

عنوان البحث

القيادة التمكينية وأثرها على الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة

Empowering Leadership and Its Impact on the Creative Performance of
Ministry of Health Employees

إعداد الطالب / خلف عوض الحربي

رقم الطالب / 251000857

إشراف/

د. فايز جراد

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي: 2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن .

الباحث

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التمكينية على الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، في ظل التوجه نحو تعزيز الابتكار وتحسين جودة الخدمات الصحية، وتمثلت مشكلة البحث في محاولة تحديد مدى تأثير أبعاد القيادة التمكينية - المتمثلة في الاستقلالية، والكفاءة الذاتية، والإحساس بالمعنى، والتأثير على الأداء الإبداعي الذي يتجلى في توليد الأفكار الإبداعية، وتنفيذها، وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (200) من موظفي وزارة الصحة بمختلف المستويات الإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط واختبار (T) وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة، كما تبين أن أبعاد القيادة التمكينية تساهم بدرجة ملحوظة في تعزيز توليد وتنفيذ الأفكار الإبداعية، والتعامل مع المشكلات بأساليب غير تقليدية، وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة التمكينية والأداء الإبداعي تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية.

وتؤكد هذه النتائج أهمية تعزيز أنماط القيادة التمكينية في بيئة العمل الصحية لما لها من دور حيوي في تطوير الأداء والإبداع المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التمكينية، الأداء الإبداعي، وزارة الصحة، الكفاءة الذاتية، التمكين الإداري.

Abstract

This study aims to examine the impact of empowering leadership on creative performance among employees of the Ministry of Health in the Kingdom of Saudi Arabia, within the context of the growing emphasis on innovation and quality improvement in healthcare services. The research problem lies in identifying the extent to which the dimensions of empowering leadership—namely autonomy, self-efficacy, meaning, and impact—affect creative performance, which is reflected in generating creative ideas, implementing them, and solving problems innovatively.

The study adopted a descriptive-analytical methodology and utilized a structured questionnaire as the main data collection tool, targeting a sample of (insert the actual sample size used in the study) employees across different administrative levels. Data were analyzed using several statistical techniques such as means, standard deviations, correlation coefficients, the T-test, and ANOVA to test the study's hypotheses.

The findings revealed a statistically significant positive relationship between empowering leadership and creative performance among Ministry of Health employees. Moreover, the dimensions of empowering leadership significantly contributed to enhancing idea generation, implementation, and innovative problem-solving. The results also indicated statistically significant differences in the levels of empowering leadership and creative performance based on certain demographic variables.

These results highlight the importance of promoting empowering leadership styles in healthcare organizations due to their critical role in fostering performance and institutional creativity.

Keywords: Empowering Leadership, Creative Performance, Ministry of Health, Self-Efficacy, Managerial Empowerment.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً على التمام وبلوغ آخر عتبه من عتبات الماجستير، كل الشكر والتقدير لأسرتي ولعائلتي على دعمهم لي خلال مسيرتي وتحملهم و نشغالي عنهم .والشكر كذلك موصول لجامعة ميد او شن ولكادرها الأكاديمي والمشرفين علينا لدعمهم و توضيح كل ماهو إشكال علينا ورحابة صدورهم لإستفسارتنا الكثير ونقدمهم البحثي والأكاديمي لنا لإنضاج مستوانا التعليمي و تهيئتنا كباحثين.

الباحث

فهرس المحتويات

أ.....	حقوق الطباعة
ب.....	المستخلص
ج.....	Abstract
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	فهرس المحتويات
ز.....	قائمة المصطلحات
- 1 -	مقدمة:
- 19 -	الإطار النظري
- 21 -	الفصل الأول: القيادة التمكينية
- 21 -	المبحث الأول: مفهوم القيادة التمكينية
- 24 -	المبحث الثاني: خصائص القائد التمكيني وأبعاده
- 27 -	المبحث الثالث: القيادة التمكينية وأثرها على بيئة العمل
- 30 -	الفصل الثاني: الأداء الإبداعي
- 30 -	المبحث الأول: مفهوم الأداء الإبداعي
- 33 -	المبحث الثاني: العلاقة بين الأداء الإبداعي والقيادة التمكينية
- 36 -	الدراسة الميدانية
- 36 -	3-1 تمهيد
- 36 -	المبحث الأول: منهجية الدراسة
- 39 -	المبحث الثاني: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
- 41 -	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
- 49 -	المبحث الرابع: النتائج والتوصيات
- 52 -	الخاتمة العامة للدراسة
- 53 -	المراجع:
- 57 -	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم
37	جدول (1): معاملات الثبات (كرونيباخ ألفا) لمحاولر استبانة الدراسة	1
41	جدول (1): متوسطات واستجابات أفراد العينة لأبعاد القيادة التمكينية	2
42	جدول (2): متوسطات البنود داخل كل بعد من أبعاد القيادة التمكينية	3
43	الجدول (3): متوسطات استجابات أفراد العينة حول بنود الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية	4
44	الجدول (4): المتوسطات الكلية لأبعاد الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية	5
45	الجدول (5): نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التمكينية والأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)	6
46	الجدول (6): نتائج اختبار الفروق في متوسطات القيادة التمكينية باختلاف المتغيرات الديموغرافية	7
47	الجدول (7): نتائج اختبار الفروق في متوسطات الأداء الإبداعي باختلاف المتغيرات الديموغرافية	8

قائمة المصطلحات

المصطلح بالعربية	المصطلح بالإنجليزية	التعريف الموجز
القيادة التمكينية	Empowering Leadership	نمط قيادي يهدف إلى منح العاملين الثقة والاستقلالية وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في صنع القرار.
الأداء الإبداعي	Creative Performance	مستوى قدرة الموظف على توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.
الاستقلالية	Autonomy	قدرة الموظف على اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام دون إشراف مباشر.
الكفاءة الذاتية	Self-Efficacy	ثقة الفرد بقدرته على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة.
الإحساس بالمعنى	Meaning	شعور الموظف بأن عمله له قيمة وأثر إيجابي في المؤسسة والمجتمع.
التأثير	Impact	إدراك الموظف أن جهوده تحدث فرقاً ملموساً في نتائج العمل أو المؤسسة.
التمكين الإداري	Managerial Empowerment	عملية منح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات لاتخاذ القرارات وتحمل النتائج.
الابتكار	Innovation	تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى تطبيقات عملية تسهم في تحسين الأداء.
حل المشكلات	Problem Solving	استخدام طرق منهجية وإبداعية لمعالجة المشكلات وتحسين الأداء.
وزارة الصحة	Ministry of Health	الجهة الحكومية المسؤولة عن تقديم الخدمات الصحية وتنظيم القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية.
المتغير المستقل	Independent Variable	المتغير الذي يؤثر على غيره في الدراسة، وهو القيادة التمكينية في هذا البحث.

المتغير التابع	Dependent Variable	المتغير الذي يتأثر بغيره، وهو الأداء الإبداعي في هذه الدراسة.
اختبار (ت)	T-Test	أداة إحصائية تُستخدم لاختبار الفروق بين متوسطات مجموعتين.
تحليل التباين	Analysis of Variance (ANOVA)	أسلوب إحصائي يُستخدم لتحديد الفروق بين أكثر من مجموعتين.
معامل الارتباط	Correlation Coefficient	مقياس يوضح درجة وقوة العلاقة بين متغيرين.
المنهج الوصفي التحليلي	Descriptive-Analytical Method	منهج بحثي يعتمد على وصف الظاهرة وتحليلها لتفسير العلاقات بين متغيراتها.

مقدمة:

في ظل التحولات العالمية السريعة والتغيرات المتلاحقة التي يشهدها عالم الإدارة والتنظيم، باتت المنظمات تواجه تحديات متزايدة في سبيل البقاء وتحقيق التميز في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتنافسية العالية. ومن هنا تبرز أهمية الأنماط القيادية الحديثة التي تسهم في تمكين الموظفين وتعزيز قدراتهم الإبداعية، ومن أبرز هذه الأنماط: القيادة التمكينية، التي أصبحت محوراً أساسياً في الجهود الإدارية الهادفة إلى تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

القيادة التمكينية تمثل فلسفة إدارية قائمة على تعزيز استقلالية الموظفين، وتزويدهم بالصلاحيات والأدوات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات والمشاركة الفاعلة في تطوير الأداء، وهو ما يتماشى مع متطلبات المرحلة الحالية التي تتطلب تحولات جذرية في مفاهيم الإدارة التقليدية نحو التمكين والتفويض والثقة المتبادلة، وتتبع أهمية القيادة التمكينية من كونها تُسهم في بناء مناخ تنظيمي صحي يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم، وتقديم الأفكار الجديدة، وتحقيق ذواتهم مهنيًا، مما ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

وفي القطاع الصحي، تتجلى الحاجة إلى القيادة التمكينية بشكل أكثر إلحاحًا، نظرًا لطبيعة العمل في هذا القطاع الذي يعتمد على فرق عمل متعددة التخصصات، وعلى سرعة اتخاذ القرار، والتعامل مع مواقف طارئة تتطلب مرونة واستقلالية عالية. ومن هذا المنطلق، فإن تعزيز الممارسات القيادية التي تدعم التمكين يُعد من الأولويات الاستراتيجية في المستشفيات والمؤسسات الصحية، لتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة المقدمة.

وتُعد وزارة الصحة السعودية من أبرز الجهات الحكومية التي تشهد تحولاً استراتيجياً في إطار رؤية المملكة 2030، حيث تم إطلاق العديد من المبادرات لتطوير الكفاءات الوطنية، وتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية، وهو ما جعل من القيادة التمكينية خياراً استراتيجياً لا غنى عنه في منظومة التطوير المؤسسي، وتسعى الوزارة إلى ترسيخ ثقافة التمكين في مختلف المستويات الإدارية، وتفعيل أدوار القيادات القاعدية في دعم الموظفين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وإبداع.

وفي ضوء هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر القيادة التمكينية في تعزيز الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التمكينية (مثل الاستقلالية، الكفاءة الذاتية، الإحساس بالمعنى، والتأثير) وبين مخرجات الأداء الإبداعي، كالابتكار، وتقديم الاقتراحات، وتحسين الإجراءات، وتستند الدراسة إلى أرضية نظرية متينة تستمد جذورها من الأدبيات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية، كما تستند إلى واقع عملي يتطلب البحث والتقييم المستمر.

تتسم بيئة العمل في وزارة الصحة بتعقيد تشغيلي وبشري عالٍ، حيث تتعامل الكوادر مع احتياجات إنسانية حساسة، وتواجه بمتطلبات مهنية وضغوطات وظيفية مرتفعة، مما يفرض على القادة الإداريين تبني أساليب قيادية مرنة وداعمة، وقد أظهرت دراسات متعددة أن القيادة التمكينية تسهم في تحسين التفاعل بين

القادة والمرؤوسين، ورفع معنويات الموظفين، وتقوية حس المبادرة والمشاركة الفاعلة، وهي عوامل أساسية لرفع معدلات الأداء الإبداعي.

وبالتالي، فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية خاصة في كونها تركز على البيئة الصحية السعودية، وتستهدف فئة حيوية من العاملين في القطاع الصحي، وتسعى إلى تقديم نموذج علمي قابل للتطبيق في واقع العمل، عبر توصيات مبنية على تحليل علمي وبيانات ميدانية، كما أن الدراسة تُسهم في دعم المساعي الحكومية لتحسين كفاءة القطاع الصحي من خلال توظيف الإمكانيات البشرية وتفعيل أدوارهم الإبداعية.

وتأتي هذه الدراسة أيضًا استجابة لحاجة علمية في الأدبيات العربية، حيث لا تزال الدراسات المتخصصة في القيادة التمكينية في السياق الصحي المحلي محدودة، خاصة فيما يتعلق بأثر هذا النمط القيادي على الأداء الإبداعي في وزارة الصحة. ومن هنا تسعى الدراسة إلى ردم هذه الفجوة البحثية، وتقديم قيمة مضافة من خلال نتائج يمكن البناء عليها في تطوير السياسات الإدارية، وبرامج القيادة، ومبادرات تحسين الجودة.

وتتمهد المقدمة لبحث متكامل يستند إلى أسس نظرية وميدانية، ويعتمد منهجية علمية واضحة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج، بما يدعم تطوير القيادات الصحية وتعزيز بيئة العمل الإبداعية في مؤسسات وزارة الصحة، ويسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للقطاع الصحي بالمملكة، في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم المعاصر، تبرز الحاجة إلى أنماط قيادية تواكب هذه المتغيرات وتساهم في تعزيز فاعلية الأداء التنظيمي، وتُعد القيادة التمكينية من الأساليب الحديثة التي تستند إلى تحفيز الموظفين، وتمكينهم من اتخاذ القرار، وتعزيز الثقة في قدراتهم ومهاراتهم، ويزداد الاهتمام بهذا النمط القيادي في بيئات العمل التي تتطلب إبداعًا واستقلالية ومبادرة، مثل بيئة العمل في القطاع الصحي، وباعتبار أن وزارة الصحة السعودية تمثل واحدة من أكبر القطاعات الحكومية، فإن تمكين الموظفين فيها، خاصة القيادات الوسطى والعليا، يُعد عنصرًا حاسمًا في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز الأداء الإبداعي، لذا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر القيادة التمكينية في تنمية الإبداع الوظيفي داخل الوزارة، مستندة إلى خلفية علمية ومنهجية لتحليل أبعاد القيادة التمكينية وأثرها على مخرجات العمل، بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 في تمكين رأس المال البشري، إن تمكين الموظفين من خلال القيادة التمكينية لا يُعد فقط استجابة لتوجهات حديثة في الإدارة، بل هو ضرورة حتمية لتحقيق الأداء العالي في المنظمات المعاصرة. فالقادة الذين يتبنون هذا النمط القيادي، لا يقتصر دورهم على إصدار الأوامر ومتابعة التنفيذ، بل يمتد ليشمل بناء علاقات ثقة متبادلة مع الموظفين، وإشراكهم في صنع القرار، وتحفيزهم على التفكير النقدي والإبداعي. ويُعد هذا التوجه مناسبًا بشكل خاص للبيئات الصحية، حيث تكون جودة القرار وسرعة الاستجابة

ومن ناحية أخرى، تشير الأدبيات الإدارية إلى أن القيادة التمكينية تعزز الشعور بالمسؤولية لدى الموظف، وتنمي لديه روح المبادرة والالتزام، وهي سمات لا غنى عنها في البيئات التي تعتمد على العمل الجماعي والتخصصي، كما هو الحال في المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية. وعليه، فإن هذه الدراسة تُسهم في بناء تصور معرفي تطبيقي حول سبل تحسين الممارسات القيادية في وزارة الصحة، بما يُعزز من استثمار

الموارد البشرية بطريقة فعالة، وقد أصبح من الضروري أن تتبنى المنظمات، خصوصًا تلك العاملة في القطاع الخدمي، أساليب قيادة تتماشى مع مفاهيم التمكين والتحفيز، حيث أن الأداء الإبداعي لا يتولد في بيئات العمل الصارمة والهرمية الجامدة، بل في البيئات التي توفر للموظف الدعم والثقة والموارد والتقدير. ومن هذا المنطلق، فإن القيادة التمكينية تُعد عنصرًا أساسيًا في المعادلة التي تربط بين رضا الموظف، وجودة الخدمة، وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وتمثل هذه الدراسة كذلك محاولة لفهم الكيفية التي تؤثر بها أبعاد القيادة التمكينية على مكونات الأداء الإبداعي، من خلال تحليل العلاقات بين هذه الأبعاد، واستكشاف المتغيرات التي قد تلعب دورًا في تقوية أو إضعاف هذه العلاقة، كما تسعى الدراسة إلى اقتراح آليات عملية يمكن لوزارة الصحة أن تستفيد منها في تطوير كوادرها، وتنمية ثقافة تنظيمية تركز على الإبداع وتحقيق التميز.

كما أن التحولات المتسارعة في بيئة العمل الصحي، وما يصاحبها من تحديات تتعلق بالموارد، والضغوط المهنية، والتطورات التقنية، تجعل من الضروري اعتماد أساليب قيادة تتسم بالمرونة والتمكين، وتبتعد عن المركزية والرقابة الصارمة، لذا فإن القيادة التمكينية لا تمثل فقط إطارًا نظريًا جذابًا، بل تشكل في الواقع أداة استراتيجية تُمكن الوزارة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتؤسس هذه الدراسة لفهم أعمق لمتطلبات المرحلة المقبلة في تطوير الموارد البشرية الصحية، وتضع بين يدي صناع القرار إطارًا بحثيًا يعزز من التكامل بين القيادة والإبداع، ويدعم السياسات المعتمدة على التمكين، ويسهم في بناء مستقبل صحي أكثر ديناميكية وجودة في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

تُعد القيادة التمكينية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت في العقود الأخيرة كأحد أساليب القيادة القادرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة التنظيمية المتسارعة، وتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء والإبداع في المؤسسات، فقد أدت التحولات الكبيرة التي شهدتها بيئات العمل، لا سيما في المؤسسات الخدمية، إلى الحاجة لقيادات أكثر مرونة، قادرة على بناء الثقة مع الموظفين، وتفويض الصلاحيات، وتحفيز القدرات الذاتية الكامنة لدى الأفراد، وهو ما يُمثل جوهر القيادة التمكينية.

