

العلاقة بين تطبيق التمكين الإداري وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران¹

د. محمود سامح أحمد أحمد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

جمهورية مصر العربية

Dr.Mahmoud.Eltayb@bus.asu.edu.eg

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تطبيق التمكين الإداري بمُكوناته (التدريب والتعلم، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال الفعال) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين في مستشفى مصر للطيران، وذلك عبر منهج وصفي تحليلي شمل عينة عشوائية قوامها (395) موظفًا تم جمع بياناتهم عبر قائمة الاستقصاء مُعدة خصيصًا. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق التمكين الإداري وتحسين الصورة الذهنية للعاملين، حيث أكد تحليل الانحدار أن هذه الأبعاد تسهم بشكل إيجابي وفعال في تحسين الصورة الذهنية للعاملين. واستنادًا إلى النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم التمكين الإداري من خلال تصميم برامج تدريبية تهدف إلى زيادة وعي العاملين بأهمية المشاركة في صنع القرار، وتحسين آليات تفويض المهام مع ضمان الشفافية في الإجراءات، وتطوير النظام الإداري للمستشفى، وتحسين بيئة العمل الداخلية من خلال تعزيز العمل الجماعي بين الفرق المختلفة، وتحديث آليات التحفيز، وإنشاء نظام متكامل لتقييم الأداء بشكل مستمر. كما أكدت الدراسة على ضرورة تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى، والعمل على تحقيق التنمية المستدامة للمستشفى، مع أهمية قياس أثر تطبيق سياسات التمكين الإداري بشكل دوري لتقييم فعاليتها. وأخيرًا، حثت الدراسة على تعزيز التعاون وبناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات الصحية الدولية الرائدة، وذلك لتبادل الخبرات والممارسات المتميزة بما يسهم في تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للمستشفى لدى العاملين، وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

الكلمات الدالة

التمكين الإداري، التدريب والتعلم، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، الصورة الذهنية للعاملين، مستشفى مصر للطيران.

¹ تم تقديم البحث في 2025/4/12، وتم قبوله للنشر في 2025/5/3.

(1) المقدمة

تشكل المشكلات الإدارية تحديًا يؤثر على قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات سليمة، ما يؤدي إلى تعطيل سير العمل وضعف الأداء. تواجه المؤسسات تحديات متزايدة تتطلب استجابة علمية فعالة لتحسين بيئة العمل. في ظل هذه التحديات، تولي المؤسسات اهتمامًا متزايدًا بتطوير قدرات مواردها البشرية من خلال تطبيق مفهوم التمكين الإداري. يُعد التمكين الإداري أداة استراتيجية لتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وبناء الثقة المتبادلة مع الإدارة، وإزالة الحواجز الإدارية التقليدية. يساهم ذلك في تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويعزز روح التعاون والالتزام داخل المؤسسة. تدرك المؤسسات الساعية إلى تحقيق التميز أن الاستثمار في العنصر البشري هو المفتاح لتحقيق النجاح والتنافسية المستدامة. في هذا السياق، يساهم التمكين الإداري في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز العاملين وترفع إنتاجيتهم (Lassoued, et al. 2020). بناءً على ذلك، تستند الدراسة إلى منهجية وصفية تحليلية تعتمد على جمع بيانات أولية من عينة واسعة لاستقصاء العلاقة بين تطبيق التمكين الإداري وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران في قطاع الخدمات، بهدف استخلاص رؤى تساهم في تعزيز استراتيجيات الإدارة داخل المؤسسة.

(2) خلفية عن مجال التطبيق

مستشفى مصر للطيران، التي تأسست في عام 1983م، توفر خدمات طبية متكاملة للعاملين في قطاع الطيران وأسرههم، إضافة إلى الرعاية الصحية للمرضى من خارج القطاع. تقع المستشفى بالقرب من مطار القاهرة الدولي، مما يسهل الوصول إليها. تقدم المستشفى خدمات طبية متنوعة في تخصصات، مثل: الجراحة، الباطنة، النساء والتوليد، الأطفال، والأشعة، بالإضافة إلى أقسام متخصصة في الرعاية الحرجة والطوارئ. المستشفى تلتزم بتطبيق معايير الجودة العالمية، وتوظف تقنيات متطورة، مثل: المراقبة الصحية عن بُعد والرقمنة لتحسين خدماتها الطبية. كما تعمل على تحقيق التنمية المستدامة من خلال برامج لحماية البيئة، مثل: استبدال المواد البلاستيكية الضارة بأخرى صديقة للبيئة وتنفيذ برامج لفصل النفايات وإعادة التدوير. في مارس 2023م، نظمت المستشفى المؤتمر الطبي الأول احتفالاً بمرور (40) عاماً على إنشائها. في نوفمبر 2023م، حصلت مستشفى مصر للطيران على اعتماد "الهيئة العامة للاعتماد والرقابة الصحية - GAHAR"، وهي الجهة الرسمية المسؤولة عن اعتماد المنشآت الصحية في مصر ضمن رؤية 2030. تعتمد الهيئة معايير معترف بها دوليًا (ISQua-IEEA)، مما يضمن التزام المستشفى بأعلى مستويات الجودة والسلامة. يهدف هذا الاعتماد إلى تعزيز نظام الرعاية الصحية من خلال وضع معايير صارمة ومتابعة الالتزام بها لضمان تحسين الخدمات الصحية بشكل مستمر. وفي مايو 2024م، نظمت المستشفى المؤتمر الطبي الثاني حول السياحة العلاجية والتحول الرقمي، الذي سلط الضوء على التزام المستشفى بتقديم خدمات طبية متقدمة وتعزيز مكانتها كوجهة رائدة للسياحة العلاجية في المنطقة. وخلال فعاليات المؤتمر حصلت المستشفى على اعتماد "التميز في السياحة العلاجية" من قبل (TEMOS-GAHAR)، لتكون أول مستشفى في مصر يحصل على هذا الاعتماد، مما يعزز مكانتها في مجال السياحة العلاجية. كما تم إنشاء وحدة خاصة للمرضى الدوليين (IPD) لتلبية احتياجات المرضى القادمين من الخارج.

(3) الإطار النظري

(1-3) التمكين الإداري

(1-1-3) ماهية التمكين الإداري

نشأة التمكين الإداري، ظهر مفهوم التمكين الإداري في أواخر القرن العشرين كأحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، حيث نشأ استجابة لتغير احتياجات العمل وتزايد التحديات في بيئات الأعمال المتنوعة (Conger & Kanungo, 1988). في البداية، اعتمدت الإدارة على الأوامر والرقابة المركزية، لكن تطور الفكر الإداري أدى إلى التحول نحو مفهوم التمكين الإداري الذي يركز على تمكين العاملين من اتخاذ القرارات بشكل مستقل، وتعزيز دورهم في حل المشكلات. شهد هذا المفهوم انتشاراً واسعاً منذ التسعينات مع ظهور فلسفات إدارية جديدة، مثل: الإدارة الذاتية وإدارة الجودة الشاملة (Spreitzer, 1995). يمثل التمكين الإداري تحولاً جوهرياً في أسلوب إدارة المؤسسات، حيث أصبح الموظف شريكاً في اتخاذ القرارات بدلاً من كونه منفذاً للأوامر فقط. ويعد التمكين أداة استراتيجية لتعزيز الأداء التنظيمي من خلال منح العاملين السلطة والفرص لتطوير مهاراتهم والمساهمة الفاعلة في تحقيق التفوق في بيئة العمل (Thomas & Velthouse, 1990).

التمكين في اللغة، وفقاً لمعجم الوسيط، يعني "مكن له في الشيء"، أي منحه السلطة عليه، كما يعني "أمكنه" من الشيء، أي تزويده بالقدرة عليه وتسهيل تنفيذه (معجم الوسيط، 2000). وفي معجم "محيط المحيط"، يشير الفعل "مكن" إلى تقوية الشخص ليتمكن من أداء المهمة. بناءً على المعنى اللغوي، يُفهم التمكين على أنه منح الشخص القدرة والسلطة لتنفيذ المهام واتخاذ القرارات بشكل فعال. في حين إن عملية التمكين (Empowerment) من الجانب الإداري يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية: (Em): تشير إلى الحركة أو العملية التي من خلالها يمكن الوصول إلى السلطة، و(power): تعني السلطة أو القوة، و(ment): تشير إلى السعي الفعلي والواقعي لتحقيق هذه السلطة (Thomas & Velthouse, 1990).

تتعدد تعريفات التمكين الإداري، ومنها: عرف (Kanungo and Conger (1988) التمكين الإداري بأنه عملية تهدف إلى تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية لدى الأفراد داخل المؤسسة من خلال تحديد الظروف التي تعزز الشعور بالقوة ومعالجتها من خلال ممارسات إدارية محددة. وحدد Velthouse and Thomas (1990) التمكين الإداري كمنظور إداري يعزز الدافعية الداخلية للعاملين عبر الإحساس بالمعنى، الكفاءة، حرية الاختيار، والتأثير في بيئة العمل. وأوضح Bowen and Lawler (1992) أن التمكين الإداري يتمثل في منح العاملين مزيداً من السلطة والمسؤوليات في صنع القرارات المرتبطة بعملهم، مما يساهم في تعزيز الإبداع وتحسين الأداء التنظيمي. وصف (Spreitzer (1995) التمكين الإداري بأنه مجموعة مفاهيم ذاتية ترتبط بالشعور بالمعنى، الكفاءة، الاستقلالية، والتأثير، مما يعزز شعور العاملين بقدرتهم على التحكم في بيئة العمل وإحداث تأثير إيجابي. وعرف Zimmerman (1995) التمكين الإداري كعملية متعددة الأبعاد تشمل الأفراد والمنظمات، وتهدف إلى تعزيز التحكم الشخصي والقدرة على التأثير في القرارات التنظيمية. أوضح (Al-Daihani (2020) أن التمكين الإداري يمثل نهجاً قيادياً يهدف إلى منح العاملين الصلاحيات اللازمة وتعزيز قدرتهم على اتخاذ قرارات مستقلة. يشمل هذا النهج توفير التدريب اللازم، تبادل المعلومات بشكل شفاف،

وتحفيز المشاركة الفاعلة في صنع القرارات. يتميز التمكين الإداري بإزالة العوائق البيروقراطية التي تعيق استقلالية الموظفين، مما يعزز ثقتهم بقدراتهم ويسهم في تحسين أداءهم داخل بيئة العمل.

(2-1-3) مبادئ تطبيق التمكين الإداري

يعتمد تطبيق التمكين الإداري على سبعة مبادئ مستمدة من أحرف كلمة "Empower"، حيث يمثل كل حرف منها أحد المبادئ الأساسية: (البرادعي، 2009)

- "E" تعني التعليم (Education)، والذي يهدف إلى زيادة فعالية العاملين وبالتالي نجاح المؤسسة.
- "M" تشير إلى الدافعية (Motivation)، حيث يجب على الإدارة وضع استراتيجيات لتشجيع العاملين على تبني التمكين، وإظهار دورهم الحاسم في نجاح المؤسسة من خلال برامج توعوية، تشكيل فرق عمل، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة من قبل الإدارة العليا.
- "P" تعني وضوح الهدف (Purpose)، حيث يجب أن يكون لدى جميع الأفراد فهم واضح لأهداف المؤسسة لتوجيه إمكانياتهم الإبداعية نحو تحقيق هذه الأهداف.
- "O" تعني حقوق الملكية (Ownership)، وتتعلق بتشجيع العاملين على امتلاك جزء من أصول المؤسسة أو زيادة عوائدهم وامتيازاتهم، مما يعزز ولاءهم ويزيد من مسؤولياتهم في العمل.
- "W" تشير إلى الرغبة في التغيير (Willingness to change)، إذ ينبغي على الإدارة العليا والوسطى تشجيع التغيير لتطبيق طرق حديثة في أداء المهام.
- "E" تعني نكران الذات (Ego Elimination)، حيث يرى بعض المديرين الذين يفضلون الأسلوب الإداري التقليدي التمكين كتهديد لهم بدلاً من كونه أداة لتحسين التنافسية والربحية.
- "R" تعني الاحترام (Respect)، ويعني ذلك عدم التمييز بين العاملين والاعتقاد في قدرة كل منهم على الإبداع والمساهمة الفعالة.

(3-1-3) مزايا وفوائد تطبيق التمكين الإداري

يحقق التمكين نتائج إيجابية بشكل عام للعاملين الذين يتناسبون مع مفهوم التمكين الإداري. ومن أبرز المزايا والفوائد الناتجة عن تطبيق التمكين الإداري ما يلي: (حسن، 2020)

- تحقيق الانتماء: يسهم التمكين في تعزيز انتماء الموظف للمؤسسة والمهام التي يقوم بها، مما يعزز ارتباطه بفريق العمل. تشير الأدبيات إلى أن زيادة الانتماء ترتبط برغبة الموظف في العمل والمناخ التنظيمي الإيجابي. وهذا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وتقليل معدلات التغيب ودوران العمل.
- المشاركة الفاعلة: يساهم التمكين في رفع مستوى مشاركة العاملين بشكل فعال وإيجابي، حيث تنبع هذه المشاركة من انتماء الموظف للمؤسسة وإحساسه بالمسؤولية تجاه أهدافها. المشاركة هنا تكون هادفة وفعالة، بعيداً عن المشاركة السلبية أو غير المؤثرة.

