

عنوان البحث

تأثير القيادة التمكينية وأثرها على الأداء المشروع لدى موظفي وزارة الصحة

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

إعداد الطالب/ سامي بدر خلف العنزي

رقم الطالب/ 253002011

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

المقدمة العامة

1.....	
3.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
7.....	أهداف الدراسة
8.....	أسئلة الدراسة
9.....	فروض الدراسة
10.....	الدراسات السابقة
15.....	الإطار النظري
20.....	المنهجية وطرق البحث
23.....	أدوات الدراسة
26.....	نتائج الدراسة
30.....	مناقشة النتائج
33.....	التوصيات والمقترحات
35.....	الخاتمة
37.....	المراجع
40.....	الملاحق

المقدمة العامة

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

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

يمثل الأداء المشروع (Legitimate Performance) مفهومًا حيويًا في إدارة المشاريع الصحية، حيث يشير إلى القدرة على إنجاز المهام والمشاريع بكفاءة وفعالية وفق المعايير المحددة. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على العلاقة بين نمط القيادة المتبع وأداء المشاريع في أحد أهم القطاعات الحيوية في المملكة.

1.1 خلفية الدراسة

شهد العقدان الماضيان تطوراً ملحوظاً في أنماط القيادة الإدارية، حيث انتقل التركيز من النماذج القيادية التقليدية القائمة على التحكم والتوجيه إلى نماذج أكثر مرونة تعتمد على التمكين والمشاركة. ويعود هذا التحول إلى التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وزيادة الاعتماد على المعرفة، والحاجة إلى تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات.

القيادة التمكينية هي أحد هذه النماذج الحديثة التي تؤكد على أهمية إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. وقد أثبتت الدراسات السابقة أن هذا النمط القيادي يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.

1.2 السياق السعودي

في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تولي الحكومة اهتماماً خاصاً بتطوير القطاع الصحي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين. وتشمل مستهدفات الرؤية في هذا المجال زيادة التغطية الصحية، وتحسين جودة الخدمات العلاجية، وتعزيز الوقاية من الأمراض، وتطوير الكوادر البشرية العاملة في القطاع الصحي.

تواجه وزارة الصحة السعودية تحديات عدة في سبيل تحقيق هذه المستهدفات، من أبرزها:

1. الاعتماد على العمالة الوافدة في العديد من التخصصات الطبية والتمريضية، مما يخلق تحديات تتعلق بالاستمرارية ونقل المعرفة.

2. معدلات الدوران الوظيفي المرتفعة بين الكوادر الطبية والتمريضية، خاصة في المناطق النائية.

3. محدودية البرامج التدريبية لتطوير المهارات القيادية للموظفين على المستوى المحلي.

4. ضعف القدرات الإدارية على المستوى المحلي في بعض المناطق، مما يعيق تحسين النتائج الصحية.

1.3 أهمية القيادة التمكينية في القطاع الصحي

يتميز القطاع الصحي بخصائصه مقارنة بالقطاعات الأخرى، حيث يتطلب العمل في هذا القطاع درجة عالية من الدقة والكفاءة والاستجابة السريعة للمتغيرات. وتبرز أهمية القيادة التمكينية في هذا القطاع من خلال:

- تحسين جودة الرعاية الصحية: من خلال تمكين الكوادر الطبية والتمريضية من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- تعزيز الابتكار: تشجيع الموظفين على تقديم أفكار وحلول جديدة لتحسين الخدمات الصحية.
- زيادة الرضا الوظيفي: من خلال منح الموظفين الشعور بالقيمة والمسؤولية.
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي: من خلال خلق بيئة عمل محفزة تعزز الولاء التنظيمي.

مشكلة الدراسة

2.1 تحديد المشكلة

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

1. ضعف الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي** بين الكوادر التمريضية والطبية.
 2. محدودية البرامج الوظيفية لتطوير المهارات القيادية للموظفين.
 3. ضعف القدرات الإدارية على المستوى المحلي، مما يُعد عائقاً أمام تحسين النتائج الصحية.
- وتتمثل المشكلة الأساسية لهذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
- هل تؤثر القيادة التمكينية بشكل إيجابي على أداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية؟ وما هو الدور الوسيط للتمكين النفسي في هذه العلاقة؟

