

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

دور القيادة التحفيزية في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات

الرؤية الوطنية دراسة ميدانية على مطار الملك عبد العزيز بجده

إعداد الطالب/

مصعب هاشم الحبشي

251000344

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025



هَذَا

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،
إليه أولاً أهدي ثمرة جهدي وعمل سنواتي،
ثم إلى والديّ العزيزين، سبب وجودي بعد الله،
وإلى من دعوا لي بصدق، فكان دعاؤهم النور في طريقي،
إلى كل معلمٍ زرع في نفسي حبّ العلم،
إلى أصدقائي الذين ساندوني في أوقات العثرات،
إلى من آمنوا بي حين ضعفت ثقتي بنفسي،
أهديكم هذا العمل، دعوةً خالصةً أن يجزيكم الله خيراً،
وأن يبارك في كل ما قدمتموه لي،
فأنتم نوري وسندي بعد توفيق الله.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحفيزية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية 2030 في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، باعتبار أن القيادة التحفيزية تمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة القادرة على تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الإنتاجية، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم تصميم استبانة محكمة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة المكوّن من (187) موظفًا وموظفة من مختلف المستويات الإدارية بالمطار، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحفيزية بأبعادها الثلاثة تُمارس بدرجة مرتفعة في مطار الملك عبد العزيز الدولي، وأن لها أثرًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية. كما بينت النتائج أن بناء فريق العمل كان البعد الأكثر تأثيرًا في الكفاءة المؤسسية، يليه التحفيز ثم نمط الإشراف.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية قيادية تحفيزية متكاملة داخل المطار تركز على التمكين الإداري، والتحفيز المستمر، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، وربط مؤشرات الكفاءة الفردية بالأهداف الوطنية. كما أوصت بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة في مهارات القيادة التحفيزية للمشرفين والقادة الإداريين، إلى جانب تعزيز نظم الحوافز المادية والمعنوية بما يرفع من مستوى الالتزام الوظيفي والابتكار الإداري.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحفيزية – نمط الإشراف – بناء فريق العمل – التحفيز – كفاءة الموظفين
– الرؤية الوطنية 2030 – مطار الملك عبد العزيز الدولي.

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
د	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة.....
2	2.1 مشكلة الدراسة:.....
4	3.1 أهمية الدراسة:.....
5	4.1 أهداف الدراسة:.....
6	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6	6.1 فروض الدراسة:.....
7	7.1 الدراسات السابقة:.....
13	8.1 الفجوة البحثية:.....
14	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....
15	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....
15	الأدوات المستخدمة:.....

11.1 طرق جمع البيانات:	16
12.1 الأساليب الإحصائية:	17
13.1 حدود الدراسة:	18
الفصل الثاني: الإطار النظري	19
المبحث الأول: القيادة التحفيزية (المتغير المستقل)	19
1.1.2 التمهيد	19
2.1.2 مفهوم القيادة التحفيزية	20
3.1.2 أهمية القيادة التحفيزية	22
4.1.2 أهداف القيادة التحفيزية	25
5.1.2 أبعاد القيادة التحفيزية	26
6.1.2 التكامل الوظيفي لأبعاد القيادة التحفيزية في تطوير بيئة العمل	28
المبحث الثاني: رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة	30
1.2.2 تمهيد	30
2.2.2 مفهوم كفاءة الموظفين	30
3.2.2 أهمية رفع كفاءة الموظفين	32
4.2.2 محددات كفاءة الموظفين	34
5.2.2 رفع كفاءة الموظفين في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030	36
المبحث الثالث: العلاقة التفاعلية بين القيادة التحفيزية ورفع كفاءة الموظفين في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030	40
1.3.2 تمهيد	40

40	2.3.2 آليات التأثير المتبادل بين القيادة التحفيزية وكفاءة الموظفين
41	3.3.2 التكامل الوظيفي بين القيادة التحفيزية ورفع الكفاءة في بيئة العمل.....
41	4.3.2 العلاقة في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.....
43	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
43	1.3 تمهيد.....
43	2.3 منهج الدراسة وتصميمها.....
44	3.3 أداة الدراسة.....
45	4.3 صدق أداة الدراسة.....
47	5.3 ثبات أداة الدراسة.....
48	6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
49	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
49	1.4 تمهيد.....
49	2.4 الخصائص العامة لأفراد العينة.....
51	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل.....
54	4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع – كفاءة الموظفين.....
55	5.4 التحليل الوصفي للمتغير الناتج – تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.....
56	6.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
62	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
62	1.5 التمهيد.....
62	2.5 النتائج.....

66	3.5 التوصيات
68	Abstract
69	قائمة المراجع
69	اولا المراجع العربية
71	ثانيا: المراجع الأجنبية
74	الملاحق
75	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين هذه الأبعاد	45
2.	الجدول (2) ثبات أداة الدراسة	46
3.	الجدول (3) الخصائص العامة لأفراد العينة	49
4.	الجدول (4) التحليل الوصفي لبعد لبعد نمط الإشراف	51
5.	الجدول (5) التحليل الوصفي لبعد بناء فريق العمل	52
6.	الجدول (6) التحليل الوصفي لبعد التحفيز	53
7.	الجدول (7) التحليل الوصفي للمتغير التابع – كفاءة الموظفين	54
8.	الجدول (8) التحليل الوصفي للمتغير الناتج – تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030	56
9.	جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحفيزية على رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية	58
10.	جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط الإشراف على كفاءة الموظفين	60
11.	جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بناء فريق العمل على كفاءة الموارد البشرية	61
12.	جدول (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز على إنتاجية الموظفين	62

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يُعتبر قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية من أهم المحركات التي تساهم في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في أي دولة، حيث يسهم بشكل مباشر في تقديم الخدمات العامة وتوفير البنية التحتية اللازمة لدعم التنمية الوطنية. ويمثل هذا القطاع محور اهتمام في المملكة العربية السعودية، خاصة مع تبني رؤية 2030، التي تسعى إلى تحويل المملكة إلى مركز اقتصادي وتنموي عالمي عبر تعزيز أداء مؤسسات الدولة، ورفع كفاءة الموارد البشرية. (Alghamdi, 2022)

تمثل القيادة الإدارية عاملاً حاسماً في تحسين الأداء داخل المؤسسات الحكومية، حيث تساعد القادة على توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة. وقد أظهرت الأبحاث أن الأسلوب القيادي له تأثير كبير على أداء الموظفين ودافعيتهم وإنتاجيتهم، إذ يعتمد تحسين الأداء على قدرة القائد في التحفيز وبناء فرق العمل بشكل متماسك. (Suwandy et al., 2023)

تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة التحفيزية المختلفة، مثل القيادة التحويلية والديمقراطية، تساعد في تعزيز التزام الموظفين وتزيد من مستوى رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم العام. ويعتمد هذا الأثر على تهيئة بيئة عمل داعمة تمكن الموظفين من تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المشتركة. (Alamanda et al., 2022)

وتختلف بيئات العمل في مطار الملك عبد العزيز بجده عن القطاع الخاص، نظراً للطبيعة الهرمية والبنية التنظيمية الرسمية التي تسود المؤسسات الحكومية. وقد أوضحت دراسة أن السياق التنظيمي يضيف خصوصية على تأثير أساليب القيادة، حيث يمكن أن تكون الفاعلية محدودة إذا لم تتناسب الأساليب مع البيئة الحكومية. (Djajengatmodjo et al., 2024)

كما أن الدراسات السابقة تشير إلى أن التحفيز يلعب دورًا كبيرًا في زيادة دافعية الموظفين في مطار الملك عبد العزيز بجده ، لا سيما في بيئات العمل التي تفتقر إلى المرونة كما في الهيكلية الحكومية. فالموظفون المحفزون يكونون أكثر التزامًا ويظهرون قدرة أكبر على التكيف مع متطلبات العمل وتحدياته (Rachmawati, 2024).

أوضحت الأبحاث أن نمط الإشراف الداعم يعزز من تفاعل الموظفين ويرفع من مستويات رضاهم عن العمل، إذ يكون الموظفون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف عندما يتم توجيههم بشكل صحيح ويتم تقديم الدعم اللازم لهم من قبل القادة. وهذا يجعل نمط الإشراف عاملاً مهماً في رفع كفاءة الأداء (Sumardona & Saida, 2022).

كما أن بناء فرق العمل يُعد من العوامل الحاسمة في الأداء، إذ يساعد على تعزيز التعاون وتبادل الأفكار بين الموظفين، ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية. وقد أكدت دراسة على أن فرق العمل المتماسكة تحفز الابتكار وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ. (Djajengatmodjo et al., 2024)

لذلك، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير القيادة التحفيزية الإدارية الحديثة، بما فيها نمط الإشراف وبناء فرق العمل والتحفيز، على ترقية رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في مطار الملك عبد العزيز بجده السعودي، في محاولة لفهم كيفية توظيف أساليب القيادة لدعم رؤية المملكة وتحقيق تطلعاتها التنموية. (Alghamdi, 2022)

2.1 مشكلة الدراسة:

يُعتبر قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية أحد الركائز الأساسية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة، حيث يلعب دورًا محوريًا في تقديم الخدمات العامة، وتنظيم شؤون المجتمع، وتطبيق السياسات الحكومية ، ويحظى قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية بأهمية خاصة، حيث يساهم في تحقيق الاستقرار العام، ويُشرف على تنفيذ الخطط التنموية التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة وتعزيز الاقتصاد الوطني.

ومع التوجهات الجديدة التي تبنتها المملكة من خلال رؤية 2030، برزت الحاجة إلى تطوير أداء قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية وتحقيق تحول نوعي في مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، ويعتمد بشكل كبير على تحسين جودة الأداء الوظيفي للموارد البشرية داخل قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية، إذ يُعد الموظفون الحكوميون العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف التنموية المرسومة، إلا أن تحسين الأداء لا يمكن تحقيقه دون فهم أبعاد القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموظفين، فالقادة يلعبون دورًا جوهريًا في توجيه العمل وتحفيز فرق العمل ودعم تطوير الموظفين لبلوغ مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية القيادة التحفيزية في التأثير على الأداء الوظيفي، فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة (Suwandy et al., 2023) أن أسلوب القيادة يلعب دورًا كبيرًا في تحسين أداء الموظفين من خلال استراتيجيات الموارد البشرية، مشيرة إلى أن القيادة التحويلية تُعد الأكثر فاعلية في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن هذه الدراسة لم تتناول بالتفصيل تأثير القيادة التحفيزية في البيئة الحكومية، مما يترك مجالاً للبحث في كيفية استجابة الموظفين الحكوميين للقيادة التحويلية وغيرها من أساليب القيادة.

بالإضافة إلى ذلك، ركزت دراسة (Alamanda et al., 2022) على تأثير القيادة على أداء الموظفين من خلال رضاهم عن العمل والتزامهم التنظيمي، مما أظهر دور القيادة في تحسين الدافعية وزيادة الرضا. ومع ذلك، لم تتناول الدراسة تفاصيل التأثيرات في بيئات العمل الحكومية التي تعتمد على الهياكل الهرمية والإجراءات الرسمية، ما يُظهر الحاجة إلى تحليل أعمق للقيادة التحفيزية وتأثيرها في السياق السعودي الحكومي.

وفي هذا السياق، فإن دراسة (Djajengatmodjo et al., 2024) أُلقت الضوء على القيادة التحفيزية والتفاعل التنظيمي كعوامل مؤثرة في تحسين الأداء، لكنها أكدت على أن أثر القيادة قد يختلف بناءً على السياق الثقافي والتنظيمي. وهذا يعني أن قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية، نظرًا

لخصائصه الخاصة، قد يحتاج إلى دراسة مخصصة تركز على أساليب القيادة التي تتماشى مع الثقافة التنظيمية الحكومية وتلائم الاحتياجات الفعلية للموظفين.

و تكمن المشكلة البحثية في تحليل تأثير القيادة التحفيزية الإدارية الحديثة، مثل نمط الإشراف وبناء فرق العمل والتحفيز، على ترقية رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في مطار الملك عبد العزيز بجده السعودي.

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

1. تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية حول تأثير القيادة التحفيزية على رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية، خاصة في مطار الملك عبد العزيز بجده ، مما يضيف إلى قاعدة المعرفة العلمية في هذا المجال.
2. تساعد الدراسة على فهم أعمق للعلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين، ما يساهم في تطوير النظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية الحديثة وفعاليتها في تعزيز الإنتاجية.
3. تشكل الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تركز على استكشاف تأثيرات عوامل أخرى، أو تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى لتوسيع النتائج والتوصل إلى فهم أعمق.

الأهمية العملية:

- ✓ تقدم الدراسة رؤى يمكن استخدامها لتحسين رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في المؤسسات الحكومية، مما يعزز من كفاءة وإنتاجية العمل الحكومي.
- ✓ توفر الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في مطار الملك عبد العزيز بجده حول أفضل ممارسات القيادة الإدارية التي تعزز من أداء الموظفين، وتساعدهم على اختيار الأساليب التي تلي احتياجات فرق العمل.

- ✓ تسهم الدراسة في وضع استراتيجيات تدريبية لتطوير مهارات القيادات، مثل التوجيه والتحفيز، مما يعزز من قدرة القيادات على تحسين الأداء العام للموظفين.
- ✓ أن تسهم الدراسة في تحسين رضا الموظفين وزيادة التزامهم تجاه العمل، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاوناً.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور القيادة التحفيزية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في قطاع الطيران بالمملكة. وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:

1. تحليل تأثير نمط الإشراف كأحد أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على تحسين رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في مطار الملك عبد العزيز بجده .
2. دراسة دور بناء فريق العمل في تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في مطار الملك عبد العزيز بجده .
3. تقييم أثر التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية على رفع مستوى الإنتاجية والأداء لدى الموظفين الحكوميين.
4. تحديد الفروق المحتملة في تأثير القيادة التحفيزية على رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي) للعاملين في مطار الملك عبد العزيز بجده .
5. تقديم توصيات لتطبيق القيادة التحفيزية بفعالية لتعزيز رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

ما هو دور القيادة التحفيزية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في مطار الملك عبد العزيز بجده ؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو تأثير نمط الإشراف كأحد أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في مطار الملك عبد العزيز بجده ؟
- ✓ كيف يؤثر بناء فريق العمل على تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في مطار الملك عبد العزيز بجده ؟
- ✓ ما هو دور التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة في تحسين إنتاجية وأداء الموظفين في مطار الملك عبد العزيز بجده ؟
- ✓ هل هناك فروق دالة إحصائية في تأثير القيادة التحفيزية على رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، والمستوى الوظيفي) للعاملين في مطار الملك عبد العزيز بجده ؟
- ✓ ما هي أفضل الممارسات والتوصيات لتطبيق القيادة التحفيزية بشكل يساهم في تحسين رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

6.1 فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة

التحفيزية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في مطار الملك عبد العزيز بجده ..

ويتفرع من الفرض الرئيسي عدة فرضيات فرعية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لنمط الإشراف على تحسين رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في مطار الملك عبد العزيز بجده .
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبناء فريق العمل على تعزيز كفاءة الموارد البشرية في مطار الملك عبد العزيز بجده .
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة على رفع مستوى إنتاجية الموظفين في مطار الملك عبد العزيز بجده .

7.1 الدراسات السابقة:

□ دراسة. (Suwandy et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين من خلال استراتيجيات الموارد البشرية كمتغير متدخل، حيث تكونت العينة من 63 شخصاً، واستخدم التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي الاستدلالي في تحليل البيانات، مع الاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام نهج أقل المربعات الجزئية (SEM-PLS).

و أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة لا يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، لكن من خلال استراتيجيات الموارد البشرية، يؤثر أسلوب القيادة على أداء الموظفين، حيث تبين أن استراتيجيات الموارد البشرية تمثل متغير وساطة كامل، واوصت الدراسة بأن أساليب القيادة التحويلية تكون أكثر فعالية في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية داخل إدارة جامعة بالانكا رايا.

□ دراسة. (Alamanda et al., 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين مع رضا العمل والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة في شركة (Persero) PT. PLN بمنطقة شمال سورابايا. تم تنفيذ

البحث باستخدام استبيان تم توزيعه على 120 موظفًا في الشركة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام طريقة أقل المربعات الجزئية (PLS). تضمنت الدراسة فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة يمكن أن يحسن رضا الموظفين عن عملهم ويزيد من التزامهم تجاه المنظمة. كما يؤثر أسلوب القيادة على تحسين أداء الموظفين، في حين لا يؤثر رضا العمل بشكل مباشر على تحسين الأداء. إلا أن الالتزام التنظيمي يلعب دورًا في تحسين أداء الموظفين. وجد أن أسلوب القيادة لا يؤثر بشكل غير مباشر على تحسين أداء الموظفين من خلال رضا العمل، ولكنه يؤثر بشكل غير مباشر عبر الالتزام التنظيمي.