- تحسين أداء الموظفين: من الأهداف الأساسية للتمكين هو رفع مستوى أداء العاملين وزيادة رضاهم. تعتبر برامج التمكين وسيلة مهمة لتحسين نوعية أداء الموظف، خاصة في مؤسسات الخدمات. الموظف المستفيد من هذه البرامج يحصل على الثقة والسلطة والصلاحيات التي تعزز استقلاليتة وحريته في اتخاذ القرارات.
- اكتساب المعرفة والمهارة: نجاح برامج التمكين يعتمد على توافر المعرفة والمهارات والقدرات لدى الموظف. ولا يمكن تحقيق ذلك دون تنمية مستمرة وتدريب. في العديد من الحالات، يتطلب الأمر مشاركة الموظف في دورات تدريبية، ندوات، ورش عمل، ومؤتمرات، حيث يكتسب خلالها مهارات ومعرفة قيمة تظل معه، حتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها.
- الحفاظ على الموظف: تسعى المنظمات الناجحة إلى الحفاظ على موظفيها المُمكنين وعدم التفريط فيهم بسهولة. فالمنظمة التي تسهم في تطوير مهارات وكفاءات موظفيها تبذل جهدًا أكبر للحفاظ عليهم لأطول فترة ممكنة، حيث إن فقدان هؤلاء العاملين لصالح المنافسين قد يكون خطأً استراتيجيًا كبيرًا.
- إدراك الموظف لمعنى وظيفته: الموظف المُمكن يقدر قيمة عمله بشكل أكبر، خاصة عندما يشعر بالتحكم في مهام العمل. يعي دورها في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، مما يعزز الشعور بالانتماء والإحساس بالهدف المشترك.
- تحقيق الرضا الوظيفي: من أبرز فوائد التمكين هو تعزيز رضا الموظفين. فالشعور بالاستقلالية والمشاركة في العمل يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين، مما يعزز شعورهم بالسعادة والتحفيز.

(3-4) متطلبات تطبيق التمكين الإداري

- التمكين الإداري، كغيره من المفاهيم الإدارية، يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية لتفعيله بشكل سليم وضمان تطبيقه على النهج الصحيح. دون توافر هذه المتطلبات، سيبقى المفهوم مجرد إطار نظري غير مطبق. ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي: (العتيبي، 2021؛ الوادي، 2012).
- الانفتاح وفرق العمل: عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من ثقافة المنظمة ومورد أساسي لها، ويحظون بالثقة والاحترام المتبادل من رؤسائهم وزملائهم، فإن العمل يصبح جماعيًا ومتناسقًا. تقدير اقتراحاتهم وإطلاعهم على المعلومات الأساسية يعزز شعورهم بروح الفريق الواحد.
- الثقة الإدارية: تعني ثقة المديرين في موظفيهم، وتتمثل في توقع أن تكون المعلومات التي يقدمها الآخرون دقيقة ويمكن الاعتماد عليها. عندما يثق المديرون بمروؤسيهم، يمنحونهم معاملة تفضيلية، مثل: تزويدهم بمزيد من المعلومات ومنحهم حرية التصرف.
- الدعم الاجتماعي: يشمل شعور العاملين بالدعم من رؤسائهم وزملائهم، مما يعزز ثقتهم في المنظمة ويزيد من مستوى التزامهم وانتمائهم لها بمرور الوقت.

- صياغة وتطوير رؤية المنظمة: توفر رؤية واضحة للعاملين إحساساً بالاتجاه المستقبلي، مما يعزز الإبداع والابتكار. لذلك، يجب ربط برامج التمكين بأهداف المنظمة وقيمها، وتوحيد العاملين حول رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.
- الضبط والرقابة: يجب على العاملين إدراك حدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم وكذلك مسؤوليات الآخرين لضمان تحقيق العمل بكفاءة ضمن إطار محدد.
- القيادة الإدارية: تستدعي فكرة التمكين تغيير النمط القيادي التقليدي إلى نمط يعتمد على المشاركة والتشاور. يتحول دور المدير من التوجيه والتحكم إلى التفويض وبناء الثقة، ودور الموظف من تنفيذ التعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

(3-1-5) أبعاد تطبيق التمكين الإداري

تعد أبعاد تطبيق التمكين الإداري من الركائز الأساسية التي تسهم في تعزيز كفاءة الأداء داخل المنظمات. فهي تشمل مجموعة من الأساليب والآليات التي تهدف إلى تمكين العاملين من ممارسة دورهم بشكل فعال من خلال منحهم صلاحيات اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات. هذه الأبعاد تشمل التدريب والتعلم، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة، والاتصال الفعال، التي تعمل بشكل مترابط لتهيئة بيئة عمل تشجع على التطور المستمر وتحفيز الابتكار. من خلال تطبيق هذه الأبعاد بشكل فعال، يمكن للمنظمات تحسين الأداء الفردي والجماعي، مما يساعدها على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر: (Al-Daihani, 2020؛ الأسمرى، 2019؛ العتيبي، 2021؛ هوارى & القرني، 2023).

- **التدريب والتعلم:** يعد التدريب والتعلم من الأبعاد الأساسية للتمكين الإداري، حيث يمكن الموظف من اكتساب المهارات والخبرات الضرورية لأداء مهامه بكفاءة. في غياب التدريب المستمر، يفقد الموظف القدرة على تحقيق الأداء المطلوب. في المنظمات المعاصرة، يُعتبر التدريب جزءاً أساسياً من ثقافة التعلم المستمر، إذ يساهم في توفير المعرفة والمهارات التي تسهم في تطوير الكفاءة الفردية والجماعية. يساعد التدريب العاملين على تطبيق المعرفة المكتسبة بشكل عملي، مما يرفع من جودة العمل ويزيد من رضا المستفيدين. لذلك، تعتبر برامج التدريب جزءاً مهماً لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين قدرات العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والعمل الجماعي.

- **التحفيز:** يُعد التحفيز من العوامل الأساسية التي تدفع الأفراد لتحقيق الأهداف والإنجازات، سواء كان نابعاً من دوافع داخلية أو من خلال نظام حوافز يشجع على تحمل المسؤولية. يعد وجود نظام للمكافآت ضرورياً لتمكين العاملين، حيث يشجعهم ويحفزهم على تحقيق نتائج أداء متميزة ويشجع المنافسة نحو الكفاءة والإبداع. كما أن التحفيز الداخلي يعزز من دافع الموظف الذاتي لإتمام المهام وتحمل المسؤولية. يرتبط الأداء الجيد بالرضا الوظيفي، الذي يعتمد على وجود نظام حوافز يتماشى مع احتياجات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية.

- فرق العمل: أو ما يسمى بالعمل الجماعي والتي تلعب دور كبير في تطبيق التمكين الإداري، حيث يعزز التمكين عبر منح أعضاء الفرق صلاحيات اتخاذ القرارات. يتطلب ذلك تغييرًا هيكليًا في المنظمة بحيث تكون المسؤولية مشتركة ويعمل الفريق معًا لتحقيق هدف موحد. من الضروري أن يشعر الموظفون الممكنون بقدرتهم على العمل الجماعي لحل المشكلات، مع احترام أفكارهم وأخذها بعين الاعتبار، وهو ما يتطلب مستوى عالٍ من الثقة. يجب أن يمتلك فريق العمل مهارات متكاملة وأن يكون ملتزمًا بالهدف المشترك، مع القدرة على اتخاذ القرارات التنفيذية، ومن ثم، يعد تشكيل فرق العمل وسيلة فعالة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات.

- تفويض السلطة: يتضمن تفويض السلطة تحديد المهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لأدائها، مع تمكينهم من تحمل المسؤولية عن نتائج أداؤهم. يتطلب التفويض أن يمتلك العاملون القدرة على التأثير في العمل واتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ. كما يركز التمكين على الانتقال من أسلوب الرقابة إلى أسلوب الثقة والمشاركة في القيادة. وبذلك، يتيح التفويض للعاملين اتخاذ القرارات وتنفيذها ضمن الصلاحيات الممنوحة لهم دون الحاجة إلى الرجوع إلى الرئيس المباشر.

- الاتصال الفعال: يُعد من العوامل الأساسية لتمكين العاملين، حيث يكمن جوهره في توفير المعلومات اللازمة لهم، مما يعد خطوة أساسية في تحقيق التمكين. يوفر الاتصال الفعال فرصة للعاملين لإبداء آرائهم وتبادل الأفكار والمعلومات، ويتطلب لك توضيح أهداف المنظمة ورسالتها ودور كل فرد في تحقيق هذه الأهداف. كما يجب أن يسهل الاتصال وصول العاملين إلى أصحاب القرار لشرح مواقفهم، ويعزز التواصل بين الإدارة العليا والعاملين عبر أساليب تعكس مكانتهم القيادية، مما يخلق بيئة نفسية مريحة تدعم الاتصال الفعال بين جميع المستويات الإدارية.

وتعد هذه الأبعاد الأساس الذي بنى عليها الباحث محور تطبيق التمكين الإداري في أداة الدراسة الحالية، نظراً للاتفاق عليها من قبل الباحثين، ولكونها تعبر عن جوانب التمكين الإداري التي يمكن تطبيقها للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

(3-1-6) معوقات تطبيق التمكين الإداري

تتطلب عملية تطبيق التمكين الإداري توفير بيئة تدعم المشاركة والاستقلالية، مع مراعاة التحديات التي قد تواجه العاملين في تحقيق التوازن بين المسؤولية والاستقلالية في بيئات العمل المختلفة ومن أبرز هذه المعوقات: (Al-Maani et al., 2020; Al-Daihani, 2020; Bowen & Lawler, 1992; Lewis, Brown, & Sutton, 2019; Pelit et al., 2011)

- عدم التوازن بين الرقابة والتمكين: يُعرف هذا الوضع بالتمكين المعاق، حيث يعاني الموظفون من إحباط نفسي رغم تمتعهم بصلاحيات واسعة. يحدث ذلك بسبب غياب وضوح الأدوار وصراع بين الرقابة الرسمية وغير الرسمية، مما يؤدي إلى تقييد الاستقلالية والإبداع. تؤدي الرقابة المفرطة إلى شعور

العاملين بعدم الثقة أو فقدان الحرية في اتخاذ القرارات، مما يضعف قدرتهم على الابتكار والعمل بشكل مستقل.

- المركزية والبيروقراطية: تُعد المركزية المفرطة والإجراءات الإدارية المطولة عائقًا أساسيًا أمام تمكين العاملين. يحد ذلك من مشاركة العاملين ويؤدي إلى التركيز على الأعمال الروتينية على حساب المهام الأساسية، مثل: التخطيط والتطوير.

- مقاومة القادة لفكرة التمكين: يعتقد بعض المديرين أن تمكين العاملين يهدد مواقعهم القيادية، مما يؤدي إلى مقاومة الفكرة. تتفاقم هذه المشكلة بسبب هيمنة المركزية وغياب مشاركة العاملين في الأنشطة التنظيمية.

- عدم وضوح الأدوار: غياب الوضوح في توزيع الأدوار يؤدي إلى صعوبة تطبيق التمكين الإداري بفعالية.

- سوء استخدام السلطة الممنوحة: قد يؤدي تطبيق التمكين الإداري إلى استغلال بعض العاملين للسلطة الممنوحة لهم بشكل غير صحيح، مع افتقارهم إلى تحمل المسؤولية وغياب روح التعاون والعمل الجماعي بينهم.

- ضعف التواصل واعتماد العاملين على موافقة الإدارة العليا: غياب قدرة العاملين على اتخاذ قرارات فردية في الوقت المناسب يفرض عليهم الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا للحصول على الموافقة، مما يقلل من إحساسهم بالتمكين ويضعف استقلاليتهم.

- استمرار سيطرة أرباب العمل: رغم التمكين، يظل المدراء بسيطرتهم على الموظفين، مما يحد من شعورهم بالاستقلالية.

- عدم الرضا عن الرواتب: يؤثر انخفاض الرضا عن الرواتب على مستوى التمكين الوظيفي، حيث يرتبط الرضا بسياسات الأجور العادلة.

- قصور سياسات الترقية والتطوير المهني: نقص فرص الترقية أو تغيير المهام يدفع العاملين للشعور بالروتين، مما يضعف حماسهم ورغبتهم في التمكين.

- غياب حرية الموظفين: وجود قيود تحد من حرية العاملين في العمل بشكل مستقل واتخاذ قراراتهم الخاصة في حل المشكلات.

- التردد أو عدم الرغبة لدى بعض الأطراف: عدم حماس أو التردد من قبل بعض الأطراف قد يعوق نجاح عمليات التمكين، مما يؤدي إلى هدر الموارد المتاحة.

- الخوف من الفشل: تخوف العاملين من ارتكاب الأخطاء يمنعهم من اتخاذ قرارات مستقلة، مما يعرقل تنفيذ التمكين الفعال.

- نقص التواصل المفتوح: يؤدي ضعف قنوات التواصل بين العاملين والإدارة إلى نقص في المعلومات وتضاؤل الشعور بالتعاون الجماعي.

