

**الإدارة الإيجابية ودورها في النهضة المجتمعية بفرع وزارة الصحة بمكة
المكرمة**

**Positive Management and Its Role in Societal
Advancement: An Applied Study on the Ministry of
Health Branch in Makkah**

إعداد الطالب/ حسين عبد اللطيف عريف

الرقم الجامعي: 251002061

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2025

تبقى حقوق الطباعة والنشر لصالح جامعة ميد أوشن

الشكر والتقدير...

ليس الشكر في حروفٍ تُكتب، بل في أثرٍ يتركه من آمن بك في لحظات الطريق الأولى...

إلى من منحوني النور حين كانت الفكرة مجرد ومضة، وإلى كل من أمَدني بالصبر حين كان الإنجاز حلمًا بعيدًا، أهدي هذه السطور امتنانًا لا يزول...

أرفع شكري أولاً إلى الله سبحانه وتعالى الذي هَيَّأ لي أسباب العلم والعمل، ومنحني القوة لأكمل هذه الرحل...

كما أخص بالشكر أساتذتي ومشرفي الأكاديميين الذين لم يكونوا مجرد موجَّهين، بل كانوا رفقاء دربٍ وصنَّاع فكرٍ، أضاءوا الطريق بالعلم والنصيحة...

وإلى أسرتي التي غرست فيَّ الإصرار، وسقَّتني حبًّا لا يُقاس بميزان، كان دعاؤهم هو الوقود الحقيقي لكل خطوة كتبتها في هذا البحث...

ولا أنسى زملائي وزميلاتي الذين شاركوني النقاش والبحث والمواقف التي جعلت من هذه التجربة رحلةً غنية بالمعرفة والإنسانية...

إليكم جميعًا، أقول:

قد تنتهي الأوراق، لكن الأثر الذي صنعتموه باقٍ في داخلي ما حييت.

فلكم من القلب امتنانٌ لا يُكتب، بل يُروى.

فهرس الموضوعات

6	المقدمة.....
8	مشكلة الدراسة.....
9	أهمية الدراسة.....
11	تساؤلات الدراسة.....
11	فروض الدراسة.....
12	النظريات المتبعة لإعداد البحث.....
16	الدراسات السابقة.....
21	المنهجية وطرق البحث.....
25	طرق جمع البيانات.....
27	أدوات الدراسة.....
27	مصطلحات الدراسة.....
29	الدراسة الميدانية.....
30	خصائص عينة الدراسة.....
34	صدق وثبات الدراسة.....
38	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
39	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.....
41	اختبار صدق الدراسة.....
48	النتائج والاستنتاجات.....
50	التوصيات.....
51	الخاتمة.....
52	المراجع
54	الملاحق.....

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	تصميم البحث الطالب، 2025	22
2	التصنيف وفق الجنس الطالب، 2025	32
3	التصنيف وفق الخبرة الطالب، 2025	33
4	التصنيف وفق التنوع الوظيفي الطالب، 2025	33

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	البيانات الشخصية الطالب، 2025	31
2	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة الطالب، 2025	35
3	ثبات أداء الدراسة الطالب 2025	36
4	التحليل الوصفي الطالب 2025	38
5	دالة المتوسط الحسابي	38

	الطالب، 2025	
6	دالة المتوسط الحسابي الطالب، 2025	39
7	معاملات الارتباط الخطي (الإدارة الإيجابية) الطالب، 2025	40
8	معاملات الارتباط الخطي (التمكين والمشاركة الفعالة) الطالب، 2025	40
9	معاملات الارتباط الخطي (التحفيز) الطالب، 2025	40
10	معاملات الارتباط الخطي (النهضة المجتمعية) الطالب، 2025	40
11	معاملات الارتباط الخطي (التدريب) الطالب، 2025	41
12	معاملات الارتباط الخطي (التعلم التنظيمي) الطالب، 2025	41
13	العلاقة بين الإدارة الإيجابية والنهضة المجتمعية الطالب، 2025	42
14	العلاقة بين التمكين والمشاركة الفعالة على النهضة المجتمعية الطالب، 2025	43
15	العلاقة بين التحفيز والنهضة المجتمعية الطالب، 2025	44
16	العلاقة بين النهضة المجتمعية في الإدارة الإيجابية وبين النهضة المجتمعية الطالب، 2025	45
17	العلاقة بين التدريب والإدارة الإيجابية الطالب، 2025	46
18	العلاقة بين التعلم التنظيمي والإدارة الإيجابية الطالب، 2025	47

الفصل الاول: الإطار العام

مقدمة:

تُعد الإدارة من أقدم الأنشطة التي مارسها الإنسان؛ فقد عرفها قديمًا تطبيقًا وممارسةً اعتمادًا على الفطرة، إلا أن دراستها بصورة منهجية لم تبدأ إلا مؤخرًا، وتحديدًا عند ظهور المنظمات، وما دونه القدمات لم يتجاوز النصائح الموجهة إلى الحكّام والإداريين، إذ لم يُدوّن الفكر الإداري بصورة علمية إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، حينها بدأ المديرون بالانتقال من أسلوب التجربة والخطأ إلى البحث عن أنظمة إدارية قادرة على مواكبة الثورة. (هاشم، 2023).

وتعد الإدارة نشاط إنساني جماعي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة من خلال استغلال الموارد المتاحة وتنمية موارد جديدة، عبر ممارسة عدد من الوظائف الأساسية: من تحديد الأهداف، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، وتقييم الأداء، وتمثل هذه الوظائف نظامًا مترابطًا ومتكاملًا؛ إذ إن النجاح في وظيفة منها يعتمد على كفاءة الوظائف الأخرى، ما يجعل الإدارة نظامًا متكاملًا يسهم كل جزء منه في تحقيق الهدف العام. (دره، 2009).

وتُعد الإدارة علمًا بحد ذاته، إذ تتبع منهجًا علميًا، وتحلل النتائج وتقيسها لتحديد مدى صحتها، كما تستند إلى أدوات وتقنيات علمية في اتخاذ القرارات وتصميم الأهداف ومتابعة تنفيذها، ورغم أن الإدارة لا تتمتع بالشمول المطلق أو الدقة التامة كما هو الحال في العلوم الطبيعية، إلا أنها تُصنّف ضمن العلوم الاجتماعية كونها تُعنى بالعنصر البشري وسلوكه (ب دراوي، 2022).

وقد أصبح للقيادة الإدارية دورٌ أساسي في نجاح التنظيمات، مما جعلها محور اهتمام علماء الإدارة، إذ يسعى القادة إلى تحسين أداء الموظفين من خلال اختيار الأسلوب القيادي المناسب فالنمط القيادي المتبع له أثر واضح في كفاءة العمال وفي الارتقاء بأداء المؤسسة ككل (تفريج وآخرون، 2020).

وينعكس الاهتمام بدراسة القيادة في الوعي المتزايد بأهمية العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي للعمل التنظيمي، فالسلوك القيادي يؤثر في رضا العاملين واتجاهاتهم النفسية نحو العمل، وكذلك على نوعية أدائهم، كما أن أسلوب القيادة يحدد درجة قبول العاملين للقائد وتوجيهاته (عرعر وآخرون، 2019).

وفي هذا السياق، تمثل القيادة الإدارية الإيجابية مزيجًا من الأسس العلمية والعلاقات الإنسانية؛ فهي تُعنى بتحقيق المصلحة المشتركة لجميع أفراد المنظمة، فالإدارة العلمية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح، بل ينبغي أن تترافق مع مراعاة الجانب الإنساني للعاملين ورفع معنوياتهم، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء العام. (معمار وآخرون، 2021).

كما أن أهمية القيادة تنبع من أثرها الكبير على أداء العاملين في المؤسسات الإدارية والإنتاجية والخدمية على حد سواء؛ فهي تشكل مصدرًا للسلطة والتأثير، وتمثل المفتاح الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن المبالغة في ممارستها قد تؤدي إلى ضغط نفسي متزايد على العامل، ما ينعكس سلبيًا على أدائه، لذا فإن اختيار القائد المناسب يُعد أمرًا جوهريًا لضمان الأداء الإيجابي (عرعر وآخرون، 2019).

وفي ضوء ما سبق، لا يمكن تحقيق التفاعل السليم بين عناصر المؤسسة دون بيئة إيجابية، وهي ضرورة حتمية لأي مجتمع يسعى للعب دور فاعل بين الأمم. فالفرد الإيجابي وحده لا يكفي، إذ إن عمليات التنمية والإصلاح مجهود جماعي، ووجود أفراد سلبيين قد يشكل عنصر هدم يعيق تحقيق الأهداف (جبران).

وتتجلى المسؤولية الاجتماعية للإدارة في قدرتها على إحداث التغيير الاجتماعي المقصود في المجتمع، بما يواكب ديناميات التكنولوجيا وتطوراتها، واستعداد الإداريين للاستفادة منها، وتوجيهها في الاتجاهات التي تسهم في تطوير القيم التنظيمية والأساليب الإدارية (هاشم، 2023).

وفي هذا الإطار، تأتي الإدارة الإيجابية كعنصر جوهري لنجاح المنظمات والدول، فهي تركز على تعزيز نقاط القوة لدى الأفراد، وبناء بيئة عمل داعمة ومحفزة، تقوم على الاحترام والتقدير والعدالة. وبدلاً من الاكتفاء بمعالجة القصور، تسعى الإدارة الإيجابية إلى تمكين الأفراد وتوجيههم بما يتوافق مع تغيرات البيئة وظروف العمل، وتمنح الأولوية للعنصر البشري باعتباره أثمن مورد (الرشدي، 2014).

ومن الخطأ الاعتقاد بأن الإدارة تقتصر على منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح؛ فوظيفة المدير تتعدى ذلك لتشمل توفير البيئة المناسبة التي تتيح للأفراد العمل بفعالية وكفاءة، سواء في منظمات تجارية، أو صناعية، أو خدمية، أو حتى في الأسرة (دره، 2009).

وأخيراً، تُعد الإدارة الإيجابية ذات التوجه الاستراتيجي أداة فعالة تعزز قدرة المؤسسة على التكيف المستمر مع التغيرات، من خلال تقييم الأوضاع، واستكشاف البدائل، وابتكار رؤى ملهمة، وتحفيز العاملين وربط الموارد بطرق تحقق الأهداف. وهي بذلك تمثل نقلة نوعية في الفكر الإداري، إذ تركز على بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومتجددة قائمة على قيم الثقة والمشاركة والتمكين (الأزهر، 2016).

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسعى إلى سد فجوة بحثية واضحة تتعلق بضعف تناول العلاقة بين الإدارة الإيجابية والنهضة المجتمعية، وخاصة في السياق المؤسسي الحكومي، فعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت القيادة أو الأداء المؤسسي، إلا أن هناك قصوراً في الربط المباشر بين

أبعاد الإدارة الإيجابية الخمسة (التمكين، التحفيز، الدعم الإنساني، التدريب، التعلم التنظيمي) وبين الأثر المجتمعي الناتج عنها .