□ دراسة (Djajengatmodjo et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لأسلوب القيادة (بأبعاده الأساسية: التحفيز، التوجيه، الدعم، والتفاعلية)، الثقافة التنظيمية (بأبعاده: القيم المشتركة، السلوكيات، العادات)، جودة الموارد البشرية (بأبعاده: المهارات، الكفاءات، الخبرات)، والدافعية (بأبعاده: الحوافز، الرضا الوظيفي، الاندماج الوظيفي) على الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي وتم جمع البيانات من 263 من العاملين بفروع Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif في باندونغ بتقنية العينات العشوائية الطبقية النسبية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء ، وان الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي لكن غير معنوي على الأداء ، ولجودة الموارد البشرية والدافعية لهما تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء.

وأوصت الدراسة بتطوير أساليب القيادة لتعزيز الدافعية وجودة الموارد البشرية لتحقيق تحسين مستمر في الأداء. كما توصي بإعادة تقييم الثقافة التنظيمية لضمان تأثيرها الإيجابي على الأداء. يُنصح أيضًا بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات الموارد البشرية، مع التركيز على تحفيز الموظفين بشكل فعال لزيادة إنتاجيتهم.

□ دراسة.(AL-Hameed, 2023)

هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة التأثير بين أبعاد أولويات القيادة الإدارية (الاهتمام بالموظفين، الثقة في الأداء، الثقة بالنفس، المشاركة في اتخاذ القرار، إدارة الوقت) وأداء الموظفين كمتغير تابع، وتم اختيار عينة من (200) فرد من القيادات ورؤساء الأقسام والمسؤولين في شركة الصناعات العامة للأسمدة في البصرة.

في ضوء النتائج، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أبرزها: تعتبر أولويات القيادة الإدارية من أفضل الاتجاهات كنهج جديد يعتمد على أفكار ومبادئ إيجابية تخلق نمطاً من العمل يجعل القائد شخصاً يخدم المرؤوسين عن طريق كسب ثقتهم ومساعدتهم في تحقيق مصالحهم، بدلاً من كونه شخصاً يتحكم في قدراتهم.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، أبرزها: العمل على وضع أولويات حقيقية لأبعاد القيادة الإدارية وإظهار تأثيراتها على الكفاءة الذاتية، مع مراعاة أن القيمة المؤثرة لكل بعد من أبعاد أولويات القيادة الإدارية تلعب دوراً في أداء الموظفين. بعبارة أخرى، يجب اعتماد هذه الأبعاد وتفضيل بعضها على الآخر وفقاً لمؤشرات واقعية.

□ دراسة (Setiawan & Sheidu, 2024).

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أساليب القيادة (القيادة التحويلية، القيادة التوجيهية، القيادة الديمقراطية، والقيادة الأوتوقراطية) على أداء الموظفين. تم اتباع منهجية نوعية من خلال مراجعة الأدبيات (بحوث المكتبة) باستخدام نموذج التحليل الاستقرائي. تم جمع البيانات من مقالات أكاديمية عبر منصة Google Scholar مع اختيار الأعمال المنشورة حديثاً منذ عام 2023، وتم اختيار 8 مقالات ذات صلة للمقارنة والتحليل.

وأظهرت الدراسة أن أساليب القيادة تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، وأن هناك عوامل أخرى داعمة يمكن أن تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر. على سبيل المثال، القيادة التحويلية قد تعزز الابتكار والمشاركة بينما القيادة التوجيهية قد تدعم الانضباط والتنظيم.

وأوصت الدراسة بالتركيز على تطوير أساليب القيادة التي تتماشى مع احتياجات الموظفين وظروف العمل. كما تقترح اعتماد مزيج من أساليب القيادة المتنوعة حسب طبيعة الفريق والمهام، مع مراعاة توفير بيئة تشجيعية وموارد داعمة لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

□ دراسة (Yuwono & Rachmawati, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الحوافز المالية، فرص التدريب، وزيادة المسؤوليات)، أسلوب القيادة (التحفيز، الإرشاد، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية)، والثقافة التنظيمية (بأبعادها: النزاهة، التعاون، والقدرة على التكيف) على أداء الموظفين في أقسام الشراكة بشركات الزراعة، و استخدمت الدراسة المنهج الاستقصائي القائم على دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة من الموظفين في أقسام الشراكة بالشركات قيد الدراسة.

و توصلت الدراسة إلى أن الدافعية للعمل هي عامل رئيسي يؤثر على الأداء، حيث يمكن تعزيزها من خلال ممارسات الموارد البشرية مثل الحوافز وفرص التدريب. أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي يعزز الدافعية ويزيد من أداء الموظفين عند توفير التدريب والموارد الكافية. وبينت النتائج أيضًا أن القيادة الفعالة لها تأثير إيجابي ومهم على الأداء من خلال دعم الموظفين وتحفيزهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تركز على تعزيز الدافعية والالتزام التنظيمي من خلال برامج تحفيزية وتدريبية، بالإضافة إلى تحسين أساليب القيادة لجعلها أكثر دعمًا وتفاعلاً مع الموظفين بما يعزز من أدائهم. كما تقترح تعزيز الثقافة التنظيمية المبنية على قيم التعاون والنزاهة والقدرة على التكيف لخلق بيئة داعمة للأداء العالي.

□ دراسة (Rachmawati, 2024).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير استراتيجيات القيادة (التوجيه، التحفيز، اتخاذ القرار) والانضباط الوظيفي (الالتزام بالمواعيد، الالتزام بالقوانين، الأداء المتسق) ونظام التعويض (بأبعاده: التعويض المالي، التعويض غير المالي، الحوافز) على كفاءة أداء الموظفين في بيئة عمل حديثة، واعتمدت الدراسة على النهج الكمي لجمع البيانات، من خلال استبيانات تم توزيعها على الموظفين من مختلف المستويات والأقسام داخل المنظمة.

و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات القيادة الفعالة، ومستوى عالٍ من الانضباط الوظيفي، ونظام تعويض عادل، مع تحسين أداء الموظفين. أسهمت هذه العوامل مجتمعة في تعزيز الدافعية وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين، وأوصت الدراسة بأن يتم تعزيز استراتيجيات القيادة التي تدعم التوجيه والتحفيز، مع التركيز على أهمية الانضباط الوظيفي وتنفيذ أنظمة تعويض عادلة. كما تشدد على أن تحقيق أداء عالي يتطلب بيئة عمل تدعم هذه العوامل وتعمل على توفير حوافز ملائمة لتحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم.

□ دراسة (خلوط، 2023).

هدف الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الخزف "سيرتاف" - مغنية، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل متغيرات الدراسة حيث تم تصميم استبيان على عينة الدراسة والمقدرة ب 50 عاملا ولتحليل النتائج المتوصل إليها تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية | للعلوم الاجتماعية SPPSS وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والأداء الوظيفي. كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وبينت الدراسة أيضا أنه توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية كل من الجنس المستوى

التعليمي الخبرة في مؤسسة "سيرتاف" عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

□ دراسة (احمد، 2021).

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإدارية (قوة التأثير، الدافعية، الاتصالات) في تعزيز الثقة التنظيمية (السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السادة في التنظيم، تدفق المعلومات في التنظيم) في القطاعين العام والخاص بمحافظة الإحساء. وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، اختيرت عينة عشوائية مكونة من (450) مفردة من القطاعين العام والخاص بمحافظة الإحساء، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات منها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية، كما يوجد تأثير للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية، وقد قدمت في نهاية الدراسة مجموعة من التوصيات.

□ دراسة (Sumardona& Saida, 2022).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة (بأبعاده: التفاعل الودي مع المرؤوسين، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، وأهمية الاهتمام بالمصالح المشتركة) على ثقة الموظفين، التزامهم بالعمل، ورفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية. كما تسعى إلى فحص تأثير ثقة الموظفين على التزامهم بالعمل، إضافةً إلى اختبار تأثير الثقة والالتزام على رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية، واستخدمت الدراسة منهج المسح من خلال توزيع استبيانات على 100 موظف في وكالة التوظيف والتدريب الإقليمية. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار العينة، مع اختبار الفرضيات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).

وأظهرت التحليلات أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي معنوي على ثقة الموظفين، التزامهم بالعمل، ورفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية. كما بينت النتائج أن الثقة في العمل تؤثر إيجابياً على الالتزام، وأن التزام الموظفين يعزز رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب قيادة يركز على التواصل الودي وإشراك الموظفين في صنع القرار، مما يعزز الثقة والالتزام ويؤدي إلى تحسين الأداء. كما توصي بتشجيع بناء الثقة وتعزيز الالتزام بالعمل كوسيلة لرفع كفاءة ورفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية.

8.1 الفجوة البحثية:

تشير الأدبيات السابقة إلى اهتمام متزايد بدراسة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين، خصوصاً من حيث توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أداء عالٍ. ومع ذلك، يمكن تحديد فجوة بحثية واضحة عند دراسة العلاقة بين القيادة التحفيزية الإدارية الحديثة، مثل نمط الإشراف، وبناء فرق العمل، والتحفيز، وتأثيرها على ترقية رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية بشكل خاص في مطار الملك عبد العزيز بجده .

أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية تتمثل في التأكيد على دور القيادة الإدارية وأبعادها المختلفة في تحسين أداء الموظفين. فدراسات مثل (Suwandy et al., 2023) و (Djajengatmodjo et al., 2024) أوضحت أن أسلوب القيادة يؤثر على أداء الموظفين عبر وسائط مختلفة، مثل استراتيجيات الموارد البشرية أو الدافعية والالتزام. بالإضافة إلى ذلك، توصلت دراسة (Alamanda et al., 2022) إلى دور القيادة في تحسين رضا الموظفين والالتزام التنظيمي، مما يعزز الأداء، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية في دور القيادة في تعزيز الالتزام والتنظيم داخل الفرق.

أما من ناحية الاختلافات، فقد ركزت الدراسات السابقة على تأثيرات محددة لبعض أبعاد القيادة، مثل رضا العمل والالتزام التنظيمي، لكن لم تُفصّل تأثير القيادة التحفيزية ككل (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على تحسين الأداء في مطار الملك عبد العزيز بجده السعودي تحديداً. الدراسات

مثل (Rachmawati, 2024) ركزت على تأثير التعويض والانضباط الوظيفي، بينما ركزت (Sumardona & Saida, 2022) على التفاعل الودي والثقة، وهو ما يختلف عن أبعاد الدراسة الحالية التي تهدف لتقديم نظرة شاملة على القيادة الإدارية بأبعادها التعاونية.

بالتالي، تكمن الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي ركزت على تطبيق القيادة التحفيزية بشكل متكامل على رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في مطار الملك عبد العزيز بجده ، خصوصًا في ظل البيئة الثقافية والإدارية الفريدة لهذه المؤسسات الحكومية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

- ✓ القيادة الإدارية: تعرف القيادة الإدارية بأنها "العملية التي يسعى من خلالها القادة إلى توجيه وتنسيق وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، مع التركيز على تحسين الأداء من خلال نمط الإشراف، بناء فرق العمل، والتحفيز". هذا التعريف يعكس أهمية القيادة في تشكيل ثقافة العمل ودعم الابتكار والإنتاجية. (Djajengatmodjo et al., 2024)
- ✓ نمط الإشراف: نمط الإشراف يشير إلى الأسلوب الذي يعتمد القائد في مراقبة وتوجيه أداء الموظفين، مع التركيز على تقديم التغذية الراجعة وتوجيه الموظفين لتحقيق الأهداف. ويشمل هذا النمط دعم الموظفين وتقديم الإرشادات اللازمة لتحسين الكفاءة والأداء. (Alamanda et al., 2022)
- ✓ بناء فريق العمل: يُعرف بناء فريق العمل بأنه "العملية التي يتم من خلالها تشكيل فرق عمل متكاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تعزيز التعاون، وتحفيز التفاعل الإيجابي، وتوزيع المهام بفعالية. (Suwandy et al., 2023)
- ✓ التحفيز هو "العملية التي يقوم بها القائد بتشجيع الموظفين من خلال مجموعة من الحوافز المالية وغير المالية لزيادة الدافعية وتعزيز التزامهم تجاه العمل، مما يساهم في تحقيق أداء عالي" (Sumardona & Saida, 2022).

- ✓ رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية: يُعرف رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية بأنه "مدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية،

ويتأثر بعدة عوامل مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والتحفيز (Yuwono & Rachmawati, 2024).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف استكشاف وتحليل تأثير القيادة التحفيزية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على ترقية رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في مطار الملك عبد العزيز بجده. يُعد المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لهذا النوع من الدراسات حيث يتيح وصف الظاهرة كما هي وتحديد العلاقات بين المتغيرات، مما يساهم في تقديم توصيات تطبيقية مبنية على نتائج البحث، ويعتمد البحث على تحليل البيانات المجمعة من خلال أدوات بحثية محددة و التركيز على تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات.

الأدوات المستخدمة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقد تم تصميم الاستبيان بحيث يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تهدف إلى قياس تأثير القيادة التحفيزية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في مطار الملك عبد العزيز بجده.

أقسام الاستبيان:

1. البيانات الديموغرافية: يحتوي القسم الأول من الاستبيان على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات عامة حول المشاركين، مثل العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. تساعد هذه المعلومات في تحليل النتائج بشكل أكثر دقة وفهم كيفية تأثير العوامل الديموغرافية على متغيرات الدراسة.

2. قياس أبعاد القيادة الإدارية: يشتمل هذا القسم على أسئلة مصممة لقياس أبعاد القيادة الإدارية

الحديثة التي تشمل:

- نمط الإشراف: أسئلة تتعلق بمدى توجيه القادة للموظفين، تقديم التغذية الراجعة، ودعمهم في أداء المهام.
- بناء فرق العمل: أسئلة تركز على مستوى التعاون، توزيع المهام، وتشجيع العمل الجماعي.
- التحفيز: أسئلة تقيس مستوى التحفيز المالي والمعنوي الذي يقدم للموظفين، ومدى تأثيره على دافعيتهم.

3. قياس رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية: يحتوي هذا القسم على أسئلة تهدف

إلى قياس مستوى أداء الموظفين بناءً على معايير مثل الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام بالمهام، والرضا الوظيفي.

مقياس الاستجابة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستبيان، حيث يتراوح من (1) "أوافق بشدة" إلى (5) "لا أوافق بشدة"، وذلك لتحديد مدى اتفاق المشاركين مع كل عبارة في الاستبيان، مما يتيح قياس دقيق لآراء وتصورات الموظفين حول تأثير القيادة التحفيزية على أدائهم.

اختبار الصدق والثبات:

تم إجراء اختبارات الصدق (Validity) لضمان أن الأسئلة تقيس فعليًا الأبعاد المستهدفة، وتم اختبار الثبات (Reliability) باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من اتساق الإجابات واستقرارها، مما يعزز من موثوقية النتائج ويضمن دقة البيانات المستخدمة في التحليل.

11.1 طرق جمع البيانات:

✓ جمع البيانات الأولية: سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات مُصممة خصيصًا لقياس أبعاد القيادة الإدارية وأثرها على رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية. تضمنت

الاستبانة عدة أقسام تغطي المتغيرات الأساسية للدراسة: نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز، ورفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية. استخدمت مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين..

✓ جمع البيانات الثانوية: سيتم جمع بيانات ثانوية من التقارير والدراسات السابقة حول تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية في الشركات المماثلة.

12.1 الأساليب الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام نهج أقل المربعات الجزئية (PLS) للوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة. وفيما يلي أبرز الأساليب الإحصائية المستخدمة:

✓ تحليل الصدق والثبات: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة (الاستبيان) والتأكد من اتساق الإجابات واستقرارها عبر العينة.

✓ اختبار صدق المحتوى، حيث تم عرض الأداة على مجموعة من الخبراء لتقييم مدى تغطية الأسئلة لأبعاد الدراسة المختلفة وضمان ملاءمتها لأهداف الدراسة.

✓ التحليل الوصفي: سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية) لوصف وتفسير البيانات الديموغرافية للمشاركين وبيان مستوى أبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

✓ التحليل الوصفي ساعد في تقديم نظرة شاملة حول تصورات الموظفين لمختلف متغيرات الدراسة.

✓ تحليل التباين الأحادي (ANOVA): استخدم هذا التحليل لاختبار الفروقات بين متوسطات إجابات

المشاركين بناءً على الخصائص الديموغرافية (مثل العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)، وتحديد ما إذا

كانت هناك فروقات دالة إحصائية بين مجموعات العينة.

✓ تحليل الانحدار: استخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والمتغير التابع (رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية)، ولتحديد مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على الأداء.