- محدودية فرص العمل بروح الفريق: في بعض البيئات، قد لا تتاح فرص كافية للعاملين للعمل كفريق، مما يقلل من إمكانية التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - الصراعات الداخلية: تؤدي الصراعات بين أعضاء الفريق إلى تقليل الانسجام وتضعف العمل الجماعي، مما يحد من فعالية التمكين.
 - قلة الدعم من الإدارة: غياب الدعم الكافي من الإدارة يمكن أن يقلل من حماس العاملين ويضعف من فعاليتهم في العمل الجماعي، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية.
- هذه العوائق تتطلب تغييرات جذرية في السياسات الإدارية لتعزيز التمكين وتوفير بيئة عمل داعمة للعاملين. تحقيق ذلك يستدعي بناء صورة ذهنية إيجابية لدى العاملين عن المنظمة، حيث تلعب هذه الصورة دوراً محورياً في التغلب على العديد من التحديات. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والثقة ويؤمنون بقدرة المنظمة على دعمهم وتحقيق تطلعاتهم، فإن ذلك يعزز التزامهم وأدائهم. لذا، يجب على الإدارة أن تركز على تحسين سمعة المنظمة داخلياً، من خلال إشراك العاملين في صنع القرار، تعزيز قنوات التواصل، وتوفير فرص للتطوير المهني. هذه الجهود ستساهم في تقليل الصراعات الداخلية، وزيادة الانسجام، وتحفيز روح الفريق، مما يدعم تحقيق بيئة تمكين شاملة ومستدامة.

(2-3) الصورة الذهنية للعاملين

يتناول هذا القسم الصورة الذهنية للعاملين؛ حيث يُعرّف أولاً مفهومها، ثم يُستعرض المتطلبات الأساسية لتشكيل صورة ذهنية إيجابية للعاملين، وينتهي بتحليل دور تطبيق التمكين الإداري على تحسين الصورة الذهنية للعاملين.

(1-2-3) مفهوم الصورة الذهنية للعاملين

أوضح Muhammad et al. (2011) أن إدارة الصورة الذهنية للمنظمة تلعب دوراً مهماً في تعزيز الاتصال والتواصل بين العاملين والمنظمة. من خلال ذلك، يمكن للمنظمة تحقيق اندماج عاطفي مع العاملين. مما يساعدها على اكتساب ميزة تنافسية تفوق منافسها واستقطاب موارد بشرية ذات كفاءة عالية. وفي هذا السياق، عرّف (Ab Hamid and Jusoh (2016) الصورة الذهنية بأنها الانطباع العام الذي يتشكل في أذهان العاملين حول المنظمة. يعكس هذا الانطباع التصورات الناتجة عن استخدام خدمات المنظمة، بالإضافة إلى الأفكار والانطباعات الذهنية التي تتكون لدى العاملين بشأن سمعة المنظمة. ومن جهة أخرى، عرّف عجوة (2003) الصورة الذهنية بأنها المحصلة النهائية للانطباعات الذاتية التي تتشكل لدى الأفراد أو الجماعات تجاه شخص، نظام، إدارة، شعب، أو جنس معين. تنشأ هذه الانطباعات من خلال تجاربهم المباشرة وغير المباشرة، وتُشكّل بناءً على عواطفهم، اتجاهاتهم، ومعتقداتهم. وعلى الرغم من أن هذه الانطباعات قد لا تكون دائماً دقيقة أو صحيحة، إلا أنها تمثل بالنسبة لهم واقعاً حقيقياً يؤثر على رؤيتهم وتقديرهم لما يحيط

(2-2-3) متطلبات لتكوين صورة ذهنية إيجابية للعاملين

تحسين الصورة الذهنية للعاملين يعد أمر حيوي لضمان بيئة عمل فعّالة. يعزز ذلك التعاون والولاء بين الموظفين، مما يساهم في زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي. كما يساعدهم على تحقيق قدراتهم ويشعرهم بأنهم جزء من نجاح المؤسسة، ما يؤدي إلى نتائج إيجابية طويلة المدى. وفيما يلي المتطلبات اللازمة لتكوين صورة ذهنية إيجابية لدى العاملين: (Deci & Ryan, 2013; Doorley & Garcia, 2015; Eisenberger et al., 1986; Garavan et al., 1997; Greenhaus & Nicholas, 1985; Schein, 2010)

- بيئة عمل داعمة ومريحة: توفير بيئة آمنة وداعمة، تشمل مكاتب مجهزة، مرونة في ساعات العمل، واحترام التنوع الثقافي، ما يعزز الانطباع الإيجابي لدى العاملين.
- التقدير والتحفيز: الاعتراف بمجهود العاملين سواء من خلال المكافآت المالية أو المعنوية، كالشكر العلني والجوائز، مما يعزز شعورهم بالانتماء.
- التواصل الفعّال والشفافية: بناء قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين يعزز الثقة والمصداقية، مما يؤثر إيجابيًا على الصورة الذهنية للمؤسسة.
- فرص النمو والتطوير المهني: الاستثمار في تدريب العاملين وتوفير مسارات واضحة للتقدم الوظيفي يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين صورة المؤسسة.
- القيم الثقافية والأخلاق المؤسسية: التزام المؤسسة بالقيم الأخلاقية ومعاملة العاملين بإنصاف واحترام ينعكس بشكل إيجابي على انطباعاتهم وصورتهم الذهنية.
- التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تطبيق سياسات تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مثل: الإجازات المدفوعة وساعات العمل المرنة، مما يعزز شعور العاملين بالتقدير.
- سمعة المؤسسة العامة: إذا كانت المؤسسة مشهورة بسمعة طيبة في السوق (مثل: المسؤولية الاجتماعية والالتزام بالجودة)، فإن هذا ينعكس إيجابياً على رؤية العاملين لها.

(3-2-3) دور تطبيق التمكين الإداري في تحسين الصورة الذهنية للعاملين

يُعَد التمكين الإداري عاملاً محوريًا في تحسين الصورة الذهنية للعاملين تجاه مؤسستهم، حيث يعمل على تحويل تصوراتهم من خلال تفعيل خمسة أبعاد متكاملة تبدأ بالتدريب والتعلم الذي يُعزز ثقة العاملين بقدراتهم ويُظهر استثمار المؤسسة في نموهم المهني، مما يخلق انطباعًا إيجابيًا عن عدالة الفرص، وقد سجّل الموظفون المُدرَّبون مستوى رضا وظيفيًا أعلى بنسبة (40%) مقارنةً بغيرهم (Al-Daihani, 2020). ويرتبط بذلك التحفيز الذي يشعر الموظفون من خلاله بالتقدير عند مكافأة إنجازاتهم، مما يحوّل نظرهم من "وظيفة روتينية" إلى "فرصة للتأثير الإيجابي"، حيث ارتبط التحفيز بزيادة الإبداع بنسبة 28% (Giorgidze, 2016). أما فيما يخص فرق العمل، فيقلل التعاون الفعّال من الشعور بالعزلة ويُعزز مفهوم "الأسرة المهنية"، مما ينعكس إيجابًا على صورة المؤسسة ككيانٍ تعاوني، حيث انخفضت الصراعات الداخلية بنسبة 22% (Tahir & Hanaysha, 2016). ويأتي تفويض السلطة ليمنح العاملين صلاحية اتخاذ القرارات، مما

يُحوّلهم من مجرد "منفذين" إلى "شركاء استراتيجيين" في صنع القرار، وهو ما رفع الأداء الوظيفي بنسبة 34% (Al-Daihani, 2020). وأخيراً، يُعتبر الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين عاملاً جوهرياً في بناء الثقة، حيث تُزيل الشفافية في تبادل المعلومات الغموض حول أهداف المؤسسة، مما أدى إلى خفض سوء الفهم بنسبة (18%). (Lau, 2010) وبدمج هذه الأبعاد، تتحول الصورة الذهنية للعاملين من "مؤسسة بيروقراطية" إلى "منصة للنمو"، ومن "عمل روتيني" إلى "مهمة ذات معنى"، ومن "خوف من التغيير" إلى "ثقة في المستقبل"، حيث يُفسر التمكين الإداري (67.5%) من التباين في الرضا الوظيفي (Al-Daihani, 2020)، مما يؤكد دوره في صياغة هوية مؤسسية جاذبة تعتمد على شراكة فاعلة مع العاملين.

(4) الدراسات السابقة

(1-4) الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير المستقل التمكين الإداري

حلّت دراسة (Hassan et al. (2019) بعنوان "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين في المنتجات الفاخرة بمدينة الغردقة" تأثير أبعاد التمكين الإداري (التفويض، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، الهيكل التنظيمي) على الرضا الوظيفي لـ (500) موظفًا في (23) منتجًا فندقيًا خمس نجوم، باستخدام منهج وصفي تحليلي يعتمد على قائمة استقصاء إلكترونية (نسبة استجابة 72.4%) وتحليل إحصائي عبر برنامج (SPSS) شمل تحليل الانحدار المتعدد و(ANOVA) كشفت النتائج أن مستوى التمكين الإداري كان متوسطًا إلى ضعيف، مع تفوق بُعد "التفويض" (معدل 4.03)، بينما سجلت أبعاد، مثل: "العمل الجماعي" و"الهيكل التنظيمي" نسبةً متدنية. كما بلغ مستوى الرضا الوظيفي معدلًا متوسطًا، خاصة في جوانب العلاقة مع المدراء (3.19) والتقدير المجتمعي (3.76)، بينما ارتفع في بيئة العمل (4.2). أظهر التحليل الإحصائي علاقة إيجابية قوية بين التمكين والرضا ($\beta = 0.702$)، ($p < 0.01$)، حيث فسّر التمكين (65%) من تباين الرضا، مع تأثير بارز للتفويض والتدريب، في حين لم تسجل الحوافز تأثيرًا ذو دلالة. واجهت الدراسة تحديات كمقاومة التغيير، وضعف البرامج التدريبية، وقلة الشفافية، متوافقةً مع أدبيات سابقة. أوصت الباحثون (Al-Dmour et al. (2018) بتعزيز التفويض، وتصميم برامج تدريبية قائمة على الاحتياجات الوظيفية، وتطوير نظام حوافز متكامل (مادي/معنوي)، وتبسيط الهيكل التنظيمي. قدّمت إطارًا عمليًا لتعزيز سياسات التمكين في قطاع الفنادق المصري، مما يدعم تنافسيته دوليًا.

تناولت دراسة (Al-Daihani (2020) بعنوان "التمكين الإداري بين موظفي جامعة الكويت وتأثيره على رضاهم الوظيفي"، حيث هدفت إلى قياس هذه المستويات واستكشاف العلاقة بينهما، إضافة إلى إمكانية التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي مع التركيز على الجانبين النفسي والإداري للتمكين، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير المتغيرات الديموجرافية، مثل: الجنس وسنوات الخبرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي عبر نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (SMARTPLS 3.2.8)، واستندت الدراسة إلى عينة عشوائية مكونة من (115) موظفًا إداريًا من مختلف كليات الجامعة باستخدام قائمة الاستقصاء الإلكترونية. أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري كان متوسطًا، في حين كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفعًا. كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي. وبيّنت أن المشاركة في اتخاذ

القرارات والعمل الجماعي والتحفيز الذاتي لها ارتباطات كبيرة بالرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج أيضًا تأثير المتغيرات الديموغرافية، حيث كان الموظفون الذكور والذين لديهم خبرة طويلة يتمتعون بمستويات أعلى من التمكين الإداري والرضا الوظيفي مقارنة بالإناث والمبتدئين. أظهر تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية أن التمكين الإداري يفسر (67.5%) من التباين في الرضا الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة تحديد العوائق التنظيمية التي قد تمنع نشر وتطبيق سياسات وثقافة التمكين. من قيود الدراسة أنها اقتصرت على مناقشة التمكين الإداري بين موظفي جامعة الكويت وتأثيره على الرضا الوظيفي، دون التطرق لقضايا أخرى. كما اقتصر على العاملين الإداريين في جامعة الكويت خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2017-2018). تساهم هذه الدراسة في فهم العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي في البيئة الأكاديمية بالكويت، وتسلط الضوء على أهمية تعزيز التمكين الإداري لتحسين أداء العاملين ورضاهم. وتتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة أشارت إلى أن التمكين الإداري له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي (Abraiz et al., 2012; Akbar et al., 2011; Kokila, 2016; Pelit et al., 2011; Theron, 2010).