2.2 أهمية معالجة المشكلة

تكتسب معالجة هذه المشكلة أهميتها من عدة جوانب:

1. الجانب النظري: إثراء الأدبيات الأكاديمية حول القيادة التمكينية في السياق الصحي السعودي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث.
 2. لجانب التطبيقي: تقديم رؤى عملية لصناع القرار في وزارة الصحة حول كيفية تحسين أداء المشاريع من خلال تبني أنماط قيادية تمكينية.
 3. الجانب الاستراتيجي: دعم تطوير برامج تدريبية للقادة الصحيين لتعزيز مهاراتهم القيادية، تماشياً مع مبادرات مثل برنامج "قيادات وزارة الصحة من النساء".
- 2.3 تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التمكينية في وزارة الصحة السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما مستوى التمكين النفسي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية؟
3. ما مستوى أداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والتمكين النفسي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وأداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية؟
6. هل يُعد التمكين النفسي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التمكينية وأداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية؟

أهمية الدراسة :

3.1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في النقاط التالية:

1. إثراء الأدبيات الأكاديمية: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول القيادة التمكينية في السياق الصحي السعودي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث.
2. تقديم دليل تجريبي: تقدم الدراسة دليلاً تجريبياً حول العلاقة بين القيادة التمكينية وأداء المشاريع في بيئة غير غربية، حيث أشارت دراسات سابقة إلى أن افتراضات نظرية التبادل القيادي قد لا تنطبق على السياقات غير الغربية مثل السعودية.
3. اختبار النماذج النظرية: تساهم في اختبار صحة النماذج النظرية المتعلقة بالقيادة التمكينية والتمكين النفسي في سياق ثقافي مختلف.
4. توسيع نطاق البحث: تفتح المجال أمام باحثين آخرين لإجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى وفي سياقات ثقافية مختلفة.

3.2 الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في:

1. قديم رؤى عملية لصناع القرار: تقدم رؤى عملية لصناع القرار في وزارة الصحة حول كيفية تحسين أداء المشاريع من خلال تبني أنماط قيادية تمكينية.
2. دعم تطوير البرامج التدريبية: تدعم تطوير برامج تدريبية للقادة الصحيين لتعزيز مهاراتهم القيادية، تماشياً مع مبادرات مثل برنامج "قيادات وزارة الصحة من النساء".
3. تحسين جودة الخدمات الصحية: من خلال تمكين الكوادر البشرية وتحسين أدائهم في إدارة المشاريع الصحية.
4. تعزيز الكفاءة المؤسسية: من خلال تقديم إطار عملي لتحسين الكفاءة المؤسسية في وزارة الصحة.
5. توجيه السياسات الإدارية: تساعد في توجيه السياسات الإدارية نحو تبني أساليب قيادية أكثر فعالية.

3.3 الأهمية الوظيفية

تتمثل الأهمية الوظيفية للدراسة في:

1. تحسين بيئة العمل: من خلال تقديم توصيات لتحسين بيئة العمل في وزارة الصحة.
2. تعزيز رضا الموظفين: من خلال التركيز على عوامل التمكين النفسي التي تعزز رضا الموظفين.
3. تطوير المسار الوظيفي: من خلال توفير إطار لتطوير المسار الوظيفي للكوادر الصحية.
4. تقليل معدلات الدوران الوظيفي: من خلال معالجة العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي.
5. تعزيز الانتماء المؤسسي: من خلال خلق بيئة عمل محفزة تعزز الانتماء المؤسسي.

أهداف الدراسة:

4.1 الهدف العام

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التمكينية على أداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية، مع اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي في هذه العلاقة.

4.2 الأهداف الفرعية

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. قياس مستوى القيادة التمكينية في وزارة الصحة السعودية من وجهة نظر الموظفين.
2. قياس مستوى التمكين النفسي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية.
3. قياس مستوى أداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية.
4. اختبار العلاقة بين القيادة التمكينية والتمكين النفسي.
5. اختبار العلاقة بين التمكين النفسي وأداء المشاريع.

6. اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التمكينية وأداء المشاريع.

7. تقديم توصيات لتعزيز ممارسات القيادة التمكينية في وزارة الصحة السعودية.