وفي هذا السياق، سنتناول الدراسة من خلال فصولها المتقدمة القيادة الإيجابية ودورها في النهضة المجتمعية، عبر تحليل محاور عدة تشمل: المرونة في التعامل مع التحديات، والتدريب كوسيلة لتأهيل الموارد البشرية، والتعلم التنظيمي بوصفه محركًا للتكيف المستمر، مما يجعل الإدارة الإيجابية إطارًا استراتيجيًا فاعلاً يُمكن المؤسسات من الإسهام في تطوير المجتمع بكفاءة واستدامة.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الحكومية، وخاصة في القطاع الصحي، تبرز الحاجة الملحة إلى تبني أساليب إدارية حديثة تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأثر المجتمعي المستدام، وتُعد الإدارة الإيجابية من التوجهات المعاصرة التي تركز على تمكين الأفراد ومشاركتهم الفاعلة، وتوفير بيئة محفزة تقوم على التشجيع الإيجابي، إضافة إلى مراعاة الجوانب الإنسانية من خلال دعم الموظفين والتكيف مع احتياجاتهم وظروفهم المتغيرة، ورغم ما يشهده فرع وزارة الصحة بمكة المكرمة من جهود تطويرية في مختلف المجالات، لا يزال من المهم التساؤل حول مدى تبني مفاهيم الإدارة الإيجابية بمختلف أبعادها، وعلى رأسها التمكين والمشاركة، والدعم والتحفيز الإيجابي، والمرونة والدعم الإنساني، التدريب، التعلم التنظيمي كنهج قيادي يعزز جودة الأداء، ويسهم في تحسين مستوى الخدمات الصحية، ويدعم تحقيق نهضة مجتمعية شاملة تمتد إلى الجوانب الصحية والإنسانية التنموية. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل والتحديات وتقديم حلول ممكنة لتغلب عليها.

المشكلة النظرية :

- ضعف تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في بعض المؤسسات الحكومية، خاصة الصحية.
- قصور في فهم وتبني مفهوم الإدارة الإيجابية كمنهج متكامل لتحسين الأداء المؤسسي.
- نقص الدراسات التي تربط بين الإدارة الإيجابية ودورها في النهضة المجتمعية.
- قصور في الأدبيات التي تربط بشكل مباشر بين الأبعاد الخمسة (التمكين، التحفيز، المرونة، التدريب، التعلم التنظيمي) وبين أثرها على النهضة المجتمعية.

المشكلة العملية:

- عدم وجود تطبيق منهجي لمبادئ الإدارة الإيجابية رغم أهميتها في بيئة العمل.
- غياب مؤشرات قياس واضحة تربط بين الإدارة الإيجابية وبين المساهمة في النهضة المجتمعية الصحية.
- الحاجة إلى دراسة مدى تفعيل الإدارة الإيجابية كمحور استراتيجي في تطوير أداء القطاع الصحي بمكة المكرمة.
- عدم وجود مؤشرات واضحة تقيس أثر الإدارة الإيجابية على الأداء المؤسسي من جهة، وعلى التحول المجتمعي من جهة أخرى.

مشكلة الدراسة الرئيسية: ما دور الإدارة الإيجابية في تحقيق النهضة المجتمعية بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية :

- تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمفهوم الإدارة الإيجابية وتطبيقاتها في القطاع الحكومي، خصوصاً الصحي.
- توضح العلاقة بين الإدارة الإيجابية وأداء المنظمات الحكومية، وتسهم في بناء إطار نظري يساعد في فهم هذا المفهوم بشكل أعمق.
- تمثل مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة العامة والصحة العامة حول أهمية المناخ الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي.
- تسهم الدراسة في توسيع المعرفة النظرية حول الإدارة الإيجابية، عبر ربطها بمفهومَي التدريب والتعلم التنظيمي، مما يعزز من فهم آليات التأثير الداخلي والخارجي للإدارة في تحقيق أهداف تنمية ومجتمعية.

الأهمية العملية:

- تساعد في تشخيص واقع الإدارة في فرع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وتحديد مدى تبنيها لأساليب الإدارة الإيجابية.

- تبرز أثر الإدارة الإيجابية على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع، مما يعزز النهضة الصحية والمجتمعية.
- تخدم الجهات الحكومية الأخرى كنموذج يُحتذى به في دمج الإدارة الإيجابية ضمن الخطط الاستراتيجية.
- تقدّم الدراسة نماذج وآليات يمكن اعتمادها لتفعيل الإدارة الإيجابية من خلال التدريب والتعلم التنظيمي، ما يساهم في تطوير السياسات الإدارية والقيادية داخل المؤسسات.

أهداف الدراسة:

الهدف العام: التعرف على أثر دور الإدارة الإيجابية ودورها في النهضة المجتمعية بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

من خلال تحليل أثر ممارسات تطوير بيئة العمل، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز القيم الإنسانية والتنمية التي تُسهم في بناء مجتمع فعّال ومتوازن، قادر على التكيف مع التحديات والمتغيرات، تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على هذا الدور من خلال تناول الإدارة الإيجابية عبر خمسة أبعاد رئيسية، وهي:

- **التمكين والمشاركة:** تحليل أثر تعزيز المشاركة الفعّالة في اتخاذ القرار على تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.
- **الدعم والتحفيز الإيجابي:** تحليل العلاقة بين استراتيجيات التحفيز الإيجابي وتطور السلوك المجتمعي البناء.
- **المرونة والدعم الإنساني:** تقييم دور الإدارة الإيجابية في تعزيز القدرة على التكيف مع التحديات المجتمعية والأزمات.
- **التدريب:** تحليل أثر تطبيق الإدارة الإيجابية في دعم البرامج التدريبية داخل المؤسسات الحكومية، ومدى فاعلية هذه البرامج في تطوير مهارات العاملين وتعزيز جاهزيتهم للمشاركة المجتمعية.
- **التعليم التنظيمي:** قياس العلاقة بين الإدارة الإيجابية وتفعيل التعلم التنظيمي، باعتباره وسيلة لتعزيز التكيف المؤسسي المستمر مع التغيرات المجتمعية والبيئية.

تساؤلات الدراسة:

يدور التساؤل الرئيسي حول ما دور الإدارة الإيجابية في تحقيق النهضة المجتمعية بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة ؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسي السابق الأسئلة البحثية التالية:

- ما مدى تأثير تعزيز التمكين والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار على تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة؟
- كيف تسهم استراتيجيات التحفيز الإيجابي في تطوير السلوك المجتمعي البناء بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة؟
- ما دور الإدارة الإيجابية في تعزيز المرونة والدعم الإنساني والقدرة على التكيف مع التحديات المجتمعية والأزمات بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة؟
- إلى أي مدى تسهم الإدارة الإيجابية في دعم البرامج التدريبية، وما أثر تلك البرامج في تطوير مهارات العاملين وتعزيز مشاركتهم المجتمعية بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة؟
- ما العلاقة بين تطبيق مبادئ الإدارة الإيجابية وتفعيل التعلم التنظيمي بوصفه وسيلة لتعزيز التكيف المؤسسي المستمر مع التغيرات المجتمعية والبيئية بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة؟

فروض الدراسة:

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإيجابية ودورها في النهضة المجتمعية بفرع وزارة الصحة بمكة .

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز التمكين والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وبين تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التحفيز الإيجابي وتطور السلوك المجتمعي البناء بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإيجابية وتعزيز المرونة والدعم الإنساني والقدرة على التكيف مع التحديات المجتمعية والأزمات بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإيجابية وفاعلية البرامج التدريبية في تطوير مهارات العاملين وتعزيز مشاركتهم المجتمعية داخل المؤسسات الحكومية بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

He:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الإدارة الإيجابية وتفعيل التعلم التنظيمي بوصفه وسيلة لتعزيز التكيف المؤسسي المستمر مع التغيرات المجتمعية والبيئية بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

النظريات المتبعة لإعداد البحث:

يعتمد هذا البحث على مجموعة من النظريات الإدارية والاجتماعية التي تُشكّل الأساس العلمي لفهم وتحليل دور القيادة الإيجابية في النهضة المجتمعية، وتتمثل أبرز هذه النظريات فيما يلي:

نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تفترض هذه النظرية أن القادة التحويليين قادرون على إحداث تغييرات إيجابية في الأفراد والمنظمات من خلال الرؤية الملهمة، والتحفيز، والاهتمام الفردي، وتطوير القدرات، ويُعد هذا الإطار مرجعياً أساسياً لفهم دور القيادة الإيجابية في تمكين العاملين وتحقيق الأثر المجتمعي، حيث تركز القيادة التحويلية على تعزيز القيم الإنسانية والتنمية.

نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Theory)

تُبرز هذه النظرية أهمية العامل النفسي والاجتماعي في بيئة العمل، حيث ترى أن إنتاجية العاملين لا تتحدد فقط بالعوامل التقنية أو التنظيمية، بل تتأثر بدرجة اهتمام القادة بجوانبهم الإنسانية، وتدعم هذه النظرية مبدأ الإدارة الإيجابية التي تركز على الاحترام، التقدير، والدعم النفسي.

نظرية التمكين (Empowerment Theory)

تقوم على منح الأفراد السلطة والثقة والفرص للمشاركة في اتخاذ القرار، ما يعزز من دافعيتهم الداخلية ويزيد من إحساسهم بالمسؤولية والانتماء، وهي نظرية محورية في هذا البحث، إذ أن التمكين يُعد أحد الأبعاد الرئيسة في الإدارة الإيجابية وعاملاً حاسماً في بناء مجتمع فعال ومتوازن.

نظرية السلوك التنظيمي الإيجابي (Positive Organizational Behavior – POB)

تركز هذه النظرية على تنمية السمات الإيجابية لدى العاملين مثل التفاؤل، الأمل، الصمود، والمرونة، بوصفها موارد نفسية تساهم في رفع الأداء وتعزيز التكيف مع التغيرات، وتُعد أساساً لطرح الإدارة الإيجابية كنهج شامل في التعامل مع العنصر البشري.

نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

تفترض هذه النظرية أن قدرة المؤسسة على التعلم من الخبرات والمواقف السابقة وتعديل سلوكياتها تبعاً للظروف البيئية يساهم في بقائها وتطورها، ويُشكل هذا الإطار أحد المحاور المهمة في البحث لقياس العلاقة بين الإدارة الإيجابية والتكيف المؤسسي المستمر.

نظرية النظم (Systems Theory)

تُعنى هذه النظرية بدراسة المنظمة بوصفها نظاماً متكاملًا يتكوّن من وحدات مترابطة تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف موحدة، ويتضح من خلالها أن نجاح القيادة في تحقيق أهداف النهضة المجتمعية مرهون بتكامل الأدوار والوظائف داخل المؤسسة، وهو ما تسعى الإدارة الإيجابية لتحقيقه.

نظرية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Corporate Social Responsibility – CSR Theory)

توضح هذه النظرية كيف يمكن للمؤسسات أن تتجاوز أهدافها الاقتصادية لتلعب دوراً اجتماعياً فاعلاً في خدمة المجتمع من خلال التفاعل الإيجابي مع القضايا المجتمعية، وتُعزز أهمية القيادة الإيجابية كقوة داعمة لجهود التنمية والنهضة المستدامة.

كيفية تطبيق هذه النظريات

- **تعزيز القيادة التحويلية الملهمة:** تطبيق أسلوب القيادة التحويلية من خلال إلهام العاملين برؤية مستقبلية واضحة، وتحفيزهم على التغيير الإيجابي، مع تقديم الدعم الفردي وتطوير القدرات، بما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي والأثر المجتمعي.
- **بناء بيئة عمل إنسانية محفزة:** وفقاً لنظرية العلاقات الإنسانية، يجب التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، من خلال خلق بيئة عمل تقوم على الاحترام والتقدير والدعم، مما يعزز الانتماء والولاء الوظيفي.
- **تمكين العاملين وتعزيز مشاركتهم:** انطلاقاً من نظرية التمكين، يُمنح العاملون الثقة والمسؤولية والصلاحيات، ويتم إشراكهم في اتخاذ القرار، مما يرفع دافعيتهم ويعزز من شعورهم بالانتماء والمبادرة.
- **تنمية السمات النفسية الإيجابية:** وفقاً لنظرية السلوك التنظيمي الإيجابي، يتم تطوير صفات مثل التفاؤل والصمود والأمل لدى الموظفين، من خلال برامج الدعم النفسي والتحفيز، ما يساهم في التكيف مع التحديات وتحقيق أداء مرتفع.

