

عنوان البحث

تأثير القيادة التمكينية وأثرها على الأداء المشروع لدى موظفي وزارة الصحة

The impact of empowering leadership and its effect on the legitimate performance of Ministry of Health employees

إعداد الطالب/ سامي بدر خلف العنزي

رقم الطالب/ 253002011

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

أولاً: المقدمة

تُعد القيادة التمكينية (Empowering Leadership) أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة المعاصرة. يركز هذا النمط القيادي على تفويض السلطة، ومنح الاستقلالية في اتخاذ القرار، وتعزيز الثقة في قدرات الموظفين، وتشجيع المشاركة الفاعلة في صنع القرار. وقد أظهرت الدراسات أن القيادة التمكينية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز دافعيتهم الذاتية وانخراطهم في العمل.

تولي المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بتطوير القطاع الصحي، وهو ما يتجلى في مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على تحسين جودة الخدمات الصحية وكفاءة الأداء المؤسسي. في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة تأثير القيادة التمكينية على أداء المشاريع لدى الكوادر البشرية العاملة في وزارة الصحة، خاصة في ظل التحديات التي تواجه القطاع الصحي والتي تشمل الاعتماد على العمالة الوافدة ومعدلات الدوران الوظيفي المرتفعة بين الكوادر الوطنية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تعاني المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية من تحديات عدة تتعلق بالأداء الوظيفي للموظفين، ومنها:

- ضعف الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي بين الكوادر التمريضية والطبية.
- محدودية البرامج الوطنية لتطوير المهارات القيادية للموظفين.
- ضعف القدرات الإدارية على المستوى المحلي، مما يُعد عائقاً أمام تحسين النتائج الصحية.

تتمثل المشكلة الأساسية لهذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل تؤثر القيادة التمكينية بشكل إيجابي على أداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية؟ وما هو الدور الوسيط للتمكين النفسي في هذه العلاقة؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

1. الأهمية النظرية:

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول القيادة التمكينية في السياق الصحي السعودي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث.
- تُقدم دليلاً تجريبياً حول العلاقة بين القيادة التمكينية وأداء المشاريع في بيئة غير غربية، حيث أشارت دراسات سابقة إلى أن افتراضات نظرية التبادل القيادي قد لا تنطبق على السياقات غير الغربية مثل السعودية.

2. الأهمية التطبيقية:

- تقدم رؤى عملية لصناع القرار في وزارة الصحة حول كيفية تحسين أداء المشاريع من خلال تبني أنماط قيادية تمكينية.
- تدعم تطوير برامج تدريبية للقادة الصحيين لتعزيز مهاراتهم القيادية، تماشياً مع مبادرات مثل برنامج "قيادات وزارة الصحة من النساء".

3. الأهمية الوطنية:

- تدعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تطوير القطاع الصحي وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
- تساهم في تحقيق أهداف الوزارة في زيادة نسبة الكوادر الوطنية وتحسين جودة الخدمات الصحية.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق القيادة التمكينية في وزارة الصحة السعودية من وجهة نظر الموظفين.
2. قياس مستوى أداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية.
3. تحليل العلاقة بين القيادة التمكينية وأداء المشاريع.
4. الكشف عن دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية وأداء المشاريع.
5. تقديم توصيات عملية لتعزيز تطبيق القيادة التمكينية في وزارة الصحة السعودية.

خامساً: تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مستوى تطبيق القيادة التمكينية في وزارة الصحة السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما مستوى أداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية وأداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية؟
4. هل يؤثر التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية وأداء المشاريع؟

سادساً: فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية وأداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية.

الفروض الفرعية:

1. الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والتمكين النفسي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية.
2. لفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكن النفسي وأداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية.
3. الفرض الثالث: يُعد التمكن النفسي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التمكينية وأداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية.

سابعاً: الدراسات السابقة

1. دراسة Al Otaibi et al (2022) – السعودية
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التمكينية والتمكين النفسي في تعزيز الانخراط الوظيفي والالتزام العاطفي لدى الممرضين في أحد المستشفيات الجامعية السعودية. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبانة ذاتية من 231 ممرضاً، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن القيادة التمكينية ترتبط بشكل كبير بالالتزام العاطفي، وأن التمكن النفسي يلعب دوراً وسيطاً جوهرياً في العلاقة بين القيادة التمكينية والانخراط الوظيفي. كما خلصت الدراسة إلى أن العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والانخراط الوظيفي لم تكن مدعومة، مما يشير إلى أن سياق المملكة العربية السعودية قد يُحدث اختلافات في العلاقات التي أثبتتها دراسات سابقة في سياقات غربية.
2. دراسة Salimimoghadam et al (2025) - مراجعة منهجية
أجريت مراجعة منهجية لاستكشاف الكفاءات القيادية الأساسية لمديري المشاريع لتعزيز نجاح المشاريع. شملت المراجعة 43 دراسة محكمة نشرت بين عامي 2005 و2025. أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي، ومهارات الاتصال، والتفكير الاستراتيجي، والقدرة على التكيف، والتمكين تساهم باستمرار في نجاح المشاريع عبر القطاعات. كما أظهرت أن التمكن والسلوكيات القيادية التمكينية تعزز التعاون والمشاركة مع أصحاب المصلحة واتخاذ القرارات في السياقات غير المؤكدة.