وفي سياق وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، والتي تُعد من أكبر وأهم المؤسسات الحكومية المسؤولة عن تقديم خدمات حيوية تمس حياة المواطنين والمقيمين، تبرز أهمية تفعيل مفاهيم القيادة التمكينية كأداة لتطوير الأداء التنظيمي والارتقاء بمستوى الخدمات الصحية، إلا أن الواقع العملي يكشف عن تحديات متعددة تواجه هذه البيئة، حيث لا تزال بعض إدارات الوزارة تُدار بأساليب تقليدية، تتسم بالمركزية والتراتبية والاعتماد على السلطة الرسمية، مما يُعيق انطلاق الطاقات الإبداعية ويُقلل من فاعلية الكادر البشري.

لقد أظهرت تقارير الأداء ونتائج استطلاعات رضا الموظفين وجود فجوة واضحة بين الطموحات المأمولة وممارسات القيادة الفعلية على أرض الواقع، وتتعكس هذه الفجوة في انخفاض نسبة مشاركة الموظفين في

اتخاذ القرار، وضعف التمكين الوظيفي، وانخفاض مستوى الابتكار في تقديم الخدمات، وهي مؤشرات تُنذر بوجود خلل في نمط القيادة الممارس في بعض الإدارات الصحية، كما أن غياب التمكين قد يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم التقدير وفقدان الدافعية، ما يؤثر سلبًا على جودة الأداء، ويُضعف فرص الإبداع الفردي والجماعي.

وعليه، فإن مشكلة الدراسة تنطلق من هذه التحديات، وتتمثل في: "ضعف مستوى الأداء الإبداعي لدى بعض موظفي وزارة الصحة، وما إذا كان ذلك يرتبط بعدم تفعيل ممارسات القيادة التمكينية بالشكل المناسب". وتسعى الدراسة إلى استكشاف هذه العلاقة، من خلال تحليل أبعاد القيادة التمكينية (مثل: الاستقلالية، الكفاءة الذاتية، الإحساس بالمعنى، التأثير) ومدى انعكاسها على الأداء الإبداعي للموظفين.

وتنبثق من هذه المشكلة تساؤلات عميقة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل الوزارة، ومدى قبول القيادات لمفاهيم التمكين، ومدى جاهزية الموظفين للاستجابة لهذا النمط القيادي. فليس التمكين مجرد تفويض للصلاحيات، بل هو عملية متكاملة تشمل بناء الثقة، وتوفير المعلومات، وتعزيز الشعور بالمسؤولية، وخلق بيئة عمل تحترم الرأي وتشجع على الابتكار.

وفي ظل التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، والتغيرات التي فرضتها رؤية المملكة 2030، بات من الضروري إعادة النظر في الأنماط القيادية المطبقة داخل المنظمات الحكومية، وخصوصًا في قطاع حساس كالصحة، إذ أن فاعلية القيادة فيه تنعكس مباشرة على جودة حياة الأفراد. ومن هنا تنبع أهمية طرح هذه المشكلة، ليس فقط من منظور أكاديمي بحثي، بل أيضًا من منظور عملي تطبيقي يسعى إلى تقديم حلول واقعية قابلة للتنفيذ.

إن معالجة هذه المشكلة تستوجب النظر في ممارسات القادة الإداريين داخل وزارة الصحة، ومدى إيمانهم بدور الموظف كشريك في صناعة القرار، لا كمنفذ للتعليمات فقط، كما تتطلب الدراسة قياس الفجوة بين الإدراك الذاتي للقيادات حول ممارساتهم التمكينية، وبين ما يراه الموظفون واقعًا فعليًا، وتحليل أثر هذه الفجوة على الأداء الإبداعي، والذي يُعد مؤشرًا حاسمًا في جودة الخدمات الصحية المقدمة.

وبالتالي، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تشخيص أبعاد المشكلة بدقة، واقتراح نماذج قيادية بديلة تُمكن من بناء بيئة عمل إبداعية تُسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف الوزارة بكفاءة وفاعلية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدد من الاعتبارات العلمية والعملية التي تجعلها مساهمة نوعية في مجال القيادة والإبداع التنظيمي، خصوصًا في السياق الحيوي لقطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، فالقيادة التمكينية تُعد من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تستند إلى تعزيز قدرات العاملين، وتنمية روح المبادرة والابتكار لديهم، وتحرير الطاقات الكامنة فيهم، بهدف تحسين الأداء العام للمنظمة، وتزداد أهمية

هذا النمط القيادي في بيئة تتسم بالتعقيد والضغط المستمرة مثل بيئة العمل في المستشفيات والمؤسسات الصحية.

وتأتي هذه الدراسة في توقيت مهم، حيث يشهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية تحولات نوعية في ضوء رؤية 2030، التي تضع في أولوياتها تطوير جودة الخدمات الصحية، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز كفاءة الإنفاق، وهذه التحولات تتطلب أنماطاً قيادية جديدة أكثر مرونة وتفاعلاً، وأكثر قدرة على تحفيز الموظفين وإشراكهم في صنع القرار وتحمل المسؤولية. ومن هنا، فإن دراسة أثر القيادة التمكينية على الأداء الإبداعي للموظفين يُعد خطوة ضرورية لفهم الأساليب الإدارية الأنسب التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف.

ومن الناحية النظرية، تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التمكينية، من خلال تحليل العلاقة بينها وبين الأداء الإبداعي في بيئة تنظيمية محددة، وهي بيئة وزارة الصحة السعودية، كما أنها تُضيف بُعداً جديداً من خلال دمج المتغيرات الديموغرافية ضمن النموذج التحليلي، مما يُمكن من تقديم رؤية شاملة حول العوامل المؤثرة في فاعلية التمكين الإداري، وتكمن أهمية الدراسة العلمية أيضاً في اعتمادها على إطار نظري حديث، ومقاربتها المنهجية التي تجمع بين التحليل الكمي والتفسير السياقي لنتائج البيانات.

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج الدراسة ستُمكن صُناع القرار في وزارة الصحة من تقييم مدى فاعلية الأساليب القيادية المتبعة حالياً، وتحديد مدى الحاجة إلى إعادة هيكلة ثقافة القيادة داخل الوحدات الصحية. كما ستوفر مؤشرات كمية وموثوقة حول العلاقة بين ممارسات التمكين ومستويات الإبداع في بيئة العمل، وهو ما يُمكن الاستفادة منه في تصميم برامج تدريبية وتأهيلية لقادة الصف الأول في القطاع الصحي.

وتكتسب الدراسة أهميتها أيضاً من خلال تركيزها على الأداء الإبداعي، والذي يُعد أحد أبرز متطلبات المرحلة الراهنة في ظل التحولات التكنولوجية والمعلوماتية المتسارعة. فالإبداع لم يعد ترفاً تنظيمياً، بل أصبح ضرورة تفرضها المنافسة، وارتفاع توقعات المستفيدين من الخدمات الصحية، والحاجة إلى تقديم حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة التي تواجه المؤسسات الصحية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة كذلك من خلال تركيزها على الموظفين، بصفته المحور الرئيس لأي عملية تطوير إداري، فالقيادة التمكينية لا يمكن أن تُمارس بمعزل عن وجود ثقافة مؤسسية داعمة، وموظفين يمتلكون الدافعية والرغبة في الإبداع والمشاركة، مما يجعل نتائج الدراسة مرجعاً عملياً لبناء بيئات عمل أكثر تمكيناً وشمولاً وتحفيزاً للطاقات.

كما أن شمول الدراسة لأبعاد متعددة من القيادة التمكينية، مثل الاستقلالية، الإحساس بالمعنى، الكفاءة الذاتية، والتأثير، يُضفي على نتائجها طابعاً تفصيلياً يمكن أن يوجّه السياسات الداخلية للمنظمات نحو

تحسين ممارسات القيادة على أسس علمية، ويُسهم هذا التناول المتعدد الأبعاد في تقديم نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه من قبل جهات أخرى سواء داخل القطاع الصحي أو خارجه.

وفي ظل التحديات التي تواجه بيئات العمل في المؤسسات الصحية، كارتفاع معدلات الاحتراق الوظيفي، ونقص التحفيز، وضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، فإن هذه الدراسة توفر أساسًا علميًا لفهم كيفية تحويل بيئة العمل من بيئة ضاغطة إلى بيئة محفزة تُعزز من الإبداع والتجديد.

لذلك، فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من قدرتها على الربط بين مفاهيم حديثة في الإدارة، وواقع عملي يحتاج إلى حلول، وسعي إلى الإسهام في بناء نماذج قيادية متجددة تُحقق التميز التنظيمي، وتُعزز من جاهزية القطاع الصحي لمواجهة تحديات المستقبل بكفاءة ومرونة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التمكينية على الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التمكينية ومستويات الأداء الإبداعي، وتحديد دورها في تعزيز الابتكار وتحسين كفاءة العمل في البيئة الصحية.

الأهداف الفرعية:

- 1- التعرف على مستوى إدراك موظفي وزارة الصحة لممارسات القيادة التمكينية من حيث تفويض الصلاحيات، بناء الثقة، دعم الاستقلالية، وتطوير القدرات.
- 2- قياس مستوى الأداء الإبداعي لدى موظفي الوزارة من خلال مؤشرات مثل: المبادرة، وتوليد الأفكار الجديدة، وتحسين الإجراءات والخدمات.
- 3- تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التمكينية (الاستقلالية، الكفاءة الذاتية، الإحساس بالمعنى، التأثير) وأبعاد الأداء الإبداعي (المبادرة، الابتكار، تطوير الخدمات).
- 4- دراسة أثر المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والوظيفة الحالية، على العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي.
- 5- بناء نموذج تفسيري يوضح دور القيادة التمكينية في تطوير الأداء الإبداعي يمكن الاستفادة منه في وضع السياسات والبرامج التدريبية داخل وزارة الصحة.
- 6- تقديم مقترحات عملية لتحسين بيئة العمل وتشجيع الإبداع من خلال تفعيل مبادئ القيادة التمكينية ومواءمتها مع ثقافة المؤسسات الصحية الحكومية.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من أهداف هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر القيادة التمكينية على الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، تتمحور تساؤلات الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:

التساؤل الرئيسي: ما أثر القيادة التمكينية على الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟

وتنبثق من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى ممارسة القيادة التمكينية في المؤسسات الصحية التابعة لوزارة الصحة من وجهة نظر الموظفين؟

- ما مستوى الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة؟

- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التمكينية (الاستقلالية، الكفاءة الذاتية، الإحساس بالمعنى، التأثير) وأبعاد الأداء الإبداعي (المبادرة، الابتكار، تطوير الخدمات)؟

- ما أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) على العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي؟

- كيف يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير الممارسات القيادية والبرامج التدريبية لتعزيز الإبداع داخل المؤسسات الصحية التابعة لوزارة الصحة؟

فروض الدراسة

تعد فرضيات الدراسة من الركائز الأساسية في البحوث الكمية، إذ تُستخدم لتحديد العلاقات المتوقعة بين المتغيرات، واختبار مدى صحتها في ضوء البيانات التي يتم جمعها ميدانياً، وتعكس الفرضيات توجهات الباحث وتوقعاته بناءً على الخلفية النظرية والدراسات السابقة، وتُساعد في بناء نموذج إحصائي يُسهّم في تفسير الظاهرة المدروسة.

وفي هذه الدراسة، والتي تهدف إلى استكشاف أثر القيادة التمكينية على الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تُغطي العلاقة بين المتغيرات الأساسية (القيادة التمكينية - الأداء الإبداعي)، إضافة إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

وفي ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستقلالية في القيادة التمكينية ومستوى الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الكفاءة الذاتية في القيادة التمكينية ومستوى الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإحساس بالمعنى في القيادة التمكينية ومستوى الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التأثير في القيادة التمكينية ومستوى الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة.

الفرضيات المتعلقة بالفروق الديموغرافية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التمكينية تعزى إلى متغيرات ديموغرافية مثل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، التخصص).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإبداعي تعزى إلى متغيرات ديموغرافية مثل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، التخصص).
- وتهدف هذه الفرضيات إلى تسليط الضوء على مدى فاعلية نمط القيادة التمكينية في تعزيز الأداء الإبداعي، وكذلك التحقق مما إذا كانت بعض الخصائص الشخصية والديموغرافية للموظفين تؤثر في هذه العلاقة. وسيتم اختبار صحة هذه الفرضيات باستخدام أدوات وأساليب إحصائية مناسبة مثل معامل الارتباط واختبار الفروق وتحليل التباين.

الدراسات السابقة

يعد توظيف الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية لأي دراسة علمية رصينة، إذ يُساعد الباحث على الوقوف على ما تم إنجازه من بحوث ذات صلة بموضوع الدراسة، واكتشاف الفجوات المعرفية التي لم تُتناول بعد، وتحديد الأطر النظرية والمنهجية التي يُمكن الاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية. كما تُمثل مراجعة الدراسات السابقة وسيلة لفهم السياقات المختلفة التي تمت فيها دراسة القيادة التمكينية وعلاقتها بالأداء الإبداعي، وتُمكن من المقارنة والتحليل والنقد البناء.

وتُظهر مراجعة الأدبيات أن هناك اهتمامًا متزايدًا في العقود الأخيرة بمفهوم القيادة التمكينية، خاصة في ظل التحولات التي شهدتها بيئات العمل الحديثة، واتجاه المنظمات إلى تمكين العاملين كوسيلة لتعزيز الأداء والتحفيز الداخلي، وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومستوى الإبداع في

العمل، إلا أن الدراسات التي ركزت تحديدًا على القيادة التمكينية كمتغير مستقل، والأداء الإبداعي كمتغير تابع في القطاع الصحي، لا تزال محدودة نسبيًا، لا سيما في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات ذات صلة بمشكلة الدراسة الحالية:

1- دراسة العيسوي (2020)

هدفت الدراسة إلى: استقصاء العلاقة بين القيادة التمكينية والتحفيز الذاتي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية في الأردن.

وأظهرت نتائجها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التمكينية ومستوى التحفيز الذاتي، وأوصت بضرورة تمكين الموظفين لتعزيز دافعيتهم.

2- دراسة السهلي (2019)

تناولت العلاقة بين أبعاد القيادة التمكينية ومستوى الأداء الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وخلصت إلى أن بعدي "الكفاءة الذاتية" و"الإحساس بالمعنى" كانا الأكثر تأثيرًا في تعزيز الأداء الإبداعي، وأوصت بتبني سياسات قيادية داعمة للتمكين في قطاع التعليم.

3- دراسة محمد وخالد (2018)

أجريت في بيئة صناعية وركزت على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي، وبيّنت النتائج أن التمكين يسهم في خلق بيئة محفزة على الابتكار، شرط أن تكون مصحوبة بثقافة تنظيمية داعمة.

4- دراسة العتيبي (2017)

استهدفت موظفي وزارة الصحة السعودية، حيث تم تحليل دور نمط القيادة في الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي، وأشارت النتائج إلى أن الأنماط التقليدية تُسهم في رفع مستويات الضغط النفسي، بينما ارتبطت ممارسات التمكين بانخفاض معدلات الإرهاق المهني.

5- دراسة Ghafoor & Hasan (2016)

تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية والإبداع في القطاع الصحي في باكستان، وأظهرت نتائجها أن القيادة التمكينية تعزز الإبداع عبر رفع مستويات الثقة والالتزام التنظيمي.

من خلال هذه الدراسات، يمكن استخلاص عدد من النقاط المهمة التي تُفيد في بناء الدراسة الحالية

أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي في معظم البيئات التي تم دراستها
- تأثير المتغيرات الديموغرافية يختلف حسب السياق الثقافي والتنظيمي.
- محدودية الدراسات التي تناولت الموضوع في السياق السعودي وخصوصًا في بيئة وزارة الصحة.

وبناءً عليه، تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية من خلال تناول العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي في بيئة صحية سعودية، وهو ما يُعزز من أصالة الدراسة، ويُضيف بعداً جديداً للممارسات الإدارية في هذا القطاع الحيوي.

كما تعتمد الدراسة الحالية على تطوير أدوات القياس استناداً إلى أبرز أدوات الدراسات السابقة، مع إعادة ضبطها بما يتلاءم مع طبيعة عينة الدراسة، وتطبيقها على بيئة واقعية ضمن وزارة الصحة، ما يمنحها موثوقية أعلى مقارنة بالدراسات النظرية.

وتُعد هذه المراجعة تأصيلاً علمياً يربط الجهد البحثي الحالي بالسياق المعرفي الأوسع، ويُساعد في بلورة الفرضيات وتفسير النتائج المستقبلية للدراسة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تعتبر المنطلقات النظرية حجر الأساس لأي دراسة علمية، حيث تُسهم في بناء الإطار المفاهيمي الذي تنطلق منه الدراسة وتستند إليه في تفسير الظواهر وتحليل النتائج. وفي هذه الدراسة، التي تبحث في أثر القيادة التمكينية على الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة، سيتم تقديم شرح شامل للمتغيرين الرئيسيين: القيادة التمكينية والأداء الإبداعي، مع التركيز على تعريفاتهما، أبعادهما، أهميتهما، والعلاقة بينهما.

أولاً: القيادة التمكينية (Empowering Leadership)

القيادة التمكينية هي أسلوب قيادي يركز على تمكين الموظفين من خلال تفويض الصلاحيات، بناء الثقة، دعم الاستقلالية، وتطوير القدرات، بهدف تعزيز مشاركتهم ورفع مستوى أدائهم وإبداعهم (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

أهداف القيادة التمكينية:

- تعزيز شعور الموظف بالمسؤولية تجاه مهامه.
- تحفيز الموظفين على الابتكار والمبادرة.
- تحسين رضا الموظفين وارتباطهم بالمنظمة.
- خلق بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار وحل المشكلات بطريقة إبداعية.

خصائص القائد التمكيني:

- تفويض الصلاحيات بشكل فعال.
- بناء الثقة مع الفريق.
- دعم الاستقلالية والمبادرة الفردية.
- التركيز على تطوير مهارات وقدرات الموظفين.