- **ترسيخ التعلم التنظيمي المستمر:** بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر من التجارب، من خلال التدريب، وتوثيق الخبرات، وتبادل المعرفة، كما توصي نظرية التعلم التنظيمي، لضمان تطور المؤسسة وقدرتها على مواجهة المتغيرات.
- **تكامل الأدوار في نظام مؤسسي شامل:** تطبيق نظرية النظم من خلال النظر إلى المؤسسة ككل مترابط، يتطلب تنسيق الأدوار والوظائف بين الأقسام، بما يضمن فعالية الأداء وتكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- **تفعيل المسؤولية المجتمعية للمؤسسة:** وفقاً لنظرية المسؤولية الاجتماعية، تلتزم المؤسسة بدور فاعل في خدمة المجتمع من خلال مبادرات صحية وتوعوية، وتوجيه أنشطتها بما يحقق تنمية مستدامة متوافقة مع قيم المجتمع واحتياجاته.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

مقدمة:

تُعد الإدارة الإيجابية من المفاهيم الحديثة التي بدأت تحظى باهتمام متزايد في مختلف الميادين الإدارية والاجتماعية، لما لها من تأثير مباشر في تطوير الأفراد وتحسين أداء المؤسسات، وبالتالي الإسهام في تنمية المجتمعات، وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة هذا المفهوم من زوايا متعددة؛ فركزت بعضها على أثر الإدارة الإيجابية في تعزيز بيئة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي، بينما اهتمت دراسات أخرى بدور القيادة الإيجابية في تمكين الأفراد وتعزيز روح المشاركة، وقد أظهرت نتائج تلك الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تبني أساليب الإدارة الإيجابية وارتفاع مستويات التفاعل المجتمعي، والابتكار، والمرونة في مواجهة الأزمات، مما يؤكد أهمية هذا النمط من الإدارة في دعم جهود النهضة المجتمعية، ومع ذلك، تظل الحاجة قائمة إلى دراسات أعمق تُعنى بربط الإدارة الإيجابية بشكل مباشر وشامل بأبعاد النهضة المجتمعية، مثل: التمكين، والتحفيز، والدعم الإنساني، التدريب، التعلم التنظيمي وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

دراسة معمار وآخرون (2021)

العنوان: دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي

المحتوى: ركزت الدراسة على فهم الانطباعات المهنية للعاملين، وقياس مدى توافق الأساليب القيادية المتبعة مع احتياجاتهم النفسية والمهنية، بما يعزز من فاعلية بيئة العمل ويدعم استقرار الموارد البشرية في المؤسسة.

النتائج : أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإيجابية من قبل المديرين في المؤسسة جاء بدرجة عالية من وجهة نظر العاملين، ما يعكس وجود توجه قيادي يراعي الجوانب الإنسانية والمهنية في التعامل مع فرق العمل.

دراسة جبران (2013)

العنوان: القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية الثقافية للإنجاز التربوي

المحتوى: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التربوية ممثلة بمدير المدرسة في بناء البيئة الإيجابية القادرة على صناعة ثقافة الإنجاز التربوي، وقد تناولت القيادة التربوية من خلال أبرز عناصرها والمتمثلة في بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية وبناء العلاقات الإنسانية والتأثير في الآخرين والتحفيز والتشجيع وتدريب الأفراد العاملين.

النتائج: وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان أبرزها أن أي إدارة لأي مؤسسة تربوية لا بد لها من الانطلاق في إدارتها من المنطلق القيادي، وعدم الاقتصار على المنطلق الإداري رغم أهميته، وإن مفهوم القيادة الواسع بعناصره المختلفة قادر على الارتقاء بالمؤسسة سواء الكوادر البشرية فيها أو المادية.

دراسة العتيبي (2021)

العنوان: القيادة الأصلية والإبداع: الدور الوسيط للازدهار في العمل.

المحتوى: تناولت العلاقة بين القيادة الأصلية والإبداع، وأثر "الازدهار في العمل" كمتغير وسيط، باستخدام بيانات من 257 موظفًا وتحليل معمم باستخدام نظام PLS .

النتائج: أكدت الدراسة أن القيادة الأصلية تزيد الإبداع بشكل مباشر وغير مباشر عبر تحفيز الازدهار في العمل.

دراسة الرشيد (2014)

العنوان: أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء العاملين.

المحتوى : تناولت هذه الدراسة أهمية تبني أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أداء كوادرها البشرية. كما تؤكد أن مجرد وجود أهداف تنظيمية لا يكفي، بل يتطلب الأمر مشاركة فعلية من العاملين، وثقة متبادلة مع القيادات، وتوفير بيئة تتيح التغذية الراجعة البناءة. تُعد هذه النتائج دعمًا قويًا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة التي تركز على الإنسان بوصفه محركًا أساسيًا للتنمية والتحسين المستمر.

النتائج: كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر معنوي دال لاستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف، بأبعاده الأربعة، على أداء العاملين. وقد تبين أن جميع الأبعاد (الثقة، المشاركة، الالتزام، التغذية الراجعة) تؤثر إيجابيًا في الأداء.

دراسة حجاج، نسيم (2020)

العنوان: التمكين الإداري وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الموظفين.

المحتوى: ركزت الدراسة على فهم كيف يؤثر التمكين في رفع الروح المعنوية والتحفيز الداخلي داخل المؤسسة.

النتائج: وأظهرت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بالثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرار يبدون مستويات عالية من الإنجاز والانتماء، كما أن التمكين حفّز لديهم المبادرة الذاتية ورفع من مستوى الأداء العام.

دراسة المطيري(2020)

العنوان: أثر برنامج تدريبي لتنمية الإيجابية.

المحتوى: أظهرت الدراسة أن التدريب على السمات النفسية الإيجابية مثل المثابرة، واللفظ، والتفأؤل، والذكاء الاجتماعي، ساهم في رفع المستوى.

النتائج: نتائج الدراسة أن وجود بيئة إنسانية مرنة وداعمة في المؤسسة التعليمية ينعكس إيجاباً على مستوى الاندماج والانتماء، ويعزز من قدرة الأفراد على الانخراط في عملية البناء المجتمعي.

دراسة احمد(2023)

العنوان: دور مراقبي الصحة في تعزيز المشاركة المجتمعية وتحفيز الوعي الصحي في العمل.

المحتوى: تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يقوم به مراقبو الصحة في تعزيز المشاركة المجتمعية والوعي الصحي داخل بيئات العمل، وتوضح الدراسة أن مراقبي الصحة لا يقتصر دورهم على الرقابة الوقائية، بل يمتد إلى تنظيم المبادرات الصحية والمشاركة المجتمعية من خلال فعاليات توعوية وتدخلات ميدانية، كما يقومون بتحليل الاحتياجات الصحية للعاملين وتقديم التوجيه المناسب، مما يسهم في رفع مستوى التفاعل الإيجابي بين الموظفين، ويشجعهم على تبني سلوكيات صحية أكثر وعياً.

النتائج : وتشير النتائج إلى أن هذه الجهود تخلق بيئة عمل داعمة للصحة العامة، وتسهم في تعزيز العافية على المستويين الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

دراسة عيد(2021)

العنوان: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي.

المحتوى : ركزت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بهدف رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمنظم الاجتماعي العامل في إدارة خدمة المواطنين ضمن منظومة التأمين الصحي.

النتائج : أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي للمنظم الاجتماعي، من خلال: تحسين دقة العمل وتقليل الأخطاء الناتجة عن الإجراءات الورقية، ورفع مستوى التنسيق بين العاملين وتيسير تبادل المعلومات.

المقارنة بين الدراسات:

تستعرض هذه المقارنة أبرز الدراسات ذات الصلة بمفاهيم الإدارة الإيجابية، من حيث الأبعاد القيادية والتحفيزية والتطبيقية، وذلك بهدف إبراز نقاط الاتفاق والاختلاف، وتحديد مدى ارتباطها بمحور الدراسة الحالية.

التوجه العام للدراسات: معظم الدراسات ركزت على البعد التحفيزي أو القيادي، ولكن قليل منها تناول الإدارة الإيجابية كمنهج استراتيجي متكامل.

مجال التطبيق: تتنوع بين المجالات التربوية، الوظيفية، الصحية، والاجتماعية، إلا أن القليل منها استهدف الإدارة الحكومية أو القطاع الصحي الحكومي كمجال بحث.

النتائج: تتفق معظم الدراسات على أهمية القيادة الإيجابية، التمكين، والمشاركة في تحسين الأداء، لكنها تقتصر إلى الربط الصريح والمباشر مع النهضة المجتمعية.

أبرز الفجوات: عدم شمولية تناول الإدارة الإيجابية كإطار استراتيجي يقود إلى تحول مجتمعي؛ واقتصار أغلب الدراسات على البيئة الداخلية للمؤسسة، وغياب الربط بين الأداء المؤسسي والتحول المجتمعي المستدام.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

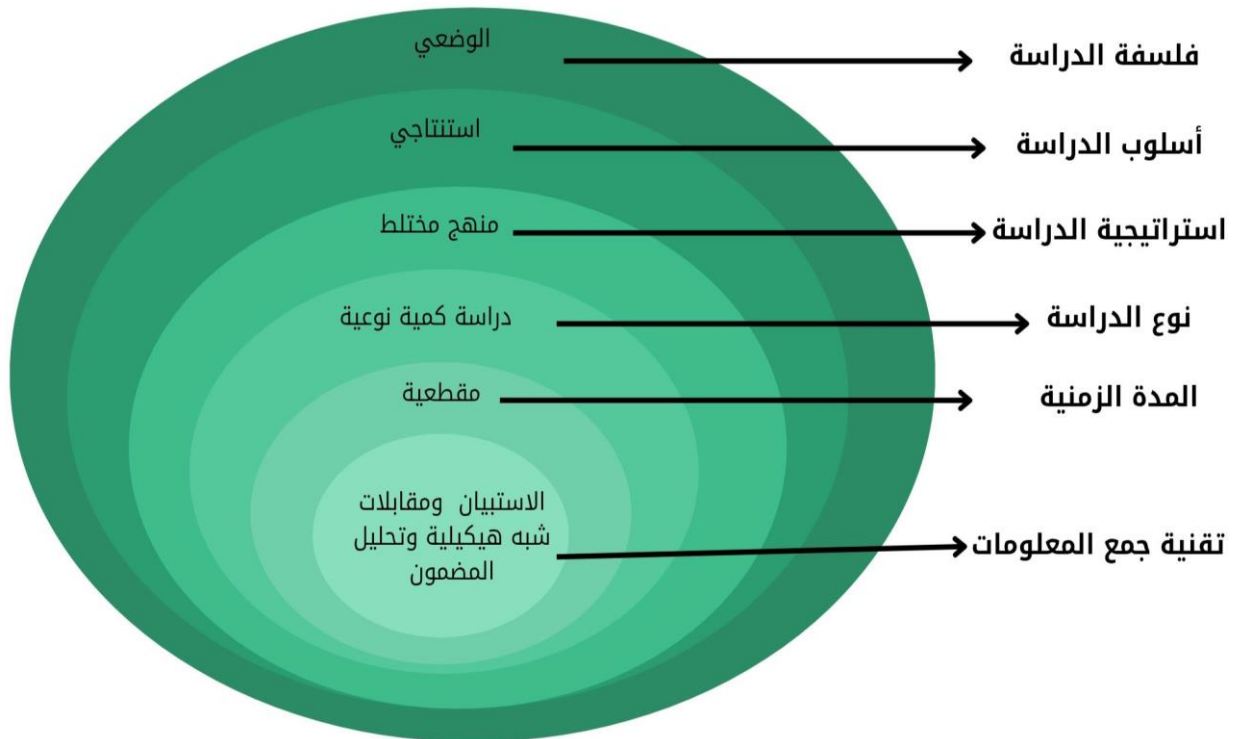
المنهجية وطرق البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تبني الإدارة الإيجابية في المؤسسات الحكومية، وبشكل خاص في القطاع الصحي، على تحقيق النهضة المجتمعية، ويتم ذلك من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات الإدارة الإيجابية وأداء العاملين، وانعكاس هذا الأداء على المجتمع المحلي.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد استبانة تقيس مستوى الإدارة الإيجابية وعلاقتها في تحقيق النهضة المجتمعية، وذلك من خلال توزيعها على عينة من موظفي فرع وزارة الصحة بمنطقة مكة المكرمة، وتهدف هذه الأداة إلى استقصاء تصورات المشاركين حول مدى تبني مبادئ الإدارة الإيجابية، وانعكاسها على جودة الخدمات الصحية، ودور المؤسسة في الإسهام بالتنمية المجتمعية، وتمت معالجة البيانات المستخلصة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في توضيح فاعلية الإدارة الإيجابية كمدخل استراتيجي للتنمية المؤسسية، كما أُجريت تعديلات وصياغات على بعض فقرات الاستبانة لتتلاءم مع طبيعة البيئة البحثية الحالية.

