

دور القيادة التحفيزية في تعزيز أداء الموظفين بالتطبيق على شركة المراعي في مدينة الرياض

أسم الطالبة:

هدى نور صالح

الرقم الجامعي:

222000253

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2026

جدول المحتويات

3.....	قائمة الاشكال
4.....	قائمة الجداول
5.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6.....	1.1. المقدمة
8.....	1.2. مشكلة البحث
8.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
8.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
9.....	1.3. أهمية الدراسة
9.....	1.3.1. على المستوى النظري:
9.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10.....	1.4. اسئلة الدراسة
10.....	1.5. اهداف الدراسة
11.....	1.6. فرضيات الدراسة
11.....	1.7. نموذج الدراسة
12.....	1.8. الدراسة الميدانية
13.....	1.9. مخطط المشروع المقترح
14.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15.....	2.1. المقدمة
18.....	2.3. مفهوم أداء الموظفين
21.....	2.4. العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين
22.....	2.5. الخاتمة
24.....	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
25.....	3.1. المقدمة
25.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
26.....	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
27.....	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
28.....	3.5. طريقة جمع البيانات
30.....	3.6. أنواع البيانات
31.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
32.....	3.8. الخاتمة
33.....	1. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
34.....	1.1. المقدمة
34.....	1.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
34.....	❖ خصائص عينة الدراسة:

38	1.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
38	❖ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:
41	❖ ثبات أداة الدراسة:
42	1.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
45	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:
47	1.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
52	1.6. الخاتمة
53	قائمة المراجع
58	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	نموذج البحث من اعداد الباحثة	1
25	منهجية البحث من اعداد الباحثة	2

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	مجتمع البحث	1
26	عينة المجتمع من اعداد (Krejcie1970)	2
28	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التحفيزية (من اعداد الباحثة)	3
28	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي (من اعداد الباحثة)	4
39	توصيف عينة الدراسة من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	5
43	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	6
45	قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	7
46	دلالة المتوسطات الحسابية	8
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية لدراسة الميدانية	9
49	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تواجه المؤسسات في العصر الحديث العديد من التحديات في سبيل تحقيق استدامتها ورفع قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. ومن بين أهم هذه التحديات: كيفية تعزيز إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم بشكل مستدام. وفي هذا الإطار، ظهرت أهمية القيادة كعامل محوري في توجيه الموارد البشرية وتحفيزها بما يخدم أهداف المؤسسة ويعزز من قدراتها التنظيمية. ومع تطور الفكر الإداري، لم تعد القيادة تُقاس فقط بقدرة المدير على إصدار التعليمات ومتابعة تنفيذها، بل تطورت لتُصبح فنًا في التأثير الإيجابي على الآخرين، وتحفيزهم نحو الإنجاز والإبداع، وهو ما يُعرف اليوم بمفهوم القيادة التحفيزية.

تُشير القيادة التحفيزية إلى تلك الأساليب القيادية التي يُستخدم فيها القائد أدوات متنوعة لِبث الحماس في نفوس الموظفين، وتحفيزهم نفسيًا ومهنيًا من أجل تحقيق أداء متميز يتجاوز التوقعات. ويُعد هذا النوع من القيادة من أبرز مظاهر القيادة التحويلية التي تهتم بتطوير العاملين وتحقيق التمكين الوظيفي، وليس فقط بمراقبة نتائج العمل. (Bass & Riggio, 2006) وقد أكدت العديد من الدراسات أن القائد الذي يتبنى نهجًا تحفيزيًا في التعامل مع موظفيه، قادر على خلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على الإنتاجية، وتحسن من مستويات الالتزام والانتماء لدى العاملين. (Alghazo & Al-Anazi, 2016)

وتزداد أهمية القيادة التحفيزية في بيئات العمل التي تتسم بالضغط والتغير المستمر، حيث إن الموظف قد يُواجه مشكلات نفسية أو تنظيمية تؤثر على عطائه. وهنا يأتي دور القائد التحفيزي في رفع الروح المعنوية للفريق، وتقديم الدعم النفسي والتقدير، وتوفير فرص للتطوير الشخصي والمهني، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتقليل معدل الدوران الوظيفي وزيادة رضا الموظف. (Sumarsi, 2021)

ومن ناحية أخرى، فإن القيادة التحفيزية لا تعتمد فقط على الكلمات التشجيعية أو المكافآت المادية، بل تمتد لتشمل إشراك الموظف في صنع القرار، وتقدير إنجازاته، وتوفير بيئة عمل مشجعة، ما يُولد شعورًا بالمسؤولية والانتماء لدى الموظف تجاه المؤسسة. وقد أكدت دراسة conducted by Ghaffari et al. (2017) أن هناك علاقة طردية قوية بين القيادة التحفيزية وتحقيق الأداء العالي، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على رأس المال البشري

كمصدر رئيسي للإنتاج. وعليه، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحفيزية وتحسين أداء الموظفين دراسة معمقة، خاصة في ظل التحديات الراهنة التي تواجهها المؤسسات من حيث انخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة الضغوط النفسية، وتغير أنماط العمل. ويهدف هذا البحث إلى تحليل مدى تأثير القيادة التحفيزية على أداء الموظفين، من خلال استعراض الأدبيات النظرية ذات الصلة، واستكشاف أبرز الأساليب التحفيزية، وتقديم نموذج يمكن أن تستفيد منه المؤسسات في تطوير قياداتها الإدارية ورفع كفاءة مواردها البشرية.

إضافة إلى ما سبق، يُعزز هذا البحث الفهم النظري والعملي لأهمية الدور الذي يلعبه القائد في خلق بيئة عمل محفزة وفعالة، وهو ما يسهم بشكل مباشر في دعم التوجهات الإستراتيجية للمنظمات. وسيتم في هذا البحث تسليط الضوء على الفجوات المعرفية في الدراسات السابقة، مع توضيح الإطار الذي يمكن من خلاله الربط بين القيادة الفعالة والتحفيز المستدام والأداء العالي للموظف.

1.2. مشكلة البحث

رغم تزايد الاهتمام في العقود الأخيرة بدور القيادة في تحسين أداء الموظفين، إلا أن مفهوم "القيادة التحفيزية" لا يزال يواجه قدرًا من الغموض في الأوساط التنظيمية، سواء من حيث تعريفه الدقيق أو من حيث آليات تطبيقه وتأثيره الحقيقي على أداء الموظف. ويلاحظ أن العديد من المؤسسات، رغم امتلاكها لبرامج تحفيزية، لا تحقق الأثر المتوقع منها، مما يثير التساؤلات حول ما إذا كانت المشكلة تكمن في نوع القيادة أو في ضعف الأساليب التحفيزية المستخدمة. لذا، تنبع مشكلة هذا البحث من الحاجة إلى فهم العلاقة بين القيادة التحفيزية بمفهومها المتكامل، وبين أداء الموظفين في بيئات العمل المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل السياقية والثقافية التي قد تؤثر على هذه العلاقة. (Alghazo & Al-Anazi, 2016)

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

قصور في دمج النظريات القيادية بنماذج تحفيزية حديثة: ما زالت الكثير من الدراسات تعتمد على النماذج التقليدية في تفسير العلاقة بين القيادة والتحفيز، دون دمج المفاهيم الحديثة مثل الذكاء العاطفي، والتنوع الثقافي، أو القيادة الرقمية وتأثيرها على التحفيز الداخلي والخارجي للموظفين. (Bass & Riggio, 2006) نقص في الدراسات العربية والخليجية: معظم الدراسات المتاحة حول القيادة التحفيزية أجريت في سياقات أجنبية (أمريكية وأوروبية وآسيوية)، مما يُضعف إمكانية تطبيق نتائجها على البيئة الثقافية والاجتماعية في المؤسسات العربية والخليجية. وهناك حاجة ماسة إلى دراسات تسلط الضوء على خصوصية السياق العربي في علاقة القائد بالموظف. (Ghaffari et al., 2017)

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

قلة الدراسات الميدانية في بيئات عمل متنوعة . معظم الدراسات التطبيقية تركز على قطاعات محددة مثل التعليم أو الصحة، بينما تغيب الدراسات التي تستهدف بيئات صناعية، تجارية، أو تقنية. هناك حاجة إلى تطبيق الدراسة على قطاعات متنوعة لفهم مدى اختلاف أثر القيادة التحفيزية باختلاف طبيعة العمل (Sumarsi, 2021) ضعف توثيق العلاقة بين التحفيز وأنواع الأداء . لا تميز بعض الدراسات بين أشكال الأداء المختلفة مثل الأداء الإبداعي، أو الأداء

الروتيني، أو الأداء المرتبط بالعمل الجماعي. وهذا يحد من القدرة على بناء نماذج قيادية تحفيزية مخصصة حسب نوع المهمة أو طبيعة الموظف.