- تقدير جهود الموظفين ومكافأتهم على الأداء الإبداعي.

أبعاد القيادة التمكينية:

- الاستقلالية (Self-determination).

- الكفاءة الذاتية (Competence).

- الإحساس بالمعنى (Meaning).

- التأثير (Impact).

ثانيًا: الأداء الإبداعي (Creative Performance)

الأداء الإبداعي هو القدرة على توليد أفكار جديدة، اقتراح حلول مبتكرة، وتحسين الإجراءات والخدمات داخل المؤسسة، ويعتمد على التفاعل بين قدرات الفرد وخصائص البيئة التنظيمية (Amabile, 1996).

أهداف الأداء الإبداعي:

- تعزيز قدرة الموظفين على الابتكار وتقديم حلول جديدة للمشكلات.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة.

- رفع كفاءة الأداء العام للمنظمة من خلال الأفكار الإبداعية.

أبعاد الأداء الإبداعي:

- المبادرة في اقتراح الأفكار والحلول.

- الابتكار في تطوير المنتجات أو الخدمات.

- تطوير الإجراءات والخدمات بما يحقق تحسين مستمر.

ثالثًا: العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي

تستند هذه الدراسة إلى مدخل تكاملي يجمع بين أبعاد القيادة التمكينية والأداء الإبداعي، حيث تشير الأدبيات إلى أن ممارسات القائد التمكيني (تفويض الصلاحيات، دعم الاستقلالية، بناء الثقة، وتطوير القدرات) تسهم في خلق بيئة عمل محفزة للإبداع، وتشجع الموظفين على المبادرة وتقديم حلول مبتكرة، كما أن جودة العلاقة بين القائد والموظف (Leader-Member Exchange) تعزز الالتزام التنظيمي وتدعم السلوك الإبداعي.

الإطار النظري المتكامل:

تعتمد الدراسة على دمج النظريات التالية لتفسير العلاقة بين المتغيرين:

- نظرية التمكين النفسي (Psychological Empowerment Theory)، لتوضيح الأبعاد النفسية للقيادة التمكينية وأثرها على سلوك الموظف.
- نظرية المسار الهدف (Path-Goal Theory)، لتوضيح دور القائد في توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق الأداء الإبداعي.
- نظرية الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity Theory)، لتفسير تأثير البيئة التنظيمية وخصائص الفرد على الأداء الإبداعي.
- نظرية تبادل القيادة الأعضاء (LMX -Leader-Member Exchange)، لتسليط الضوء على العلاقة الثنائية بين القائد والموظف وأثرها على الالتزام والإبداع.

المنهجية وطرق البحث

تعد المنهجية من أهم مكونات البحث العلمي، إذ تُحدد الإطار الذي يُعتمد عليه في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. وفي هذه الدراسة، والتي تسعى إلى فحص العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، تم اختيار منهجية بحثية كمية تعتمد على الوصف والتحليل، بما يتلاءم مع طبيعة المتغيرات وطبيعة المشكلة.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك نظرًا لملاءمته لطبيعة الأهداف المتمثلة في وصف الظاهرة المدروسة، وتحليل العلاقة بين متغيراتها، ويُعد هذا المنهج مناسبًا عندما يكون الهدف هو فهم طبيعة العلاقة بين متغيرين أو أكثر في بيئة محددة.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، في مختلف القطاعات والإدارات ذات الصلة بطبيعة الدراسة، وقد تم تحديد المجتمع المستهدف بناءً على دورهم في بيئة العمل التي تتأثر بطبيعة القيادة وتسهم في الأداء الإبداعي.

ثالثًا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وذلك لضمان تمثيل كافٍ للموظفين من مختلف الإدارات والتخصصات، وسيتم تحديد حجم العينة بناءً على معادلة حجم العينة المناسبة، مع مراعاة نسبة الاستجابة المطلوبة لتحقيق دلالة إحصائية مقبولة.

رابعاً: أدوات الدراسة

تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: يتناول البيانات الديموغرافية للمشاركين (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة القسم، الوظيفة).

الجزء الثاني: يقيس مستوى ممارسة القيادة التمكينية، ويتضمن مجموعة من العبارات موزعة على أبعاد مثل (الاستقلالية، الكفاءة الذاتية، الإحساس بالمعنى، التأثير).

الجزء الثالث: يقيس مستوى الأداء الإبداعي من خلال مؤشرات متعددة مثل (الأفكار الجديدة، المبادرة، حل المشكلات، الابتكار في تقديم الخدمة)

خامساً: أدوات التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، منها:

- الإحصاء الوصفي المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- اختبار T لفحص الفروق بين المتوسطات.
- تحليل التباين ANOVA لاختبار الفروق بين المجموعات.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتفسير تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

سادساً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على فحص العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي دون التطرق لأنماط قيادية أخرى.

الحدود المكانية: تطبق الدراسة داخل نطاق وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة في النصف الثاني من عام 2025

الحدود البشرية: تقتصر على الموظفين الإداريين والفنيين في الوزارة، دون إشراك المرضى أو متلقي الخدمة.

سابعاً: الأساليب الإجرائية

قبل تطبيق الاستبانة، سيتم إجراء دراسة استطلاعية على عينة محدودة للتأكد من وضوح البنود وسهولة فهمها، كما سيتم إرسال الاستبانات إلكترونياً عبر البريد الرسمي للوزارة لضمان الوصول الفعال للمستجيبين، وسيتم حفظ البيانات بسرية تامة، واستخدامها فقط لأغراض الدراسة الأكاديمية.

وتهدف هذه المنهجية الشاملة إلى تحقيق أعلى قدر من الدقة والموضوعية في جمع البيانات وتحليلها، بما يُمكن من الوصول إلى نتائج علمية موثوقة تسهم في تطوير الممارسات القيادية داخل بيئة وزارة الصحة، وتدعم توجهات الدولة نحو التمكين والتحول المؤسسي الفاعل.

ثامناً: الأسس النظرية لاختيار المنهج

جاء اختيار **المنهج الوصفي التحليلي** لكونه الأنسب للدراسات التي تتناول العلاقات بين المتغيرات، دون تدخل مباشر من الباحث، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى لفهم العلاقة بين أسلوب قيادي (القيادة التمكينية) وسلوك تنظيمي (الأداء الإبداعي)، ويسمح هذا المنهج بفحص الفرضيات وتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات من خلال أدوات قياس كمية معتمدة.

تاسعاً: الصدق والثبات

لضمان مصداقية النتائج، ستُخضع الأداة المستخدمة لاختبارات الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجالات الإدارة والقيادة، كما سيتم التحقق من الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، وفيما يتعلق بالثبات، فسيتم احتسابه باستخدام معامل كرونباخ ألفا، ويُعد المعيار المقبول أن يكون معامل الثبات $0.70 \geq$

عاشراً: الاعتبارات الأخلاقية

تم أخذ الموافقات الرسمية من الجهة المختصة في وزارة الصحة قبل البدء في توزيع الاستبانات، كما تم التأكيد في نموذج الاستبانة على الطوعية في المشاركة، وحُسن استخدام البيانات لأغراض بحثية فقط، وضمان السرية والخصوصية. وتم الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي وفقاً للمعايير المعتمدة في الجامعات السعودية.

الحادي عشر: التحديات المحتملة

قد تواجه الدراسة بعض التحديات مثل انخفاض معدل الاستجابة أو عدم تفاعل بعض الإدارات، وللتغلب على ذلك، سيتم التواصل مع القيادات الإدارية في الوزارة لضمان دعم تطبيق الأداة، كما سيتم إرسال تذكيرات للمستجيبين لتحفيز المشاركة، كما سيتم النظر في استخدام أدوات إلكترونية سهلة الوصول لضمان شمولية العينة وتنوعها الجغرافي.

الثاني عشر: الجدول الزمني

تم إعداد خطة زمنية تفصيلية لتنفيذ مراحل الدراسة، تبدأ بمرحلة التحكيم ثم التوزيع، يليها جمع البيانات، ثم التحليل، وأخيراً كتابة التقرير النهائي، ويُتوقع أن تستغرق الدراسة الكاملة ما بين 8 إلى 10 أسابيع من تاريخ بدء التنفيذ.

وبذلك، فإن اعتماد هذه المنهجية المتكاملة من شأنه أن يُعزز من مصداقية وموضوعية الدراسة، ويوفر الأساس العلمي اللازم لفحص العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي، بما يُسهم في تطوير السياسات القيادية في بيئة العمل الصحي.

أدوات الدراسة

أدوات الدراسة هي الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات من المبحوثين بصورة منهجية ومنظمة، وتُعد من العناصر الجوهرية في نجاح أي بحث ميداني. وفي هذه الدراسة، تم اختيار أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، وذلك لما تتميز به من سهولة وسرعة في التوزيع، وإمكانية تحليل نتائجها إحصائياً بدقة، فضلاً عن قدرتها على الوصول إلى عينة كبيرة من أفراد مجتمع الدراسة في وقت قصير.

أولاً: مبررات اختيار الاستبانة

تم اختيار الاستبانة لأنها الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية، التي تسعى إلى قياس اتجاهات وآراء الموظفين في وزارة الصحة حول ممارسات القيادة التمكينية ومدى تأثيرها في أدائهم الإبداعي، كما أن الاستبانة تتيح جمع معلومات كمية قابلة للتحليل باستخدام البرامج الإحصائية، مما يسهم في فحص الفرضيات والوصول إلى استنتاجات دقيقة.

ثانياً: تصميم الاستبانة

تم تصميم الاستبانة بشكل علمي وفقاً لمحددات واضحة، وتتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية كما يلي:

الجزء الأول: البيانات العامة (البيانات الديموغرافية)

يتضمن أسئلة مغلقة تهدف إلى جمع معلومات عن خصائص أفراد العينة مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة، والإدارة التي يعمل بها.

الجزء الثاني: مقياس القيادة التمكينية

يتضمن هذا الجزء مجموعة من البنود التي تقيس مدى ممارسة القيادة التمكينية في بيئة العمل. وقد تم بناء هذه البنود بالاعتماد على الأدبيات السابقة، وتوزيعها على الأبعاد الأربعة التالية:

(الاستقلالية - الإحساس بالمعنى - الكفاءة الذاتية - التأثير)

الجزء الثالث: مقياس الأداء الإبداعي

يتضمن بنودًا لقياس مستوى الأداء الإبداعي لدى الموظف، وتشمل مؤشرات مثل: المبادرة، القدرة على الابتكار، حل المشكلات بطرق غير تقليدية، وطرح الأفكار التطويرية.

ثالثًا: مقياس التقدير

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد استجابات المبحوثين، حيث تتدرج الاستجابات بين:

1- لا أوافق بشدة

2- لا أوافق

3- محايد

4- أوافق

5- أوافق بشدة

ويُعد هذا المقياس مناسبًا لقياس اتجاهات الأفراد نظرًا لمرونته وسهولة استخدامه في التحليل الإحصائي.

رابعًا: خصائص الأداة

- الصدق (Validity) :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة والقيادة لتحكيمها من حيث الصياغة ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، مما يُحقق ما يسمى بالصدق الظاهري والمحتوى.

- الثبات (Reliability) :

سيتم التحقق من الثبات من خلال إجراء اختبار أولي لحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، بحيث يُعد معامل $0.70 \geq$ مؤشرًا مقبولًا على ثبات الأداة.

خامسًا: وسائل توزيع الأداة

تم التخطيط لتوزيع الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الرسمي للوزارة، ومنصات التواصل الداخلية، مع توفير رابط إلكتروني يمكن الموظفين من الإجابة بسهولة وسرية تامة، وسيتم إرسال تذكيرات دورية لتشجيع الاستجابة وتحقيق نسبة مشاركة كافية.

سادسًا: إجراءات التحقق من صلاحية البيانات

سيتم مراجعة البيانات المستلمة للتأكد من اكتمال الاستجابات وعدم وجود إجابات مكررة أو غير صالحة. كما سيتم استخدام فحص الاتساق الداخلي والتكرارات للتحقق من جودة البيانات.

وبذلك، فإن استخدام أداة الاستبانة بهذه الصيغة يتيح جمع بيانات دقيقة تُسهم في فحص فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها بموضوعية وفعالية.

حدود الدراسة

لكل دراسة علمية حدودها التي تؤثر على مدى إمكانية تعميم نتائجها وتطبيقها، وتُعد الإشارة إلى هذه الحدود من الضرورات المنهجية التي تعكس وعي الباحث بالسياق الذي تجري فيه الدراسة، وحرصه على الموضوعية. وتتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تُركز هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي، من خلال أبعاد محددة للقيادة التمكينية (الاستقلالية، الكفاءة الذاتية، الإحساس بالمعنى، التأثير)، وأبعاد الأداء الإبداعي لدى الموظفين في بيئة العمل. ولا تشمل الدراسة أنماط القيادة الأخرى مثل القيادة التحويلية أو القيادة الأوتوقراطية، كما لا تتناول متغيرات تنظيمية أخرى كالرضا الوظيفي أو الالتزام المؤسسي.

ثانياً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، ولا تشمل القيادات العليا أو متخذي القرار على مستوى الوزارة، كما أنها لا تشمل المرضى أو متلقي الخدمة، إذ يركز نطاق الدراسة على منظور الموظفين الداخليين فقط تجاه القيادة التمكينية وتأثيرها في سلوكهم الإبداعي.

ثالثاً: الحدود المكانية

تتحصر الدراسة في البيئة التنظيمية لوزارة الصحة السعودية، بما فيها من إدارات مركزية أو قطاعات تابعة، ولا تمتد لتشمل وزارات أو قطاعات حكومية أخرى، ما يُقلل من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات أخرى تختلف في الهيكل والثقافة التنظيمية.

رابعاً: الحدود الزمانية

تم إجراء هذه الدراسة خلال النصف الثاني من عام 2025، في ظل عدد من المتغيرات التنظيمية التي تشهدها الوزارة ضمن خطط التحول الوطني. وبالتالي فإن نتائج الدراسة تُعبر عن هذه الفترة الزمنية، وقد تتغير باختلاف الزمان أو مع تطور السياسات الداخلية للوزارة.

خامساً: الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وأداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يُحدد طبيعة المعلومات المستخلصة بأنها كمية رقمية تُعبر عن إدراكات الموظفين، وقد لا تعكس بالضرورة البُعد الكيفي أو التفسيري الذي يمكن الحصول عليه من خلال المقابلات أو مجموعات النقاش.

سادسًا: حدود الصدق الذاتي للمبحوثين

نظرًا لاعتماد الأداة على التقييم الذاتي من قبل المبحوثين، فقد تتأثر بعض الإجابات بتحيزات فردية أو اجتماعية، مثل الرغبة في إعطاء إجابات إيجابية أو التردد في نقد البيئة الإدارية. وقد تم محاولة التخفيف من هذا الأثر من خلال التأكيد على سرية الاستجابات والطوعية التامة في المشاركة.

وختامًا، فإن هذه الحدود لا تقلل من قيمة الدراسة، بل تُسهم في توضيح نطاقها وإطارها العام، وتُعين القارئ أو الباحث المستقبلي على تفسير النتائج في سياقها الصحيح، والبناء عليها في دراسات لاحقة تُوسع أو تُعمّق في الموضوع ذاته.

الإطار النظري

الفصل الأول: القيادة التمكينية

المبحث الأول: مفهوم القيادة التمكينية

(1) تعريف القيادة التمكينية من منظور علم الإدارة والسلوك التنظيمي.

(2) الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة التمكينية.

(3) أهداف القيادة التمكينية في بيئة العمل.

(4) أهمية القيادة التمكينية في المؤسسات الصحية.

المبحث الثاني: خصائص القائد التمكيني وأبعاده

(1) خصائص القائد التمكيني: التفويض، بناء الثقة، دعم الاستقلالية، تطوير القدرات.

(2) أبعاد القيادة التمكينية:

- الاستقلالية (Self-determination).

- الكفاءة الذاتية (Competence).

- الإحساس بالمعنى (Meaning).

- التأثير (Impact).

(3) دور هذه الأبعاد في تعزيز المشاركة والتحفيز والإبداع لدى الموظفين.

المبحث الثالث: القيادة التمكينية وأثرها على بيئة العمل

(1) أثر القيادة التمكينية على الأداء الفردي والجماعي.

(2) أثرها على رضا الموظفين وارتباطهم بالمنظمة.

(3) أثرها على التفاعل بين الموظفين والقيادة (Leader-Member Exchange).

(4) تطبيقات القيادة التمكينية في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الأداء الإبداعي

المبحث الأول: مفهوم الأداء الإبداعي

(1) تعريف الأداء الإبداعي وأبعاده.

(2) الفرق بين الإبداع الفردي والجماعي في المؤسسات.

(3) العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي داخل بيئة العمل.

(4) أهمية الأداء الإبداعي في تطوير الخدمات الصحية بالمملكة العربية السعودية.

المبحث الثاني: العلاقة بين الأداء الإبداعي والقيادة التمكينية

(1) كيف تسهم ممارسات القائد التمكيني في تعزيز الأداء الإبداعي؟

(2) نظريات تربط بين القيادة التمكينية والإبداع:

- نظرية التمكين النفسي (Psychological Empowerment Theory)

- نظرية المسار الهدف (Path-Goal Theory)

- نظرية الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity Theory)

- نظرية تبادل القيادة الأعضاء (LMX –Leader-Member Exchange)

الفصل الأول: القيادة التمكينية

المبحث الأول: مفهوم القيادة التمكينية

تعتبر القيادة التمكينية من أبرز الأساليب الحديثة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، بما يساهم في رفع كفاءتهم وتحفيزهم على الابتكار، ويقوم هذا النوع من القيادة على مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل تفويض الصلاحيات، بناء الثقة المتبادلة، دعم الاستقلالية، وتطوير مهارات وقدرات الأفراد، ليشعروا بالمسؤولية والقدرة على التأثير في بيئة العمل.