تصميم البحث:

1. فلسفة الدراسة: المنهج وضعي positivism
2. أسلوب الدراسة: استنتاجي Deductive
3. استراتيجية الدراسة: منهج مختلط Mixed method
4. نوع الدراسة: دراسة كمية نوعية Quantitative – Qualitative
5. المدة الزمنية: دراسة مقطعية cross sectional
6. تقنية جمع المعلومات: الاستبيان ومقابلات شبه هيكلية وتحليل المضمون Questionnaire, semi-structured interviews, and content analysis



ملخص تصميم البحث

المصدر الطالب، 2025

المنهجية:

تحليل الأدبيات: دراسة وتحليل الأبحاث السابقة والمصادر المتوفرة ذات الصلة الإدارة الإيجابية ودورها في النهضة المجتمعية.

المقارنة: يُستخدم للمقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة محليًا ودوليًا في ضوء الأبعاد الخمسة للإدارة الإيجابية، ومجالات التطبيق المختلفة (الصحي، التربوي، الإداري)، وذلك لتحديد أوجه الشبه والاختلاف واستخلاص الدروس المستفادة.

التحليل الكمي: قياس العلاقة الإحصائية بين متغيرات الدراسة من خلال تطبيق استبانة ميدانية موجهة إلى العاملين في فرع وزارة الصحة بمكة المكرمة، يهدف التحليل الكمي إلى اختبار فروض الدراسة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل معامل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل التباين (ANOVA).

التحليل النوعي: النتائج الكمية من خلال مقابلات شبه مهيكلة مع عدد من القيادات الإدارية والعاملين بهدف فهم التحديات والفرص المتعلقة بتطبيق الإدارة الإيجابية، والتعمق في تفسير الممارسات والسلوكيات الإدارية التي يصعب قياسها رقمياً.

طرق البحث:

استطلاعات: إجراء استطلاعات ميدانية تستهدف العاملين المتخصصين في القطاع الصحي، بهدف جمع بيانات كمية حول تجاربهم العملية وانطباعاتهم بشأن ممارسات القيادة الإيجابية، ومدى إسهامها في تعزيز النهضة المجتمعية.

مقابلات هيكلية: إجراء مقابلات هيكلية مع عدد من القيادات في وزارة الصحة بهدف استكشاف الرؤى الداخلية وفهم التحديات التي تعيق تحقيق التكامل في تطبيق مبادئ القيادة الإيجابية.

تحليل البيانات الكمية: استخدام برامج الإحصاء لتحليل البيانات المجمعة من استطلاعات والدراسات السابقة لاستخلاص النتائج الكمية الملزمة.

تحليل المضمون: تحليل المحتوى للمقابلات والوثائق لفهم الإتجاهات الرئيسية والمواضيع المهمة المتعلقة بالبحث.

المنهج المستخدم في الدراسة:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإدارية، كونه يصف الظواهر كما هي ويحللها لتحديد العلاقات بين المتغيرات، ومن ثم استنتاج النتائج والتوصيات، ويعتمد هذا المنهج على جمع المعلومات من الميدان، ثم تحليلها كمياً ونوعياً للوصول إلى تفسيرات علمية دقيقة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي فرع وزارة الصحة بمنطقة مكة المكرمة، من إداريين، وقادة وحدات، وموظفين مختصين في مجالات التدريب، الجودة، والتطوير المؤسسي، أما عينة الدراسة فسيتم اختيارها

بطريقة عشوائية طبقية من الفئات المستهدفة، لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية (العليا، المتوسطة، التنفيذية)، على أن يتناسب حجم العينة مع حجم المجتمع وفقاً للمعايير الإحصائية، وقد يُستخدم جدول مورجان لتحديد العدد المناسب.

خصائص مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من العاملين في فرع وزارة الصحة بمنطقة مكة المكرمة، وذلك بمختلف فئاتهم الوظيفية، من قياديين وإداريين وموظفين ميدانيين، وقد تم اختيار هذا المجتمع بناءً على ارتباطه المباشر بممارسات الإدارة وأثرها في تعزيز العمل المؤسسي، بما ينعكس بدوره على النهضة المجتمعية، وتشمل خصائص مجتمع البحث ما يلي:

التنوع الوظيفي:

يضم المجتمع فئات وظيفية متعددة تشمل:

- مديري الإدارات.
- المشرفين الإداريين.
- موظفي الموارد البشرية.
- الموظفين التنفيذيين في الأقسام المختلفة.
- العاملين في الأقسام المجتمعية والتوعوية.

التوزيع الجغرافي: يشمل موظفي فرع وزارة الصحة المنتشرين في مدينة مكة المكرمة، بما في ذلك المستشفيات والمراكز الصحية والإدارات العامة.

الخبرات متفاوتة:

يضم المجتمع أفراداً ذوي خبرات مهنية متفاوتة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ما يعكس تفاوتاً في وجهات النظر حول أثر الإدارة الإيجابية.

الاهتمام بالعمل المجتمعي:

نظراً لطبيعة عمل وزارة الصحة، فإن كثيراً من أفراد هذا المجتمع لهم ارتباط مباشر أو غير مباشر بالأنشطة والمبادرات المجتمعية، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقييم دور الإدارة الإيجابية في النهضة المجتمعية.

العدد التقريبي للمجتمع:

يتراوح عدد أفراد مجتمع البحث بين [20-40]، وسيتم اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع وفق معايير علمية مناسبة تضمن التنوع والتمثيل العادل.

طرق جمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، سيتم استخدام أداة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية، وذلك لما لها من قدرة على تغطية عدد كبير من المبحوثين وتحقيق مستوى مناسب من الصدق والثبات.

وتتكون الاستبانة من المحاور الآتية:

1. البيانات الديموغرافية: (النوع، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
2. محاور الإدارة الإيجابية:
 - التمكين والمشاركة
 - الدعم والتحفيز الإيجابي
 - المرونة والدعم الإنساني
 - التدريب والتطوير
 - التعلم التنظيمي
3. محور النهضة المجتمعية: يقيس الأثر الخارجي المترتب على تطبيق مفاهيم الإدارة الإيجابية. وسيتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من: أوافق بشدة، إلى: لا أوافق بشدة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وذلك من خلال الأساليب الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية (لتحليل البيانات الديموغرافية).
- المتوسطات والانحرافات المعيارية (لوصف الاتجاهات العامة).
- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة.

- اختبار الصدق الظاهري والمحتوى (بالاستعانة برأي خبراء لتحكيم أداة الدراسة).
- التحليل العاملي الاستكشافي لتأكيد صلاحية المحاور.
- الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لاختبار العلاقة بين أبعاد الإدارة الإيجابية والنهضة المجتمعية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression) لاختبار الفرضيات الإحصائية وقياس أثر كل بُعد على المتغير التابع.

منهجية اختبار الفروض

سيتم اختبار الفرضيات باستخدام: دلالة معنوية عند مستوى ثقة $\alpha \leq 0.05$.

اختبار الفرضيات سيتم من خلال تحليل الانحدار لتحديد:

- قوة التأثير لكل بُعد من أبعاد الإدارة الإيجابية.
- مدى تفسير التغيرات في النهضة المجتمعية بناءً على تطبيق تلك الأبعاد.

أدوات الدراسة :

تمثلت أداة الدراسة في استبانة تم إعدادها بالاعتماد على أدوات قياس مستخدمة في دراسات سابقة، مع اختيار أبعاد محددة تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها.

وبالنسبة للمتغير المستقل "الإدارة الإيجابية"، تم اعتماد أداة منقحة من استبانة دراسة أبو الغنم (2013) بعنوان "أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال"، وقد تم اختيار ثلاثة أبعاد رئيسية من الأداة الأصلية، وهي: التمكين والمشاركة، الدعم والتحفيز الإيجابي، المرونة والدعم الإنساني.

أما فيما يتعلق بالمتغير التابع "النهضة المجتمعية"، فقد تم بناء الأداة بالاستفادة من استبانة دراسة الخوالدة المعنونة بـ "أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين"، مع التركيز على بُعدين أساسيين فقط، هما: التدريب، التعلم التنظيمي.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: فرع وزارة الصحة بمنطقة مكة المكرمة.

الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2025م.

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة الإدارة الإيجابية من خلال أبعادها الخمسة فقط، دون التطرق لأنماط إدارية أخرى.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على الموظفين في قطاعات إدارية وصحية داخل الفرع.

مصطلحات الدراسة:

تعرف الإدارة الإيجابية بأنها: نهج إداري يسعى إلى بناء بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون والتقدير المتبادل، ويركز على استثمار نقاط القوة لدى الأفراد والمؤسسات بهدف تحقيق الأداء الأمثل والرفاه النفسي والوظيفي للعاملين. (Cameron & Spreitzer, 2012)

كما عرفها معمار وآخرون (2021) بأنها: الأسلوب القيادي الذي يركز على تحفيز العاملين، وبناء بيئة عمل إنسانية تراعي احتياجاتهم النفسية والمهنية، بما يعزز الرضا الوظيفي والاستقرار المؤسسي.

ويمكن القول إن الإدارة الإيجابية تمثل أسلوباً إدارياً يركز على الإنسان كعنصر جوهري في التنمية المؤسسية، إذ تهتم بتشجيع السلوك الإيجابي، وترسيخ قيم التعاون والاحترام داخل المنظمة، بما يساهم في تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة العمل وتحقيق النهضة المؤسسية المجتمعية. (يعرفها الطالب اجرائياً، 2025)

وعرف مفهوم التمكين والمشاركة من حجاج ونسيمة (2020) بأنه: عملية منح العاملين الثقة والمسؤولية والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار، بما يعزز دافعيتهم الداخلية، ويزيد من مستوى الإنجاز والانتماء المؤسسي.