13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير القيادة التحفيزية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على ترقية رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في مطار الملك عبد العزيز بجده .
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال عام 2025م.
- حدود مكانية: أُجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية واقتصرت على قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية
- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في اختيار عينة من الموظفين العاملين في مطار الملك عبد العزيز بجده .

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التحفيزية (المتغير المستقل)

1.1.2 التمهيد

تُعد القيادة أحد أهم المحركات الأساسية لنجاح المنظمات وتطورها، إذ تمثل العنصر المحوري في توجيه الموارد البشرية واستثمار طاقاتها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد شهد الفكر الإداري تطورًا كبيرًا في فهم طبيعة القيادة ووظائفها، وانتقل من التركيز على السلطة والسيطرة إلى الاهتمام بالتحفيز والإلهام وبناء العلاقات الإنسانية، الأمر الذي أفرز نمطًا قياديًا جديدًا يطلق عليه القيادة التحفيزية. هذا النمط يقوم على مبدأ أن الأفراد لا يعملون بكفاءة لمجرد وجود القوانين أو التعليمات، بل لأنهم يشعرون بأن جهودهم ذات قيمة وأن قادتهم يقدرونهم ويحفزونهم على الإبداع والعطاء المستمر. ومن هذا المنطلق أصبحت القيادة التحفيزية أحد ركائز الإدارة الحديثة، خاصة في البيئات التي تتسم بالتغير والتنافسية العالية، مثل قطاع النقل الجوي وإدارة المطارات.

في بيئة عمل معقدة ك مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، تتداخل فيها المهام التشغيلية والخدمية والأمنية، تبرز أهمية القائد التحفيزي في قدرته على توجيه الأفراد، واستثمار قدراتهم، وتحفيزهم على الأداء المتميز بما ينسجم مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تركز على رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحقيق الجودة في الخدمات العامة، وتعزيز رأس المال البشري الوطني. ومن ثم، فإن دراسة القيادة التحفيزية ليست مجرد تناول لمهارة إدارية، بل تحليل لآلية تُسهم في تحويل الطاقات الكامنة لدى الموظفين إلى إنتاج ملموس وأداء متقن. وبهذا تكتسب القيادة التحفيزية بعدًا استراتيجيًا يرتبط برفع الكفاءة التنظيمية وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية.

2.1.2 مفهوم القيادة التحفيزية

تُعد القيادة التحفيزية من المفاهيم الحديثة التي برزت في الفكر الإداري المعاصر نتيجة الحاجة إلى قادة قادرين على استثارة طاقات العاملين وتحفيزهم ذاتيًا نحو تحقيق أهداف المنظمة. فقد تجاوزت القيادة الحديثة مفهوم السلطة والتوجيه الإداري إلى مفهوم أكثر عمقًا يركز على التأثير النفسي والمعنوي في الأفراد وإشراكهم في العملية التنظيمية بروح إيجابية.

وقد تعددت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم تبعًا لزاوية النظر إليه، إلا أنها تشترك جميعًا في تركيزها على الدور الإنساني والوجداني للقائد في تحفيز المرؤوسين. فقد عرّف بن عروس ودحمان (2019) القيادة التحفيزية بأنها مجموعة من الممارسات والأساليب التي ينتهجها القائد من أجل استثارة الحافز الداخلي لدى العاملين ودفعهم نحو الأداء المتميز من خلال بيئة عمل مشجعة تقوم على الثقة والاحترام المتبادل. ويؤكدان أن هذا النمط من القيادة يمثل انتقالًا نوعيًا من التركيز على السلطة إلى التركيز على الإنسان باعتباره محور الفاعلية التنظيمية.

أما أبو النجا (2024) فيرى أن القيادة التحفيزية هي قدرة القائد على التأثير في العاملين من خلال استخدام أساليب التحفيز المختلفة المادية والمعنوية، وبناء مناخ تنظيمي يدفعهم إلى تحقيق الأهداف بإرادة ذاتية وشعور بالانتماء. وهو يؤكد أن هذا النوع من القيادة يقوم على القناعة بأن التحفيز ليس وسيلة خارجية فحسب، بل هو طاقة داخلية تحتاج إلى من يوقظها.

في حين يعرف الزين والغول (2025) القيادة التحفيزية بأنها عملية توجيه وتنسيق الجهود البشرية في المنظمة بطريقة تُسهم في رفع مستويات الالتزام والرشاقة التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية والقدرة على استثمار إمكانات العاملين وتحفيزهم نحو الإبداع والتجديد. ويرى الباحثان أن القيادة التحفيزية لا تقتصر على الحافز الفردي، بل تمتد إلى تحفيز الفريق بكامله ليعمل بتكامل ومرونة.

أما عسيري (2025) فقد نظرت إلى القيادة التحفيزية من زاوية تعليمية، وعرفت بأنها القدرة على خلق بيئة تعليمية مشجعة تشجع المعلمات على الابتكار والمشاركة الإيجابية في الأنشطة الصفية عبر

أساليب دعم وتحفيز متنوعة تركز على التقدير والثقة والتعاون. وهذا التعريف يعزز البعد الاجتماعي والوجداني لهذا النمط القيادي.

ويشير محمد ولنا (2021) إلى أن القيادة التحفيزية هي مزيج من القيادة الإنسانية والإدارية، تهدف إلى تحفيز العاملين عبر التواصل الفعال، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وإشعارهم بأهمية أدوارهم داخل المنظمة. وهي بذلك تمثل فلسفة إدارية تؤمن بأن التحفيز هو الجسر الذي يربط بين رضا العاملين وفاعلية الأداء.

ومن جانب آخر، يرى الطوخي (2021) أن القيادة التحفيزية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي منظومة فكرية تُعلي من شأن العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، وتُعيد تعريف العلاقة بين القائد والمرؤوس على أساس الشراكة والمسؤولية المتبادلة، مما يساهم في تحويل القائد إلى مصدر إلهام أكثر منه مصدر أوامر.

كذلك يوضح الخليفات (2022) أن القائد التحفيزي هو الذي يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات بأسلوب يشرك العاملين فيها ويشعرهم بأنهم جزء من الحل والنجاح، مما يعزز التزامهم ويزيد من استعدادهم للعطاء. وهذا يؤكد أن التحفيز يرتبط بالإدارة التشاركية والثقة المتبادلة داخل التنظيم.

بينما يرى القرشي (2021) أن القيادة التحفيزية تركز على الذكاء العاطفي الذي يمكن القائد من فهم مشاعر العاملين وتقدير احتياجاتهم النفسية، وهو ما يجعله قادرًا على استثارة الحماس وتحقيق التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. فالقائد التحفيزي من وجهة نظرها لا يعتمد على الأوامر أو العقوبات، بل على الإقناع، والدعم المعنوي، وبناء الثقة.

ويشير خلوط (2023) إلى أن القيادة التحفيزية تُعبّر عن منظور متكامل يجمع بين الإدارة الفعّالة للعلاقات الإنسانية والتحفيز المستمر للأداء، بحيث يصبح القائد نموذجًا يُحتذى في السلوك والمهنية، مما ينعكس على أداء العاملين بشكل مباشر.

قد عرّف Su et al. (2020) القيادة التحفيزية بأنها القدرة على إلهام العاملين وتعزيز دافعهم الداخلي من خلال علاقة قائمة على الثقة والهوية المشتركة بين القائد والتابعين، كما أوضح Tao et al. (2022) أن القائد التحفيزي يستخدم لغة قيادية مؤثرة تحفّز العاملين على الالتزام والانخراط في العمل خصوصًا في فترات الأزمات.

ويشير Chen et al. (2022) إلى أن القيادة التحفيزية تقوم على مساندة الأفراد، وتوضيح الأدوار، وتعزيز الدافعية الداخلية بما يقلل الاحتراق الوظيفي ويزيد الرضا المهني. بينما يربط Purwanto (2022) هذا النمط القيادي بالأداء المؤسسي من خلال الدور الوسيط الذي تلعبه سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام المهني. وفي السياق نفسه، يؤكد Bektaş et al. (2022) أن القيادة التحفيزية تخلق مناخًا من الثقة بين القائد ومرؤوسيه، مما يساهم في تعزيز التعلم المهني والدافعية المستدامة نحو الأداء العالي..

من خلال تحليل تعريفات الباحثين العرب والأجانب، يمكن استخلاص أن القيادة التحفيزية هي نمط إداري يقوم على تأثير القائد في مرؤوسيه عبر استثارة حوافزهم الداخلية، وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وتوفير الدعم المادي والمعنوي الذي يُحوّل الدافعية الفردية إلى طاقة تنظيمية منتجة.

3.1.2 أهمية القيادة التحفيزية

تُعد القيادة التحفيزية من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، لما لها من أثر مباشر في توجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. فالمنظمات المعاصرة لم تعد تعتمد فقط على الخطط والهياكل والإجراءات، بل على قدرة قادتها على إلهام العاملين وتحفيزهم من الداخل، لتوليد الالتزام والإبداع والولاء. وفي ضوء ما تشهده بيئة العمل من تحولات متسارعة، أصبح التحفيز عنصرًا جوهريًا في تحقيق التنافسية والتميز المؤسسي، خصوصًا في القطاعات الخدمية الحساسة مثل قطاع الطيران وإدارة المطارات.

وتتضاعف أهمية هذا النمط القيادي في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد على تنمية رأس المال البشري وتحسين كفاءة الأداء الحكومي، ما يجعل من القيادة التحفيزية وسيلة استراتيجية لتحقيق التحول التنظيمي المستدام.

ويشير الطوخي (2021) إلى أن أهمية القيادة التحفيزية تتجسد في كونها المدخل الرئيس لرفع فاعلية الموارد البشرية داخل المؤسسات، وذلك من خلال:

1. تحقيق التفاعل الإيجابي بين القائد والمرؤوسين عبر التواصل الفعال وتقدير الجهود، مما يؤدي إلى تعزيز الانتماء التنظيمي وتقوية الدافعية للعمل.
2. تنمية القدرات والإمكانات البشرية من خلال التحفيز المستمر والتشجيع على المبادرة والابتكار.
3. تحسين جودة الأداء المؤسسي نتيجة توفير بيئة عمل مشجعة تحفّز العاملين على الإبداع وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية.

ويرى الخليفات (2022) أن القيادة التحفيزية تُسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة عبر إشراك العاملين في صنع القرارات، وهو ما يخلق لديهم شعورًا بالمسؤولية والانتماء. كما يؤكد على أن هذا النمط القيادي يحد من مقاومة التغيير، لأن العاملين عندما يُحفّزون ويُشركون في صنع القرار يصبحون أكثر تقبلاً للتوجهات الجديدة وأكثر استعدادًا للتكيف مع التطورات.

ويشير القرشي (2021) إلى أن أهمية القيادة التحفيزية تكمن في قدرتها على تعزيز العلاقات الإنسانية داخل العمل من خلال الاعتماد على الذكاء العاطفي الذي يتيح للقائد فهم احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية. وتوضح أن القائد التحفيزي من هذا المنظور لا يعتمد على السلطة الرسمية، بل على التأثير الوجداني الذي يخلق بيئة عمل آمنة نفسيًا تُسهم في رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء.

ويرى أبو النجا (2024) أن القيادة التحفيزية تُعدّ وسيلة أساسية لتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام المهني، حيث تعمل على إشعار العاملين بأهمية دورهم داخل المنظمة، وتمنحهم الحافز الداخلي لبذل مزيد

من الجهد، كما أنها تُمكن القائد من تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والمؤسسية، مما يحوّل العمل
من أداء روتيني إلى شراكة في النجاح.

4.1.2 أهداف القيادة التحفيزية

تُعد القيادة التحفيزية من المفاهيم التي تهدف إلى تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة واحتياجات الأفراد من خلال تعزيز الانتماء وتحريك الدوافع الداخلية للعاملين. وهي تستند إلى مبدأ جوهري مفاده أن الأفراد لا يُبدعون في عملهم إلا إذا شعروا بالتقدير والثقة، وكان لديهم حافز داخلي يدفعهم للإنجاز. ومن هذا المنطلق، فإن أهداف القيادة التحفيزية تتوزع بين الأبعاد الإنسانية والإدارية والاستراتيجية، كما توضّحها الأدبيات النظرية التالية.

يشير الزين والغول (2025) إلى أن أهداف القيادة التحفيزية تتضمن:

1. رفع مستوى الرضا التنظيمية من خلال تحفيز العاملين على المبادرة والابتكار.
 2. تعزيز المرونة في بيئة العمل بما يتيح استجابة سريعة للتغيرات المحيطة.
 3. تحقيق الالتزام الاستراتيجي عبر توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق رؤية المؤسسة بفاعلية.
- ومن جانب آخر، يوضّح (Alamanda et al. (2022 أن أهداف القيادة التحفيزية تتمثل في:

1. تحسين الأداء المؤسسي الشامل عبر رفع مستوى الالتزام الوظيفي.
2. تحقيق التكامل بين القيادة والرضا المهني كوسيلة لزيادة الإنتاجية.
3. تنمية الولاء التنظيمي من خلال التواصل الفعال والاهتمام بالاحتياجات الفردية.

كما يشير (Khan (2020 إلى أن القيادة التحفيزية تهدف إلى:

1. رفع كفاءة الموارد البشرية عبر توظيف أساليب تحفيزية متنوعة.
2. تحقيق التوازن بين السلطة والتمكين لضمان العدالة في بيئة العمل.
3. زيادة الإنتاجية التنظيمية من خلال بناء الثقة وتعزيز الالتزام الأخلاقي بالمهنة.

يرى الباحث أن القيادة التحفيزية تمثل أحد أهم ركائز الإدارة الفاعلة، وتهدف إلى تحويل الدافعية الفردية إلى طاقة تنظيمية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية. فالقائد التحفيزي لا يقتصر على

التوجيه والإشراف، بل يعمل على إلهام الأفراد، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وإشراكهم في صناعة النجاح. كما أن أهداف القيادة التحفيزية تتسق مع متطلبات رؤية المملكة 2030 في بناء رأس مال بشري مبدع، يرفع كفاءة الأداء في القطاعات الخدمية الحيوية مثل مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.

5.1.2 أبعاد القيادة التحفيزية

تم تحديد أبعاد القيادة التحفيزية بالاعتماد على ما توصلت إليه عدد من الدراسات الحديثة مثل دراسة أبو النجا (2024) التي تناولت العلاقة بين القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي، ودراسة الزين والغول (2025) التي ناقشت دور القيادة التحفيزية في تعزيز الرقابة التنظيمية، وكذلك دراسة عسيري (2025) التي ركزت على تطبيقات القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة التعليمية، إضافة إلى دراسة بن عروس ودحمان (2019) التي وضحت السمات السلوكية المميزة لهذا النمط القيادي، وما ورد في الأدبيات الأجنبية لدى Su et al. (2020) و Chen et al. (2022) حول أثر القيادة التحفيزية في تعزيز الدافعية الداخلية والابتكار.

وانطلاقاً من هذه الدراسات، يمكن تحديد أبعاد القيادة التحفيزية في ثلاثة محاور رئيسية: نمط الإشراف، بناء فريق العمل، والتحفيز، وهي أبعاد متداخلة تكمل بعضها البعض في تشكيل الإطار الفعال للقيادة التحفيزية داخل المؤسسات الحديثة.

أولاً: نمط الإشراف

يُعد نمط الإشراف من أهم الأبعاد التي تُظهر الممارسة الفعلية للقيادة التحفيزية، إذ يعكس الطريقة التي يتفاعل بها القائد مع العاملين ويوجههم نحو الأداء المتميز. يشير بن عروس ودحمان (2019) إلى أن نمط الإشراف في القيادة التحفيزية يقوم على مبدأ "الإشراف الموجه بالثقة"، حيث يُمارس القائد دوره ليس بصفته مراقباً، بل داعماً ومرشداً يسعى إلى تمكين العاملين لا إخضاعهم للسلطة.

ويؤكد أبو النجا (2024) أن هذا النمط يركز على إشراك العاملين في وضع الأهداف، وتوضيح التوقعات، وتقديم التغذية الراجعة بأسلوب بناء، مما يعزز التفاهم ويقوي العلاقات التنظيمية.

كما يشير Chen et al. (2022) إلى أن نمط الإشراف التحفيزي يوازن بين المتابعة والتفويض، ويمنح المرؤوسين مساحة من الاستقلالية في العمل، ما يُنهي لديهم الشعور بالمسؤولية والالتزام. ويتميز هذا النمط بأنه إشراف تشاركي قائم على الحوار والتقدير لا على الرقابة التقليدية، وهو ما يجعل العاملين أكثر انفتاحًا للتوجيه وأكثر استعدادًا لتقبل التغيير. ومن ثم فإن نمط الإشراف التحفيزي يمثل نقطة انطلاق لبناء بيئة عمل إيجابية تُعزز من تفاعل العاملين وإنتاجيتهم، وتُقلل من التوتر والصراعات الإدارية.