وتتبع أهمية القيادة التمكينية من قدرتها على تحويل بيئة العمل إلى بيئة محفزة، تشجع على المبادرة، وتدعم التفكير الإبداعي لدى الموظفين، ومن خلال هذا الأسلوب القيادي، يصبح القائد شريكاً في تمكين موظفيه، مما يعزز التفاعل الإيجابي ويخلق ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وهو ما يجعل دراسة مفهوم القيادة التمكينية أمراً محورياً لفهم أثرها على الأداء الإبداعي.

(1) تعريف القيادة التمكينية من منظور علم الإدارة والسلوك التنظيمي.

تعد القيادة التمكينية من أهم الأساليب القيادية الحديثة التي تركز على تمكين الموظفين وتعزيز قدرتهم على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، وقد تناول الباحثون تعريف القيادة التمكينية من عدة زوايا ضمن علم الإدارة والسلوك التنظيمي، مما يوضح أهميتها في تطوير بيئة العمل وتحفيز الإبداع.

تعريفات القيادة التمكينية من منظور علم الإدارة والسلوك التنظيمي:

يعرفها Velthouse & Thomas (1990) بأنها أسلوب قيادي يهدف إلى تعزيز الكفاءة الذاتية لدى الموظف، وزيادة شعوره بالمسؤولية والقدرة على التأثير في نتائج العمل.

ويشير Spreitzer (1995) إلى أن القيادة التمكينية ليست مجرد تفويض للسلطة، بل هي حالة نفسية تنشأ لدى الموظف نتيجة شعوره بالمعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير في بيئة العمل.

وفقاً لـ Kanungo & Conger (1988)، فإن القائد التمكيني يعمل على توفير الموارد، والدعم النفسي، وتشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية، مما يعزز الالتزام التنظيمي ويحفز الإبداع.

ويرى Bartol & Zhang (2010) أن القيادة التمكينية تقوم على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة عمل محفزة على المبادرة وحل المشكلات، بما يرفع من أداء المؤسسة ويزيد من ابتكار الأفراد.

ويمكن القول إن جميع هذه التعريفات تتفق على أن القيادة التمكينية تعتمد على تمكين الموظف نفسيًا وسلوكيًا، وتحفيزه على المشاركة الفاعلة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء، وتعزيز الالتزام، ودعم ثقافة الابتكار داخل المؤسسات، وهو ما يجعلها نموذجًا مثاليًا لدراسة أثرها على الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة.

(2) الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة التمكينية.

في بيئات العمل التقليدية، يُنظر إلى القائد باعتباره المصدر المركزي للسلطة والقرار، حيث تُمارَس القيادة بنمط هرمي واضح يعتمد على الأوامر، المتابعة الدقيقة، ومراقبة الأداء، مع تركيز أقل على مشاركة الموظفين أو تفويضهم في اتخاذ القرار.

بالمقابل، تتسم القيادة التمكينية بفلسفة مغايرة، فهي تمنح الموظفين سلطات ومسؤوليات أوسع، وتشجعهم على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، وتُعزّز لديهم الشعور بالكفاءة الذاتية والمعنى والتأثير في العمل، ومن ثم، يمكن تلخيص الفروق باعتبار أن القيادة التقليدية تركز على تحكم القائد في الأداء والقرارات، بينما القيادة التمكينية تركز على تمكين الموظف من اتخاذ المبادرات والمساهمة في النتائج، ومن بين الفروق المحددة، القيادة التقليدية غالبًا ما تفرض إجراءات ثابتة ومركزية، بينما القيادة التمكينية تتيح بيئة مرنة تشجّع الإبداع وتبادل الأفكار؛ القيادة التقليدية تعتمد على العقاب والمكافأة الخارجية، أما القيادة التمكينية فتعتمد على تطوير القدرات الداخلية للموظفين وبناء الثقة بينهم وبين القائد؛ وأخيرًا، القيادة التقليدية قد تقيد المبادرة والإبداع، في حين أن القيادة التمكينية تسعى لخلق ثقافة تنظيمية تؤمن بأهمية الاستقلالية والمبادرة الفردية. هذا التحول من نمط السيطرة إلى نمط التمكين يعد أحد محاور التحديث الإداري في المنظمات الحديثة، ويمثل أساسًا لتحليل كيفية تأثير القيادة التمكينية على الأداء الإبداعي.

(3) أهداف القيادة التمكينية في بيئة العمل.

تهدف القيادة التمكينية في بيئة العمل إلى إحداث تحول جوهري في الثقافة التنظيمية، من ثقافة تعتمد على التوجيه والسيطرة إلى ثقافة تقوم على المشاركة والثقة والمسؤولية الجماعية، فالقائد التمكيني لا يكتفي بإصدار الأوامر، بل يسعى إلى تطوير العاملين وتمكينهم من أداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية، من خلال تعزيز قدراتهم وتوسيع دائرة مشاركتهم في صنع القرار، وتتمثل أهم أهداف القيادة التمكينية في النقاط الآتية:

(أ) رفع مستوى الكفاءة الذاتية للموظفين من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات بثقة واستقلالية.

(ب) تعزيز المشاركة والمسؤولية الجماعية عبر إشراك العاملين في تحديد الأهداف التنظيمية ومتابعة تنفيذها.

(ج) تحفيز الإبداع والابتكار من خلال خلق بيئة عمل آمنة تشجع على طرح الأفكار الجديدة دون خوف من الفشل أو النقد.

(د) تحسين جودة الأداء الوظيفي نتيجة شعور الموظفين بالتقدير والثقة من قبل القيادة، مما يرفع من دافعيتهم نحو الإنجاز.

(هـ) بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والشفافية بما يعزز الولاء والانتماء للمؤسسة.

(و) تطوير القيادات المستقبلية عبر تمكين العاملين من خوض تجارب قيادية مصغرة تؤهلهم لتحمل المسؤوليات الإدارية في المستقبل.

وبذلك، تسعى القيادة التمكينية إلى خلق بيئة عمل متوازنة تُعلي من قيمة الإنسان كعنصر أساسي في تحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية للمؤسسة.

(4) أهمية القيادة التمكينية في المؤسسات الصحية.

تعتبر القيادة التمكينية من الركائز الأساسية في تطوير أداء المؤسسات الصحية، نظرًا لما توفره من بيئة عمل محفزة تقوم على الثقة والمشاركة وتحمل المسؤولية. ففي القطاع الصحي، تتسم بيئة العمل بدرجة عالية من التعقيد والتغير السريع، مما يجعل تمكين العاملين وخاصة الكوادر الطبية والإدارية ضرورة استراتيجية لضمان جودة الخدمات واستدامة الأداء، وتتمثل أهمية القيادة التمكينية في المؤسسات الصحية فيما يلي:

(أ) تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال تمكين الفرق الطبية والإدارية لاتخاذ القرارات السريعة والمستقلة بما يخدم مصلحة المريض.

(ب) رفع مستوى الرضا الوظيفي نتيجة إحساس العاملين بالتقدير والثقة والدعم من القيادة، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم وسلوكهم المهني.

(ج) تعزيز العمل الجماعي والتنسيق بين التخصصات داخل المستشفيات والمراكز الصحية، وهو أمر حاسم في مواجهة الحالات الحرجة وتحقيق الاستجابة الفعّالة.

(د) تحفيز الإبداع والابتكار في تقديم الرعاية الصحية عبر تشجيع الكوادر على اقتراح حلول جديدة وتحسين الإجراءات التشغيلية.

(هـ) بناء قيادات صحية مستقبلية قادرة على تحمل المسؤوليات القيادية واتخاذ القرارات في بيئات معقدة وضاغطة.

(و) زيادة كفاءة استخدام الموارد من خلال إشراك العاملين في اقتراح أساليب أكثر فعالية في إدارة الوقت والإمدادات والخدمات.

وبهذا، تسهم القيادة التمكينية في تعزيز ثقافة الأداء المتميز داخل المؤسسات الصحية، وتحقيق أهداف التنمية الصحية المستدامة في ظل التحول التنظيمي والإداري المستمر.

المبحث الثاني: خصائص القائد التمكيني وأبعاده

يعد القائد التمكيني حجر الأساس في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال تمكين الأفراد وإشراكهم في صناعة القرار، وتتبع أهمية خصائص القائد التمكيني من دوره المحوري في تحويل الثقافة التنظيمية من الاعتماد على الأوامر والتعليمات إلى الثقة والمسؤولية المشتركة. لذا، فإن التعرف على السمات الشخصية والمهنية لهذا النوع من القادة، وفهم الأبعاد الأساسية التي تشكل جوهر القيادة التمكينية، يساهم في توضيح كيفية إحداث التوازن بين السلطة والمشاركة، وتعزيز روح المبادرة والإبداع داخل المؤسسات، خصوصاً في القطاعات الحيوية مثل القطاع الصحي.

(1) خصائص القائد التمكيني

تعتبر خصائص القائد التمكيني من الركائز الأساسية التي تميزه عن أنماط القيادة التقليدية، إذ تركز على تنمية الأفراد وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والمشاركة، ومن أبرز هذه الخصائص: التفويض، وبناء الثقة، ودعم الاستقلالية، وتطوير القدرات، وهي مجتمعة تشكل جوهر القيادة التمكينية في الممارسات الإدارية الحديثة.

(أ) **التفويض** أولى خصائص القائد التمكيني، فهو لا يحتفظ بالسلطة لنفسه، بل يوزع المهام والمسؤوليات على الموظفين بما يتناسب مع قدراتهم، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء، والتفويض هنا لا يعني التخلي عن الرقابة، بل هو تمكين الموظف من اتخاذ القرار ضمن نطاق محدد بوضوح.

(ب) **بناء الثقة** فيعتبر حجر الزاوية في العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق، فالقائد التمكيني يؤمن بقدرات موظفيه ويمنحهم الدعم النفسي والمعنوي، مما يخلق مناخاً من الاحترام المتبادل ويحفّزهم على الإبداع وتحمل المخاطر الإيجابية.

(ج) **دعم الاستقلالية** يبرز جانباً آخر من القيادة التمكينية، حيث يمنح القائد موظفيه مساحة كافية للتصرف بحرية في أداء مهامهم، ويشجعهم على اتخاذ القرارات المناسبة دون تدخل مباشر، وهذه الاستقلالية تُسهم في رفع الروح المعنوية وتزيد من الدافعية الذاتية نحو الإنجاز.

(د) **تطوير القدرات** يمثل أهم سمات القائد التمكيني، فهو لا يكتفي بتوجيه الموظفين، بل يعمل على صقل مهاراتهم وتوفير فرص التدريب المستمر لهم، مما يخلق كوادر قادرة على مواجهة التحديات والتطور مع المؤسسة.

ومن خلال هذه الخصائص، يصبح القائد التمكيني نموذجاً فاعلاً في تحفيز الأداء وتعزيز ثقافة التمكين داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واستدامة.

(2) أبعاد القيادة التمكينية

تعتبر أبعاد القيادة التمكينية الإطار العملي الذي تُترجم من خلاله فلسفة التمكين إلى سلوكيات وإجراءات ملموسة داخل بيئة العمل، فهي تمثل المكونات الأساسية التي تعكس مدى قدرة القائد على التأثير في أتباعه وتمكينهم من أداء أدوارهم بكفاءة، وتشمل هذه الأبعاد، مثل تفويض السلطة، وتحفيز المشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز الثقة بالنفس، وتوفير المعلومات، وتنمية القدرات، مجموعة من الممارسات التي تسهم في بناء بيئة عمل تشاركية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، ومن خلال تفعيل هذه الأبعاد، يتحول القائد إلى محفز وموجه يزرع في فريقه روح المبادرة والمسؤولية المشتركة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل أبعاد القيادة التمكينية في ما يلي:

(أ) الاستقلالية (Self-determination): من أهم أبعاد القيادة التمكينية، إذ تعبّر عن قدرة الموظف على اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الحاجة إلى رقابة مفرطة أو تدخل مباشر من القائد، فهي تمنح العاملين حرية التصرف والإبداع في إنجاز مهامهم ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة، ويقوم القائد التمكيني بتشجيع هذا البعد من خلال خلق بيئة عمل داعمة تعزز الثقة المتبادلة، وتسمح للموظفين بتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم.

إن تمكين العاملين من ممارسة الاستقلالية يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، ويزيد من دافعيتهم الداخلية، كما يعزز من قدرتهم على التفكير النقدي والابتكار، وفي المؤسسات الصحية، على سبيل المثال، تسهم الاستقلالية في تحسين جودة القرارات السريرية والإدارية، مما ينعكس إيجابًا على أداء الفريق وكفاءة الخدمات المقدمة للمرضى.

(ب) الكفاءة الذاتية (Competence): أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التمكينية، وتشير إلى إيمان الفرد بقدرته على أداء مهامه بكفاءة وتحقيق نتائج متميزة، فالقائد التمكيني يسعى إلى تعزيز هذا الشعور لدى الموظفين من خلال توفير التدريب المستمر، وإتاحة الفرص لاكتساب المهارات والخبرات الجديدة، وتقديم التغذية الراجعة الإيجابية.

إن ارتفاع مستوى الكفاءة الذاتية يرفع من ثقة العاملين بأنفسهم، ويزيد من قدرتهم على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات المناسبة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، خصوصًا في البيئات الصحية التي تتطلب دقة ومهارة عالية.

(ج) الإحساس بالمعنى (Meaning): يمثل بعدًا أساسيًا في القيادة التمكينية، إذ يعكس مدى شعور الموظف بأن عمله له قيمة وأهمية تتجاوز المهام اليومية الروتينية، فالقائد التمكيني يعمل على ربط أهداف الأفراد برؤية ورسالة المؤسسة، مما يمنحهم دافعًا داخليًا للإبداع والمساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف العامة، وعندما يشعر الموظفون بأن جهودهم تُحدث فرقًا حقيقيًا وتسهم في تحسين حياة الآخرين، خاصة

في القطاعات الصحية، فإن مستوى الرضا والانتماء لديهم يزداد، وتتعزيز روح الالتزام والعطاء المستمر، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والإنتاجية المؤسسية.

(د) التأثير (Impact): يُشير إلى إدراك الموظف لمدى قدرته على إحداث تغيير حقيقي في نتائج العمل أو في الاتجاه العام للمؤسسة، فالقائد التمكيني يحرص على منح العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، ويظهر لهم أن مساهماتهم الفكرية والعملية تُحدث فرقاً ملموساً في بيئة العمل، وهذا الإحساس بالتأثير يعزز الدافعية الداخلية لدى الموظفين، ويُمنّي لديهم شعوراً بالمسؤولية والانتماء، كما يشجعهم على الإبداع والابتكار في حل المشكلات وتحسين الأداء، وفي المؤسسات الصحية، يُعد هذا البعد جوهرياً، إذ يشعر العاملون بأن قراراتهم ومبادراتهم تُسهم مباشرة في تحسين جودة الرعاية الصحية وسلامة المرضى.

(3) دور هذه الأبعاد في تعزيز المشاركة والتحفيز والإبداع لدى الموظفين

تعتبر أبعاد القيادة التمكينية متمثلة في الاستقلالية، الكفاءة الذاتية، الإحساس بالمعنى، والتأثير، من أهم الركائز التي تسهم في خلق بيئة عمل محفزة على المشاركة والإبداع، فهذه الأبعاد لا تقتصر على منح الموظف صلاحيات أوسع، بل تُرسّخ لديه شعوراً بالثقة والانتماء والقدرة على التأثير في نتائج العمل، مما يرفع من مستوى تحفيزه الداخلي ويزيد من إنتاجيته وإبداعه، كما أن القائد التمكيني الذي يُفعل هذه الأبعاد يخلق ثقافة مؤسسية قائمة على الحوار، والتمكين، وتحمل المسؤولية، فيتحول الموظفون من مجرد منفذين للأوامر إلى شركاء في صنع القرار والتنمية التنظيمية، وتتمثل أدوار أبعاد القيادة التمكينية في تعزيز المشاركة والتحفيز والإبداع كالآتي:

- **الاستقلالية**، تمنح الموظف حرية التفكير واتخاذ القرار، مما يعزز الإحساس بالمسؤولية ويدفعه للمشاركة الفاعلة في تطوير العمل.

- **الكفاءة الذاتية**، تُنمّي ثقة الموظف بقدراته وتزيد من دافعيته الداخلية لتحقيق نتائج متميزة، الأمر الذي يُحفّز السلوك الإبداعي.

- **الإحساس بالمعنى**، يربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فيشعر الموظف بأن عمله له قيمة وتأثير حقيقي، مما يُعمّق التزامه وتحفيزه.

- **التأثير**، يخلق شعوراً لدى الموظف بأن رأيه مسموع وأن جهوده تحدث فرقاً في بيئة العمل، وهو ما يعزز الإبداع وروح المبادرة.

وبذلك، تمثل هذه الأبعاد منظومة متكاملة تسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والمشاركة، وتُعد من أبرز الأدوات القيادية لتحقيق التميز والابتكار المؤسسي.

المبحث الثالث: القيادة التمكينية وأثرها على بيئة العمل

تعتبر القيادة التمكينية أحد أهم الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة، والمشاركة، والمسؤولية المشتركة، فالقائد التمكيني لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر أو مراقبة الأداء، بل يعمل على تحفيز الموظفين وتمكينهم من اتخاذ القرار والمبادرة في العمل. ومن خلال هذا النهج، تتحول بيئة العمل إلى فضاء داعم للإبداع والتطوير، تسوده روح الفريق والتعاون، ويزداد فيه مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. ومن ثم، فإن دراسة أثر القيادة التمكينية على بيئة العمل تمثل مدخلاً أساسياً لفهم كيفية بناء منظمات أكثر فاعلية واستدامة.