3. دراسة Fajri & Djastuti (2024) - مراجعة منهجية

أجريت مراجعة منهجية للأدبيات لفحص أنماط الأبحاث السابقة في مجال القيادة التمكينية. أظهرت النتائج أن القيادة التمكينية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين أداء الموظفين على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي. كما تم تحديد أربعة موضوعات بحثية رئيسية تشير إلى مجالات بحث استكشافية واستغلالية محتملة في هذا المجال.

4. دراسة Zulvia et al (2026) - مراجعة منهجية

أجريت مراجعة منهجية لتحليل العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين بناءً على أدلة تجريبية من 2020-2025. شملت المراجعة 14 دراسة عالية الجودة. أظهرت النتائج أن العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين إيجابية ومعنوية في الغالب، مع ظهور ثلاثة أنماط متميزة. أظهرت غالبية الدراسات تأثيراً إيجابياً مهماً من القيادة التحويلية والقيادة الخادمة، كما تم توسط العلاقة

بشكل متكرر من خلال متغيرات تشمل الثقافة التنظيمية الأخلاقية، وتبادل المعرفة، والأمن الوظيفي.

5. دراسة Alshahrani (2024) - السعودية

أجريت مراجعة منهجية لفحص دمج سلوك العمل الابتكاري من خلال القيادة التحويلية في القطاع الصحي السعودي. شملت المراجعة 50 ورقة بحثية. أظهرت النتائج أن تحفيز الموظفين وتطويرهم يعزز سلوكيات العمل الابتكارية، مما يحسن الأداء التنظيمي. وخلصت إلى وجود ارتباط بين سلوك العمل الابتكاري والقيادة التحويلية، وأن قدرة مؤسسة الرعاية الصحية على خلق وتنفيذ فوائد للموظفين قد تضمن كفاءة تقديم الخدمات في أداء الموظفين.

6. دراسة Alharbi et al (2024) - السعودية

هدفت دراسة إلى تقييم العلاقة بين التمكين الهيكلي والقيادة الرنانة (Resonant Leadership) على أداء مقدمي الرعاية الصحية في السعودية. اعتمدت الدراسة على عينة من 260 مشاركاً. أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الرنانة مرتفع جداً (4.41 ± 0.28)، وأن مستوى التمكين الهيكلي مرتفع (17.22 ± 1.33)، وأن مستوى الأداء ممتاز (16.12 ± 0.44). كما أظهرت الدراسة أن القادة الرنانين الذين يمنحون المرضى استقلالية ودعمًا ومسؤولية أكبر يزيدون من مشاركة الموظفين وتحفيزهم ومساءلتهم، وهي عناصر أساسية للتمكين.

7. دراسة حول أنماط القيادة في القطاع الصحي (2025)

أجريت دراسة لوصف أنماط القيادة لدى مديري التمريض وفعالية القيادة. أظهرت النتائج أن نصف مديري التمريض يتبعون القيادة التحويلية في كثير من الأحيان، يليهم القيادة التبادلية. كما أظهرت أن أقل من نصف المديرين يقودون بفعالية، وأن عوامل مثل مهارات الاتصال والخبرة الإدارية والدعم للتطوير المهني قد تؤثر على فعالية القيادة.

ثامناً: المنطلقات النظرية للدراسة

1. نظرية التبادل القيادي (Leader-Member Exchange Theory - LMX)

تركز هذه النظرية على جودة العلاقات بين القائد والمرؤوسين، وتفترض أن العلاقات عالية الجودة تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتحسين الأداء. في سياق القيادة التمكينية، يعمل القادة على بناء علاقات قوية مع الموظفين من خلال الثقة والدعم وتبادل الخبرات.

2. نظرية تقرير المصير (Self-Determination Theory - SDT)

تشير هذه النظرية إلى أن البيئة التنظيمية الداعمة تعزز شعور الموظفين بالاستقلالية والكفاءة والانتماء، مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم الذاتية وانخراطهم في العمل. القيادة التمكينية توفر هذه البيئة الداعمة من خلال تفويض السلطة ومنح الاستقلالية.

3. نظرية التمكين النفسي (Psychological Empowerment Theory) - Spreitzer

يعرّف التمكين النفسي بأنه إدراك الفرد لعمله على أنه ذو معنى، وإيمانه بكفاءته، وشعوره بالسيطرة على نتائج عمله، وتأثيره في بيئة العمل. وتشير الدراسات إلى أن القيادة التمكينية تعزز التمكين النفسي، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الوظيفي.