سؤال البحث الرئيسي: ما دور القيادة التحفيزية في تعزيز أداء الموظفين؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من تركيزه على موضوع جوهري في ميدان الإدارة والموارد البشرية، وهو "القيادة التحفيزية" باعتبارها أحد الركائز الأساسية في رفع جودة الأداء الوظيفي وتعزيز الكفاءة المؤسسية. ففي بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بالتحول السريع، والضغوط المتزايدة، والتنافسية العالية، لم يعد كافياً أن تقتصر القيادة على إصدار التوجيهات فقط، بل أصبحت مطالبة بالتحفيز المستمر للعاملين وخلق بيئة داعمة للتميز والابتكار.

1.3.1. على المستوى النظري:

إثراء الأدبيات في مجال القيادة التحفيزية: يقدم هذا البحث إضافة علمية من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين، مع ربطها بالسياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة. وذلك يُسهم في تطوير النظريات الإدارية، ويعزز فهمنا لطبيعة هذه العلاقة المركبة (Bass & Riggio, 2006).

سد الفجوة بين النظريات التقليدية والمفاهيم الحديثة: يتناول البحث مفهوم القيادة التحفيزية ضمن أطر حديثة تشمل مفاهيم مثل التمكين، الذكاء العاطفي، والقيادة التحويلية، مما يُمكن الباحثين من تطوير نماذج أكثر شمولية لفهم آليات التحفيز وتحسين الأداء (Judge & Piccolo, 2004).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

دليل عملي للمؤسسات لتطوير مهارات قادتها: يقدم هذا البحث توصيات واقعية تساعد المؤسسات على تبني نماذج قيادية تحفيزية تستند إلى فهم عميق لاحتياجات الموظفين وسلوكياتهم، مما يُسهم في خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة (Alghazo & Al-Anazi, 2016). تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: يمكن للإدارات الاستفادة من مخرجات هذا البحث لتطوير أنظمة تقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير، من خلال تعزيز ثقافة التحفيز القائمة على التواصل الفعال والتقدير، بدلاً من الاعتماد فقط على المكافآت المادية.

1.4. اسئلة الدراسة

لـ سؤال البحث الرئيسي:

ما هو دور القيادة التحفيزية في تحقيق أداء الموظفين ؟

لـ وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية

← كيف يمكن ان يؤثر التحفيز المادي والمعنوي في تحقيق أداء الموظفين؟

← كيف يمكن ان يؤثر التحفيز الإداري في تحقيق أداء الموظفين؟

← كيف يكن ان يؤثر التحفيز المهني في تحقيق أداء الموظفين؟

1.5. اهداف الدراسة

لـ يسعى البحث الحالي لتحقيق الهدف الرئيسي التالي:

← استكشاف دور القيادة التحفيزية في تحقيق أداء الموظفين.

← ويسعى كذلك البحث بتحقيق أهداف فرعية وهي:

← تحديد التحفيز المادي والمعنوي في تحقيق أداء الموظفين.

← دراسة أثر التحفيز الإداري في تحقيق أداء الموظفين.

← دراسة أثر التحفيز المهني في تحقيق أداء الموظفين.

1.6. فرضيات الدراسة

▪ يدفع البحث الحالي للتحقق من وجود الفرضيات الآتية:

← H1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحفيزية و أداء الموظفين.

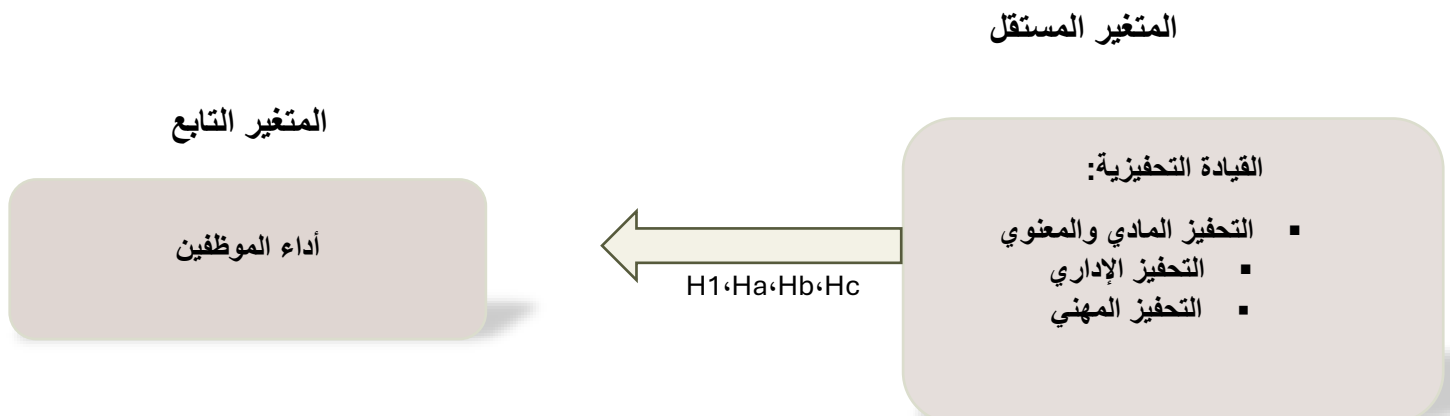
← Ha توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والمعنوي و أداء الموظفين.

← Hb توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإداري و أداء الموظفين.

← Hc توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المهني و أداء الموظفين.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كمالات يلي



الشكل (1): صمم بواسطة الباحثة

1.8. الدراسة الميدانية

تعتبر شركة المراعي واحدة من أبرز الشركات في قطاع الغذاء والشراب في المملكة العربية السعودية، حيث تأسست عام 1977. يقع مقر الشركة في مدينة الرياض، في منطقة صناعية استراتيجية تُسهل نقل وتوزيع المنتجات. تعد المراعي من الشركات الرائدة في إنتاج الألبان والعصائر والمنتجات الغذائية، وقد استطاعت أن تكتسب ثقة المستهلكين بفضل الجودة العالية والتنوع في المنتجات.

تسعى الدراسة الميدانية إلى تحليل البيئة التشغيلية لشركة المراعي، حيث سنقوم بجمع البيانات اللازمة لفهم العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على أداء الشركة. من خلال استخدام منهجية استنتاجية، سنقوم بإجراء استبيانات للموظفين .

يهدف هذا البحث إلى تقييم البنية التحتية للشركة، بما في ذلك المرافق الإنتاجية والتخزينية، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الحالي. كما نريد استكشاف الفرص المتاحة للنمو وتحسين العمليات، مما يمكن أن يساهم في تعزيز قدرة الشركة التنافسية في السوق .

من المتوقع أن تساعد هذه الدراسة في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تحليل العمليات الحالية وتقديم توصيات واضحة. كما نسعى إلى تحديد فرص نمو جديدة، سواء من خلال توسيع نطاق المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة. في النهاية، نأمل أن تساهم النتائج في تعزيز استراتيجية التسويق الخاصة بالشركة، مما يعكس احتياجات السوق وتطلعات المستهلكين .

تُعتبر هذه الدراسة خطوة مهمة لفهم كيفية تعزيز موقع شركة المراعي في السوق، وتوفير رؤى قيمة تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستقبلية.