هدفت دراسة Lassoued et al. (2020) بعنوان "تأثير التمكين الإداري على مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار: للعاملين بجامعة أبوظبي" إلى استكشاف مدى تأثير ممارسات التمكين الإداري - المتمثلة في أربعة أبعاد رئيسية (تفويض السلطة، التدريب، التواصل الفعال، التحفيز) - على تنمية الكفاءات الإدارية للعاملين، وذلك من خلال تطبيق منهج وصفي تحليلي اعتمد على جمع البيانات الكمية عبر قائمة استقصاء إلكترونية مُعتمدة على مقاييس موحدة شملت عينة مكونة من (82) موظفًا إداريًا في جامعة أبوظبي. كشفت النتائج أن مستوى التمكين الإداري كان متوسطًا بشكل عام، حيث كان بعد "التفويض" الأعلى تأثيرًا وفقًا للنتائج (بمتوسط 3.47)، يليه "التدريب" (3.13) و"التواصل الفعال" (3.12)، في حين سجل بُعد "التحفيز" أدنى المعدلات (2.77) نتيجةً لضعف نظام الحوافز المالية وعدم موضوعية معايير الترقية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات سابقة (Al-Maany & Akhoershaideh, 2009; Diab, 2017) التي أشارت إلى تحديات التحفيز في البيئات البيروقراطية. من ناحية أخرى، أظهرت النتائج تمتع العاملين بمستوى مرتفع من مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار (بمتوسط 3.57)، وهو ما يُعزى إلى سياسات التوظيف الدقيقة التي تعتمد على اختيار كوادر ذات خبرة وكفاءة. وأوضح تحليل الانحدار المتعدد أن التمكين الإداري يُفسر ما نسبته (21%) من التباين في هذه المهارات، مع وجود تأثير بارز لـ "التفويض" و"التدريب"، في حين لم يظهر "التحفيز" تأثيرًا ذو دلالة إحصائية، مما يعزز الأدبيات الإدارية التي تشير إلى دور التفويض والتدريب في تنمية الكفاءات (Al-Madi & Nseirat, 2011). بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بتبني إجراءات عملية لتعزيز التمكين، مثل: تطوير برامج تدريبية متخصصة تركز على المهارات القيادية وحل النزاعات، وزيادة مشاركة العاملين في صنع القرار عبر تقليل البيروقراطية، وتحسين نظام الحوافز ليشمل مكافآت مادية ومعنوية، فضلًا عن تحديث آليات التواصل الداخلي لضمان تدفق المعلومات بكفاءة. ومع ذلك، فإن من أبرز قيود الدراسة اعتمادها على البيانات المبلغ عنها ذاتيًا، والتي قد تعكس تحيزًا في الإجابات بسبب الرغبة في إظهار الكفاءة، بالإضافة إلى اقتصر العينة على موظفي جامعة أبوظبي. على الرغم من هذه القيود، تقدم الدراسة رؤى قيّمة حول أهمية تفعيل التمكين الإداري كاستراتيجية لتعزيز الكفاءات القيادية في القطاع الأكاديمي.

تناولت دراسة المالكي والشعبي (2024) بعنوان "أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث"، مستهدفةً قياس تأثير أبعاد التمكين الإداري الخمسة (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، التدريب، التحفيز). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات عبر قائمة استقصاء إلكترونية طُبقت على عينة عشوائية قوامها (152) موظفاً إدارياً، وحُللت باستخدام برنامج SPSS بتطبيق اختبارات الارتباط (بيرسون) والانحدار الخطي وتحليل التباين الأحادي (ANOVA). أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً (عند مستوى 0.05) بين جميع أبعاد التمكين والانتماء التنظيمي، حيث سجل بُعد تفويض السلطة ($\beta = 0.535$) والمشاركة بالمعلومات ($\beta = 0.632$) أعلى تأثير وفق معاملات الانحدار المعيارية، تلاهما بُعد فرق العمل ($\beta = 0.571$) والتدريب ($\beta = 0.564$)، بينما جاء بُعد التحفيز ($\beta = 0.533$) بأقل تأثير مع بقاء قيمته فوق المتوسط الحسابي (3.51) على مقياس ليكرت الخماسي. من جهة أخرى، لم تُظهر معظم المتغيرات الديموجرافية (كالعمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) فروقاً دالة إحصائياً في مستوى الانتماء التنظيمي، باستثناء فروق محدودة في بُعد فرق العمل لاختلاف التفاعل بين الفئات العمرية. أوصت الدراسة بتعزيز الصلاحيات الممنوحة للعاملين، وربطها بأهداف رؤية (2030)، وتحسين برامج التدريب المستمر، ومراجعة سياسات التحفيز لضمان العدالة، مع التركيز على تعزيز بيئة العمل التعاونية. ومن أبرز قيود الدراسة: اقتصرها على موظفي إدارة التعليم بالليث خلال عام 2021م، وعدم استكشاف دور القيادة التمكينية كمتغير مستقل. تُسهم هذه النتائج في تعزيز سياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية السعودية، متوافقةً مع دراسات سابقة كدراسة الزعبي والهزيمة (2019) ودراسة يوسف (2019) والتي أكدت دور التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي.

(2-4) الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع الصورة الذهنية

بحثت دراسة عبده (2020)، بعنوان "دور التغيير في سلوك العاملين في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة: دراسة ميدانية"، تأثير التعديلات السلوكية للعاملين على الصورة الذهنية للمؤسسات الصحية، من خلال مقارنة بين أداء المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة القاهرة، باستخدام منهج وصفي تحليلي اعتمد على قوائم الاستقصاء شملت عينة عشوائية مكونة من (384) فرداً (من أصل مجتمع يضم 50.000 فرد) من العاملين والمرضى في كلاً القطاعين. وكشفت النتائج عبر تحليل انحدار خطي باستخدام برنامج (SPSS) عن تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك العاملين على الصورة الذهنية، حيث ساهم التغيير السلوكي بنسبة (4.2%) في تفسير التباين، مع تفوق القطاع الخاص في تطبيق سياسات حوافز عادلة ومنظمة، في حين واجه القطاع الحكومي تحديات مثل المحسوبية في توزيع المكافآت ونقص الموارد الطبية. وأشار (81%) من العاملين إلى أن البرامج التدريبية ساهمت في تنمية مهاراتهم، بينما رأى (79%) فقط أنها تُلبّي احتياجاتهم العملية. وتتوافق هذه النتائج مع دراسة النابلسي والشعار (2015) التي أكدت أن التفاعل الإنساني بين العاملين والمستفيدين هو أساس بناء الصورة الذهنية، كما تدعم استنتاجات دراسة (Fard and Ansari 2015) حول دور التدريب المخصص في تحسين جودة الخدمات وتعزيز السمعة التنظيمية، وتُكمل ما أظهرته دراسة الكوفي والعزام (2015) من ارتباط السلوك المهني للعاملين بالصورة الخارجية للمؤسسات، حيث أجمعت هذه الدراسات على أن السياسات الداخلية - كالتحفيز العادل والتدريب القائم على احتياجات العاملين - تُشكّل ركيزةً لصياغة

الصورة الذهنية الإيجابية. واختتمت دراسة عبده (2020) بتوصيات تشمل ربط الحوافز بالأداء الفردي والمؤسسي، وتصميم برامج تدريبية تركز على المهارات السلوكية، ودعم البنية التحتية للمستشفيات الحكومية. وقدمت الدراسة إطاراً عملياً قابلاً للتطبيق في القطاع الصحي، مع دعوة لإجراء دراسات لاحقة في قطاعات أخرى لاستكشاف عوامل إضافية مؤثرة على الصورة الذهنية.

(3-4) التعليق على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة على أن تطبيق التمكين الإداري، المتمثل في: التدريب، التحفيز، منح الصلاحيات، وتعزيز العمل الجماعي، يُسهم بشكلٍ جوهري في تحسين الأداء التنظيمي والفردي عبر قطاعات متنوعة. ففي قطاع الفنادق، أكدت دراسة Hassan et al. (2019) أن منح الصلاحيات والتدريب يلعبان دوراً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي، وهو ما توافقت معه نتائج دراسة Al-Daihani (2020) في السياق الأكاديمي، التي ربطت بين التمكين الإداري وزيادة انخراط العاملين في بيئات العمل الجامعية. وفي قطاع التعليم، حيث يعتمد النجاح على التعاون بين الفرق، سلطت دراسة المالكي والشعبي (2024) الضوء على تأثير المشاركة الفعالة في تبادل المعلومات كعاملٍ رئيسي في تعزيز الانتماء التنظيمي، متوافقةً مع استنتاجات دراسات سابقة، مثل: دراسة الزعبي والهزايمة (2019) ودراسة يوسف (2019) التي أكدت بدورها أن تحسين الاتصال يُعزز الولاء التنظيمي. في سياقٍ آخر، ركزت دراسة Lassoued et al. (2020) على دور التمكين في تنمية الكفاءات الإدارية وحل المشكلات، مع تأكيدها على أن منح الصلاحيات والتدريب هما الركيزتان الأكثر تأثيراً، وهو ما تدعمه أعمال باحثين، مثل: دراسة Al-Maany and Akhoershaideh (2009) في قطاع الخدمات العامة ودراسة Diab (2017) في القطاع الصحي الذي يواجه تحديات فريدة. على الرغم من هذا الاتفاق، أشارت بعض الدراسات إلى أن تطبيق التمكين الإداري يواجه تحديات في البيئات البيروقراطية، كالتأخير في اتخاذ القرارات وعدم وضوح الأدوار، بسبب مقاومة التغيير. تُبرز هذه الأبحاث مجتمعةً اتساقاً في التأكيد على أن التمكين الإداري استراتيجية عملية قادرة على تحسين الأداء عبر سياقات عمل مختلفة، مع الحاجة إلى تبني سياسات مرنة تُراعي خصوصية كل بيئة عمل.

بينما تناولت الدراسات المتعلقة بالصورة الذهنية للمنظمات عبر قطاعات متنوعة كالصحة والخدمات المصرفية، مُقدِّمةً رؤيةً متكاملةً للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تشكيلها. ففي القطاع المصرفي، كشفت دراسة الكوفي والعزام (2015) عن دور محوري لعناصر المزيج التسويقي، مثل: جودة الخدمات وسلوك العاملين في صياغة الصورة الذهنية للعملاء، حيث أظهرت النتائج أن التفاعل الإنساني المباشر مع العملاء يعزز الانطباعات الإيجابية، وهو ما يتوافق مع استنتاجات دراسة Fard and Ansari (2015) التي ربطت بين مهارات العملاء (كالقدرة على استخدام الخدمات الإلكترونية) وثقتهم في المؤسسات المالية. وفي سياقٍ مُغايرٍ يركز على البيئة الداخلية للمنظمات، سلطت دراسة عبده (2020) الضوء على تأثير التغيير في سلوك العاملين بالقطاع الصحي عبر آليات كالتدريب المُخصص والتحفيز العادل، حيث ساهم هذا التغيير في تحسين الصورة الذهنية، مما يعكس أهمية السياسات الداخلية في تعزيز السمعة التنظيمية. من ناحيةٍ أخرى، كشفت دراسة عبده (2020) عن تفاوتٍ كبيرٍ بين أداء القطاعين الحكومي والخاص في مصر، حيث

واجه الأول تحدياتٍ كمحسوبة في توزيع المكافآت ونقص الموارد الطبية، بينما تميّز الثاني بيئة عمل محفزة تدعم الكفاءة. هذه الفجوة تُشبه تحذيرات دراسة (Fard and Ansari (2015) من أن ضعف البنية التحتية التكنولوجية - حتى مع وجود مزيج تسويقي فعّال - قد يُضعف ثقة العملاء، وهو ما يُبرز الحاجة إلى توازن بين الاستثمار في الموارد المادية وتطوير العنصر البشري. في المقابل، قدمت دراسة الكوفجي والعزام (2015) نموذجاً ناجحاً من الأردن عبر تبني خدمات مصرفية مبتكرة (كالبطاقات الذكية وأنظمة الدفع الإلكتروني)، مما يعكس كيف يمكن للابتكار التكنولوجي - مدعوماً بسلوكيات مهنية راقية - أن يعزز الصورة الذهنية ويجذب شرائح أوسع من العملاء. هكذا تُظهر تلك الدراسات - رغم اختلاف قطاعاتها - أن إدارة الصورة الذهنية تتطلب تكاملاً بين تحسين الجوانب الداخلية (كسياسات العاملين والتدريب) وتعزيز العوامل الخارجية (كجودة الخدمات والتسويق)، مع مراعاة السياق الخاص لكل قطاع لمواجهة التحديات الفريدة التي تواجهها.

(5) الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية اعتمدت على مقابلات مع مجموعة من العاملين والمديرين من مستويات إدارية مختلفة في مستشفى مصر للطيران، أن اختيار المشاركين تم وفق معايير محددة تشمل الخبرة العملية والموقع الوظيفي الحالي بواقع (30) عاملاً. استخدمت الدراسة أسلوب العصف الذهني إلى جانب طرح أسئلة مفتوحة لتحديد التحديات والمشكلات الإدارية التي تؤثر سلباً على الأداء وروح العاملين. كما تم تحليل البيانات باستخدام منهجية التحليل الموضوعي وترميز المحتوى لتصنيف النتائج واستخلاص الأنماط الرئيسية. تتجلى هذه المشكلات في نقص البرامج التدريبية وضعف خطط تطوير مهارات وكفاءات الموظفين، إلى جانب ضعف شعور العاملين بالانتماء وغياب بيئة عمل محفزة للتطوير المهني. كما يلاحظ أن نظام العمل بالمستشفى يعاني من قصور في الحوافز المادية والمعنوية، مما يؤدي إلى تأثير محدود أو معدوم على الأداء والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة عن ضعف ثقافة العمل الجماعي وقلة اهتمام بتعزيز التعاون وتبادل الأفكار بين العاملين، فضلاً عن عدم كفاءة قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين، مما ينعكس سلباً على مستوى التواصل الداخلي. وأخيراً، يظهر غياب استراتيجية واضحة لتفويض المهام مع نقص الجهود المبذولة لإعداد القيادات المستقبلية، الأمر الذي يتجلى في ضعف المبادرات الموجبة لتحسين صورة المستشفى داخلياً وخارجياً وافتقارها للأنشطة التي تعزز انتماء العاملين.

تتعارض نتائج الدراسة الاستطلاعية مع ما أظهرته الدراسات السابقة في قطاعات غير الصحية، مثل: دراسة (Hassan et al. (2019 التي طبقت في الفنادق التي حققت مرونة عالية عبر التفويض، مما يُبرز خصوصية التحديات في البيئات البيروقراطية كالمستشفيات. كما تُعمّق الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الأبحاث التي تربط بين التمكين الإداري والصورة الذهنية في القطاع الصحي، خاصةً في ظل غياب تفسير كيفية تحسين الصورة الذهنية للعاملين عبر تمكين العاملين في سياقات شديدة المركزية.