يمكن تعريف التمكين والمشاركة بأنهما عملية تنظيمية تهدف إلى إشراك العاملين في صياغة القرارات المتعلقة بمهامهم، وإعطائهم المساحة الكافية للتعبير عن آرائهم وتحمل مسؤولياتهم، بما يخلق بيئة عمل تقوم على التعاون والثقة المتبادلة وتدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. (يعرفها الطالب اجرائياً، 2025)

وتوضح دراسة العتيبي (2021) أن التحفيز الإيجابي هو: مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى إثارة دافعية الأفراد نحو الإبداع والازدهار في العمل من خلال الدعم والتقدير والإلهام المهني.

ويُفهم من ذلك أن التحفيز الإيجابي هو أحد ركائز الإدارة الحديثة التي تسعى إلى تعزيز الالتزام والابتكار داخل بيئة العمل عبر تهيئة مناخ نفسي إيجابي يعتمد على التشجيع والتقدير والمكافأة العادلة، بما يضمن رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم واستقرارهم المهني.

ووفق لدراسة جبران (2013)، يقصد بالمرونة والدعم الإنساني: القدرة على التعامل بتفهم وإنسانية مع العاملين، ومراعاة ظروفهم المختلفة، بما يخلق بيئة عمل داعمة قادرة على تجاوز الأزمات وتحقيق الإنجاز.

وتعرف المرونة والدعم الإنساني هما أسلوبان إداريان يعكسان مدى إنسانية القيادة في تعاملها مع الموظفين، من خلال تبني مواقف قائمة على التعاطف والتقدير، وتوفير بيئة عمل تتسم بالاستقرار النفسي والاحترام المتبادل. (يعرفها الطالب اجرائياً، 2025)

وذكرت دراسة المطيري (2020) على أن التدريب هو: عملية مستمرة تهدف إلى تطوير مهارات الأفراد وصل قدراتهم من خلال برامج موجهة تركز على الجوانب الإيجابية في الشخصية والعمل.

ومن منظور الباحث، يُعد التدريب أداة استراتيجية لتطوير العنصر البشري والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي، إذ يهدف إلى تمكين العاملين من اكتساب معارف ومهارات جديدة تواكب متطلبات بيئة العمل الحديثة وتساهم في تحقيق الكفاءة والإبداع داخل المؤسسة. (يعرفه الباحث إجرائياً من خلال استجابات عينة الدراسة على المقياس، 2025)

وبينت دراسة عيد (2021) بأن التعلم التنظيمي هو: العملية التي من خلالها تكتسب المؤسسات الخبرة من تجاربها السابقة وتحولها إلى معرفة تساعد في تحسين الأداء وتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية.

والتعلم التنظيمي هو عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة وتبادلها بين العاملين، بما يمكنها من التطوير الذاتي المستمر وتحسين قدرتها على الابتكار والاستجابة للتحديات. (يعرفها الطالب اجرائياً، 2025)

كما مفهوم النهضة المجتمعية يعرف بأنه عملية تحول شاملة تهدف إلى تطوير المجتمع في مختلف مجالاته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، من خلال تعزيز مشاركة الأفراد والمؤسسات في تحقيق التقدم الجماعي والازدهار الإنساني. (Sen, 1999)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الخاصة بالبيانات المجمعة خلال الدراسة، والتي تتعلق بدراسة دور الإدارة الإيجابية في النهضة المجتمعية بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وقد تم التركيز في هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين: المتغير الأول هو الإدارة الإيجابية، ويشمل أبعاده الثلاثة الأساسية وهي: النهضة المجتمعية، التمكين و المشاركة الفعالة، المرونة والدعم الإنساني، حيث تهدف هذه الأبعاد إلى فهم كيفية التقدم و التكافل بين أفراده مع ضمان استمراريته، أما المتغير الثاني فهو النهضة المجتمعية، والتي تعكس قدرة الأفراد على رفع مستوى الوعي، وتحسين جودة الحياة، وتحقيق التقدم والازدهار الجماعي كما تم اعتماد استبانة تقيس مستوى الإدارة الإيجابية وعلاقتها في تحقيق النهضة المجتمعية،

ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي لإجراء جميع خطوات التحليل بشكل منهجي ومنظم، بدءًا من التحليل الوصفي لتحديد خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، التنوع الوظيفي، وسنوات الخبرة، مرورًا بتقييم أدوات الدراسة من حيث الصدق والثبات لضمان موثوقية النتائج، وصولاً إلى التحليل الاستدلالي الذي يشمل اختبار الفرضيات المطروحة، كما تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحقق من صحة الفرضيات واستكشاف مدى تأثير الإدارة الإيجابية وأبعاده المختلفة على النهضة المجتمعية داخل المؤسسة.

سيساهم هذا التحليل في تقديم صورة واضحة وشاملة عن العلاقة بين الإدارة الإيجابية و النهضة المجتمعية ، كما سيتيح إمكانية التعرف على الأبعاد التي تساهم بشكل أكبر في تحسين النهضة المجتمعية، وسيتم في هذا الفصل عرض النتائج بطريقة منهجية ومقارنة النتائج الإحصائية مع الدراسات السابقة لتوضيح مدى توافقها أو اختلافها، مما يُسهم في استنتاج توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسة بهدف تطوير الإدارة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

تحليل البيانات:

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع عناصر عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية الأساسية، والتي تضمنت: الجنس، التنوع الوظيفي، وسنوات الخبرة، وقد تم تحليل هذه البيانات من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات هذه المتغيرات، بهدف تحديد الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتقديم خلفية وصفية دقيقة تساعد في تفسير نتائج الدراسة بشكل موضوعي وموثوق، وتشمل هذه الخصائص ما يلي:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐

التنوع الوظيفي: المشرفين ☐ الموظفين التنفيذيين ☐ عامل ☐ مديري الإدارات ☐
موظفي الموارد البشرية ☐

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	106	71.6%
	انثى	42	28.4%
	الإجمالي	148	100%
الخبرة	اقل من 5 سنوات	11	7.4%
	من 5 إلى 10 سنوات	11	7.4%
	اكثر من 10 سنوات	126	85.1%
	الإجمالي	148	100%
التنوع ال وظيفي	المشرفين	31	20.9%
	الموظفين التنفيذيين	31	20.9%
	عامل	11	7.4%

30.4%	45	مديري الإدارات
20.3%	30	موظفي الموارد البشرية
100%	148	الإجمالي

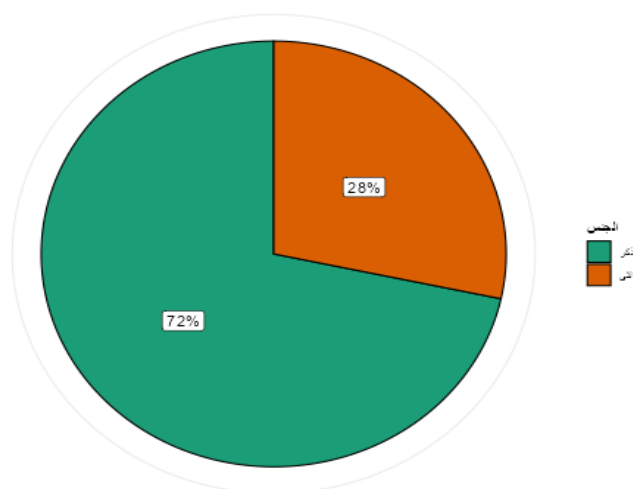
جدول رقم: 1

من بيانات جدول رقم 1 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس:

أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين استجابوا للاستبيان بلغ 106 شخص بنسبة 71.6% حين بلغ عدد الإناث 42 شخص بنسبة 28.4% وتشير هذه النتائج إلى أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة مما يعكس تفاوت واضح في التمثيل بين الجنسين.

$\chi^2_{(1)} = 27.68, p = 1.43E-07, C_{Pearson} = 0.40, C_{Yule} [0.26, 0.51], n_{obs} = 148$



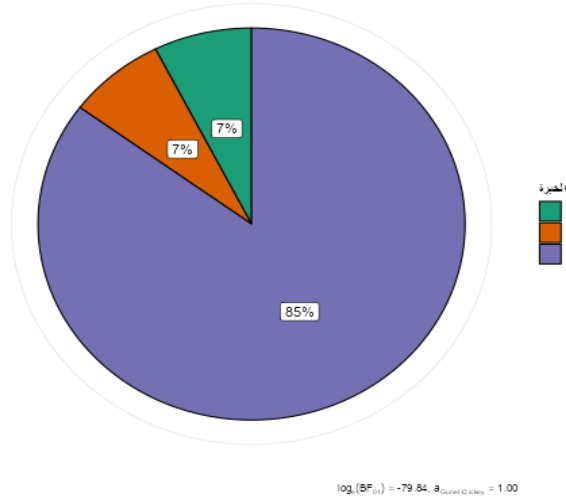
$\log_2(BF_{01}) = -11.58, a_{Bayes} = 1.00$

الشكل رقم: ٢ التصنيف وفق الجنس

سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص الذين سنوات خبراتهم أقل من 5 سنوات شخص 11 بنسبة 7.4%، وعدد الأشخاص الذين تتراوح خبراتهم من 5 إلى 10 سنوات 11 شخص بنسبة 7.4%، وعدد الأشخاص الذين تتراوح سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات 126 شخص بنسبة 85.1%.

$$\chi^2_{(2)} = 178.72, p = 1.56e-39, \hat{C}_{\text{Person}} = 0.74, \text{CI}_{95\%} [0.68, 0.78], n_{\text{obs}} = 148$$

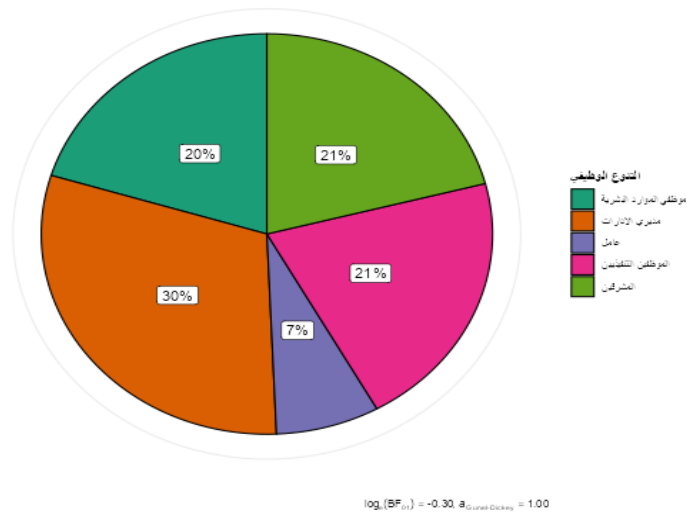


الشكل رقم: ٣ التصنيف وفق سنوات الخبرة

التنوع الوظيفي :

أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص الذين ذو المسمى الوظيفي (المشرفين) عددهم 31 شخص بنسبة 20.9%، في حين بلغ عدد الأشخاص الذين بمسمى الوظيفي (الموظفين التنفيذيين) عددهم 31 شخص بنسبة 20.9%، وبلغ عدد الأشخاص الذين بمسمى الوظيفي (عامل) عددهم 11 شخص بنسبة 7.4%، كما بلغ عدد الأشخاص الذين بمسمى الوظيفي (مديري الإدارات) عددهم 45 شخص بنسبة 30.4%، في حين ذو المسمى الوظيفي (موظفي الموارد البشرية) بلغ عددهم 30 بنسبة 20.3%.

$$\chi^2_{(4)} = 19.84, p = 5.38e-04, \hat{C}_{\text{Person}} = 0.34, \text{CI}_{95\%} [0.16, 0.45], n_{\text{obs}} = 148$$



الشكل رقم: ٤ التصنيف وفق التنوع الوظيفي

قياس صدق وثبات الدراسة

تعتمد موثوقية أي دراسة علمية على جودة الأدوات التي تُستخدم في تنفيذها فالأداة ليست مجرد نموذج لجمع المعلومات، بل هي البوابة التي تتسم من خلالها المفاهيم النظرية إلى بيانات واقعية يمكن تحليلها وفهمها وانطلاقاً من هذا المفهوم، حرص الباحث على إخضاع الأداة البحثية لعدد من الاختبارات العلمية الدقيقة التي تهدف إلى التأكد من قدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بصدق وموضوعية، وضمان استقرار نتائجها عند تطبيقها في بيئات أو أزمنة مختلفة.