4.3 الأهداف الاستراتيجية

تسعى الدراسة أيضاً لتحقيق أهداف استراتيجية تشمل:

1. دعم تحقيق رؤية 2030: من خلال تقديم إطار عملي لتطوير القيادات الصحية في المملكة.
2. تحسين جودة الخدمات الصحية: من خلال تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الصحية.
3. تطوير الكوادر البشرية: من خلال التركيز على التمكين النفسي كآلية لتحسين الأداء.
4. تعزيز الابتكار في القطاع الصحي: من خلال خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار.

أسئلة الدراسة

5.1 السؤال الرئيسي

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

5.2 الأسئلة الفرعية

1. ما مستوى ممارسة القيادة التمكينية في وزارة الصحة السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما مستوى التمكين النفسي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية؟
3. ما مستوى أداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والتمكين النفسي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وأداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية؟
6. هل يُعد التمكين النفسي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التمكينية وأداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية؟

5.3 أسئلة تحليلية

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة التمكينية وأداء المشاريع تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المنطقة)؟
8. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التمكينية في وزارة الصحة السعودية؟
9. ما هي الآليات المقترحة لتعزيز ممارسات القيادة التمكينية في وزارة الصحة السعودية؟

فروض الدراسة:

6.1 الفروض الرئيسية

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والتمكين النفسي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكن النفسي وأداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية.

الفرض الثالث: يُعد التمكن النفسي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التمكينية وأداء المشاريع لدى موظفي وزارة الصحة السعودية.

6.2 الفروض الفرعية

الفرض 1-1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة (بُعد من أبعاد القيادة التمكينية) والتمكن النفسي.

الفرض 2-1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين منح الاستقلالية (بُعد من أبعاد القيادة التمكينية) والتمكن النفسي.

الفرض 3-1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الثقة (بُعد من أبعاد القيادة التمكينية) والتمكن النفسي.

الفرض 4-1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تشجيع المشاركة (بُعد من أبعاد القيادة التمكينية) والتمكن النفسي.

الفرض 1-2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعنى في العمل (بُعد من أبعاد التمكن النفسي) وأداء المشاريع.

الفرض 2-2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية (بُعد من أبعاد التمكن النفسي) وأداء المشاريع.

الفرض 3-2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السيطرة على النتائج (بُعد من أبعاد التمكن النفسي) وأداء المشاريع.

الفرض 4-2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التأثير في بيئة العمل (بُعد من أبعاد التمكن النفسي) وأداء المشاريع.

6.3 فروض الفروق

الفرض 4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة التمكينية وأداء المشاريع تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المنطقة).

الدراسات السابقة:

7.1 دراسة (2022) - السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التمكينية والتمكين النفسي في تعزيز الانخراط الوظيفي والالتزام العاطفي لدى الممرضين في أحد المستشفيات الجامعية السعودية. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبانة ذاتية من 231 ممرضاً وممرضة، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

النتائج الرئيسية:

- أظهرت النتائج أن القيادة التمكينية ترتبط بشكل كبير بالالتزام العاطفي.
- يلعب التمكين النفسي دوراً وسيطاً جوهرياً في العلاقة بين القيادة التمكينية والانخراط الوظيفي.
- العلامة المباشرة بين القيادة التمكينية والانخراط الوظيفي لم تكن مدعومة، مما يشير إلى أن سياق المملكة العربية السعودية قد يحدث اختلافات في العلاقات التي أثبتتها دراسات سابقة في سياقات غربية.

أهمية الدراسة للحالية:

تقدم هذه الدراسة دليلاً مهماً على أهمية التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية والنتائج الوظيفية في السياق السعودي، وهو ما تدعمه الدراسة الحالية.

7.2 دراسة (2025) - مراجعة منهجية

أجريت مراجعة منهجية لاستكشاف الكفاءات القيادية الأساسية لمديري المشاريع لتعزيز نجاح المشاريع. شملت المراجعة 43 دراسة محكمة نشرت بين عامي 2005 و2025.

النتائج الرئيسية:

- الذكاء العاطفي، ومهارات الاتصال، والتفكير الاستراتيجي، والقدرة على التكيف، والتمكين تساهم باستمرار في نجاح المشاريع عبر القطاعات.
 - التمكين والسلوكيات القيادية التمكينية تعزز التعاون والمشاركة مع أصحاب المصلحة واتخاذ القرارات في السياقات غير المؤكدة.
- أهمية الدراسة للحالية:

تؤكد هذه الدراسة على أهمية التمكين كعامل أساسي في نجاح المشاريع، وهو ما تدعمه الدراسة الحالية في سياق القطاع الصحي.