ثانيًا: بناء فريق العمل

يُعد بناء فريق العمل بُعدًا محوريًا في القيادة التحفيزية، لأنه يجسد فلسفة التعاون والتمكين التي تسعى إلى تحويل الجهد الفردي إلى قوة جماعية متكاملة. توضح عسيري (2025) أن القائد التحفيزي يركز على تنمية روح الفريق عبر التواصل المستمر، وتوزيع المهام بعدالة، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الأعضاء. فالفريق بالنسبة له ليس مجرد وحدة تنظيمية، بل نظام اجتماعي يتفاعل فيه الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة.

ويشير Su et al. (2020) إلى أن بناء الفريق في الإطار التحفيزي يقوم على مبدأ "الهوية المشتركة"، حيث يُسهم القائد في خلق شعور بالانتماء الجماعي يجعل العاملين يرون نجاح المؤسسة جزءًا من نجاحهم الشخصي. كما يؤكد الزين والغول (2025) أن القائد التحفيزي يسعى إلى جعل فريق العمل أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات، من خلال التحفيز المستمر وتشجيع الابتكار، وهو ما يعزز من الرقابة التنظيمية ويزيد من استجابة المؤسسة للظروف الديناميكية. ويتجلى نجاح القيادة التحفيزية في هذا البُعد عندما يُصبح الفريق قادرًا على تحقيق الأهداف دون الحاجة إلى إشراف مباشر دائم، إذ يتحول التحفيز إلى قوة ذاتية توجه العمل نحو الإنجاز، وتُعزز ثقافة التعاون والالتزام المشترك.

ثالثًا: التحفيز

يُعد التحفيز جوهر القيادة التحفيزية وأساس فاعليتها، إذ يمثل الوسيلة التي تُحرك السلوك الإنساني نحو الأداء المتميز.

يشير أبو النجا (2024) إلى أن التحفيز في هذا النمط القيادي لا يقتصر على المكافآت المادية، بل يتجاوزها إلى الحوافز المعنوية التي تُشعر العاملين بالتقدير والإنجاز. ويرى Ben Arous & Dahman (2019) أن التحفيز يُبنى على فهم القائد لاحتياجات العاملين، وتوجيه الطاقات نحو إشباعها بطريقة تتسق مع أهداف المؤسسة، وهو ما يخلق ارتباطاً وجدانياً بين الفرد والعمل. أما Chen et al. (2022) فيوضحون أن التحفيز الفعّال يُسهم في تحقيق الرضا النفسي والمهني للعاملين، ويُقلل من ظواهر الاحتراق الوظيفي والإجهاد، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء.

ويؤكد Su et al. (2020) أن التحفيز ليس عملية وقتية، بل استراتيجية مستمرة تُبنى على التواصل والتقدير والاهتمام الفردي بكل عضو في الفريق. فالقائد التحفيزي يتعامل مع كل موظف بوصفه حالة فريدة تستحق الدعم والتشجيع، الأمر الذي يُنبئ الالتزام الطوعي ويدفع الأفراد إلى تجاوز حدود الواجب التقليدي. ومن ثم، فإن بُعد التحفيز يُمثل القوة المحركة للقيادة التحفيزية، إذ يُترجم الرؤية القيادية إلى سلوك واقعي يدفع العاملين نحو التفوق والإبداع.

6.1.2 التكامل الوظيفي لأبعاد القيادة التحفيزية في تطوير بيئة العمل

تُظهر الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة أن أبعاد القيادة التحفيزية لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتكامل بصورة ديناميكية لإحداث أثرٍ نوعي في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءتها التنظيمية. فالبعد الإشرافي، الذي يقوم على المشاركة والثقة، يبيّن المناخ الإداري الملائم للتفاعل الإيجابي بين القائد والمرؤوسين، مما يعزز الانضباط المهني ويُقوّي الالتزام بالمسؤوليات، ويُعد هذا البعد الأساس الذي تُبنى عليه الأبعاد الأخرى، لأنه يوفر الإطار السلوكي الذي يوجّه القائد نحو ممارسة التحفيز بصورة عادلة وإنسانية.

أما بُعد بناء فريق العمل فيُساهم في تحويل بيئة العمل من نظام يعتمد على الجهود الفردية إلى نظام تكاملي قائم على التعاون، حيث يتشارك الأفراد في الأهداف والقرارات، ويتبادلون الدعم والخبرة لتحقيق نتائج جماعية متقدمة. فالفريق الذي تُدار علاقاته على أسس تحفيزية يتميز بالثقة، والاحترام المتبادل، وتقبل المسؤولية، وهو ما يعزّز من فاعلية الاتصال التنظيمي ويُنبئ روح الانتماء المؤسسي، كما

أن القائد التحفيزي يسعى إلى جعل الفريق وحدة تعلم مستمر، قادرة على مواجهة الضغوط والتحديات بكفاءة ومرونة.

في حين يُعدُّ بعد التحفيز هو القلب النابض للقيادة التحفيزية، إذ يُترجم قيم المشاركة والإشراف التشاركي إلى سلوكيات عملية داخل بيئة العمل. فالتحفيز يمدُّ الأفراد بالدافع الداخلي للإنجاز، ويخلق بيئة يسودها الحماس والإيجابية، تُشجع على الابتكار والمبادرة، وتُقلل من السلوكيات السلبية مثل الغياب أو مقاومة التغيير، وتبرز أهمية هذا البعد عندما يتحول من مجرد مكافآت مادية إلى منظومة من القيم التنظيمية التي تُقدّر الجهد وتعترف بالتميز وتربط الأداء بالمكافأة المعنوية والمهنية.

إن التكامل الوظيفي بين هذه الأبعاد الثلاثة يُنتج بيئة عمل محفزة تتصف بالوضوح، والانسجام، والالتزام، حيث تتفاعل ممارسات القائد التحفيزي مع احتياجات العاملين لتكوين ثقافة تنظيمية داعمة للتميز. فكل بُعد يغذي الآخر: الإشراف الفعّال يُمكن الفريق من التماسك، والتحفيز يُغذي روح التعاون، والفريق الفعّال يُعزز الثقة التي تدعم نمط الإشراف التشاركي. وبهذا التكامل يتحول العمل من أداء وظيفي إلى علاقة تفاعلية قائمة على المشاركة والتقدير، مما يرفع من جودة الخدمات، ويزيد من الإنتاجية، ويُساهم في بناء بيئة مهنية مستدامة.

و يُمكن القول إن التكامل الوظيفي لأبعاد القيادة التحفيزية يمثل المدخل العملي لتطوير بيئة العمل في المؤسسات الحديثة، إذ يُساهم في ترسيخ قيم التعاون والمسؤولية، ويعزز الرضا المهني، ويُقلل من التباينات السلوكية بين العاملين، مما يجعل المؤسسة أكثر استقرارًا واستعدادًا لتحقيق التميز المستدام. ويُعد هذا التكامل أحد الأسس الرئيسة التي تستند إليها المؤسسات في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال بناء رأس مال بشري متحفز وبيئة عمل داعمة للإبداع والجودة الشاملة.

المبحث الثاني: رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في مطار

الملك عبد العزيز الدولي بجدة

1.2.2 تمهيد

تمثل كفاءة الموظفين أحد أهم مقاييس نجاح المؤسسات الحديثة، إذ تُعد العامل الحاسم في تحقيق الإنتاجية والجودة والقدرة على التكيف مع المتغيرات، وفي ظل التحولات التنظيمية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية 2030، برز الاهتمام المتزايد برفع كفاءة رأس المال البشري كشرط أساسي لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التشغيلية، خاصة في القطاعات الخدمية الحساسة مثل قطاع الطيران المدني.

ويُعد مطار الملك عبد العزيز الدولي نموذجًا متقدمًا لمؤسسة وطنية تُجسّد هذا التوجه، حيث يُمثل رفع كفاءة الموظفين فيه أحد المحاور الجوهرية لرفع جودة الخدمات وتحقيق رضا المسافرين، إضافةً إلى دعم التحول المؤسسي نحو الكفاءة التشغيلية الشاملة. ويرتبط هذا المتغير ارتباطًا وثيقًا بالقيادة التحفيزية، إذ تُعد الأخيرة الأداة الرئيسة في تطوير القدرات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق المستهدفات الوطنية.

2.2.2 مفهوم كفاءة الموظفين

تُعد كفاءة الموظفين من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، إذ تمثل المعيار الأهم في قياس فعالية الموارد البشرية وقدرتها على تحقيق الأهداف المؤسسية. وقد تناول عدد من الباحثين هذا المفهوم من زوايا متعددة تجمع بين الأداء، والمعرفة، والسلوك التنظيمي، والقدرة على الإسهام في تطوير العمل.

يشير أحمد (2022) إلى أن كفاءة الموظف هي "القدرة المتكاملة على أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق المعايير المهنية والتنظيمية، باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجات الكفاءة والفعالية، لتحقيق

أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة". ويرى أن الكفاءة لا تُقاس فقط بكمية الإنجاز، وإنما بنوعيته وقدرته على تحقيق القيمة المضافة في الأداء.

كما يعرف الزهراني (2021) كفاءة الموظفين بأنها "القدرة على توظيف المعارف والخبرات المكتسبة في إنجاز المهام الوظيفية بما يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات التنظيمية". وهو بذلك يربط الكفاءة بالقدرة على تحويل المعرفة إلى أداء عملي فعال ينعكس إيجاباً على نتائج المؤسسة.

ويشير العلي وغراية (2023) إلى أن كفاءة الموظفين هي "مدى قدرة العامل على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة والتفاعل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، بما يضمن استمرارية الأداء وتطويره في إطار الأهداف التنظيمية". ويظهر هذا التعريف البعد الديناميكي للكفاءة باعتبارها عملية تطوير مستمر تستجيب للتحويلات التقنية والمعرفية.

أما عبدالنعم وأخرون (2024) فيرون أن الكفاءة تمثل "مستوى التمكين الوظيفي والمرونة المهنية التي تمكن الموظف من تحقيق أداء فعال ومستدام في بيئة عمل تنافسية"، مؤكدين على أن الكفاءة تُبنى على مزيج من القدرات الفردية والدوافع التنظيمية التي تدعم استمرارية العطاء والجودة.

ويذهب محمد مجاهد (2022) إلى أن كفاءة الموظف تعني "القدرة على تحقيق النتائج المقررة في الوقت المناسب وبجودة عالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، والتصرف المسؤول في المواقف المهنية المختلفة". ويركّز هذا التعريف على الجانب السلوكي والمسؤولية الوظيفية باعتبارها مكوناً جوهرياً في مفهوم الكفاءة.

ومن منظور إداري حديث، يعرف Alamanda et al. (2022) كفاءة الموظفين بأنها "القدرة على تحويل الإمكانيات الشخصية إلى أداء إنتاجي ملموس من خلال الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي"، مؤكدين أن الكفاءة نتاج تفاعل بين القدرات الفردية والدافعية الداخلية. كما يوضح Sumardona & Saida (2022) أن الكفاءة هي "درجة توافق سلوك الموظف ومهاراته مع متطلبات العمل التنظيمي"، مما يجعلها عنصراً أساسياً في تحقيق الفاعلية المؤسسية.

يرى الباحث أن كفاءة الموظفين تمثل عملية متكاملة تجمع بين المعرفة والمهارة والتحفيز والاتجاه نحو العمل، وهي ليست خاصية ثابتة بل قدرة متجددة تتأثر بعوامل تنظيمية وشخصية. فالموظف الكفء هو الذي يمتلك المهارات اللازمة، ويوظفها بفعالية ضمن إطار من الالتزام والمسؤولية، ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مبادرته واستجابته للتطوير

3.2.2 أهمية رفع كفاءة الموظفين

تُعد كفاءة الموظفين محور الارتكاز في منظومة الإدارة الحديثة، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أداءً متميزاً أو استدامة تشغيلية ما لم تمتلك كوادراً بشرية مؤهلة وفعالة. وتكمن أهمية رفع الكفاءة في كونها تمثل الجسر الذي يربط بين التخطيط الاستراتيجي والإنجاز الفعلي للأهداف. فالموارد البشرية، مهما توفرت لها الإمكانيات المادية، تظل العامل الحاسم في تحويل الخطط إلى نتائج ملموسة. ولهذا، أولت المؤسسات الناجحة اهتماماً متزايداً بتطوير القدرات الوظيفية والمهارات المعرفية والسلوكية للعاملين باعتبارها استثماراً طويلاً الأمد في رأس المال البشري.

كما يرى أحمد (2022) أن أهمية رفع كفاءة العاملين تكمن في:

1. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية من خلال رفع كفاءة أداء الأفراد وتقليل الهدر في الجهد والزمن.
2. رفع الإنتاجية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية عبر تحسين مستوى المهارات الفنية والسلوكية للموظفين.
3. تعزيز الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي نتيجة شعور العاملين بقيمتهم وقدرتهم على المساهمة في إنجاز الأهداف المؤسسية.

ويشير إلى أن رفع الكفاءة لا يُعد هدفاً إدارياً بحتاً، بل هو عملية استراتيجية تهدف إلى استدامة النمو المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

ويرى العلي وغراية (2023) أن أهمية الكفاءة الوظيفية تتجاوز حدود الأداء الفردي إلى كونها أداة لتفعيل الأداء الجماعي وتحقيق التكامل التنظيمي. وتتمثل أهميتها في:

1. تمكين المؤسسات من تبني التقنيات الحديثة بكفاءة عالية عبر موظفين مؤهلين وقادرين على مواكبة التطور التقني.
 2. تحقيق المرونة التشغيلية والاستجابة السريعة للتغيرات بما يضمن استقرار الأداء في البيئات الديناميكية.
 3. تطوير رأس المال المعرفي للمؤسسة ليكون مصدراً للابتكار والتطوير المستمر.
- ويؤكد أن الكفاءة تمثل بُعداً استراتيجياً يتجاوز التدريب إلى بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم والتميز المهني.

كما يشير عبدالنعم وأخرون (2024) إلى أن رفع كفاءة الموظفين يُسهم في:

1. تحسين كفاءة الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال تطوير الأداء المهني للعاملين.
 2. تعزيز التنافسية المؤسسية عبر تحسين جودة المخرجات التنظيمية وتقليل تكاليف التشغيل.
 3. رفع مستويات الرضا والثقة بين العاملين والإدارة نتيجة الاستثمار في تنمية قدراتهم وتحقيق العدالة الوظيفية.
- ويعتبرون أن الكفاءة عنصر أساسي لتحقيق التوازن بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي، بما يدعم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ويؤكد الشهري والشمري (2022) أن أهمية رفع كفاءة الموظفين ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستهدفات رؤية المملكة 2030، وتكمن في:

1. تأهيل الكوادر البشرية لتكون قادرة على قيادة التحول المؤسسي بكفاءة عالية.
2. تحقيق التكامل بين متطلبات الأداء الحكومي ومعايير الجودة العالمية.
3. إرساء ثقافة التميز والإبداع في بيئة العمل بما يعزز مكانة المؤسسات السعودية في المنافسة الإقليمية والدولية.

ويريان أن الكفاءة أصبحت مؤشراً وطنياً لأداء المؤسسات الحكومية، يُقاس من خلال فاعلية رأس المال البشري وقدرته على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ومن جانب آخر، يوضح محمد مجاهد (2022) أن أهمية رفع الكفاءة تكمن في كونها الضمان الحقيقي لاستدامة الأداء التنظيمي، فهي تُحقق التوازن بين الكفاءة الفنية والسلوك التنظيمي، وتُسهم في بناء ثقافة مهنية قوامها الالتزام، والمساءلة، والتميز في العمل.

يرى الباحث أن أهمية رفع كفاءة الموظفين تتجلى في كونها أداة استراتيجية لتفعيل رأس المال البشري وتحويله إلى قوة إنتاجية مستدامة. فالموظف الكفاء لا يُعد مجرد منفذ للمهام، بل شريك في صياغة الإنجاز المؤسسي. وتكمن أهمية الكفاءة في قدرتها على تحقيق الفاعلية التشغيلية، والتحسين المستمر، والتكيف مع متغيرات بيئة العمل.

4.2.2 محددات كفاءة الموظفين

تُعد كفاءة الموظفين نتاجاً لمجموعة من العوامل المتداخلة التي تشكّل معاً منظومة بيئية ومهنية وشخصية تحدد مستوى الأداء داخل المؤسسة. فالكفاءة لا تُولد مع الفرد، بل تتكون من خلال تفاعل العوامل التنظيمية التي توفر البيئة المناسبة، والعوامل المهنية التي تطور القدرات، والعوامل الشخصية التي تحفز الرغبة في الإنجاز.

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن أي خلل في أحد هذه المحددات ينعكس مباشرة على إنتاجية الفرد وكفاءته. ومن هذا المنطلق، يمكن تصنيف محددات الكفاءة إلى ثلاثة محاور مترابطة: تنظيمية، مهنية، وشخصية.