1.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الاول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

في بيئة العمل الحديثة، لم تعد النتائج التنظيمية تعتمد فقط على الموارد المادية أو التقنيات المتقدمة، بل أصبحت العنصر البشري هو محور التفوق المؤسسي. الموظفون الذين يتمتعون بالدافعية العالية، الالتزام، والإبداع يساهمون بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. لذلك، أصبح القيادة التحفيزية من أهم عناصر الإدارة الفعّالة، إذ تركز على رفع مستوى الدافعية الداخلية والخارجية للموظفين، وتعزيز التفاعل الإيجابي بينهم وبين أهداف المؤسسة. وتعتبر شركة المراعي في مدينة الرياض نموذجًا مناسبًا لتطبيق القيادة التحفيزية وتحليل أثرها على أداء الموظفين (Aldossari & Alanizan, 2025; Almutairi, 2016).

2.2. مفهوم القيادة التحفيزية

◆ تعريفاته

- القيادة التحفيزية هي أسلوب قيادي يهدف إلى تحفيز الموظفين نفسيًا ومعنويًا لتحقيق أفضل مستويات الأداء. ويقوم القائد التحفيزي على:
- تعزيز الدافعية الداخلية والخارجية للموظفين.
- تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات ضمن نطاق عملهم.
- تقدير جهودهم ومكافأتهم معنويًا وماديًا عند الحاجة.
- بناء الثقة والعلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائد والمروّس .
- إلهام الموظفين من خلال الرؤية الواضحة للمستقبل المؤسسي (Bass, 1990; House, 1971).

والمعنى الآخر، القيادة التحفيزية لا تقتصر على إصدار الأوامر، بل تشمل خلق بيئة عمل تفاعلية تساعد الموظف على الشعور بالقيمة والمساهمة الفعلية في نجاح المؤسسة.

◆ أبعاد القيادة التحفيزية

وفق الدراسات الحديثة، يمكن تصنيف القيادة التحفيزية إلى الأبعاد التالية:

الرؤية والتحفيز المستقبلي: (Visionary & Inspirational Motivation)

القدرة على توجيه الموظفين نحو أهداف واضحة وملهمة (Judge & Piccolo, 2004).

التمكين: (Empowerment) منح الموظفين الحرية والمسؤولية لاتخاذ القرارات

المناسبة لمهامهم. (Al-Dulaimi, 2023)

التقدير والتحفيز المعنوي: (Recognition & Appreciation) تعزيز الإيجابية

من خلال الثناء والمكافأة على الإنجازات. (Aldossari & Alanizan, 2025)

تشجيع الابتكار والمبادرة: (Innovation & Initiative Encouragement)

دعم الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة (Joseph-Armstrong, 2023).

العلاقات الإنسانية: (Human Relations) بناء علاقة ثقة واحترام متبادل، تساهم

في زيادة الولاء والانتماء. (Youssef & Kadry, 2024)

◆ النظريات المرتبطة بالقيادة التحفيزية

نظرية الطريق-الهدف (Path-Goal Theory): يقترح House (1971) أن دور القائد هو إزالة العوائق وتحفيز الموظفين للوصول إلى أهدافهم، مع تلبية حاجاتهم الفردية.

نظرية التحويل (Transformational Leadership): Bass (1990) يوضح أن القيادة التحويلية تركز على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق نتائج تتجاوز توقعاتهم، مما يشمل عناصر القيادة التحفيزية.

نظرية تبادل القائد-المرووس (Leader-Member Exchange Theory)

(LMX): جودة العلاقة بين القائد والموظف تحدد مستوى الالتزام، الدافعية، والأداء (Joseph-Armstrong, 2023).

نظرية الدافعية الإنسانية (Maslow's Hierarchy of Needs): القيادة التحفيزية تلعب دورًا في تلبية حاجات الموظفين (الاحتياجات النفسية والاجتماعية والاعتراف) مما يرفع أدائهم.

◆ تطور القيادة التحفيزية

في البداية، كان التركيز على القيادة الإدارية التقليدية، التي تقتصر على توجيه الموظفين والرقابة على أداء العمل فقط.

مع ظهور علم الإدارة والسلوك التنظيمي، أصبح هناك اهتمام كبير بالجانب النفسي والتحفيزي للموظفين، وأدرك الباحثون أن الدافعية والمعنويات تلعب دورًا جوهريًا في تحسين الأداء. (Almutairi, 2016)

في العصر الحديث، ظهرت مفاهيم مثل القيادة التحويلية والتحفيزية المعاصرة، التي

تركز على تمكين الموظفين، دعم الابتكار، وبناء الولاء التنظيمي (Aldossari & Alanizan, 2025; Youssef & Kadry, 2024).

2.3. مفهوم أداء الموظفين

◆ تعريفاته

- الأداء الوظيفي: يُعرف بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في مهامه ومسؤولياته المحددة. يشمل هذا الأداء كفاءة العمل، الجودة، والالتزام بالمواعيد النهائية (Borman & Motowidlo, 1993).
- الأداء الفردي: يتعلق بكيفية تنفيذ الموظف لمهامه اليومية ومدى تأثير ذلك على تحقيق أهداف المنظمة. يُعتبر الأداء الفردي عاملاً مهماً في نجاح الفرق والمشروعات (Campbell, 1990).
- الأداء التنظيمي: يُشير إلى كيفية مساهمة أداء الموظفين في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. يتضمن ذلك التعاون والتفاعل بين الأفراد داخل فرق العمل (Schmidt & Hunter, 1998).
- الأداء المستدام: يركز على قدرة الموظف على الحفاظ على مستويات عالية من الأداء على المدى الطويل، مع مراعاة العوامل البيئية والاجتماعية المحيطة (Wang et al., 2020).

◆ أبعاد أداء الموظفين

- الإنتاجية: تُشير إلى كمية العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة، وهي من الأبعاد الأساسية لقياس أداء الموظف. تتعلق بكفاءة استخدام الموارد والوقت لإنجاز المهام (Borman & Motowidlo, 1993).

- **الجودة:** تتعلق بمستوى الدقة والإتقان في العمل المنجز. يتضمن هذا البعد كيفية تلبية معايير الجودة المطلوبة من قبل المنظمة أو العملاء (Schmidt & Hunter, 1998).
- **الالتزام:** يُقصد به مدى ارتباط الموظف بالمنظمة ورغبته في البقاء فيها. يُعتبر الالتزام عاملاً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الروح المعنوية (Meyer & Allen, 1991).
- **التعاون:** يشير إلى قدرة الموظف على العمل ضمن فرق والتفاعل مع الزملاء لتحقيق الأهداف المشتركة. يُعتبر التعاون ضرورياً لتعزيز بيئة العمل الفعالة (Salas et al., 2015).
- **الابتكار:** يتعلق بقدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات. يُعتبر هذا البعد مهماً في البيئات التنافسية حيث يُحتاج إلى التكيف والتغيير المستمر (Kanter, 1983).

◆ تطورات أداء الموظفين

- **تطور قياس الأداء:** انتقلت طرق قياس أداء الموظفين من الاعتماد التقليدي على التقييمات السنوية إلى استخدام معايير أكثر ديناميكية، مثل تقييم الأداء المستمر والملاحظات الفورية. هذا التطور يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف بشكل أكثر فعالية. (Aguinis, 2009).
- **التكنولوجيا وأدوات الأداء:** ساهمت التكنولوجيا في تحسين أداء الموظفين من خلال توفير أدوات مثل أنظمة إدارة الأداء الرقمية والتطبيقات التي تسهل التواصل والتعاون. هذه الأدوات تساعد في زيادة الإنتاجية وتسهيل الوصول إلى البيانات (DeNisi & Williams, 2018).