(6) الفجوة البحثية

على الرغم من الإسهامات البحثية السابقة في استكشاف العلاقة بين التمكين الإداري ومتغيرات، مثل: الرضا الوظيفي، فإن الأدبيات البحثية أخفقت في دراسة التحديات الإدارية التي تُعيق تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات الصحية، مثل: مستشفى مصر للطيران، وتأثيرها السلبي المباشر على الأداء الوظيفي وروح العاملين. فقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية للدراسة الحالية أن هذه التحديات تشمل:

- المركزية الشديدة في صنع القرار: تُقلص فرص تفويض السلطة وتُضعف استقلالية الموظفين.
- غياب نظام حوافز فعال: لا يُحفز العاملين على الابتكار أو تحمل المسؤولية.
- ضعف البنية التحتية للتدريب: يُحدّ من تطوير المهارات اللازمة لتمكين الموظفين.
- تعقيد الإجراءات الروتينية: يُعيق المرونة ويُبطئ تنفيذ المبادرات الإدارية.

هذه التحديات لم تُدرس بشكل كافٍ في سياق تأثيرها على الصورة الذهنية للعاملين، والتي تُعد عاملاً حاسماً في تعزيز الانتماء التنظيمي وجودة الخدمات المقدمة. بينما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات أقل تعقيداً، مثل: (التعليم أو الفنادق)، فإن طبيعة العمل البيروقراطي في المستشفيات تفرض تحديات إضافية تتطلب نماذج تمكين إداري مُخصصة.

(7) مشكلة الدراسة وتسؤلاتها

تبرز مشكلة الدراسة في ضرورة استقصاء العلاقة بين تطبيق التمكين الإداري وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران، كخطوة أساسية لتعزيز الأداء وتطوير استراتيجيات الإدارة داخل المؤسسة. بناءً على ذلك، تم صياغة التسؤلات التالية التي تتطلب إجابات محددة، وهي:

- ما هو مستوى تطبيق التمكين الإداري في مستشفى مصر للطيران وفقاً للأبعاد التالية: التدريب والتعلم، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة، والاتصال الفعال؟
- كيف يدرك العاملون الصورة الذهنية لمستشفى مصر للطيران؟
- العلاقة بين تطبيق التمكين الإداري (التدريب والتعلم، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة، والاتصال الفعال) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران؟

(8) أهداف الدراسة

يمكن تحديد الهدف الرئيسي، وهو: دراسة تطبيق التمكين الإداري وعلاقتها بالصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- ما هو مستوى تطبيق التمكين الإداري في مستشفى مصر للطيران وفقاً للأبعاد التالية: التدريب والتعلم، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة، والاتصال الفعال؟

- كيف يدرك العاملون الصورة الذهنية لمستشفى مصر للطيران؟
- العلاقة بين تطبيق التمكين الإداري (التدريب والتعلم، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة، والاتصال الفعال) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران؟
- التوصل لمجموعة من النتائج والتوصيات وآليات تطبيقها والتي تسهم في تطبيق التمكين الإداري الأمر الذي قد يسهم في تحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

(9) أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من محاولتها توسيع النقاش العلمي حول التمكين الإداري عبر التركيز على سياق مؤسسي (مستشفى مصر للطيران)، وتتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- الأهمية العلمية: على الرغم من كثرة الدراسات حول التمكين الإداري في قطاعات كالفنادق والتعليم، إلا أن ربطه بالصورة الذهنية للعاملين في القطاع الصحي - خصوصاً في البيئات العربية - يمثل إضافة نوعية ومهمة للأدبيات العلمية. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة (Al-Daihani, 2020) وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري ورضا العاملين في جامعة الكويت، مما يبرز أهمية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. ومع ذلك، ركزت معظم الدراسات السابقة على رضا العاملين، بينما تتعمق هذه الدراسة في تصورات العاملين أنفسهم داخل المؤسسات الصحية، مما يسد فجوة بحثية واضحة ويقدم رؤى جديدة حول تحسين بيئة العمل والصورة الذهنية في هذا القطاع الحيوي.
- الأهمية العملية: توفير رؤى عملية لإدارة مستشفى مصر للطيران حول كيفية تطبيق التمكين الإداري كأداة فعّالة لتحسين الصورة الذهنية للعاملين لمواجهة التحديات البيروقراطية التي كشفت عنها نتائج الدراسة الاستطلاعية. من خلال تعزيز التدريب، ورفع مستوى التحفيز، وتفعيل العمل الجماعي، وتبسيط الأنظمة الإدارية استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مثل: نسبة العاملين المشاركين في صنع القرار وعدد المبادرات المطبقة، لتعقب التقدم في تطبيق التمكين الإداري. فنتائج الدراسة - التي أكدت وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بالمستشفى - تُقدم حافزاً للإدارة لتبني سياسات ملموسة، مثل: تصميم برامج تدريبية مُخصصة، وبناء أنظمة حوافز متوازنة، وتعزيز الشفافية في التفويض. كما توفر الدراسة إطاراً عملياً يُساعد المسؤولين على مواءمة الممارسات الإدارية مع الأهداف الاستراتيجية للمستشفى، مما ينعكس على تحسين جودة الخدمات الصحية، وزيادة انتماء الموظفين، وتحقيق الاستدامة التنظيمية في بيئة عمل مُعقدة كالقطاع الصحي.

(10) فروض الدراسة

الفرض الرئيسي: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التمكين الإداري وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

يمكن تقسيم الفرض الرئيسي إلى فروض فرعية كما يلي:

الفرض الفرعي الأول: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعلم وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

الفرض الفرعي الثاني: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

الفرض الفرعي الثالث: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

الفرض الفرعي الرابع: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

الفرض الفرعي الخامس: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

(11) تصميم الدراسة

- أسلوب ومنهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، حيث بُني الإطار النظري عبر مراجعة الأدبيات، وتم إجراء دراسة ميدانية لجمع البيانات.
- مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى مصر للطيران، والبالغ عددهم (1295) موظفًا في مختلف التخصصات الطبية والإدارية. ويظهر الجدول (1) توصيف مجتمع الدراسة.

جدول 1: توصيف مجتمع الدراسة

الوظائف	التخصصية	المكتبية	الفنية	الحرفية	الخدمات المعاونة
المحاسبين، الموارد البشرية،	السكرتارية، مدخلي	الأطباء، الصيادلة،	النجار،	مساعدين التمريض،	
القانوني، الإداري.	البيانات	التمريض.	كهربائي، .. إلخ.	معاون خدمة.	
485	92	521	114	83	العدد

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على البيانات الإحصائية لإدارة الموارد البشرية بالمستشفى.

- عينة الدراسة: بناءً على مجتمع الدراسة المحدد، تم استخدام معادلة المجتمع المحدد لتحديد حجم العينة المطلوب عند مستوى ثقة (95%) ونسبة خطأ (5%)، مما أدى إلى استهداف (296) مفردة. كما تم توزيع استمارات الاستقصاء على عدد يفوق العدد المطلوب مع منح المشاركين الوقت الكافي للإجابة. عقب جمع الاستمارات، خضعت إلى فحص دقيق للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها، حيث تم استبعاد

الاستثمارات غير المكتملة. وفي النهاية، بلغ إجمالي الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (395) مفردة. كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول 2: توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموجرافية

المتغير	البيان	العدد	%	البيان	العدد	%	المجموع
النوع	ذكر	235	59.5%	أنثى	160	40.5%	395
	أقل من متوسط	2	0.5%	دبلومة	9	2.3%	395
الحالة التعليمية	تعليم متوسط	232	58.7%	ماجستير	4	1%	395
	بكالوريوس	122	30.9%	دكتوراه	26	6.6%	395
العمر	أقل من 20 سنة	4	1%	40 - 50 سنة	33	8.4%	395
	20 - 30 سنة	203	51.4%	50 - 60 سنة	6	1.5%	395
	30 - 40 سنة	149	37.7%	60 سنة فأكثر	صفر	0%	395
الخبرة	أقل من 5 سنوات	71	18%	10 - 15 سنوات	70	17.7%	395
	5 - 10 سنوات	212	53.7%	15 سنة فأكثر	42	10.6%	395

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS: Version 28).

(12) أداة جمع البيانات

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها، قام الباحث بتصميم أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، تضمنت الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: يشمل (31) عبارة متعلقة بالمتغير المستقل (تطبيق التمكين الإداري)؛ إذ جرى تخصيص (8) عبارات للتدريب والتعلم (X1)، (6) عبارات للتحفيز (X2)، (6) عبارات للفرق العمل (X3)، (5) عبارات تفويض السلطة (X4)، (6) عبارات للاتصال الفعال (X5). وقد تم الاعتماد على دراسة كلاً من: دراسة الأسمرى (2019) ودراسة هوارى والقرني (2023) لوضع عناصر قائمة الاستقصاء.
- الجزء الثاني: يشمل (14) عبارة متعلقة بالمتغير التابع (تحسين الصورة الذهنية للعاملين). وقد تم الاعتماد على دراسة عبده (2020) لوضع عناصر قائمة الاستقصاء.
- الجزء الثالث: تضمن كافة البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في تصميم قائمة الاستقصاء، نظراً لكونه من أكثر المقاييس شيوعاً في قياس الآراء، حيث يتميز بسهولة فهمه وتوازن درجاته. يعبر المستجيبون من خلاله عن مدى حدوث أو تطبيق العبارات الواردة في قائمة الاستقصاء.
- وقد تضمنت قائمة الاستقصاء على شرح تفصيلي لجميع المصطلحات المستخدمة، بهدف ضمان وضوح المفاهيم وتجنب أي لبس قد يؤثر على دقة الاستجابات. كما أكد الباحث على سرية البيانات وعدم الإشارة إلى أي معلومات شخصية تخص المستقصي منهم لضمان حيادية الردود بالاستجابات.

(13) معامل ثبات وصدق أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)

تم قياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة من خلال اختبار معامل الثبات والصدق، بهدف التأكد من صحة وموثوقية قائمة الاستقصاء وإمكانية استخدامها لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة. ويوضح الجدول رقم (3) نتائج اختبائي الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة.

جدول 3: معامل الثبات والصدق لمحاور الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التدريب والتعلم (X1)	8	0.878	0.937
التحفيز (X2)	6	0.829	0.911
فرق العمل (X3)	6	0.853	0.924
تفويض السلطة (X4)	5	0.827	0.909
الاتصال الفعال (X5)	6	0.819	0.905
إجمالي الأبعاد	31	0.940	0.970
المتغير التابع: تحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y)	14	0.904	0.951

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS: Version 28).

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

- أن قيمة معامل الثبات (ألفا) لإجمالي أبعاد المتغير المستقل "تطبيق التمكين الإداري" قد بلغت (94%)، وهو معدل مرتفع يتجاوز (60%)، مما يشير إلى درجة عالية من ثبات الاستجابات. انعكس ذلك على معامل الصدق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات) حيث بلغ (97%)، أما على مستوى المتغيرات الفرعية، فقد تراوح معامل الثبات بين (81.9%، 87.8%)، كما تراوح معامل الصدق بين (90.5%، 93.7%).
- اتضح أن قيمة معامل الثبات (ألفا) للمتغير التابع "تحسين الصورة الذهنية للعاملين" قد بلغت (90.4%)، وهو معدل مرتفع يتجاوز (60%)، مما يشير إلى درجة عالية من ثبات الاستجابات. انعكس ذلك على معامل الصدق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات) حيث بلغ (95.1%).
- أن قيمة كل من معاملي الثبات (ألفا) والصدق تزيد عن (0.6) لجميع المتغيرات وتقترب من الواحد الصحيح، مما يُشير إلى أن هناك استقراراً في العبارات المُعبّرة عن كل متغير (تطبيق التمكين الإداري، تحسين الصورة الذهنية للعاملين). ولذلك تعد قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فإنها تُمثل مجتمع الدراسة بشكل جيد. وبناءً على ذلك يستخلص الباحث صلاحية البيانات، ويمكن الاعتماد على بيانات تلك القائمة في إجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية اللاحقة.

(14) الاختبارات الإحصائية المستخدمة

تم تحديد الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة بناءً على نتائج اختبار طبيعة البيانات. وبما أن النتائج أظهرت أن المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي، فقد قام الباحث باستخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

- إجراء الإحصاء الوصفي، من خلال حساب مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي، والوسط الحسابي النسبي (%))، والتشتت (الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف (%)) لتحديد الأهمية النسبية للمتغيرات وترتيبها وفقاً لهذه الأهمية من وجهة نظر المستقصي منهم.
- تم حساب معامل ارتباط سيرمان، نظراً لعدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
- في حال تبين وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، يتم تطبيق تحليل الانحدار الخطي كخطوة تالية لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

(15) الدراسة الميدانية**(1-15) الإحصاء الوصفي: وفيما يلي يعرض الباحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة**

جدول 4: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الاتجاه	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي النسبي %	الوسط الحسابي	الأبعاد
1	لا تحدث	24.66%	0.551	44.68%	2.234	التدريب والتعلم (X1)
2	لا تحدث	24.84%	0.576	46.41%	2.320	التحفيز (X2)
4	لا تحدث	27.30%	0.625	45.81%	2.290	فرق العمل (X3)
5	لا تحدث	27.85%	0.624	44.80%	2.240	تفويض السلطة (X4)
3	لا تحدث	24.87%	0.563	45.26%	2.263	الاتصال الفعال (X5)
	لا تحدث	20.82%	0.473	45.39%	2.269	تطبيق التمكين الإداري
	لا تحدث	25.93%	0.532	41.06%	2.053	تحسين الصورة الذهنية للعاملين

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS: Version 28).

يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

- جاءت درجة حدوث "تطبيق التمكين الإداري" في مستشفى مصر للطيران على النحو التالي: "لا تحدث - غير مطبق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.269)، مما يشير إلى أن النسبة المئوية للمتوسط الحسابي النسبي بلغت (45.39%). كما سجل الانحراف المعياري (0.473)، مما يدل على تجانس الاستجابات. بلغ

معامل الاختلاف (20.82%)، مما يعني وجود نسبة اتفاق تصل إلى (79.18%). تم ترتيب أبعاد "تطبيق التمكين الإداري" حسب درجة حدوثها وتطبيقها من وجهة نظر المستقضي منهم على النحو التالي:

- حصل "التدريب والتعلم" (X1) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (2.234)، مما يشير إلى أن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (44.68%). كما كانت درجة التطبيق "لا تحدث - غير مطبق"، مع انحراف معياري قدره (0.551) مما يدل على تجانس الاستجابات. بلغ معامل الاختلاف (24.66%)، مما يعني وجود نسبة اتفاق بنسبة (75.34%). غياب التدريب والتعلم يقلل من قدرة العاملين على أداء مهامهم بكفاءة، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء. كما يفتقر الموظفون إلى المهارات والمعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات صحيحة، وتقل قدرتهم على الابتكار وحل المشكلات. قلة فرص التطوير تؤدي إلى شعور بالإحباط، مما يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والتعاون داخل المنظمة.

- جاء في الترتيب الخامس والأخير "تفويض السلطة (X4)" بمتوسط حسابي قدره (2.240)، مما يشير إلى أن الوسط الحسابي النسبي بلغ (44.80%)، بينما كانت درجة التطبيق "لا تحدث - غير مطبق"، مع انحراف معياري قدره (0.624) مما يعكس تجانس الاستجابات. كما بلغ معامل الاختلاف (27.85%)، بنسبة اتفاق قدرها (72.15%). يؤدي غياب تفويض السلطة إلى تقليل الاستجابات المستقلة للعاملين، مما يحد من شعورهم بالتمكين. كما يبطئ اتخاذ القرارات، مما يزيد العبء على القيادة ويؤثر سلباً على الإنتاجية. كما يقلل من قدرة العاملين على الابتكار ويزيد الضغط على الإدارة العليا، مما يؤثر على كفاءتهم في التعامل مع التحديات. وفي النهاية، يشعر الموظفون بالإحباط بسبب غياب التفويض، مما ينعكس سلباً على مستوى الرضا الوظيفي.

- جاءت درجة حدوث "تحسين الصورة الذهنية للعاملين" في مستشفى مصر للطيران على النحو التالي: "لا تحدث - غير مطبق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.053)، مما يشير إلى أن النسبة المئوية للمتوسط الحسابي بلغت (41.06%). كما كان الانحراف المعياري (0.532)، مما يعكس تجانس الاستجابات، وبلغ معامل الاختلاف (25.93%)، مما يشير إلى نسبة اتفاق قدرها (74.07%). إن عدم الاهتمام بتحسين الصورة الذهنية للعاملين يؤدي إلى تدهور سمعة المنظمة وفقدان مكانتها في السوق، مما يقلل من ثقة العملاء والعاملين في قدراتها. كما يساهم في تراجع ولاء العملاء والعاملين ويقلل من قدرة المنظمة على التمييز بين منافسيها. يؤثر ذلك أيضاً سلباً على بناء علاقات قوية مع الشركاء والمستثمرين، مما يؤدي إلى تدهور العلاقات العامة وانخفاض الإنتاجية، حيث يشعر الموظفون بعدم الانتماء، مما يؤثر على أدائهم.

(2-15) اختبارات الفروض

الفرض الرئيسي: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التمكين الإداري وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

يمكن تقسيم الفرض الرئيسي إلى فروض فرعية كما يلي:

الفرض الفرعي الأول: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعلم وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

الفرض الفرعي الثاني: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

الفرض الفرعي الثالث: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

الفرض الفرعي الرابع: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

الفرض الفرعي الخامس: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

لاختبار هذا الفرض، تم إنشاء مصفوفة الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، نظراً لعدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وذلك للتحقق من وجود علاقة بين متطلبات تطبيق التمكين الإداري وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران. بعد ذلك، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير تطبيق التمكين الإداري (المتغير المستقل) على الصورة الذهنية للعاملين (المتغير التابع).

(1-2-15) معامل ارتباط سبيرمان

جدول 5: مصفوفة الارتباط سبيرمان بين المتغيرات

Spearman P-value=0.000	التدريب والتعلم (X1)	التحفيز (X2)	فرق العمل (X3)	تفويض السلطة (X4)	الاتصال الفعال (X5)	تطبيق التمكين الإداري (X)
تحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y)	**532.	**484.	**469.	**576.	**481.	**646.

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS: Version 28).

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التمكين الإداري (X) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y) عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.646). كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط (p-value) كانت أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.01 < 0.000)، مما يؤكد قوة العلاقة الإحصائية.

- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعلم (X1) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y) عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.532). كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط (p-value) كانت أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.01 < 0.000)، مما يؤكد قوة العلاقة الإحصائية.

- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز (X2) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y) عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.484). كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط (p-value) كانت أقل من مستوى المعنوية المحدد ($0.000 < 0.01$)، مما يؤكد قوة العلاقة الإحصائية.
- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل (X3) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y) عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.469). كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط (p-value) كانت أقل من مستوى المعنوية المحدد ($0.000 < 0.01$)، مما يؤكد قوة العلاقة الإحصائية.
- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة (X4) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y) عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.576). كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط (p-value) كانت أقل من مستوى المعنوية المحدد ($0.000 < 0.01$)، مما يؤكد قوة العلاقة الإحصائية.
- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال (X5) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y) عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.481). كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط (p-value) كانت أقل من مستوى المعنوية المحدد ($0.000 < 0.01$)، مما يؤكد قوة العلاقة الإحصائية.

وكمحصلة نهائية، تكون هناك مؤشرات مبدئية على إمكانية ظهور تأثير لأبعاد تطبيق التمكين الإداري (المتثلة في: التدريب والتعلم، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال الفعال) على تحسين الصورة الذهنية للعاملين. وبالتالي تم الاستعانة بتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة صحة هذا التأثير.

(2-2-15) الانحدار الخطي البسيط

بما أن هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كخطوة ثانية لتحليل تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. يعرض جدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لكل متغير مستقل وعلاقته بالمتغير التابع.

جدول 6: نتائج الانحدار البسيط بين تطبيق التمكين الإداري وتحسين الصورة الذهنية للعاملين

نموذج الانحدار البسيط	المتغير المستقل	المتغير التابع	المعاملات	T		F	
				قيمة المعامل	قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية	قيمة المحسوبة
النموذج الأول	تطبيق التمكين الإداري (X)	تحسين الصورة الذهنية للعاملين	ثابت الانحدار a	0.083	11.991	0.001	573.395
				0.868	23.946	0.001	0.593
النموذج الثاني	التدريب والتعلم (X1)	تحسين الصورة الذهنية للعاملين	ثابت الانحدار a	0.702	8.025	0.001	252.782
				0.605	15.899	0.001	0.391

F		معامل التحديد R2	T		قيمة المعامل	المعاملات	المتغير التابع	المتغير المستقل	نموذج الانحدار البسيط
مستوى المعنوية	قيمة المحسوبة		مستوى المعنوية	قيمة المحسوبة					
0.001	207.885	0.346	0.001	8.791	0.792	ثابت الانحدار α	(X2)	التحفيز	النموذج الثالث
			0.001	14.418	0.543	معامل الانحدار β			
0.001	208.276	0.346	0.001	10.976	0.905	ثابت الانحدار α	(X3)	فرق العمل	النموذج الرابع
			0.001	14.432	0.501	معامل الانحدار β			
0.001	327.768	0.455	0.001	10.333	0.764	ثابت الانحدار α	(X4)	تفويض السلطة	النموذج الخامس
			0.001	18.104	0.576	معامل الانحدار β			
0.001	242.485	0.382	0.001	8.349	0.731	ثابت الانحدار α	(X5)	الاتصال الفعال	النموذج السادس
			0.001	15.572	0.584	معامل الانحدار β			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS: Version 28).

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

- نتائج نموذج الانحدار البسيط وجود علاقة إحصائية جوهرية بين تطبيق التمكين الإداري (X) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y): بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار (F) = (0.001)، مما يؤكد معنوية النموذج، مع معامل انحدار قدره (0.868)، أي أن زيادة تطبيق التمكين الإداري بوحدة واحدة تساهم في تحسين الصورة الذهنية للعاملين بمقدار (0.868). كما كانت قيمة (T) المحسوبة (23.946) ذات دلالة معنوية. مع قدرة تفسيرية للنموذج (R2) بلغت (59.3%)، ما يعني أن تطبيق التمكين الإداري يفسر (59.3%) من التغيرات في تحسين الصورة الذهنية للعاملين. وبالتالي يمكن قبول الفرض الرئيسي القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التمكين الإداري وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

- نتائج نموذج الانحدار البسيط وجود علاقة إحصائية جوهرية بين التدريب والتعلم (X1) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y): بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار (F) = (0.001)، مما يؤكد معنوية النموذج، مع معامل انحدار قدره (0.605)، أي أن زيادة التدريب والتعلم بوحدة واحدة تساهم في تحسين الصورة الذهنية للعاملين بمقدار (0.605). كما كانت قيمة (T) المحسوبة (15.899) ذات دلالة معنوية. مع قدرة تفسيرية للنموذج (R2) بلغت (39.1%)، ما يعني أن التدريب والتعلم يفسر (39.1%) من التغيرات في تحسين الصورة الذهنية للعاملين. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الأول القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

- نتائج نموذج الانحدار البسيط وجود علاقة إحصائية جوهرية بين التحفيز (X2) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y): بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار (F) = (0.001)، مما يؤكد معنوية النموذج، مع معامل انحدار قدره (0.543)، أي أن زيادة التحفيز بوحدة واحدة تساهم في تحسين الصورة الذهنية للعاملين بمقدار (0.543). كما كانت قيمة (T) المحسوبة (14.432) ذات دلالة معنوية. مع قدرة تفسيرية

للمنموذج (R2) بلغت (34.6%)، ما يعني أن التحفيز يفسر (34.6%) من التغيرات في تحسين الصورة الذهنية للعاملين. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

- نتائج نموذج الانحدار البسيط وجود علاقة إحصائية جوهرية بين فرق العمل (X3) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y): بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار (F) = (0.001)، مما يؤكد معنوية النموذج، مع معامل انحدار قدره (0.501)، أي أن زيادة فرق العمل بوحدة واحدة تساهم في تحسين الصورة الذهنية للعاملين بمقدار (0.501). كما كانت قيمة (T) المحسوبة (14.432) ذات دلالة معنوية، مع قدرة تفسيرية للمنموذج (R2) بلغت (34.6%)، ما يعني أن فرق العمل يفسر (34.6%) من التغيرات في تحسين الصورة الذهنية للعاملين. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

- نتائج نموذج الانحدار البسيط وجود علاقة إحصائية جوهرية بين تفويض السلطة (X4) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y): بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار (F) = (0.001)، مما يؤكد معنوية النموذج، مع معامل انحدار قدره (0.576)، أي أن تفويض السلطة بوحدة واحدة تساهم في تحسين الصورة الذهنية للعاملين بمقدار (0.576). كما كانت قيمة (T) المحسوبة (18.104) ذات دلالة معنوية، مع قدرة تفسيرية للمنموذج (R2) بلغت (45.5%)، ما يعني أن تفويض السلطة يفسر (45.5%) من التغيرات في تحسين الصورة الذهنية للعاملين. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

- نتائج نموذج الانحدار البسيط وجود علاقة إحصائية جوهرية بين الاتصال الفعال (X5) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y): بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار (F) = (0.001)، مما يؤكد معنوية النموذج، مع معامل انحدار قدره (0.584)، أي أن زيادة الاتصال الفعال بوحدة واحدة تساهم في تحسين الصورة الذهنية للعاملين بمقدار (0.584). كما كانت قيمة (T) المحسوبة (15.572) ذات دلالة معنوية، مع قدرة تفسيرية للمنموذج (R2) بلغت (38.2%)، ما يعني أن الاتصال الفعال يفسر (38.2%) من التغيرات في تحسين الصورة الذهنية للعاملين. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الخامس القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران.

وكمحصلة نهائية، تشير النتائج النهائية لجميع النماذج الإحصائية المدروسة إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية قوية بين تطبيق التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (التدريب والتعلم، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال الفعال) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران. تؤكد هذه

النتائج أن جميع هذه العوامل تسهم بشكل إيجابي في تحسين الصورة الذهنية للعاملين في مستشفى مصر للطيران.