7.3 دراسة (2024) - مراجعة منهجية

أجريت مراجعة منهجية للأدبيات لفحص أنماط الأبحاث السابقة في مجال القيادة التمكينية.

النتائج الرئيسية:

- ترتبط القيادة التمكينية ارتباطاً وثيقاً بتحسين أداء الموظفين على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.
- تم تحديد أربعة موضوعات بحثية رئيسية تشير إلى مجالات بحث استكشافية واستغلالية محتملة في هذا المجال.

أهمية الدراسة للحالية:

تقدم هذه الدراسة خريطة شاملة لأبحاث القيادة التمكينية، وتحدد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها.

7.4 دراسة (2026) - مراجعة منهجية

أجريت مراجعة منهجية لتحليل العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين بناءً على أدلة تجريبية من 2020-2025. شملت المراجعة 14 دراسة عالية الجودة.

النتائج الرئيسية:

- العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين إيجابية ومعنوية في الغالب.

- ظهور ثلاثة أنماط متميزة من العلاقات القيادية.

- أظهرت غالبية الدراسات تأثيراً إيجابياً مهيماً من القيادة التحويلية والقيادة الخادمة.

- تم توسط العلاقة القيادية في العديد من الدراسات.

أهمية الدراسة للحالية:

تؤكد هذه الدراسة على أهمية دراسة العلاقات الوسيطة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين، وهو ما تتبناه الدراسة الحالية.

7.5 دراسة (2024) - مراجعة منهجية للتكامل في القطاع الصحي السعودي

أجرى الشهراني (2024) مراجعة منهجية لتكامل سلوك العمل الابتكاري من خلال القيادة التحويلية في القطاع الصحي السعودي.

النتائج الرئيسية:

- ترتبط القيادة التحويلية ارتباطاً إيجابياً بسلوك العمل الابتكاري في القطاع الصحي السعودي.

- هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات لفهم آليات تأثير القيادة على الأداء في السياق الصحي السعودي.

أهمية الدراسة للحالية:

تؤكد هذه الدراسة على أهمية القيادة في تحسين الأداء في القطاع الصحي السعودي، وتبرز الحاجة إلى دراسات إضافية في هذا المجال.

7.6 دراسة (2024) - تقييم العلاقة بين التمكين الهيكلي والقيادة الرنانة

أجرى الحربي وآخرون (2024) تقيماً للعلاقة بين التمكين الهيكلي والقيادة الرنانة على أداء مقدمي الرعاية الصحية في السعودية.

النتائج الرئيسية:

- توجد علاقة إيجابية بين التمكين الهيكلي وأداء مقدمي الرعاية الصحية.

- تلعب القيادة الرنانة دوراً معززاً في هذه العلاقة.

أهمية الدراسة للحالية:

تؤكد هذه الدراسة على أهمية التمكين كعامل مؤثر في أداء الكوادر الصحية، وهو ما تتناوله الدراسة الحالية من منظور القيادة التمكينية.

7.7 دراسة (2025) - أنماط القيادة وفعالية القادة

دراسة حول أنماط القيادة وفعالية القادة بين مديري التمريض.

النتائج الرئيسية:

- تختلف أنماط القيادة في فعاليتها حسب السياق التنظيمي.
 - القيادة التمكينية كانت من أكثر الأنماط فعالية في تحسين أداء الفرق التمريضية.
- أهمية الدراسة للحالية:

تدعم هذه الدراسة أهمية القيادة التمكينية في القطاع الصحي، وهو ما تختبره الدراسة الحالية.