- **التركيز على التنمية المستدامة:** أصبح هناك اهتمام أكبر بتطوير المهارات والكفاءات الفردية، حيث تسعى الشركات إلى الاستثمار في التدريب والتطوير كوسيلة لتحسين الأداء الوظيفي. هذا يشمل برامج تدريبية متنوعة وورش عمل مخصصة (Noe, 2017).
- **القيادة التشاركية:** تطور مفهوم القيادة نحو أساليب أكثر تشاركية، حيث يُشارك القادة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية. يُعتبر هذا النمط من القيادة عاملاً مهماً في تعزيز أداء الفريق وزيادة الالتزام (Gong et al., 2019).
- **التوازن بين العمل والحياة:** أدت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية إلى أهمية تحقيق توازن بين العمل والحياة. تُعتبر بيئات العمل التي تدعم هذا التوازن أكثر قدرة على تحسين أداء الموظفين، حيث يساهم الرضا الوظيفي في زيادة الإنتاجية (Greenhaus & Allen, 2011).

◆ نظريات أداء الموظفين

- **نظرية التحفيز (Motivation Theory):** تركز هذه النظرية على كيفية تأثير التحفيز على أداء الموظفين. تشير إلى أن الدوافع الداخلية والخارجية تلعبان دوراً كبيراً في تعزيز الأداء. نموذج هيرزبرغ، المعروف بنموذج الدوافع والعوامل، يوضح أن وجود عوامل تحفيزية مثل التقدير والإنجاز يؤدي إلى تحسين الأداء (Herzberg, 1966).
- **نظرية تحديد الأهداف (Goal Setting Theory):** تقترح أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن أن يعزز من أداء الموظفين. عندما تكون الأهداف قابلة للقياس وتحديات، فإنها تحفز الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء (Locke & Latham, 2002).
- **نظرية العدالة (Equity Theory):** تدعو هذه النظرية إلى أهمية شعور الموظف بالعدالة في مكان العمل. إذا شعر الموظف بعدم العدالة في المساواة بين جهوده والنتائج التي يحصل عليها، فإن ذلك قد يؤثر سلباً على أدائه (Adams, 1965).

- **نظرية التعلم (Learning Theory):** تشير هذه النظرية إلى أن أداء الموظفين يمكن تحسينه من خلال التعلم والتدريب المستمر. التعلم من التجارب والخبرات يؤدي إلى تطوير المهارات وزيادة الكفاءات. (Kolb, 1984)
- **نظرية التوقع (Expectancy Theory):** تفترض أن أداء الموظفين يتأثر بتوقعاتهم بشأن النتائج التي سيحققونها من جهودهم. إذا كان الموظف يتوقع أن جهوده ستؤدي إلى نجاح ملموس، فإن ذلك يعزز من أدائه (Vroom, 1964).

2.4. العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين

أظهرت الدراسات أن القيادة التحفيزية تؤثر إيجابيًا على أداء الموظفين بشكل مباشر وغير مباشر.

التأثير المباشر: القيادة توفر الدعم والتحفيز الذي يؤدي إلى إنتاجية أعلى وجودة أفضل.

التأثير غير المباشر: القيادة التحفيزية تعمل على رفع الدافعية، الالتزام، الرضا الوظيفي، والتي بدورها تعزز الأداء. (Almutairi, 2016; Aldossari & Alanizan, 2025)

نموذج العلاقة:

القيادة التحفيزية → دافعية الموظف / رضا وظيفي / تمكين → أداء أعلى (Bass, 1990; Judge & Piccolo, 2004).

في المؤسسات الكبرى مثل شركة المراعي، هذا النوع من القيادة يساهم في زيادة الولاء، تقليل الاستقالات، وتحسين الإنتاجية وجودة العمل. (Youssef & Kadry, 2024)

2.5. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم القيادة التحفيزية وأثرها في تعزيز أداء الموظفين، وذلك بهدف تكوين قاعدة معرفية متكاملة تدعم موضوع البحث وتسهم في فهم أبعاده المختلفة. وقد أوضح العرض النظري أن القيادة التحفيزية تُعد من الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على تحفيز العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق الكفاءة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي.

كما بيّن الفصل أن القيادة التحفيزية لا تقتصر على الحوافز المادية، بل تشمل مجموعة من الأساليب الإدارية والنفسية والمهنية، مثل التمكين، التقدير، المشاركة في اتخاذ القرار، وبناء العلاقات الإنسانية الإيجابية، والتي تلعب دورًا مهمًا في رفع مستوى الدافعية والالتزام الوظيفي لدى الموظفين. وقد أكدت الدراسات السابقة أن تبني هذه الأساليب يسهم في تحسين الإنتاجية، جودة الأداء، وتعزيز روح التعاون والابتكار داخل بيئة العمل.

وتناول الفصل كذلك مفهوم أداء الموظفين من حيث تعريفاته وأبعاده المختلفة، موضحًا أن الأداء الوظيفي مفهوم شامل لا يقتصر على إنجاز المهام فقط، بل يمتد ليشمل الجودة، الالتزام، التعاون، والاستدامة في الأداء. كما تم استعراض أبرز النظريات التي فسّرت العلاقة بين التحفيز والأداء، مثل نظرية التوقع، ونظرية تحديد الأهداف، ونظرية العدالة، والتي أكدت جميعها أن ارتفاع مستوى التحفيز ينعكس إيجابًا على أداء الموظفين وسلوكهم التنظيمي.

وأظهرت نتائج الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال تعزيز الدافعية والرضا الوظيفي والتمكين. كما كشفت هذه الدراسات عن وجود فجوات بحثية، خاصة فيما يتعلق بتطبيق مفاهيم القيادة التحفيزية في بيئات العمل المحلية والقطاع الصناعي، مما يعزز الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية تساهم في سد هذه الفجوات.

وبناءً على ما تقدم، شكّل هذا الفصل أساسًا نظريًا ومنهجيًا يمهد للانتقال إلى الفصل الثالث، الذي سيتناول منهجية البحث وإجراءاته الميدانية، من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة

جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك بهدف اختبار فرضيات البحث وتحليل العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين في شركة المراعي بمدينة الرياض.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

وضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

• المتغير المستقل (القيادة التحفيزية):

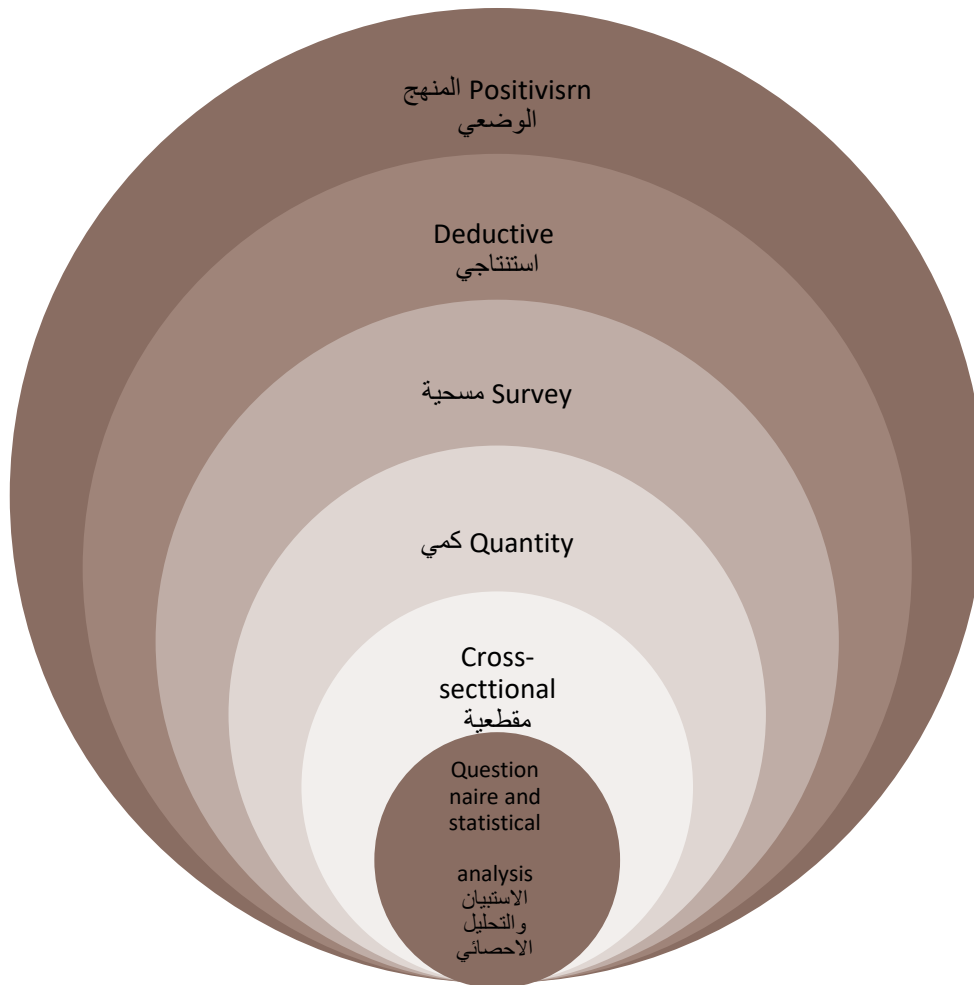
سيتم تقييم القيادة التحفيزية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بالقيادة التحفيزية. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من القيادة التحفيزية مثل التحفيز المادي والمعنوي، التحفيز الإداري، التحفيز المهني. يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز بيئة أداء الموظفين وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين القيادة التحفيزية بناء على النتائج المستخلصة.