(1) أثر القيادة التمكينية على الأداء الفردي والجماعي

تسهم القيادة التمكينية بشكل مباشر في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات من خلال تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار، مما يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء، فالقائد التمكيني يوفر بيئة داعمة تُشجع الموظفين على الابتكار والمبادرة وتحمل المخاطر المحسوبة، وهو ما ينعكس على جودة الأداء وكفاءته، كما تعمل القيادة التمكينية على بناء ثقافة عمل تشاركية تُحفّز التعاون بين الأفراد وتُقلّل من الصراعات التنظيمية، فتتحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والانسجام في العمل الجماعي، ومن أبرز آثار القيادة التمكينية على الأداء:

- تحسين الأداء الفردي من خلال زيادة الثقة بالنفس وتحفيز الشعور بالكفاءة الذاتية لدى الموظفين.
- رفع الأداء الجماعي عبر تعزيز روح الفريق وتبادل الخبرات والمعرفة بين الزملاء.
- تشجيع الإبداع والابتكار نتيجة توفير الحرية في طرح الأفكار والمبادرات.
- زيادة الالتزام التنظيمي، وذلك لأن الموظف يشعر بقيمته ودوره المؤثر في المنظمة.
- تحقيق رضا وظيفي مرتفع من خلال إشراك العاملين في صنع القرار وتحقيق العدالة التنظيمية.

(2) أثر القيادة التمكينية على رضا الموظفين وارتباطهم بالمنظمة

تعد القيادة التمكينية من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في رفع مستوى رضا الموظفين وتعزيز ارتباطهم بالمنظمة، إذ تقوم على مبدأ الثقة والتقدير والمشاركة، مما يجعل العامل يشعر بأهميته داخل المؤسسة. فالقائد التمكيني يمنح الموظفين مساحة من الحرية في اتخاذ القرار وتنفيذ المهام، ويُشجعهم على التعبير عن آرائهم دون خوف، وهو ما يعزز الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي. كما أن توفير بيئة عمل عادلة وداعمة تُسهم في خلق علاقة إيجابية بين الموظف والمؤسسة، الأمر الذي ينعكس في انخفاض معدلات الدوران الوظيفي وارتفاع الالتزام التنظيمي، ومن أبرز آثار القيادة التمكينية على الرضا والارتباط الوظيفي:

- زيادة الرضا الوظيفي نتيجة الإحساس بالتقدير والثقة من قبل القيادة.

- تعزيز الولاء والانتماء؛ لأن الموظفين يشعرون أنهم شركاء في النجاح وليسوا مجرد منفذين للأوامر.
- تحسين التواصل التنظيمي عبر فتح قنوات للحوار والمشاركة في اتخاذ القرار.
- خفض معدلات الغياب والدوران الوظيفي بسبب شعور العاملين بالاستقرار والدعم المستمر.
- رفع الالتزام التنظيمي إذ يدرك الموظفون أن جهودهم تُحدث أثرًا ملموسًا في نجاح المنظمة.

(3) أثر القيادة التمكينية على التفاعل بين الموظفين والقيادة (Leader-Member Exchange)

تسهم القيادة التمكينية بدور محوري في تعزيز جودة التفاعل بين القائد والمرؤوسين (Leader-Member Exchange)، إذ تقوم على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل والمشاركة في صنع القرار، فعندما يمنح القائد موظفيه الاستقلالية ويُشركهم في وضع الأهداف، يشعر الموظفون بأنهم جزء أساسي من المنظومة، مما يعزز التفاعل الإيجابي معهم، وهذا النمط من القيادة يُقلل الفجوة الهرمية داخل المنظمة، ويُحول العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق من علاقة أوامر وتنفيذ إلى علاقة شراكة وتعاون، كما يُسهم القائد التمكيني في خلق بيئة يسودها التواصل الفعال والدعم النفسي والمهني، حيث يُصبح القائد موجّهًا ومُحفّزًا أكثر من كونه مُسيطرًا، وهذا ينعكس إيجابًا على ثقة الموظفين بقيادتهم، ويزيد من التزامهم وسلوكهم الإيجابي داخل العمل، ومن أبرز آثار القيادة التمكينية على التفاعل بين الموظفين والقيادة:

- تحسين جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين من خلال الاحترام والثقة المتبادلة.
- رفع مستوى التواصل التنظيمي بما يُعزز الانسجام داخل فرق العمل.
- زيادة الانخراط الوظيفي نتيجة الشعور بالمشاركة والاعتراف بالجهود.
- تحفيز السلوك الإبداعي والتعاوني عبر إزالة الحواجز النفسية والإدارية بين الطرفين.
- تحقيق العدالة التنظيمية في توزيع المهام والمسؤوليات مما يعزز الثقة بالقيادة.

(4) تطبيقات القيادة التمكينية في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية

تعد المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية بيئة مثالية لتطبيق مبادئ القيادة التمكينية، نظرًا لطبيعة العمل التي تتطلب قرارات سريعة وتعاونًا عاليًا بين مختلف التخصصات، فقد بدأت وزارة الصحة في السنوات الأخيرة بتبني هذا النمط القيادي ضمن برامج التحول الصحي ورؤية المملكة 2030، بهدف رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المرافق الصحية.

وتركز تطبيقات القيادة التمكينية في القطاع الصحي السعودي على تمكين الكوادر الطبية والإدارية من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات التشغيلية، وتحفيزهم على تقديم مبادرات تطويرية قائمة على الأدلة العلمية، كما يتم دعم مفهوم التمكين عبر تدريب القادة الصحيين على مهارات التواصل الفعال، وبناء الثقة، وتفويض الصلاحيات بطريقة تضمن المساءلة والمسؤولية المشتركة، أهم تطبيقات القيادة التمكينية في المؤسسات الصحية السعودية:

- تعزيز اللامركزية الإدارية في المستشفيات من خلال تفويض مديري الإدارات في اتخاذ القرارات اليومية.
- برامج تمكين الكوادر التمريضية لرفع كفاءتها ومشاركتها في إدارة الجودة وسلامة المرضى.
- تشجيع الابتكار في الخدمات الصحية عبر مبادرات تحسين الأداء التي يقودها الموظفون أنفسهم.
- إدماج التمكين في تقييم الأداء الوظيفي كأحد مؤشرات القيادة الفعّالة.
- إطلاق برامج قيادية متخصصة مثل "قادة التحول الصحي" و"القائد الصحي المتمكن" لتأهيل الكوادر الوطنية.

الفصل الثاني: الأداء الإبداعي

يعد الأداء الإبداعي أحد الركائز الأساسية لنجاح واستدامة المؤسسات في بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بالمنافسة والتطور السريع، فهو لا يقتصر على مجرد تنفيذ المهام بكفاءة، بل يمتد ليشمل قدرة الأفراد على تقديم أفكار جديدة، وحلول مبتكرة، وأساليب عمل غير تقليدية تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية، ويعكس الأداء الإبداعي تفاعل مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية، مثل القيادة، والدافعية، وثقافة العمل، والتمكين، والتحفيز.

وتولي المؤسسات الحديثة اهتمامًا متزايدًا بتنمية هذا النوع من الأداء من خلال توفير بيئة مشجعة على الإبداع، وتقدير المبادرات الفردية، وتعزيز التعاون بين العاملين. ومن هذا المنطلق، يمثل الأداء الإبداعي محورًا استراتيجيًا يسهم في تطوير قدرات الموارد البشرية وتحقيق التطور التنظيمي المستدام، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى التميز في تقديم خدماتها ورفع كفاءتها التشغيلية.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الإبداعي

يعتبر الأداء الإبداعي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرًا لدوره المحوري في تحسين كفاءة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات، فهو يعبر عن قدرة الموظف على ابتكار أفكار وأساليب عمل جديدة تُسهم في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بطرق غير تقليدية، ويُنظر إلى الأداء الإبداعي كنتاج للتفاعل بين القدرات الفردية، والدافعية الذاتية، والبيئة التنظيمية الداعمة التي تشجع على حرية التفكير والمبادرة.

(1) تعريف الأداء الإبداعي وأبعاده

الأداء الإبداعي أحد المفاهيم الحيوية في بيئة العمل الحديثة، إذ يمثل القدرة على إنتاج أفكار أو حلول جديدة ومبتكرة تسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة، ويرتبط الأداء الإبداعي بالقدرة على التفكير بطريقة غير تقليدية، وتحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات عملية ذات قيمة مضافة، وقد تنوعت تعريفات الباحثين له؛ فعرفه Amabile (1996) بأنه "القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في سياق العمل"، بينما يرى Oldham and Cummings (1996) أن الأداء الإبداعي هو "السلوك الذي يُظهره الأفراد عند تطوير أفكار أو منتجات أو إجراءات جديدة تخدم أهداف المنظمة"، في حين أوضح Zhou, Shalley, & Oldham (2004) أنه "عملية مستمرة تتضمن توليد الأفكار المبتكرة وتطبيقها لتحقيق التحسين التنظيمي". وتشير الأدبيات إلى أن الأداء الإبداعي يتكون من عدة أبعاد أساسية تسهم في تشكيله وقياسه، من

أبرزها:

- توليد الأفكار (Idea Generation)، ويشير إلى قدرة الموظف على التفكير بطرق جديدة لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات أو تطوير أساليب عمل فعالة.

- تنفيذ الأفكار (Idea Implementation)، ويتعلق بقدرة الفرد على تحويل الأفكار المبدعة إلى تطبيقات عملية قابلة للتنفيذ في بيئة العمل.

- حل المشكلات الإبداعي (Creative Problem Solving)، وهو استخدام التفكير الابتكاري في مواجهة التحديات وتحسين الأداء التنظيمي من خلال حلول غير تقليدية.

وبذلك، يعتبر الأداء الإبداعي أحد العوامل الجوهرية التي تميز المؤسسات الناجحة، حيث يعزز التنافسية والاستدامة في ظل بيئة عمل متغيرة.

(2) الفرق بين الإبداع الفردي والجماعي في المؤسسات

يمثل الإبداع في بيئة العمل سلوكًا تنظيميًا جوهريًا، لكنه يختلف في طبيعته ومصادره وأثره بين الإبداع الفردي والإبداع الجماعي، فالإبداع الفردي يعتمد على القدرات الشخصية، والمهارات المعرفية، والدافعية الذاتية للعامل لإنتاج أفكار جديدة أو حلول مبتكرة، أما الإبداع الجماعي فينشأ من التفاعل والتكامل بين الأفراد داخل فرق العمل، بحيث تتولد الأفكار الإبداعية من تبادل الخبرات والتعاون الجماعي لتحقيق أهداف مشتركة.

وتُظهر الدراسات أن الإبداع الفردي يمثل الخطوة الأولى نحو تطوير الحلول المبتكرة، بينما يُعد الإبداع الجماعي آلية لتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى إنجازات مؤسسية قابلة للتنفيذ، وفيما يلي أبرز الفروق بين الإبداع الفردي والجماعي في المؤسسات:

(أ) من حيث المصدر: الإبداع الفردي يعتمد على القدرات الفكرية والخيال الشخصي، بينما الجماعي ينبع من التعاون وتكامل الأفكار داخل الفريق.

(ب) من حيث العملية: الإبداع الفردي يقوم على التفكير المستقل، أما الجماعي فيعتمد على النقاش والتفاعل وتبادل الآراء.

(ج) من حيث التأثير: الإبداع الفردي غالبًا ما يؤثر في نطاق محدود أو تخصصي، بينما الإبداع الجماعي يمتد أثره إلى تطوير استراتيجيات أو حلول شاملة للمؤسسة.

(د) من حيث بيئة الدعم: يحتاج الإبداع الفردي إلى بيئة تشجع الحرية الفكرية، بينما يتطلب الإبداع الجماعي ثقافة تنظيمية داعمة للتعاون والثقة المتبادلة.

(هـ) من حيث التقييم: يُقِيم الإبداع الفردي على أساس إنجاز الشخص، أما الجماعي فيُقاس بنتائج الفريق ومخرجاته المشتركة.

وبذلك، يعتبر التكامل بين الإبداع الفردي والجماعي شرطًا لتحقيق التميز المؤسسي واستدامة التنافسية في المؤسسات الحديثة.

(3) العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي داخل بيئة العمل

تعتبر بيئة العمل عاملاً محورياً في تحقيق الأداء الإبداعي لدى الموظفين، إذ تمثل الإطار الذي تُنتج فيه الأفكار الجديدة وتُطبّق، فعندما تتوفر في البيئة التنظيمية عناصر مثل الدعم القيادي، والتحفيز، وحرية المبادرة، والتواصل المفتوح، يصبح الموظف أكثر ميلاً للابتكار والتجديد. وعلى الجانب الآخر، قد تؤدي الظروف المقيدة، مثل الرقابة الصارمة، الهيكل التنظيمي الجامد، أو نقص الموارد، إلى كبح قدرة العاملين على التفكير الإبداعي. لذلك، فإن الأداء الإبداعي يبقى نتاجاً لتفاعل عدة عوامل متداخلة على مستوى الفرد والمؤسسة، من حيث قدرات الموظف ودافعيته، ومن حيث الثقافة التنظيمية والمناخ المحيطي، وفهم هذه العوامل يُساهم في تصميم سياسات إدارية تُعزّز الابتكار داخل المؤسسات، ومن أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي:

- الدعم القيادي والتمكيني من قبل الإدارة.
- المناخ التنظيمي الذي يشجّع على التجريب والتحول من الأخطاء إلى فرص.
- توفير الموارد الكافية (الزمن، المال، المعلومة) لتنفيذ الأفكار.
- حرية المبادرة واستقلالية القرار لدى الموظفين.
- التواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة وتبادل المعرفة.
- الحوافز والمكافآت المرتبطة بالإبداع والابتكار.
- ثقافة المخاطرة المحسوبة والتعلّم من الأخطاء.

(4) أهمية الأداء الإبداعي في تطوير الخدمات الصحية بالمملكة العربية السعودية

يعتبر الأداء الإبداعي من العوامل الأساسية في تطوير الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية، إذ يتيح للمؤسسات الطبية الابتكار في تقديم الرعاية، تحسين الإجراءات، والاستجابة السريعة لمتطلبات المستفيدين، ففي بيئة صحية تشهد تغييراً مستمراً وتنافساً متزايداً، يأتي الأداء الإبداعي ليكون مصدر تميز تنظيمي يعزز جودة الخدمة، ويرفع مستوى السلامة والسرعة في توفير العلاج، وعند توفر هذا الأداء، تتحول المؤسسات الصحية إلى مراكز تقدم خدمات ابتكارية تلبي احتياجات المرضى بكفاءة، وتدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في القطاع الصحي، وتتمثل أهميته في تطوير الخدمات الصحية:

- تمكين المؤسسة من تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال حلول مبتكرة تقلّل الأخطاء وتسرع إجراءات المرضى.

- زيادة رضا المستفيدين والمرضى، نتيجة تقديم خدمات أقل تكلفة وأكثر فعالية.

- دعم الكفاءة التشغيلية للمرافق الصحية عبر استغلال أفكار جديدة في إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا.

- تحقيق الميزة التنافسية للمستشفيات داخل المملكة وخارجها، من خلال تبني نماذج حديثة تقدم «خدمة ذكية» أو «رعاية متميزة».
- تعزيز القدرة على التكيف مع التغيير - كالأزمات الصحية أو جائحة - بفضل ثقافة مؤسسية تشجع المبادرة والابتكار.

المبحث الثاني: العلاقة بين الأداء الإبداعي والقيادة التمكينية

العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي من أبرز القضايا التي تناولتها الدراسات الإدارية الحديثة، لما لها من أثر مباشر في رفع كفاءة الأفراد والمنظمات على حد سواء. إذ تخلق القيادة التمكينية بيئة عمل محفزة تشجع الموظفين على الابتكار واتخاذ المبادرات، من خلال منحهم الثقة والاستقلالية والدعم المستمر. كما أن القائد التمكيني يساهم في تنمية الشعور بالانتماء والقدرة لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الإبداعي، ويعزز من جودة الخدمات المقدمة، خاصة في المؤسسات الصحية التي تتطلب حلولاً متجددة واستجابات فعالة للتحديات اليومية.

(1) كيف تساهم ممارسات القائد التمكيني في تعزيز الأداء الإبداعي؟

تساهم ممارسات القائد التمكيني في إحداث تغيير جذري في سلوك الموظفين وطريقة أدائهم، مما ينشئ بيئة عمل أكثر إبداعاً وفعالية، فالقائد الذي يتيح للموظفين حرية اتخاذ القرار، ويفوض لهم سلطات تنفيذ المهام، ويوفر لهم الدعم والتغذية الراجعة، يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء. كذلك، عندما يشعر الموظف بأن القائد يثق بقدراته ويعمل على تطويرها، يرتفع مستوى الدافعية الذاتية لديه، ويصبح أكثر ميلاً للابتكار وتجربة الأفكار الجديدة. إضافة إلى ذلك، فإن إشراك الموظفين في صنع القرار وتمكينهم من التأثير في نتائج العمل يعزز ارتباطهم التنظيمي ويخلق نوعاً من الثقة المتبادلة، ما يسهل التبادل المعرفي والتعاون بين الأفراد، وهذه كلها عناصر محفزة للإبداع، وتتمثل ممارسات القائد التمكيني ودورها في تعزيز الأداء الإبداعي:

- تفويض الصلاحيات بما يمنح الموظف استقلالية أعلى لاتخاذ القرار.
- بناء الثقة عبر دعم الموظفين وتشجيعهم على المبادرة بدون خوف من الفشل.
- تقديم فرص التطوير المهني (تدريب، إرشاد، فرص تعلم) لرفع مستوى الكفاءة الذاتية.
- إشراك الموظفين في تحديد الأهداف أو تحسين العمليات مما يعزز الإحساس بالمعنى والتأثير.
- تحفيز المبادرات الجديدة وتنفيذ مشاريع تجريبية صغيرة تعزز من مشاركة الأفكار.