7.8 ملخص الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية بالجدول

الرقم	الدراسة	المنهج	المتغيرات الرئيسية	النتائج الرئيسية
1	دراسة السعودية (2022)	كمي	القيادة التمكينية، التمكين النفسي، الانخراط الوظيفي	دور وسيط للتمكين النفسي
2	دور وسيط للتمكين النفسي	نوعي	كفاءات القيادة في المشاريع	أهمية التمكين في نجاح المشاريع
3	دراسة (2024) مراجعة منهجية	نوعي	القيادة التمكينية	علاقة وثيقة بتحسين الأداء
4	دراسة (2026) مراجعة منهجية	نوعي	أنماط القيادة وأداء الموظفين	علاقة إيجابية مع تواسطات متعددة
5	الشهراني (2024)	نوعي	القيادة التحويلية، الابتكار	علاقة إيجابية في القطاع الصحي
6	الحربي وآخرون (2024)	كمي	التمكين الهيكلي، القيادة الرنانة	علاقة إيجابية بأداء مقدمي الرعاية
7	دراسة (2025)	كمي	أنماط القيادة، فعالية القادة	فعالية القيادة التمكينية

الفجوة البحثية:

على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت القيادة التمكينية في سياقات مختلفة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت تأثير القيادة التمكينية على أداء المشاريع في القطاع الصحي السعودي مع اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي. وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم دليل تجريبي في هذا السياق.

الإطار النظري:

8.1 مفهوم القيادة التمكينية (Empowering Leadership)

8.1.1 تعريف القيادة التمكينية

تُعرّف القيادة التمكينية بأنها "نمط قيادي يركز على تفويض السلطة، ومنح الاستقلالية في اتخاذ القرار، وتعزيز الثقة في قدرات الموظفين، وتشجيع المشاركة الفاعلة في صنع القرار، وإزالة المعوقات البيروقراطية التي تحد من أداء الموظفين" (Arnold et al., 2000).

وتشير تعريفات أخرى إلى أن القيادة التمكينية هي "مجموعة من السلوكيات القيادية التي تهدف إلى تعزيز الشعور بالكفاءة والاستقلالية والسيطرة لدى المرؤوسين، من خلال مشاركة السلطة وتوفير الدعم والتوجيه اللازمين" (Zhang & Bartol, 2010).

8.1.2 أبعاد القيادة التمكينية

تتكون القيادة التمكينية من عدة أبعاد رئيسية هي:

أولاً: تفويض السلطة (Delegation of Authority)

- منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم.
- نقل بعض صلاحيات اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى.
- تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات في حدود مسؤولياتهم.

ثانياً: منح الاستقلالية (Autonomy Granting)

- السماح للموظفين باختيار طرق أداء مهامهم.
- منح الحرية في تنظيم العمل وتحديد الأولويات.
- تقليل الإشراف المباشر والرقابة التفصيلية.

ثالثاً: تعزيز الثقة (Enhancing Confidence)

- إبداء الثقة في قدرات الموظفين.
- تشجيع الموظفين على تحمل المسؤوليات الجديدة.
- تقديم الدعم المعنوي والمادي للموظفين.

رابعاً: تشجيع المشاركة (Encouraging Participation)

- إشراك الموظفين في عملية صنع القرار.

- الاستماع لأراء ومقترحات الموظفين.
- خلق بيئة تشجع على التعبير عن الأفكار والآراء.
- خامساً: إزالة المعوقات (Removing Barriers)**
- تحديد وإزالة المعوقات البيروقراطية.
- تبسيط الإجراءات الإدارية.
- توفير الموارد اللازمة لأداء المهام.

8.1.3 خصائص القيادة التمكينية

تتميز القيادة التمكينية بالخصائص التالية:

1. التركيز على الإنسان: تركز على تنمية قدرات الموظفين وإمكاناتهم.
2. المشاركة في القرار: تشجع على المشاركة الواسعة في صنع القرار.
3. الثقة المتبادلة: تقوم على أساس الثقة بين القائد والمرؤوسين.
4. المرونة: تتميز بالمرونة في التعامل مع المواقف المختلفة.
5. التطوير المستمر: تشجع على التعلم المستمر وتطوير المهارات.
6. المسؤولية المشتركة: تعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة بين جميع المستويات.

8.2 مفهوم التمكين النفسي (Psychological Empowerment)

8.2.1 تعريف التمكين النفسي

يُعرّف التمكين النفسي بأنه "إدراك الفرد لعمله على أنه ذو معنى، وإيمانه بكفاءته، وشعوره بالسيطرة على نتائج عمله، وتأثيره في بيئة العمل" (Spreitzer, 1995). ويشير تعريف آخر إلى أن التمكين النفسي هو "حالة نفسية تعكس الشعور بالسيطرة على العمل وأهميته، وتتضمن أربعة أبعاد هي: المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير" (Thomas & Velthouse, 1990).