• المتغير التابع (أداء الموظفين):

سيتم تقييم أداء الموظفين باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على أداء الموظفين سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى أداء الموظفين بناء على الأسئلة التي تخص أداء الموظفين ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لأداء الموظفين. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين لبناء النتائج المستخلصة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (2): صمم بواسطة الباحثة

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

♦ مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في جميع الموظفين العاملين في شركة المراعي بمدينة الرياض، باعتبارها إحدى أبرز الشركات الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية في المملكة العربية السعودية. وتتميز الشركة بالتزامها بتطبيق أفضل الممارسات الإدارية وتوفير بيئة عمل محفزة تساهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز الإنتاجية. كما تعتمد الشركة على كوادر بشرية مؤهلة وأنظمة تشغيل حديثة وتقنيات متطورة، مما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويعزز قدرتها التنافسية في السوق. وتولي الشركة اهتمامًا كبيرًا بتحفيز موظفيها من خلال برامج تطوير مهني وحوافز مادية ومعنوية، الأمر الذي يجعلها نموذجًا مناسبًا لدراسة دور القيادة التحفيزية في تعزيز أداء الموظفين بمدينة الرياض .

♦ مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة موظفي شركة المراعي فرع الازدهار والبالغ عددهم (40) موظف، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (36) موظف، وقد قام (36) موظف بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 90% من مجتمع البحث.

جدول رقم 1: مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة المراعي فرع الازدهار	40	100%
المجموع	40	100%

♦ عينة البحث:

وفقا لجدول krejcie (1970) فان عدد العينة (36) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (40) بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 40 موظف وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم 2: عينة البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة المراعي فرع الازدهار	36	90%
المجموع	36	90%

♦ طرق وتقنيات أخذ العينة:

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة وضمت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحثة على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

■ المتغير المستقل: (القيادة التحفيزية)

واعتمد الباحثة على استبانة (بوزرقاطة، امل). وذلك لقياس المتغير القيادة التحفيزية وذلك من حيث 3 ابعاد وهي التحفيز المادي والمعنوي والتحفيز الإداري التحفيز المهني بأجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد التحفيز المادي والمعنوي يتكون 4 عناصر، وبعد التحفيز الإداري يتكون من 4 عناصر ، وبعد التحفيز المهني يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 1: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التحفيزية.

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة التحفيزية	التحفيز المادي والمعنوي	4	بوزرقاطة, امل (2019). أثر التدريب على أداء الموظفين: دراسة حالة لموظفي مديرية جامعة محمد خيضر في سكرة. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر. الجزائر.
	التحفيز الإداري	4	
	التحفيز المهني	4	
	العدد الكلي	12	

المصدر: الباحثة

■ المتغير التابع: (أداء الموظفين)

واعتمد الباحثة على استبانة (أبو النجا، & محمد فاضل). وذلك لقياس المتغير التابع أداء الموظفين، وذلك من حيث العبارات الخاصة لأداء الموظفين ، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 2: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع أداء الموظفين.

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
أداء الموظفين	12	أبو النجا، و محمد فاضل. (2024). القيادة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم حتى نهاية العام: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية . جامعة طنطا ، 90 (3)، 738-778.

المصدر: الباحثة

3.6. أنواع البيانات

← في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

- البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصًا لأغراض الدراسة الحالية.
- بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

← تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

● البيانات الأولية:

- إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى أداء الموظفين وربطه بالقيادة التحفيزية. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول القيادة التحفيزية مثل التحفيز المادي والمعنوي ، التحفيز الإداري، التحفيز المهني ، وارتباطها بمستوى أداء الموظفين
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين.

● البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول القيادة التحفيزية وعلاقتها بأداء الموظفين.

- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على أداء الموظفين من وجهه نظر الموظفين.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم استعراض المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بدور القيادة التحفيزية في تعزيز أداء الموظفين في شركة المراعي بمدينة الرياض.

وقد تم توضيح فلسفة البحث القائمة على المنهج الوضعي، واعتماد الأسلوب الاستنتاجي ضمن استراتيجية البحث المسحي وبالمدخل الكمي، وذلك لما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها. كما تم تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي شركة المراعي فرع الازدهار، واختيار عينة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل عادل لمجتمع البحث وتحقيق المصادقية والموضوعية في النتائج.

وتناول الفصل كذلك أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، والذي صُمم لقياس متغيري الدراسة: القيادة التحفيزية بأبعادها (التحفيز المادي والمعنوي، التحفيز الإداري، التحفيز المهني) وأداء الموظفين، إضافة إلى عرض إجراءات التحليل الإحصائي المستخدمة لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات.

وعليه، فإن المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة تُعد إطارًا علميًا منظمًا يضمن دقة النتائج وموضوعيتها، ويمهد للانتقال إلى الفصل الرابع، الذي سيتم فيه عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في تعزيز الممارسات القيادية داخل شركة المراعي.

1. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ وبرنامج SmartPLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V 28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0

1.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

❖ خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
 - الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).
 - العمر ويشمل (أقل من 30 – 30 الى 40 – 40 الى 50 – أكثر من 50).
 - المستوى التعليمي ويشمل (ثانوي – بكالوريوس – ماجستير – أخرى).
 - سنوات الخبرة ويشمل (أقل من 5 سنوات – من 5 الى أقل من 10 سنوات – من 10 الى أقل من 15 سنة – أكثر من 15 سنة).

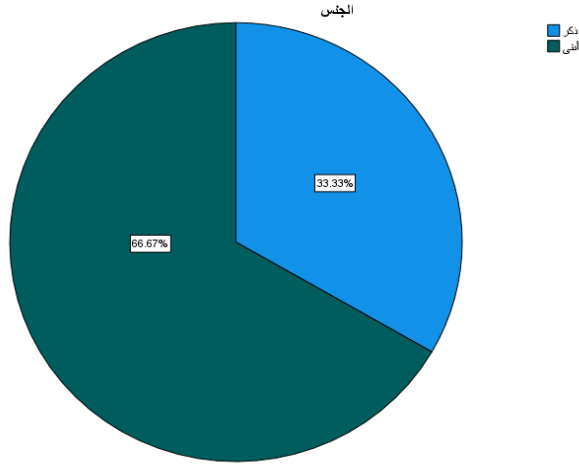
الجدول ولرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:
جدول 5: توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	1. ذكر	10	%33.3
	2. أنثى	25	%66.7
	الإجمالي	36	%100
الفئة العمرية	1. أقل من 30 سنة	23	%50.0
	2. من 30 إلى 40 سنة	8	%33.3
	3. من 40 إلى 50 سنة	4	%16.7
	4. أكثر من 50 سنة	0	%0.0
	الإجمالي	36	%100
المستوى التعليمي	1. تعليم ثانوي	8	%22.2
	2. بكالوريوس	24	% 66.7
	3. ماجستير	2	%8.3
	4. أخرى	1	%2.8
	الإجمالي	36	%100
عدد سنوات الخبرة	1. أقل من 5 سنوات	7	%63.9
	2. من 5 إلى 10 سنوات	22	%16.7
	3. من 10 إلى 15 سنة	3	%8.3
	4. من 15 سنة فأكثر	3	%11.1
	الإجمالي	36	%100