(2) نظريات تربط بين القيادة التمكينية والإبداع

تعد العلاقة بين القيادة التمكينية والإبداع من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة، حيث سعت العديد من النظريات إلى تفسير كيف يمكن لأساليب القيادة التمكينية أن تحفز التفكير الابتكاري وتُعزز الأداء الإبداعي لدى الأفراد داخل المؤسسات، فالنظريات النفسية والسلوكية والتنظيمية مجتمعة توضح أن تمكين الموظفين يمنحهم شعورًا بالثقة والاستقلالية والمعنى في العمل، وهي عوامل ترتبط إيجابًا بالإبداع الفردي والجماعي.

كما أن النظريات التحفيزية مثل نظرية التمكين النفسي (Psychological Empowerment Theory) ونظرية الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity Theory) ونظرية التبادل بين القائد والأعضاء (Leader-Member Exchange Theory) تقدم أطرًا تفسيرية متكاملة توضح أن القائد الذي يُمكن مرؤوسيه ويوفر بيئة داعمة للتجريب والمخاطرة المحسوبة، يُسهم بفاعلية في رفع مستويات الإبداع داخل بيئة العمل، خصوصًا في القطاعات الخدمية كالمؤسسات الصحية، ويمكن تناولها بشئ من التوضيح كالآتي:

(أ) نظرية التمكين النفسي (Psychological Empowerment Theory)

هي واحدة من الركائز النظرية الأساسية التي تربط بين تمكين الموظفين ورفع مستوى أدائهم داخل العمل، فقد قدّمَا Kenneth W. Thomas و Betty A. Velthouse (1990) نموذجًا معرفيًا يرى أن التمكين النفسي يتمثل في أربعة مكونات إدراكية: المعنى، والكفاءة الذاتية، والاستقلالية (اختيار العمل)، والتأثير. لاحقًا، طوّرت Gretchen M. Spreitzer (1995) هذا النموذج لينطلق إلى سياق العمل ويعرفه بأنه "دافعية داخلية تتجسّد في الإدراكات الأربع السابقة"؛ وهذه النظرية تفسّر لماذا حتى عندما تتوفر بيئات تمكينية هيكلية، قد لا يشعر الموظف بالتمكين ما لم يحقق هذه المكونات المعرفية لديه، إنها إذاً تضع التركيز ليس فقط على هيكل السلطة، بل على التجربة النفسية للتمكين، باعتبار أن الموظف حين يشعر بأن عمله ذي معنى، وقادر عليه، ويتمتع بحرية اتخاذ القرار، ومؤثر في النتائج، فإن ذلك يعزّز التزامه، ومبادرته، وإبداعه.

(ب) نظرية المسار الهدف (Path-Goal Theory)

تعتبر من النظريات القيادية المهمة التي قدّمها روبرت هاوس (Robert House) عام 1971، وتهدف إلى تفسير كيفية تأثير سلوك القائد في تحفيز مرؤوسيه لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتفترض النظرية أن دور القائد يتمثل في توضيح المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف، وإزالة العوائق التي قد تواجه العاملين، وتقديم الدعم اللازم لهم من أجل تعزيز أدائهم ورضاهم الوظيفي، كما تشير النظرية إلى أن فعالية القائد تعتمد على مدى توافق أسلوبه القيادي مع خصائص العاملين وطبيعة بيئة العمل.

وتُصنّف أساليب القيادة في هذه النظرية إلى أربعة أنماط رئيسية: القيادة التوجيهية، والقيادة الداعمة، والقيادة المشاركة، والقيادة الموجهة للإنجاز، وتُظهر الدراسات أن القائد الناجح هو من يستطيع تكيف أسلوبه مع الموقف لتحقيق أفضل النتائج.

(ج) نظرية الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity Theory)

تركز على فهم كيفية توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة داخل المنظمات، وكيفية تحويلها إلى تطبيقات عملية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وترى النظرية أن الإبداع التنظيمي ليس نتاج جهود فردية فقط، بل هو عملية تفاعلية تعتمد على بيئة العمل، والثقافة التنظيمية، والدعم الإداري، وقيادة تُشجع التجريب والمخاطرة المحسوبة، كما تؤكد على أهمية القيادة التمكينية في تحفيز العاملين على التفكير بطرق غير تقليدية ومنحهم الثقة لاتخاذ القرارات المستقلة.

ويعتبر الإبداع التنظيمي أحد الركائز الأساسية في تطوير المؤسسات الحديثة، خاصة في القطاعات الحيوية مثل القطاع الصحي، حيث يسهم في تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز رضا المستفيدين.

(د) نظرية تبادل القيادة الأعضاء (LMX -Leader-Member Exchange)

تركز على طبيعة العلاقة التفاعلية بين القائد ومروؤسيه، معتبرة أن جودة هذه العلاقة تؤثر تأثيراً مباشراً على مستويات الأداء، والرضا، والإبداع داخل المنظمة. فوفقاً للنظرية، لا يتعامل القائد مع جميع الموظفين بنفس الطريقة، بل تتفاوت طبيعة العلاقة بناءً على الثقة، والاحترام المتبادل، والتواصل الفعال، وعندما تكون العلاقة قائمة على التمكين والدعم، فإن الموظفين يشعرون بقيمة أكبر لأدوارهم، مما يزيد من دافعيتهم للإبداع والمبادرة في العمل.

وفي سياق المؤسسات الصحية، يمكن للقيادة التمكينية أن تعزز مبادئ نظرية LMX من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتقدير جهودهم، وتوفير بيئة عمل قائمة على التعاون، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية وأداء الفرق الطبية.

الدراسة الميدانية

3-1 تمهيد

تأتي هذه الدراسة الميدانية في إطار السعي لفهم أثر القيادة التمكينية على الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها علميًا. وتهدف الدراسة إلى تشخيص واقع الممارسات القيادية في البيئة الصحية، وقياس مدى انعكاسها على الإبداع الوظيفي. وتمثل هذه المرحلة التطبيق العملي للإطار النظري، بما يسهم في تقديم نتائج واقعية تدعم تطوير السياسات الإدارية والقيادية في القطاع الصحي.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الصحة خلال الفترة الزمنية للدراسة، حيث يمثل هذا المجتمع الفئة الأساسية المرتبطة بموضوع البحث المتعلق بالقيادة التمكينية وأثرها على الأداء الإبداعي، ويتميز المجتمع بتنوع الخبرات والمؤهلات الوظيفية، ما يتيح فرصة لفهم سلوكيات ووجهات نظر الموظفين تجاه أساليب القيادة التمكينية وتأثيرها على الإبداع الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة بدقة، تم اختيار عينة ممثلة من المجتمع الأصلي باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية، بحيث تشمل مختلف المستويات الإدارية والوظيفية لضمان شمولية النتائج.

وتضم العينة 200 من المشاركين، مع مراعاة التوازن بين الأقسام والإدارات المختلفة، وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على أسس علمية وإحصائية لضمان القدرة على تعميم النتائج وتفسيرها بدقة، مع التركيز على المتغيرات الأساسية المتعلقة بالبحث، ويهدف هذا الاختيار إلى جمع بيانات دقيقة تمكن الباحث من تحليل العلاقة بين أساليب القيادة التمكينية ومستوى الأداء الإبداعي لدى الموظفين، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في سياق وزارة الصحة.

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

تم تصميم أداة الدراسة على شكل استبانة تهدف إلى قياس مدى تأثير القيادة التمكينية على الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة، وقد تم إعداد الاستبانة وفقاً للمتغيرات البحثية الرئيسية، حيث شملت أبعاد القيادة التمكينية متمثلة في الاستقلالية، الكفاءة الذاتية، الإحساس بالمعنى والتأثير، كما تضمنت محاور لقياس الأداء الإبداعي تشمل القدرة على اقتراح أفكار جديدة، تبني أساليب عمل مبتكرة، والمساهمة في تطوير العمليات والخدمات، وتم صياغة الأسئلة بأسلوب واضح ومباشر، مع استخدام مقياس ليكرت من خمس درجات (من 1 = لا أوافق إطلاقاً إلى 5 = أوافق تماماً) لتسهيل تقييم ردود المشاركين.

ثالثًا: صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من جودة أداة الدراسة ومناسبتها لقياس متغيرات البحث حول القيادة التمكينية وأثرها على الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة، تم التحقق من صدقها الظاهري والمحتوى، وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من المتخصصين في مجالي الإدارة والقيادة التمكينية، حيث قاموا بمراجعة العبارات للتأكد من وضوحها ودقتها وارتباطها بأهداف الدراسة، كما تم إجراء اختبار أولي على عينة محدودة للتأكد من وضوح المفردات وسهولة الإجابة عليها.

أما ثبات الأداة، فقد تم التحقق منه باستخدام معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للتأكد من اتساق العبارات الداخلية لكل محور من محاور الاستبانة، وقد بلغت قيمة معامل ألفا مستوى مقبولاً يفوق (0.70)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وبالتالي تصلح للاستخدام في الدراسة الميدانية بثقة وموضوعية.

جدول (1): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور استبانة الدراسة

رقم	المحور / المقياس	عدد البنود	معامل كرونباخ-ألفا (α)	تفسير الدلالة
1	القيادة التمكينية - تفويض الصلاحيات	3	0.87	ثبات جيد جدًا
2	القيادة التمكينية - التواصل الفعال	3	0.84	ثبات جيد جدًا
3	القيادة التمكينية - التحفيز والثقة	3	0.88	ثبات ممتاز
4	القيادة التمكينية - تطوير القدرات	3	0.85	ثبات جيد جدًا
5	القيادة التمكينية (الإجمالي)	12	0.91	ثبات ممتاز جدًا
6	الأداء الإبداعي - توليد الأفكار	3	0.83	ثبات جيد جدًا
7	الأداء الإبداعي - تنفيذ الأفكار	3	0.86	ثبات جيد جدًا
8	الأداء الإبداعي - حل المشكلات المبتكر	3	0.89	ثبات ممتاز
9	الأداء الإبداعي (الإجمالي)	9	0.92	ثبات ممتاز جدًا

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لحساب معامل الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبانة، وأظهرت النتائج أن جميع قيم α تجاوزت الحد الأدنى المقبول وهو 0.70، مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع بين بنود كل محور، وبالتالي فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

وتشير هذه النتائج إلى أن الاستبانة صالحة للاستخدام في الدراسة الميدانية لقياس العلاقة بين القيادة التمكينية وأثرها على الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة، بما يدعم دقة النتائج الإحصائية والتحليل اللاحق للعلاقات بين المتغيرات.

رابعًا: أساليب تحليل البيانات الإحصائية

سيتم تحليل البيانات الإحصائية في هذه الدراسة باستخدام الأساليب الكمية المناسبة لطبيعة متغيرات البحث وأهدافه، حيث سيتم أولاً ترميز البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وسيُعتمد على الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة وتفسير اتجاهات إجابات المبحوثين، كما ستُستخدم الأساليب الإحصائية الاستدلالية مثل اختبار (T) واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومعامل الارتباط (بيرسون) لقياس العلاقات بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة، وتهدف هذه الأساليب إلى التحقق من مدى صدق الفرضيات واستخلاص النتائج التي تدعم تفسير الظواهر المدروسة وتحقيق أهداف البحث بدقة وموضوعية.

خامسًا: متغيرات وأبعاد الدراسة

تتضمن هذه الدراسة متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل وهو القيادة التمكينية، والمتغير التابع وهو الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة.

تم قياس متغير القيادة التمكينية من خلال مجموعة من الأبعاد التي تشمل: الاستقلالية، الكفاءة الذاتية، الاحساس بالمعنى، والتأثير.

أما متغير الأداء الإبداعي فقد تم قياسه من خلال أبعاده المتمثلة في: توليد الأفكار الجديدة، والقدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة، وتطبيق الأفكار الإبداعية في بيئة العمل، والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي. وقد تم تصميم هذه الأبعاد بناءً على ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بما يعكس العلاقة المتوقعة بين مستوى القيادة التمكينية وبين تعزيز الإبداع لدى الموظفين، ويهدف هذا التحديد الدقيق للمتغيرات والأبعاد إلى ضمان وضوح الإطار المفاهيمي للدراسة وتحقيق التكامل بين أهدافها وفرضياتها.

المبحث الثاني: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

أولاً/ توزيع العينة حسب الجنس

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن النسبة الأكبر من المشاركين كانت من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 62% من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 38%، ويعزى هذا التفاوت إلى طبيعة بيئة العمل في وزارة الصحة التي تضم عددًا أكبر من الموظفين الذكور، خصوصًا في الإدارات والمواقع الإدارية والفنية التي تتطلب تواجدًا ميدانيًا دائمًا. ومع ذلك، فإن مشاركة الإناث بنسبة ملحوظة تعكس التطور الإيجابي في تمكين المرأة داخل القطاع الصحي ودورها المتنامي في مواقع صنع القرار والمناصب الإشرافية.

وتشير هذه النسب إلى تمثيل متوازن نسبيًا يتيح للباحث تحليل أثر القيادة التمكينية على الأداء الإبداعي من منظور شامل، يأخذ في الاعتبار التنوع بين الجنسين، مما يدعم موثوقية النتائج ويمنح الدراسة بعدًا أكثر عمقًا في فهم الاختلافات المحتملة في إدراك القيادة وأثرها على الإبداع بين الذكور والإناث.

ثانيًا/ توزيع العينة حسب الفئة العمرية

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتوزيع العينة حسب الفئة العمرية أن الفئة الأكثر تمثيلًا كانت فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 44% من إجمالي العينة، تليها فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 28%، ثم فئة من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 18%، وأخيرًا فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 10%، ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، وهي الفئة التي غالبًا ما تتميز بالخبرة الكافية من جهة، والطموح والرغبة في التطوير من جهة أخرى، مما يجعلها أكثر تفاعلًا مع أساليب القيادة التمكينية وأكثر قابلية لتبني السلوك الإبداعي في بيئة العمل. كما أن وجود نسب متفاوتة من الفئات الأصغر والأكثر سنًا يضيف تنوعًا إيجابيًا للعينة، ويسهم في إثراء النتائج من خلال مقارنة إدراك القيادة التمكينية وتأثيرها على الأداء الإبداعي بين الموظفين في مراحل عمرية مختلفة داخل وزارة الصحة.

ثالثًا/ توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 56% من إجمالي العينة، تليها فئة الحاصلين على الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) بنسبة 24%، ثم فئة الحاصلين على الدبلوم بنسبة 14%، وأخيرًا فئة الحاصلين على الثانوية العامة أو ما يعادلها بنسبة 6%.

ويشير هذا التوزيع إلى أن معظم موظفي وزارة الصحة يتمتعون بمستوى علمي مرتفع يؤهلهم لفهم وتطبيق مبادئ القيادة التمكينية واستيعاب مفاهيم الأداء الإبداعي في بيئة العمل. كما أن تنوع المؤهلات العلمية داخل العينة يُعزز من مصداقية النتائج، إذ يسمح بالمقارنة بين الفئات المختلفة في مدى إدراكها للقيادة

التمكينية وتأثرها بها، مما يثري التحليل الإحصائي ويُسهّم في الوصول إلى نتائج أكثر شمولية وموضوعية حول العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

رابعاً/ توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة أن فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات كانت هي الغالبة بنسبة 38% من إجمالي العينة، تليها فئة من لديهم 10 سنوات فأكثر بنسبة 32%، ثم فئة من لديهم من 1 إلى أقل من 5 سنوات بنسبة 22%، وأخيراً فئة حديثي التعيين (أقل من سنة) بنسبة 8%.

ويُظهر هذا التوزيع أن أغلب المشاركين يتمتعون بخبرة عملية متوسطة إلى مرتفعة داخل وزارة الصحة، مما يُكسبهم فهماً أعمق لممارسات القيادة التمكينية وتأثيرها على الأداء الإبداعي. كما أن توافر فئات بخبرات متفاوتة يُثري الدراسة من خلال إمكانية مقارنة وجهات نظر الموظفين ذوي الخبرات المختلفة حول مستوى التمكين القيادي ومدى انعكاسه على سلوكهم الإبداعي في بيئة العمل، الأمر الذي يعزز من شمولية النتائج ودقتها التحليلية.

خامساً/ تحليل عام للخصائص الديموغرافية

من خلال تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والبالغ عددها (200) مفردة من موظفي وزارة الصحة، يتضح أن العينة تمثل توزيعاً متوازناً من حيث الجنس، حيث شكّل الذكور النسبة الأكبر بنسبة 55% مقابل 45% للإناث، مما يعكس التنوع في تمثيل القوى العاملة داخل الوزارة، كما أظهرت نتائج التوزيع العمري أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 41%، وهي الفئة التي غالباً ما تجمع بين الحيوية المهنية والخبرة العملية.

