

دور القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات: دراسة في المملكة العربية
السعودية

إعداد الطالبة/ فوزية محمد آل عاصم

الرقم الجامعي/ 253000549

إشراف/

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

أ.د. فايز جرّاد

العام الدراسي

2026م

وقل عبي ذريتي علما

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدِي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجَّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدِي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء	3
شكر وتقدير	4
قائمة الجداول	7
فهرس الأشكال	9
المستخلص	11
الفصل الأول	12
المقدمة	13
مشكلة الدراسة	13
أهمية الدراسة	15
أهداف الدراسة	16
تساؤلات الدراسة	17
فرضيات الدراسة	17
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	18
الفصل الثاني	22
الدراسات السابقة	22
المقدمة	23
المتغير التابع والمستقل	24
الدراسات السابقة	27
الإطار النظري للدراسة	31
الفصل الثالث	34
منهجية الدراسة	34
المقدمة	35
مجتمع البحث	36
المنهجية وطرق البحث	37

37	خطوات جمع البيانات
40	أدوات الدراسة
40	حدود البحث
42	الفصل الرابع
42	نتائج الدراسة
43	المقدمة
44	تحليل البيانات
88	المناقشة
90	الخاتمة
91	التوصيات
93	المراجع
97	الملاحق
102	Abstract

قائمة الجداول

44	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
47	جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر
48	جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس
50	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
51	جدول 5 : التحليل الإحصائي لحرص القائد على تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة
53	جدول 6 : التحليل الإحصائي لتقديم القائد الدعم اللازم للعاملين عند مواجهة تحديات العمل
54	جدول 7 : التحليل الإحصائي لاستخدام القائد أساليب تحفيزية تشجع على تحسين الأداء
56	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة الحوافز المقدمة من الإدارة في زيادة دافعيته للعمل
57	جدول 9 : التحليل الإحصائي للشعور العاملون بالتقدير نتيجة اهتمام القيادة بإنجازاتهم
59	جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساهمة الدعم القيادي في رفع مستوى الأداء الوظيفي
60	جدول 11 : التحليل الإحصائي لتشجيع القائد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
62	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمنح القائد العاملين الصلاحيات المناسبة لإنجاز مهامهم
63	جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساهمة تمكين العاملين في تعزيز روح المبادرة والابتكار
65	جدول 14 : التحليل الإحصائي لعمل القائد على تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين
66	جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساعدة المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين جودة الأداء
68	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة تمكين العاملين في زيادة الالتزام بالأهداف المؤسسية
69	جدول 17 : التحليل الإحصائي لحرص المؤسسة على تكريم العاملين المتميزين بصورة مستمرة
71	جدول 18 : التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات العاملين
72	جدول 19 : التحليل الإحصائي لتشجيع القائد العاملين على التعلم المستمر وتنمية قدراتهم
74	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة التقدير والتطوير المهني في رفع مستوى رضا العاملين وأدائهم
	جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات بالملكة
75	العربية السعودية
77	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية
77	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
79	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين والحوافز والدعم القيادي
80	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار
82	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين والتقدير والتطوير المهني للعاملين
83	جدول 27 : ملخص النموذج
83	جدول 28 : تحليل التباين

84	جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد
87	جدول 30 : اختبار التباين الأحادي
87	جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

فهرس الأشكال

48	شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر
49	شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس
51	شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية
52	شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لحرص القائد على تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة
54	شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتقديم القائد الدعم اللازم للعاملين عند مواجهة تحديات العمل
55	شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لاستخدام القائد أساليب تحفيزية تشجع على تحسين الأداء
57	شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة الحوافز المقدمة من الإدارة في زيادة دافعي العمل
58	شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني للشعور العاملون بالتقدير نتيجة اهتمام القيادة بإنجازاتهم
60	شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لمساهمة الدعم القيادي في رفع مستوى الأداء الوظيفي
61	شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتشجيع القائد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
63	شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمنح القائد العاملين الصلاحيات المناسبة لإنجاز مهامهم
64	شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساهمة تمكين العاملين في تعزيز روح المبادرة والابتكار
66	شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لعمل القائد على تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين
67	شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساعدة المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين جودة الأداء
69	شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة تمكين العاملين في زيادة الالتزام بالأهداف المؤسسية
70	شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لحرص المؤسسة على تكريم العاملين المتميزين بصورة مستمرة
72	شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لتوفير المؤسسة برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات العاملين
73	شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لتشجيع القائد العاملين على التعلم المستمر وتنمية قدراتهم
75	شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة التقدير والتطوير المهني في رفع مستوى رضا العاملين وأدائهم
76	شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات بالملكة العربية السعودية
78	شكل توضيحي 21: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة
80	شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. والحوافز والدعم القيادي
81	شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار
82	شكل توضيحي 24 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. والتقدير والتطوير المهني للعاملين
85	شكل توضيحي 25 : شكل الانتشار للبواقي

شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار 86

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس أثر الحوافز والدعم القيادي، والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، والتقدير والتطوير المهني للعاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغت (255) من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، كما بينت أن الحوافز والدعم القيادي يسهمان في تعزيز الدافعية وتحسين جودة الأداء، وأن التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار يؤديان إلى زيادة الالتزام والمسؤولية وتحسين الإنتاجية، في حين يسهم التقدير والتطوير المهني في رفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم وتعزيز رضاهم الوظيفي. كما أكدت النتائج أن تبني المؤسسات لأساليب القيادة التحفيزية الحديثة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع القدرة التنافسية وتحقيق أهداف التنمية المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير القيادات الإدارية وفق مفاهيم القيادة التحفيزية، وتعزيز برامج الحوافز المادية والمعنوية، وتوسيع نطاق تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والاهتمام ببرامج التدريب والتطوير المهني المستمر، إضافة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التقدير والثقة والابتكار، بما يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحفيزية، الأداء الوظيفي، الحوافز القيادية، التمكين الإداري، التطوير المهني، المؤسسات

السعودية، رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الفصل الأول

المقدمة

تشكل القيادة بمختلف أنماطها وأساليبها من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تلعب دورًا محوريًا في توجيه الموارد البشرية وتحفيزها نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية. ومع التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات الإدارة والتنظيم، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية حديثة لا تقتصر على إصدار الأوامر أو الرقابة التقليدية، بل تعتمد على التأثير الإيجابي في العاملين وإثارة دوافعهم الداخلية نحو العمل والإنجاز. وفي هذا السياق تبرز القيادة التحفيزية كأحد الأنماط القيادية المعاصرة التي تسعى إلى تعزيز روح المبادرة والالتزام لدى العاملين، من خلال توفير بيئة عمل داعمة تشجع على الإبداع والمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة (Mohan، 2025).

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لا يتحدد فقط بقدراتهم المهنية أو مؤهلاتهم العلمية، بل يتأثر بشكل كبير بالأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة. فالفائد الذي يمتلك القدرة على تحفيز العاملين وإشراكهم في صنع القرار، وتقدير جهودهم، وبناء علاقات إنسانية إيجابية معهم، يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على جودة الأداء وكفاءة العمل. ومن هنا أصبحت القيادة التحفيزية أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لتحقيق التميز المؤسسي والمحافظة على رأس المال البشري باعتباره المورد الأكثر قيمة واستدامة في أي منظمة (Bilola، 2023).

وفي ظل التطورات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، خاصة في إطار التحولات التنموية والإدارية المرتبطة برؤية التنمية الوطنية، أصبحت المؤسسات الحكومية والخاصة مطالبة بتبني أساليب قيادية حديثة قادرة على استثمار الطاقات البشرية وتعزيز قدرتها على الابتكار والإنتاج. وقد أدى ذلك إلى تزايد الاهتمام بدراسة أنماط القيادة التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ومن أبرزها القيادة التحفيزية التي تقوم على إلهام العاملين، وتنمية قدراتهم، وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي داخل المؤسسة. فالمؤسسات التي تعتمد هذا النمط القيادي غالبًا ما تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية والفاعلية الإدارية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد الأساليب القيادية التقليدية (Nandasinghe، 2020).

كما أن الأداء الوظيفي يُعدّ مؤشرًا رئيسيًا لنجاح المؤسسات واستدامة تطورها، حيث يعكس مدى قدرة العاملين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، وتحقيق الأهداف التنظيمية ضمن المعايير المحددة. ويتأثر هذا الأداء بمجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية والإدارية، من أهمها أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة. فالقيادة التحفيزية تسهم في تنمية

الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، وتعزيز دافعيتهم للعمل، كما تساعد على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يقوم على الثقة والتعاون والتقدير المتبادل، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية (Costa، 2023).

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين الممارسات القيادية التحفيزية ومستوى أداء العاملين، وبيان مدى إسهام هذا النمط القيادي في تحسين كفاءة العمل وتعزيز فعالية المؤسسات. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي يساعد القيادات الإدارية وصناع القرار على تبني استراتيجيات قيادية قائمة على التحفيز والتشجيع، بما يساهم في تطوير بيئة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية (Cahyadi، 2022).

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعًا معاصرًا يرتبط ارتباطًا مباشرًا بتطوير الإدارة الحديثة في المؤسسات، خاصة في ظل التنافس المتزايد بين المؤسسات وسعيها المستمر إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. كما أنها تساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحفيزية والأداء الوظيفي، وتوفر قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية وبرامج إعداد القيادات في المؤسسات المختلفة داخل المملكة العربية السعودية. إن فهم طبيعة العلاقة بين القيادة التحفيزية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين يمثل خطوة أساسية نحو تعزيز فعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها التنموية، الأمر الذي يجعل من هذه الدراسة محاولة علمية لإبراز الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه القيادة التحفيزية في تطوير الأداء المؤسسي والارتقاء بمستوى الكفاءة والإنتاجية لدى العاملين.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الموارد البشرية في تحقيق كفاءة المؤسسات وفاعلية أدائها، إلا أن العديد من المؤسسات ما تزال تواجه تحديات تتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، الأمر الذي ينعكس على قدرتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. وتُعد القيادة الإدارية من أبرز العوامل المؤثرة في هذا السياق، إذ يلعب الأسلوب القيادي دورًا محوريًا في تشكيل بيئة العمل، وتوجيه جهود العاملين، وتنمية دوافعهم نحو الإنجاز. ومع ذلك، تشير العديد من الممارسات التنظيمية إلى أن بعض المؤسسات لا تزال تعتمد على أنماط قيادية تقليدية تركز على الأوامر والرقابة المباشرة، دون إيلاء الاهتمام الكافي للجوانب التحفيزية التي تعزز دافعية العاملين وتزيد من مستوى التزامهم وانتمائهم المؤسسي. وفي ظل التحولات الإدارية والتنموية التي تشهدها المؤسسات في المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة إلى تبني أنماط قيادية أكثر فاعلية، من

أبرزها القيادة التحفيزية التي تقوم على تحفيز العاملين وإلهامهم وتعزيز مشاركتهم في العمل، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في وجود تباين في مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين في بعض المؤسسات، والذي قد يرتبط بدرجة ممارسة القيادات الإدارية لأساليب القيادة التحفيزية، الأمر الذي يستدعي البحث في طبيعة العلاقة بين القيادة التحفيزية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية (Gameda، 2020).

- المشكلات المترتبة على مشكلة الدراسة

إن استمرار ضعف أو انخفاض مستوى الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات نتيجة محدودية الممارسات القيادية التحفيزية قد يؤدي إلى مجموعة من الآثار التنظيمية والإدارية السلبية، من أبرزها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتراجع درجة الانتماء والالتزام المؤسسي، الأمر الذي قد ينعكس في زيادة معدلات الغياب الوظيفي وضعف روح المبادرة والإبداع داخل بيئة العمل. كما قد يؤدي ذلك إلى تدني مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات أو المخرجات التي تقدمها المؤسسة، مما يضعف قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومواكبة متطلبات التطور والتنافس المؤسسي. إضافة إلى ذلك، فإن غياب القيادة التحفيزية قد يسهم في خلق بيئة عمل تقليدية تتسم بالجمود الإداري وضعف التواصل بين القيادات والعاملين، الأمر الذي يحد من فرص تطوير الأداء وتنمية القدرات البشرية داخل المؤسسة. وبالتالي فإن هذه التحديات تجعل من الضروري دراسة دور القيادة التحفيزية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين والبحث في مدى إسهامها في معالجة هذه المشكلات التنظيمية (Publishers، 2025).

في ضوء ما سبق من عرض لمشكلة الدراسة والآثار المترتبة عليها، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو

الآتي: ما دور القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تسلط الضوء على العلاقة بين القيادة التحفيزية ومستوى الأداء الوظيفي، وهو موضوع يندرج ضمن مجالات الإدارة الحديثة وعلم السلوك التنظيمي. إذ تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتحليلي يوضح مدى تأثير أساليب القيادة التحفيزية على دافعية العاملين ومستوى التزامهم، بما يسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية في هذا المجال.

كما تساعد الدراسة في توضيح الآليات التي من خلالها يمكن للقيادة التحفيزية تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تحليل الممارسات القيادية الفعالة، والارتباط بين الدافعية والتحفيز والأداء، وعوامل تعزيز بيئة العمل الإيجابية. هذا الإسهام العلمي يعتبر قيمة مضافة للأدبيات البحثية في المملكة العربية السعودية، حيث يندر وجود دراسات متخصصة تبحث في تأثير القيادة التحفيزية بشكل مباشر على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية، وبالتالي توفر هذه الدراسة قاعدة معرفية يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية المرتبطة بالقيادة، التحفيز، وإدارة الموارد البشرية (Canavesi، 2021).

- الأهمية العملية

من الناحية العملية، فإن هذه الدراسة تحمل أهمية كبيرة للقيادات الإدارية وصناع القرار في المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، سواء كانت حكومية أو خاصة. إذ تساعد نتائج الدراسة على توضيح الدور الفعلي للقيادة التحفيزية في تعزيز أداء العاملين، ورفع مستويات الإنتاجية والكفاءة المؤسسية. كما توفر الدراسة مؤشرات واضحة حول الممارسات القيادية التي يمكن تطبيقها لتعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وتقليل المشكلات الإدارية المرتبطة بانخفاض الأداء. إضافة إلى ذلك، تمثل الدراسة مرجعاً عملياً لتصميم برامج تدريبية وتأهيلية للقيادات الإدارية، تهدف إلى تطوير مهارات التحفيز والتواصل وبناء فرق عمل فعالة، بما يساهم في خلق بيئة عمل ديناميكية قادرة على التكيف مع التحديات التنظيمية والتنافسية. وبناءً على ذلك، فإن هذه الدراسة تعد أداة فعالة لتحسين مخرجات الأداء الوظيفي في المؤسسات، وتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، وتعزيز قدرة المؤسسات على الوصول إلى مستويات أعلى من الفاعلية والتميز الإداري (Pandey، 2025).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين أساليب القيادة التحفيزية ومستوى أداء الموظفين، واستكشاف أثر هذه القيادة في تعزيز الدافعية والإنتاجية المؤسسية.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على مدى استخدام أساليب القيادة التحفيزية في المؤسسات السعودية.

2. دراسة العلاقة بين القيادة التحفيزية ومستوى رضا العاملين الوظيفي.
3. تحديد أثر القيادة التحفيزية في تعزيز الانتماء والالتزام المؤسسي لدى العاملين.
4. تحليل تأثير أساليب التحفيز المختلفة على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.
5. تقديم توصيات عملية لتطوير برامج تدريبية للقيادات الإدارية بهدف تحسين الأداء الوظيفي.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

- ما هو دور القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية

1. إلى أي مدى تطبق المؤسسات السعودية أساليب القيادة التحفيزية بين قياداتها؟
2. ما العلاقة بين القيادة التحفيزية ومستوى رضا العاملين الوظيفي؟
3. كيف تؤثر القيادة التحفيزية على انتماء العاملين والتزامهم المؤسسي؟
4. ما أثر أساليب التحفيز المختلفة على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة؟
5. ما الاستراتيجيات المقترحة لتطوير مهارات القيادات الإدارية في مجال التحفيز؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة التحفيزية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. استخدام أساليب القيادة التحفيزية يؤثر إيجابيًا على رضا العاملين الوظيفي.
2. هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحفيزية وتعزيز الانتماء والالتزام المؤسسي لدى العاملين.
3. أساليب التحفيز المختلفة للقيادات تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي للعاملين.
4. القيادة التحفيزية تسهم في رفع كفاءة الأداء الجماعي داخل المؤسسة.

5. تبني استراتيجيات قيادية تحفيزية يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية المؤسسية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة، الموسومة على مجموعة من النظريات الإدارية والسلوكية التي تفسر العلاقة بين القيادة التحفيزية والأداء الوظيفي، وتوضح الآليات التي يمارس من خلالها القادة تأثيرهم في سلوك العاملين واتجاهاتهم ومستوى إنتاجيتهم. ويعد الاعتماد على إطار نظري متكامل من المتطلبات الأساسية للبحث العلمي، لأنه يوفر الأساس الفكري الذي تُبنى عليه فرضيات الدراسة، ويساعد في تفسير النتائج وربطها بالأدبيات العلمية ذات الصلة. وانطلاقاً من طبيعة الدراسة، فإنها تستند بصورة رئيسة إلى نظرية القيادة التحويلية، ونظرية التوقع، ونظرية العاملين لهيرزبرج، إضافة إلى نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس، بوصفها نظريات تفسر الأبعاد المختلفة للقيادة التحفيزية وانعكاسها على الأداء الوظيفي.

ترتكز الدراسة على افتراض أساسي مفاده أن القيادة التحفيزية لا تقتصر على ممارسة السلطة الإدارية أو إصدار التعليمات، وإنما تقوم على قدرة القائد على التأثير الإيجابي في العاملين، وإثارة دافعيتهم نحو الإنجاز، وبناء بيئة عمل تشجع على الإبداع والالتزام وتحقيق الأهداف المؤسسية. ولذلك فإن الإطار النظري للدراسة يربط بين الجوانب النفسية والتنظيمية والإدارية، ويؤكد أن تحسين الأداء الوظيفي يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة القيادة على توفير الحوافز المناسبة، وتعزيز الثقة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتقدير جهودهم، وتهيئة مناخ تنظيمي يدعم التعلم المستمر والابتكار.

كما تنطلق الدراسة من أن المؤسسات السعودية، في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها المملكة ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أصبحت بحاجة إلى أنماط قيادية حديثة تعتمد على التحفيز والتمكين أكثر من اعتمادها على الأساليب التقليدية القائمة على الرقابة المباشرة. ومن هذا المنطلق، فإن النظريات التي تستند إليها الدراسة تمثل إطاراً علمياً يساعد على تفسير العلاقة بين القيادة التحفيزية ومستوى الأداء الوظيفي، ويوفر أساساً لتحليل النتائج والخروج بتوصيات عملية تساهم في تطوير القيادات الإدارية داخل المؤسسات السعودية.

- نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تعد نظرية القيادة التحويلية من أهم النظريات التي تستند إليها هذه الدراسة، وقد طورها كل من جيمس بيرنز (Burns) ثم برنارد باس (Bass)، حيث تقوم على أن القائد الفعال هو الذي يستطيع إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين واتجاهاتهم، من خلال

تحفيزهم وإلهامهم للعمل بروح الفريق وتحقيق أهداف المؤسسة. وتركز هذه النظرية على أن القيادة ليست مجرد عملية إشراف أو متابعة، وإنما هي عملية تأثير مستمرة تهدف إلى رفع مستوى الدافعية والالتزام والإبداع لدى العاملين.

وتوضح النظرية أن القائد التحويلي يمتلك القدرة على صياغة رؤية واضحة للمؤسسة، وإقناع العاملين بها، وبناء الثقة المتبادلة معهم، وتشجيعهم على التفكير الابتكاري، والبحث عن حلول جديدة للمشكلات، إضافة إلى الاهتمام باحتياجاتهم الفردية والعمل على تطوير قدراتهم المهنية. ومن خلال هذه الممارسات، يزداد شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، وترتفع مستويات الرضا الوظيفي، ويتحسن الأداء الفردي والجماعي بصورة ملحوظة.

وتنسجم هذه النظرية مع أهداف الدراسة الحالية، لأنها تفسر كيف تؤدي القيادة التحفيزية إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال التأثير في الجوانب النفسية والسلوكية للعاملين، وتعزيز روح المبادرة وتحمل المسؤولية، وهو ما يجعلها من أكثر النظريات ملاءمة لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- نظرية التوقع (Expectancy Theory)

تشكل نظرية التوقع التي قدمها فيكتور فروم (Victor Vroom) من أبرز النظريات التي تفسر دافعية العاملين نحو الأداء، حيث تفترض أن الفرد يبذل جهداً أكبر عندما يعتقد أن هذا الجهد سيؤدي إلى أداء متميز، وأن الأداء الجيد سيقابله تقدير أو مكافآت تحقق له قيمة شخصية. ووفقاً لهذه النظرية، فإن الدافعية تعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية هي: توقع الفرد لنجاح جهده، وإدراكه للعلاقة بين الأداء والمكافأة، ومدى أهمية تلك المكافأة بالنسبة له.

وتبرز أهمية هذه النظرية في تفسير دور القيادة التحفيزية، إذ إن القائد يستطيع رفع مستوى الأداء من خلال توضيح الأهداف، وربط الإنجاز بالمكافآت العادلة، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، وإزالة المعوقات التي تحد من أداء العاملين. وكلما شعر العامل بأن جهوده ستكون محل تقدير وأن المؤسسة تكافئ الأداء المتميز، ازدادت رغبته في بذل المزيد من الجهد وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

وفي المؤسسات السعودية، تسهم هذه النظرية في تفسير أهمية تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت وربطها بالأداء الفعلي، بما يعزز دافعية العاملين ويرفع مستوى كفاءتهم الوظيفية، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية.

- نظرية العاملين لهيرزبرج (Herzberg's Two-Factor Theory)

تعتمد الدراسة كذلك على نظرية العاملين التي قدمها فريدريك هيرزبرج، والتي تميز بين نوعين من العوامل المؤثرة في أداء العاملين. يتمثل النوع الأول في العوامل الوقائية أو الصحية، مثل الرواتب، وسياسات العمل، وظروف العمل، والأمان الوظيفي، وهي عوامل تمنع عدم الرضا لكنها لا تؤدي وحدها إلى رفع الأداء. أما النوع الثاني فيتمثل في العوامل المحفزة، مثل الإنجاز، والتقدير، وتحمل المسؤولية، وفرص النمو والتطور، وهي العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الدافعية وتحسين الأداء الوظيفي. وتوضح هذه النظرية أن القيادة التحفيزية الفعالة لا تقتصر على توفير بيئة عمل مناسبة، بل تتجاوز ذلك إلى خلق فرص للتميز والإنجاز، والاعتراف بجهود العاملين، ومنحهم الثقة والصلاحيات، وتشجيعهم على الابتكار وتحمل المسؤولية. ولذلك فإن المؤسسات التي تعتمد هذا النوع من القيادة تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والإنتاجية. وتنسجم هذه النظرية مع الدراسة الحالية في تفسير كيفية تأثير القيادة التحفيزية في رفع الأداء الوظيفي من خلال تعزيز العوامل المحفزة التي تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين وتحسين جودة أدائهم.

- نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس (Leader-Member Exchange Theory)

تشكل نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس من النظريات الحديثة التي تؤكد أن جودة العلاقة بين القائد والعاملين تؤثر بصورة مباشرة في الأداء الوظيفي. وترى هذه النظرية أن القادة الذين يبنون علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل والدعم المستمر مع العاملين يحققون مستويات أعلى من الالتزام والرضا والأداء مقارنة بالقادة الذين يعتمدون على العلاقات الرسمية فقط. وتوضح النظرية أن القيادة التحفيزية تقوم على التواصل الفعال، والاهتمام بالفروق الفردية، وتقديم الدعم النفسي والمهني للعاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وهو ما يعزز شعورهم بالانتماء والثقة، ويدفعهم إلى بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتبرز أهمية هذه النظرية في الدراسة الحالية من خلال تفسيرها لدور العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل بيئة العمل في رفع الأداء الوظيفي، حيث إن القيادة التحفيزية تعتمد بدرجة كبيرة على جودة التفاعل بين القائد والعاملين، وليس فقط على استخدام الحوافز المادية.

ملاءمة النظريات للدراسة الحالية

تتميز النظريات السابقة بأنها تقدم تفسيراً متكاملاً للعلاقة بين القيادة التحفيزية والأداء الوظيفي، حيث تركز نظرية القيادة التحويلية على دور القائد في إلهام العاملين وتحفيزهم نحو التغيير والتميز، بينما توضح نظرية التوقع الكيفية التي تؤثر بها الحوافز والتوقعات في مستوى الجهد المبذول والأداء. أما نظرية العاملين لهيرزبرج فتفسر أثر الحوافز المعنوية والإنجاز في رفع الرضا الوظيفي والإنتاجية، في حين تؤكد نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس أهمية العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة في تحسين الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة الحالية على هذه النظريات بوصفها إطاراً علمياً متكاملاً لتفسير العلاقة بين القيادة التحفيزية باعتبارها المتغير المستقل، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين باعتباره المتغير التابع. كما توفر هذه النظريات الأساس العلمي لبناء فرضيات الدراسة، وتفسير نتائجها، وصياغة التوصيات التي تسهم في تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات السعودية، بما يدعم رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تنمية الموارد البشرية وتعزيز التميز المؤسسي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يمثل هذا الفصل الأساس العلمي والفكري الذي تقوم عليه الدراسة، ويُعد من أهم فصول البحث العلمي؛ إذ يسهم في بناء الإطار المعرفي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير الظاهرة محل البحث وتحليلها بصورة منهجية. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية علمية متكاملة تساعد على فهم طبيعة القيادة التحفيزية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، من خلال استعراض الأدبيات العلمية الحديثة وتحليل المفاهيم والنظريات ذات العلاقة، بما يحقق ترابطاً منطقيًا بين مشكلة الدراسة وأهدافها والنتائج التي ستوصل إليها لاحقًا. كما يركز الفصل على تأسيس قاعدة معرفية متينة تسهم في تفسير العلاقات بين عناصر الدراسة، وتوضح الأبعاد الإدارية والتنظيمية التي تؤثر في أداء العاملين داخل المؤسسات السعودية في ظل بيئة العمل الحديثة ومتطلبات التطوير المؤسسي.