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. (ن-36 شخص)

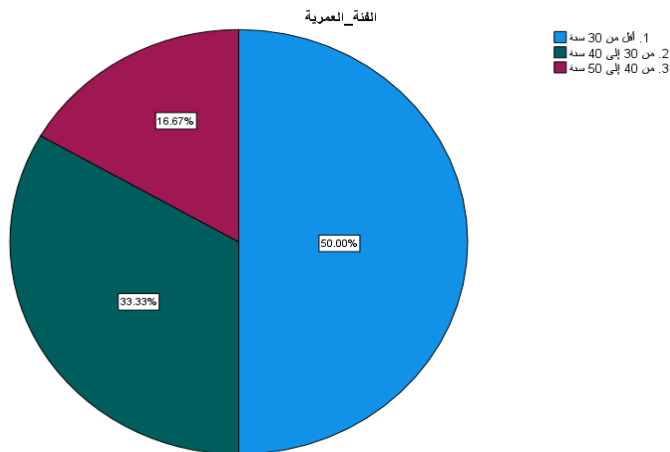
❖ من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

- بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الإناث تجاوز عدد الذكور حيث يبلغ عدد الإناث 24 حيث يعادل 66.7% من العينة بينما عدد الذكور يبلغ 12 حيث يعادل 33.3% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



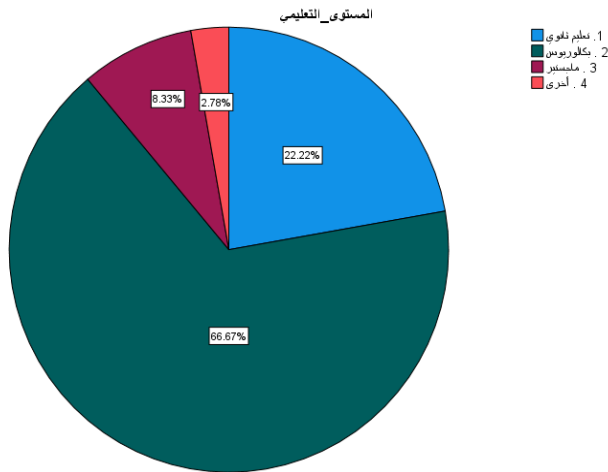
تصنيف العينة وفقا للجنس

- أما بالنسبة للعمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 18 شخص أعمارهم أقل من 30 أي ما يعادل 50.0% من عينة الدراسة، وهناك 12 شخص أعمارهم تتراوح بين 30 الى 40 سنة أي ما يعادل 33.3% من عينة الدراسة، وهناك 6 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 40 الى 50 سنة أي ما يعادل 16.7% من عينة الدراسة، كما هو موضح بالشكل التالي:



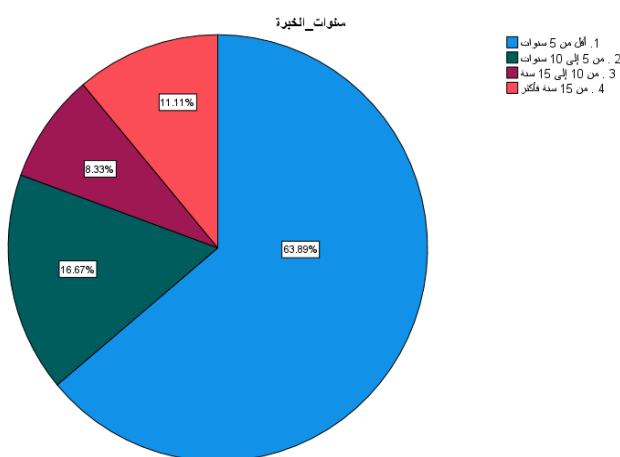
تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

- **بالنسبة للمستوى التعليمي:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 8 شخص حاصلين على شهادة التعليم الثانوي أي ما يعادل 22.2% من عينة الدراسة، وهناك 24 شخص حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 66.7% من عينة الدراسة، وهناك 3 اشخاص حاصلين على شهادة الماجستير أي ما يعادل 8.3% من عينة الدراسة، وهناك شخص واحد حاصل على أخرى أي ما يعادل 2.8%. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

أما بالنسبة للخبرة المهنية: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 23 اشخاص خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات ما يعادل 63.9% من عينة الدراسة، وبينما هناك 6 شخصا خبرتهم المهنية تتراوح من 5 لى اقل من 10 سنوات ما يعادل 16.7% من عينة الدراسة، وكذلك هنالك 3



اشخاص خبراتهم المهنية تتراوح من 10 الى اقل من 15 سنة ما يعادل 8.3% من عينة الدراسة، وأيضا هناك 4 اشخاص تتراوح خبرتهم المهنية اكثر من 15 سنة ما يعادل 11.1% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:

تصنيف العينة وفقت للخبرة المهنية

1.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي بالاصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك

❖ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser (1974, معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقا ل(Hair et al. 2006)

★ الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيم P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, SEM - PLS كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع:

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.708	0.709	0.00	0.422	0.580	0.506	A1	التحفيز المادي والمعنوي	القيادة التحفيزية
		0.00	0.586	0.903		A2		
		0.00	0.692	0.478		A3		
		0.00	0.566	0.878		A4		
	0.736	0.00	0.467	0.751		B1	التحفيز الإداري	
		0.00	0.593	0.775		B2		
		0.00	0.604	0.745		B3		
		0.00	0.378	0.674		B4		
	0.675	0.00	0.319	0.692		C1	التحفيز المهني	
		0.00	0.280	0.822		C2		
		0.00	0.540	0.511		C3		
	0.746		0.00	0.654		0.671	0.677	
0.00			0.549	0.518	F2			
0.00			0.543	0.718	F3			
0.00			0.566	0.748	F4			
0.00			0.467	0.735	F5			
0.00			0.485	0.872	F6			
0.00			0.525	0.697	F7			
0.00			0.500	0.816	F8			
0.00			0.500	0.758	F9			
0.00			0.422	0.485	F10			
0.00			0.525	0.802	F11			
0.00			0.319	0.883	F12			
0.00			0.424	0.914	F13			
0.00			0.167	0.829	F14			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

❖ يتضح من الجدول بالأعلى:

- مقياس القيادة التحفيزية : جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير القيادة التحفيزية ككل الذي يساوي 0.708, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد القيادة التحفيزية (التحفيز المادي والمعنوي , التحفيز الإداري , التحفيز المهني) هي 0.702, 0.675, 0.736, على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

- مقياس اداء الموظفين: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير اداء الموظفين هو 0.746 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

❖ ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, و قيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (2010) Hair et al , يجب ان تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7، حتى يتحقق الثبات للمقياس

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

جدول 7: قياس الثبات لأدات الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.760	0.746	4	التحفيز المادي والمعنوي	القيادة التحفيزية
	0.753	4	التحفيز الإداري	
	0.750	3	التحفيز المهني	
0.857		14	اداء الموظفين	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (ن-)

(36)

❖ يتضح من الجدول بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- القيادة التحفيزية : أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.760. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لابعاد القيادة التحفيزية ، على الترتيب هم التحفيز المادي والمعنوي (0.746)، التحفيز الإداري (0.753)، التحفيز

المهني: (0.750)، مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.7، وقال Hair (2010) et al, فقد تحقق ثبات المقياس.