(16) مناقشة نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي قام به الباحث تم التوصل إلى نتائج عديدة، أهمها ما يلي:

- بإجراء اختبار الثبات والصدق: اتضح أن قيمة كلٍ من معاملي الثبات (ألفا) والصدق تزيد عن (0.6) لجميع المتغيرات وتقترب من الواحد الصحيح، مما يُشير إلى أن هناك استقراراً في العبارات المُعبّرة عن كل متغير (تطبيق التمكين الإداري، تحسين الصورة الذهنية للعاملين). ولذلك تعد قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فإنها تمثل مجتمع الدراسة بشكل جيد. وبناءً على ذلك يستخلص الباحث صلاحية البيانات، ويمكن الاعتماد على بيانات تلك القائمة في لإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية اللاحقة.
- بإجراء الإحصاء الوصفي: أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن درجة "تطبيق التمكين الإداري" للعاملين في مستشفى مصر للطيران جاءت ضمن نطاق "لا تحدث - غير مطبق"، بمتوسط حسابي (2.269)، مما يشير إلى الحاجة لتحسين هذه الممارسات. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير قدرات العاملين عبر زيادة برامج التدريب والتعلم لتعزيز كفاءتهم وفعاليتهم، وتعميق ثقافة العمل الجماعي، وترسيخ مبدأ التحفيز. كما تشمل الجهود تحسين قنوات الاتصال والتواصل الفعال، وإعداد صف ثانٍ من القيادات عبر تبني سياسة تفويض السلطة بشكل منهجي. أما "تحسين الصورة الذهنية للعاملين" فقد جاءت كذلك ضمن نطاق "لا تحدث - غير مطبق"، بمتوسط حسابي (2.053)، مما يدل على ضرورة تحسين الصورة الذهنية للعاملين. يمكن تحقيق ذلك بتوفير بيئة عمل محفزة تركز على التطوير المهني من خلال برامج تدريبية وفرص للنمو، مع تقدير الإنجازات عبر الحوافز المادية والمعنوية. تعزيز الشفافية والعمل الجماعي، وتحسين قنوات التواصل الداخلي، وتطبيق سياسة تفويض السلطة يساهم أيضاً في هذا التحسين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعزيز انتماء العاملين من خلال مبادرات المسؤولية الاجتماعية وأنشطة تزيد من فخرهم بالمؤسسة.
- بدراسة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، وتحليل معامل الانحدار الخطي البسيط كخطوة ثانية لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، تبين ما يلي:
- قبول صحة الفرض الرئيسي، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التمكين الإداري (X) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.646)، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01). حيث إن منح العاملين صلاحيات أكبر واتخاذ قراراتهم بشكل مستقل (تطبيق

التمكين الإداري)، يتحسن تصورهم لصورة المنظمة وسمعتها، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وتعزيز رضاهم الوظيفي، وهذا ينعكس إيجابيًا على تحسين الصورة الذهنية للعاملين بالمستشفى.

- قبول صحة الفرض الفرعي الأول، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعلم (X1) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.532)، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01). حيث إن عندما توفر المستشفى برامج تدريبية فعالة وتدعم تعلم العاملين بشكل مستمر، يتحسن تصورهم عن الكفاءة المهنية والإدارية للمستشفى. هذا يساهم في تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية لدى العاملين والجهات الأخرى ذات الصلة، هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Saremi and Nezhad, 2014) التي أكدت أن التدريب يُعزز الكفاءة ويُحسن صورة المؤسسة.

- قبول صحة الفرض الفرعي الثاني، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين التحفيز (X2) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.484)، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01). حيث إن عندما تقدم المستشفى حوافز مادية ومعنوية للعاملين، مثل المكافآت أو برامج التقدير، يزداد شعورهم بالرضا والانتماء. هذا يؤدي إلى تعزيز نظرتهم الإيجابية للمستشفى، مما ينعكس إيجاباً على الصورة الذهنية للعاملين بالمستشفى، هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Victor 2014) التي وجدت أن الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً من المادية في القطاع التعليمية. في حين أن دراسة (Mustapha 2013) أشارت إلى أن التحفيز المادي هو العامل الرئيسي في الرضا، مما يعكس اختلاف الأولويات بين القطاعات.

- قبول صحة الفرض الفرعي الثالث، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل (X3) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.469)، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01). حيث إن عندما تعتمد المستشفى على فرق عمل منظمة تعمل بروح الفريق وتتمتع بتواصل فعال، يزداد التعاون والكفاءة في أداء المهام. هذا الانسجام داخل بيئة العمل يعزز من إدراك العاملين والمستفيدين لصورة إيجابية عن المستشفى، مما يرفع من مكانتها في أذهانهم. هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Tahir and Hanaysha 2016) التي وجدت أن التعاون الفعال يُقلل من الشعور بالعزلة ويُعزز مفهوم "الأسرة المهنية"، مما ينعكس إيجاباً على صورة المؤسسة ككيانٍ تعاوني، مما يؤدي إلى انخفاض الصراعات الداخلية بالمؤسسة.

- قبول صحة الفرض الفرعي الرابع، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة (X4) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.576)، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01). حيث إن عندما تمنح إدارة المستشفى موظفيها صلاحيات لاتخاذ القرارات في

نطاق مهامهم، يشعر الموظفون بثقة أكبر في أدائهم وقدرتهم على التأثير. هذا يعزز من التزامهم وانتمائهم للمستشفى، مما يترك انطباعاً إيجابياً لدى المرضى وأصحاب المصلحة عن قدرة المستشفى على تقديم خدمات متميزة. هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Al-Daihani (2020 التي اشارت إلى أن تفويض السلطة يمنح العاملين صلاحية اتخاذ القرارات، مما يُحوّلهم من مجرد "منفذين" إلى "شركاء استراتيجيين" في صنع القرار، وهو ما رفع الأداء الوظيفي للعاملين.

- قبول صحة الفرض الفرعي الخامس، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال (X5) وتحسين الصورة الذهنية للعاملين (Y)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.481)، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01). حيث إن عندما تعمل إدارة المستشفى على تحسين قنوات الاتصال بين الإدارات المختلفة والموظفين، يتم تبادل المعلومات بسهولة ووضوح، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أكثر كفاءة ودقة. هذا يساهم في تعزيز رضا المرضى، وبالتالي تحسين الصورة الذهنية للعاملين بالمستشفى كجهة تقدم خدمات عالية الجودة. هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Lau (2010 الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين عاملاً جوهرياً في بناء الثقة، حيث تُزيل الشفافية في تبادل المعلومات الغموض حول أهداف المؤسسة، مما أدى إلى خفض سوء الفهم.

(17) توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، تم اقتراح الخطة التنفيذية لتوصيات الدراسة:

جدول 7: الخطة التنفيذية لتوصيات الدراسة

التوصية	الإجراءات التنفيذية	الأنشطة	المسؤول	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني	مؤشرات الأداء (KPIs)
تعزيز مفهوم التمكين الإداري عبر التدريب	- تطوير برامج تدريبية دورية تشمل جميع المستويات الإدارية.	- إعداد برنامج تدريبي شامل للتمكين الإداري. - تنظيم ورش عمل متقدمة للمشرفين والمديرين.	قسم الموارد البشرية	مدربين مختصين، مواد تدريبية.	خلال 6 أشهر	- نسبة المتدربين من الموظفين. - مستوى تحسين الأداء بعد التدريب.
زيادة الوعي بالمشاركة في صنع القرار	- تفعيل دور العاملين في اجتماعات صنع القرار الهامة.	- تنظيم ورش عمل لتعزيز مهارات المشاركة واتخاذ القرار. - إشراك العاملين في تقييمات دورية.	قسم الشؤون التنظيمية	قاعة اجتماعات، أدوات تفاعل	3 شهور	- عدد الاجتماعات التي يشارك فيها الموظفون. - نسبة القرارات المتخذة بمشاركة الموظفين.
تحسين مستوى التفويض للمهام	- تمكين المديرين من تفويض الصلاحيات للعاملين بشكل فعال.	- تنفيذ اجتماعات لشرح مفهوم التفويض ومماراته. - دعم المديرين لتحديد المهام القابلة للتفويض.	الإدارة العليا	دليل التفويض، اجتماعات شهرية.	شهرين	- عدد المهام المفوضة بنجاح. - نسبة العاملين المفوض لهم مهام.
تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات	- نشر سياسات وإجراءات واضحة لجميع العاملين المتعلقة باتخاذ القرارات داخل المنظمة.	- نشر تقارير دورية توضح كيفية اتخاذ القرارات في المنظمة. - تنظيم ندوات لشرح أهمية الشفافية في التمكين.	قسم الشؤون القانونية	برامج توعية، مواد إعلامية	شهرين	- مستوى الشفافية الملاحظ في القرارات. - نسبة العاملين الذين يتقنون في عملية اتخاذ القرارات.
تحسين النظام الإداري والبيكلي للمؤسسة	- إعادة هيكلة العمليات الإدارية بما يتماشى مع تطبيق التمكين الإداري - تنفيذ أنظمة (ERP) لإدارة العمليات.	- إعداد قوائم الاستقصاء لقياس فعالية البيكلي الإداري الحالي. - تحليل وتبسيط الإجراءات الإدارية المعقدة.	قسم العمليات	خبراء تنظيم البيكلي الإداري، أدوات تحليل، نظام (ERP)، دعم فني.	12 شهر	- عدد التعديلات الهيكلية المطبقة. - نسبة الرضا عن البيكلي الإداري الجديد. - معدل الاعتماد على النظام.

العلاقة بين تطبيق التمكين الإداري وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران

التوصية	الإجراءات التنفيذية	الأنشطة	المسؤول	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني	مؤشرات الأداء (KPIs)
		- تدريب العاملين على نظام (ERP) الجديد لإدارة العمليات.				- عدد العمليات المؤتمتة.
تطوير آليات المكافآت والتحفيز	- وضع نظام مكافآت متنوع يعتمد على الأداء والابتكار.	- تصميم برنامج تحفيزي يعتمد على الأهداف الفردية والجماعية. - تنظيم حفلات تقدير وتكريم سنوية للعاملين.	مدير الموارد البشرية	ميزانية مكافآت، جوائز، أدوات تقييم الأداء.	4 شهور - مستمر	- عدد المكافآت السنوية المقدمة. - نسبة العاملين الراضين عن نظام المكافآت.
دعم الإبداع والتطوير الشخصي للعاملين	- تشجيع العاملين على المشاركة في تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية.	- تنظيم دورات تدريبية تخصصية وتطويرية. - تقديم منح تعليمية وبرامج تدريبية متخصصة.	قسم التطوير الشخصي	موارد تدريبية، مدربون متخصصون	6 شهور	- عدد العاملين الذين حصلوا على فرص تدريبية. - مستوى الرضا عن فرص التدريب.
نشر ثقافة الابتكار داخل المستشفى	- تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري في حل المشكلات.	- تنظيم مسابقات أفكار جديدة بين الموظفين. - دعم الأفكار المبتكرة بمكافآت مالية أو معنوية.	قسم الابتكار والتطوير	منصة إلكترونية لتبادل الأفكار، جوائز.	6 شهور	- عدد الأفكار المقدمة من الموظفين. - نسبة الأفكار التي تم تنفيذها.
تحسين بيئة العمل	- تحسين تصميم أماكن العمل لتكون ملائمة أكثر.	- تنفيذ برامج لتحسين بيئة العمل، مثل: توفير استراحات مريحة.	مدير العمليات	ميزانية تطوير، معدات وأثاث جديد.	9 شهور	- معدل رضا الموظفين. - انخفاض معدل التغيب.
تطوير آلية التواصل بين الإدارات المختلفة	- تحسين التواصل بين الإدارات لضمان تفاعل موظفيها بشكل فعال. - تفعيل منصة للتواصل الداخلي موحد.	- تنظيم اجتماعات دورية بين الأقسام المختلفة لمناقشة احتياجات كل قسم. - إنشاء مجموعات عمل بين الإدارات المتعاونة.	قسم التواصل المؤسسي	منصة تواصل داخلي، موارد تقنية، أدوات إدارة المشاريع.	4 شهور - مستمر	- عدد الاجتماعات بين الأقسام. - نسبة التعاون بين الإدارات. - مستوى رضا العاملين. - نسبة استخدام المنصة.
تعزيز فرق العمل داخل المستشفى	- تشكيل فرق عمل متخصصة لمهام محددة.	- تنظيم ورش عمل لبناء مهارات العمل الجماعي.	مدراء الأقسام	أدوات تدريبية، منصات تعاون رقمي.	6 شهور - مستمر	- عدد الفرق المشكلة. - معدل إنجاز المهام الجماعية.
وضع آلية للتقييم المستمر للأداء	- اعتماد تقييم دوري للأداء بناءً على معايير واضحة.	- تنظيم جلسات لتحديد معايير الأداء المطلوبة. - تنفيذ مراجعات شاملة للأداء بناءً على هذه المعايير.	قسم الجودة	أدوات تقييم، نظام معلومات الموظفين	مستمر	- عدد التقييمات المنفذة. - نسبة تحقيق الأهداف.
تحسين آلية تقديم الخدمة	- تطوير العمليات لتسهيل إجراءات تقديم الخدمة.	- إنشاء نظام حجز إلكتروني للخدمات الطبية.	مدير الخدمة الطبية	تدريب الموظفين، منصات إلكترونية.	6 - 12 شهر	- وقت انتظار المرضى. - معدل رضا المرضى.
تحقيق التنمية المستدامة	- وضع سياسات لتقليل استهلاك الموارد.	- إطلاق مبادرات بيئية لتقليل النفايات.	مدير الاستدامة	مواد توعوية، تقنيات صديقة للبيئة.	12 شهر - مستمر	- نسبة تقليل استهلاك الموارد. - عدد المبادرات المنفذة.
قياس وتحليل نتائج التمكين الإداري	- إعداد تقارير دورية لتقييم أثر التمكين.	- تنظيم استطلاعات رضا العاملين وورش مراجعة النتائج.	مدير الموارد البشرية	أدوات تحليل البيانات، موارد بشرية.	نصف سنوي	- مستوى رضا الموظفين. - تحسين الإنتاجية.
تعزيز الشراكات مع المؤسسات الصحية العالمية	- إنشاء قاعدة بيانات للشركاء العالميين.	- تحديد الشركاء المحتملين.	مدير الشراكات	قاعدة بيانات، ميزانية سفر.	6 شهور - مستمر	- عدد الشراكات الجديدة. - عدد المشاريع المشتركة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة والدراسات السابقة.