ويتناول هذا الفصل مختلف الجوانب العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال تحليل الإنتاج العلمي السابق، واستعراض الاتجاهات البحثية الحديثة، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين، مع تحديد الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة. ويساعد ذلك في إبراز الإضافة العلمية التي تقدمها الدراسة الحالية، وتوضيح موقعها ضمن الأدبيات العلمية في مجال القيادة والإدارة، كما يسهم في بناء إطار علمي يفسر الظاهرة المدروسة وفق أسس نظرية راسخة، ويعزز قدرة الباحث على تفسير النتائج في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة والنظريات الإدارية الحديثة.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يشكل الحلقة التي تربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، حيث يوفر الخلفية العلمية اللازمة لفهم موضوع البحث، ويساعد على صياغة فرضيات الدراسة بصورة منطقية تستند إلى أدلة علمية موثوقة. كما يسهم في تعزيز موثوقية الدراسة من خلال الاعتماد على مصادر علمية حديثة ومتنوعة، ويتيح للقارئ تكوين تصور شامل حول موضوع القيادة التحفيزية وأهميتها في تطوير المؤسسات ورفع كفاءة العاملين، الأمر الذي يعزز من القيمة العلمية للدراسة ويرئي الأساس المناسب للانتقال إلى الإجراءات المنهجية والتطبيقية في الفصول اللاحقة.

المتغير التابع والمستقل

أولاً: المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين

يشكل الأداء الوظيفي للعاملين المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو يمثل النتيجة التي تسعى الدراسة إلى تفسيرها وقياس مدى تأثيرها بالمتغيرات المستقلة المرتبطة بالقيادة التحفيزية. ويشير الأداء الوظيفي إلى مستوى كفاءة العامل في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية وفق معايير الجودة والسرعة والإنتاجية والالتزام بالأنظمة والسياسات المعمول بها داخل المؤسسة. ولا يقتصر الأداء الوظيفي على إنجاز الأعمال المطلوبة فقط، بل يشمل كذلك مستوى المبادرة والابتكار، والقدرة على التعاون مع الآخرين، والالتزام بأخلاقيات العمل، والاستعداد لتحمل المسؤولية، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والطويل.

ويُنظر إلى الأداء الوظيفي في المؤسسات الحديثة باعتباره مؤشراً رئيساً على نجاح المنظمة وكفاءة مواردها البشرية، حيث تتأثر مستوياته بعوامل تنظيمية وإدارية ونفسية متعددة، يأتي في مقدمتها أسلوب القيادة الذي يتبعه المديرون في التعامل مع العاملين. فكلما نجحت القيادة في توفير بيئة عمل إيجابية تشجع على المشاركة والتحفيز والتطوير، ارتفعت مستويات الأداء والإنتاجية، وانخفضت معدلات الغياب ودوران العمل، وتحسنت جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة. ولذلك يمثل الأداء الوظيفي المخرج النهائي الذي تعكس من خلاله الدراسة مدى نجاح القيادة التحفيزية في تحقيق أهدافها الإدارية والتنظيمية.

كما يقاس الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس جودة أداء العاملين، مثل مستوى الإنجاز، والالتزام بالمواعيد، وجودة تنفيذ المهام، والإنتاجية، والقدرة على حل المشكلات، والمرونة في التعامل مع التحديات، والتعاون مع فرق العمل، والالتزام بالسياسات والإجراءات المؤسسية. وتمثل هذه المؤشرات أساساً موضوعياً للحكم على مستوى الأداء، كما تساعد في تقييم مدى تأثير ممارسات القيادة التحفيزية على العاملين داخل المؤسسات السعودية.

ثانياً: المتغيرات المستقلة

1. الحوافز والدعم القيادي

تمثل الحوافز والدعم القيادي أحد أهم أبعاد القيادة التحفيزية، حيث تشير إلى جميع الممارسات التي يقوم بها القائد بهدف رفع دافعية العاملين وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم من أداء. ويشمل ذلك توفير الحوافز المادية والمعنوية، وتقديم التشجيع

المستمر، والاعتراف بالإنجازات، وتوفير الدعم النفسي والمهني، ومساعدة العاملين على تجاوز التحديات التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم. كما يتضمن الدعم القيادي اهتمام القائد باحتياجات العاملين، والاستماع إلى آرائهم، وتقديم التغذية الراجعة البناءة التي تساعد على تحسين أدائهم بصورة مستمرة.

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن القائد الذي يحرص على تحفيز العاملين وتقدير جهودهم يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تزيد من مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على الأداء والإنتاجية. كما أن الحوافز الفعالة تساعد في تعزيز الالتزام المؤسسي، وتقليل الضغوط الوظيفية، وزيادة استعداد العاملين لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة. ولذلك يُعد هذا المتغير من أكثر العوامل تأثيراً في رفع مستوى الأداء الوظيفي، لأنه يعالج الجوانب النفسية والمعنوية التي تشكل أساس السلوك التنظيمي للعاملين.

2. التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار

يشير التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار إلى منح العاملين الصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من أداء أعمالهم باستقلالية وثقة، مع إشراكهم في مناقشة القضايا المتعلقة ببيئة العمل واتخاذ القرارات التي تؤثر في طبيعة أعمالهم. ويقوم هذا المفهوم على تعزيز الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم والمساهمة في تطوير العمل المؤسسي.

ويُعد التمكين الإداري من أبرز الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، حيث يشعر العاملون بقيمة دورهم داخل المؤسسة عندما يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات، مما يزيد من التزامهم بأهداف المؤسسة ويعزز لديهم روح المبادرة والإبداع. كما يساهم التمكين في تحسين سرعة اتخاذ القرار، ورفع جودة الحلول المقدمة للمشكلات، وتنمية مهارات العاملين القيادية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي على حد سواء.

وتبرز أهمية هذا المتغير في المؤسسات السعودية التي تتجه نحو تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة، حيث أصبح تمكين العاملين أحد المرتكزات الأساسية لرفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير رأس المال البشري وتعزيز ثقافة المشاركة والابتكار داخل بيئات العمل.

3. التقدير والتطوير المهني للعاملين

يقصد بـ التقدير والتطوير المهني للعاملين مجموعة السياسات والممارسات التي تتبعها القيادة للاعتراف بجهود العاملين وإنجازاتهم، مع توفير الفرص اللازمة لتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم المهنية بصورة مستمرة. ويشمل ذلك تكريم العاملين المتميزين، وتقديم التغذية الراجعة الإيجابية، وتوفير برامج التدريب والتأهيل، وإعداد الخطط التطويرية، وتهيئة فرص الترقية والتقدم الوظيفي، بما يساهم في تنمية الكفاءات البشرية وتحقيق النمو المهني للعاملين.

ويعد التقدير أحد أهم العوامل المحفزة التي تزيد من شعور العاملين بقيمتهم داخل المؤسسة، حيث يؤدي الاعتراف بالإنجازات إلى تعزيز الثقة بالنفس وزيادة الرغبة في الاستمرار في تقديم أداء متميز. وفي المقابل، يساهم التطوير المهني في رفع مستوى الكفاءة الفنية والإدارية للعاملين، ويمكنهم من مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، واكتساب مهارات جديدة تساعدهم على تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

كما تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير كوادرها البشرية تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي والابتكار والقدرة التنافسية، لأن العاملين يشعرون بأن المؤسسة تهتم بمستقبلهم المهني وتسعى إلى تنمية قدراتهم بصورة مستمرة، وهو ما يعزز الولاء المؤسسي ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تفترض الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية بين القيادة التحفيزية بأبعادها المتمثلة في الحوافز والدعم القيادي، والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، والتقدير والتطوير المهني للعاملين وبين الأداء الوظيفي للعاملين بوصفه المتغير التابع. وتنطلق هذه العلاقة من أن القيادة التحفيزية تمثل أحد أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في سلوك العاملين ودافعيتهم ومستوى التزامهم بأهداف المؤسسة، حيث إن توفير الحوافز المناسبة والدعم المستمر يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويشجعهم على تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية. كما أن منح العاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرار وتمكينهم من ممارسة صلاحياتهم يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء، وينمي لديهم روح المبادرة والابتكار، بينما يؤدي الاهتمام بالتقدير والتطوير المهني إلى رفع مستوى الكفاءة والخبرة وتعزيز الرضا الوظيفي.

وبناءً على ذلك، فإن الدراسة تتوقع أن يؤدي ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات القيادة التحفيزية إلى تحسن ملموس في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات السعودية، من خلال زيادة كفاءة الإنجاز، وتحسين جودة العمل، وتعزيز الالتزام

التنظيمي، وتنمية القدرة على الابتكار والعمل الجماعي. وعليه، فإن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي علاقة تأثير إيجابية مباشرة، بحيث يسهم التحسن في كل بعد من أبعاد القيادة التحفيزية في تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي، وهو ما تسعى الدراسة إلى التحقق منه ميدانيًا باستخدام المنهج الكمي والتحليل الإحصائي.

الدراسات السابقة

أُجري دراسة (Nurodin، 2023) في مكتب الشباب والرياضة والسياحة والاقتصاد الإبداعي (Disporapar). هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة والتحفيز على أداء موظفي خدمات الشباب والرياضة والسياحة والاقتصاد الإبداعي (Disporapar). المنهجية/الأسلوب – بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 43 شخصًا من خدمات الشباب والرياضة والسياحة والاقتصاد الإبداعي (Disporapar). استخدمت الدراسة أسلوب العينة الشاملة أو عينة التعداد. واعتمدت الدراسة على بيانات أولية وثانوية. وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد. النتائج – أظهرت النتائج أن للقيادة تأثيرًا إيجابيًا على أداء الموظفين. إذ بلغ تأثير القيادة والتحفيز 60.1% على أداء الموظفين، بينما بلغ تأثير العوامل الأخرى 39.9%. وبما أن متغير القيادة هو المتغير المهيمن المؤثر على أداء الموظفين، يمكن الاستنتاج أن القيادة في خدمات الشباب والرياضة والسياحة والاقتصاد الإبداعي (Disporapar) فعالة في التأثير على أداء الموظفين. الجودة/القيمة – يناقش هذا البحث النظريات المتعلقة بالموارد البشرية ويساهم في توسيع الأدبيات حول القيادة والثقافة التنظيمية وأداء الموظفين من منظور السياق التنظيمي.

تهدف دراسة (Doghan، 2025) إلى تقييم دور دافعية العمل في مستوى أداء الموظفين في المدارس الخاصة بالمملكة العربية السعودية. ويسعى البحث إلى تحديد العوامل المؤثرة على دافعية الموظفين وتأثيرها على أدائهم الوظيفي. وقد أظهرت الدراسات في السنوات الأخيرة وجود علاقة مباشرة بين دافعية الموظفين وأداء المؤسسة. وفي قطاع التعليم، الذي يُعد قطاعًا خدميًا، يُعدّ تحديد العوامل التحفيزية التي تُحسّن أداء الموظفين أمرًا بالغ الأهمية لربحية المؤسسة وإنتاجيتها. يعتمد البحث على المنهج الكمي، حيث جُمعت البيانات بشكل أساسي من خلال الاستبيانات. وقد أُجري البحث على عينة من المدارس الخاصة في مدينة الدمام، الواقعة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. تم اختيار 150 موظفًا كعينة من ثلاث مدارس مختلفة، إلا أن 119 استبيانًا فقط كانت صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما يعادل 79% من إجمالي العينة. جُمعت البيانات من

خلال استبيان شمل أربعة متغيرات هي: أسلوب القيادة، والبيئة التنظيمية، والراتب، والاستقرار الوظيفي. وقد اختبر البحث تأثير هذه المتغيرات على أداء الموظفين.

تركز دراسة (Asfahani, 2022) على السؤال التالي: ما هو أثر القيادة التحويلية على تنوع الموارد البشرية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟ تكمن أهمية هذا البحث في ارتباطه بموضوعين رئيسيين للمؤسسات، وهما: تنوع الموارد البشرية، والقيادة التحويلية. ولذلك، بادرت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة التحويلية على تنوع الموارد البشرية. ومن جهة أخرى، ورغم ظهور هذا المفهوم الإداري في الدراسات الأجنبية، إلا أنه لا يزال نادرًا في الدراسات العربية، مما يضفي عليه بُعدًا إضافيًا من الأهمية. تقدم هذه الدراسة للإدارة العليا وصناع القرار في شركات الاتصالات إطارًا علميًا وعمليًا لتحسين تنوع الموارد البشرية ومنهجية القيادة التحويلية، وكلها مواضيع إدارية حديثة تحظى باهتمام كبير من الشركات. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركات الاتصالات السعودية على مختلف المستويات الإدارية والوظيفية.

يُعدّ أداء الموظفين أحد أهم عوامل إدارة الموارد البشرية التي تُحدد نجاح أي مؤسسة. ويُعتبر قطاع التعليم العالي في أي دولة قطاعًا حيويًا يتطلب تركيزًا دقيقًا على تحقيق أهدافه بنجاح. لذا، هدفت دراسة (Gorondutse, 2018) إلى بحث أثر القيادة والتدريب على أداء الموظفين، مع اعتبار غموض الأدوار متغيرًا وسيطًا، في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. قُسم مجتمع الدراسة، الذي ضمّ 39154 موظفًا، إلى خمس مجموعات جغرافية (شرق، غرب، وسط، شمال، وجنوب). استخدمت الدراسة أسلوب المعاينة المنتظمة، حيث وُزعت 600 استبانة على الموظفين العاملين في نظام التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، وتمّ استلام 366 استبانة صالحة للتحليل. ولاختبار الفرضيات المطروحة، استُخدم نموذج المعادلات الهيكلية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). وأظهرت النتائج أن للقيادة والتدريب تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على أداء الموظفين. أظهرت الدراسة أيضًا أن غموض الأدوار يُعدّل بشكل ملحوظ العلاقة بين أساليب القيادة وأداء الموظفين في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. وعلى نحو غير متوقع، وجدت هذه الدراسة أن غموض الأدوار لا يُعدّل بشكل ملحوظ العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين. بل إن غموض الأدوار يؤثر سلبًا على علاقة القيادة بأداء الموظفين. لذا، ينبغي على واضعي السياسات وقادة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية التركيز على الحدّ من غموض الأدوار.

تسعى المنظمات باستمرار إلى رفع مستوى القدرات القيادية وزيادة عدد المتقدمين المؤهلين لشغل المناصب القيادية من خلال دعم برامج التدريب على تنمية القيادة. تستكشف هذه الدراسة النوعية، التي تُجرى على حالة تطبيقية، ما إذا كانت المشاركة في برنامج لتنمية القيادة قد أسفرت عن أداء قيادي يُساهم في سدّ فجوات القيادة. يعتمد الإطار النظري لهذه الدراسة

(Aldulaimi, 2018) على نظرية التوقع، التي تشير إلى أن القادة المشاركين في برامج تنمية القيادة يتوقعون أن يصبحوا قادة في المستقبل. سعت هذه الدراسة الاستكشافية إلى معرفة ما إذا كان المشاركون، بعد إتمام برنامج شامل لتنمية القيادة، قد تقدموا بطلبات لشغل مناصب قيادية وتولّوها. تم اختيار عينة هادفة مكونة من 32 مشاركاً من خلال مقابلات منظمة أجراها باحث من شركة أرامكو. أظهرت النتائج أن استخدام برامج تنمية القيادة لسدّ فجوات القيادة أمرٌ مُجدٍ، وأن فعالية هذه الاستراتيجية تتعزز عندما تختار المنظمات المشاركين بعناية وتدعمهم خلال جميع مراحل تنمية مهاراتهم القيادية. وأشار المشاركون الذين سَعُوا إلى فرص قيادية إلى أهمية المشاركة المؤسسية في تنمية القيادة.

تُعدّ المنظمات كيانات ديناميكية، فهي تتطور وتتغير باستمرار. ولذلك، تتطلب هذه الكيانات قيادة قادرة على إدارة التحولات. تُعتبر القيادة التحويلية نموذجاً قيادياً فعالاً يركز على التكيف مع الظروف البيئية القائمة، سواء من خلال المعلومات الداخلية، أو الموارد البشرية والمالية، أو المتغيرات الخارجية المختلفة. تهدف دراسة (Alessa, 2021) إلى تسليط الضوء على خصائص القيادة التحويلية وتأثيراتها على الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا على الحاجة الملحة لاختبار النوايا السلوكية في هذه الجامعات. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام العديد من قواعد البيانات الرئيسية. حُدِدت فترة الدراسة من عام 2011 إلى عام 2020، حيث كان موضوعها هو القيادة التحويلية الحالية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. بلغ إجمالي الدراسات المنشورة حول القيادة التحويلية على محرك بحث جوجل 47,400,000 دراسة، إلا أنه تم استعراض 22 دراسة فقط، أُجريت بالكامل في الجامعات السعودية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُمارس في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية عبر أربعة أبعاد: التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي. استُخدم منهج البحث الوثائقي لاستعراض أحدث جوانب الأدبيات الإدارية المتعلقة بنظرية القيادة التحويلية ونتائجها التنظيمية. إضافةً إلى ذلك، استُخدم برنامج NVIVO 11 لإجراء تحليل موضوعي للروابط بين القيادة التحويلية والنتائج التنظيمية، وهي: الالتزام التنظيمي، وممارسات إدارة المعرفة، والمعنويات، وتمكين الموظفين، ومستوى الرضا الوظيفي، والإبداع الإداري، وسلوك المواطن التنظيمية، ومستوى التحول نحو الجودة وإثراء الوظائف. وبذلك، حظيت الميول السلوكية، كالالتزام المنظمة، والتمكين، والرضا الوظيفي، وممارسات إدارة المعرفة، بدراسة معمقة ونقدية. علاوةً على ذلك، ينبغي استكشاف هذه الجوانب السلوكية بشكل أوسع في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تشترك أغلب الدراسات السابقة في التأكيد على وجود تأثير إيجابي للقيادة التحفيزية أو القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، حيث أشارت النتائج إلى أن تطبيق أساليب تحفيزية مثل التقدير والمكافأة وتشجيع المبادرة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضا الموظفين وتحسين التزامهم وإنجازاتهم الوظيفية. كما ركزت العديد من الدراسات على المنهج الكمي كوسيلة لقياس أثر القيادة والتحفيز على الأداء، مع الاعتماد على الاستبيانات ومقاييس معيارية يمكن تحليلها إحصائيًا لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات. إضافة إلى ذلك، تناولت الدراسات أهمية البيئة التنظيمية والتدريب كعوامل مكملة لتعزيز تأثير القيادة على الأداء الوظيفي، وهو ما يظهر التوافق بين نتائج هذه الدراسات في إبراز دور القيادة الفعالة والتحفيز في تحسين مخرجات العمل داخل المؤسسات.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من التشابه في النتائج، إلا أن الدراسات اختلفت من حيث مجالات التطبيق والقطاعات، إذ ركزت بعض الدراسات على القطاع التعليمي، خاصة المدارس والجامعات، بينما تناولت أخرى قطاعات حكومية وخدمية مثل الشباب والرياضة والسياحة والاقتصاد الإبداعي. كما اختلفت الدراسات في تصميمها ومنهجيتها التفصيلية، فبعضها اعتمد على الاستبيانات والاستطلاعات، في حين استخدمت أخرى المعادلات الهيكلية الجزئية أو التحليل الانحداري لتحديد أثر المتغيرات بشكل أكثر دقة. بالإضافة إلى ذلك، هناك تفاوت في حجم العينات ومدى تمثيلها للمجتمع، حيث تراوحت العينات بين عشرات المشاركين إلى آلاف الموظفين، ما أثر على القدرة على تعميم النتائج والتوصيات.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

رغم ما تقدمه الدراسات السابقة من نتائج مهمة، إلا أنها تظهر بعض الفجوات التي يهدف البحث الحالي إلى معالجتها. أولاً، هناك ندرة الدراسات التي تركز بشكل مباشر على القيادة التحفيزية في المؤسسات السعودية المتنوعة خارج القطاع التعليمي، إذ غالبًا ما اقتصر البحث على المدارس أو الجامعات، بينما يغيب التركيز على المؤسسات الحكومية والخاصة الأخرى. ثانيًا، هناك حاجة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحفيزية والأداء الوظيفي باستخدام أدوات كمية دقيقة ومعايير حديثة للأداء، بما يتيح قياس التأثير المباشر للقيادة التحفيزية على المخرجات الوظيفية. ثالثًا، أغلب الدراسات السابقة تناولت المتغيرات التحفيزية بشكل

جزئي أو قاصر على بعض أبعاد التحفيز، في حين أن البحث الحالي يسعى إلى دمج مختلف أبعاد القيادة التحفيزية (التحفيز المعنوي، التقدير، التشجيع على المبادرة، وبناء العلاقات الإيجابية) مع مؤشرات الأداء الوظيفي الفردية والجماعية، مما يعزز شمولية الدراسة ودقتها. وأخيرًا، يمثل البحث الحالي توسيع نطاق الدراسة ليشمل عينة متنوعة من المؤسسات في مناطق مختلفة بالمملكة العربية السعودية، ما يوفر نتائج أكثر قابلية للتطبيق العملي والاستفادة من تجارب متعددة داخل السياق السعودي.

الإطار النظري للدراسة

تشكل القيادة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تلعب دورًا محوريًا في توجيه الموارد البشرية وتحفيزها نحو تقديم أفضل أداء ممكن. وفي ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية تتجاوز أسلوب إصدار الأوامر التقليدي، لتتبنى أساليب تحفيزية تركز على إشراك العاملين وتنمية دوافعهم الداخلية. تُعرف القيادة التحفيزية بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على المبادرة والابتكار، إضافة إلى خلق بيئة عمل داعمة تركز على التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة. ويعكس الأداء الوظيفي مستوى قدرة العاملين على تنفيذ مهامهم بكفاءة وجودة عالية، ويعد مؤشرًا رئيسيًا لنجاح المؤسسة واستدامة تطويرها. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية، وذلك بهدف فهم العلاقة بين الممارسات القيادية التحفيزية ومستوى الأداء الوظيفي، وتقديم إطار علمي يساهم في تحسين جودة العمل وتعزيز التميز المؤسسي.

- مفهوم القيادة وأهميتها في المؤسسات

تعتبر القيادة عنصراً أساسياً في تحديد مسار المؤسسات وفعاليتها أدائها، فهي تمثل القدرة على توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف جماعية محددة، مع مراعاة تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة ودوافع الأفراد. وتبرز أهمية القيادة في كونها عاملاً رئيسياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ورفع مستوى رضا العاملين، وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في إنجاز المهام، من خلال بناء بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والمبادرة. فالقيادة الفعالة لا تقتصر على توجيه الأفراد وتنظيم مهامهم، بل تمتد لتشمل القدرة على فهم احتياجاتهم النفسية والمهنية، وتوفير الدعم اللازم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتوافق مع أهداف المؤسسة (شوقي، 2022).

- القيادة التحفيزية – التعريف والخصائص

القيادة التحفيزية هي أحد الأساليب القيادية الحديثة التي تهدف إلى زيادة دافعية العاملين وتعزيز التزامهم وانتمائهم للمؤسسة. فهي تعتمد على استخدام أساليب التحفيز النفسي والمعنوي، مثل التقدير والمكافأة، وتشجيع المشاركة في صنع القرار، وبناء علاقات تواصل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. ومن خصائص القيادة التحفيزية قدرتها على التأثير الإيجابي في الأداء الفردي والجماعي، وتشجيع الابتكار وروح المبادرة، إلى جانب تحسين مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى القيادة التحفيزية تحقق أداءً أفضل، وتتمتع ببيئة عمل أكثر مرونة وتعاوناً، مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد أنماطاً قيادية تقليدية (البقعاوي، 2019).

- الأداء الوظيفي – المفهوم والعوامل المؤثرة

الأداء الوظيفي يمثل مدى قدرة العامل على تنفيذ المهام الموكلة إليه وفق معايير الجودة والكفاءة المحددة من قبل المؤسسة. ويعد الأداء الوظيفي مؤشراً رئيسياً على نجاح المؤسسات واستدامة تطورها، فهو يعكس مدى التزام العاملين بمهامهم وقدرتهم على تقديم نتائج عالية الجودة. ويتأثر الأداء بمجموعة من العوامل، أبرزها أسلوب القيادة المتبع، والبيئة التنظيمية، والمهارات والخبرات الفردية، والدافعية الداخلية للعاملين. ويُظهر الإطار النظري أن القيادة التحفيزية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز رضا العاملين، وتنمية شعورهم بالمسؤولية، وتحفيزهم على بذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة (الحميدي، 2025).

- نظريات التحفيز المرتبطة بالقيادة

ترتبط القيادة التحفيزية ارتباطاً وثيقاً بنظريات التحفيز التي تفسر سلوك العاملين ودوافعهم نحو العمل، ومن أهم هذه النظريات: نظرية ماسلو للحاجات، التي توضح أن الإنسان يسعى لتلبية احتياجاته المتدرجة من الحاجات الأساسية إلى تحقيق الذات، ونظرية هيرزبيرغ التي تميز بين العوامل المحفزة والعوامل الصحية التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ونظرية التوقعات لفليكتور فروم التي تؤكد على أن العاملين يسعون لتحقيق النتائج التي يتوقعونها من جهودهم. وتوضح هذه النظريات كيف يمكن للقائد التحفيزي توظيف أساليب مختلفة لرفع دافعية العاملين وتحسين الأداء الوظيفي (عيسى، 2025).

- العلاقة بين القيادة التحفيزية والأداء الوظيفي

تشير الأدبيات النظرية والتطبيقية إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحفيزية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تعمل هذه القيادة على زيادة رضا العاملين وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، وتشجيعهم على الابتكار والمبادرة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الفردي والجماعي. كما تساهم القيادة التحفيزية في خلق بيئة عمل صحية قائمة

على الثقة والتقدير، مما يقلل من السلوكيات السلبية مثل الغياب وضعف الالتزام الوظيفي. ومن هذا المنطلق، فإن تبني القيادة التحفيزية يمثل استراتيجية أساسية لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي، خاصة في بيئات العمل الحديثة والمتغيرة بسرعة، مثل المؤسسات في المملكة العربية السعودية (Zanabazar، 2023).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في تنفيذ الجانب التطبيقي، ويُعد من الركائز الأساسية التي تحدد مستوى الدقة والموثوقية في البحث العلمي. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الكيفية التي تم من خلالها تصميم الدراسة وتنفيذها وفق أسس علمية ومنهجية تضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة. كما يوضح هذا الفصل الإجراءات العلمية التي اتبعها الباحث منذ مرحلة إعداد الدراسة وحتى الوصول إلى البيانات اللازمة للتحليل، بما يعكس الالتزام بالمعايير المنهجية المتعارف عليها في البحوث الإدارية.

ويتناول هذا الفصل مختلف الإجراءات المرتبطة بتنفيذ الدراسة الميدانية، بدءًا من اختيار الأسلوب البحثي المناسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، مرورًا بتحديد الفئة المستهدفة وآليات اختيارها، والأسس العلمية التي تم الاعتماد عليها في تحديد حجم المشاركين، وانتهاءً بالإجراءات المنظمة لجمع البيانات ومعالجتها وفق معايير تضمن الدقة والحياد. كما يتناول الفصل الضوابط التي تحكم تنفيذ الدراسة، والاعتبارات الأخلاقية المتعلقة بسرية البيانات وحقوق المشاركين، بما يعزز من جودة البيانات التي سيتم تحليلها لاحقًا ويزيد من مصداقية النتائج.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يمثل الأساس الذي تُبنى عليه النتائج النهائية للدراسة، إذ إن سلامة الإجراءات المنهجية تنعكس بصورة مباشرة على جودة التحليل ودقة الاستنتاجات. كما يتيح هذا الفصل إمكانية إعادة تطبيق الدراسة في بيئات مشابهة، ويساعد الباحثين الآخرين على الاستفادة من منهجيتها في دراسات مستقبلية، الأمر الذي يعزز القيمة العلمية للبحث، ويؤكد أن قوة الدراسة لا تعتمد فقط على أهمية موضوعها، وإنما أيضًا على دقة منهجيتها وسلامة إجراءاتها البحثية.

مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث جميع الأفراد الذين تتوافر لديهم الخصائص المرتبطة بموضوع الدراسة، ويُعد المصدر الرئيس الذي يتم من خلاله جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فروضه. ويحرص الباحث عند تحديد مجتمع الدراسة على أن يكون ممثلًا للظاهرة محل الدراسة، وأن يمتلك أفرادها المعرفة والخبرة الكافية التي تمكنهم من تقديم بيانات دقيقة وموضوعية تعكس واقع الممارسات الإدارية داخل المؤسسات. ويُعد التحديد الدقيق لمجتمع البحث من الخطوات المنهجية الأساسية التي تسهم في رفع مستوى مصداقية الدراسة، وتعزيز إمكانية تعميم نتائجها في حدود البيئة التي أُجريت فيها. وفي هذه الدراسة يتمثل مجتمع البحث في العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، ممن يشغلون وظائف إدارية أو إشرافية أو تنفيذية، ويعملون في بيئات تنظيمية تطبق ممارسات قيادية وإدارية بصورة مستمرة. ويشمل المجتمع موظفي الإدارات المختلفة، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والمديرين التنفيذيين، ومديري الإدارات، وجميع العاملين الذين يتعاملون بصورة مباشرة مع القيادات الإدارية داخل مؤسساتهم، نظرًا لكونهم الأكثر قدرة على تقييم ممارسات القيادة التحفيزية ومدى انعكاسها على مستوى أدائهم الوظيفي.

ويتميز مجتمع الدراسة بالتنوع من حيث طبيعة المؤسسات، وحجمها، وأنشطتها، ومستوياتها التنظيمية، بالإضافة إلى اختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين مثل المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، والعمر، وهو ما يمنح الدراسة قدرًا أكبر من الشمولية في تحليل واقع القيادة التحفيزية داخل المؤسسات السعودية. كما يسهم هذا التنوع في الكشف عن اختلاف وجهات النظر حول مستوى تطبيق الممارسات القيادية، ومدى تأثيرها في الأداء الوظيفي، الأمر الذي يعزز من قدرة الدراسة على تقديم نتائج أكثر واقعية وقابلة للاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية.

ويستند اختيار هذا المجتمع إلى الأهمية المتزايدة للقيادة التحفيزية في المؤسسات السعودية، خاصة في ظل برامج التحول المؤسسي والتطوير الإداري المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تركز على رفع كفاءة رأس المال البشري، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين بيئة العمل، وتطبيق أفضل الممارسات القيادية. ولذلك فإن دراسة هذا المجتمع تسهم في توفير مؤشرات علمية تساعد القيادات الإدارية وصناع القرار على تطوير أساليب القيادة بما ينعكس إيجابًا على أداء العاملين وتحقيق التميز المؤسسي.

المنهجية وطرق البحث

المنهجية البحثية الإطار العلمي الذي يحدد الأسلوب والمنهج المستخدم في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ولما كانت هذه الدراسة تهدف إلى تحديد دور القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات في المملكة العربية السعودية، فقد تم اختيار المنهج الكمي كأساس علمي لدراسة العلاقة بين متغيري القيادة التحفيزية والأداء الوظيفي، وذلك لقدرته على قياس الظواهر الإدارية والسلوكية بدقة، وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى استنتاجات قابلة للتعميم على عينة الدراسة. ويتيح المنهج الكمي إمكانية تقييم مدى انتشار الممارسات القيادية التحفيزية داخل المؤسسات، وقياس تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين باستخدام أدوات بحث معيارية، كما يوفر نتائج يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

- تصميم البحث وأسلوب جمع البيانات

تم اعتماد تصميم البحث الوصفي التحليلي، الذي يركز على وصف الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بينها، وتحديد مدى تأثير القيادة التحفيزية على الأداء الوظيفي. ويتميز هذا التصميم بقدرته على كشف الفروقات والأنماط السلوكية داخل المؤسسات، وفهم العلاقة بين ممارسات القيادة التحفيزية ونتائج الأداء الوظيفي. وتم جمع البيانات باستخدام استبيان مقنن يتضمن أسئلة مغلقة تقيس مستوى تطبيق القيادة التحفيزية ودرجة الأداء الوظيفي للعاملين، مع الاعتماد على مقاييس ليمنح تحليلها إحصائيًا مثل مقياس ليكرت. وقد صُمم الاستبيان بعناية لضمان شمولية المفاهيم الأساسية لكل من القيادة التحفيزية ومؤشرات الأداء الوظيفي، بحيث يوفر بيانات دقيقة قابلة للتحليل الكمي.

- عينة البحث وإجراءاته

اشتملت عينة الدراسة على عدد من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، مع مراعاة التمثيل الجغرافي والوظيفي للعينة لضمان تنوع الآراء والممارسات القيادية. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام أساليب إحصائية موثوقة تضمن دقة النتائج وتمثيل المجتمع الإحصائي بشكل مناسب. وتم توزيع الاستبيانات على المشاركين مع توفير التوضيحات اللازمة حول أهداف البحث وطرق تعبئة الاستبيان لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة. كما تم التأكيد على السرية والخصوصية في التعامل مع بيانات المشاركين، لضمان المصداقية وتجنب أي تحيز قد يؤثر على النتائج.

- طرق التحليل الإحصائي

بعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج. وتشمل هذه الأساليب التحليل الوصفي لتحديد متوسطات وتوزيعات

متغيرات الدراسة، والتحليل الارتباطي لدراسة العلاقة بين القيادة التحفيزية ومستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى التحليل الانحداري لتحديد مدى تأثير القيادة التحفيزية على الأداء الوظيفي. كما تم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام اختبارات الدلالة الإحصائية لتحديد صحة العلاقة بين المتغيرين، بما يضمن مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق في السياق المؤسسي السعودي.

- مبررات اختيار المنهجية الكمية

اختيار المنهج الكمي لهذه الدراسة يأتي نتيجة قدرته على تقديم صورة دقيقة وعلمية عن العلاقة بين القيادة التحفيزية والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى إمكانية قياس المتغيرات بدقة وتحليلها إحصائيًا. كما يتيح هذا المنهج تعميم النتائج على نطاق أوسع من المجتمع الإحصائي، ويقلل من التأثيرات الذاتية والتحيز الشخصي في تفسير البيانات. ومن خلال الاعتماد على أدوات معيارية مثل الاستبيانات ومقاييس الأداء والتحليل الإحصائي، يصبح بالإمكان تقديم توصيات عملية قائمة على أدلة علمية، تساعد القيادات الإدارية على تحسين أساليب التحفيز ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

خطوات جمع البيانات

بدأت عملية جمع البيانات بإعداد أداة الدراسة وفق المنهجية الكمية، حيث تم تصميم استبانة علمية استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحفيزية والأداء الوظيفي. وقد روعي عند إعداد الاستبانة أن تغطي جميع أبعاد الدراسة بصورة متوازنة، وأن تكون العبارات واضحة ودقيقة وسهلة الفهم، بما يضمن قياس المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بطريقة علمية. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، نظرًا لما يتميز به من دقة وسهولة في التحليل الإحصائي.

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين منهم ، أ. عثمان عبدالله العمري أستاذ في تخصص التربية الخاصة (جامعة الملك سعود)، أ. ماجد الملاهي أستاذ في تخصص الحاسب آلي (جامعة حائل) بهدف التأكد من سلامة الصياغة اللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة، وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة. وأسهمت ملاحظات المحكمين في إجراء عدد من التعديلات التي حسّنت من جودة الأداة، وعززت من صدق المحتوى، بما يضمن أن تكون الاستبانة مناسبة للتطبيق الميداني وقادرة على إنتاج بيانات دقيقة وموثوقة.

قبل التطبيق النهائي للاستبانة، تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة محدودة من العاملين الذين تنطبق عليهم خصائص مجتمع الدراسة، وذلك بهدف اختبار وضوح العبارات وسهولة الإجابة عنها، والتأكد من عدم وجود غموض أو تكرار في الأسئلة. كما استُخدمت نتائج الدراسة الاستطلاعية في احتساب معاملات الصدق والثبات، وعلى رأسها معامل ألفا كرونباخ، للتحقق من اتساق فقرات الاستبانة ودرجة اعتمادها في قياس متغيرات الدراسة.

بعد التأكد من صلاحية الأداة، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة باستخدام الوسائل المناسبة، سواء من خلال النماذج الإلكترونية أو النسخ الورقية، وفقاً لطبيعة الجهات المشاركة وإجراءاتها التنظيمية. وقد أرفق مع الاستبانة شرح يوضح أهداف الدراسة، وآلية الإجابة، مع التأكيد على أن المشاركة طوعية وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع الالتزام الكامل بسرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين.

بعد انتهاء فترة جمع البيانات، تم استلام جميع الاستبانات ومراجعتها بعناية للتأكد من اكتمال الإجابات وصلاحيتها للتحليل الإحصائي. كما جرى استبعاد أي استبانات تحتوي على بيانات ناقصة أو إجابات غير منطقية قد تؤثر في دقة النتائج. وتهدف هذه المرحلة إلى ضمان جودة البيانات قبل إدخالها إلى البرامج الإحصائية، بما يعزز من موثوقية النتائج النهائية.

عقب مراجعة الاستبانات، تم ترميز جميع الإجابات وتحويلها إلى بيانات رقمية، ثم إدخالها إلى برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة. وشملت عملية التحليل استخدام الإحصاءات الوصفية لعرض خصائص العينة ومستويات استجاباتها، بالإضافة إلى الإحصاءات الاستدلالية مثل اختبار الثبات والصدق، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبارات الفروق المناسبة، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفقاً للمنهجية الكمية المعتمدة.

حرص الباحث خلال جميع مراحل جمع البيانات على الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي، من خلال احترام خصوصية المشاركين، وضمان سرية البيانات، والحصول على مشاركتهم بصورة طوعية دون أي ضغوط، وعدم استخدام المعلومات إلا لأغراض الدراسة العلمية. كما التزم الباحث بالحياد والموضوعية في جمع البيانات وتحليلها وتفسير نتائجها، بما يعزز من مصداقية الدراسة وثقة المستفيدين في نتائجها، ويضمن توافقها مع المعايير الأكاديمية المعتمدة في البحوث العلمية.

أدوات الدراسة

في إطار هذه الدراسة التي اعتمدت على المنهجية الكمية لفحص العلاقة بين القيادة التحفيزية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات بالملكة العربية السعودية، تم اختيار أداة الاستبيان المقنن كأداة الرئيسية لجمع البيانات. ويُعد الاستبيان من أكثر الأدوات ملاءمة للمنهج الكمي، لأنه يتيح جمع بيانات كمية دقيقة عن متغيرات الدراسة من عدد كبير من المشاركين، مع إمكانية قياس اتجاهاتهم وممارساتهم بشكل موضوعي وموثوق.

تم تصميم الاستبيان وفق مقاييس معيارية علمية بحيث يغطي المحاور الأساسية للقيادة التحفيزية، بما في ذلك أساليب التحفيز النفسي والمعنوي، التقدير والمكافأة، تشجيع المبادرة، وبناء علاقات تواصل إيجابية داخل المؤسسة. كما تضمن الاستبيان مؤشرات الأداء الوظيفي المرتبطة بكفاءة تنفيذ المهام، جودة العمل، الالتزام بالمسؤوليات، والمشاركة الفاعلة في بيئة العمل. وقد تم صياغة جميع الأسئلة على شكل عبارات مغلقة تُقاس بمقياس ليكرت الخماسي، حيث يعبر المستجيب عن درجة موافقته أو عدم موافقته على كل عبارة من "1 = لا أوافق بشدة" إلى "5 = أوافق بشدة"، مما يسهل التحليل الإحصائي.

قبل استخدام الاستبيان في جمع البيانات، تم اختباره على عينة تجريبية صغيرة للتأكد من وضوح صياغة الأسئلة ودقة صياغتها، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لضمان موثوقية الأداة. كما تضمن تصميم الاستبيان مراعاة الجوانب الأخلاقية، حيث تم التأكيد للمشاركين على السرية والخصوصية، وعدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث العلمي. يمثل الاستبيان أداة أساسية وفعالة لتحقيق أهداف الدراسة الكمية، حيث يسمح بجمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، وقياس العلاقة بين القيادة التحفيزية والأداء الوظيفي بشكل دقيق وموثوق، مما يساهم في تقديم نتائج علمية قابلة للتطبيق داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

حدود البحث

- الحد البشري

يقتصر نطاق الدراسة على العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، وذلك بغرض دراسة تأثير القيادة التحفيزية على الأداء الوظيفي لديهم. وتم اختيار هذا الحد البشري لكونه يمثل الفئة الأكثر ارتباطاً بالموضوع البحثي، حيث يمكن تقييم مستوى تطبيق القيادة التحفيزية على أرض الواقع، وقياس أثرها المباشر على الأداء الوظيفي للعاملين. كما

يتيح التركيز على هذه الفئة الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة، نظراً لخبرتهم المباشرة في بيئات العمل المختلفة وممارستهم للمهام الوظيفية اليومية التي يمكن ربطها بأساليب القيادة المتبعة.

- الحد الزمني

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة خلال العامين 2025-2026، وهي الفترة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها، وكذلك رصد مستوى الممارسات القيادية التحفيزية وتأثيرها على الأداء الوظيفي. وقد تم تحديد هذا الإطار الزمني لتقديم صورة حديثة ودقيقة عن واقع القيادة والتحفيز في المؤسسات السعودية، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الإدارية والتنظيمية الأخيرة التي شهدتها بيئات العمل، والتي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة التحفيزية والأداء الوظيفي.

- الحد المكاني

يشمل نطاق الدراسة المؤسسات الحكومية والخاصة المنتشرة في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية، مع مراعاة التنوع الجغرافي لضمان تمثيل جميع القطاعات والمستويات الوظيفية للعاملين. ويهدف هذا الحد المكاني إلى توفير صورة شاملة عن طبيعة الممارسات القيادية والتحفيزية في بيئات عمل مختلفة، بما يعكس التباين المحتمل في تطبيق القيادة التحفيزية بين المؤسسات والقطاعات المختلفة. كما يسمح هذا التوزيع الجغرافي بتحليل النتائج بشكل أكثر دقة، والتأكد من إمكانية تعميم النتائج على المؤسسات الأخرى ضمن السياق السعودي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل هذا الفصل المرحلة النهائية من الدراسة، حيث يتم الانتقال من الجوانب النظرية والمنهجية إلى عرض النتائج الفعلية التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية وتحليل البيانات. ويُعد هذا الفصل تنويجًا لجميع المراحل السابقة، إذ يتم فيه توظيف البيانات التي جُمعت وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تسهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها. كما يركز هذا الفصل على تقديم تفسير علمي للنتائج وربطها بالسياق الإداري والتنظيمي للمؤسسات في المملكة العربية السعودية، بما يساعد على فهم واقع القيادة التحفيزية وأثرها في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ويتناول هذا الفصل عرضًا منظمًا للنتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي، مع تفسير دلالاتها في ضوء الأدبيات العلمية والنظريات التي استندت إليها الدراسة، وتحليل مدى توافقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة. كما يركز على مناقشة النتائج بصورة نقدية، وبيان العوامل التي قد تكون أسهمت في ظهورها، وانعكاساتها على الممارسات الإدارية داخل المؤسسات، بما يساعد على تقديم فهم أعمق للعلاقة بين القيادة التحفيزية والأداء الوظيفي، وإبراز الجوانب التي تستحق المزيد من الاهتمام والتطوير.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يجسد القيمة التطبيقية للدراسة، حيث تتحول النتائج العلمية إلى استنتاجات وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية، وتعزيز الممارسات القيادية داخل المؤسسات السعودية. كما يسهم في تقديم مقترحات عملية تدعم صناع القرار والقيادات الإدارية في تبني أساليب قيادية أكثر فاعلية، تسهم في رفع دافعية العاملين، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وتعزيز التميز المؤسسي. وبذلك يشكل هذا الفصل الحلقة الختامية التي تربط بين الإطار النظري والمنهجي للدراسة وبين تطبيقاتها العملية، بما يحقق أهداف البحث ويسهم في دعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير رأس المال البشري والارتقاء بكفاءة الأداء المؤسسي.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تستبطن القراءات الإحصائية الأولية للبيانات المجمعة من 255 فردا تباينا ملحوظا في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة؛ فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات بين 3.40 و 3.61، وهو ما يشير إلى ميل عام نحو الموافقة على الدور الإيجابي للقيادة التحفيزية، بيد أن قيم الانحراف المعياري التي تجاوزت الواحد الصحيح لمعظم المتغيرات بمقدار وصل إلى 1.56 يوميء إلى وجود تشتت وعدم إجماع مطلق بين أفراد العينة، وربما يعزى ذلك إلى اختلاف بينات العمل أو تباين الثقافات التنظيمية التي ينتمون إليها؛ فالتواء التوزيعات جاء سالبا بمعظمه مما يدل على تركيز الإجابات في الجانب الإيجابي للمقياس، بينما قيم التفرطح السالبة توحى بتوزيع مسطح نسبيا للبيانات، وهذا التباين الملموس يفرض ضرورة دراسة الفروق الفردية والديموغرافية بتعمق أكبر لفهم دوافع هذه الاختلافات وتأثيرها على الأداء الوظيفي الكلي للمؤسسات.

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.304	-1.260	.153	.044	1.392	3.00	.087	2.94	0	255
.304	-2.011	.153	.071	.501	1.00	.031	1.48	0	255
.304	-1.065	.153	-.188	1.273	3.00	.080	3.37	0	255
.304	-1.120	.153	-.534	1.455	4.00	.091	3.53	0	255
.304	-1.269	.153	-.393	1.428	4.00	.089	3.50	0	255

يستخدّم القائد أساليب تحفيزية تشجع على تحسين الأداء.	255	0	3.45	.095	4.00	1.510	-459	.153	-1.322	.304
تسهم الحوافز المقدمة من الإدارة في زيادة دافعيّتي للعمل.	255	0	3.50	.098	4.00	1.565	-447	.153	-1.411	.304
يشعر العاملون بالتقدير نتيجة اهتمام القيادة بإنجازاتهم.	255	0	3.56	.085	4.00	1.356	-513	.153	-1.020	.304
يسهم الدعم القيادي في رفع مستوى الأداء الوظيفي.	255	0	3.54	.090	4.00	1.435	-454	.153	-1.224	.304
يشجع القائد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	255	0	3.51	.093	4.00	1.487	-479	.153	-1.252	.304
يمنح القائد العاملين الصلاحيات المناسبة لإنجاز مهامهم.	255	0	3.47	.095	4.00	1.521	-526	.153	-1.249	.304
يسهم تمكين العاملين في تعزيز روح المبادرة والابتكار.	255	0	3.51	.090	4.00	1.439	-440	.153	-1.267	.304
يعمل القائد على تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.	255	0	3.51	.091	4.00	1.458	-466	.153	-1.235	.304
تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين جودة الأداء.	255	0	3.58	.089	4.00	1.422	-503	.153	-1.170	.304

يسهم تمكين العاملين في زيادة الالتزام بالأهداف المؤسسية.	255	0	3.58	.097	4.00	1.542	-.546	.153	-1.288	.304
تحرص المؤسسة على تكريم العاملين المتميزين بصورة مستمرة.	255	0	3.61	.087	4.00	1.390	-.495	.153	-1.190	.304
توفر المؤسسة برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات العاملين.	255	0	3.44	.091	4.00	1.459	-.373	.153	-1.350	.304
يشجع القائد العاملين على التعلم المستمر وتنمية قدراتهم.	255	0	3.49	.092	4.00	1.474	-.442	.153	-1.290	.304
يسهم التقدير والتطوير المهني في رفع مستوى رضا العاملين وأدائهم.	255	0	3.47	.098	4.00	1.559	-.451	.153	-1.397	.304
تسهم القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات بالملكة العربية السعودية.	255	0	3.40	.091	4.00	1.449	-.238	.153	-1.471	.304

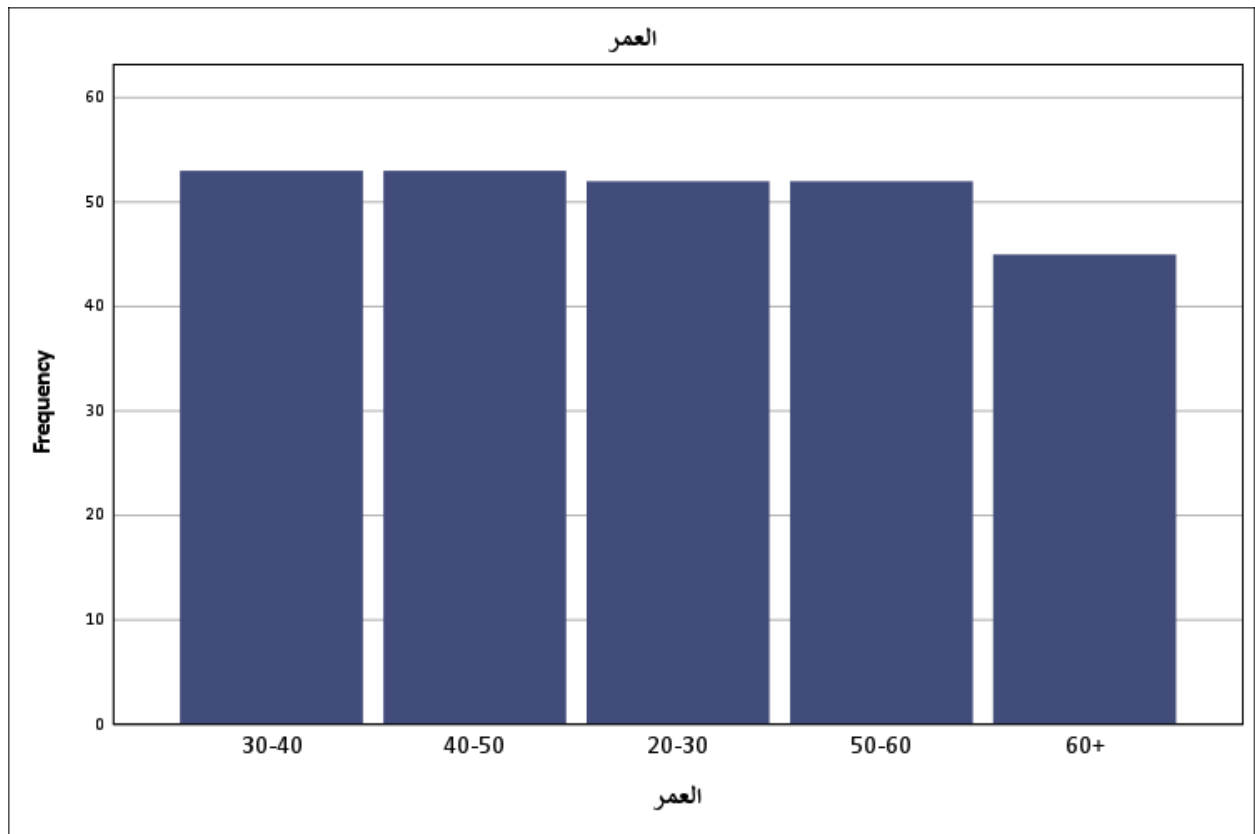
• العمر

تتوزع الفئات العمرية لعينة الدراسة بطريقة شبه متساوية تلفت الانتباه؛ إذ استحوذت فئتا 30 إلى 40 عاماً و 40 إلى 50 عاماً على نسبة متطابقة بلغت 20.8 بالمائة لكل منهما، في حين تلتها فئتا 20 إلى 30 عاماً و 50 إلى 60 عاماً بنسبة 20.4 بالمائة لكل منهما، لتأتي فئة ما فوق 60 عاماً بنسبة 17.6 بالمائة؛ وهذا التوزيع المتوازن ربما يمنح النتائج موثوقية عالية نظراً لتمثيلها لكافة الأجيال العاملة داخل المؤسسة، فالتنوع العمري يضمن احتواء وجهات نظر الموظفين حديثي التخرج الباحثين عن إثبات الذات، جنباً إلى جنب مع ذوي الخبرات الطويلة الذين قد تحفزهم عوامل مختلفة تماماً كالاستقرار أو التقدير المعنوي؛ ومثل هذا التجانس

الاحتمالي في العينة يوفر بيئة مثالية لاختبار الفرضيات بعيدا عن تحيز جيل بعينه، ويدفعنا للاعتقاد بأن تأثير القيادة التحفيزية يمكن قياسه بدقة أكبر عندما تتنوع خبرات وتطلعات أفراد العينة بهذا الشكل المنسجم.