ركزت الجهود في البداية على التحقق من مدى توافق فقرات الأداة مع الإطار النظري للدراسة، للتأكد من اتساقها الداخلي وانسجامها مع المفهوم الذي تسعى إلى قياسه، بحيث تُعبر البنود عن المعنى المقصود بوضوح ودقة كما تم فحص درجة استقرار الأداة عبر مختلف أبعادها للتأكد من موثوقيتها وثباتها بمرور الوقت.

وتُعد هذه الخطوات حجر الأساس في ضمان مصداقية النتائج، إذ إن قوة التحليل العلمي لا تقوم إلا على أدوات قياس تتسم بالدقة والاتساق وقد بينت نتائج الاختبارات أن الأداة المستخدمة تمتلك مستوى مرتفعاً من الصدق والثبات، مما يعكس جودة بنائها المنهجي ويُضفي موثوقية عالية على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات علمية.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تعتمد قوة النتائج البحثية على مدى جودة الأدوات التي تُستخدم في جمع البيانات، فالأداة البحثية لا تُعد مجرد وسيلة رقمية أو استبيان روتيني، بل هي أداة فكرية تُترجم المفاهيم النظرية إلى واقع قابل للقياس والتحليل، ومن هذا المنطلق، حرص الباحث على اختبار الأداة بدقة للتأكد من أنها قادرة على قياس الظواهر المقصودة بموضوعية وثبات عبر مختلف التطبيقات.

وقد تم التحقق من ترابط الفقرات المكونة لكل بُعد من أبعاد الدراسة لضمان انسجامها واتساقها في التعبير عن المفهوم المراد قياسه، بحيث تشكل العبارات وحدة مترابطة المعنى وليست مجرد عناصر متفرقة، كما أُجري تحليل لمدى التقارب بين البنود داخل كل بعد، بما يعكس درجة تماسكها في تمثيل الفكرة النظرية التي بُنيت عليها الأداة.

Average variance expected متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
0.54	0.50	0.00	1.339	0.676	0.854	A1	النهضة المجتمعية	الإدارة الإيجابية
		0.00	1.275	0.765		A2		
		0.00	1.227	0.676		A3		
	0.61	0.00	0.863	0.771		B1	التمكين والمشاركة الفعالة	
		0.00	0.980	0.778		B2		
		0.00	0.856	0.802		B3		
	0.51	0.00	0.955	0.731		C1	المرونة والدعم الإنساني	
		0.00	0.944	0.744		C2		
		0.00	1.054	0.660		C3		
0.63	0.79	0.00	1.074	0.888	0.888	A1	التدريب	النهضة المجتمعية
		0.00	1.024	0.859		A2		
		0.00	1.057	0.915		A3		
	0.40	0.00	1.085	0.837		B1	التعليم التنظيمي	
		0.00	0.827	0.537		B2		
		0.00	0.756	0.664		B3		
	0.70	0.00	1.066	0.795		C1	التحفيز	
		0.00	0.674	0.868		C2		
		0.00	0.732	0.839		C3		

مقياس تطبيق المتغير الأول (الإدارة الإيجابية):

أوضحت النتائج أن معظم معاملات الارتباط بين العبارات والمتغير (الإدارة الإيجابية) جاءت مرتفعة، حيث تجاوزت قيمتها (0.7) وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يعكس قوة العلاقة بين العبارات والمتغير، كما يشير إلى تحقق الصدق الداخلي للمقياس.

وفيما يخص متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت قيمته (0.54) لمتغير الإدارة الإيجابية، وهي قيمة مقبولة تعكس تحقق الصدق التقاربي للاستبانة، وذلك بما يتوافق مع المعايير العلمية المعتمدة في تقييم جودة المقاييس.

مقياس تطبيق المتغير الأول (النهضة المجتمعية):

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات والمتغير (النهضة المجتمعية) كانت معظمها أكبر من (0.7) وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من (0.0001) مما يدل على تحقق الصدق الداخلي للمقياس، كما بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) النهضة المجتمعية (0.63)، وهو ما يعكس تحقق الصدق التقاربي لهذا المقياس.

ثبات أداة الدراسة

يعبر ثبات الاستبيان عن مدى استقرار نتائجه عند إعادة تطبيقه على العينة نفسها في أوقات مختلفة، وهو ما يُعد مؤشرًا مهمًا على مصداقية الأداة البحثية، وللتحقق من مستوى هذا الثبات، تم احتساب معامل ألفا كرونباخ، حيث تشير القيمة التي تتجاوز (0.7) وفقًا لمعايير Hair إلى مستوى جيد من الثبات، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع لفقرات الاستبيان وقدرته على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموثوقية.

Cronbach's alpha		Number of statements عدد العبارات	Variable المتغير	
0.667	0.310	3 عبارات	النهضة	الإدارة الإيجابية
	0.039		المجتمعية	
	0.061			
	0.480	3 عبارات	التمكين	
	0.421		والمشاركة	
	0.499		الفعالة	
	0.528	3 عبارات	المرونة	
	0.545		والدعم	
	0.484		الإنساني	
0.931	0.849	3 عبارات	التدريب	النهضة المجتمعية
	0.828			
	0.831			
	0.848	3 عبارات	التعلم	
	0.710		التنظيمي	
	0.743			
	0.819	3 عبارات	التحفيز	
	0.580			
	0.513			

جدول رقم: 3

الإدارة الإيجابية:

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير الإدارة الإيجابية بلغت 0.667 وهي تشير إلى درجة مقبولة من الثبات الداخلي لأداة القياس.

النهضة المجتمعية:

أما متغير النهضة المجتمعية فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.931، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مما يعكس مستوى عاليًا من الثبات الداخلي ويؤكد موثوقية المقياس.

ووفقًا للمعايير العلمية، تُعد هذه القيمة دليلًا واضحًا على أن العبارات المستخدمة في هذا البُعد تقيس نفس المفهوم بدرجة كبيرة من الاتساق.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

جدول رقم: 4

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقًا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في [5 100 (المقياس الخماسي) = 20%].

ويوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جدا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100%	مرتفع جدا

جدول رقم: 5

ويبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

المتغير		المتوسط الحسابي		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
الإدارة الإيجابية	النهضة المجتمعية	3.43	2.45	موافق	غير موافق	مرتفع	منخفض
	التمكين والمشاركة الفعالة	1.80		غير موافق	غير موافق	منخفض	منخفض
	المرونة والدعم الإنساني	2.13		غير موافق	غير موافق	منخفض	منخفض
النهضة المجتمعية	التدريب	1.86	1.78	غير موافق	غير موافق بشدة	منخفض	منخفض جدا
	التعليم التنظيمي	1.80		غير موافق	غير موافق بشدة	منخفض	منخفض جدا
	التحفيز	1.69		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جدا	منخفض جدا

جدول رقم 6

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يبين الجدول التالي نتائج معامل الارتباط الخطي بيرسون بين متغيرات الدراسة المختلفة وذلك بعد تحليل البيانات التي جمعت من عينة البحث باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة يهدف هذا التحليل إلى توضيح طبيعة العلاقات بين المتغيرات ومدى ارتباطها ببعضها البعض دون افتراض وجود علاقة سببية مباشرة بينها ومحورها الأساسي هو أهمية هذا النوع من التحليل في كونه خطوة تمهيدية أساسية تساعد

الباحث على استكشاف الاتجاهات العامة للعلاقات قبل الانتقال إلى تحليلات أعمق مثل تحليل الانحدار وأمثاله وذلك بحسب طبيعة الدراسة وأهدافها.

النهضة المجتمعية	الإدارة الإيجابية	
0.501	Pearson correlation	الإدارة الإيجابية على النهضة المجتمعية
<0.01	Sig. (2 tailed)	
148	N	

جدول رقم: 7

النهضة المجتمعية	التمكين والمشاركة الفعالة	
0.639	Pearson correlation	التمكين والمشاركة الفعالة على النهضة المجتمعية
<0.01	Sig. (2 tailed)	
148	N	

جدول رقم: 8

النهضة المجتمعية	التحفيز	
-0.177	Pearson correlation	التحفيز على النهضة المجتمعية
<0.01	Sig. (2 tailed)	
148	N	

جدول رقم: 9

النهضة المجتمعية	النهضة المجتمعية	
-0.147	Pearson correlation	النهضة المجتمعية في الإدارة الإيجابية على النهضة المجتمعية
<0.01	Sig. (2 tailed)	
148	N	

جدول رقم: 10

التدريب	الإدارة الإيجابية	
-0.147	Pearson correlation	الإدارة الإيجابية على التدريب
<0.01	Sig. (2 tailed)	
148	N	

جدول رقم: 11

التعلم التنظيمي	الإدارة الإيجابية	
0.447	Pearson correlation	الإدارة الإيجابية على التعلم التنظيمي
<0.01	Sig. (2 tailed)	
148	N	

جدول رقم: 12

اختبار صدق الدراسة

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإيجابية ودورها في النهضة المجتمعية بفرع وزارة الصحة بمكة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز التمكين والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وبين تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التحفيز الإيجابي وتطور السلوك المجتمعي البناء بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإيجابية وتعزيز المرونة والدعم الإنساني والقدرة على التكيف مع التحديات المجتمعية والأزمات بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإيجابية وفاعلية البرامج التدريبية في تطوير مهارات العاملين وتعزيز مشاركتهم المجتمعية داخل المؤسسات الحكومية بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الإدارة الإيجابية وتفعيل التعلم التنظيمي بوصفه وسيلة لتعزيز التكيف المؤسسي المستمر مع التغيرات المجتمعية والبيئية بفرع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

العلاقة بين الإدارة الإيجابية والنهضة المجتمعية (13):

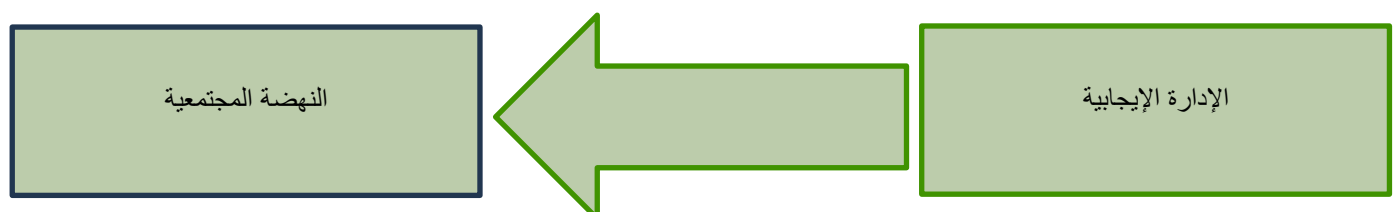
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.501	0.251