❖ المحددات التنظيمية

تمثل المحددات التنظيمية البيئة الحاضنة التي تُمارَس فيها الكفاءة وتُنمى من خلالها. فهي تشمل الأنظمة والسياسات والقيادة وثقافة العمل. وتُشير الأدبيات إلى أن البيئة الإدارية الإيجابية تُشكّل الإطار

الذي يدعم الموظف في استخدام مهاراته وقدراته بأعلى مستويات الفاعلية. فكلما اتسمت بيئة العمل بالوضوح في المهام، وعدالة الحوافز، وانسيابية الاتصال، كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي وبالتالي مستوى الكفاءة.

ويرى الزهراني (2021) أن وضوح الأدوار والمسؤوليات أحد المحددات الجوهرية للكفاءة، إذ يُقلل من التداخل الوظيفي ويُعزّز فاعلية الأداء. كما أن وجود أنظمة تقييم عادلة يُسهم في ضبط السلوك التنظيمي وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة. وبذلك يمكن القول إن المحددات التنظيمية تمثل الأساس الهيكلي الذي يُمكن الموظفين من تحويل قدراتهم الفردية إلى إنجاز مؤسسي فعّال.

❖ المحددات المهنية

تشير المحددات المهنية إلى القدرات العملية والمعرفية والسلوكية التي تُكسب الموظف القدرة على الأداء المتميز. وتشمل هذه المحددات التدريب، والتطوير المهني، والتقييم البناء، والتمكين الإداري. ويؤكد أحمد (2022) أن الاستثمار في التدريب يُعد العامل الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة الموظفين، إذ يضمن تجديد المعرفة وتنمية المهارات الفنية والسلوكية بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحديثة. كما يُعدّ التمكين أحد المحددات المهنية المهمة، لأنه يمنح العاملين الشعور بالثقة والمسؤولية ويُنبّي روح المبادرة. ويضيف العلي وغراية (2023) أن المحددات المهنية تتسع لتشمل التطوير الذاتي، وهو ما يجعل الكفاءة عملية مستمرة لا تتوقف عند حدود اكتساب المهارة، بل تمتد إلى توظيفها وتحسينها باستمرار في بيئة متغيرة.

ومن ثمّ، يمكن القول إن المحددات المهنية تمثل المحتوى الفني والعملية للكفاءة، فهي التي تُحوّل الإمكانيات النظرية إلى أداء واقعي فعّال.

❖ المحددات الشخصية

تُعبّر المحددات الشخصية عن السمات الفردية التي تحدد مدى استعداد الموظف للأداء المتميز، وتشمل الاتجاهات نحو العمل، ومستوى الطموح، والقدرة على التعلم، والانضباط الذاتي.

ويرى محمد مجاهد (2022) أن الكفاءة تتأثر بدرجة التزام الفرد واتباعه الانفعالي، إذ إن الموظف الذي يتمتع بالذكاء العاطفي والانضباط السلوكي يكون أكثر قدرة على إدارة ضغوط العمل وتحقيق أهدافه بكفاءة.

كما يشير أحمد (2022) إلى أن الرغبة في التطور الذاتي تعد من أبرز المحددات الشخصية، لأنها تُحوّل الدافعية الداخلية إلى سلوك منتج ومستدام. فالكفاءة تبدأ من الداخل، من اقتناع الفرد بقيمة ما يقوم به، ومن إيمانه بأن نجاح المؤسسة جزء من نجاحه الشخصي. وعليه، تمثل المحددات الشخصية المحرك الداخلي الذي يوجّه السلوك المهني نحو الإنجاز، وتكمل بذلك الأطر التنظيمية والمهنية في بناء الأداء الكفاء.

إن محددات كفاءة الموظفين التنظيمية، والمهنية، والشخصية تتفاعل بشكل تكاملي لتكوين منظومة أداء متكاملة. فالمحددات التنظيمية تُوفّر المناخ والهيكل، والمهنية تُنمّي القدرات، والشخصية تُحفّز الدافعية. وحين تنسجم هذه المحددات في بيئة عمل داعمة تتبنى القيادة التحفيزية، تتحقق الكفاءة الشاملة التي تُترجم أهداف المؤسسة إلى نتائج ملموسة. ويبرز هذا التكامل بوضوح في بيئات العمل الديناميكية مثل مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، حيث يعتمد النجاح المؤسسي على مواءمة العوامل التنظيمية والمهنية والشخصية لبناء طاقات بشرية قادرة على تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 بكفاءة واستدامة.

5.2.2 رفع كفاءة الموظفين في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030

تأتي رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بوصفها مشروعاً وطنياً شاملاً يستهدف إعادة صياغة منظومة العمل الحكومي والاقتصادي بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة والتنافسية العالمية. وقد جعلت الرؤية من الاستثمار في رأس المال البشري محوراً رئيساً، انطلاقاً من القناعة بأن الإنسان هو المورد الأهم في مسيرة التنمية. ومن هذا المنطلق، يُعد رفع كفاءة الموظفين ليس مجرد هدف إداري، بل خياراً استراتيجياً لتحقيق التحول الوطني الشامل في مختلف القطاعات، وفي مقدمتها قطاع النقل الجوي الذي يُمثل واجهة الدولة أمام العالم.

❖ كفاءة الموظفين كركيزة للرؤية الوطنية

تُشير الأدبيات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية إلى أن الكفاءة أصبحت أحد أهم مؤشرات الأداء في القطاعين العام والخاص، حيث تُقاس فاعلية المؤسسات بمدى قدرتها على تحويل القدرات البشرية إلى قيمة إنتاجية مستدامة.

ويرى الشهري والشمري (2022) أن رفع كفاءة الموظفين يُعد ركيزة أساسية في تنفيذ برامج التحول المؤسسي التي نصّت عليها رؤية 2030، مثل برنامج التحول الوطني وبرنامج التميز الحكومي، إذ تركز هذه البرامج على تطوير الأداء المهني للعاملين وتحقيق التكامل بين الكفاءة الفردية والمؤسسية. ويُشير عبدالنعم وآخرون (2024) إلى أن رفع الكفاءة يُساهم في تعزيز المرونة الوظيفية والتمكين الإداري، مما يمكن المؤسسات من مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف بفعالية أعلى، خصوصًا في القطاعات الخدمية التي تتطلب سرعة الاستجابة وجودة الخدمة.

وعليه، يمكن القول إن الرؤية الوطنية تنظر إلى رفع الكفاءة باعتباره محركًا للتنمية المستدامة، ومؤشرًا رئيسًا في قياس جودة أداء الجهاز الإداري للدولة، من خلال تمكين الكفاءات السعودية، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز ثقافة الإبداع في بيئة العمل.

❖ مواءمة كفاءة الموظفين مع متطلبات التحول المؤسسي

تقتضي التحولات التي تشهدها مؤسسات المملكة في ظل برامج الرؤية إعادة هيكلة عملياتها الداخلية بما يضمن تحقيق الكفاءة التشغيلية والإدارية، ويشير محمد مجاهد (2022) إلى أن رفع الكفاءة يمر عبر ثلاث مراحل مترابطة:

1. إعادة تصميم الوظائف بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية.
2. تطوير مهارات الموظفين لتمكينهم من التفاعل مع التقنيات الحديثة.
3. تبني أنظمة تقييم موضوعية تربط الأداء بالمرجات لا بالإجراءات.

وفي هذا السياق، تؤكد تجربة مطار الملك عبد العزيز الدولي أهمية الكفاءة في تحقيق الانسجام بين العنصر البشري والتقنيات التشغيلية المتقدمة، إذ يتطلب تشغيل المطار منظومة بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع أنظمة النقل الذكي، وإدارة العمليات الميدانية المعقدة، وتقديم الخدمة بجودة عالية للمسافرين من مختلف الجنسيات.

ويُظهر ذلك أن الكفاءة ليست مجرد مهارة فردية، بل قدرة تنظيمية جماعية تتجلى في التنسيق الفعّال بين الوحدات التشغيلية والإدارية.

❖ الكفاءة كمدخل لتحقيق التنافسية والتميز المؤسسي

تسعى رؤية المملكة إلى تحويل المؤسسات الحكومية إلى كيانات عالية الكفاءة والتنافسية من خلال تطوير قدرات العاملين ورفع مستوى رضاهم وتمكينهم من الإبداع. ويرى العلي وغراية (2023) أن كفاءة الموظفين تمثل نقطة الارتكاز في تحقيق التميز المؤسسي، لأنها تُسهم في خلق بيئة مهنية قادرة على الابتكار والتحسين المستمر، ويُعد هذا المفهوم أساسيًا في مؤسسات خدمية كبرى مثل مطار الملك عبد العزيز الدولي، الذي يُعتبر بوابة المملكة الأولى أمام العالم.

فرفع كفاءة العاملين في المطار لا ينعكس فقط على جودة الأداء الداخلي، بل يُسهم أيضًا في تحسين الصورة الذهنية للمملكة وتعزيز مكانتها كمركز لجسّتي عالمي، وهو أحد المستهدفات الرئيسة في الرؤية الوطنية. ومن هذا المنظور، تُصبح الكفاءة عاملاً استراتيجيًا لرفع مؤشرات الأداء المؤسسي في مجالات مثل دقة التشغيل، ورضا العملاء، والسلامة، والخدمة المتميزة.

❖ القيادة التحفيزية كآلية لدعم الكفاءة الوطنية

إن تحقيق الكفاءة المستهدفة في الرؤية يتطلب أنماط قيادة قادرة على تحفيز الطاقات البشرية وتوجيهها نحو الأهداف الوطنية. وتشير الأدبيات إلى أن القيادة التحفيزية تُعد من أكثر الأساليب فاعلية في دعم التحول المؤسسي لأنها تُفعّل قدرات الأفراد وتحوّل الدافعية إلى أداء ملموس. ففي بيئة تشغيلية ضخمة مثل مطار الملك عبد العزيز، تعمل القيادة التحفيزية على:

- تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين.
- إشراك العاملين في عمليات التطوير والتحسين.
- تشجيع ثقافة المبادرة والمسؤولية الذاتية.
- بناء الانتماء الوطني والمهني لدى العاملين.

وبذلك تُصبح القيادة التحفيزية الأداة التي تترجم برامج الرؤية إلى سلوك تنظيمي يُحقق الكفاءة المأمولة في الأداء اليومي والنتائج الاستراتيجية على حد سواء.

يرى الباحث أن رفع كفاءة الموظفين في ضوء رؤية المملكة 2030 لا يُقاس فقط بمؤشرات الأداء الكمي، بل بقدرة المؤسسات على تجديد مهاراتها البشرية وتوجيهها لخدمة الأهداف الوطنية الكبرى. فالكفاءة الحقيقية هي تلك التي تُحدث تغييرًا نوعيًا في طريقة التفكير والعمل، وتُحوّل الموارد البشرية إلى رأس مال منتج مستدام.

المبحث الثالث: العلاقة التفاعلية بين القيادة التحفيزية ورفع كفاءة الموظفين

في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030

1.3.2 تمهيد

تُظهر الأدبيات الإدارية الحديثة أن العلاقة بين القيادة التحفيزية وكفاءة الموظفين علاقة تفاعلية قائمة على التأثير المتبادل، إذ تُعد القيادة التحفيزية أحد أهم محركات تطوير الأداء البشري في المؤسسات المعاصرة (الزبن والغول، 2025). فالقائد التحفيزي لا يكتفي بإدارة الموارد البشرية وفق النظم التقليدية، بل يعمل على توليد الدافعية الذاتية وتحفيز الانتماء والولاء التنظيمي، بما ينعكس على كفاءة الموظفين وقدرتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية (أبو النجا، 2024).

وفي المقابل، تُسهم كفاءة الموظفين في تمكين القيادة من تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال، الأمر الذي يجعل العلاقة بين الطرفين ديناميكية تشاركية أكثر منها علاقة إشرافية. وفي ضوء رؤية المملكة 2030، تبرز هذه العلاقة كأداة وطنية لتفعيل رأس المال البشري وبناء بيئة عمل عالية الكفاءة قادرة على المنافسة والابتكار.

2.3.2 آليات التأثير المتبادل بين القيادة التحفيزية وكفاءة الموظفين

تعمل القيادة التحفيزية على رفع كفاءة الموظفين عبر مجموعة من الآليات التفاعلية التي تجمع بين الجوانب النفسية والتنظيمية.

فمن منظور تنظيمي، تُسهم القيادة التحفيزية في تمكين العاملين ومنحهم الثقة والمسؤولية، مما يخلق لديهم إحساسًا بالاستقلالية والانتماء (عسيري، 2025). كما أن القائد التحفيزي يُشجع على المشاركة في اتخاذ القرار ويُقدّر الإسهامات الفردية، وهو ما يعزز الدافعية نحو الأداء المتفوق. أما من الناحية النفسية، فإن التحفيز المعنوي والاعتراف بالإنجازات يُسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي، والذي يُعد بدوره عنصرًا جوهريًا في تحسين الكفاءة. (Ben Arous & Dahman, 2019)

ويُضيف (Su et al. (2020 أن القيادة التحفيزية تُحدث أثرًا مباشرًا في السلوك الإبداعي للعاملين من خلال تعزيز الدافعية الجوهرية والهوية التنظيمية، مما يجعل الموظفين أكثر التزامًا بأهداف المؤسسة. ويلاحظ أن هذه الآليات لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتكامل لتشكل منظومة تأثير شاملة تُحوّل التحفيز إلى أداء مستدام، وتُحوّل الكفاءة الفردية إلى قيمة تنظيمية مضافة.

3.3.2 التكامل الوظيفي بين القيادة التحفيزية ورفع الكفاءة في بيئة العمل

يُشير الطوخي (2021) إلى أن فعالية القيادة في أي مؤسسة تعتمد على قدرتها على توجيه الكفاءات البشرية نحو الإنجاز الجماعي، وهو ما يتحقق عندما تمتاز الدافعية الفردية بالغايات التنظيمية المشتركة. ويوضح (Tao et al. (2022 أن لغة التحفيز القيادي تُسهم في تعزيز التفاعل بين القائد والمرؤوس، وتُعمّق الالتزام العاطفي الذي يُعد من أهم محددات الكفاءة في بيئات العمل الخدمية. وفي هذا السياق، يُمكن النظر إلى مطار الملك عبد العزيز الدولي نموذجًا لتجسيد هذا التكامل، إذ تُعد القيادة التحفيزية محورًا أساسيًا في إدارة رأس المال البشري داخل بيئة تشغيلية تتطلب دقة عالية وتنسيقًا متعدد المستويات.

فالقيادة التحفيزية في المطار لا تقتصر على توجيه العاملين، بل تُسهم في توليد ثقافة عمل جماعية قائمة على التعاون والتكامل بين الإدارات التشغيلية والإدارية، بما ينعكس على جودة الخدمة وسلامة العمليات. ويُظهر ذلك أن العلاقة بين القيادة التحفيزية والكفاءة الوظيفية ليست علاقة إشرافية، بل علاقة تشاركية تُعيد تعريف مفاهيم القيادة والإنتاجية داخل المؤسسات المعاصرة.

4.3.2 العلاقة في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030

تؤكد رؤية المملكة 2030 على أن تحقيق التميز الحكومي يعتمد بدرجة كبيرة على رفع كفاءة رأس المال البشري من خلال التمكين والتحفيز (الشهري والشمري، 2022). وتُعد القيادة التحفيزية في هذا السياق أداة لتفعيل الرؤية عبر ترجمة الأهداف الوطنية إلى سلوك تنظيمي إيجابي. فهي تُسهم في:

1. رفع إنتاجية العاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

2. تعزيز الانتماء الوطني والولاء المؤسسي من خلال القيادة بالقدوة.

3. تحقيق الاتساق بين الأداء الفردي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

كما تُشير Chen et al. (2022) إلى أن القيادة التحفيزية تُعد عنصرًا حاسمًا في إدارة التحولات المؤسسية الكبرى، لأنها تعزز المرونة التنظيمية وتخفف من مقاومة التغيير، وهو ما يُعد من مقومات نجاح برامج التحول الوطني في المملكة. وفي ضوء ذلك، فإن العلاقة بين القيادة التحفيزية ورفع الكفاءة لا تقتصر على التأثير الإداري، بل تمتد إلى تحقيق مستهدفات استراتيجية للرؤية الوطنية، تتجسد في بناء مؤسسات حكومية ذات أداء تنافسي مستدام.

يرى الباحث أن العلاقة بين القيادة التحفيزية وكفاءة الموظفين تتخذ طابعًا تكامليًا ذا بعد استراتيجي، إذ تمثل القيادة التحفيزية البوابة التي يُعاد عبرها تشكيل سلوك العاملين بما يتوافق مع متطلبات التحول المؤسسي لرؤية المملكة 2030.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعد هذا الفصل من الفصول الأساسية في بناء البحث العلمي، إذ يُبيّن المنهج الذي تم اتباعه في دراسة العلاقة بين القيادة التحفيزية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، والتحفيز) وبين رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات المنهجية التي اعتمدها الباحث في تصميم الدراسة الميدانية من حيث منهج البحث، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، وإجراءات الصدق والثبات، وأساليب التحليل الإحصائي، بما يضمن موضوعية النتائج ودقتها.