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
20.8	20.8	20.8	53	30-40	Valid
41.6	20.8	20.8	53	40-50	
62.0	20.4	20.4	52	20-30	
82.4	20.4	20.4	52	50-60	
100.0	17.6	17.6	45	60+	
	100.0	100.0	255	Total	



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

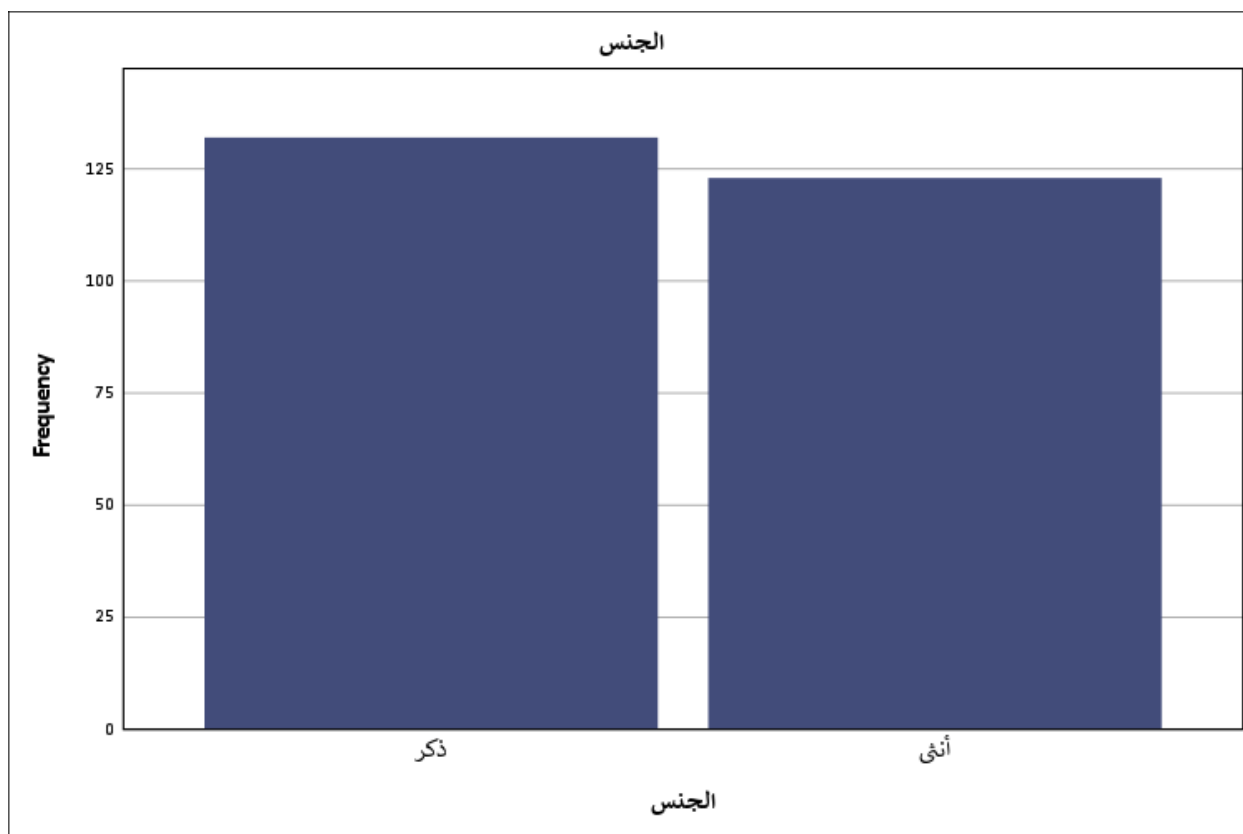
• الجنس

تبدي مؤشرات التوزيع الجنسي للمشاركين توازنا دقيقا يكاد يقترب من المناصفة التامة؛ حيث بلغت نسبة الذكور 51.8 بالمائة مقابل 48.2 بالمائة للإناث من إجمالي 255 مبحوثا، وربما يشير هذا التقارب إلى نجاح تصميم العينة في تجنب الانحياز النوعي الذي قد يشوه النتائج النهائية؛ فاستقراء آراء الجنسين بوزن نسبي متقارب يتيح فرصة استكشاف ما إذا كانت أساليب القيادة التحفيزية تؤثر بطريقة متساوية على كلا الجنسين أم أن هناك تباينات خفية تعتمد على النوع الاجتماعي، وقد يترجم هذا التكافؤ التوجهات الحديثة في سوق العمل التي تمنح فرصا متساوية للمرأة والرجل على حد سواء؛ وعليه فإن أي استنتاجات ستنبثق عن هذه البيانات ستحمل في طياتها قابلية عالية للتعميم على مجتمع الموظفين بغض النظر عن جنسهم، مما يقوي الحجة العلمية للباحث ويدعم التوصيات الإدارية التي قد تتبناها المؤسسات لاحقا لرفع كفاءة الأداء الوظيفي.

جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس

الجنس				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	

51.8	51.8	51.8	132	ذكر	Valid
100.0	48.2	48.2	123	أنثى	
	100.0	100.0	255	Total	



شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس

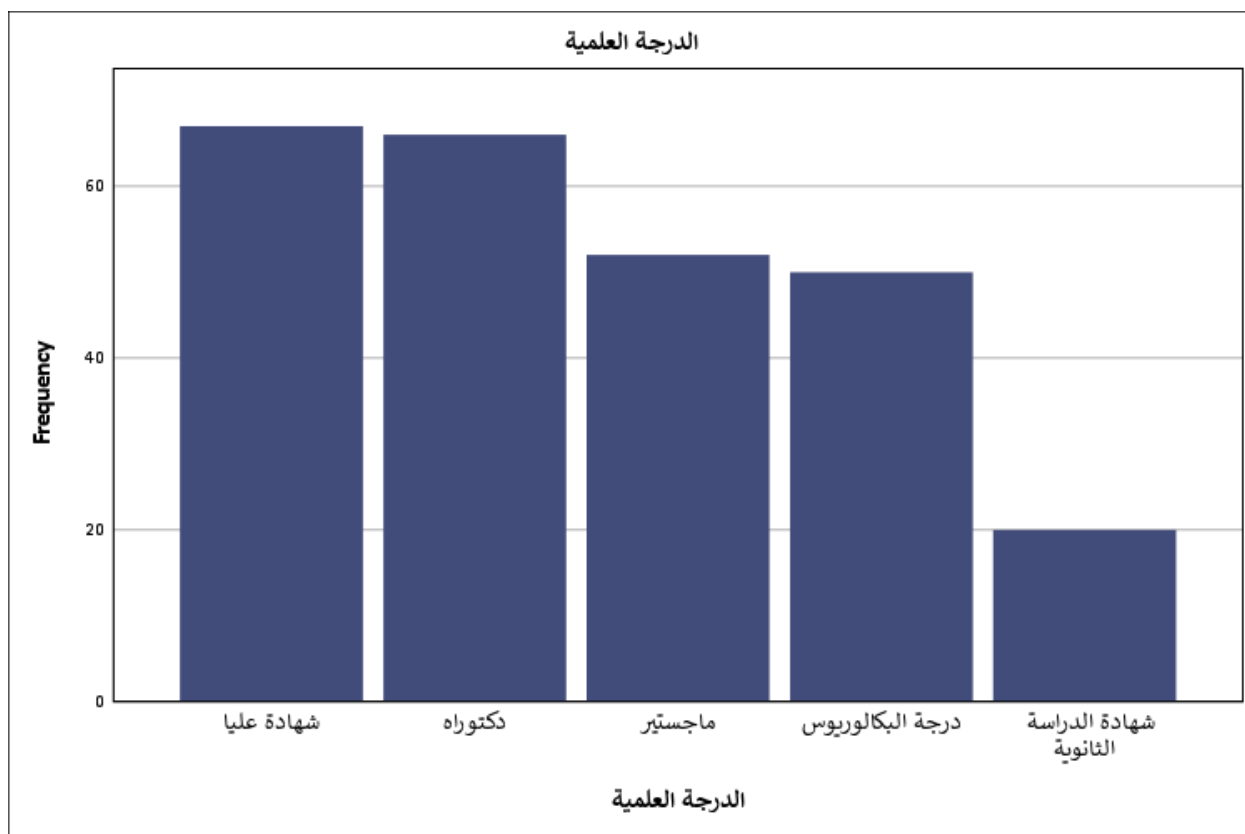
• الدرجة العلمية

يغلب على التكوين الأكاديمي للعينة طابع الدراسات العليا بامتياز؛ فقد شكل حملة الشهادات العليا والدكتوراه والمجستير مجتمعين ما يزيد عن 72 بالمائة من الإجمالي، بينما اقتصرت نسبة حملة البكالوريوس على 19.6 بالمائة والثانوية العامة على 7.8 بالمائة؛ وهذا التركيز العالي في الكفاءات العلمية قد يضيف طابعا من العمق والوعي المتقدم على الاستجابات، فالعاملون ذوو المؤهلات العليا يحتمل أن تكون لديهم توقعات مختلفة وأكثر تعقيدا فيما يخص أساليب القيادة والتحفيز مقارنة بغيرهم؛ وربما يكون لهؤلاء نظرة نقدية تجاه القرارات الإدارية، ولذا قد يكون رضاهم الوظيفي مرتبطا بمدى تمكينهم وإشراكهم في اتخاذ القرار وليس فقط بالحوافز المادية؛ وهذا المعطى الأكاديمي يفرض على القيادات تبني استراتيجيات تحفيزية ترقى لمستوى النضج

الفكري لهؤلاء الموظفين، فأساليب الإدارة التقليدية قد لا تجدي نفعا مع كفاءات تمتلك هذا المستوى من التعليم، مما يؤكد أهمية تصميم سياسات تطوير مهني تواكب تطلعاتهم.

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
26.3	26.3	26.3	67	شهادة عليا	Valid
52.2	25.9	25.9	66	دكتوراه	
72.5	20.4	20.4	52	ماجستير	
92.2	19.6	19.6	50	درجة البكالوريوس	
100.0	7.8	7.8	20	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	255	Total	



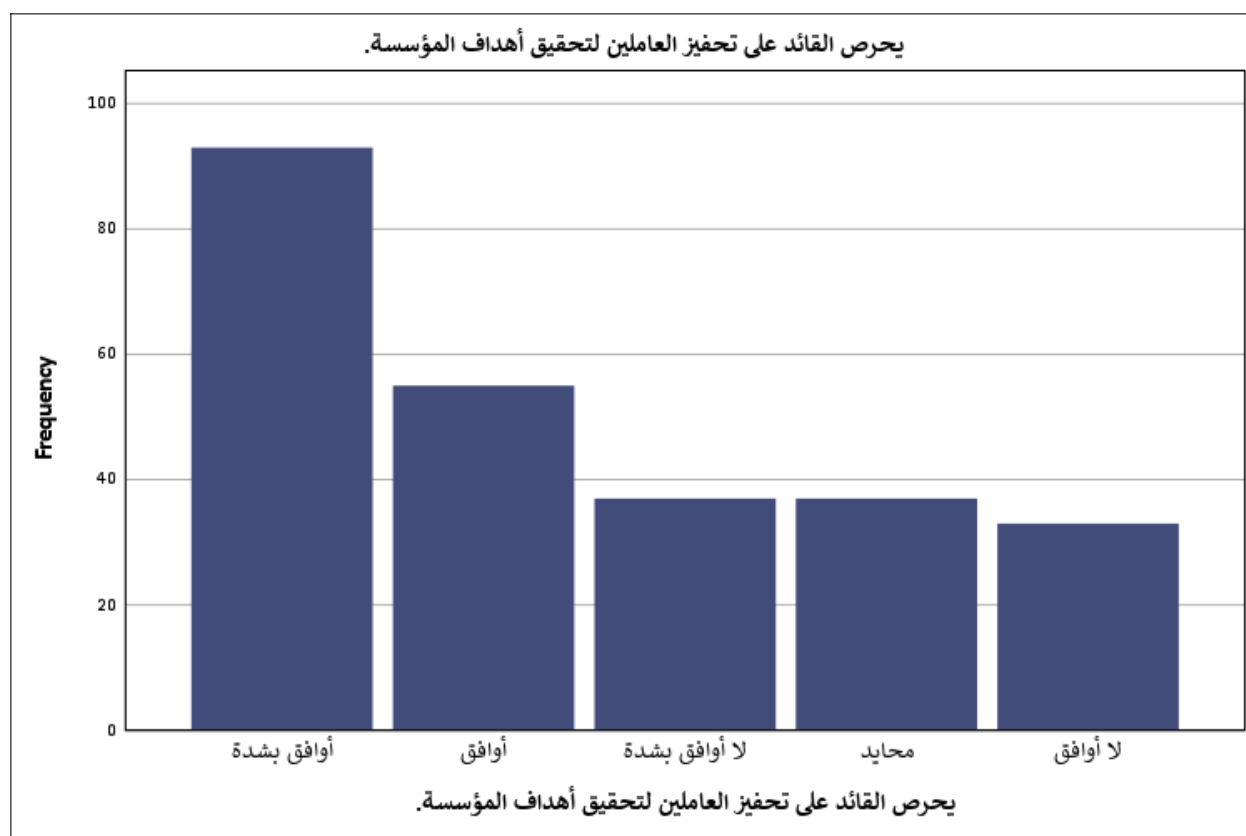
شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

• **يحرص القائد على تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.**

تتركز الكتلة الأكبر من إجابات المبحوثين حول الإيجابية فيما يخص دور القائد التحفيزي؛ إذ بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 58.1 بالمائة، بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري بلغ 1.45، وهذا الانحراف المرتفع نسبياً يشي بوجود أصوات معارضة لا يمكن تجاهلها، حيث وصلت نسبة عدم الموافقة بمستويها إلى 27.4 بالمائة؛ وربما يرجع هذا الاختلاف إلى التباين في الممارسات القيادية بين أقسام المؤسسة الواحدة أو بين مؤسسات مختلفة، فالقائد قد يتنجح مع فريق ويفشل مع آخر تبعاً لمرونة أسلوبه ومدى تفهمه لمروسيه؛ وهذا التفاوت الملحوظ يؤشر على أن جهود التحفيز الحالية، رغم نجاحاتها مع الأغلبية، إلا أنها قد تفتقر إلى الشمولية أو التخصيص اللازم لاستهداف كافة العاملين، مما يتطلب من الإدارات العليا إعادة تقييم برامج إعداد القادة لضمان تبنيهم لآليات تحفيز تستقطب حتى تلك الفئة المحايدة أو المعارضة بغية توحيد الصفوف نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

جدول 5: التحليل الإحصائي لحرص القائد على تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

يحرص القائد على تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	93	36.5	36.5	36.5	Valid
أوافق	55	21.6	21.6	58.0	
لا أوافق بشدة	37	14.5	14.5	72.5	
محايد	37	14.5	14.5	87.1	
لا أوافق	33	12.9	12.9	100.0	
Total	255	100.0	100.0		



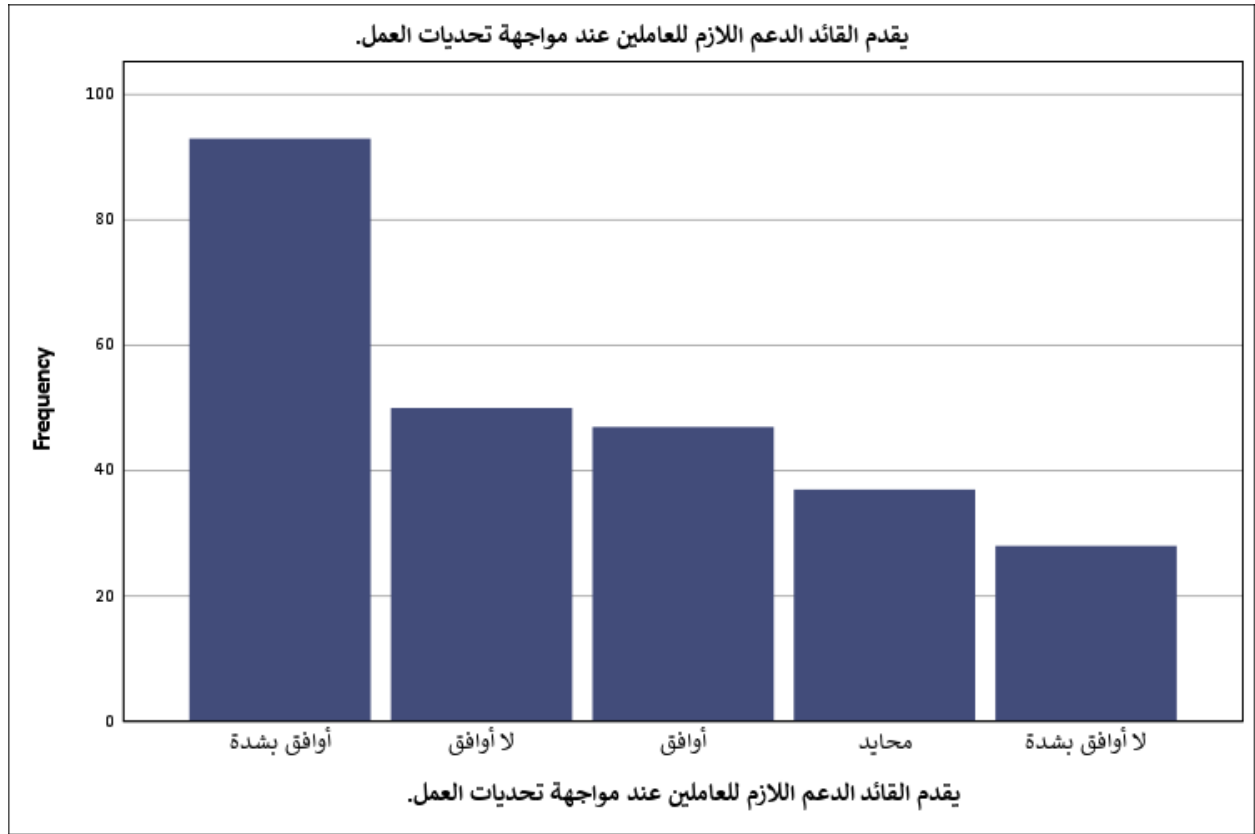
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لحرص القائد على تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

- يقدم القائد الدعم اللازم للعاملين عند مواجهة تحديات العمل.

تتجلى أهمية الدعم القيادي وقت الأزمات من خلال إفادات المشاركين التي مالت نحو التأييد؛ فقد أقر نحو 54.9 بالمائة بوجود هذا الدعم الفعال متجسداً في الموافقة والموافقة بشدة، بمتوسط حسابي سجل 3.50 وانحراف معياري يقدر بـ 1.42؛ غير أن تسجيل نسبة 30.6 بالمائة لخانتي عدم الموافقة يطرح تساؤلاً جوهرياً حول كفاءة شبكات الدعم الإداري في أوقات الضغط، فقد يشعر بعض الموظفين بالتهميش أو غياب التوجيه السليم عند اصطدامهم بتحديات مهنية مفاجئة؛ وهذا المؤشر ينذر باحتمالية تسرب الكفاءات أو انخفاض إنتاجيتهم إذا لم يجدوا السند المطلوب من مدراءهم المباشرين، فبيئة العمل المعاصرة تنسم بالديناميكية والتغيير السريع، وتتطلب قائداً يلعب دور الموجه والميسر لا مجرد مراقب، ولعل تعزيز ثقافة الباب المفتوح وتقليل البيروقراطية في التواصل الإداري قد يسهمان في ردم هذه الفجوة وتعزيز شعور الأمان الوظيفي لدى الجميع.

جدول 6 : التحليل الإحصائي لتقديم القائد الدعم اللازم للعاملين عند مواجهة تحديات العمل.

يقدم القائد الدعم اللازم للعاملين عند مواجهة تحديات العمل.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.5	36.5	36.5	93	أوافق بشدة	Valid
56.1	19.6	19.6	50	لا أوافق	
74.5	18.4	18.4	47	أوافق	
89.0	14.5	14.5	37	محايد	
100.0	11.0	11.0	28	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	255	Total	



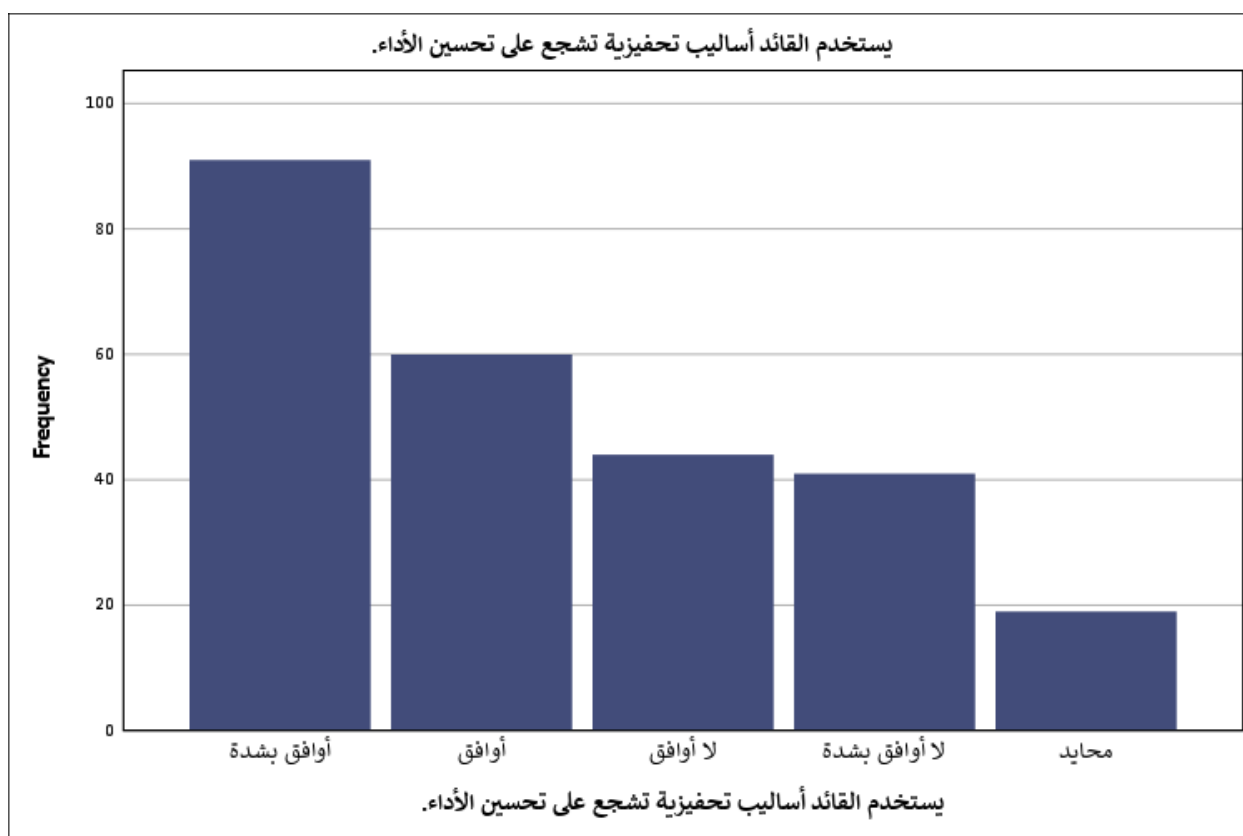
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتقديم القائد الدعم اللازم للعاملين عند مواجهة تحديات العمل.

• يستخدم القائد أساليب تحفيزية تشجع على تحسين الأداء.

تقرأ بيانات هذا المقياس ميلا واضحا لدعم فاعلية الأساليب التحفيزية المستخدمة؛ بمتوسط 3.45 وانحراف معياري ملحوظ بلغ 1.51، حيث صرح 59.2 بالمائة من العينة بموافقتهم الإيجابية، مقابل 33.4 بالمائة أبدوا موقفا رافضا؛ وهذا التشتت البارز في القراءات الإحصائية ينم عن احتمالية وجود قصور في تنوع أدوات التحفيز، فالطرق التقليدية كالمكافآت المالية قد لا تلامس شغف جميع العاملين بنفس الدرجة، وربما يبحث البعض عن التقدير المعنوي أو فرص الترقية كحافز أساسي؛ واحتياج الميدان العملي لأساليب ابتكارية تتناسب مع الفروق الفردية يبدو ملحا في ظل هذه الاستجابات، فالقائد الحصيف هو من يستطيع قراءة خريطة دوافع فريقه بدقة وتفصيل محفزاته بناء على تلك القراءة، مما يضمن في نهاية المطاف انعكاسا مباشرا وإيجابيا على معدلات الأداء والإنتاجية اليومية للمنظمة بأسلوب مستدام وفعال.

جدول 7: التحليل الإحصائي لاستخدام القائد أساليب تحفيزية تشجع على تحسين الأداء.

يستخدم القائد أساليب تحفيزية تشجع على تحسين الأداء.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	35.7	35.7	35.7	91	أوافق بشدة
	59.2	23.5	23.5	60	أوافق
	76.5	17.3	17.3	44	لا أوافق
	92.5	16.1	16.1	41	لا أوافق بشدة
	100.0	7.5	7.5	19	محايد
		100.0	100.0	255	Total



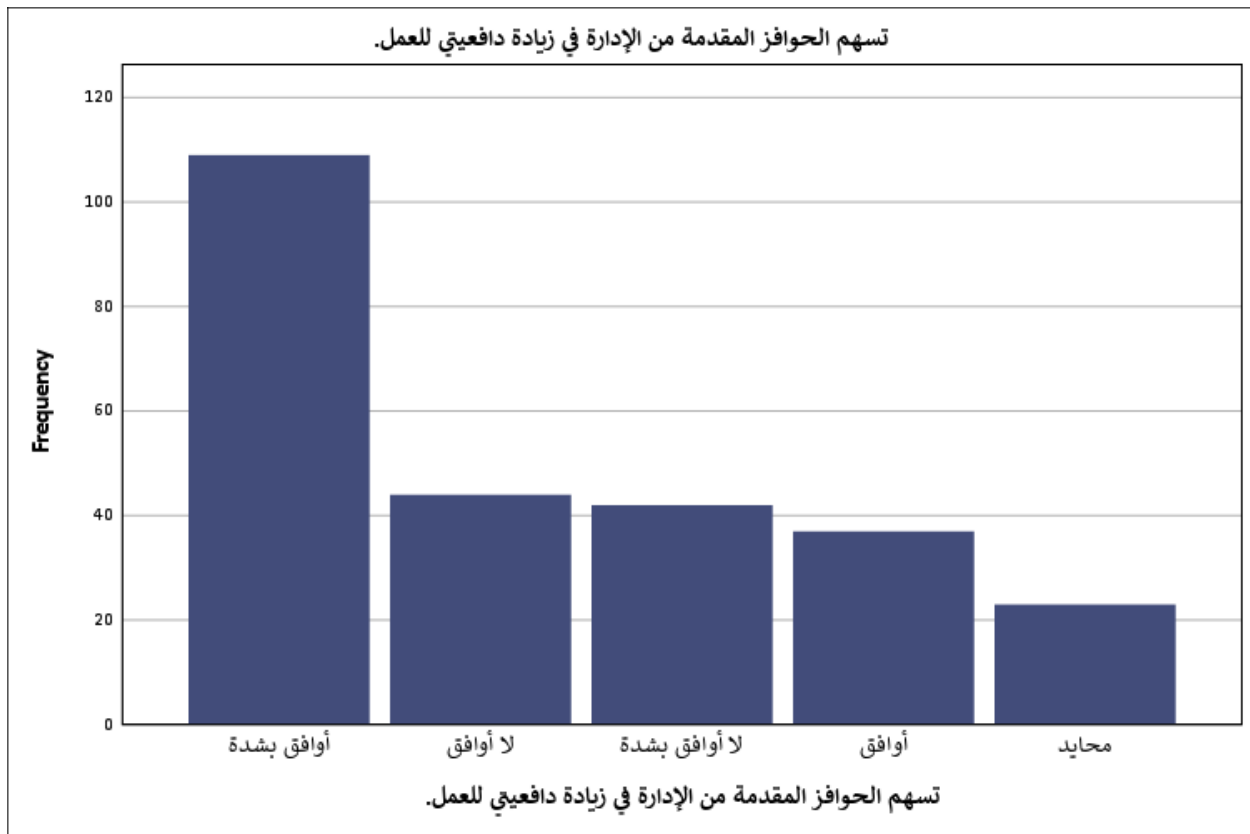
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لاستخدام القائد أساليب تحفيزية تشجع على تحسين الأداء.

- تسهم الحوافز المقدمة من الإدارة في زيادة دافعيته للعمل.