• مقياس اداء الموظفين: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.857. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8، وقال Hair et al (2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

★ وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

1.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي، وفق لما يلي:

❖ وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي $(3 \div 100) = 33\%$

يوضح الجدول 8: دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى 1.67	موافق	من 66.67% الى 100%	موافقة مرتفعة
من 1.68 الى 2.34	محايد	من 33.34% الى 66.66%	موافقة متوسطة
من 2.35 الى 3.0	غير موافق	من 0% الى 33.33%	موافقة منخفضة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى القيادة التحفيزية وابعاده، وكذلك مستوى أداء الموظفين ككل، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة.، وذلك كما يلي:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
القيادة التحفيزية	التحفيز المادي والمعنوي	1.35	1.29	0.370	0.266	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	التحفيز الإداري	1.28		0.349		موافق		مرتفع	
	التحفيز المهني	1.14		0.257		موافق		مرتفع	
اداء الموظفين		1.25	0.284		موافق		مرتفع		

❖ يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (القيادة التحفيزية): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من القيادة التحفيزية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.29) بنسبة موافقة بلغت (43%) عند إنحراف معياري (0.343)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة التحفيزية، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة التحفيزية (التحفيز المادي والمعنوي، التحفيز الإداري، التحفيز المهني) جاء الإتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق مرتفع، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعدها (التحفيز المادي والمعنوي) هو (1.35) بنسبة موافقة (45%) عند إنحراف معياري (0.370)، المتوسط الحسابي لبعدها (التحفيز الإداري) هو (1.28)

بنسبة موافقة حوالي (42.6%) عند إنحراف معياري (0.349), بلغ المتوسط الحسابي لبعـد (التحفيز المهني) هو (1.14) بنسبة موافقة (38%) عند إنحراف معياري (0.257).

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (اداء الموظفين): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الاداء مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من اداء الموظفين لموظفي إدارة الموارد البشرية في المراعي حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.25) بنسبة موافقة بلغت (41.6%) عند إنحراف معياري (0.284).

★ وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة, أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة التحفيزية وابعاده إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في شركة المراعي في الرياض مرتفع, بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (اداء الموظفين ككل ذات مستوى مرتفع في شركة المراعي في الرياض, وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

جدول 10: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	القيادة التحفيزية	التحفيز المادي والمعنوي	التحفيز الإداري	التحفيز المهني	اداء الموظفين
Pearson Correlation	1	.841**	.752**	.740**	.658**
Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001
N	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.841**	1	.496**	.570**	.682**
Sig. (2-tailed)	<.001		.002	<.001	<.001
N	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.752**	.496**	1	.556**	.289
Sig. (2-tailed)	<.001	.002		<.001	.088
N	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.740**	.570**	.556**	1	.407*
Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		.014
N	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.658**	.682**	.289	.407*	1
Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.088	.014	
N	36	36	36	36	36

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

❖ الارتباط الخطي القيادة التحفيزية وابعادها (كمتغير مستقل) و اداء الموظفين (كمتغير

تابع)

- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.658) بين القيادة التحفيزية وابعادة كمتغير مستقل واداء الموظفين كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.02).
- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من القيادة التحفيزية (التحفيز المادي والمعنوي ، التحفيز الإداري ، التحفيز المهني) عند معامل ارتباط: 0.636، 0.740، 0.752 على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين اداء الموظفين كمتغير تابع.
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

❖ الارتباط الخطي بين القيادة التحفيزية وبين متغير القيادة التحفيزية ككل، وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين القيادة التحفيزية وبين أبعادها (التحفيز المادي والمعنوي ، التحفيز الإداري ، التحفيز المهني) عند مستوى دلالة (0.01).

1.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSS V, 28. على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحفيزية واداء الموظفين
ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

- ف 1 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التحفيز المادي والمعنوي واداء الموظفين.
- ف 2 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإداري واداء الموظفين.
- ف 3 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التحفيز المهني واداء الموظفين.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على انه "- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحفيزية واداء الموظفين

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين القيادة التحفيزية (اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل واداء الموظفين كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.658 ^a	.433	.416	.217

a. Predictors: (Constant), القيادة التحفيزية ABCD,

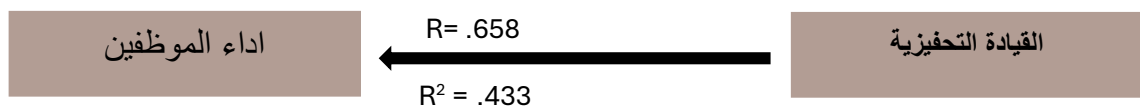
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.225	1	1.225	25.942	<.001 ^b
	Residual	1.606	34	.047		
	Total	2.831	35			

a. Dependent Variable: FF اداء الموظفين

b. Predictors: (Constant), ABCD القيادة التحفيزية

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.345	.182		1.898	.066	-.024	.715
ABCD	.704	.138	.658	5.093	<.001	.423	.986

a. Dependent Variable: FF اداء الموظفين



❖ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.658$) إلى وجود ارتباط موجب قوية بين القيادة التحفيزية (اجمالاً) واداء الموظفين.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (43.3%) من التباين الحاصل اداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة التحفيزية .
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

★ وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحفيزية (اجمالاً) كمتغير مستقل واداء الموظفين كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع للدراسة:

- ينص هذا الفرض الفرعي الاول على أنه " : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والمعنوي واداء الموظفين " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التحفيز المادي والمعنوي محل الدراسة كمتغير مستقل, واداء الموظفين كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه " : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإداري واداء الموظفين " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التحفيز الإداري محل الدراسة كمتغير مستقل، واداء الموظفين كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه " : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المهني واداء الموظفين " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التحفيز المهني محل الدراسة كمتغير مستقل، واداء الموظفين كمتغير تابع.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 ^a	.557	.499	.201

a. Predictors: (Constant), التحفيز المادي والمعنوي ، التحفيز الإداري ، التحفيز المهني ،

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.576	4	.394	9.731	<.001 ^b
	Residual	1.255	31	.040		
	Total	2.831	35			

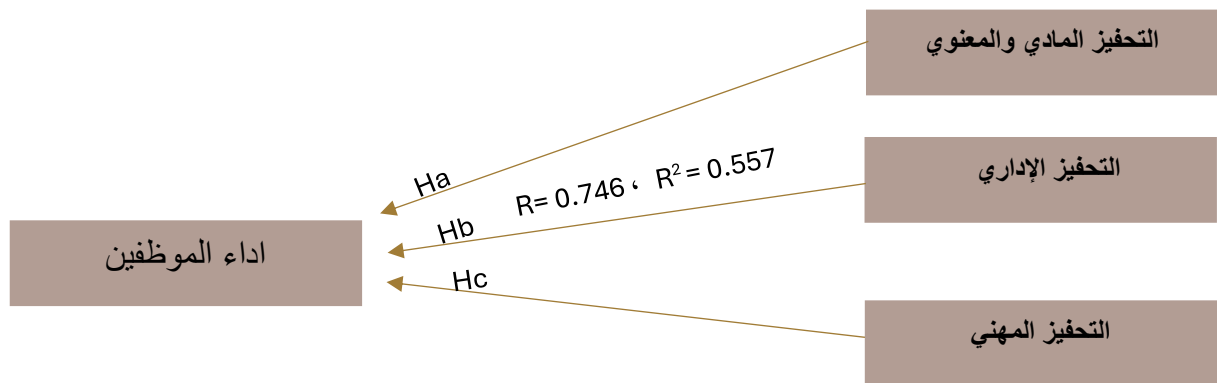
a. Dependent Variable: FF

b. Predictors: (Constant), التحفيز المادي والمعنوي ، التحفيز الإداري ، التحفيز المهني ،

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.412	.175		2.350	.025	.054	.769
تخطيط الوقت	.442	.121	.575	3.645	<.001	.195	.689
تنظيم الوقت	-.058	.122	-.071	-.475	.638	-.306	.190
توجيه الوقت	.035	.175	.032	.202	.841	-.322	.393

a. Dependent Variable: FF إداء الموظفين



❖ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.746$) وجود ارتباط موجب قوي بين ابعاد القيادة التحفيزية (التحفيز المادي والمعنوي ، التحفيز الإداري ، التحفيز المهني،) واداء الموظفين.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (55.7%) من التباين الحاصل اداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد القيادة التحفيزية .
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01).

★ وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الاول الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والمعنوي كمتغير مستقل واداء الموظفين كمتغير تابع بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الثانية والثالثة الذي تنص على وجود ارتباط علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإداري والتحفيز المهني كمتغير مستقل واداء الموظفين كمتغير تابع.

1.6. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور القيادة التحفيزية في تعزيز أداء الموظفين، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برامج التحليل الإحصائي. وقد شمل التحليل توصيف عينة الدراسة، واختبار صدق وثبات أدوات القياس، بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. كما تبين أن أبعاد القيادة التحفيزية، والمتمثلة في التحفيز المادي والمعنوي، والتحفيز الإداري، والتحفيز المهني، لها تأثير ملحوظ في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

كذلك كشفت النتائج أن تطبيق أساليب القيادة التحفيزية يسهم في رفع مستوى الدافعية والالتزام لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل والإنتاجية داخل المنظمة. وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه الدراسات السابقة، مما يعزز من موثوقية الدراسة الحالية وأهميتها التطبيقية.

وبناءً على ما تم التوصل إليه، يمكن القول إن تبني نماذج قيادية تحفيزية يمثل عاملاً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء الوظيفي. ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي سيتناول أبرز الاستنتاجات العامة والتوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تطوير بيئة العمل وتعزيز كفاءة مواردها البشرية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- استبيان المتغير الأول: أبو النجا، و محمد فاضل. (2024). القيادة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم حتى نهاية العام: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية . جامعة طنطا ، 90 (3)، 778-738.

https://journals.ekb.eg/article_386651.html

- استبيان المتغير الثاني: بوزرقاطة، امل (2019). أثر التدريب على أداء الموظفين: دراسة حالة لموظفي مديرية جامعة محمد خيضر في سكرة. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر. الجزائر.

http://archives.univbiskra.dz/bitstream/123456789/13084/1/AMEL_BOUZERGATA.pdf

المراجع الأجنبية :

Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Prentice Hall.
- Aldossari, F., & Alanizan, S. (2025). The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(6), 609–625. <https://learning-gate.com/index.php/2576-8484/article/view/7860>
- Al Dulaimi, A. R. A. (2023). The impact of transformational leadership in improving job performance: An analytical study of the opinions of a sample of academic leaders at Tikrit University. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(63, Part 1), 426–444. <https://www.tjaes.org/index.php/tjaes/article/view/1153>
- Alghazo, A. M., & Al-Anazi, M. (2016). The impact of leadership style on employee's motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37–44.

- Almutairi, D. O. (2016). The mediating effects of organizational commitment on the relationship between transformational leadership style and job performance among Saudi female nurses. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231–244.
<https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/54223/29883>
- Armstrong, J. T. M. (2023). *Leadership's impact on employee work motivation and performance*. Doctoral dissertation, Walden University.
<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/11732>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain for performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 303–321.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- DeNisi, A., & Williams, K. J. (2018). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 371–385.
- Ghaffari, S., Shah, I. M., Burgoyne, J., Nor, M. N. M., & Amini, M. (2017). The influence of motivation on job performance: A case study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), 92–99.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2019). Employee learning orientation and team performance: The mediating role of team creativity. *Academy of Management Journal*, 62(3), 856–878.

- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 165-183). American Psychological Association.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
https://en.wikipedia.org/wiki/Path%E2%80%93goal_theory
- Irawati, L. (2020). The Influence of Leadership and Motivation on Employee Performance at the South Tangerang Fire and Rescue Service. *Jurnal Ad'ministrare*, 7(1). <https://ojs.unm.ac.id/administrare/article/view/14470>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2015). Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity of general cognitive ability in predicting job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.

- Sumarsi. (2021). The role of transformational leadership and motivation on employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(1), 1–10.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wang, Y., Liu, Y., & Liu, J. (2020). Sustainable employee performance: A systematic review and future research directions. *Sustainability*, 12(4), 1456.
- Youssef, M., & Kadry, M. (2024). Impact of leadership styles on employees retention and performance. *Journal of Contemporary Economic & Social Studies (JCES)*. https://jces.journals.ekb.eg/article_391559.html

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان:

السيدة والسادة الأفاضل،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحن نقوم بإجراء بحث علمي يهدف إلى "دور القيادة التحفيزية في تعزيز أداء الموظفين " يسعى

هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم ، والتي ستساهم بشكل كبير في تحليل

العلاقة بين دور القيادة التحفيزية وتعزيز أداء الموظفين. هذا البحث جزء من متطلبات الحصول

على شهادة البكالوريوس في تخصص إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن، ولكن يرتبط

بمصلحتكم المباشرة. نأمل منكم قراءة الاستبيان بدقة والإجابة على جميع الأسئلة بوضع علامة

صح في المربع المناسب بما يعبر عن رأيكم.

نشكركم مقدّمًا على تقديركم لأهمية هذه الدراسة وتعاونكم معنا لتحقيق نجاحها. نود أن نؤكد أن

المعلومات التي ستتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي

وستُعامل بسرية تامة.

وتفضلوه بقبول فائق الاحترام والتقدير

الإشراف:

د. عبد الرحيم نادر

الباحثة :

هدى نور صالح

البيانات الشخصية:

الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ انثى

المستوى التعليمي:

- ☐ تعليم ثانوي
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ أخرى

العمر:

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 30 سنة الى 40 سنة
- ☐ من 40 سنة الى 50 سنة
- ☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنين
- ☐ من 5 الى 10 سنوات
- ☐ من 10 الى 15 سنة
- ☐ من 15 سنة فأكثر

الاستبيان الأول: القيادة التحفيزية

المتغير	الابعاد	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
القيادة التحفيزية	التحفيز المادي والمعنوي	يطلب المدير علاوة لتشجيعية بشكل دوري للموظفين المتميزين			
		يقوم المدير بمكافأة الموظف مادياً على العمل الإضافي			
		يتم تحسين ظروف الموظف المادية وفقاً للتقارير المرتفعة التي يحصل عليها نهاية العام.			
		يوصي المدير بالترقية الاستثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.			
	التحفيز الإداري	يقوم المدير باطلاع الموظفين على التحديات الإدارية المعاشة لتحفيزهم على المشاركة الإيجابية للتعامل معها.			
		يتعامل المدير بإيجابية مع قرارات الموظفين			
		يكلف المدير الموظفين بأداء مهام قيادية.			
		يقوض المدير الموظفين لتمثيل الشركة في المؤتمرات والأنشطة			
	التحفيز المهني	يحث المدير الموظفين على تقديم أفكار تطويرية جديدة.			
		يشجع المدير الموظفين على الاطلاع على أساليب التحفيز الحديثة.			
		يزود المدير الموظفين بتغذية راجعة عن أدائهم بالشركة			
		يوفر المدير قاعدة بيانات واضحة لتعرف احتياجات الموظفين.			

المتغير الثاني: أداء الموظفين

الرقم	أداء الموظفين		
	موافق	محايد	غير موافق
1			أحرص على الالتزام بقوانين وسياسة الشركة
2			أنجز المهام في الوقت المحدد
3			أعمل حتى وقت إضافي لأنجز المهام المطلوبة
4			التزم بالوقت الرسمي للعمل
5			أنجز أعمال أخرى في أوقات العمل غير الرسمية
6			انجز مهامي وفق معايير الشركة
7			اهتم بإنجاز الأعمال الموكلة لي على أكمل وجه
8			استخدم الموارد المتاحة في إنجاز الأعمال
9			أتأكد من دقة إنجازي للعمل من خلال زملائي في العمل
10			الشركة تكافئ الموظفين المتميزين
11			تستغل الشركة قدرات موظفيها
12			اشعر بالتحفيز خلال عملي في فريق جماعي