8.2.2 أبعاد التمكين النفسي

تتكون التمكين النفسي من أربعة أبعاد رئيسية هي:

أولاً: المعنى (Meaning)

- الشعور بأن العمل ذو قيمة وأهمية.
- إدراك العلاقة بين العمل والأهداف الشخصية.

- الشعور بالهدف والغرض من العمل.

ثانياً: الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy)

- الإيمان بقدرة الفرد على أداء المهام بنجاح.

- الثقة في المهارات والقدرات الشخصية.

- الشعور بالجاهزية لمواجهة التحديات.

ثالثاً: الاستقلالية (Autonomy)

- الشعور بالحرية في اختيار طرق أداء العمل.

- القدرة على التحكم في كيفية تنفيذ المهام.

- الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

رابعاً: التأثير (Impact)

- الشعور بأن الفرد يؤثر في بيئة العمل.

- القدرة على إحداث تغيير إيجابي.

- التأثير في النتائج والقرارات.

8.2.3 أهمية التمكين النفسي

يلعب التمكين النفسي دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:

1. تعزيز الدافعية الذاتية: يزيد من دافعية الموظفين للعمل بجدية وإخلاص.
2. تحسين الرضا الوظيفي: يعزز الشعور بالرضا عن العمل والبيئة الوظيفية.
3. زيادة الالتزام التنظيمي: يقوي ارتباط الموظفين بالمؤسسة.
4. تحسين الإبداع والابتكار: يشجع على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.
5. تعزيز الأداء الوظيفي: يحسن من جودة وكفاءة الأداء.
6. تقليل التوتر الوظيفي: يقلل من مستويات التوتر والضغط النفسي.

8.3 مفهوم أداء المشاريع (Project Performance)

8.3.1 تعريف أداء المشاريع

يُعرّف أداء المشاريع بأنه "مقياس لمدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة" (PMI, 2021).

ويشير تعريف آخر إلى أن أداء المشاريع هو "مجموعة من المؤشرات التي تعكس كفاءة وفعالية إدارة المشروع في تحقيق أهدافه وتسليم مخرجاته وفق المعايير المحددة" (Kerzner, 2017).

8.3.2 أبعاد أداء المشاريع

تتكون أداء المشاريع من عدة أبعاد رئيسية هي:

أولاً: أداء الوقت (Time Performance)

- الالتزام بالجدول الزمنية المحددة.
- إنجاز المهام في الوقت المحدد.
- تجنب التأخير في تسليم المخرجات.

ثانياً: أداء التكلفة (Cost Performance)

- الالتزام بالميزانية المحددة.
- التحكم في التكاليف.
- تحقيق الكفاءة المالية.

ثالثاً: أداء الجودة (Quality Performance)

- تحقيق معايير الجودة المحددة.
- تقديم مخرجات عالية الجودة.
- تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين.

رابعاً: رضا أصحاب المصلحة (Stakeholder Satisfaction)

- تحقيق رضا العملاء والمستفيدين.
- تلبية توقعات أصحاب المصلحة.
- بناء علاقات إيجابية مع المعنيين.

خامساً: أداء الابتكار (Innovation Performance)

- تقديم حلول إبداعية للمشاكل.
- تطوير أساليب وطرق جديدة في العمل.
- تحسين العمليات والإجراءات.

8.3.3 أهمية أداء المشاريع في القطاع الصحي

يتمتع أداء المشاريع بأهمية خاصة في القطاع الصحي من خلال:

1. تحسين جودة الرعاية الصحية: من خلال تنفيذ مشاريع تحسين الجودة.
2. تطوير البنية التحتية: من خلال مشاريع البناء والتجهيز.
3. تعزيز الكفاءة التشغيلية: من خلال مشاريع تحسين العمليات.

4. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: من خلال مشاريع تطوير الخدمات.

5. تلبية

قائمة المصادر والمراجع

- 1- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- 2-Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- 3-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.
- 4-Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.
- 5-Kerzner, H., & Kerzner, H. R. (2017) *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* . John Wiley & Sons.
- 6-Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53 (1), 107-128.
- 7-Alshahrani, I. (2024) Integration of innovative work behavior through transformational leadership in the Saudi healthcare sector: a systematic review. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42 (3), 481-497.

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