تبرز قوة تأثير الحوافز الإدارية في تحريك الدافعية الذاتية للعاملين بنسبة تأييد إجمالية تتجاوز 57 بالمائة، مع هيمنة لفئة الموافقة بشدة التي التهمت وحدها 42.7 بالمائة من حجم العينة، مصحوبة بمتوسط حسابي مقداره 3.50 وانحراف معياري يقدر بـ 1.56؛ وارتفاع هذا الانحراف يعكس انقساماً لا يستهان به، إذ يعارض حوالي 33.8 بالمائة هذه الفكرة، مما قد يفسر بأن الحوافز الحالية ربما تعاني من سوء في التوزيع أو ضعف في معايير العدالة والشفافية؛ فالموظف الذي يرى زميله الأقل كفاءة يحظى بنفس الحافز قد يفقد حماسه للعمل، وبالتالي تتحول أداة التحفيز إلى معول هدم للدافعية؛ وتأسيساً على ذلك، يبدو من الأهمية بمكان أن تقوم المؤسسات بإعادة هيكلة نظم الحوافز لديها لترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بمؤشرات الأداء الفعلية القابلة للقياس، ضماناً لفاعليتها واستقطابها لأولئك الذين لم تلمس هذه الحوافز وترا حساساً لديهم.

جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة الحوافز المقدمة من الإدارة في زيادة دافعية للعمل.

تسهم الحوافز المقدمة من الإدارة في زيادة دافعية للعمل.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.7	42.7	42.7	109	أوافق بشدة	Valid
60.0	17.3	17.3	44	لا أوافق	
76.5	16.5	16.5	42	لا أوافق بشدة	
91.0	14.5	14.5	37	أوافق	
100.0	9.0	9.0	23	محايد	
	100.0	100.0	255	Total	



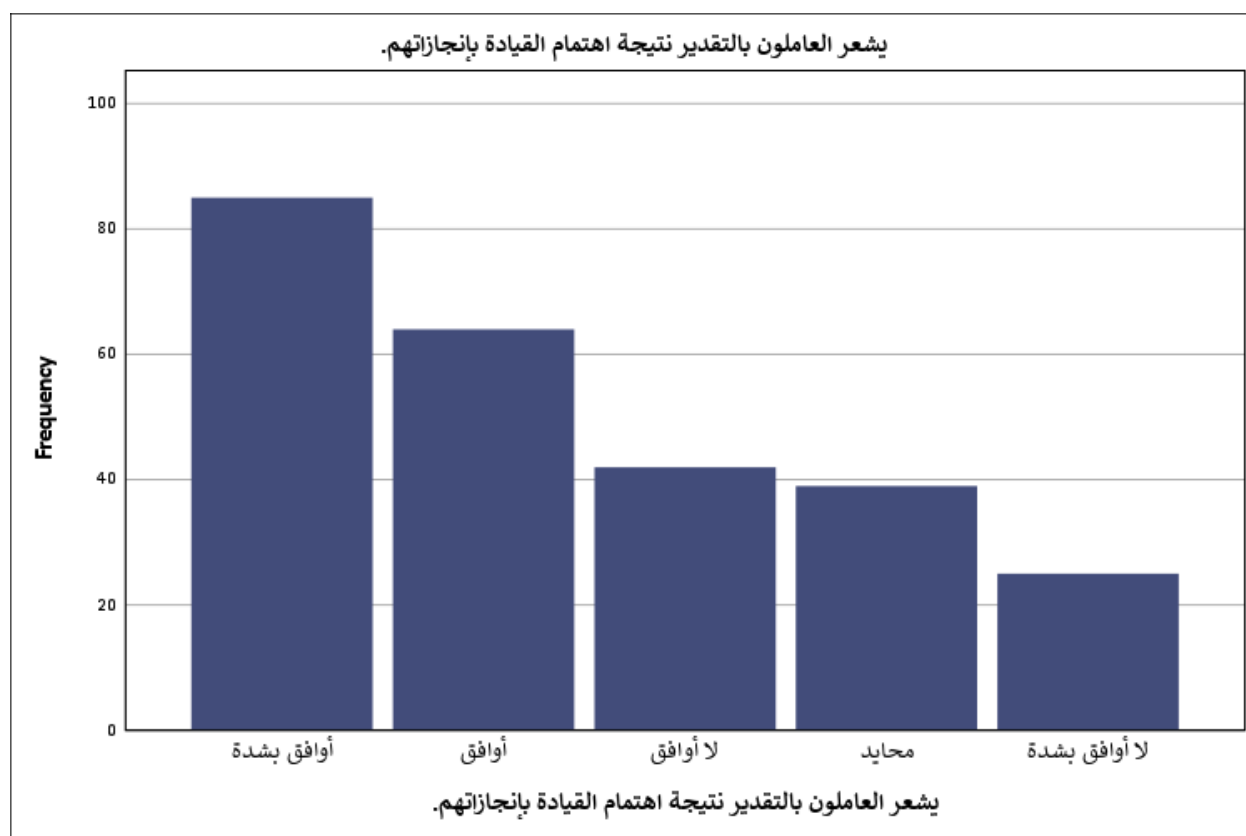
شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساهمة الحوافز المقدمة من الإدارة في زيادة دافعيته للعمل.

• يشعر العاملون بالتقدير نتيجة اهتمام القيادة بإنجازاتهم.

يترجم هذا المحور الأثر النفسي العميق لاهتمام القيادات بمروؤوسهم؛ فمع بلوغ نسبة الموافقة والموافقة بشدة مجتمعة 58.4 بالمائة، ومتوسط حسابي قدره 3.56، يبدو أن البيئة الوظيفية تتسم بدرجة معقولة من الإيجابية المعنوية؛ إلا أن الانحراف المعياري البالغ 1.35 يظلل المشهد ببعض الغموض، خصوصاً مع وجود 26.3 بالمائة غير راضين عن مستوى التقدير الممنوح لهم؛ وهذا يشير إلى أن بعض القادة ربما يغفلون عن الاحتفاء بالنجاحات الصغيرة أو يركزون تقديرهم على فئة محددة دون غيرها، مما يولد شعوراً بالغبن والإحباط لدى الفئات المهمشة؛ والتقدير المعنوي في واقع الأمر قد يكون أكثر تأثيراً من المكافآت المادية في كثير من الأحيان، وتكريس ثقافة الاعتراف بالجهد المبذول حتى وإن لم يتكلل بالنجاح الكامل يمكن أن يخلق بيئة عمل صحية تتغذى على الولاء التنظيمي والمثابرة، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويزيد من تماسك فرق العمل.

جدول 9: التحليل الإحصائي للشعور العاملون بالتقدير نتيجة اهتمام القيادة بإنجازاتهم.

يشعر العاملون بالتقدير نتيجة اهتمام القيادة بإنجازاتهم.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	85	33.3	33.3	33.3	Valid
أوافق	64	25.1	25.1	58.4	
لا أوافق	42	16.5	16.5	74.9	
محايد	39	15.3	15.3	90.2	
لا أوافق بشدة	25	9.8	9.8	100.0	
Total	255	100.0	100.0		



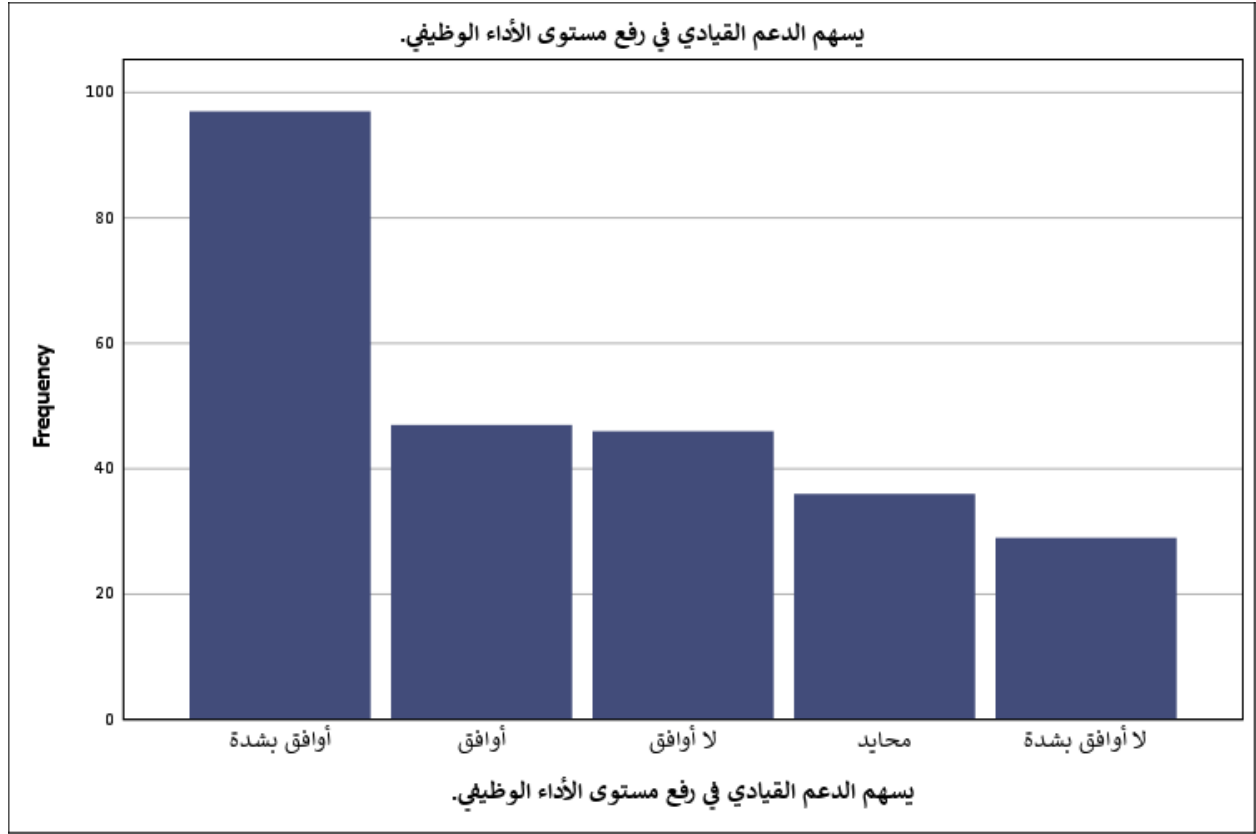
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني للشعور العاملون بالتقدير نتيجة اهتمام القيادة بإنجازاتهم.

- يسهم الدعم القيادي في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

تعزز معطيات هذا القسم فرضية الارتباط العضوي بين إسناد القائد وكفاءة المرؤوسين؛ بمتوسط بلغ 3.54 وانحراف معياري 1.43، حيث يرى 56.4 بالمائة من المشاركين أن هذا الدعم يمثل ركيزة أساسية للارتقاء بالأداء؛ وفي المقابل، لا يمكن إغفال النسبة المتبقية التي أبدت تحفظاً أو رفضاً لتلك الفكرة، وقد يعود سبب ذلك إلى أن الدعم المقدم قد يكون نظرياً أكثر منه عملياً، أو أنه يتخذ طابعاً توجيهياً صارماً يفتقر إلى المرونة واحتواء الأخطاء؛ والواقع المؤسسي يتطلب من القيادة ممارسة دور التمكين بدلاً من الإدارة التفصيلية الخانقة، فالموظف الذي يتلقى دعماً مبنياً على الثقة في قدراته يميل لا محالة إلى الإبداع وتجاوز التوقعات المرجوة منه؛ وهذا يتطلب تدريب القيادات الوسطى والعليا على مهارات الاستماع الفعال وحل المشكلات بطرق تشاركية تضمن استثمار الطاقات الكامنة لدى فرق العمل وتوجيهها نحو مسارات الإنتاجية القصوى.

جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساهمة الدعم القيادي في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

يسهم الدعم القيادي في رفع مستوى الأداء الوظيفي.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	97	38.0	38.0	38.0	Valid
أوافق	47	18.4	18.4	56.5	
لا أوافق	46	18.0	18.0	74.5	
محايد	36	14.1	14.1	88.6	
لا أوافق بشدة	29	11.4	11.4	100.0	
Total	255	100.0	100.0		



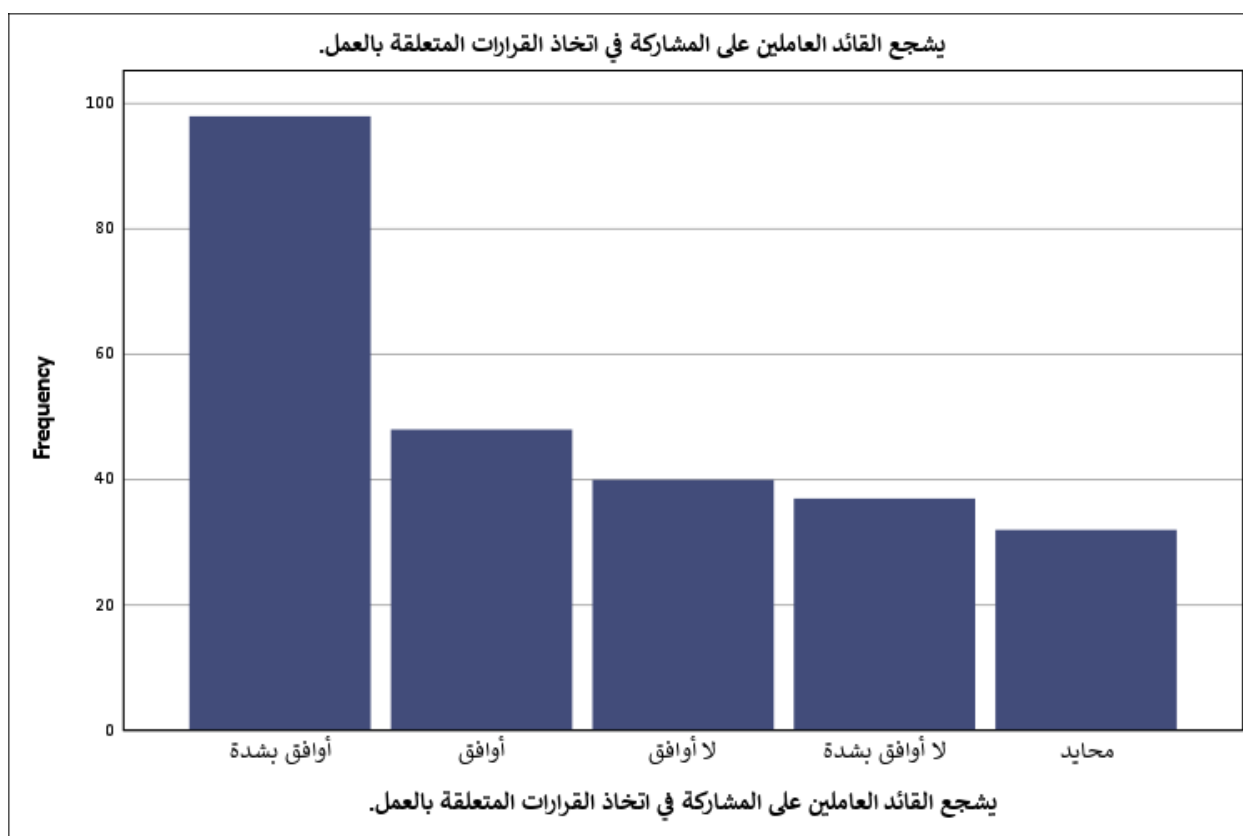
شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لمساهمة الدعم القيادي في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

• يشجع القائد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

تستكشف هذه الأرقام مدى عمق الديمقراطية الإدارية داخل المؤسسات محل الدراسة؛ إذ وافق 57.2 بالمائة على وجود نهج تشاركي في صنع القرار، بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.48، بيد أن اتساع التشتت الإحصائي يعكس تبايناً حاداً في التجارب الفعلية للموظفين؛ فنسبة 30.2 بالمائة المعارضة قد تعاني من تهميش منهجي أو من مركزية شديدة تحصر القرارات في الإدارات العليا دون استشارة المنفذين الفعليين على أرض الواقع؛ وهذا الإقصاء قد يؤدي إلى مقاومة التغيير وتدني الروح المعنوية، فالموظف الذي يساهم في صياغة القرار يكون أكثر حرصاً على تنفيذه وإنجاحه وتحمل تبعاته؛ وربما يتوجب على المؤسسات الساعية للتميز ابتكار قنوات اتصال مؤسسية تضمن تدفق الآراء من القاعدة إلى القمة بشفافية تامة، مما يثري جودة القرارات المتخذة ويخلق مناخاً من الثقة المتبادلة التي تعد حجر الزاوية في أي بيئة عمل ناجحة وتنافسية.

جدول 11 : التحليل الإحصائي لتشجيع القائد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

يشجع القائد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	38.4	38.4	38.4	98	أوافق بشدة
	57.3	18.8	18.8	48	أوافق
	72.9	15.7	15.7	40	لا أوافق
	87.5	14.5	14.5	37	لا أوافق بشدة
	100.0	12.5	12.5	32	محايد
		100.0	100.0	255	Total



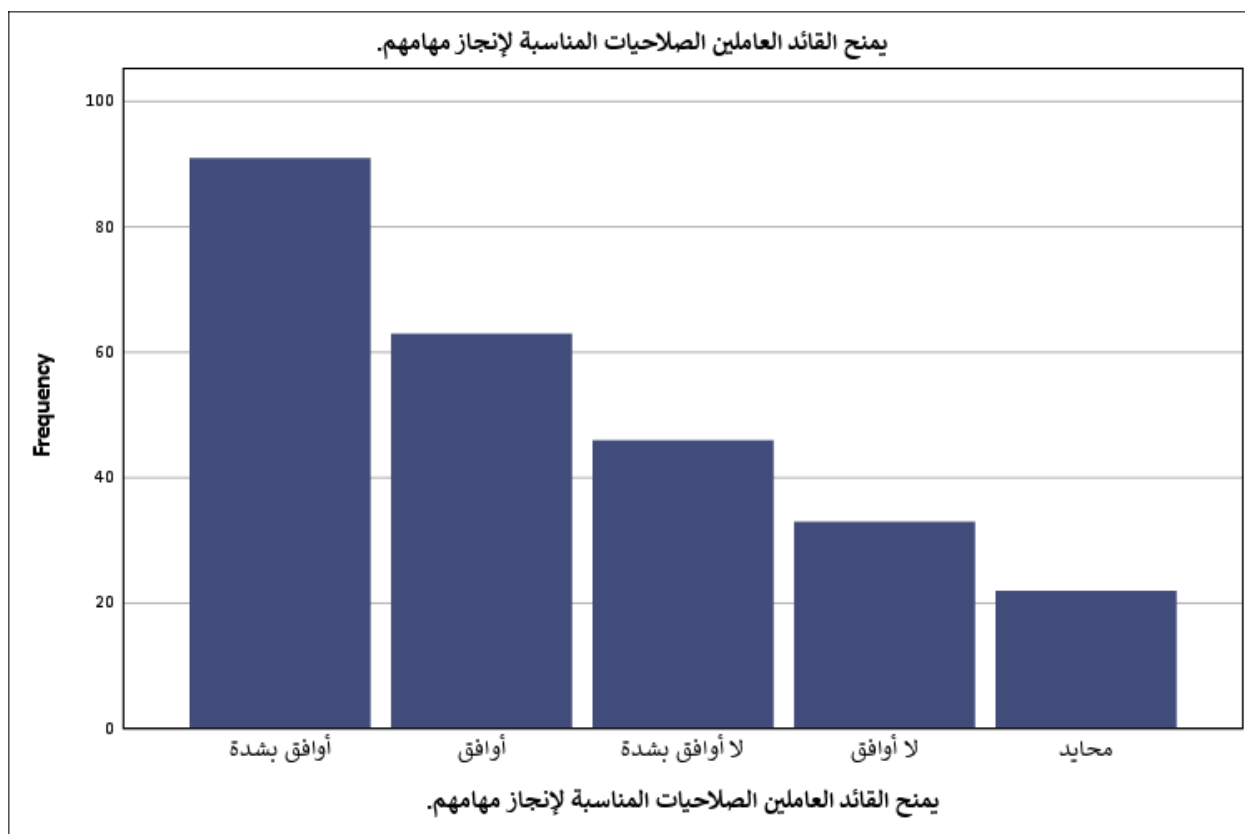
شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتشجيع القائد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

- يمنح القائد العاملين الصلاحيات المناسبة لإنجاز مهامهم.

يسلط تفكيك هذه الاستجابات الضوء على قضية التفويض الإداري كأداة تحفيزية فعالة: فمع متوسط قدره 3.47 وانحراف معياري يقارب 1.52، نجد أن 60.4 بالمائة يقرون بحصولهم على الصلاحيات اللازمة، وهو مؤشر إيجابي يعكس نضجا في الثقافة التنظيمية؛ غير أن الكتلة المعارضة التي تقارب 31 بالمائة تشير إلى تفشي ظاهرة حجب الثقة أو الخوف الإداري من فقدان السيطرة؛ فالمدير الذي يحتكر الصلاحيات الدقيقة يعرقل انسيابية العمل ويصيب الموظفين بالإحباط، حيث يقفون مكتوفي الأيدي أمام تحديات يومية بسيطة تتطلب اتخاذ قرارات فورية؛ ومن المحتمل أن يؤدي هذا النقص في التمكين إلى تأخير الإنجاز وتقليل جودة المخرجات، ولذا فإن رسم حدود واضحة للصلاحيات وتفويض السلطة بناء على الكفاءة والخبرة يمثل ضرورة ملحة لتحرير الطاقات وتحويل الموظفين من مجرد منفذين آليين إلى شركاء فاعلين في صناعة النجاح المؤسسي المشترك.

جدول 12: التحليل الإحصائي لمنح القائد العاملين الصلاحيات المناسبة لإنجاز مهامهم.

يمنح القائد العاملين الصلاحيات المناسبة لإنجاز مهامهم.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.7	35.7	35.7	91	أوافق بشدة	Valid
60.4	24.7	24.7	63	أوافق	
78.4	18.0	18.0	46	لا أوافق بشدة	
91.4	12.9	12.9	33	لا أوافق	
100.0	8.6	8.6	22	محايد	
	100.0	100.0	255	Total	



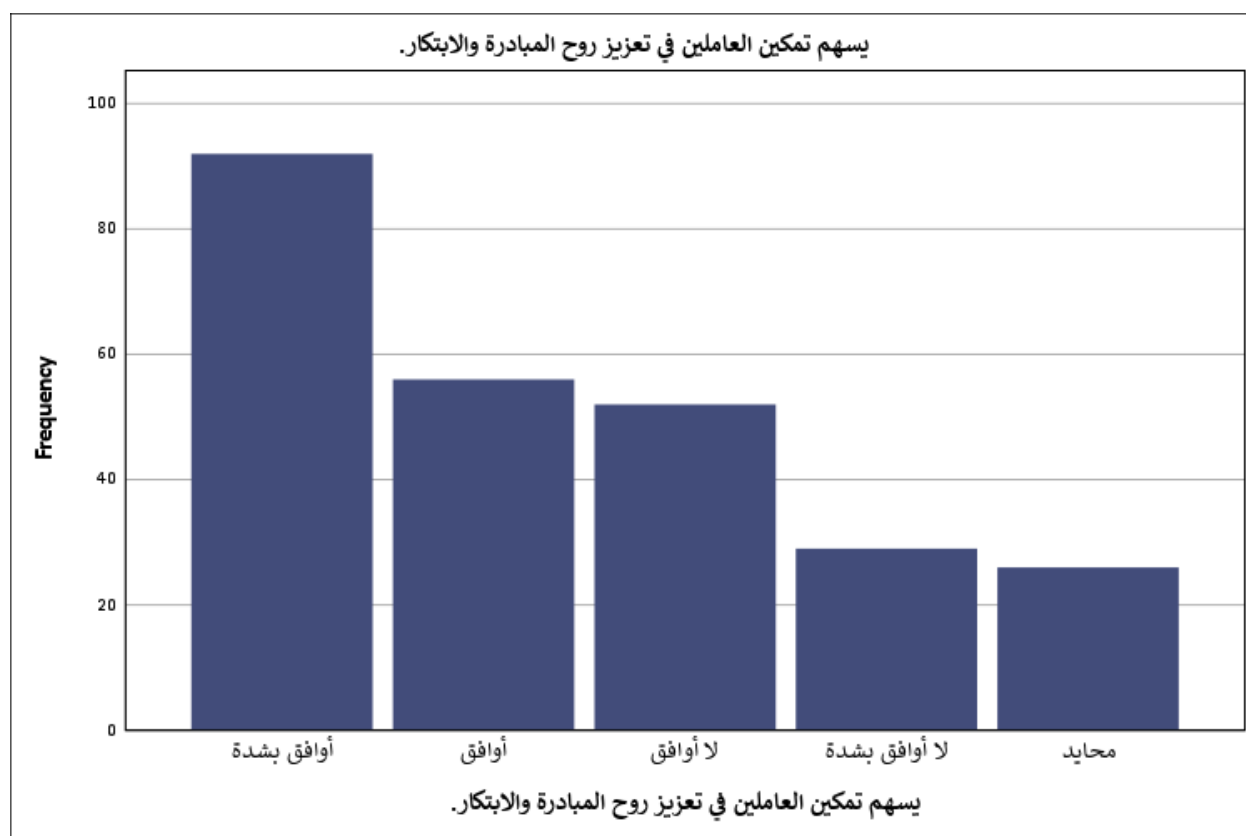
شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمنح القائد العاملين الصلاحيات المناسبة لإنجاز مهامهم.

• يسهم تمكين العاملين في تعزيز روح المبادرة والابتكار.

يفتح هذا المحور نافذة على العلاقة التكاملية بين مساحة الحرية المهنية والإبداع الوظيفي؛ إذ يؤيد 58.1 بالمائة من أفراد العينة هذا الارتباط، بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.43، مما يوحي باقتناع كبير بأن البيئة التمكينية هي الحاضنة الحقيقية للابتكار؛ ولكن في المقابل، نجد أن حوالي 31.8 بالمائة لا يشاركونهم هذا الرأي، وربما يعود ذلك إلى أن مجرد منح الصلاحيات دون توفير بيئة متسامحة مع الأخطاء قد يجعل الموظفين يحجمون عن المبادرة خوفا من اللوم أو العقاب؛ فالابتكار يتطلب بالضرورة الخروج عن المألوف والمخاطرة المدروسة، وإذا لم تكن القيادة مستعدة لدعم هذه المخاطر، فإن التمكين سيظل حبرا على ورق؛ وعليه، فإن ترسيخ ثقافة التعلم من الفشل والاحتفاء بالمحاولات الجريئة يجب أن يسير جنبا إلى جنب مع سياسات التمكين، لضمان ترجمة هذه المبادرات إلى حلول إبداعية ترتقي بالقدرة التنافسية للمؤسسة في سوق دائم التغير.

جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساهمة تمكين العاملين في تعزيز روح المبادرة والابتكار.