4. نظرية القيادة التمكينية (Empowering Leadership Theory)

تتميز القيادة التمكينية بسلوكيات محددة تشمل: تفويض السلطة ومنح الاستقلالية في اتخاذ القرار، وتعزيز العمل الهادف، وإبداء الثقة في قدرات الموظفين، وإزالة القيود البيروقراطية، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار.

تاسعاً: المنهجية وطرق البحث

1. نوع الدراسة: دراسة كمية (كمية) توصيفية تحليلية.
2. مجتمع الدراسة: جميع موظفي وزارة الصحة السعودية (بما في ذلك الأطباء والممرضين والإداريين).
3. عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية من موظفي الوزارة في مختلف المناطق الإدارية.
4. حجم العينة: سيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة تحديد حجم العينة المناسبة، مع مراعاة نسبة الاستجابة المتوقعة (بحد أدنى 384 مشاركاً لضمان الدقة الإحصائية).
5. منهج جمع البيانات: سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
6. أساليب التحليل الإحصائي:
 - الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف متغيرات الدراسة.
 - تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار العلاقات بين المتغيرات.
 - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.
 - نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM) لاختبار نموذج الدراسة وفحص تأثير الوساطة.
 - استخدام برامج إحصائية مثل SPSS و AMOS أو SmartPLS.

عاشراً: أدوات الدراسة

الاستبانة:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المنطقة).

- القسم الثاني: مقياس القيادة التمكينية (Empowering Leadership Scale) - تم تطويره بناءً على الأدبيات السابقة لقياس سلوكيات القيادة التمكينية المدركة من قبل الموظفين.

- القسم الثالث: مقياس التمكين النفسي (Psychological Empowerment Scale) - تم تطويره بواسطة Spreitzer لقياس أبعاد التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير).

- القسم الرابع: مقياس أداء المشاريع - لقياس أداء المشاريع من خلال أبعاده المختلفة (جودة العمل، كمية الإنتاج، الالتزام، الإبداع، وإدارة الوقت).

الحادي عشر: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على وزارة الصحة السعودية، مما قد يحد من تعميم النتائج على قطاعات أو دول أخرى.
2. الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، مما يعني أن النتائج تعكس الوضع خلال تلك الفترة فقط.
3. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تأثير القيادة التمكينية على أداء المشاريع، ولا تتناول تأثيرات أنماط قيادية أخرى (كالقيادة التحويلية) أو متغيرات تنظيمية مختلفة.
4. حدود منهجية: الاعتماد على أسلوب الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات قد يحد من عمق النتائج، حيث لا تتيح الاستبانات استكشاف الآراء والمشاعر بعمق كامل. وقد أوصت دراسات سابقة بإجراء أبحاث نوعية إضافية لفهم السياق الثقافي بشكل أعمق.
5. حدود العينة: قد لا تمثل العينة جميع مستويات الموظفين في الوزارة، مما قد يؤثر على تمثيلية النتائج.
6. الحدود الثقافية: قد تؤثر بعض الممارسات الثقافية المنتشرة في السياق السعودي على نتائج الدراسة، حيث أشارت الدراسات إلى أن هذه الظواهر قد تؤثر على تقييم الأداء وتوزيع المكافآت.

الثاني عشر: المراجع

1. Al Otaibi, S. M., Amin, M., Winterton, J., Bolt, E. E. T., & Cafferkey, K. (2022). The role of empowering leadership and psychological empowerment on nurses' work engagement and affective commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2536-2560.
2. Salimimoghadam, S., Ghanbaripour, A. N., Tumpa, R. J., & Watanabe, T. (2025). Core leadership competencies of project managers for enhancing project success in today's fast-evolving world: a systematic literature review. *Bond University

Ministry of Health Saudi Arabia. (2025). Women Leadership .3
.Development Program

Fajri, A., & Djastuti, I. (2024). The Research Agenda for Empowering .4
Leadership: A Systematic Literature Review. *The Third International
Conference on Government Education Management and Tourism
.*(ICoGEMT)+HEALTH

Zulvia, D., Wardi, Y., & Rino. (2026). Leadership Styles and .5
Employee Performance: A Systematic Literature Review of Empirical
Studies (2020-2025). *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 10(1), 412-
.421

Alshahrani, I. (2024). Integration of innovative work behavior through .6
transformational leadership in the Saudi healthcare sector: a systematic
.review. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42(3), 481-497

Alharbi, A. A., Alghamdi, M. A., Al-Qurashi, F. M. H., et al. (2024). .7
Assessment of Relationship between Structural Empowerment and
Resonant Leadership on the Performance of Healthcare Providers in
Saudi Arabia. *Journal of International Crisis and Risk Communication
.*Research

Leadership Styles and Leader Effectiveness Among Nursing .8
.*Managers. (2025). *Journal of Crisis and Risk Communication