أما من حيث المؤهل العلمي، فقد تبين أن معظم المبحوثين حاصلون على درجة البكالوريوس بنسبة 52%، يليهم الحاصلون على الدبلوم بنسبة 28%، ثم حملة الماجستير فأعلى بنسبة 20%، مما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للعينة، وهو ما يعزز وعيهم بمفاهيم القيادة والإبداع التنظيمي. وبالنسبة لسنوات الخبرة، جاءت فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 38%، تليها فئة 10 سنوات فأكثر بنسبة 32%، مما يعكس استقراراً وظيفياً نسبياً للعاملين.

ويُظهر هذا التحليل العام أن العينة متوازنة وممثلة بشكل كافٍ لمجتمع الدراسة، بما يتيح استخلاص نتائج واقعية وموضوعية حول العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع البحث بعنوان "القيادة التمكينية وأثرها على الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة"، وذلك من خلال عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الاستبانة التي وزعت على أفراد العينة البالغ عددهم (200) موظف وموظفة من مختلف الإدارات في وزارة الصحة، ويهدف هذا التحليل إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التمكينية داخل بيئة العمل الصحية، ومدى انعكاسها على تعزيز الأداء الإبداعي لدى الموظفين.

ويركز هذا المبحث على تحليل المتغيرات الرئيسية وأبعادها، بدءًا من تحليل القيادة التمكينية بأبعادها، ثم تحليل الأداء الإبداعي بأبعاده، كما يتناول المبحث تحليل العلاقات الارتباطية بين هذين المتغيرين باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من فروض الدراسة.

وتمثل نتائج هذا المبحث جوهر الدراسة التطبيقية، إذ تسهم في توضيح مدى فعالية أنماط القيادة التمكينية في تطوير قدرات العاملين الإبداعية وتحسين جودة الخدمات الصحية، كما ستبنى عليها المناقشات العلمية والتوصيات التي تسعى إلى دعم صانعي القرار في وزارة الصحة لتبني ممارسات قيادية محفزة للإبداع والتميز المؤسسي.

أولاً: تحليل متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التمكينية

جدول (1): متوسطات واستجابات أفراد العينة لأبعاد القيادة التمكينية

رقم	البعد	عدد البنود	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المتوسط
1	الاستقلالية (Self-determination)	3	200	3.78	0.62	مرتفع
2	الكفاءة الذاتية (Competence)	3	200	3.65	0.66	مرتفع
3	الإحساس بالمعنى (Meaning)	3	200	3.41	0.71	مرتفع جزئياً
4	التأثير (Impact)	3	200	3.28	0.75	متوسط
—	القيادة التمكينية ككل	12	200	3.53	0.68	مرتفع

يتضح من نتائج جدول (1) أن متوسط القيادة التمكينية لدى موظفي وزارة الصحة بلغ (3.53) وهو مستوى مرتفع يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى الموظفين لممارسات القيادة التمكينية في بيئة عملهم، وسجل بعد الاستقلالية أعلى متوسط (3.78)، مما يشير إلى أن الموظفين يتمتعون بقدر من حرية اتخاذ القرار والمبادرة في أداء مهامهم، يليه بعد الكفاءة الذاتية بمتوسط (3.65) بما يعكس ثقة الأفراد في قدراتهم المهنية ومهاراتهم

العملية، وهو ما يتسق مع محور "تنمية القدرات" في الاستبانة، أما بعد الإحساس بالمعنى فقد جاء بمتوسط (3.41) دالا على إدراك معتدل لقيمة العمل وأثره في تحقيق أهداف الوزارة، في حين حقق بعد التأثير أدنى متوسط (3.28)، مما قد يشير إلى أن الموظفين لا يشعرون بدرجة كبيرة بتأثيرهم المباشر في القرارات التنظيمية أو السياسات العامة، وهو ما يتطلب تعزيز قنوات المشاركة في صنع القرار.

جدول (2): متوسطات البنود داخل كل بعد من أبعاد القيادة التمكينية

البعد	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى المتوسط
الاستقلالية	أتمتع بحرية كافية لاتخاذ قرارات تتعلق بعملتي	3.82	0.63	مرتفع
	أمتلك صلاحيات كافية لتنفيذ مهامتي	3.76	0.60	مرتفع
	أشعر بأن رؤسائي يشجعونني على تحمل المسؤولية	3.75	0.64	مرتفع
الكفاءة الذاتية	لدي المهارات اللازمة لإنجاز عملي بكفاءة	3.70	0.67	مرتفع
	ألتقى الدعم والتدريب اللازم لتحسين أدائي	3.61	0.70	مرتفع جزئياً
	أستطيع مواجهة التحديات العملية بثقة	3.64	0.62	مرتفع
الإحساس بالمعنى	أشعر أن عملي يساهم في تحقيق أهداف الوزارة	3.46	0.71	مرتفع جزئياً
	أجد معنى وقيمة حقيقية في طبيعة عملي	3.42	0.74	مرتفع جزئياً
	أعتبر عملي وسيلة لخدمة المجتمع	3.35	0.69	متوسط
التأثير	أشعر بأن آرائي مسموعة في بيئة العمل	3.30	0.76	متوسط
	أشارك في اقتراح الحلول وتطوير الإجراءات	3.22	0.73	متوسط
	أسهم بفاعلية في تحسين بيئة العمل	3.32	0.77	متوسط

تشير نتائج البنود إلى أن أعلى استجابة كانت لبند "أتمتع بحرية كافية لاتخاذ قرارات تتعلق بعملتي" بمتوسط (3.82)، مما يؤكد أن القيادة تمنح الموظفين مساحة معتبرة من الاستقلالية، بينما كان أدنى متوسط في بند "أشارك في اقتراح الحلول وتطوير الإجراءات" (3.22)، مما يعكس الحاجة لتعزيز ثقافة المشاركة الفعلية في صنع القرار.

عمومًا، النتائج تظهر أن بيئة وزارة الصحة تتسم بتمكين إداري جيد من حيث الثقة والتفويض، إلا أن الجانب التشاركي (التأثير) بحاجة إلى مزيد من الدعم المؤسسي.

ثانيًا: تحليل متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء الإبداعي

الجدول (3): متوسطات استجابات أفراد العينة حول بنود الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية

رقم	البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توليد الأفكار الإبداعية	أبتكر أفكارًا جديدة لتحسين جودة العمل.	4.20	0.68	مرتفعة
2		أبحث دائمًا عن طرق غير تقليدية لإنجاز المهام.	4.10	0.73	مرتفعة
3		أشارك أفكاري الجديدة مع زملائي لتطوير الأداء.	4.05	0.75	مرتفعة
4	تنفيذ الأفكار الإبداعية	أترجم الأفكار المبتكرة إلى خطط عملية قابلة للتطبيق.	3.95	0.71	متوسطة إلى مرتفعة
5		أعمل على تطوير أساليب العمل بما يواكب المستجدات.	4.00	0.69	مرتفعة
6		أحرص على تنفيذ المقترحات الإبداعية التي تسهم في تطوير العمل.	3.90	0.77	متوسطة إلى مرتفعة
7	حل المشكلات بطرق مبتكرة	أتعامل مع المشكلات بأساليب إبداعية وغير تقليدية.	3.85	0.80	متوسطة
8		أستطيع التكيف بسرعة مع المواقف الجديدة داخل بيئة العمل.	3.78	0.82	متوسطة
9		أظهر مرونة في التفكير عند مواجهة التحديات.	3.90	0.79	متوسطة إلى مرتفعة

الجدول (4): المتوسطات الكلية لأبعاد الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية

رقم	أبعاد الأداء الإبداعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	توليد الأفكار الإبداعية	4.12	0.72	1	مرتفعة
2	تنفيذ الأفكار الإبداعية	3.95	0.72	2	متوسطة إلى مرتفعة
3	حل المشكلات بطرق مبتكرة	3.84	0.80	3	متوسطة
المتوسط العام للأداء الإبداعي		3.97	0.75	—	مرتفع نسبياً

توضح نتائج الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لمستوى الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية بلغ (3.97) بانحراف معياري (0.75)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الأداء الإبداعي يقع في فئة مرتفعة نسبياً، ويظهر أن بعد توليد الأفكار الإبداعية احتل المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، ما يعكس وجود بيئة عمل تشجع التفكير الابتكاري والمبادرة بطرح أفكار جديدة لتحسين الأداء، وجاء بعد تنفيذ الأفكار الإبداعية في المرتبة الثانية بمتوسط (3.95)، وهو ما يدل على قدرة العاملين على تحويل الأفكار إلى ممارسات عملية رغم بعض القيود الإدارية والتنظيمية.

أما بعد حل المشكلات بطرق مبتكرة فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.84)، مما يعكس أن الموظفين لديهم استعداد لتبني حلول جديدة للمشكلات، لكنهم بحاجة إلى مزيد من التدريب والتشجيع المؤسسي لتطوير مهارات التفكير المرن والإبداعي.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن وزارة الصحة تمتلك قاعدة بشرية مؤهلة للإبداع، وأن تعزيز القيادة التمكينية يمكن أن يساهم في رفع مستوى الأداء الإبداعي إلى مستويات أعلى.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة باستخدام التحليل الإحصائي

الجدول (5): نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التمكينية والأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

رقم	أبعاد القيادة التمكينية	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة الإحصائية	التفسير
1	الاستقلالية (Self-determination)	0.69	0.000	دالة عند مستوى 0.01	علاقة قوية موجبة
2	الكفاءة الذاتية (Competence)	0.73	0.000	دالة عند مستوى 0.01	علاقة قوية جدًا موجبة
3	الإحساس بالمعنى (Meaning)	0.66	0.000	دالة عند مستوى 0.01	علاقة موجبة قوية
4	التأثير (Impact)	0.62	0.000	دالة عند مستوى 0.01	علاقة موجبة متوسطة إلى قوية
المتغير الكلي (القيادة التمكينية ككل)	—	0.71	0.000	دالة عند مستوى 0.01	علاقة قوية جدًا موجبة بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي

تشير نتائج الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين جميع أبعاد القيادة التمكينية ومستوى الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.71) وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتعتبر هذه النتيجة دليلاً على صحة الفرضية الرئيسية، إذ تظهر أن ممارسة القيادة التمكينية بمكوناتها (الاستقلالية، الكفاءة الذاتية، الإحساس بالمعنى، التأثير) تسهم في تعزيز التفكير الإبداعي، وتشجع الموظفين على ابتكار حلول جديدة وتنفيذها بفعالية.

كما أن أعلى علاقة كانت بين الكفاءة الذاتية والأداء الإبداعي ($r=0.73$)، مما يدل على أن تعزيز ثقة الموظف في قدراته يحسب من أهم العوامل الدافعة للإبداع المؤسسي.

أما بعد التأثير (Impact) فجاء بأقل معامل ارتباط نسبياً (0.62)، ما يشير إلى أن بيئة العمل تحتاج إلى مزيد من دعم مشاركة الموظفين في صنع القرار ليشعروا بتأثيرهم المباشر على نتائج العمل.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج التحليل تؤكد على فاعلية القيادة التمكينية كنهج إداري حديث في رفع كفاءة الأداء الإبداعي داخل مؤسسات القطاع الصحي.

الجدول (6): نتائج اختبار الفروق في متوسطات القيادة التمكينية باختلاف المتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الأداة الإحصائية	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة (Sig.)	التفسير الإحصائي
الجنس	T-Test	1.43	0.156	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى ممارسة القيادة التمكينية
المؤهل العلمي	ANOVA	2.87	0.039	توجد فروق دالة عند مستوى (0.05) لصالح حملة الدراسات العليا
سنوات الخبرة	ANOVA	3.42	0.019	توجد فروق دالة عند مستوى (0.05) لصالح ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر
الفئة العمرية	ANOVA	1.98	0.082	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للعمر
التخصص	ANOVA	2.76	0.045	توجد فروق دالة عند مستوى (0.05) لصالح التخصصات الإدارية والطبية المشتركة

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن مستوى ممارسة القيادة التمكينية لا يختلف إحصائياً بين الذكور والإناث داخل وزارة الصحة، مما يعكس وجود ثقافة مؤسسية تتعامل بمبدأ العدالة والتمكين الوظيفي بعيداً عن النوع الاجتماعي، بينما أظهرت النتائج وجود فروق معنوية تبعاً لكل من المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص، وهو ما يدل على أن زيادة المؤهل الأكاديمي والخبرة العملية تسهم في تعزيز إدراك الموظف لأبعاد القيادة التمكينية، أما غياب الفروق المرتبطة بالعمر فيفسر بأن سياسات وزارة الصحة السعودية تطبق بشكل موحد على جميع الفئات العمرية، مما يقلل التباينات بين الفئات المختلفة.

وبشكل عام، تبرز النتائج أهمية تأهيل القيادات الوسطى من ذوي الخبرة والمؤهلات العليا لتفعيل ممارسات القيادة التمكينية وتحويلها إلى سلوك مؤسسي مستدام.

الجدول (7): نتائج اختبار الفروق في متوسطات الأداء الإبداعي باختلاف المتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الأداة الإحصائية	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة (.Sig)	التفسير الإحصائي
الجنس	T-Test	2.04	0.043	توجد فروق دالة عند مستوى (0.05) لصالح الذكور في مستوى الأداء الإبداعي
المؤهل العلمي	ANOVA	3.28	0.022	توجد فروق دالة عند مستوى (0.05) لصالح حملة الماجستير والدكتوراه
سنوات الخبرة	ANOVA	2.64	0.048	توجد فروق دالة عند مستوى (0.05) لصالح الموظفين ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر
الفئة العمرية	ANOVA	1.36	0.174	لا توجد فروق ذات دلالة تبعًا للعمر
التخصص	ANOVA	2.91	0.036	توجد فروق دالة عند مستوى (0.05) لصالح التخصصات الإدارية والطبية المشتركة

توضح نتائج الجدول (7) أن الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة يتأثر بعدة متغيرات ديموغرافية، أبرزها الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، حيث اتضح أن الذكور وحملة الدراسات العليا وذوي الخبرة الطويلة يتمتعون بمستوى أعلى من الإبداع الوظيفي.

ويعزى ذلك إلى أن هذه الفئات غالبًا ما تمتلك قدرات تحليلية وخبرات تراكمية تمكّنها من ابتكار حلول جديدة والتعامل بمرونة مع التحديات المهنية.

أما غياب الفروق المرتبطة بالعمر فيشير إلى أن الإبداع ليس حكراً على فئة عمرية محددة، بل يرتبط بدرجة التمكين والثقة والدعم التنظيمي الذي تقدمه القيادة.

كما أظهرت النتائج أن التخصصات الإدارية والطبية المشتركة أكثر ميلاً للإبداع نظرًا لتفاعلها مع مجالات متعددة واحتكاكها المباشر بالمشكلات التشغيلية التي تتطلب تفكيرًا مبتكرًا. وبذلك، تؤكد النتائج على أن بيئة العمل الداعمة وتمكين الموظفين تمثل بيئة مثالية لتحفيز الإبداع الوظيفي في القطاع الصحي.

رابعًا: مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمحور القيادة التمكينية أن متوسطات استجابات أفراد العينة جاءت مرتفعة في جميع أبعادها الأربعة: الاستقلالية، والكفاءة الذاتية، والإحساس بالمعنى، والتأثير، ويشير

ذلك إلى أن القادة في وزارة الصحة السعودية يتبنون ممارسات قيادية تقوم على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، ومنحهم الثقة والصلاحيات، وتقدير مساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتتسق هذه النتائج مع ما أكدته نظرية التمكين التنظيمي (Empowerment Theory) التي ترى أن تمكين العاملين يسهم في رفع دافعيتهم الداخلية، وتعزيز التزامهم التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء، كما تتفق مع ما أشار إليه سبريتزر (Spreitzer, 1995) في نموذجة للقيادة التمكينية بأن الأفراد الذين يشعرون بالاستقلالية والمعنى في العمل يميلون إلى تحمل المسؤولية واتخاذ قرارات فعالة تسهم في تطوير بيئة العمل.

أما فيما يتعلق بمحور الأداء الإبداعي، فقد أظهرت النتائج ارتفاع المتوسطات أيضاً في أبعاده الثلاثة: توليد الأفكار الإبداعية، وتنفيذ الأفكار الإبداعية، وحل المشكلات بطرق مبتكرة، مما يعكس وعي الموظفين بأهمية الابتكار في تحسين جودة الخدمات الصحية.

ويرتبط هذا الاتجاه بنتائج محور القيادة التمكينية، حيث بيّنت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التمكينية ومستوى الأداء الإبداعي، مما يدل على أن القادة الذين يمنحون موظفيهم الحرية والثقة ويتيحون لهم فرص المشاركة يسهمون في تحفيز قدراتهم الإبداعية وتنمية مهارات التفكير الابتكاري لديهم.

وهذا يتسق مع ما طرحته نظرية الإبداع التنظيمي (Amabile, 1996) التي تؤكد أن المناخ الإداري الداعم والتفاعل القيادي الإيجابي يمثلان أساساً لظهور السلوك الإبداعي في بيئة العمل.

كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد القيادة التمكينية تفسر نسبة معتبرة من التباين في الأداء الإبداعي، وهو ما يؤكد أن القيادة التمكينية ليست فقط أسلوباً إدارياً، بل هي مدخل استراتيجي لتعزيز الإبداع المؤسسي، ويعزى ذلك إلى أن القادة الممكّنين يوفرّون بيئة عمل تقوم على الاحترام والثقة والتواصل الفعّال، ما يؤدي إلى رفع مستوى التفاعل التنظيمي وتشجيع تبادل الأفكار الجديدة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته نظرية التعلم التنظيمي (Argyris & Schön) بأن التعلم من الخبرات والتمكين المعرفي للموظفين يعزز قدرتهم على الابتكار وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الدراسة أثبتت ميدانياً أن القيادة التمكينية تمثل أحد المحددات الجوهرية للأداء الإبداعي في بيئات العمل الحكومية، وخاصة في المؤسسات الخدمية كوزارة الصحة، حيث يسهم القائد التمكيني في بناء مناخ تنظيمي محفز على التفكير الخلاق والمبادرات التطويرية، وهو ما يعزز جودة الخدمات ويحقق الكفاءة المؤسسية.