يسهم تمكين العاملين في تعزيز روح المبادرة والابتكار.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.1	36.1	36.1	92	أوافق بشدة	Valid
58.0	22.0	22.0	56	أوافق	
78.4	20.4	20.4	52	لا أوافق	
89.8	11.4	11.4	29	لا أوافق بشدة	
100.0	10.2	10.2	26	محايد	
	100.0	100.0	255	Total	



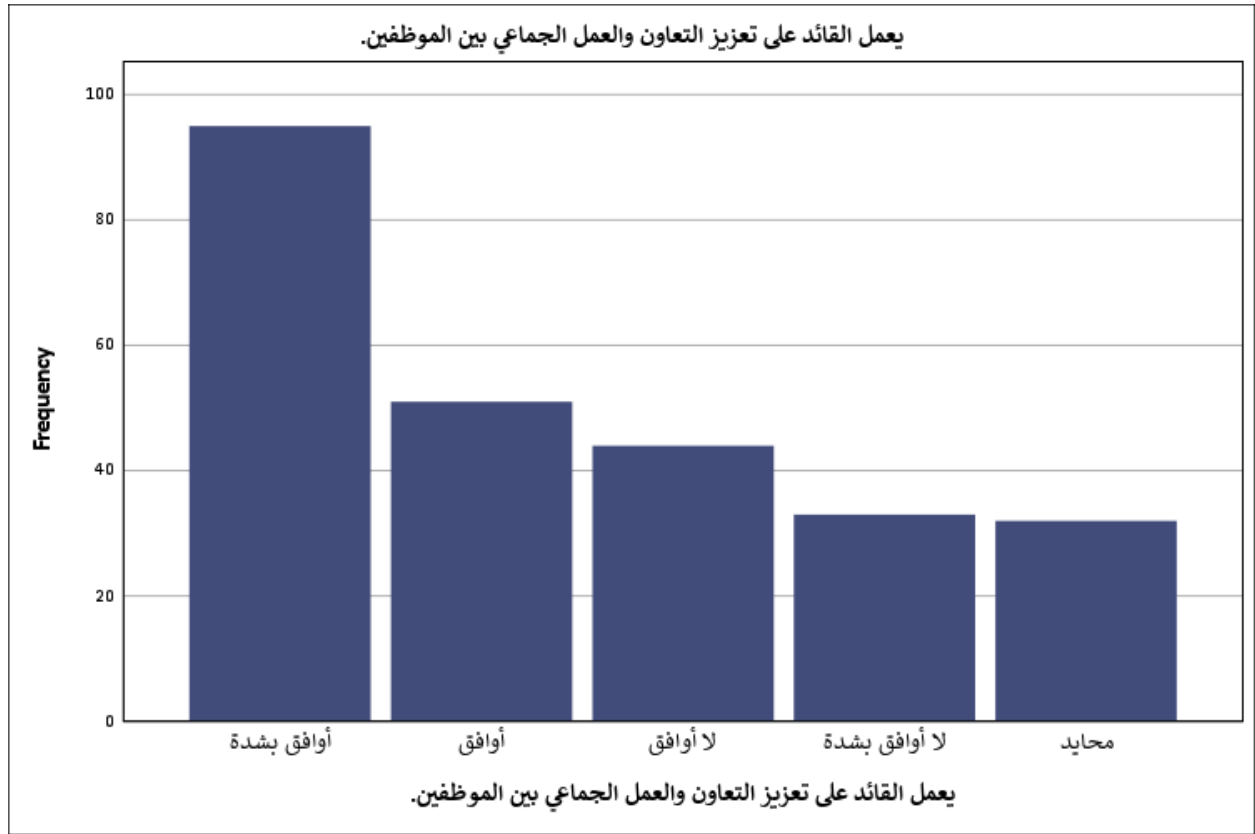
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساهمة تمكين العاملين في تعزيز روح المبادرة والابتكار.

- يعمل القائد على تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.

تبرهن نتائج هذا التوزيع التكراري على وعي مبدئي بأهمية تضافر الجهود داخل الأقسام المختلفة؛ فقد سجل المتوسط الحسابي 3.51 مع انحراف معياري بلغ 1.45، مبدئياً توافق 57.3 بالمائة من العينة على الدور المحوري للقائد في نسج الروابط المهنية؛ بينما تكشف نسبة 30.2 بالمائة من الراضين عن خلل محتمل في إدارة الصراعات أو تنامي الفردية والمنافسة السلبية بين الزملاء في بعض القطاعات؛ وقد يكون هذا عائداً إلى اعتماد المؤسسة على نظم تقييم أداء تكافح الإنجاز الفردي حصراً وتغفل إسهامات العمل بروح الفريق، مما يدفع الموظفين للاحتفاظ بالمعلومات والخبرات لأنفسهم وتجنب التعاون المثمر؛ ولإصلاح هذا الخلل، يتعين على صناع القرار تصميم مؤشرات قياس أداء تدمج بين التميز الفردي والنجاح الجماعي، وتدريب القادة على بناء جسور التواصل الفعال لضمان تحول بيئة العمل من ساحة صراع تنافسي إلى منظومة تعاونية متناغمة.

جدول 14 : التحليل الإحصائي لعمل القائد على تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.

يعمل القائد على تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	95	37.3	37.3	37.3	Valid
أوافق	51	20.0	20.0	57.3	
لا أوافق	44	17.3	17.3	74.5	
لا أوافق بشدة	33	12.9	12.9	87.5	
محايد	32	12.5	12.5	100.0	
Total	255	100.0	100.0		



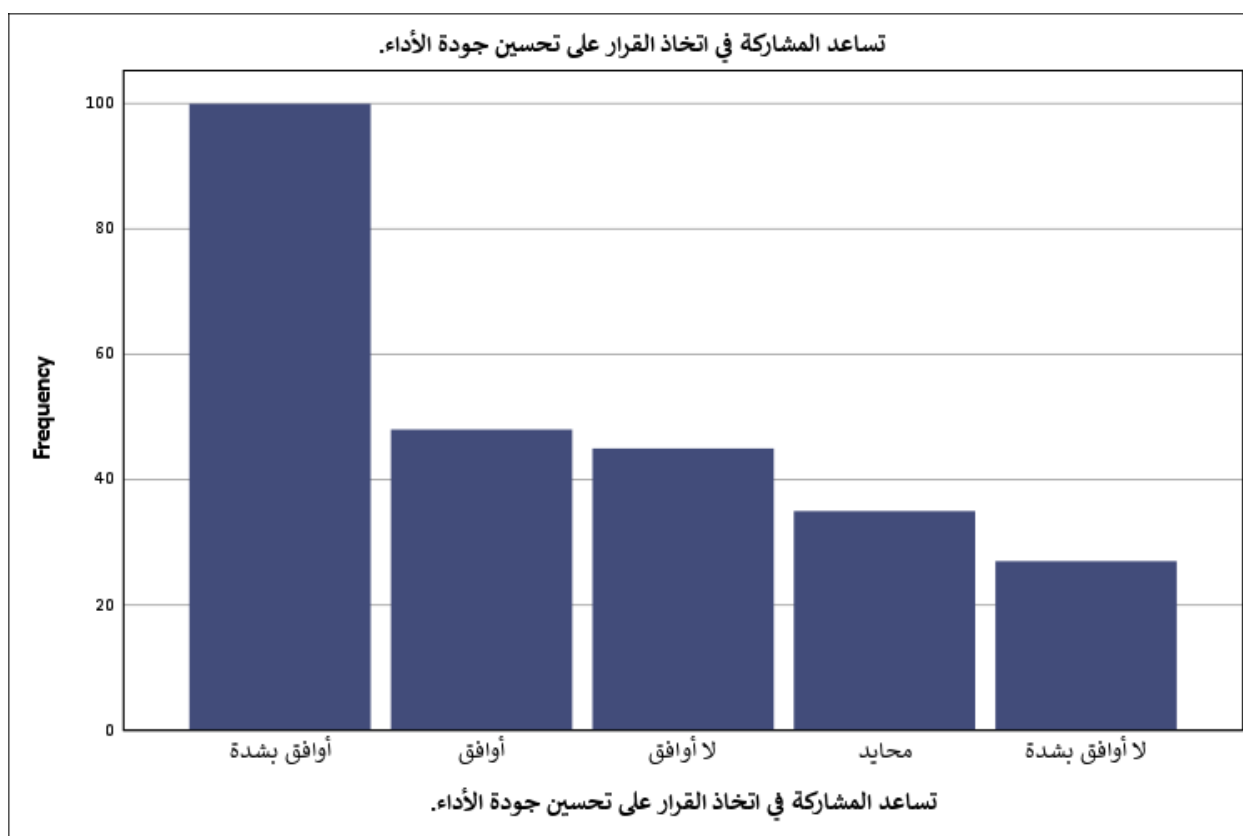
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لعمل القائد على تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.

• تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين جودة الأداء.

تكتسب فكرة المشاركة في القرار زخماً كبيراً في ضوء هذه الأرقام التي أظهرت تأييداً واسعاً بلغ 58 بالمائة، مقترناً بمتوسط حسابي مرتفع نسبياً بلغ 3.58 وانحراف معياري 1.42؛ وهذا المعطى الإحصائي يرسخ القناعة بأن إدماج العقول المختلفة في دراسة المشكلات يولد بدائل أكثر نضجاً وقابلية للتنفيذ؛ إلا أن معارضة 28.2 بالمائة لهذه الفكرة قد تستدعي التوقف والتأمل، فربما يعكس هذا الرفض تجارب سابقة اتسمت بإشراك شكلي للموظفين دون الأخذ بأرائهم فعلياً، مما ولد لديهم شعوراً بالعبثية وفقدان الثقة في جدوى المشاركة؛ ولكي تؤتي هذه السياسة ثمارها المرجوة على صعيد جودة الأداء، ينبغي أن تتسم عملية الشورى الإدارية بالمصداقية والشفافية التامة، وأن يرى الموظف أثر أفكاره ملموساً في القرارات النهائية، مما يعزز من شعوره بالملكية تجاه مهامه ويدفعه لتسخير كافة طاقاته لإنجاح المخرجات التي ساهم في صياغتها.

جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساعدة المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين جودة الأداء.

تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين جودة الأداء.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.2	39.2	39.2	100	أوافق بشدة	Valid
58.0	18.8	18.8	48	أوافق	
75.7	17.6	17.6	45	لا أوافق	
89.4	13.7	13.7	35	محايد	
100.0	10.6	10.6	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	255	Total	



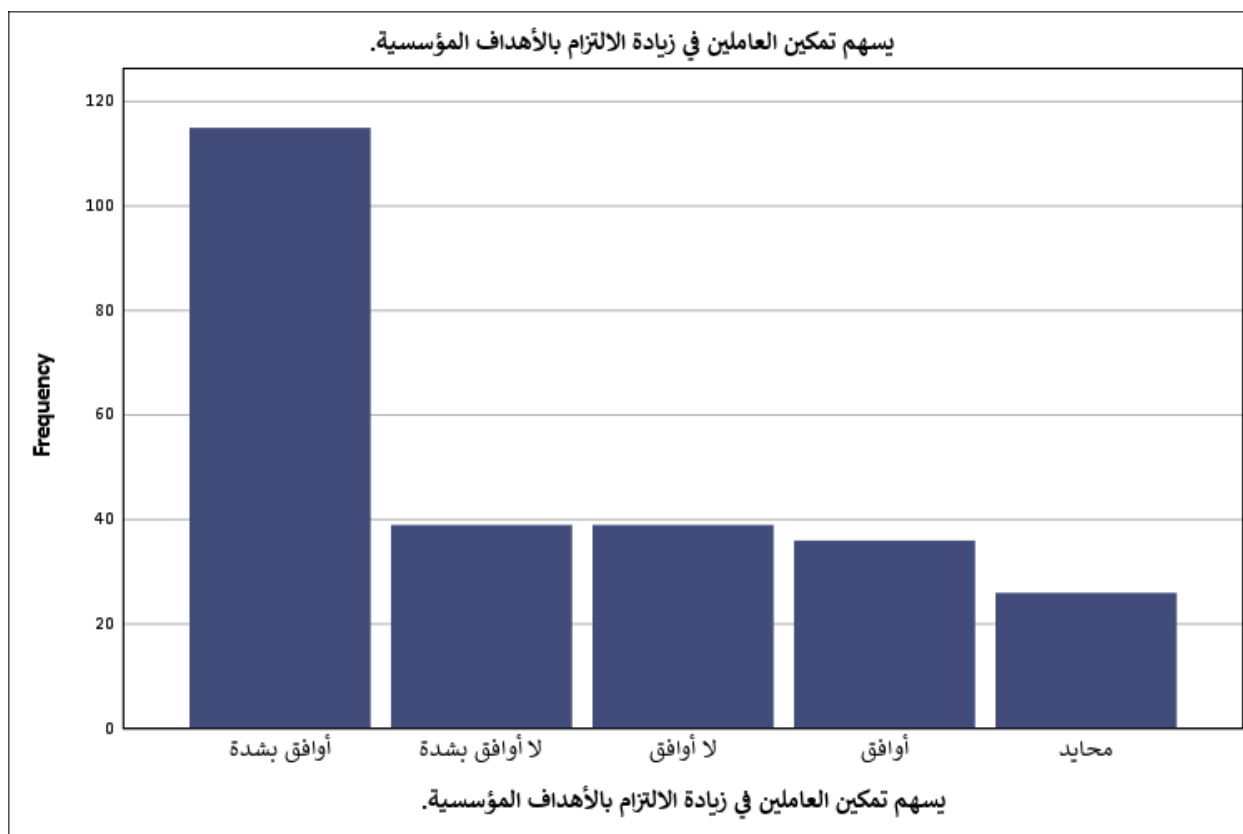
شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساعدة المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين جودة الأداء.

- يسهم تمكين العاملين في زيادة الالتزام بالأهداف المؤسسية.

تبرز أقصى درجات التأييد في هذا المؤشر حيث حصد خيار الموافقة بشدة وحده ما نسبته 45.1 بالمائة، بمتوسط حسابي متقدم 3.58 وانحراف معياري 1.54؛ وهذا يؤكد على الرابطة النفسية الوثيقة بين تفويض السلطات وبين تبلور الولاء والانتماء التنظيمي؛ غير أن التشتت العالي الناتج عن وجود 30.6 بالمائة من المعارضين يلقي بظلال من الشك حول شمولية هذا التمكين في كافة المستويات الإدارية؛ فقد تشعر الفئات الدنيا بأن التمكين حكر على القيادات الوسطى، مما يضعف ارتباطهم بالأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة؛ وتوليد الالتزام الحقيقي يتطلب أكثر من مجرد إلقاء المسؤوليات على الكواهل، بل يستدعي توفير الموارد الكافية والحماية الإدارية التي تضمن للموظف قدرته على تنفيذ مهامه المستحدثة بثقة واقتدار، وبناء على ذلك، تصبح الأهداف المؤسسية أهدافاً شخصية يقاتل الموظف من أجل تحقيقها انطلاقاً من دافع داخلي صلب.

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة تمكين العاملين في زيادة الالتزام بالأهداف المؤسسية.

يسهم تمكين العاملين في زيادة الالتزام بالأهداف المؤسسية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
45.1	45.1	45.1	115	أوافق بشدة	Valid
60.4	15.3	15.3	39	لا أوافق بشدة	
75.7	15.3	15.3	39	لا أوافق	
89.8	14.1	14.1	36	أوافق	
100.0	10.2	10.2	26	محايد	
	100.0	100.0	255	Total	



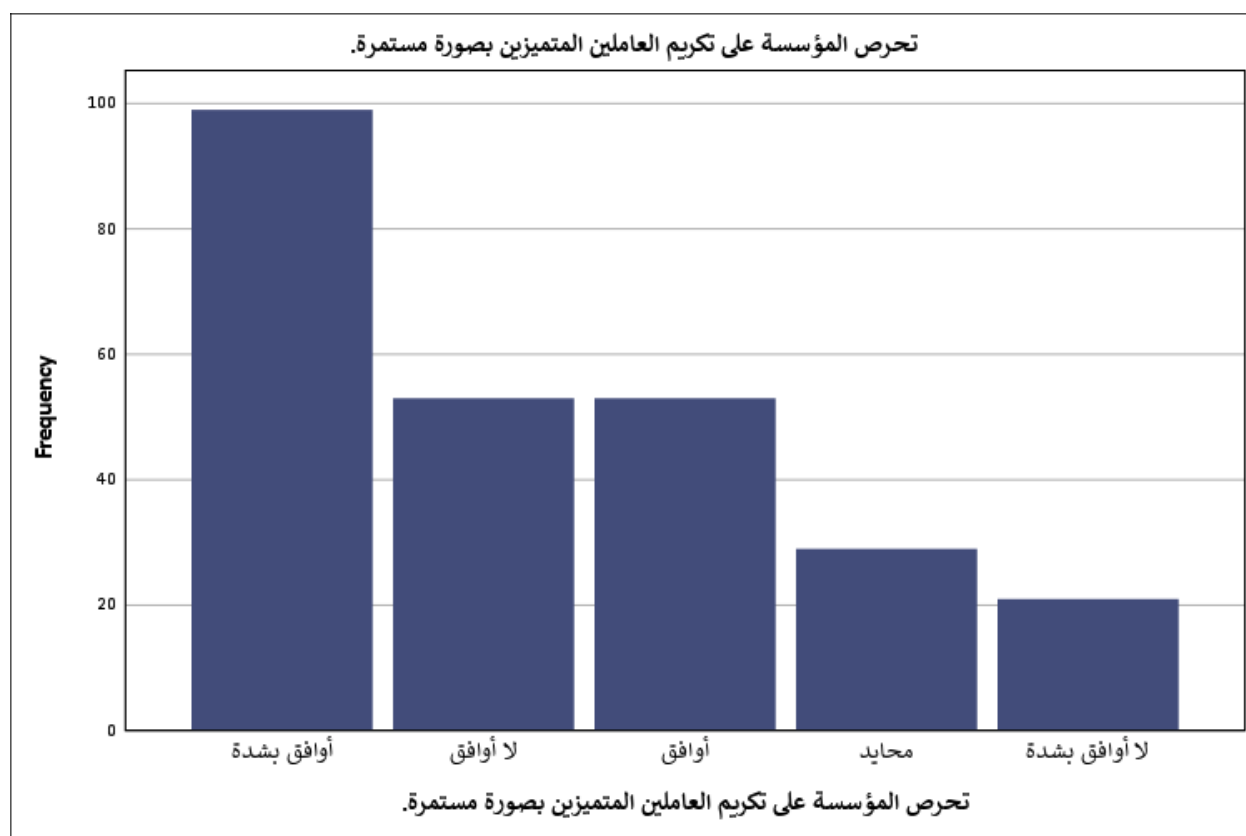
شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساهمة تمكين العاملين في زيادة الالتزام بالأهداف المؤسسية.

• تحرص المؤسسة على تكريم العاملين المتميزين بصورة مستمرة.

يحقق هذا المحور أعلى متوسط حسابي بين عبارات الاستبيان مسجلاً 3.61 مع انحراف معياري قدره 1.39، ليعكس تأييداً قوياً ناهز 59.6 بالمائة لجهود التكريم والتقدير داخل أروقة المؤسسات؛ وهذا المؤشر الإيجابي يبعث برسالة واضحة حول نجاح الإدارات في تبني سياسات تعزيزية مستمرة تلتقط المتميزين وتسلب الضوء على إنجازاتهم؛ ورغم هذه الصورة المشرفة، فإن نسبة المعارضة البالغة 29 بالمائة تستوجب تدقيقاً في آليات ومعايير هذا التكريم، فقد تحيط بها شبهات المحاباة أو الافتقار إلى الشفافية والموضوعية في اختيار المكرمين؛ فالعدالة الإدراكية لدى الموظف تلعب دوراً حاسماً في تحديد رد فعله تجاه سياسات المؤسسة، وإذا تسرب الشك إلى نزاهة معايير التكريم، فإن أداة التحفيز هذه ستتحول إلى معول هدم للثقة ومصدر للاحتقان الوظيفي، مما يفرض ضرورة إرساء قواعد حاكمة ومعلنة لبرامج التميز الوظيفي تضمن تكافؤ الفرص للجميع.

جدول 17: التحليل الإحصائي لحرص المؤسسة على تكريم العاملين المتميزين بصورة مستمرة.

تحرص المؤسسة على تكريم العاملين المتميزين بصورة مستمرة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	99	38.8	38.8	38.8	Valid
لا أوافق	53	20.8	20.8	59.6	
أوافق	53	20.8	20.8	80.4	
محايد	29	11.4	11.4	91.8	
لا أوافق بشدة	21	8.2	8.2	100.0	
Total	255	100.0	100.0		



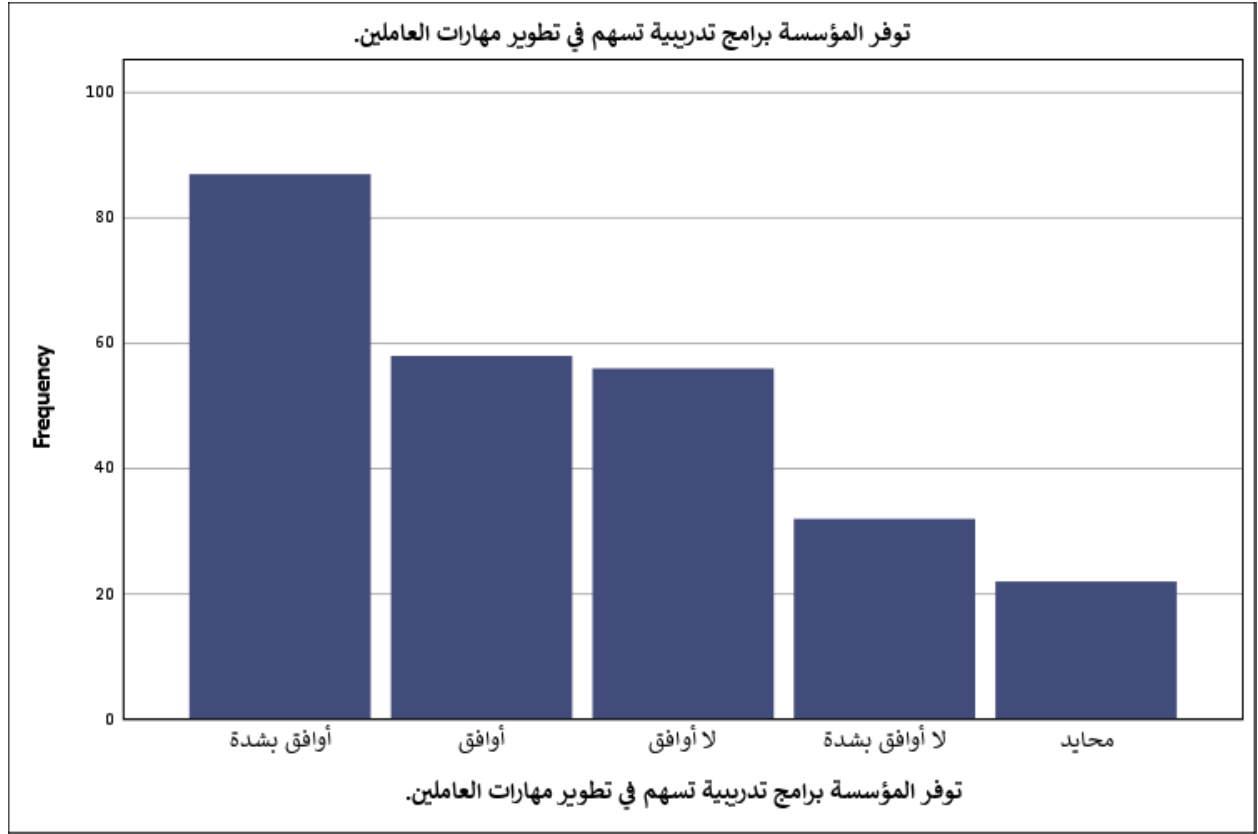
شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لحرص المؤسسة على تكريم العاملين المتميزين بصورة مستمرة.

- توفر المؤسسة برامج تدريبية تساهم في تطوير مهارات العاملين.

يعالج هذا البند زاوية حيوية تتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري، حيث جاء المتوسط الحسابي عند 3.44 مقرونا بانحراف معياري 1.45، مبينا نسبة تأييد تبلغ 56.8 بالمائة؛ وهذه المعطيات تعكس إيماننا مقطوعا بجدوى البرامج التدريبية المتاحة ودورها في صقل المهارات الفنية والسلوكية، ولكن بروز فئة معارضة تتجاوز 34.5 بالمائة يطرح استفهامات ملحة حول جودة وحدثة هذه البرامج ومدى مواءمتها للاحتياجات الفعلية لبيئة العمل المتطورة؛ فقد تكون الدورات المقدمة تقليدية أو نظرية بحتة لا تنعكس إيجابا على تحسين الأداء اليومي، أو ربما تعاني المؤسسة من سوء توزيع للفرص التدريبية وحصصها في فئات دون أخرى؛ وتدارك هذه الفجوة يتطلب الانتقال من مفهوم التدريب الاستهلاكي إلى التدريب المبني على مسح دقيق لاحتياجات الأقسام، مع التركيز على نقل أثر التدريب إلى الممارسة الميدانية لضمان أعلى عائد من هذا الاستثمار المعرفي.

جدول 18 : التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات العاملين.

توفر المؤسسة برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات العاملين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.1	34.1	34.1	87	أوافق بشدة	Valid
56.9	22.7	22.7	58	أوافق	
78.8	22.0	22.0	56	لا أوافق	
91.4	12.5	12.5	32	لا أوافق بشدة	
100.0	8.6	8.6	22	محايد	
	100.0	100.0	255	Total	



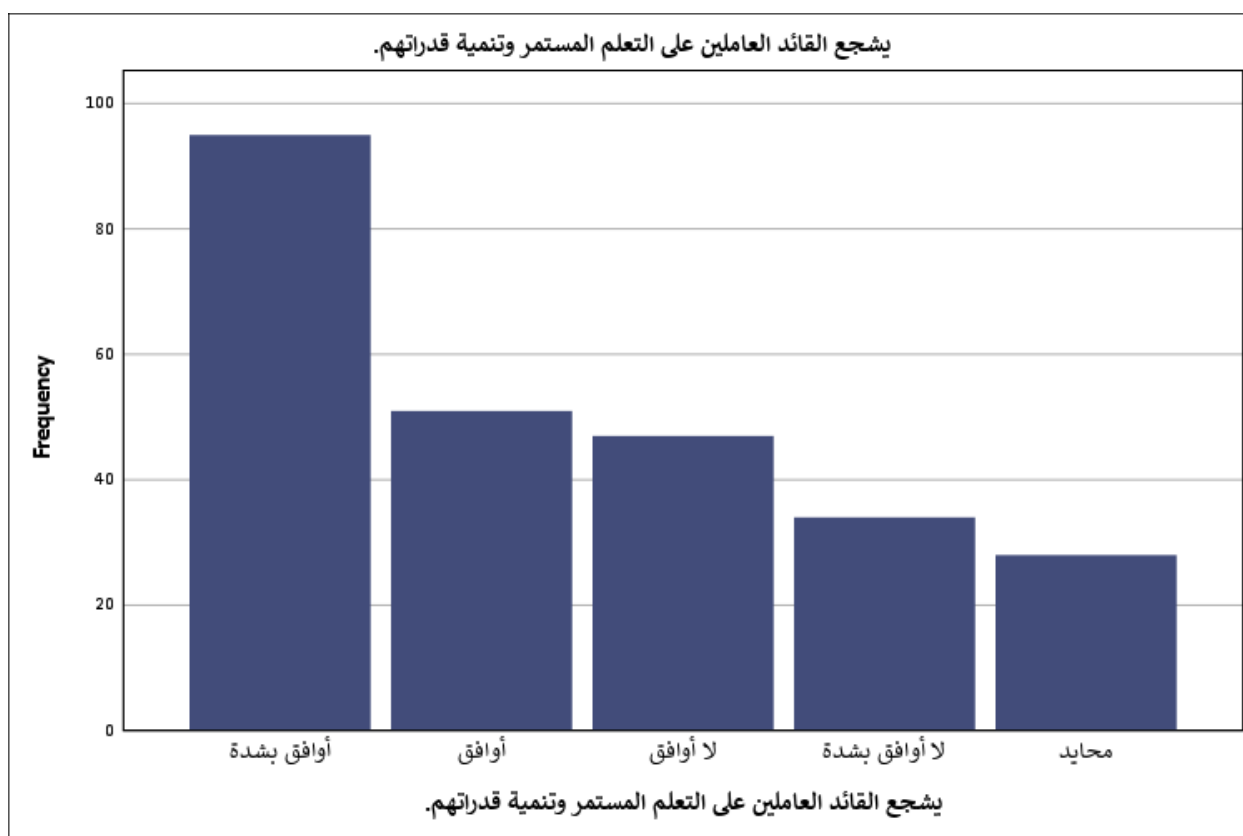
شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لتوفير المؤسسة برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات العاملين.