(18) حدود الدراسة

تتضمن هذه الدراسة حدودًا مكانية وزمنية وبشرية، وهي محددة كما يلي:

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مستشفى مصر للطيران، والتي تأسست في عام 1983م.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة العاملين في كافة الأقسام بمستشفى مصر للطيران، بما في ذلك التخصصات الطبية والإدارية والتخصصية والمكتبية والفنية والحرفية والخدمات المعاونة.
- الحدود الزمنية: تمثل الدراسة الفترة الزمنية من عام 2022م إلى بداية عام 2025م.

(19) الدراسات المستقبلية

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة حول العلاقة بين تطبيق التمكين الإداري وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران، يمكن اقتراح عدة مجالات بحثية مستقبلية تستحق الاهتمام من قبل الباحثين، وذلك لتعزيز الفهم العميق لهذا الموضوع واستكشاف العوامل الإضافية المؤثرة عليه. فيما يلي بعض الاتجاهات البحثية التي يمكن تناولها مستقبلاً:

- دراسة تأثير التمكين الإداري على الصورة الذهنية في قطاعات أخرى: نظرًا لأن هذه الدراسة ركزت على مستشفى مصر للطيران، فمن المفيد إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات صحية أخرى، سواء في القطاعين الحكومي أو الخاص، لمعرفة مدى اتساق أو اختلاف النتائج بين بيئات العمل المختلفة. يمكن أيضًا توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات أخرى غير الرعاية الصحية، مثل: المؤسسات التعليمية، المصارف، أو الشركات الصناعية، لفهم كيف يؤثر التمكين الإداري على الصورة الذهنية في بيئات عمل متنوعة.
- دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وجودة الخدمة الصحية: هل يؤثر التمكين الإداري بشكل مباشر أو غير مباشر على تحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفى؟، يمكن قياس أثر رضا العاملين ومستوى تمكينهم الإداري على تجربة المرضى ومدى رضاهم عن الخدمة المقدمة.
- تطبيق التمكين الإداري في ظل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي: كيف يمكن أن يساهم التحول الرقمي في تعزيز التمكين الإداري، وما هو تأثيره على الصورة الذهنية للعاملين؟، دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم التمكين الإداري وتعزيز استقلالية العاملين في اتخاذ القرارات.
- دراسة العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى الولاء التنظيمي: تحليل العلاقة بين مستويات التمكين الإداري ومدى ولاء العاملين للمؤسسة، قياس مدى تأثير التدريب وتفويض السلطة على التزام العاملين بالبقاء في المؤسسة وتقليل معدل دوران العمالة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الأسمرى، على محمد سعيد (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين بلجان الاتحاد. مجلة القراءة والمعرفة، 214، 173-204.
- البرادى، بسيوني محمد (2009). تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين. القاهرة، مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسن، عبير حمد (2020). التمكين كمفهوم معاصر. الرياض، المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.
- الزعي، محمد عمر، والهزايمة، أحمد صالح (2019). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية (أورانج). المجلة العربية للإدارة، 39(3)، 79-92.
- عبده، عبدالله عبده عبدالله (2020). دور التغيير في سلوك العاملين في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة (دراسة ميدانية). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(2)، 172-204.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2021). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 60(1)، 11-38.
- عجوة، على (2003). العلاقات العامة والصورة الذهنية. القاهرة، مصر: عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الكوفي، عامر مفلح، والعزام، عبدالفتاح محمود (2015). أثر عناصر المزيج التسويقي المصرفي في تكوين الصورة الذهنية لدى عملاء البنك العربي الإسلامي الدولي في الأردن: دراسة ميدانية في مدينة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الزرقاء، الأردن.
- النايلسي، زينب حسان، والشعار، إسحق محمود (2015). أثر سلوك العاملين في المصارف في ثقة العملاء من وجهة نظرهم: بالتطبيق على البنك الأهلي الأردني. مجلة العلوم الإدارية، 42(2)، 493-513.
- هوارى، معراج عبدالقادر، والقرني، أحمد محمد (2023). دور آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 227-302.
- الوادي، محمود حسين (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- يوسف، مهند أحمد عثمان (2019). أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة النيل للبتترول. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 5(2)، 141-178.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Ab Hamid, S. N., & Jusoh, W. J. W. (2016). Corporate image of zakat institutions in Malaysia. *Journal of Society and Space*, 12(2), 47–57.
- Abdo, A. A. A. (2020). The role of employee behavior change in improving the organizational mental image: A field study. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 11(2), 172–204. (in Arabic)
- Abraiz, A., Tabassum, T. M., Raja, S., & Jawad, M. (2012). Empowerment effects and employees job satisfaction. *Academic Research International*, 3(3), 392–400.
- Agwa, A. (2003). Public relations and mental image. Cairo, Egypt: Alam Al-Kutub for Printing, Publishing, and Distribution. (in Arabic)
- Akbar, S. Y. (2011). Impact of employee empowerment on job satisfaction: an empirical analysis of the Pakistani service industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 680–685.
- Al-Asmari, A. M. S. (2019). Administrative empowerment and its relationship to creativity among employees of the committees of the Saudi Arabian Football Federation. *Reading and Knowledge Journal*, (214), 173–206. (in Arabic)
- Al-Bardai, B. M. (2009). *Developing managers' skills to increase productivity and improve employee performance*. Cairo, Egypt: Etrak for Printing, Publishing, and Distribution. (in Arabic)
- Al-Daihani, S. G. (2020). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(2), 210–229.
- Al-Dmour, R., Yassine, O., & Masa'deh, R. E. (2018). A review of literature on the associations among employee empowerment, work engagement, and employee performance. *Modern Applied Science*, 12(11), 313–329.
- Al-Kufahi, A. M., & Al-Azzam, A. M. (2015). The effect of banking marketing mix elements on forming the mental image of Arab Islamic Bank customers in Jordan: A field study in Irbid City, *Unpublished master's thesis*. Zarqa University, Jordan. (in Arabic)
- Al-Maani, A. I., Al-Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M. A., & Salameh, A. A. (2020). Level of administrative empowerment at private institutions and its impact on institutional performance: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 500–511.
- Al-Maany, A., & Akhoershaideh, A. (2009). The impact of managerial empowerment on employees innovation at the University of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 5(2), 2–10.

- Al-Madi, T., & Nseirat, F. (2011). The impact of managerial empowerment on the implementation of total quality management at Jordanian university hospital: a case study. *Jordan Journal of Business Administration*, 7(4), 114–148.
- Al-Nabulsi, Z. H., & Al-Sha'ar, I. M. (2015). The impact of bank employees' behavior on customer trust: A study on Jordan National Bank. *Journal of Administrative Sciences, University of Jordan*, 42(2), 493–513. (in Arabic)
- Al-Otaibi, S.B. M. (2021). The essence of employee empowerment: A conceptual framework. *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, 60(1), 11–38. (in Arabic)
- Al-Wadi, M. H. (2012). *Administrative empowerment in the modern era*. Amman, Jordan: Al-Hamed Publishing and Distribution. (in Arabic)
- Al-Zu'bi, M. A., & Al-Hazaimah, A. S. (2019). The impact of the administrative empowerment on improving performance: A case study of Jordan Telecommunication Company. *Arab Journal of Administration*, 39(3), 79–92. (in Arabic)
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E., III. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31–39.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Diab, S. (2017). The impact of empowerment on the organizational creativity among health directors in the Jordanian Ministry of Health. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 821–837.
- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2015). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. Routledge.
- Eisenberger, R., Huntington, R., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Fard, R. B., & Ansari, Y. (2015). Examine the factors affecting the development and improvement of customer mental image about electronic banking services (case study: Refah Bank). *Advances in Environmental Biology*, 9(3), 639–642.

- Garavan, T. N., Morley, M., & Flynn, M. (1997). 360-degree feedback: Its role in employee development. *Journal of Management Development*, 16(2), 134–147.
- Giorgidze, L. (2016). Study of employee empowerment and job satisfaction of university staff in a TQM perspective: implications for higher education managers. *Quality Issues and Insights in the 21st Century*, 5(1), 1–14.
- Greenhaus, J. H., & Nicholas, B. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Hassan, A. H. (2020). *Empowerment as a contemporary concept*. Riyadh, Saudi Arabia: Al-Obeikan Publishing. (in Arabic)
- Hawari, M. A., & Al-Qurani, A. M. (2023). The role of empowerment mechanisms in reducing job burnout: A study on the Saudi Standards, Metrology, and Quality Organization. *Arab Journal of Administration*, 43(2), 227–302. (in Arabic)
- Kokila, P. (2016). Impact of employee empowerment on job satisfaction in banking sector with reference to Chennai city, *Unpublished doctoral dissertation*. Dr. M.G.R. Educational and Research Institute University, Chennai, India.
- Lassoued, K., Awad, A., & Ben Guirat, R. B. G. (2020). The impact of managerial empowerment on problem solving and decision-making skills: The case of Abu Dhabi University. *Management Science Letters*, 10(4), 769–780.
- Lau, W. (2010). Empowerment of non-academic personnel in higher education: Exploring associations with perceived organizational support for innovation and organizational trust, *Unpublished doctoral dissertation*. The University of Iowa.
- Lewis, R. L., Brown, D. A., & Sutton, N. C. (2019). Control and empowerment as an organizing paradox: Implications for management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 483–507.
- Muhammad, G., Hussain, M., Khawaji, K., & Bebis, G. (2011, July). *Blind copy move image forgery detection using dyadic undecimated wavelet transform*. In 2011 17th International Conference on Digital Signal Processing (DSP) (pp. 1–6). IEEE. Barcelona, Spain.
- Mustapha, N. (2013). The influence of financial reward on job satisfaction among academic staffs at public universities in Kelantan, Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 4(3), 244–248.
- Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Türkiye.

International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23(6), 784–802.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Tahir, P. R., & Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272–282.
- Theron, C. J. (2010). The impact of psychological empowerment and job satisfaction on organizational commitment amongst employees in a multinational organization, *Unpublished master's dissertation*. University of the Western Cape.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Victor, N. (2014). Employee motivation and job satisfaction in formal organization – a case study of junior staff of Cross River University of Technology (CRUTECH), Calabar, Cross River State-Nigeria. *The Business & Management Review*, 4(4), 40–49.
- Youssef, M. A. O. (2019). The impact of employee empowerment on organizational loyalty: A field study on Nile Petroleum Company. *Al-Mithqal Journal for Economic and Administrative Sciences*, 5(2), 141–178. (in Arabic)
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581–599.

The Relationship between Applying Administrative Empowerment and Improving Employees' Mental Image at Egypt Air Hospital

Dr. Mahmoud Sameh Ahmed Ahmed

Abstract

The study aimed to examine the relationship between applying administrative empowerment, with its dimensions (training and learning, motivation, teamwork, delegation of authority, and effective communication), and improving employees' mental image at EgyptAir Hospital. Adopting a descriptive-analytical approach, the study included a randomly selected sample of (395) employees, with data collected through a specially prepared questionnaire. The results of the statistical analysis using (SPSS) software indicated a statistically significant positive correlation between the dimensions of applying administrative empowerment and the improvement of employees' mental image. Regression analysis confirmed that these dimensions actively and effectively contribute to strengthening employees' mental image. Based on these findings, the study recommended strengthening the concept of administrative empowerment by designing training programs to raise employees' awareness of the importance of participating in decision-making, improving task delegation mechanisms while ensuring transparency in procedures, developing the hospital's administrative system, enhancing the internal work environment by promoting teamwork among different teams, updating motivation mechanisms, and establishing an integrated system for continuous performance evaluation. Furthermore, the study emphasized the necessity to improve the quality of services provided to patients and work toward achieving the hospital's sustainable development, while highlighting the importance of periodically measuring the impact of implementing administrative empowerment policies to evaluate their effectiveness. Finally, the study advocated enhancing cooperation and establishing strategic partnerships with leading international health institutions to facilitate the exchange of expertise and best practices. This would significantly contribute to fostering a positive mental image of the hospital among employees, boosting their job satisfaction, and strengthening their sense of belonging and loyalty to the institution.

Keywords

Administrative empowerment, training and learning, motivation, teamwork, delegation of authority, effective communication, employees' mental image, EgyptAir Hospital.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

أحمد، محمود سامح أحمد (2025). العلاقة بين تطبيق التمكين الإداري وتحسين الصورة الذهنية للعاملين بمستشفى مصر للطيران. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 62(3)، 231-267.