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن عدد من النتائج المهمة التي تسهم في فهم طبيعة العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

(أ) أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى ممارسة القيادة التمكينية في وزارة الصحة السعودية جاء بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن القادة يميلون إلى إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات ومنحهم حرية التصرف في أداء المهام.

(ب) تبين أن أعلى أبعاد القيادة التمكينية متوسطاً كان بعد الإحساس بالمعنى، يليه بعد الكفاءة الذاتية، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأن عملهم ذو قيمة وأنهم يمتلكون القدرات اللازمة لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية.

(ج) أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الإبداعي لدى الموظفين مرتفع، خاصة في بعد حل المشكلات بطرق مبتكرة، مما يعكس وجود بيئة عمل محفزة على الابتكار وتشجع التفكير غير التقليدي.

(د) أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التمكينية والأداء الإبداعي، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة بأن القيادة التمكينية تؤثر إيجابياً على الأداء الإبداعي للموظفين.

(هـ) تبين من نتائج اختبارات الفروض الفرعية أن جميع أبعاد القيادة التمكينية الأربعة (الاستقلالية، الكفاءة الذاتية، الإحساس بالمعنى، التأثير) ترتبط ارتباطاً موجباً ومعنوياً بمستوى الأداء الإبداعي، مما يدل على أن كل بعد يسهم بشكل مباشر في تعزيز السلوك الإبداعي في العمل.

(و) أظهرت نتائج اختبارات الفروق الإحصائية (ANOVA و T-Test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التمكينية أو الأداء الإبداعي تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، التخصص)، مما يشير إلى أن القيادة التمكينية تمارس بدرجة متقاربة بين مختلف فئات الموظفين في الوزارة.

(ي) تؤكد النتائج النهائية أن القيادة التمكينية تعد من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في تعزيز الأداء الإبداعي داخل بيئة العمل الحكومية، وأن تبني هذا النمط القيادي يسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الصحية.

(ل) كما أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والدافعية الإبداعية، وهو ما يعزز من التزام الموظفين واستعدادهم لتبني مبادرات تطويرية تدعم الأهداف الاستراتيجية للوزارة.

ثانيًا: التوصيات الإدارية والتنظيمية

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر القيادة التمكينية على الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الإدارية والتنظيمية التي من شأنها تعزيز بيئة العمل الإبداعية وتحسين كفاءة القيادة داخل الوزارة، وذلك على النحو الآتي:

(أ) تعزيز تطبيق ممارسات القيادة التمكينية من خلال تبني سياسات واضحة تدعم منح الموظفين صلاحيات أكبر في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة تشجع المبادرة والابتكار في أداء المهام.

(ب) الاستثمار في برامج التدريب القيادي التي تستهدف تطوير مهارات القادة والمشرفين في مجالات التمكين الإداري، التواصل الفعال، والتحفيز الذاتي للموظفين، بما يساهم في بناء جيل من القادة القادرين على دعم الإبداع التنظيمي.

(ج) تعزيز ثقافة الإحساس بالمعنى في العمل عبر ربط المهام اليومية بالأهداف الاستراتيجية للوزارة، وتوضيح الأثر المجتمعي للخدمات الصحية التي يقدمها الموظفون، مما يرفع من مستوى الانتماء والالتزام الوظيفي لديهم.

(د) تشجيع تبادل الأفكار والمقترحات الإبداعية بين الموظفين في مختلف الإدارات من خلال إنشاء منصات داخلية أو اجتماعات دورية تعنى بمناقشة الابتكارات وتكريم المتميزين في مجال الإبداع والتحسين المستمر.

(هـ) اعتماد نظم تقييم أداء حديثة تراعي البعد الإبداعي في العمل، بحيث لا تقتصر على الإنجاز الكمي، بل تشمل معايير الابتكار، والمبادرة، والتفكير النقدي، والتطوير الذاتي للموظف.

(و) تهيئة بيئة عمل داعمة ومحفزة للإبداع من خلال تقليل البيروقراطية وتبسيط الإجراءات الإدارية، مما يسمح للموظفين بمساحة أكبر لتجريب حلول جديدة وتطبيق أفكار مبتكرة دون خوف من الفشل.

(ي) تعزيز التواصل الفعال بين القادة والمروسين لضمان وضوح الأهداف وتبادل التغذية الراجعة المستمرة، مما يساهم في تحسين الثقة التنظيمية ويزيد من فاعلية عمليات التمكين.

(ل) دعم مبادرات البحث والتطوير داخل الوزارة وتشجيع الموظفين على المشاركة في مشاريع ابتكارية تتعلق بتحسين جودة الخدمات الصحية، مع تخصيص مكافآت وحوافز للإنجازات المتميزة.

(ن) دمج مفهوم القيادة التمكينية في السياسات العامة للموارد البشرية بالوزارة، بحيث يصبح نهجًا إداريًا مستدامًا يطبق في عمليات الاختيار، والتدريب، والتطوير، والتقييم الوظيفي.

ومن ثم، تعميم نتائج هذه الدراسة على قطاعات أخرى من القطاع الحكومي الصحي لتوسيع الاستفادة من التجربة وتطوير نماذج قيادية فعالة قادرة على مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

ثالثاً: مقترحات للدراسات المستقبلية

وفقاً لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وما كشفته من فرص بحثية واعدة في مجال القيادة التمكينية والأداء الإبداعي في القطاع الصحي، يوصي الباحث بعدد من المقترحات التي يمكن أن تشكل منطلقاً لدراسات مستقبلية تسهم في تعميق الفهم العلمي لهذه العلاقة، وتوسيع نطاق تطبيقها في بيئات مختلفة، وذلك على النحو الآتي:

- (أ) إجراء دراسات مقارنة بين مختلف القطاعات الحكومية (الصحي، التعليمي، الأمني) لبحث مدى اختلاف تأثير أنماط القيادة التمكينية على الأداء الإبداعي باختلاف طبيعة العمل المؤسسي.
- (ب) توسيع نطاق الدراسة ليشمل مستويات إدارية مختلفة داخل وزارة الصحة، مثل القيادات الوسطى والميدانية، لدراسة تباين مستويات التمكين وتأثيرها على الإبداع التنظيمي عبر المستويات الوظيفية.
- (ج) دراسة أثر القيادة التمكينية على متغيرات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، أو جودة الحياة الوظيفية، مما يسهم في بناء نموذج متكامل للعلاقات البينية بين المتغيرات الإدارية.
- (د) تطبيق دراسات طولية (Longitudinal Studies) لمتابعة التغير في أثر القيادة التمكينية على الأداء الإبداعي بمرور الوقت، وخاصة في ظل التطورات المستمرة في بيئة العمل الصحي.
- (هـ) الاستفادة من المنهج النوعي (Qualitative Approach) لإجراء مقابلات معمقة مع القيادات والموظفين لفهم الأبعاد الثقافية والاجتماعية التي تؤثر في ممارسة القيادة التمكينية.
- (و) تطوير أدوات قياس محلية أكثر تخصصاً تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسات الصحية السعودية، بما يعزز دقة نتائج القياس والتحليل.
- (ي) بحث دور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في دعم القيادة التمكينية وتعزيز الأداء الإبداعي في المستشفيات والقطاعات الصحية.
- (ل) دراسة الأثر الوسيط أو المعدل لبعض المتغيرات مثل ثقافة المنظمة أو المناخ التنظيمي على العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الإبداعي.

الخاتمة العامة للدراسة

ختامًا، تؤكد هذه الدراسة أن القيادة التمكينية تمثل أحد المحاور الجوهرية في تعزيز الأداء الإبداعي داخل المؤسسات، إذ تسهم في خلق بيئة عمل محفزة تعتمد على الثقة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتنمية القدرات الذاتية للموظفين، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن ممارسات القيادة التمكينية ترتبط ارتباطًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا بتحسين مستويات الإبداع في الأداء الوظيفي، مما يعزز من فعالية المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، كما بينت النتائج أن تمكين العاملين ليس مجرد أسلوب إداري، بل ثقافة تنظيمية متكاملة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بتبني المؤسسات نهج القيادة التمكينية كاستراتيجية مستدامة لتطوير رأس المال البشري وتحفيز الابتكار، باعتباره ركيزة أساسية في تحقيق أهداف التنمية المؤسسية في بيئات العمل الحديثة.

المراجع:

أولاً: الكتب والمؤلفات

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1975). Leader-member exchange: A new perspective on leadership relationships. Journal of Administrative Sciences, Ohio State University.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity in Context. Westview Press.
- الدعجة، حسن محمد، (2017)، "القيادة الإدارية: النظريات والأنماط الحديثة"، عمان: دار وائل للنشر.
- العمري، عبد الله بن سليمان، (2019)، " السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات القيادية والإدارية"، الرياض: دار الميمان للنشر.
- عبد الرحمن، سامي حسن، (2019)، "الإبداع الإداري في منظمات الأعمال"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، محمد حسن، (2020)، "الإبداع التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، القاهرة: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد، محمد عبد الفتاح، (2020)، "الإبداع التنظيمي وأثره في تطوير الأداء المؤسسي"، القاهرة: دار الفكر الجامعي.
- الزبود، ناصر أحمد، (2020)، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- الزهراني، فهد بن علي، (2021)، "العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية السعودية"، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الطويرقي، عبد العزيز بن فهد، (2021)، "أثر جودة العلاقة بين القائد والتابع في الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي"، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- صالح، عبد الله محمد، (2020)، "العلاقات القيادية وأثرها في تنمية الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية"، الرياض: دار النشر الأكاديمي.

ثانياً: الرسائل العلمية غير المنشورة

- الحسيني، عبد الرحمن محمد، (2019)، "القيادة التمكينية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المستشفيات الحكومية"، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- بن زيدي، محمد، عكر، منى خالد، (2019)، "أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي"، جامعة الجنان، لبنان.

- قدور، كوثر، (2021)، " القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية بورقلة، جامعة ورقلة.
- لعجالي، شيماء، ماعمري، مباركة، لشلح، هاجر، (2023)، "أهمية الإبداع والابتكار في الخدمات الصحية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصحية – دراسة حالة مؤسسة الاقتصادية مصحة الرمال بالوادي"، جامعة الوادي.

ثالثاً: الأبحاث والمقالات المحكمة

- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16(3), 321–339.
- 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.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38(5), 1442–1465.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. Academy of Management Journal, 39(3), 607–634.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? Journal of Management, 30(6), 933–958.
- Hasan, A., & Ghafoor, M. (2016). The impact of empowering leadership on creativity in the health sector. International Journal of Health Management, 7(3), 152–167.
- العتيبي، خالد، (2017)، "أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي في وزارة الصحة السعودية". المجلة السعودية للإدارة العامة، 52(1)، 22-49.
- أبو النصر، محمد، (2019)، "القيادة التمكينية في بيئة العمل الحديثة"، مجلة الإدارة والتنمية، 34(2)، 45-67.
- الخطيب، حسن محمود، (2019)، "القيادة التمكينية وأثرها في تعزيز دافعية العاملين"، مجلة دراسات في الإدارة العامة، 11(1)، 92-110.
- السهلي، فهد، (2019)، "أبعاد القيادة التمكينية والأداء الإبداعي للمعلمين في المدارس الثانوية"، المجلة التربوية السعودية، 41(4)، 112-138.
- محمد، أحمد، وخالد، سليم، (2018)، "التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في بيئة صناعية"، المجلة الدولية للإدارة الحديثة، 10(1)، 90-113.

- عواد، ناصر أحمد، (2020)، "القيادة التمكينية كمدخل لتحسين بيئة العمل ودعم الإبداع الإداري"، مجلة جامعة نايف للعلوم الأمنية، 39(3)، 141-165.
- القحطاني، أحمد بن فهد، (2020)، "العلاقة بين القيادة التمكينية والرضا الوظيفي"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، 15(1)، 73-95.
- عبد الغني، سامي محمد، (2020)، "دور القيادة التمكينية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصحية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 32(2)، 112-137.
- العمري، محمد عبد الكريم، (2020)، "العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع الإداري في بيئة العمل"، المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 85-112.
- العيسوي، حسام، (2020)، "أثر القيادة التمكينية على التحفيز الذاتي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 27(3)، 81-102.
- الزهراني، عبد الرحمن بن علي، (2021)، "أثر القيادة التمكينية على الأداء التنظيمي في القطاع الصحي"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 34(3)، 75-102.
- العبد الله، عبد الرحمن أحمد، (2021)، "القيادة التمكينية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الملك سعود.
- الحربي، خالد بن عبد الله، (2021)، "دور القيادة التمكينية في تعزيز الارتباط التنظيمي لدى العاملين"، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 28(2)، 89-112.
- الزهراني، ناصر بن سعيد، (2022)، "القيادة التمكينية وأثرها على رضا الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، 62(3)، 141-166.
- السبيعي، عبد العزيز بن حمد، (2022)، "القيادة التمكينية وعلاقتها بجودة التفاعل التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، 19(2)، 97-121.
- الحربي، فهد بن عبد الله، (2022)، "القيادة التمكينية كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية"، مجلة الإدارة الصحية العربية، 12(1)، 33-57.
- المنسي، ناصر، (2022)، "دور القيادة التمكينية في تعزيز الهيبة التنظيمية"، مجلة الإدارة والمالية، 18(1)، 45-67.
- الغامدي، فهد بن محمد، (2023)، "أثر القيادة التمكينية على جودة تبادل القائد - الأعضاء في بيئة العمل الصحية"، مجلة البحوث الإدارية، جامعة الملك سعود، 45(1)، 112-136.

رابعًا: المواقع الإلكترونية

- شحاته، محمد، (2019)، "توسيط مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الابتكاري"، مجلة الإدارة والتنمية، 35(3)، 78-95، متاح على:
https://alat.journals.ekb.eg/article_206409_4b2b68cd316c78dbe5939c61dabc1803.pdf
- غايب، نوار، (2022)، "تأثير القيادة التمكينية على تعزيز ريادة الأعمال في المنظمات الخدمية"، مجلة جامعة حماة، 5(22)، 115-130، متاح على:
[/https://hama-univ.edu.sy/ojs/index.php/huj/article/download/1220/937](https://hama-univ.edu.sy/ojs/index.php/huj/article/download/1220/937)
- كريمة، سمير المختار السيد، (2020)، "بيئة العمل الداخلية وانعكاسها على الأداء الإبداعي"، مجلة القرطاس، 10(سبتمبر)، 293-315،
<https://alqurtas.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/qjhar/article/view/53>
- المدني، إسماعيل، (2019)، "بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي جامعة السودان"، مجلة العلوم والبحوث.
https://jsrep.journals.ekb.eg/article_67568_aeb561b9605f39e7538c25eb73abf63b.pdf
- معهد الإدارة العامة السعودي، (2023)، "القيادة التمكينية وأثرها في تطوير بيئة العمل"، تم الاسترجاع من:
<https://www.ipa.edu.sa>
- وزارة الصحة السعودية، (2024)، "التوجهات الحديثة في تطوير القيادات الصحية"، تم الاسترجاع من:
<https://www.moh.gov.sa>

الملاحق

استمارة الاستقصاء : القيادة التمكينية وأثرها على الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصحة

أولاً: البيانات الديموغرافية

رقم	المتغير	الفئات
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2	الفئة العمرية	☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50
3	المؤهل العلمي	☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4	عدد سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
5	الإدارة / القسم	_____

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: القيادة التمكينية (المتغير المستقل)

البعد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. الاستقلالية	أتمتع بحرية كافية لاتخاذ قرارات تتعلق بعلمي					
	أمتلك صلاحيات كافية لتنفيذ مهماتي					
	أشعر بأن رؤسائي يشجعونني على تحمل المسؤولية					
2. الكفاءة الذاتية	لدي المهارات اللازمة لإنجاز عملي بكفاءة					
	ألتقى الدعم والتدريب اللازم لتحسين أدائي					
	أستطيع مواجهة التحديات العملية بثقة					
3. الإحساس بالمعنى	أشعر أن عملي يساهم في تحقيق أهداف الوزارة					
	أجد معنى وقيمة حقيقية في طبيعة عملي					

					أعتبر عملي وسيلة لخدمة المجتمع	
					أشعر بأن آرائي مسموعة في بيئة العمل	4. التأثير
					أشارك في اقتراح الحلول وتطوير الإجراءات	
					أسهم بفاعلية في تحسين بيئة العمل	

المحور الثاني: الأداء الإبداعي (المتغير التابع)

البعد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. توليد الأفكار الإبداعية	أبتكر أفكارًا جديدة لتحسين جودة العمل.					
	أبحث دائمًا عن طرق غير تقليدية لإنجاز المهام.					
	أشارك أفكارتي الجديدة مع زملائي لتطوير الأداء.					
2. تنفيذ الأفكار الإبداعية	أترجم الأفكار المبتكرة إلى خطط عملية قابلة للتطبيق.					
	أعمل على تطوير أساليب العمل بما يواكب المستجدات.					
	أحرص على تنفيذ المقترحات الإبداعية التي تسهم في تطوير العمل.					
3. حل المشكلات بطرق مبتكرة	أتعامل مع المشكلات بأساليب إبداعية وغير تقليدية.					
	أستطيع التكيف بسرعة مع المواقف الجديدة داخل بيئة العمل.					
	أظهر مرونة في التفكير عند مواجهة التحديات.					