• يشجع القائد العاملين على التعلم المستمر وتنمية قدراتهم.

يقيس هذا السؤال المدى الذي يذهب إليه القادة في بناء ثقافة التعلم التنظيمي، حيث بلغ التوجه الإيجابي 57.3 بالمائة بمتوسط 3.49 وانحراف 1.47؛ وهذا يعكس توجهها محمودا لغرس عقلية النمو والتطور الذاتي بين صفوف العاملين، إلا أن وجود شريحة معارضة تلامس 31.7 بالمائة يشير لاحتمالية أن يكون هذا التشجيع لفظيا فقط دون توفير الدعم اللوجستي أو الوقت اللازم للتعلم؛ فالموظف المثقل بالأعباء الروتينية اليومية لن يجد متسعا لتطوير قدراته ما لم تمنحه الإدارة مرونة في ساعات العمل أو دعما ماليا لحضور ورش العمل المتخصصة؛ والتنمية البشرية الحقيقية تستلزم من القيادة التزاما فاعلا يتجسد في خلق مسارات مهنية واضحة تربط بين التعلم المستمر وفرص الترقية، بحيث يصبح السعي نحو المعرفة دافعا ذاتيا وممكنا إداريا يصب في نهاية المطاف في صالح رفع الإنتاجية وجودة المخرجات التنظيمية.

جدول 19 : التحليل الإحصائي لتشجيع القائد العاملين على التعلم المستمر وتنمية قدراتهم.

يشجع القائد العاملين على التعلم المستمر وتنمية قدراتهم.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	37.3	37.3	37.3	95	أوافق بشدة
	57.3	20.0	20.0	51	أوافق
	75.7	18.4	18.4	47	لا أوافق
	89.0	13.3	13.3	34	لا أوافق بشدة
	100.0	11.0	11.0	28	محايد
		100.0	100.0	255	Total



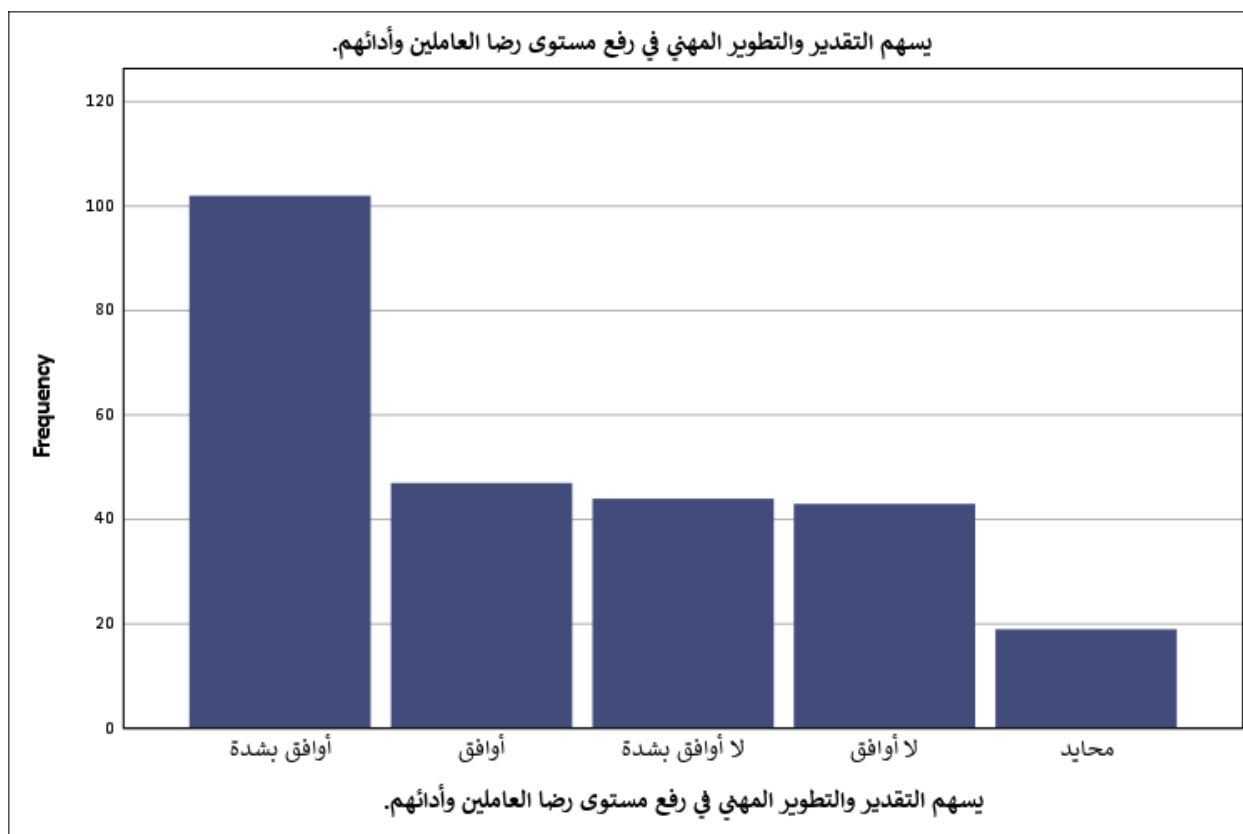
شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لتشجيع القائد العاملين على التعلم المستمر وتنمية قدراتهم.

- يسهم التقدير والتطوير المهني في رفع مستوى رضا العاملين وأدائهم.

تقرأ هذه النتائج إقراراً عميقاً بتأثير الممكّنات التطويرية على الصحة النفسية للموظفين؛ بمتوسط مقداره 3.47 وانحراف معياري يقدر بـ 1.55، حيث أيدت ما يقرب من 58.4 بالمائة من العينة هذه الفرضية بقوة؛ وهذا الاتجاه يعزز من فكرة أن الرضا الوظيفي ليس بالضرورة ناتجاً للعوامل المادية وحدها، بل يتشكل بقوة عبر برامج التطوير التي تمنح الموظف شعوراً بالأمان المستقبلي وبأنه شريك استراتيجي تتعهد المؤسسة بنموه؛ ورغم ذلك، نجد فئة معارضة قوامها 34.2 بالمائة، مما ينذر باحتمالية وجود خلل في تطبيق مسارات التطوير المهني أو اقتصرها على الجوانب الشكلية، فالتطوير الذي لا يتبعه تحسن ملموس في الوضع المادي أو الوظيفي قد يفرض إحباطاً مضاعفاً؛ ويتطلب هذا المشهد تبني الإدارات لسياسات شمولية تربط المسار التدريبي بمسار الترقية بوضوح تام، لضمان ديمومة الرضا والارتقاء المتواصل بكفاءة الأداء.

جدول 20: التحليل الإحصائي لمساهمة التقدير والتطوير المهني في رفع مستوى رضا العاملين وأدائهم.

يسهم التقدير والتطوير المهني في رفع مستوى رضا العاملين وأدائهم.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.0	40.0	40.0	102	أوافق بشدة	Valid
58.4	18.4	18.4	47	أوافق	
75.7	17.3	17.3	44	لا أوافق بشدة	
92.5	16.9	16.9	43	لا أوافق	
100.0	7.5	7.5	19	محايد	
	100.0	100.0	255	Total	



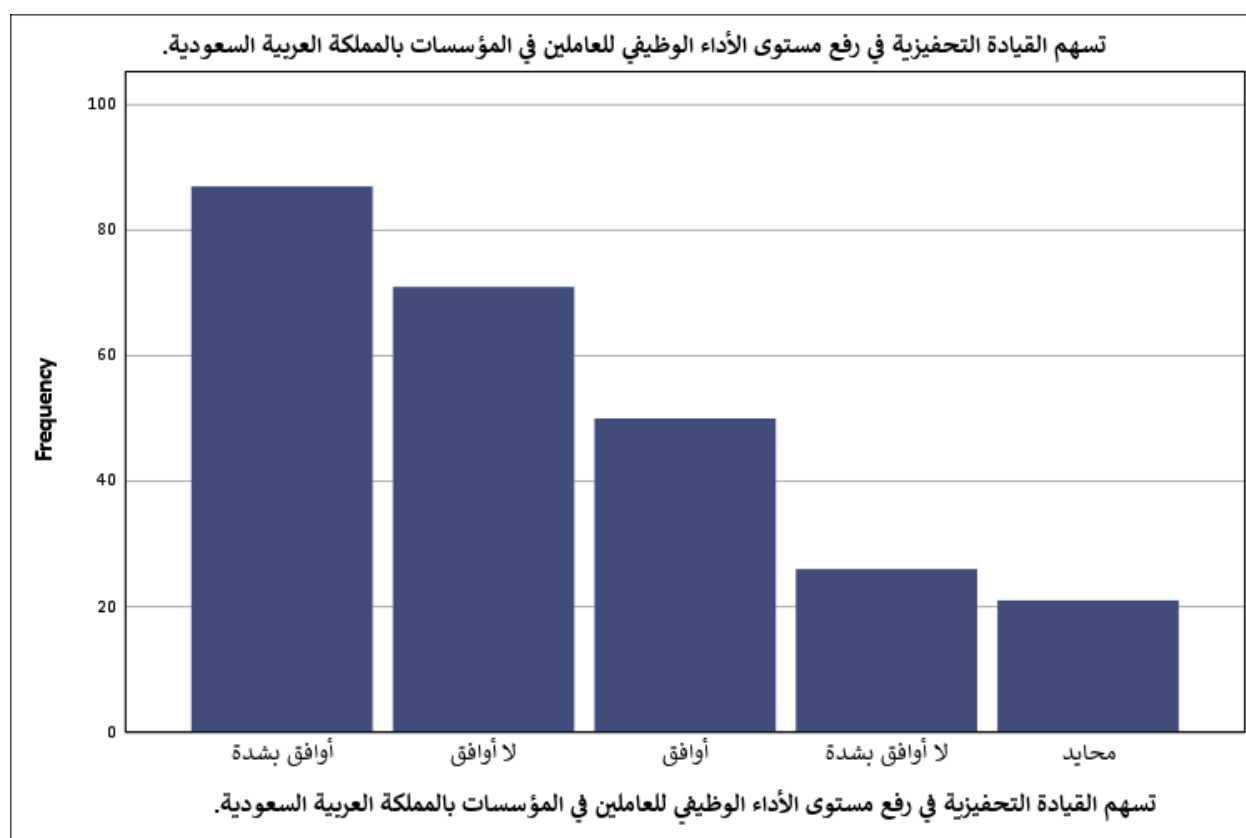
شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة التقدير والتطوير المهني في رفع مستوى رضا العاملين وأدائهم.

• تسهم القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات بالملكة العربية السعودية

يلخص هذا البند جوهر الدراسة ويفحص المتغير التابع بشكل مباشر؛ إذ بلغت نسبة المؤيدين 53.7 بالمائة، بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري بلغ 1.44، وهو ما يرجح كفة القبول العام بنجاعة القيادة التحفيزية في البيئة السعودية وتأثيرها الإيجابي على وتيرة العمل؛ ولكن الالاف للنظر هنا هو ارتفاع نسبة الراضين لتصل إلى 38 بالمائة، وهي نسبة تعد من أعلى معدلات الرضا في هذا الاستبيان؛ وهذا الانقسام الحاد قد يسلب الضوء على تباينات كبيرة في طبيعة القطاعات المدروسة، كالاختلاف بين القطاعين الحكومي والخاص، أو تباين الثقافات التنظيمية بين المركز والأطراف؛ وقد يعود السبب أيضا إلى أن بعض الممارسات القيادية المستوردة قد لا تتناغم تماما مع السياق الثقافي والمجتمعي المحلي، مما يحتم على الإدارات المعاصرة تكييف أدواتها التحفيزية وصياغة نماذج قيادية هجينة تدمج بين أفضل الممارسات العالمية وخصوصية البيئة السعودية لتحقيق أقصى درجات الفاعلية والإنتاجية.

جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات بالملكة العربية السعودية.

تسهم القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	87	34.1	34.1	34.1	Valid
لا أوافق	71	27.8	27.8	62.0	
أوافق	50	19.6	19.6	81.6	
لا أوافق بشدة	26	10.2	10.2	91.8	
محايد	21	8.2	8.2	100.0	
Total	255	100.0	100.0		



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية.

• اختبار المصادقية والموثوقية

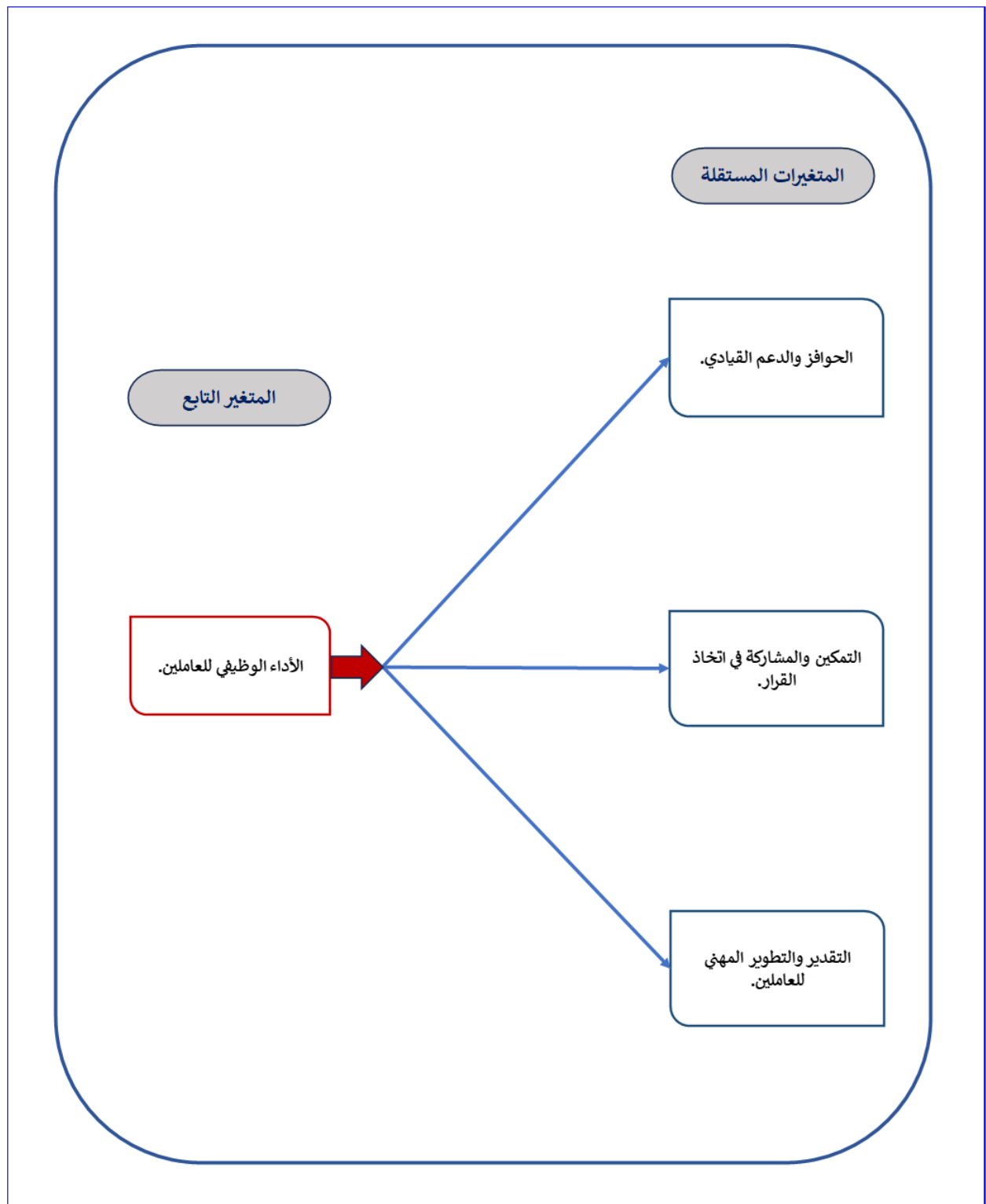
تفصح نتائج اختبار ألفا كرونباخ عن متانة علمية نادرة ومستوى استثنائي من الموثوقية للمقياس المستخدم؛ حيث سجل المعامل قيمة مرتفعة جدا بلغت 0.913 لعدد عشرين فقرة شملت إجمالي عينة الدراسة البالغ 255 فردا دون أي استبعادات أو حالات مفقودة؛ وهذا الرقم القوي الذي يقترب من الواحد الصحيح يمنح الباحثين ثقة مطلقة في اتساق استجابات المبحوثين وتجانسها الداخلي، ويؤكد أن جميع فقرات الاستبانة تقيس بصدق ودقة نفس المفهوم النظري المراد دراسته دون تشوش أو لبس؛ وارتفاع هذا المعامل إلى هذا الحد يزيل أي شكوك حول احتمالية عشوائية الإجابات أو تأثرها بعوامل ظرفية عابرة وقت التطبيق، مما يعبد الطريق أمام المحللين للاعتماد على هذه البيانات كقاعدة صلبة لاستخلاص نتائج قابلة للتعميم، وتأسيس توصيات وتطبيقات إدارية رصينة قادرة على إحداث تغيير ملموس في أنماط القيادة المؤسسية.

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	255	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	255	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.913



شكل توضيحي 21: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

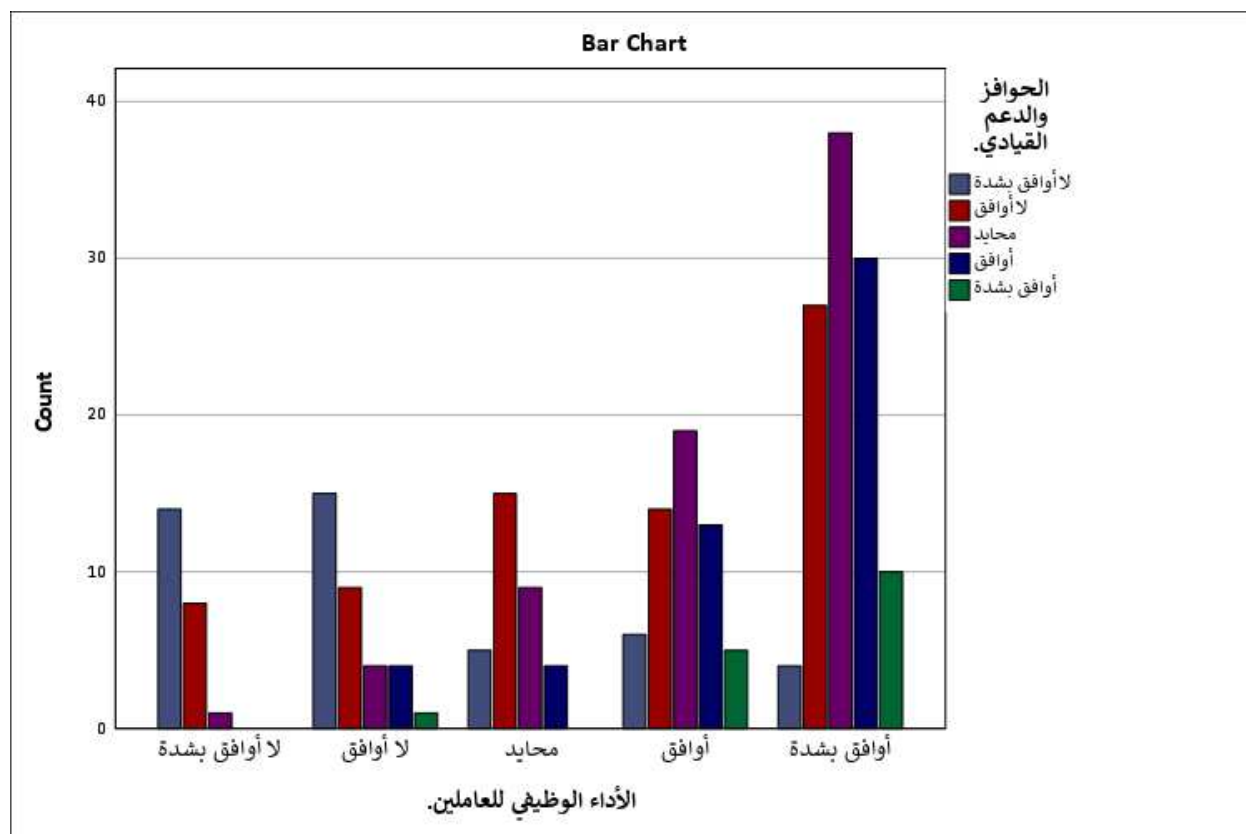
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. والحوافز والدعم القيادي.

تقطع القراءات المنبثقة عن اختبار كاي تربيع بوجود ارتباط جوهري وحقيقي بين مستوى الأداء الوظيفي ومنظومة الحوافز والدعم القيادي؛ إذ بلغت قيمة الاختبار 84.38 عند درجات حرية قدرها 16 ومستوى دلالة إحصائية يساوي 0.000، وهو أقل بكثير من الحد المعياري المتعارف عليه؛ وهذا المستوى القطعي من الدلالة يدحض الفرضية العدمية القائلة بانعدام العلاقة، ويؤكد بقوة على أن أي تغيير استراتيجي في حزم الحوافز المعنوية أو المادية سيصاحبه حتماً تذبذب ملحوظ في إنتاجية الموظف التزامنا وكفاءة؛ وفي بيئة العمل المعاصرة، يشكل هذا المعطى دليلاً ملموساً للإدارات التنفيذية بأن الاستثمار في دعم الموظف ليس ترفاً إدارياً بل أداة ضبط دقيقة لمعدلات الإنجاز، ويحتم عليها إعادة صياغة موازناتها وهيكلها التنظيمية لتتضمن خططا واضحة للتحفيز المستدام تضمن استقرار الأداء ونموه المطرد.

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. والحوافز والدعم القيادي.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	84.380 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	85.991	Likelihood Ratio
.000	1	58.874	Linear-by-Linear Association
		255	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.44.			



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. والحوافز والدعم القيادي.

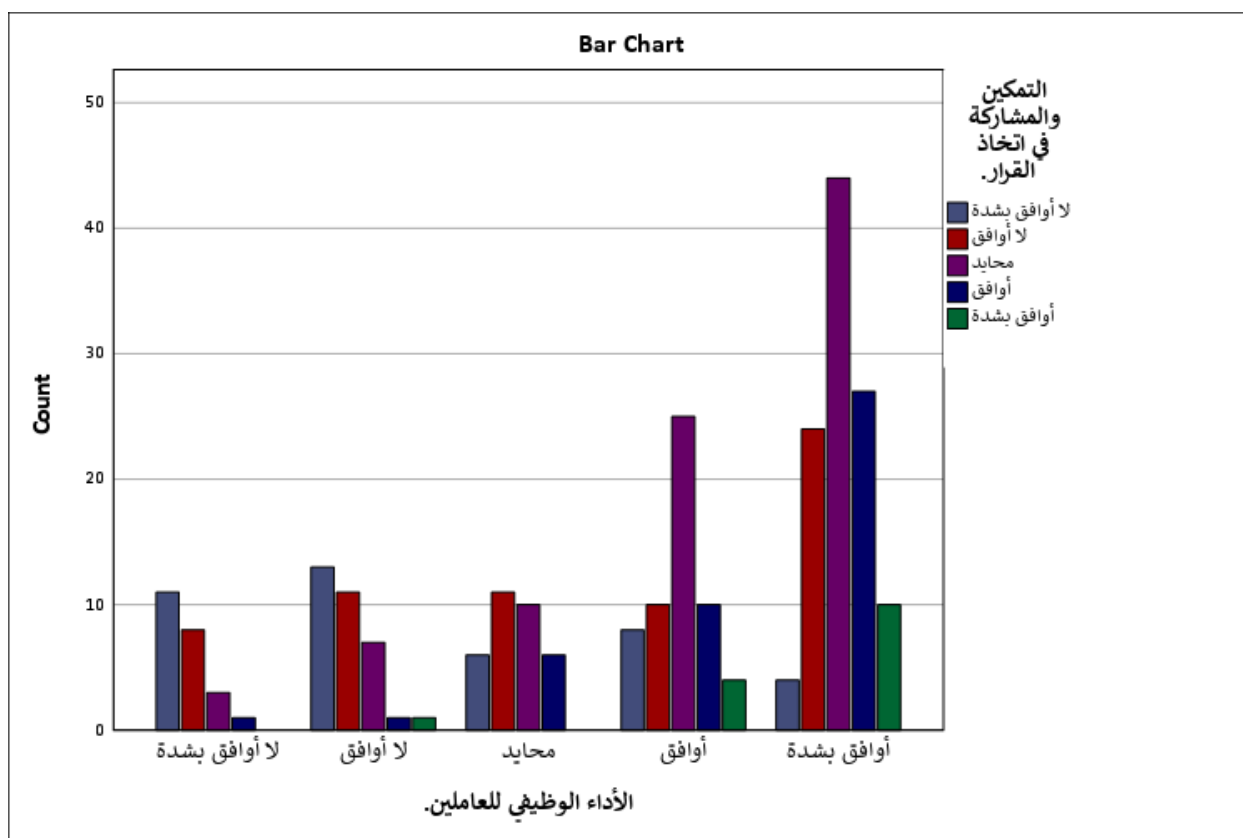
2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار.