Note. Models estimated using sample size of N=148

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول (الادارة الايجابية)	20.8	1	20.815	48.8	<.001
Residuals	62.2	146	0.426		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - المتغير الثاني(النهضة المجتمعية)				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.130	0.2427	0.535	0.594
المتغير الاول (الادارة الايجابية)	0.675	0.0965	6.989	<.001



العلاقة بين التمكين والمشاركة الفعالة على النهضة المجتمعية (14):

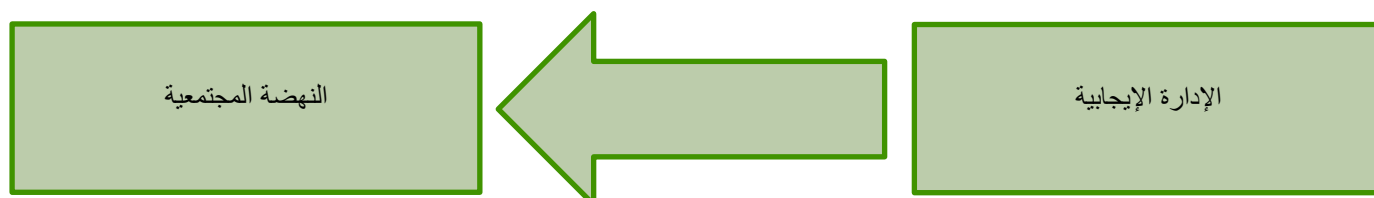
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.639	0.409

Note. Models estimated using sample size of N=148

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
البعد2 متغير1 (التمكين والمشاركة الفعالة)	33.9	1	33.936	101	<.001
Residuals	49.1	146	0.336		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - المتغير الثاني (النهضة المجتمعية)				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.693	0.1186	5.85	<.001
البعد2 متغير1 (التمكين والمشاركة الفعالة)	0.606	0.0603	10.05	<.001



العلاقة بين التحفيز والنهضة المجتمعية (15):

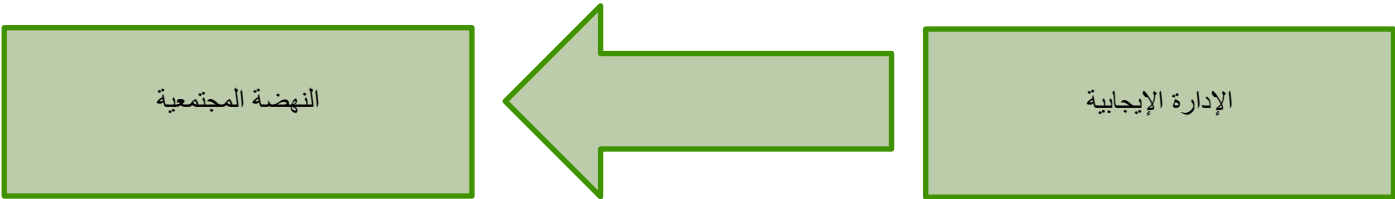
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.177	0.0314

Note. Models estimated using sample size of N=148

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
البعد3 متغير2 (التحفيز)	5.01	1	5.01	4.73	0.031
Residuals	154.51	146	1.06		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - البعد1 متغير1 (النهضة المجتمعية)				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	3.880	0.225	17.23	<.001
البعد3 متغير2 (التحفيز)	-0.269	0.124	-2.18	0.031



العلاقة بين النهضة المجتمعية والنهضة المجتمعية (16):

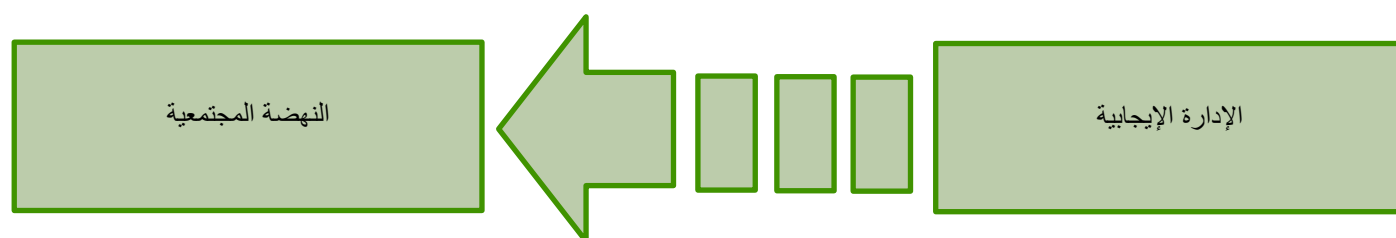
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.147	0.0216

Note. Models estimated using sample size of N=148

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
البعد 1 متغير 1 (النهضة المجتمعية)	1.79	1	1.790	3.22	0.075
Residuals	81.24	146	0.556		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - المتغير الثاني (النهضة المجتمعية)				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	2.147	0.2114	10.15	<.001
البعد 1 متغير 1 (النهضة المجتمعية)	-0.106	0.0591	-1.79	0.075



العلاقة بين التدريب والإدارة الايجابية (17):

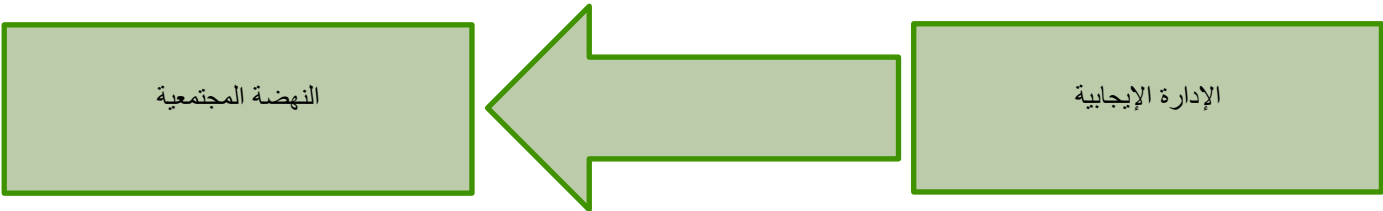
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.493	0.243

Note. Models estimated using sample size of N=148

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول (الادارة الايجابية)	35.3	1	35.305	46.8	<.001
Residuals	110.2	146	0.755		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - البعد1 متغير2 (التدريب)				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	-0.289	0.323	-0.895	0.372
المتغير الاول (الادارة الايجابية)	0.879	0.128	6.839	<.001



العلاقة بين التعلم التنظيمي والإدارة الإيجابية (18):

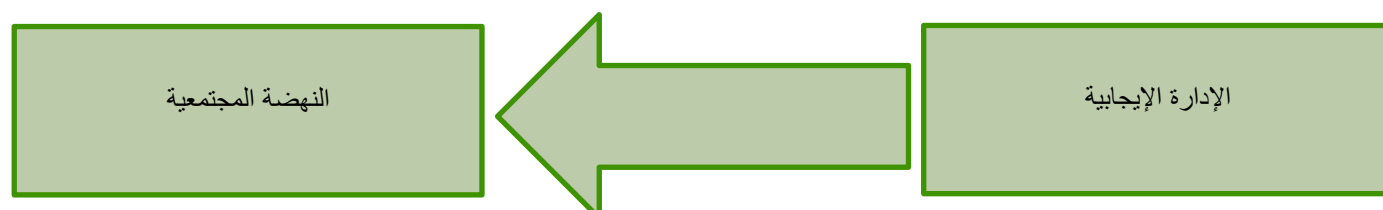
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.447	0.200

Note. Models estimated using sample size of N=148

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول (الادارة الايجابية)	18.0	1	18.011	36.4	<.001
Residuals	72.2	146	0.494		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - (التعلم التنظيمي) البعد 2 متغير				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.261	0.261	0.999	0.320
المتغير الاول (الادارة الايجابية)	0.627	0.104	6.037	<.001



النتائج:

أظهرت الدراسة أن الإدارة الإيجابية تمارس بدرجة مرتفعة في فرع وزارة الصحة بمكة المكرمة، مما يدل على تبني المؤسسة لأساليب حديثة تركز على العنصر البشري وتحسين بيئة العمل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإيجابية مثل (التمكين والمشاركة، التحفيز، الدعم الإنساني والمرونة، التدريب، التعلم التنظيمي) وبين تحقيق النهضة المجتمعية، ويتضح أن التمكين والمشاركة كانا أكثر الأبعاد تأثيراً في النهضة المجتمعية، وبعد ذلك التحفيز الإيجابي ثم التعلم التنظيمي والتدريب، بينما المرونة والدعم الإنساني أسهما في تعزيز العلاقات الوظيفية والتعاون المؤسسي، وقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين بعد واحد من أبعاد الإدارة الإيجابية وهو بعد النهضة المجتمعية على متغير النهضة المجتمعية ككل، ولكن بشكل عام تدل النتائج على أن تطبيق الإدارة الإيجابية يسهم في تحقيق بيئة عمل صحية وإنسانية تعزز الانتماء والرضا الوظيفي، وتنعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية المجتمعية، وكذلك أكدت النتائج أن الإدارة الإيجابية تمثل منهجاً إدارياً متكاملاً يمكن من خلاله تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية الخدمية.

المقارنة بين أبعاد الدراسة والدراسات السابقة

بعد التمكين والمشاركة

أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والمشاركة وتحقيق النهضة المجتمعية، مما يدل على أن منح العاملين الثقة والصلاحيات يسهم في تعزيز الانتماء والمسؤولية الجماعية، وتتفق هذه النتيجة مع:

- دراسة حجاج ونسيمة (2020) التي أكدت أن التمكين الإداري يرتبط إيجابياً بدافعية الإنجاز والانتماء المؤسسي.
- دراسة الرشيدي (2014) التي بيّنت أن المشاركة في تحديد الأهداف ترفع من فاعلية الأداء المؤسسي.
- دراسة معمار وآخرون (2021) التي أوضحت أن القادة الذين يشركون الموظفين في صنع القرار يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام المهني.

بُعد التحفيز الإيجابي

بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإيجابي والنهضة المجتمعية، حيث يؤدي التحفيز إلى رفع المعنويات وزيادة الإنتاجية والانخراط في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع:

- دراسة العتيبي (2021) التي أوضحت أن القيادة الأصلية تسهم في تحفيز الإبداع والازدهار المهني.
- دراسة معمار وآخرون (2021) التي أكدت أن التحفيز جزء أساسي من القيادة الإيجابية ويؤثر في الرضا والأداء.
- دراسة المطيري (2020) التي بيّنت أن برامج التدريب الإيجابية تعزز التحفيز الداخلي والروح الإيجابية في بيئة العمل.

بُعد المرونة والدعم الإنساني

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين المرونة والدعم الإنساني وتحقيق النهضة المجتمعية، حيث يسهم تفهم القادة لظروف العاملين والتعاطف معهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومنتجة، وتتوافق هذه النتيجة مع:

- دراسة جبران (2013) التي أكدت أن القيادة الإيجابية المبنية على العلاقات الإنسانية تحقق ثقافة إنجاز قائمة على الاحترام والدعم.
- دراسة معمار وآخرون (2021) التي شددت على أهمية البعد الإنساني في تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي.
- دراسة بدرابي (2022) التي ربطت بين الإدارة الإنسانية وتحسين بيئة العمل وأداء الأفراد.