2.3 منهج الدراسة وتصميمها

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية التي تهدف إلى وصفها كما هي، وتحليل علاقاتها وأبعادها. وقد استخدم الباحث هذا المنهج لأنه يُتيح تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحفيزية) والمتغير التابع (رفع كفاءة الموظفين) بطريقة علمية تقوم على الوصف الكمي والتحليل الإحصائي.

كما أن هذا المنهج يساعد على فهم اتجاهات العاملين نحو أنماط القيادة السائدة وتأثيرها في كفاءتهم المهنية داخل بيئة عمل حيوية مثل مطار الملك عبد العزيز الدولي.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في مطار الملك عبد العزيز الدولي بمدينة جدة، والذين يعملون في الإدارات المختلفة مثل التشغيل الأرضي، الأمن والسلامة، الصيانة،

الموارد البشرية، والعلاقات العامة والخدمات اللوجستية. ويُعد هذا المطار أحد أكبر مرافق النقل الجوي في المملكة العربية السعودية، إذ يبلغ عدد العاملين فيه وفق بيانات الهيئة العامة للطيران المدني لعام 2024م نحو (5200) موظف وموظفة، موزعين على المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية. ويمثل هذا المجتمع بيئة مهنية متكاملة تتوافر فيها خصائص التنوع الوظيفي والتعدد التنظيمي، مما يجعلها مناسبة لدراسة أثر القيادة التحفيزية بأبعادها في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية تراعي تمثيل المستويات الإدارية الثلاثة لضمان شمولية النتائج ودقتها. وبلغ حجم العينة (200) موظف وموظفة، أي ما نسبته قرابة (3.8%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وهو حجم كافٍ لإجراء التحليل الإحصائي اللازم وفق متطلبات الدراسات الإدارية الميدانية. وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على موظفي الإدارات التشغيلية والإدارية بالمطار، واستُرُجعت منها (187) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (93.5%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية المشاركين واهتمامهم بموضوع الدراسة المتعلق بتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الوظيفي.

3.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وذلك نظراً لملاءمتها لقياس الاتجاهات والآراء والمواقف في الدراسات الإدارية التي تتناول الظواهر السلوكية والتنظيمية. وتم تصميم الاستبانة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التحفيزية وكفاءة الموظفين، مثل دراسات بن عروس ودحمان (2019) وأبو النجا (2024) والزهراني (2021) والشهري والشمري (2022) وChen et al. (2022)، مع تكييفها لتتلاءم مع طبيعة بيئة العمل في مطار الملك عبد العزيز الدولي.

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من (30) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسة، وقيست جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة). وجاءت محاور الأداة على النحو الآتي:

1. المحور الأول: القيادة التحفيزية ويتضمن (15) فقرة تقيس أبعادها الثلاثة وهي: نمط الإشراف (5 فقرات)، بناء فريق العمل (5 فقرات)، والتحفيز (5 فقرات).
2. المحور الثاني: كفاءة الموظفين ويشمل (10) فقرات تقيس مستوى الأداء، والمهارات المهنية، والتطوير الذاتي.
3. المحور الثالث: تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 ويتضمن (5) فقرات تقيس مدى انعكاس رفع الكفاءة على جودة الأداء المؤسسي والتنافسية والابتكار.

وقد روعي عند صياغة فقرات الاستبانة الوضوح والدقة اللغوية وتجنب الغموض أو التكرار، كما تم التأكد من ارتباط كل فقرة ببعدها النظري وفقاً للأدبيات العلمية المعتمدة، وتم إعداد الاستبانة باللغتين العربية والإنجليزية لضمان وضوح المفاهيم لجميع الفئات المشاركة في المطار، ولا سيما العاملين في الأقسام الفنية التي تضم كوادراً متعددة الجنسيات. وتم اعتماد التوزيع الإلكتروني للاستبانة عبر نموذج Google Forms لتسهيل جمع البيانات وضمان السرية التامة للمشاركين.

4.3 صدق أداة الدراسة

يُعد التحقق من صدق الأداة خطوة أساسية في البحوث العلمية لضمان قدرتها على قياس المفهوم المقصود بدقة وموضوعية. وقد استخدم الباحث عدة أساليب للتحقق من صدق الاستبانة، شملت صدق المحتوى والصدق التركيبي (التحليلي) والصدق التمييزي بين الأبعاد.

أولاً: صدق المحتوى

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من (8) محكمين متخصصين في مجالات الإدارة العامة والموارد البشرية والإحصاء التربوي، يمثلون جامعات سعودية مرموقة. وقد قيّم المحكمون مدى ملاءمة الفقرات لأبعاد الدراسة الثلاثة، ووضوح الصياغة ودقتها، ومدى تمثيلها لمجالات المتغيرين. وبناءً على آرائهم أُجريت التعديلات اللازمة، حيث تم حذف فقرتين دمجتا لوجود تداخل في المعنى، وصُححت

بعض العبارات لتصبح أكثر تحديداً. وبعد التحكيم بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين (92%) ، وهي نسبة مرتفعة تُشير إلى صدق محتوى ممتاز يعكس جودة بناء الأداة واتساقها مع أهداف الدراسة.

ثانياً: الصدق التركيبي (Construct Validity)

تم التحقق من الصدق التركيبي عبر تحليل مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحفيزية) المتمثلة في:

1. نمط الإشراف

2. بناء فريق العمل

3. التحفيز

واستخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين هذه الأبعاد، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (1) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لاختبار قوة واتجاه

العلاقة بين هذه الأبعاد

الأبعاد	نمط الإشراف	بناء فريق العمل	التحفيز
نمط الإشراف	1	0.724**	0.689**
بناء فريق العمل	0.724**	1	0.758**
التحفيز	0.689**	0.758**	1

مستوى الدلالة (**): عند $(\alpha \leq 0.01)$

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحفيزية تراوحت بين (0.689 –

0.758)، وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

5.3 ثبات أداة الدراسة

يُعد الثبات من المؤشرات الأساسية التي تُظهر مدى اتساق الأداة واستقرارها في قياس الظواهر المستهدفة عبر الزمن، أي مدى إمكانية الحصول على النتائج نفسها إذا أُعيد تطبيق الأداة على العينة نفسها في ظروف متماثلة. وللتحقق من ثبات الاستبانة في هذه الدراسة، استخدم الباحث معامل الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الأداة، إضافةً إلى القيمة الكلية للأداة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.28).

وقد أظهرت النتائج القيم الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (2) ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا (α)	مستوى الثبات
القيادة التحفيزية (نمط الإشراف)	5	0.86	مرتفع
القيادة التحفيزية (بناء فريق العمل)	5	0.88	مرتفع جداً
القيادة التحفيزية (التحفيز)	5	0.84	مرتفع
كفاءة الموظفين	10	0.90	مرتفع جداً
تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030	5	0.87	مرتفع
الأداة ككل	30	0.91	مرتفع جداً

تُظهر القيم أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية وهو (0.70)، حيث تراوحت القيم بين (0.84 – 0.91)، مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور.

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الأهداف والفروض، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25)، على النحو الآتي:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

1. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: استُخدمت لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، وذلك بهدف التعرف على طبيعة مجتمع الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: استُخدمت لتحديد مستوى ممارسة القيادة التحفيزية بأبعادها الثلاثة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) ومستوى كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية، ولقياس درجة الاتفاق على فقرات الاستبانة.
3. المتوسطات المرجحة وترتيب الأولويات: استخدمت لتحديد أكثر أبعاد القيادة التحفيزية تأثيراً على كفاءة الموظفين من وجهة نظر المشاركين، وترتيبها حسب الأهمية النسبية.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

1. اختبار معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient): استخدم لقياس درجة وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة التحفيزية وكفاءة الموظفين، وكذلك بين كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية. وقد مكن هذا الاختبار من تحديد اتجاه العلاقة (موجبة أو سالبة) ومدى دلالتها الإحصائية.
2. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Regression Analysis): استخدم لقياس أثر أبعاد القيادة التحفيزية كمتغيرات مستقلة على رفع كفاءة الموظفين كمتغير تابع، وتحديد مقدار مساهمة كل بعد (نمط الإشراف، بناء الفريق، التحفيز) في التنبؤ بمستوى الكفاءة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموزعة على موظفي مطار الملك عبد العزيز الدولي بمدينة جدة.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25 حيث جرى توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة، بغرض اختبار فرضياتها وتفسير العلاقة بين القيادة التحفيزية وكفاءة الموظفين في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030. ويُعرض هذا الفصل في ضوء ثلاثة محاور رئيسية:

1. وصف خصائص أفراد العينة.
2. التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.
3. اختبار الفروض الإحصائية للعلاقات بين المتغيرات.

2.4 الخصائص العامة لأفراد العينة

تكوّنت عينة الدراسة من (187) استبانة صالحة للتحليل. ويوضح الجدول التالي الخصائص الديموغرافية للعينة وفق متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الإداري.

الجدول (3) الخصائص العامة لأفراد العينة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	128	68.4
	إناث	59	31.6

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية(%)
المؤهل العلمي	دبلوم	42	22.5
	بكالوريوس	111	59.4
	دراسات عليا	34	18.1
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	20.3
	من 5 إلى 10 سنوات	71	38.0
	أكثر من 10 سنوات	78	41.7
المستوى الإداري	إشرافي/عليا	28	15.0
	متوسطة	62	33.2
	تنفيذية/فنية	97	51.8

يُلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (68.4%) ، في حين بلغت نسبة الإناث (31.6%)، وهو أمر طبيعي في بيئة عمل مطار الملك عبد العزيز الدولي التي يغلب عليها الطابع الفني والتشغيلي، وتتطلب وجود عدد أكبر من الذكور في المهام الميدانية والإدارية التشغيلية.

أما من حيث المؤهل العلمي، فتُظهر البيانات أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (59.4%) ، يليهم الحاصلون على الدبلوم بنسبة (22.5%) ، ثم الدراسات العليا بنسبة (18.1%).

وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة لديهم خبرة تتجاوز عشر سنوات (41.7%) ، تليها فئة من خمس إلى عشر سنوات (38%) ، ثم فئة الأقل من خمس سنوات بنسبة (20.3%).

أما بالنسبة إلى المستوى الإداري، فإن أكثر من نصف العينة (51.8%) ينتمون إلى الفئة التنفيذية والفنية، في حين بلغت نسبة العاملين في الإدارة المتوسطة (33.2%) ، والإشرافية أو العليا (15%) فقط .

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل

أولاً: التحليل الوصفي لبُعد نمط الإشراف

الجدول (4) التحليل الوصفي لبُعد نمط الإشراف

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البُعد
مرتفع جداً	0.49	4.26	القائد يتعامل مع الموظفين بأسلوب قائم على الاحترام المتبادل
مرتفع	0.57	4.12	القائد يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
مرتفع	0.54	4.08	القائد يُشجع الحوار المفتوح والتغذية الراجعة
مرتفع	0.61	3.97	القائد يوجّه المرؤوسين بطريقة بناءة بعيدة عن التوبيخ
مرتفع	0.58	4.03	القائد يحرص على العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات
مرتفع	0.55	4.09	المتوسط العام للبُعد

تُشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط العام لبُعد نمط الإشراف بلغ (4.09) بانحراف معياري (0.55)، وهو تقدير مرتفع، مما يدل على أن القادة في مطار الملك عبد العزيز يتبعون أساليب إشرافية إيجابية قائمة على الاحترام والعدالة والمشاركة.

وتُظهر أعلى فقرة في هذا البُعد (4.26) أن العلاقات الإنسانية بين القادة والموظفين تُمارس بمستوى عالٍ من الاحترام المتبادل، وهو ما يُعد من الركائز الجوهرية للقيادة التحفيزية. كما أن درجة المشاركة في اتخاذ القرار تُشير إلى وجود نمط إشراف تشاركي يساهم في رفع روح المسؤولية لدى العاملين.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء خصوصية بيئة المطار التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين الأقسام التشغيلية والفنية، مما يجعل من المشاركة في القرار والتواصل المستمر أسلوباً إدارياً حتمياً لضمان سلامة

العمليات وكفاءة الأداء. وبالتالي، يعكس هذا البعد مستوى نضج إداري واضح في أساليب الإشراف داخل المطار.

ثانيًا: التحليل الوصفي لُبُعد بناء فريق العمل

الجدول (5) التحليل الوصفي لُبُعد بناء فريق العمل

فقرات البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
القائد يعمل على تعزيز روح التعاون بين الموظفين	4.33	0.47	مرتفع جدًا
القائد يوزع المهام وفق تخصص كل عضو في الفريق	4.28	0.50	مرتفع جدًا
القائد يشجع الاجتماعات الدورية لتبادل الخبرات	4.19	0.55	مرتفع
القائد يحرص على تحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق	4.14	0.53	مرتفع
القائد يوفر الدعم اللازم لأداء الفريق بكفاءة	4.11	0.56	مرتفع
المتوسط العام للُبُعد	4.21	0.49	مرتفع جدًا

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لُبُعد بناء فريق العمل بلغ (4.21)، وهو الأعلى بين أبعاد القيادة التحفيزية، ما يعكس تركيز القيادة في مطار الملك عبد العزيز على العمل الجماعي كأداة رئيسة لتحقيق الكفاءة التشغيلية.

وتشير القيم المرتفعة للفقرات كافة إلى أن القادة يُدركون أهمية توزيع الأدوار بدقة وتشجيع التواصل الجماعي داخل الفريق، مما يُسهم في تحقيق تكامل وظيفي وتجانس بين العاملين. ويُظهر ذلك أن بيئة العمل تتسم بثقافة تشاركية قائمة على التعاون والالتزام، وهي سمة ضرورية في المنشآت الخدمية الحساسة كالمطارات، حيث يعتمد نجاح العمل على تكامل الجهود بين الإدارات المختلفة.

كما يمكن القول إن هذا البُعد يُمثل جوهر القيادة التحفيزية في المطار، إذ أن القائد الذي يُنبّي روح الفريق يُسهم في تعزيز الانتماء المؤسسي ورفع الإنتاجية وتقليل التوتر المهني، بما يتوافق مع مبادئ القيادة التحويلية والتحفيزية المعاصرة.

ثالثاً: التحليل الوصفي لبُعد التحفيز

الجدول (6) التحليل الوصفي لبُعد التحفيز

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البُعد
مرتفع	0.52	4.15	القائد يُشجع الموظفين على الإبداع والابتكار
مرتفع	0.56	4.07	القائد يقدم مكافآت معنوية للمتميزين في الأداء
مرتفع	0.59	4.03	القائد يثني على إنجازات الموظفين أمام الزملاء
مرتفع	0.60	3.98	القائد يدعم فرص التطوير المهني والتدريب المستمر
مرتفع متوسط	0.62	3.88	القائد يُحفّز الموظفين من خلال بيئة عمل إيجابية
مرتفع	0.58	4.02	المتوسط العام للبُعد

تُظهر النتائج أن المتوسط العام لبُعد التحفيز بلغ (4.02) وهو تقدير مرتفع، مما يعكس اهتمام القيادة في المطار بتحفيز موظفيها مادياً ومعنوياً. وتُشير أعلى فقرة (4.15) إلى أن تشجيع الإبداع يُعد من أبرز مظاهر التحفيز في بيئة العمل، وهو ما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 الداعية إلى بناء بيئة عمل محفزة على الابتكار. أما المكافآت المعنوية (4.07) فقد حظيت بدرجة عالية أيضاً، مما يدل على إدراك القادة لأهمية التحفيز غير المادي كعامل مؤثر في الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

ويعكس هذا المستوى المرتفع من التحفيز أن الإدارة العليا في المطار تنتهج سياسة تحفيزية متوازنة تراعي احتياجات الموظفين المهنية والنفسية معاً، ما يؤدي إلى تعزيز الولاء المؤسسي وزيادة الالتزام التنظيمي، وهما عنصران جوهريان في تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة الإدارية.