تبرهن هذه المؤشرات الإحصائية الصارمة على أن إشراك الموظفين وتمكينهم يمثل محركاً أساسياً لرفع معدلات الأداء الوظيفي؛ حيث سجلت قيمة مربع كاي 62.40 بدرجات حرية 16 ودلالة إحصائية صفرية الدقة تبلغ 0.000، مما يقدم برهاناً قاطعاً على وجود علاقة ترابطية وثيقة لا تحتل الصدفة أو العشوائية؛ وهذا التحليل ينقل مفهوم التمكين من خانة النظريات السلوكية إلى صلب التخطيط الاستراتيجي العملي، فالأرقام تخبرنا صراحة بأن الموظف المتمكن الذي يساهم في صناعة القرار يميل إلى بذل جهود استثنائية تفوق المطلوب منه بدافع من استشعار المسؤولية الانتمائية؛ وبناءً على هذا المؤشر القوي، يصبح لزاماً على صانعي السياسات الإدارية تفكيك المركبات المقيتة والتحول نحو هياكل تنظيمية مرنة وأفقية تسمح بانسياب الأفكار ومنح الصلاحيات كسبيل وحيد لضمان جودة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	

.000	16	62.404 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	66.722	Likelihood Ratio
.000	1	49.754	Linear-by-Linear Association
		255	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.35.			



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار.

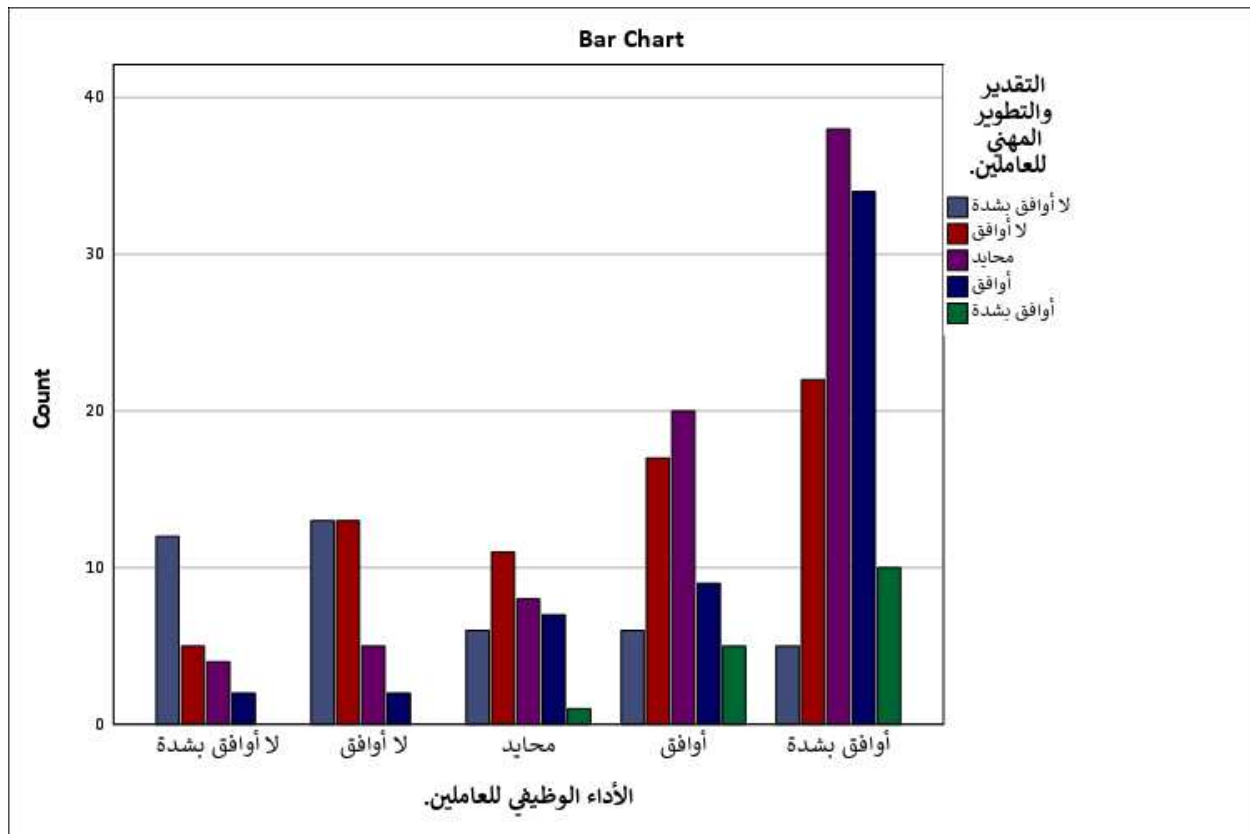
3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. والتقدير والتطوير المهني للعاملين.

تعمق نتائج هذا الاختبار القناعة الراسخة بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري؛ فقيمة كاي تربيع البالغة 66.38 عند 16 درجة حرية ومستوى دلالة 0.000 تؤسس لحقيقة إحصائية مفادها أن برامج التقدير والتطوير المهني ترتبط ارتباطاً عضوياً بالارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي؛ وهذا الترابط القوي يكشف عن الجانب السيكولوجي العميق للموظف الذي يربط بين شعوره بالقيمة والاهتمام المؤسسي بمساره الوظيفي من جهة، وبين اندفاعه وإخلاصه في أداء مهامه من جهة أخرى؛ وقد يفسر هذا الرقم

إخفاق بعض المؤسسات في الحفاظ على كواردها رغم تقديمها لرواتب مجزية، فغياب الرؤية التطويرية والاعتراف بالإنجاز يخلق فجوة دافعية يصعب ردمها بالمال وحده؛ مما يستدعي ضرورة دمج برامج الرعاية المهنية الشاملة ضمن خطط الإدارة العليا كرافد أساسي لديمومة النجاح والتميز المؤسسي.

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. والتقدير والتطوير المهني للعاملين.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	66.380 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	65.990	Likelihood Ratio
.000	1	49.815	Linear-by-Linear Association
		255	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.44.			



شكل توضيحي 24 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. والتقدير والتطوير المهني للعاملين.

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

يكتسب هذا النموذج التنبئي أهمية بالغة في كشف الأوزان النسبية لكل عامل من عوامل القيادة التحفيزية؛ فقد أوضح معامل التحديد أن المتغيرات المستقلة مجتمعة قد فسرت ما يقرب من 38.5 بالمائة من التباينات الحاصلة في الأداء الوظيفي، وهي نسبة معتبرة في الدراسات الإنسانية والاجتماعية تؤكد فاعلية النموذج وقدرته التفسيرية بدلالة إحصائية بلغت 0.000؛ وبشرح معاملات الانحدار، يتبين أن المتغيرات الثلاثة تسهم جميعها بإيجابية ودلالة قطعية في بناء الأداء، حيث تصدر متغير التقدير والتطوير المهني المشهد بتأثير قدره 0.347، تلاه متغير الحوافز والدعم بقيمة 0.331، ليأتي التمكين والمشاركة بقيمة 0.325؛ وهذا التقارب الشديد في قيم التأثير يبعث برسالة جوهرية للإدارات الحديثة بأن هذه الممارسات القيادية تعمل كمنظومة متكاملة لا يمكن اجتزاء إحداها دون الإخلال بتوازن بيئة العمل، ويحتمل أن يكون الاستثمار المتوازي في هذه المحاور الثلاثة هو الخلطة السرية لضمان أداء وظيفي يتسم بالثبات والجودة العالية.

جدول 27: ملخص النموذج

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.620 ^a	.385	.378	1.070
a. Predictors: (Constant), القرار، الحوافز والدعم القيادي.				
b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للعاملين.				

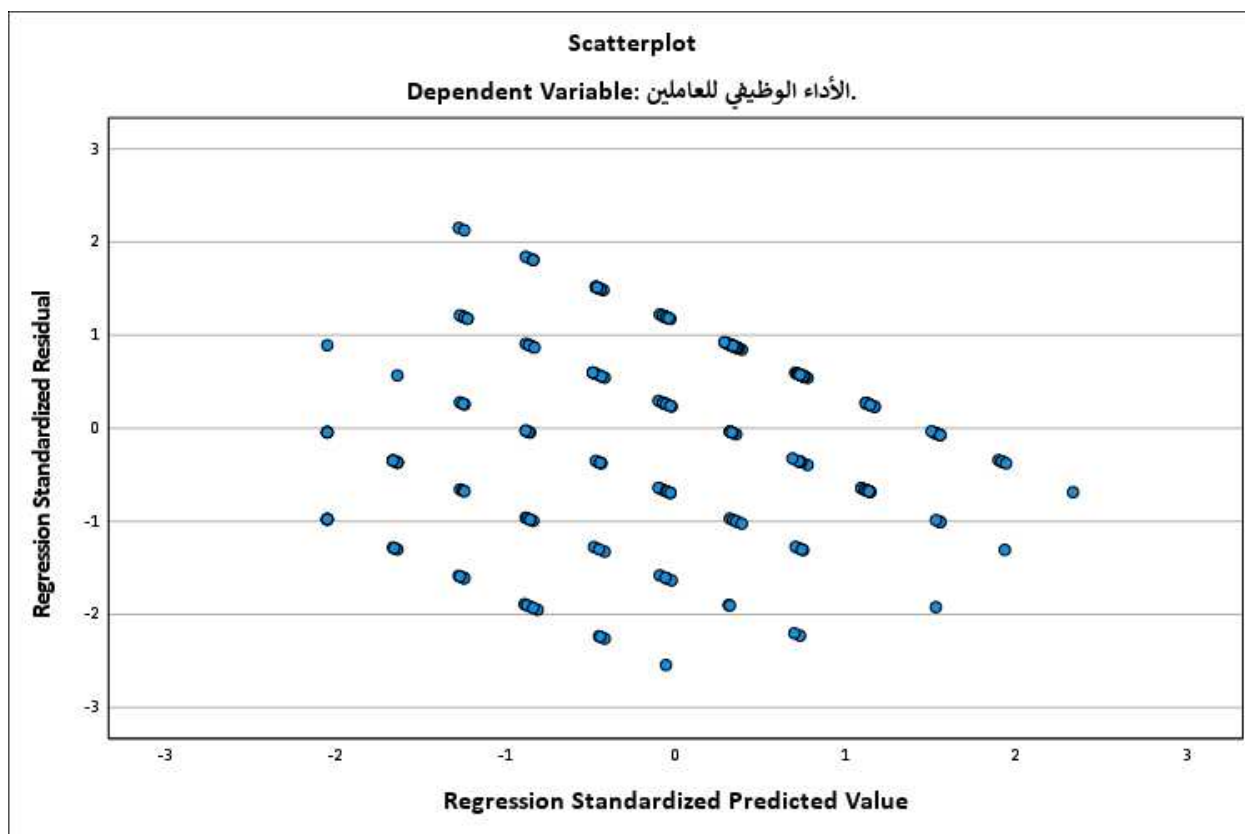
جدول 28: تحليل التباين

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	52.358	59.964	3	179.891	Regression	1
		1.145	251	287.458	Residual	
			254	467.349	Total	
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للعاملين.						

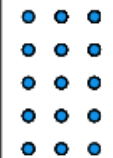
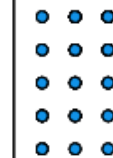
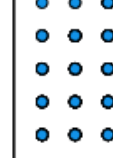
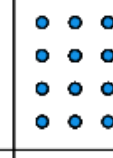
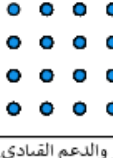
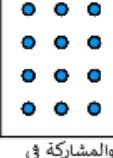
b. Predictors: (Constant),
التقدير والتطوير المهني للعاملين., التمكين والمشاركة في اتخاذ
القرار., الحوافز والدعم القيادي.

جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	4.562		.229	1.042	(Constant)	1
.000	5.072	.283	.065	.331	الحوافز والدعم القيادي.	
.000	4.942	.267	.066	.325	التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار.	
.000	5.608	.295	.062	.347	التقدير والتطوير المهني للعاملين.	
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للعاملين.						



شكل توضيحي 25: شكل الانتشار للنواقي

الثناء الوظيفي للعاملين				
الحوافز والدعم القيادي				
التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار				
التقدير والتطوير المهني للعاملين				
	الثناء الوظيفي للعاملين	الحوافز والدعم القيادي	التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار	التقدير والتطوير المهني للعاملين

شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار

● اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تتوج نتائج تحليل التباين الأحادي ومعامل بايز رحلة هذا الفحص الإحصائي بيقين علمي غير قابل للدحض؛ حيث أظهرت قيمة اختبار ف البالغة 15.54 والدالة إحصائيا عند مستوى 0.000 وجود فروق جوهرية في تأثير نموذج الدراسة الكلي على الأداء الوظيفي، وتضافرت هذه النتيجة مع القيمة الفلكية لمعامل بايز التي ترجح كفة النموذج المقترح على النموذج العدمي بملايين المرات؛ وهذا الإسناد الرياضي المتقدم يقطع دابر الشك ويقدم دليلا استقرائيا صارما على أن سياسات القيادة التحفيزية المرتكزة على الدعم والتمكين والتطوير ليست مجرد اجتهادات إدارية عابرة، بل هي محددات حاكمة لمسارات الأداء والإنتاجية؛ وفي سياق التطبيق العملي، تفرض هذه المخرجات على المؤسسات الباحثة عن الريادة تبني هذه المفاهيم كجزء لا يتجزأ من هويتها وثقافتها المؤسسية، فاستنطاق هذه الأرقام النهائية يبشر بتغير حقيقي في مفاهيم الإدارة الحديثة وتطبيقاتها الحيوية.

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	15.542	16.951	12	203.409	Regression
		1.091	242	263.940	Residual
			254	467.349	Total

a. الأداء الوظيفي للعاملين

b. Model: (Intercept), التحفيز، والتطوير المهني للعاملين، التمكين، الحوافز والدعم القيادي، التقدير والتطوير المهني للعاملين، التحفيز، التمكين، والمشاركة في اتخاذ القرار.

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
1.04	.407	.435	.660	29035457172317286000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), التحوافز والدعم القيادي,, التقدير والتطوير المهني للعاملين,, التمكين , والمشاركة في اتخاذ القرار				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحفيزية تؤدي دورًا محوريًا في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات بالملكة العربية السعودية، حيث تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحفيزية ومستوى أداء العاملين. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تتبنى أساليب قيادية قائمة على التحفيز والدعم والتشجيع تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والكفاءة والالتزام الوظيفي مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية القيادة التحويلية التي تؤكد أن القائد القادر على إلهام العاملين وتحفيزهم ينجح في تعزيز ولائهم التنظيمي، وتنمية شعورهم بالمسؤولية، وتحسين مستوى أدائهم الفردي والجماعي. كما تتوافق هذه النتيجة مع التوجهات الحديثة في الإدارة التي تؤكد أن المورد البشري يمثل العنصر الأكثر تأثيرًا في نجاح المؤسسات واستدامة تميزها، وأن الاستثمار في تطوير القيادة يعد استثمارًا مباشرًا في تحسين الأداء المؤسسي.

كما أوضحت النتائج أن الحوافز والدعم القيادي يمثلان أحد أكثر الأبعاد تأثيرًا في رفع مستوى الأداء الوظيفي، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن توفير الحوافز المادية والمعنوية، وتقديم الدعم المستمر للعاملين، والاهتمام بظروف العمل، يسهم بصورة واضحة في تعزيز دافعيتهم نحو الإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة استنادًا إلى نظرية التوقع لفروم، التي تؤكد أن العاملين يبذلون جهدًا أكبر عندما يدركون أن الأداء المتميز سيقابله تقدير ومكافآت عادلة. كما تعكس هذه النتيجة أهمية الدور الذي تؤديه القيادة في بناء بيئة عمل إيجابية يشعر فيها العاملون بالتقدير والثقة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل، وتحسين جودة الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات السعودية. وأظهرت النتائج كذلك أن التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار لهما تأثير إيجابي مباشر في رفع الأداء الوظيفي، حيث تبين أن إشراك العاملين في مناقشة القرارات المتعلقة بأعمالهم، ومنحهم الصلاحيات المناسبة، يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء، ويرفع مستوى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة. وتنسجم هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن التمكين الإداري يسهم في تطوير قدرات العاملين، وتنمية روح المبادرة والابتكار، وتحسين سرعة اتخاذ القرار، بما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي. كما تشير النتائج إلى أن العاملين الذين يشعرون بثقة الإدارة في قدراتهم يكونون أكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية وتقديم حلول إبداعية للمشكلات، وهو ما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى بناء بيئات عمل قائمة على المشاركة والابتكار والتميز المؤسسي.

كما كشفت النتائج أن التقدير والتطوير المهني للعاملين يعدان من العوامل الأساسية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أوضحت الدراسة أن الاعتراف بجهود العاملين، وتوفير فرص التدريب والتأهيل المستمر، يساهمان في رفع كفاءتهم المهنية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وتحسين قدرتهم على مواكبة التطورات التنظيمية والتقنية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية العاملين لهيرزبرج، التي تؤكد أن التقدير وفرص النمو المهني من أهم العوامل المحفزة التي تؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية. كما تعكس النتائج أهمية استثمار المؤسسات السعودية في تطوير رأس المال البشري باعتباره أحد المحاور الرئيسة لتحقيق الاستدامة والتميز، حيث إن العاملين الذين يحصلون على فرص مستمرة للتطوير المهني يكونون أكثر قدرة على تقديم أداء مرتفع والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن القيادة التحفيزية تمثل نظامًا متكاملًا من الممارسات الإدارية التي تعمل بصورة مترابطة على تحسين الأداء الوظيفي، إذ إن نجاح القيادة في توفير الحوافز، وتمكين العاملين، والاهتمام بتطويرهم المهني، يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تقوم على الثقة والاحترام المتبادل والالتزام المؤسسي. كما تؤكد النتائج أن المؤسسات السعودية التي تستثمر في تطوير القيادات الإدارية وتبني ثقافة التحفيز والتمكين ستكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات التنظيمية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير الموارد البشرية، وتحسين جودة الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في مختلف القطاعات.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحفيزية تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية، حيث أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح لممارسات القيادة التحفيزية في تحسين جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد أساليب قيادية حديثة قائمة على التحفيز والتمكين والتقدير تحقق نتائج أفضل في إدارة مواردها البشرية، مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية، وهو ما يؤكد أهمية تطوير القيادات الإدارية بوصفها ركيزة أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي.

كما أوضحت الدراسة أن الحوافز والدعم القيادي، والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، والتقدير والتطوير المهني، تمثل محاور رئيسة تسهم في بناء بيئة عمل محفزة تساعد العاملين على استثمار قدراتهم بصورة أفضل، وتدفعهم إلى تقديم مستويات أعلى من الأداء والابتكار. وتؤكد هذه النتائج أن القيادة الفعالة لا تقتصر على إدارة الأعمال اليومية، وإنما تشمل بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على الثقة، والتواصل، والاحترام المتبادل، والاستثمار المستمر في تنمية الموارد البشرية.

وتسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحفيزية والأداء الوظيفي داخل المؤسسات السعودية، من خلال تقديم إطار علمي يوضح طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة التحفيزية ومستوى الأداء الوظيفي. كما توفر نتائجها مجموعة من المؤشرات التطبيقية التي يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية وصناع القرار في تصميم سياسات وبرامج تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتعزيز التميز المؤسسي، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في بناء قطاع عام وخاص يتمتع بالكفاءة والابتكار والاستدامة.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تطوير برامج إعداد القيادات الإدارية وفق مبادئ القيادة التحفيزية، بما يعزز قدرتها على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .
- تعزيز تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وربطها بمستويات الأداء والإنجاز، بما يساهم في زيادة دافعية العاملين وتحسين إنتاجيتهم .
- دعم القيادات الإدارية في تبني أساليب التواصل الفعال مع العاملين، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي .
- توسيع نطاق تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات المناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، بما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء المؤسسي .
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية دورية لتنمية المهارات القيادية لدى المديرين، بما يواكب أفضل الممارسات الإدارية الحديثة .
- تطوير برامج التدريب والتأهيل المهني للعاملين بصورة مستمرة، بما يساهم في رفع كفاءتهم وتحسين قدرتهم على أداء المهام بكفاءة وفاعلية .
- اعتماد نظم عادلة وشفافة لتقييم الأداء الوظيفي، وربط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات وفرص التطوير المهني .
- تعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بجهود العاملين من خلال تكريم المتميزين والاحتفاء بالإنجازات الفردية والجماعية .
- توفير بيئة عمل تنظيمية محفزة تشجع على الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق، وتساهم في تحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .
- الاستفادة من التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية ومتابعة الأداء الوظيفي، بما يدعم اتخاذ القرارات الإدارية المبينة على البيانات .
- تعزيز ثقافة القيادة القائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وتشجيع القيادات على تبني ممارسات إنسانية تراعي احتياجات العاملين وتطلعاتهم المهنية .
- إجراء استطلاعات دورية لقياس رضا العاملين عن الممارسات القيادية وبيئة العمل، والاستفادة من نتائجها في تطوير السياسات الإدارية .

- إدراج القيادة التحفيزية ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات باعتبارها أحد المحاور الرئيسة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي .
- تشجيع المؤسسات على تبادل أفضل الممارسات والخبرات في مجال القيادة التحفيزية، بما يساهم في رفع كفاءة القيادات الإدارية على مستوى مختلف القطاعات .
- دعم إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول متغيرات أخرى مؤثرة في العلاقة بين القيادة التحفيزية والأداء الوظيفي، مثل الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والابتكار المؤسسي، بما يساهم في تعميق المعرفة العلمية في هذا المجال.

المراجع

- المراجع العربية:

- البقعاوي، م. م. (2019). دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية. Retrieved from https://saep.journals.ekb.eg/article_49377.html
- الحميدي، أ. س. (2025). أثر أنماط القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان: دراسة تحليلية. Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/ar/article/view/9318>
- شوقي، ش. ج. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم. Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/1265519>
- عيسى، ر. ع. (2025). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. Retrieved from <https://najsp.com/index.php/home/article/view/350>

- المراجع الأجنبية:

- Aldulaimi, S. H. (2018). Leadership development program and leaders performance for mid-level managers in Saudi Petroleum Company, ARAMCO. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214462515300906>
- Alessa, G. S. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.682092/full>
- Asfahani, A. (2022). The role of transformational leadership in human resources diversity in Saudi telecommunication companies. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/the-role-of-transformational-leadership-in-human-resources-diversity-in-saudi-telecommunication-companies-14245.html>
- Bilola, X. S. (2023). The Impact of Leadership Style on Employee Job Performance. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=129484>
- Cahyadi, A. (2022). Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/367621076_Leadership_Styles_High-

Involvement_Human_Resource_Management_Practices_and_Individual_Employee_Performance_in_Small_and_Medium_Enterprises_in_the_Digital_Era

- Canavesi, A. (2021). Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8476984/>
- Costa, J. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? Retrieved from https://www.mdpi.com/2076-3387/13/2/47#Materials_and_Methods
- Doghan, M. A. (2025). A Study on Influence of Motivation Factors on Employees Performance in Private Schools in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=61744>
- Gemeda, H. K. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7138911/>
- Gorondutse, A. H. (2018). Influence of leadership style, training, role of ambiguity on employee performance of higher education of Saudi Arabia (KSA). Retrieved from <https://jbrmr.com/details&cid=424>
- Mohan, A. (2025). Impact of Leadership Styles on Employee Performance in Public Sector Companies vs. Private Sector Companies. Retrieved from <https://www.igi-global.com/chapter/impact-of-leadership-styles-on-employee-performance-in-public-sector-companies-vs-private-sector-companies/376596>
- Nandasinghe, G. (2020). Leadership and Organization Performance: A Review on Theoretical and Empirical Perspectives. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/339875125_Leadership_and_Organization_Performance_A_Review_on_Theoretical_and_Empirical_Perspectives
- Nurodin, I. (2023). The Role of Leadership and Motivation in Improving Employee Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373175588_The_Role_of_Leadership_and_Motivation_in_Improving_Employee_Performance
- Pandey, A. (2025). A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691825003932>

- Publishers, I. (2025). The Role of Leadership Styles in Enhancing Employee Productivity and Organizational Success in Nigeria. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391849533_The_Role_of_Leadership_Styles_in_Enhancing_Employee_Productivity_and_Organizational_Success_in_Nigeria
- Zanabazar, A. (2023). The Impact of Leadership Styles on Employee Loyalty and Engagement. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372692929_The_Impact_of_Leadership_Styles_on_Employee_Loyalty_and_Engagement

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالبة في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات: دراسة في المملكة العربية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

فوزية محمد آل عاصم

طالبة ماجستير إدارة أعمال

جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدة/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالبة في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات: دراسة في المملكة العربية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

فوزية محمد آل عاصم

طالبة ماجستير إدارة الأعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يحرص القائد على تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يقدم القائد الدعم اللازم للعاملين عند مواجهة تحديات العمل.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يستخدم القائد أساليب تحفيزية تشجع على تحسين الأداء.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الحوافز المقدمة من الإدارة في زيادة دافعيي للعمل.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يشعر العاملون بالتقدير نتيجة اهتمام القيادة بإنجازاتهم.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم الدعم القيادي في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يشجع القائد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يمنح القائد العاملين الصلاحيات المناسبة لإنجاز مهامهم.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم تمكين العاملين في تعزيز روح المبادرة والابتكار.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يعمل القائد على تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين جودة الأداء.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم تمكين العاملين في زيادة الالتزام بالأهداف المؤسسية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحرص المؤسسة على تكريم العاملين المتميزين بصورة مستمرة.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر المؤسسة برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات العاملين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يشجع القائد العاملين على التعلم المستمر وتنمية قدراتهم.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التقدير والتطوير المهني في رفع مستوى رضا العاملين وأدائهم.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم القيادة التحفيزية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات بالملكة العربية السعودية.

<https://forms.gle/fzZdGtf7JMSx5DiW6>

Abstract

This study aimed to identify the role of motivational leadership in enhancing employee performance in organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. This was achieved by measuring the impact of incentives and leadership support, empowerment and participation in decision-making, and employee recognition and professional development on improving job performance. The study employed a quantitative approach, deemed most suitable for its nature and objectives. A questionnaire was used as the primary data collection tool, drawing from a sample of 255 employees from both public and private sector organizations in the Kingdom. The data were analyzed using a range of descriptive and inferential statistical methods to test the study's hypotheses and answer its research questions. The results demonstrated a statistically significant positive impact of motivational leadership on employee performance. The study also showed that incentives and leadership support contribute to boosting motivation and improving performance quality, while empowerment and participation in decision-making lead to increased commitment, responsibility, and productivity. Finally, recognition and professional development contribute to enhancing employee efficiency, developing their skills, and boosting their job satisfaction. The results also confirmed that adopting modern motivational leadership styles contributes to improving organizational performance, enhancing competitiveness, and achieving organizational development goals. The study recommended developing administrative leaders according to motivational leadership principles, strengthening material and non-material incentive programs, expanding employee empowerment and participation in decision-making, focusing on continuous training and professional development programs, and establishing an organizational culture based on appreciation, trust, and innovation. This will contribute to raising the level of job performance and achieving the objectives of Saudi Vision 2030.

Keywords: Motivational leadership, job performance, leadership incentives, administrative empowerment, professional development, Saudi institutions, Saudi Vision 2030.

Midocean University
College of Management
Master of Business Administration



**The Role of Motivational Leadership in Raising the Job Performance of Employees in Organizations: A
Study in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by the student/Fawziah Mohammed Al Asim

University ID/ 253000549

Supervisor/

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year

2026