بُعد التدريب

أثبتت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتطوير القدرات وتحقيق النهضة المجتمعية، مما يؤكد أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد ركيزة أساسية للتنمية تتفق هذه النتيجة مع:

- دراسة المطيري (2020) التي أكدت أن التدريب على السمات الإيجابية يزيد من فعالية الأداء والمرونة الوظيفية.
- دراسة عيد (2021) التي أوضحت أن التدريب الإلكتروني يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين الخدمات.
- دراسة أحمد (2023) التي بينت أن تدريب العاملين في مجالات التوعية والمشاركة يعزز النهضة الصحية والمجتمعية.

بعد التعلم التنظيمي

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التعلم التنظيمي وتحقيق النهضة المجتمعية، حيث يؤدي التعلم المستمر إلى تعزيز القدرة المؤسسية على التكيف والابتكار، تتفق هذه النتيجة مع:

- دراسة الرشيد (2014) التي أشارت إلى أن التعلم من التغذية الراجعة يحسن الأداء المؤسسي.
- دراسة الأزهر (2016) التي أكدت أن الإدارة الاستراتيجية المبنية على التعلم التنظيمي ترفع كفاءة المؤسسات وتزيد مرونتها في مواجهة التغيرات.
- دراسة هاشم (2023) التي بينت أن التعلم المؤسسي المستمر هو أساس النهضة المجتمعية والتميز الإداري.

الاستنتاج النهائي: تدل جميع المعطيات على أن الإدارة الإيجابية بأبعادها و النهضة المجتمعية بأبعادها تعد إطاراً إدارياً متكاملًا يربط بين الكفاءة المؤسسية والتنمية المجتمعية، وأن تطبيقها في بيئة العمل الصحي بوزارة الصحة بمكة المكرمة يعزز الأداء، ويرسخ قيم التمكين والتحفيز الإنساني، ويسهم في تحقيق نهضة مجتمعية مستدامة تواكب التحولات التي تستهدفها رؤية المملكة 2030.

التوصيات:

- ضرورة تبني مفهوم الإدارة الإيجابية كنهج عمل مؤسسي في جميع إدارات وزارة الصحة، وذلك من خلال تضمين مبادئها في الخطط الاستراتيجية والسياسات التنفيذية بما يضمن استدامة تطبيقها في الممارسات اليومية.

- تفعيل برامج تدريب وتأهيل دورية تستهدف القيادات والموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لرفع كفاءتهم في تطبيق مفاهيم الإدارة الإيجابية وتعزيز قدرتهم على تحويلها إلى ممارسات عملية داخل بيئة العمل.
- إعادة تصميم أنظمة التحفيز بحيث تكون أكثر شمولاً ومرونة، وتجمع بين الجوانب المادية والمعنوية، بما يُسهم في رفع مستوى الإبداع الوظيفي ويعزز الشعور بالانتماء المؤسسي.
- توسيع صلاحيات العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار بصورة أكبر، بما يدعم مبدأ التمكين الإداري ويُنمّي روح المسؤولية والمبادرة الذاتية لديهم.
- نشر ثقافة التعلم المؤسسي المستمر من خلال إنشاء وحدات مختصة بإدارة المعرفة وتبادل الخبرات، تهدف إلى توثيق التجارب الميدانية والاستفادة منها في تحسين الأداء.
- الاهتمام بالجانب الإنساني في أساليب القيادة عبر ترسيخ قيم الاحترام والتقدير والتعاطف مع العاملين، لضمان بيئة عمل إيجابية ومستقرة تعزز الانسجام الوظيفي.
- تشجيع الباحثين والمؤسسات الأكاديمية على إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر الإدارة الإيجابية على التنمية المجتمعية في قطاعات خدمية متنوعة، لتوسيع نطاق المعرفة حول هذا المفهوم.

الخاتمة:

يتضح أن الإدارة الإيجابية تمثل أحد المسارات الحديثة التي تسهم في تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء المؤسسي، من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية والتحفيزية داخل المؤسسات وقد بينت نتائج الدراسة أن تبني هذا النهج ينعكس إيجاباً على مستوى التفاعل الوظيفي والانتماء، ويساعد في تعزيز كفاءة العاملين ورفع جودة الخدمات المقدمة كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الإدارة الإيجابية تُسهم بشكل فعال في تحقيق التنمية والنهضة المجتمعية من خلال تمكين الأفراد ودعم ثقافة التعاون والمسؤولية وبناء على ما توصل إليه البحث، فإن تطبيق الإدارة الإيجابية لا يُعد مجرد خيار إداري، بل هو استثمار استراتيجي في رأس المال البشري، يضمن استدامة التطور المؤسسي ويساعد في بناء مجتمع أكثر وعياً وتكاملاً.

المراجع

المراجع العربية:

- أحمد، محمد، 2023 ، دور مراقبي الصحة في تعزيز المشاركة المجتمعية وتحفيز الوعي الصحي في العمل، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الإصدار رقم 30.
- الأزهر، 2016، واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (168 الجزء الثاني)
- بدرأوي، 2022، مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد.
- جبران، 2013 القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي، قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية جامعة اليرموك، اردن - الأردن.
- دره، 2009، مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الرشيدى، 2014، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط.
- زُديرة، نسيمه، 2020، التمكين الإداري وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الموظفين.
- العتيبي، سعد 2021، القيادة الأصلية والإبداع: الدور الوسيط للازدهار في العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2)، 131-152.
- عرعر، درموش، 2019، القيادة وأثرها على الأداء.
- عيد، 2021، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي للمنظم الاجتماعي بإدارة خدمة المواطنين بالتأمين الصحي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 35 المجلد 1.
- معمار، اليماني، شهوان، الكعبي، 2021، دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية بمنطقة العين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الخامس - العدد 22.

المطيري، 2020، أثر برنامج تدريبي لتنمية الإيجابية.

تفريج، الهدى، 2020، النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين.

هاشم، 2023، الإدارة في المنظمات المجتمعية، الازمة وعبقورية الأداء، الطبعة الثالثة.

المراجع الاجنبية:

Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2012). The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. Oxford University Press.

Sen, A. (1999). Development as Freedom. Oxford University Press.

الملاحق

في إطار هذه الدراسة الميدانية، أضع بين أيديكم استبيانًا حول الإدارة الإيجابية ودورها في النهضة المجتمعية بفرع وزارة الصحة في مكة المكرمة، نرجو منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة من خلال وضع علامة (□) أمام الخيار الذي يعكس وجهة نظركم علمًا بأنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، فالغاية الأساسية من الاستبيان هي التعرف على آرائكم وتوجهاتكم.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الخبرة: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات ☐

التنوع الوظيفي: مديري الإدارات ☐ المشرفين ☐ موظفي الموارد البشرية ☐
الموظفين التنفيذيين ☐ عامل ☐

الاستبيان

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول : الإدارة الإيجابية					
النهضة المجتمعية					
يتجنب محاسبة الموظفين المخالفين لأنظمة وقوانين العمل وقليلي الإنجاز					
يركز رئيسي على اللوم والتوبيخ وتصيد الأخطاء، فهو يهتم بأداء الموظفين ولا يهتم بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية					

					يتمسك بشدة بالقوانين الرسمية والأنظمة ولا مرونة عنده
التمكين والمشاركة الفعالة					
					يستمع إلى وجهات نظر الموظفين ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها ويطلب تنفيذها
					يشرك رئيسي الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات
					يدعم رئيسي أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال
المرونة والدعم الإنساني					
					يتكيف مع مختلف الظروف والمواقف بسهولة ونادرا ما يبدي اعتراض على بعضها
					يتعاطف رئيسي مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية
					ينظر رئيسي إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة الموظفين
المحور الثاني: النهضة المجتمعية					
التدريب					
					تقوم الشركة بوضع برامج تدريبية فعالة لاكتساب مهارات وخبرات جديدة أثناء العمل.
					توفر المنظمة متطلبات التدريب المناسب لجميع المستويات الإدارية والفنية.

					هناك تحديث مستمر لبرامج التدريب يساعد في نمو الوظائف وتطويرها.
التعلم التنظيمي					
					هناك استراتيجية لدى الشركة تشجع على التعلم الفردي والتنظيمي.
					يساهم التعلم التنظيمي في زيادة القدرة التنافسية والاستجابة للتغيرات البيئية.
					يساعد التعلم التنظيمي على تمكين العاملين ومواجهة المواقف بمرونة.
التحفيز					
					توفر المنظمة برامج متنوعة لتحفيز ومكافأة العاملين على الأداء المتميز.
					يعتبر التحفيز نظاماً فعالاً يزيد من ولاء العاملين للمنظمة ويساعدها على الاستمرارية.
					يشجع نظام التحفيز العاملين على بذل قصارى جهدهم للاستفادة من خبراتهم وقدراتهم.

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور الإدارة الإيجابية في تحقيق النهضة المجتمعية بفرع وزارة الصحة في مكة المكرمة من خلال دراسة أثر أبعادها المتمثلة في التمكين والمشاركة، والتحفيز الإيجابي، والمرونة والدعم الإنساني، والتدريب والتعليم التنظيمي.

وقد تم استخدام المنهج الوضعي بأسلوب استنتاجي، واستراتيجية المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، ونفذت الدراسة بطريقة مقطعية، وجمعت البيانات عبر الاستبيانات والمقابلات شبه الهيكلية وتحليل المضمون، وشملت عينة مكونة من 148 فرداً من ذوي الخبرات المهنية المختلفة.

وقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة الإدارة الإيجابية في فرع وزارة الصحة بمكة، ووجود دلالة إحصائية بين معظم أبعادها وبين تحقيق النهضة المجتمعية، وكان التمكين والمشاركة الأكثر تأثيراً، يليه التحفيز الإيجابي ثم التعلم التنظيمي والتدريب، كما ساهمت المرونة والدعم الإنساني في تعزيز البيئة الوظيفية والتعاون المؤسسي، وتؤكد النتائج أن تطبيق الإدارة الإيجابية يسهم في خلق بيئة عمل صحية وإنسانية تنعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية، وتمثل منهجاً فاعلاً في دعم التنمية المستدامة للمؤسسات الحكومية.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإيجابية، النهضة المجتمعية، التمكين، المشاركة، التحفيز الإيجابي، المرونة، الدعم الإنساني، التعلم التنظيمي، التدريب، التنمية المستدامة، المؤسسات الحكومية.

Abstract:

This study aims to identify the role of positive management in achieving community development at the Ministry of Health branch in Makkah by examining the impact of its dimensions, which include empowerment and participation, positive motivation, flexibility and human support, as well as organizational training and learning.

The study employed a positivist approach using a deductive method and adopted a mixed-methods strategy (quantitative and qualitative). It was

conducted as a cross-sectional study, and data were collected through questionnaires, semi-structured interviews, and content analysis.

The sample consisted of 148 individuals with varying levels of professional experience.

The findings revealed a high level of positive management practices within the Ministry of Health branch in Makkah, along with a statistically significant relationship between most of its dimensions and the achievement of community development.

Empowerment and participation were the most influential dimensions, followed by positive motivation, then organizational learning and training. Flexibility and human support also contributed to enhancing the work environment and institutional collaboration. The results confirm that the application of positive management helps create a healthy and humane work environment that positively reflects on the quality of health services and represents an effective approach in supporting sustainable development within governmental institutions .

Keywords:

Positive Management, Community Development, Empowerment, Participation, Positive Motivation, Flexibility, Human Support, Organizational Learning, Training, Sustainable Development, Governmental Institutions.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**Positive Management and Its Role in Societal
Advancement: An Applied Study on the Ministry of
Health Branch in Makkah**

Prepared by:

Hussein Abdullatif Oreif

University ID: 251002061

Year:2025