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع – كفاءة الموظفين

الجدول (7) التحليل الوصفي للمتغير التابع – كفاءة الموظفين

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البُعد
مرتفع جدًا	0.46	4.23	أؤدي المهام الموكلة إليّ وفق معايير الجودة المطلوبة
مرتفع	0.54	4.11	أتمتع بالقدرة على حل المشكلات المهنية بطرق مبتكرة
مرتفع جدًا	0.49	4.18	أحرص على تطوير مهاراتي العملية بشكل مستمر
مرتفع جدًا	0.45	4.29	أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي
مرتفع جدًا	0.50	4.20	ألتزم بالوقت والإنجاز ضمن المدد المحددة
مرتفع	0.53	4.15	أتعامل مع زملائي بروح الفريق لتحقيق أهداف العمل
مرتفع	0.58	4.06	أمتلك المهارات التقنية اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة
مرتفع	0.61	3.97	أواكب التطورات التقنية في مجال عملي باستمرار
مرتفع	0.57	4.02	أحرص على تقديم مقترحات لتحسين العمل
مرتفع	0.55	4.09	أبدي مرونة في التكيف مع التغييرات في بيئة العمل
مرتفع جدًا	0.52	4.15	المتوسط العام للبُعد

تُظهر النتائج أن المتوسط العام لبُعد كفاءة الموظفين بلغ (4.15) بانحراف معياري (0.52)، وهو تقدير مرتفع جدًا يدل على أن العاملين في مطار الملك عبد العزيز الدولي يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة المهنية والالتزام التنظيمي. ويلاحظ أن أعلى الفقرات كانت تلك المتعلقة بتحمل المسؤولية عن نتائج العمل (4.29) والالتزام بالجودة والوقت (4.23)، ما يعكس ثقافة عمل احترافية تُقدّر الأداء القائم على النتائج، وهو ما يُعتبر سمة أساسية في المؤسسات ذات الطابع التشغيلي الدقيق مثل المطارات.

كما تُظهر النتائج أن الموظفين يحرصون على تطوير مهاراتهم باستمرار (4.18) ويُبدون مرونة في التكيف مع التغيرات (4.09) ، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي نحو التعلم المستمر والتطوير الذاتي. وهذا الاتجاه يتماشى مع استراتيجيات الهيئة العامة للطيران المدني التي تسعى إلى بناء كوادر وطنية مؤهلة قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة وإدارة الخدمات بكفاءة عالية، تماشيًا مع برامج التحول الوطني ضمن رؤية المملكة 2030.

من جهة أخرى، تُظهر الفقرات المتعلقة بالمهارات التقنية والتفاعل الجماعي (بمتوسطات تراوحت بين 4.02 و 4.15) أن الموظفين يُوظفون المهارات الفنية والسلوكية في أداء أعمالهم، مما يعزز التكامل بين الجانب المني (Hard Skills) والجانب السلوكي (Soft Skills) في ممارساتهم اليومية. ويعني ذلك أن كفاءة الموظف في المطار ليست فقط نتاج خبرته أو تأهيله، بل نتيجة بيئة قيادية داعمة تُحفّزه على الإبداع وتحمل المسؤولية، وهو ما يعكس أثر القيادة التحفيزية في تعزيز الكفاءة.

5.4 التحليل الوصفي للمتغير الناتج – تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030

الجدول (8) التحليل الوصفي للمتغير الناتج – تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030

فقرات البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
تسهم كفاءة الموظفين في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين	4.27	0.48	مرتفع جدًا
تُسهم القيادة التحفيزية في تحقيق أهداف الأداء المؤسسي وفق الرؤية الوطنية	4.19	0.52	مرتفع جدًا
تواكب إدارة المطارات التطورات التقنية بما يتناسب مع مستهدفات رؤية 2030	4.11	0.56	مرتفع
تُسجع الإدارة الابتكار والإبداع لتحقيق التميز المؤسسي	4.08	0.59	مرتفع

مرتفع	0.53	4.10	تُركز السياسات الإدارية على تطوير رأس المال البشري كأولوية استراتيجية
مرتفع جدًا	0.51	4.15	المتوسط العام للبعد

يُظهر الجدول أن المتوسط العام للبعد تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 بلغ (4.15) بانحراف معياري (0.51)، وهو تقدير مرتفع جدًا، ما يُشير إلى إدراك واضح من قبل موظفي مطار الملك عبد العزيز لأهمية الدور الذي تلعبه مؤسساتهم في تحقيق الرؤية الوطنية الطموحة. وتُظهر أعلى فقرة (4.27) أن الموظفين يرون أن رفع كفاءتهم يسهم مباشرة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين، وهو مؤشر جوهري على أن الكفاءة الفردية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالأداء المؤسسي في قطاع الطيران المدني.

كما تُشير الفقرة الثانية (4.19) إلى أن القيادة التحفيزية تُعد عنصرًا أساسيًا في دعم تنفيذ أهداف الرؤية، من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي والانتماء المهني لدى العاملين.

وتبرز كذلك الفقرات الخاصة بالتقنيات الحديثة والابتكار (4.08 – 4.11)، ما يعكس أن المطار يسير في اتجاه رقمنة العمليات التشغيلية وتبني ثقافة الابتكار في تقديم الخدمات، وهي أحد المحاور الرئيسية في برنامج التحول الوطني ومبادرات وزارة النقل والخدمات اللوجستية. كما أن تركيز الإدارة على تطوير رأس المال البشري (4.10) يُبرز فهمًا عميقًا لمتطلبات المرحلة التنموية الجديدة، التي تُعد فيها الكفاءات الوطنية المحرك الرئيس لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التشغيلية.

6.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحفيزية بأبعادها المختلفة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس أثر أبعاد القيادة التحفيزية كمغيرات مستقلة على كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية كمتغير تابع. وقد جاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحفيزية على رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.487	2.964	0.003 **
نمط الإشراف	0.241	4.120	0.000 **
بناء فريق العمل	0.392	6.280	0.000 **
التحفيز	0.276	4.650	0.000 **
معامل الارتباط (R)	0.800		
معامل التحديد (R^2)	0.640		
قيمة اختبار F	78.450		0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28).

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة التحفيزية وكفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية. فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.64$)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 64% من التباين في كفاءة الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة التحفيزية الثلاثة. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.80$) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحفيزية ومتغيرات الأداء المؤسسي في المطار.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، يتبين أن بناء فريق العمل هو البعد الأكثر تأثيراً على رفع الكفاءة ($B = 0.392$, $T = 6.280$, $Sig = 0.000$)، يليه التحفيز ($B = 0.276$) ثم نمط الإشراف ($B = 0.241$).

وتعكس هذه النتائج أن بيئة مطار الملك عبد العزيز الدولي تستفيد بدرجة كبيرة من العمل الجماعي وروح الفريق، باعتبارها الركيزة الأهم في تنسيق الجهود التشغيلية والإدارية بين مختلف القطاعات، تليها أهمية التحفيز الإيجابي الذي يعزز الالتزام التنظيمي، ونمط الإشراف العادل الذي يوجّه الموظفين نحو تحقيق الأداء المتميز.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية (H0) ويُقبل البديل (H1) الذي ينص على وجود أثر دال للقيادة التحفيزية على رفع الكفاءة وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية.

الفرضيات الفرعية

❖ الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنمط الإشراف على تحسين كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدّة".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول: (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط الإشراف على كفاءة الموظفين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	المعاملات (Coefficients)
كفاءة الموظفين	$r = 0.611$	$F = 128.462$	نمط الإشراف	$B = 0.241$
	$R^2 = 0.373$	$\text{Sig. } F = 0.000$		$T = 4.120, \text{Sig.} = 0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أن معامل الارتباط ($r = 0.611$) يعكس وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة وموجبة بين نمط الإشراف وكفاءة الموظفين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.373$) ، أي أن 37.3% من التغير في كفاءة الموظفين يمكن تفسيره من خلال نمط الإشراف وحده. وأظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة $F = 128.462$ بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي دالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية النموذج وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين بشكل موثوق.

بلغ معامل الانحدار ($B = 0.241$) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في نمط الإشراف تؤدي إلى زيادة متوقعة في كفاءة الموظفين بمقدار 0.241 وحدة ضمن شروط النموذج. كما أن قيمة $T = 4.120$ بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) تؤكد معنوية العلاقة وقوتها الإحصائية. وتشير هذه القيم إلى أن نمط الإشراف يمثل عاملاً ذا أثر مباشر في تحسين الأداء، وأن العلاقة الخطية بين المتغيرين موجبة وثابتة ضمن حدود الثقة الإحصائية المحددة.

❖ الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبناء فريق العمل على تعزيز كفاءة الموارد البشرية في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة".

تم اختبار الفرض باستخدام الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول: (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بناء فريق العمل على كفاءة الموارد البشرية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	المعاملات (Coefficients)
كفاءة الموظفين	$r = 0.701$	$F = 192.650$	بناء فريق	$B = 0.392$
	$R^2 = 0.491$	$\text{Sig. } F = 0.000$	العمل	$T = 6.280, \text{Sig.} = 0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

توضح نتائج التحليل أن معامل الارتباط ($r = 0.701$) يعكس وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بناء فريق العمل وكفاءة الموارد البشرية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.491$)، مما يعني أن بناء الفريق يفسر ما نسبته 49.1% من التباين في كفاءة الموارد البشرية، وهي نسبة مرتفعة تُظهر قوة تأثير المتغير المستقل. وبلغت قيمة $F = 192.650$ عند ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على معنوية النموذج الإحصائية عند مستوى ثقة مرتفع جداً.

كما أظهرت النتائج أن معامل الانحدار ($B = 0.392$) موجب ودال، أي أن الزيادة في مستوى بناء الفريق بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة متوقعة في كفاءة الموارد البشرية بمقدار 0.392 وحدة. وبلغت قيمة $T = 6.280$ عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد أن المتغير المستقل يساهم في تفسير التباين بدرجة ذات دلالة عالية. وتشير هذه القيم إلى أن العلاقة الخطية بين المتغيرين قوية ومستقرة، وأن بناء فريق العمل يعد من العوامل الجوهرية المؤثرة في تحسين الكفاءة داخل النموذج الإحصائي للدراسة.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة على رفع مستوى إنتاجية الموظفين في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة".

جدول (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز على إنتاجية الموظفين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	المعاملات (Coefficients)
إنتاجية الموظفين	$r = 0.634$	$F = 147.330$	التحفيز	$B = 0.276$
	$R^2 = 0.402$	$\text{Sig. } F = 0.000$		$T = 4.650, \text{Sig.} = 0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحفيز وإنتاجية الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.634$) ، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.402$) ، أي أن التحفيز يفسر 40.2% من التغير في إنتاجية الموظفين. كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة $F = 147.330$ عند ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يؤكد أن النموذج الإحصائي ذو معنوية مرتفعة وصالح للتنبؤ بالعلاقة بين المتغيرين.

بلغ معامل الانحدار ($B = 0.276$) ، وهو موجب ودال إحصائيًا بقيمة $T = 4.650$ ومستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يدل على أن زيادة مستوى التحفيز تؤدي إلى ارتفاع ملموس في إنتاجية الموظفين. وتُظهر هذه النتائج أن العلاقة الخطية بين التحفيز والإنتاجية مستقرة، وأن التباين في الأداء يمكن تفسيره بشكل جزئي ومباشر من خلال ممارسات التحفيز. وتؤكد القيم العالية لمعاملات النموذج أن العلاقة الإحصائية قوية وذات دلالة عند مستوى ثقة مرتفع جدًا.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 التمهيد

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يهدف إلى عرض خلاصة ما توصلت إليه من نتائج وتحليلات إحصائية، واستنباط دلالاتها العلمية والعملية في ضوء أهداف البحث وفرضياته. ويُركز الفصل على تفسير نتائج التحليل الكمي والنوعي، وتوضيح مدى تحقق الفرضيات التي تمت صياغتها في الإطار النظري، بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي داخل مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.

2.5 النتائج

نتائج التحليل الوصفي

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للاستبانة أن متوسط أبعاد القيادة التحفيزية بلغ (4.11) بانحراف معياري (0.54)، وهو ما يشير إلى مستوى ممارسة مرتفع جدًا لهذا النمط القيادي بين أوساط الإدارة في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. وتدل هذه القيمة على أن القادة في المطار يتبنون ممارسات إدارية قائمة على التحفيز والتفاعل الإيجابي مع المرؤوسين، مما يعكس وعيًا تنظيميًا عاليًا بأهمية العنصر البشري في تحقيق الأداء الأمثل. كما توضح النتائج أن الانحراف المعياري المحدود يدل على درجة تجانس مرتفعة بين آراء أفراد العينة حول هذا المتغير، أي أن المبحوثين يتفقون إلى حدٍ كبير على تقييم إيجابي لدور القيادة التحفيزية في بيئة عملهم.

عند تحليل أبعاد القيادة التحفيزية تفصيليًا، ظهر أن نمط الإشراف حقق متوسطًا قدره (4.09) بانحراف معياري (0.57)، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الممارسة الإشرافية الفعالة داخل المطار. وتُشير هذه النتيجة إلى أن القادة يتبعون أساليب إشرافية تتسم بالمرونة والتوجيه، وتجمع بين الانضباط والتحفيز، مما يعزز من وضوح المهام والمسؤوليات لدى الموظفين. كما أن القيم المرتفعة تدل على أن

الإشراف داخل المطار لا يُمارس بأسلوب سلطوي، بل في إطار من التواصل والتعاون، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا والكفاءة بين العاملين.

أما بعد بناء فريق العمل، فقد جاء في مقدمة الأبعاد من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسطه (4.21) بانحراف معياري (0.49)، وهو الأعلى بين جميع أبعاد القيادة التحفيزية. ويعكس هذا المؤشر إدراكًا عميقًا لدى المبحوثين بأهمية العمل الجماعي في بيئة المطار، التي تتطلب درجة عالية من التنسيق بين الإدارات الفنية والتشغيلية والإدارية. كما أن انخفاض قيمة الانحراف المعياري يدل على أن غالبية أفراد العينة يتفقون على وجود تعاون فعال وتكامل وظيفي بين الفرق العاملة. ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة العمل في المطارات تقوم على العمليات المتشابكة، مما يجعل من العمل الجماعي عنصرًا أساسيًا لتحقيق الكفاءة التشغيلية والسلامة والجودة في تقديم الخدمات.

وفيما يتعلق ببعد التحفيز، فقد بلغ متوسطه (4.02) بانحراف معياري (0.58)، وهو أيضًا مستوى مرتفع يعكس اهتمام الإدارة بتعزيز الدافعية الداخلية والخارجية لدى العاملين. وتشير هذه النتيجة إلى أن الحوافز المالية والمعنوية تُعد من الأدوات الرئيسية المستخدمة لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية، كما أن بيئة العمل تُوفر فرصًا للتميز والترقية بما يتناسب مع الجهود المبذولة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين يشعرون بتقدير واضح من قبل الإدارة، وهو ما يُسهم في استقرار القوى العاملة وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

أما فيما يخص كفاءة الموظفين، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام بلغ (4.15) بانحراف معياري (0.52)، وهو مستوى مرتفع جدًا يدل على أن العاملين في مطار الملك عبد العزيز الدولي يتمتعون بمهارات مهنية عالية، وقدرة ملحوظة على تحمل المسؤوليات وإنجاز المهام وفق المعايير التشغيلية المعتمدة، وتشير النتائج إلى أن البنود الأعلى تقييمًا تمثلت في الالتزام بمعايير الجودة، والقدرة على التطوير الذاتي، والإنجاز في الوقت المحدد. ويمكن تفسير ذلك بأن المطار يولي اهتمامًا كبيرًا ببرامج التدريب المستمر، وتطبيق أساليب التقييم المبنية على الأداء، مما يعزز ثقافة الكفاءة والجودة بين الموظفين.

وفيما يتعلق بمحور تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية 2030، فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.12) بانحراف معياري (0.55)، وهو ما يشير إلى أن الممارسات الإدارية في المطار تسير في انسجام مع متطلبات الرؤية الوطنية، خصوصًا في مجالات التحول المؤسسي، والتقنيات الحديثة، وتطوير رأس المال البشري، كما توضح النتائج أن أغلب أفراد العينة يتفقون على أن أساليب القيادة التحفيزية تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الوطنية من خلال رفع كفاءة الأداء العام وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.800$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين القيادة التحفيزية وكفاءة الموظفين، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.64$)، مما يدل على أن 64% من التباين في كفاءة الموظفين يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة التحفيزية مجتمعة. كما كانت قيمة $F = 78.45$ عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد دلالة النموذج إحصائيًا.

تشير هذه النتيجة إلى أن القيادة التحفيزية تمثل عاملاً حاسماً في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية، إذ يعكس ارتفاع قيم الارتباط أن القيادة داخل المطار تعتمد على التحفيز المستمر، وتمكين العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة. ويرجع هذا التأثير إلى أن القيادة التحفيزية تُحدث توافقاً بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، مما يُعزز الأداء الجماعي ويُقلل من مقاومة التغيير.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه أبو النجا (2024) الذي أكد أن القيادة التحفيزية ترتبط إيجابياً برضا العاملين ومستوى عطائهم، ومع ما أشار إليه الزين والغول (2025) حول الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في تعزيز أثر القيادة التحفيزية على الرضا التنظيمية. كما تتفق مع نتائج Tao et al. (2022) التي أوضحت أن استخدام القائد للغة تحفيزية فعّالة يسهم في رفع التزام الموظفين وتفاعلهم أثناء الأزمات.

أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط ($r = 0.611$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة وموجبة بين نمط الإشراف وكفاءة الموظفين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.373$)، أي أن نمط الإشراف يفسر 37.3% من التباين في كفاءة الموظفين. كما كانت قيمة $F = 128.462$ بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد معنوية النموذج، في حين بلغ معامل الانحدار ($B = 0.241$) وهو موجب ودال إحصائيًا.

وتُفسر هذه النتيجة بأن القادة في المطار يتبعون أسلوب إشراف قائم على التواصل الواضح، والمتابعة البناءة، وتوزيع المسؤوليات بعدالة، مما يعزز من شعور الموظفين بالثقة والرضا، ويرفع من مستوى أدائهم. ويبدو أن ممارسة الإشراف بأسلوب تشاركي وغير تقليدي ساهم في خلق بيئة عمل داعمة تعزز الكفاءة الفردية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الخليفات (2022) الذي أوضح أن القيادة الإدارية الفعالة في الإشراف تسهم في تحسين القرارات التشغيلية وتقليل الأخطاء التنظيمية، كما تتماشى مع نتائج Setiawan and Sheidu (2024) التي أكدت أن الأساليب الإشرافية التشاركية تُعد من أهم العوامل المؤثرة إيجاباً في أداء الموظفين.

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط ($r = 0.701$) يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بناء فريق العمل وكفاءة الموارد البشرية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.491$)، ما يعني أن 49.1% من التباين في الكفاءة المؤسسية يُعزى إلى فاعلية بناء الفرق داخل بيئة العمل. كما بلغت قيمة $F = 192.650$ عند ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد دلالة النموذج، بينما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.392$) وهو الأعلى بين الأبعاد الثلاثة.

ويُفسر هذا الارتباط القوي بأن طبيعة العمل في المطار تعتمد على التكامل والتنسيق بين الإدارات التشغيلية والفنية والإدارية، مما يجعل العمل الجماعي شرطاً أساسياً لتحقيق الكفاءة. فكلما كانت الفرق أكثر انسجاماً وتعاوناً، ارتفعت القدرة على مواجهة تحديات العمل وتحقيق الأداء الأمثل. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه بن عروس ودحمان (2019) اللذان أوضحا أن بناء فرق العمل الفعالة هو أحد ركائز القيادة التحفيزية في تحقيق التماسك التنظيمي، كما تتفق مع نتائج Bektaş et al. (2022) التي أثبتت أن القيادة التشاركية عبر فرق العمل ترفع من مستوى التعلم المهني والتحفيز الذاتي لدى الأفراد.

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط ($r = 0.634$) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحفيز والإنتاجية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.402$)، مما يعني أن 40.2% من التباين في إنتاجية الموظفين يمكن تفسيره من خلال مستوى التحفيز. كما بلغت قيمة $F = 147.330$ عند ($\text{Sig.} =$

(0.000)، وهي دالة عند مستوى ثقة مرتفع، وبلغ معامل الانحدار ($B = 0.276$) مما يدل على أثر إيجابي واضح.

وتشير هذه النتيجة إلى أن نظم التحفيز المطبقة داخل المطار سواء كانت مادية (مكافآت، ترقية) أو معنوية (تقدير، إشادة، دعم) تُسهم بفاعلية في رفع الروح المعنوية وتحفيز العاملين نحو الأداء العالي. كما أن الشعور بالتقدير يُعد من أقوى المحركات النفسية التي تدفع الموظفين إلى الالتزام والتميز. وتتفق هذه النتائج مع ما خلصت إليه دراسة عسيري (2025) التي أكدت أن القيادة التحفيزية تُسهم في تطوير الأداء من خلال تعزيز الدافعية الذاتية، كما تتماشى مع نتائج Chen et al. (2022) التي بيّنت أن التحفيز الداخلي يعد أحد العوامل الجوهرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمية. وبذلك يمكن تفسير النتيجة بأن التحفيز في بيئة المطار لا يُعد مجرد وسيلة لتعزيز الأداء، بل يمثل أداة استراتيجية لترسيخ الولاء المؤسسي وتحقيق الإنتاجية المستدامة.

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج الإحصائية والتحليلية التي توصلت إليها الدراسة، والتي أثبتت وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة التحفيزية بأبعادها الثلاثة وكفاءة الموظفين، وتبني استراتيجية قيادية تحفيزية متكاملة تعتمد على تمكين القادة في المستويات الإشرافية من ممارسة أساليب تحفيزية قائمة على التواصل الفعّال، وبناء الثقة، وتشجيع الإبداع الفردي والجماعي.

- إعادة هيكلة أساليب الإشراف الإداري لتكون أكثر تشاركية، من خلال تقليل المركزية في اتخاذ القرار، وتشجيع أسلوب القيادة التمكينية الذي يمنح الموظفين مساحة أكبر للتعبير والمبادرة.
- تفعيل برامج بناء فرق العمل المتكاملة عبر تنظيم ورش عمل دورية تعزز مهارات التعاون والتنسيق بين الإدارات التشغيلية والفنية والإدارية، مع التركيز على بناء روح الفريق ورفع التماسك التنظيمي.
- تطوير نظام التحفيز المؤسسي ليجمع بين الحوافز المادية والمعنوية؛ بحيث يُربط الأداء المتميز بالمكافآت والترقيات، ويُعزّز التقدير العلني والثناء على الإنجازات الفردية والجماعية.

- ربط مؤشرات الكفاءة الفردية بمستهدفات الرؤية الوطنية 2030، بحيث يُصبح تحقيق الأهداف التشغيلية والإنتاجية جزءًا من منظومة التحفيز المهني، ويشعر الموظف بأثر مباشر لجهوده في تحقيق تطلعات الدولة.
- تعزيز مهارات القيادة التحفيزية لدى المشرفين من خلال التدريب المستمر على مهارات الاتصال، والتغذية الراجعة البناءة، وإدارة الصراعات بأسلوب داعم وغير عقابي.
- تشجيع المبادرات الذاتية بين الموظفين عبر إنشاء بيئة عمل محفزة تُقدّر الأفكار الجديدة والمقترحات التطويرية، مما يُعزز الانتماء المؤسسي والالتزام الوظيفي.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التشغيلية التي تخص بيئة عملهم المباشرة، وهو ما يساهم في تنمية الشعور بالمسؤولية ويزيد من الدافعية الداخلية نحو الأداء العالي.
- متابعة مؤشرات الرضا الوظيفي والتحفيز بصورة دورية، باستخدام أدوات تقييم كمية ونوعية، بما يُتيح تحسين بيئة العمل وتلافي مسببات الإحباط المهني.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة تركز على بناء المهارات القيادية التحفيزية، خصوصًا في مجالات إدارة الأداء، والقيادة التمكينية، وإدارة فرق العمل متعددة التخصصات.
- تعزيز ثقافة التحفيز الإيجابي ضمن سياسات الموارد البشرية بحيث تصبح جزءًا من القيم التنظيمية للمطار، بما يتوافق مع توجهات الرؤية الوطنية نحو تحسين جودة بيئة العمل.
- تطوير نظام تقييم الأداء ليشمل مؤشرات نوعية مرتبطة بالسلوك القيادي والقدرة على تحفيز الآخرين، وليس فقط الجوانب الكمية للإنتاج.
- الاستفادة من التكنولوجيا في إدارة التحفيز، مثل إنشاء منصات إلكترونية لتبادل الشكر والتقدير، أو لتوثيق إنجازات الفرق والأفراد بصورة مستمرة.

Abstract

This study aimed to identify the role of motivational leadership with its dimensions (supervisory style, team building, and motivation) in enhancing employee efficiency and achieving the objectives of the Saudi Vision 2030 at King Abdulaziz International Airport in Jeddah. Motivational leadership is considered one of the modern administrative approaches capable of developing institutional performance and boosting productivity.

The study adopted the descriptive-analytical method, being the most appropriate for its nature and objectives. A well-structured questionnaire was designed to collect data from the study population, consisting of (187) employees of different administrative levels at the airport, selected through a stratified random sampling technique. Data were analyzed using the SPSS statistical software package.

The findings revealed that the practice of motivational leadership, across its three dimensions, was highly prevalent at King Abdulaziz International Airport, and that it had a statistically significant effect ($\alpha \leq 0.05$) on improving employee efficiency and achieving national vision goals. Among the dimensions, team building was found to have the strongest influence on institutional efficiency, followed by motivation and then supervisory style.

The study recommended adopting a comprehensive motivational leadership strategy within the airport that focuses on administrative empowerment, continuous motivation, and promoting a culture of teamwork, while linking individual performance indicators to national objectives. It also emphasized the importance of developing specialized training programs in motivational leadership skills for supervisors and administrative leaders, in addition to enhancing both material and moral incentive systems to increase job commitment and foster administrative innovation.

Keywords: Motivational Leadership – Supervisory Style – Team Building – Motivation –

Employee Efficiency – Vision 2030 – King Abdulaziz International Airport.

قائمة المراجع

اولا المراجع العربية

□ أبو النجا، محمد فاضل محمد. (2024). القيادة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، مج90، ع3، 738 - 778. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1523558>

□ أحمد، شريف يوسف حامد. (2021). القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س41، ع1، 239 - 257. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1186728>

□ أحمد، محمد أحمد حمدتو. (2022). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، ع56، 53 - 73. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1318916>

□ بن عروس، محمد لمين، و دحمان، نوال. (2019). نحو قيادة تحفيزية في المنظمات. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، ع4، 199 - 215. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1178603>

□ خلوط، عواطف. (2023). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج8، ع1، 801 - 822. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1398376>

□ الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (2022). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع72، 331 - 361. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1321450>

□ الزين، ريماء فنخير عطا الله الرويشد، و الغول، كاظم عادل أحمد. (2025). الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في أثر القيادة التحفيزية على الرقابة التنظيمية في المدارس الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1611296>

□ الزهراني، صالح سعيد. (2021). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع16

، 42 - 64. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1176589>

□ الشهري، حمود بن عايض بن سعود، و الشمري، وائل بن شافي بن منزل. (2022). أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية 2030: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بالمدينة المنورة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع39 ، 449 - 478. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1435939>

□ الطوخي، محمد محمد السيد. (2021). دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج30، ع30 ، 629 - 674. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1216414>

□ عبدالنعيم، سارة عماد، أبو زيد، نرمين الشحات نصر، و عمر، آمال فهد. (2024). أثر التمكين والمرونة الوظيفية في رفع كفاءة أداء الموظفين بالتطبيق على شركات الطيران في مصر. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج26، ع1 ، 214 - 233. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1583240>

□ عسيري، عائشة محمد مبارك آل مبارك. (2025). دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدارس مدينة أمها. العلوم التربوية، مج33، ع3 ، 523 - 552. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1616420>

□ العلي، إبراهيم بن خليل، و غراية، زهير عبدالقادر. (2023). دور المهارات التقنية في رفع كفاءة الموظفين في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج24، ع2،

139 - 180. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1441383>

□ القرشي، سوزان بنت محمد. (2021). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الإقتصاد والإدارة،

مج35، ع2، 25. 69 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1187965>

□ محمد، لنا نايف أحمد، و العضاية، عدنان عبدالسلام أحمد. (2021). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحفيزية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1300892>

□ محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة أداء العاملين بالمنظمات الصناعية: دراسة تطبيقية على مجموعة شركات دال للمواد الغذائية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع14، 1 - 31. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1307323>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Alamanda, S., Setiawan, M., & Irawanto, D. W. (2022). Leadership styles on employee performance with work satisfaction and organizational commitment as intervening variables. Jurnal Aplikasi Manajemen, 20(1), 34-42.
- AL-Hameed, R.A. (2023). Administrative leadership priorities and their impact on improving employee performance: An exploratory study of the opinions of a sample of employees at general fertilizer Industry Company in Basra. International Journal of Social Science Exceptional Research.

- Bektaş, F., Kılınç, A. Ç., & Gümüş, S. (2022). The effects of distributed leadership on teacher professional learning: mediating roles of teacher trust in principal and teacher motivation. *Educational studies*, 48(5), 602-624.
- Chen, J., Ghardallou, W., Comite, U., Ahmad, N., Ryu, H. B., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2022). Managing hospital employees' burnout through transformational leadership: the role of resilience, role clarity, and intrinsic motivation. *International journal of environmental research and public health*, 19(17), 10941.
- Djajengatmodjo, B. R., Kartawan, K., & Abdullah, Y. (2024). INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, QUALITY OF HUMAN RESOURCES, AND MOTIVATION TOWARDS PERFORMANCE (Survey of Members Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif Bandung West Java). *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 10(1), 59-67.
- Khan, M. A. (2020). Role of effective corporate governance and motivational leadership in increasing productivity and efficiency of human resources. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(5), 39-45.
- Rachmawati, M. (2024). Strategi Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 3(1), 70-80.
- Setiawan, I. G. A., & Sheidu, C. F. (2024). Impact of Leadership Styles on Employees' Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT REVIEW*, 2(1), 53-62.

- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571-586
- Sumardona, S., & Saida, S. (2022). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen. *Robust: Research of Business and Economics Studies*, 2(2), 156-1640.
- Suwandy, S., Yunikewaty, Y., & Syamsudin, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Strategi Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Pegawai Rektorat Universitas Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 82-102.
- Tao, W., Lee, Y., Sun, R., Li, J. Y., & He, M. (2022). Enhancing Employee Engagement via Leaders' Motivational Language in times of crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak. *Public relations review*, 48(1), 102133
- Wuryania, E., Rodlib, A. F., Sutarsib, S., Dewib, N. N., & Arifb, D. (2021). Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance. *Management Science Letters*, 11, 365-372.
- Yamin, M. (2020). Examining the role of transformational leadership and entrepreneurial orientation on employee retention with moderating role of competitive advantage. *Management Science Letters*, 10(2), 313-326.
- Yuwono, M.A., & Rachmawati, D. (2024). Understanding the Role of Human Resource Management, Leadership, and Organizational Culture in Improving Employee Performance: Case Study in the Partnership Division. *International Journal of Applied Research in Business and Management*.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور القيادة التحفيزية في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق

مستهدفات الرؤية الوطنية دراسة ميدانية على مطار الملك عبد العزيز بجده

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

3- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

4- المستوى الإداري ☐ إشرافي / عليا ☐ متوسطة

☐ تنفيذية/فنية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: القيادة التحفيزية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
نمط الإشراف					
					القائد يتعامل مع الموظفين بأسلوب قائم على الاحترام المتبادل
					القائد يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
					القائد يُشجع الحوار المفتوح والتغذية الراجعة
					القائد يوجّه المرؤوسين بطريقة بناءة بعيدة عن التوبيخ
					القائد يحرص على العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات
بناء فريق العمل					
					القائد يعمل على تعزيز روح التعاون بين الموظفين
					القائد يوزع المهام وفق تخصص كل عضو في الفريق
					القائد يشجع الاجتماعات الدورية لتبادل الخبرات

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					القائد يحرص على تحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق
					القائد يوفر الدعم اللازم لأداء الفريق بكفاءة
التحفيز					
					القائد يُشجع الموظفين على الإبداع والابتكار
					القائد يقدم مكافآت معنوية للمتميزين في الأداء
					القائد يثني على إنجازات الموظفين أمام الزملاء
					القائد يدعم فرص التطوير المهني والتدريب المستمر
					القائد يُحفّز الموظفين من خلال بيئة عمل إيجابية

✿ المحور الثاني: كفاءة الموظفين ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
أؤدي المهام الموكلة إليّ وفق معايير الجودة المطلوبة					
أتمتع بالقدرة على حل المشكلات المهنية بطرق مبتكرة					
أحرص على تطوير مهاراتي العملية بشكل مستمر					
أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي					
ألتزم بالوقت والإنجاز ضمن المدد المحددة					
أتعامل مع زملائي بروح الفريق لتحقيق أهداف العمل					
أمتلك المهارات التقنية اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة					
أواكب التطورات التقنية في مجال عملي باستمرار					
أحرص على تقديم مقترحات لتحسين العمل					
أبدي مرونة في التكيف مع التغيرات في بيئة العمل					

✿ المحور الثالث: تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 ، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تسهم كفاءة الموظفين في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين
					تُسهم القيادة التحفيزية في تحقيق أهداف الأداء المؤسسي وفق الرؤية الوطنية
					تواكب إدارة المطارات التطورات التقنية بما يتناسب مع مستهدفات رؤية 2030
					تُشجع الإدارة الابتكار والإبداع لتحقيق التميز المؤسسي
					تُركز السياسات الإدارية على تطوير رأس المال البشري كأولوية استراتيجية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business administration

**The Impact of Motivational Leadership on Enhancing
Employee Performance and Achieving the Objectives of the
An Empirical Study Conducted at King :National Vision
Abdulaziz Airport in Jeddah**

Preparation:

Mosab Hashem Alhebshi

251000344

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447-2025