

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

دور القيادة التحفيزية في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية دراسة على قطاع الطيران بالمملكة

إعداد الطالب/

مصعب هاشم الحبشي

251000344

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025

3.....	مقدمة:
6.....	أهمية الدراسة:
7.....	أهداف الدراسة:
8.....	تساؤلات الدراسة
9.....	فروض الدراسة:
10.....	الدراسات السابقة:
16.....	الفجوة البحثية:
17.....	المنطلقات النظرية للدراسة
19.....	المنهجية وطرق البحث:
19.....	منهج البحث
19.....	الأدوات المستخدمة:
21.....	طرق جمع البيانات:
22.....	الأساليب الإحصائية:
23.....	حدود الدراسة:
24.....	المراجع:

مقدمة:

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 قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية عن القطاع الخاص، نظراً للطبيعة الهرمية والبنية التنظيمية الرسمية التي تسود المؤسسات الحكومية. وقد أوضحت دراسة أن السياق التنظيمي يضفي 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 دوراً كبيراً في زيادة دافعية الموظفين في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية، لا سيما في بيئات العمل التي تفقر إلى المرونة كما في الهيكلية الحكومية. فالموظفون المحفزون يكونون أكثر التزاماً 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 قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية السعودي، في محاولة لفهم كيفية توظيف أساليب القيادة لدعم رؤية المملكة وتحقيق تطلعاتها التنموية (Alghamdi, 2022).

مشكلة الدراسة:

يُعتبر قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية أحد الركائز الأساسية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة، حيث يلعب دوراً محورياً 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 دوراً جوهرياً 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 دوراً كبيراً في تحسين أداء الموظفين من خلال استراتيجيات الموارد البشرية، مشيرة إلى أن القيادة التحولية 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 التحولية 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، نظراً 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 قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية السعودي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تقديم نظرة شاملة ودقيقة حول تأثير تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده المختلفة (التشغيل الآلي، الأتمتة والنظم الذكية، التعلم من خلال العمل، ودعم القدرة على اتخاذ القرار) على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة اسند الحلول المحدودة بمدينة الرياض

الأهمية العلمية

1. تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية حول تأثير القيادة التحفيزية على رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية، خاصة في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية، 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 قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية حول

أفضل ممارسات القيادة الإدارية التي تعزز من أداء الموظفين، وتساعدهم على اختيار

الأساليب التي تلبي 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.

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 قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية.

2. دراسة دور بناء فريق العمل في تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية.

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 قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية.

5. تقديم توصيات لتطبيق القيادة التحفيزية بفعالية لتعزيز رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

6. تساؤلات الدراسة

ما هو دور القيادة التحفيزية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية؟
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 قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية؟
- ✓ كيف يؤثر بناء فريق العمل على تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية؟
- ✓ ما هو دور التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة في تحسين إنتاجية وأداء الموظفين في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية؟
- ✓ هل هناك فروق دالة إحصائية في تأثير القيادة التحفيزية على رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي) للعاملين في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية؟
- ✓ 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؟

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 ($\alpha \geq 0.05$) لالقيادة التحفيزية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية..

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 قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبناء فريق العمل على تعزيز كفاءة الموارد البشرية في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية.

✓ 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 قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية.

✓ لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في تأثير القيادة التحفيزية على رفع كفاءة الموظفين وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، والمستوى الوظيفي) للعاملين في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

دراسة. (Suwandy et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين من خلال استراتيجية 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 استراتيجية الموارد البشرية، يؤثر أسلوب القيادة على أداء الموظفين، حيث تبين أن استراتيجية 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 PT. PLN (Persero) 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 (بأبعادها: القيم المشتركة، السلوكيات، العادات)، جودة الموارد البشرية (بأبعادها: المهارات، الكفاءات، الخبرات)، والدافعية (بأبعادها: 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.

و أظهرت 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 أداءهم. 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 عاملاً وتحليل النتائج المتوصل إليها تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية | للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية 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.

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 قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية.

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 تُفصل تأثير القيادة التحفيزية ككل (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على تحسين الأداء في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية 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 قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية، خصوصاً في ظل البيئة الثقافية والإدارية الفريدة لهذه المؤسسات الحكومية.

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 عليه 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 عالٍ " (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).

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 قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية. 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 ، و يعتمد 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 قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية.

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.

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.

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.

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 قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية.
- **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 قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية.

المراجع:

اولا المراجع العربية

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>

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>

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>

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

- 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*.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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*.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The role of motivational leadership in raising employee efficiency and
achieving the goals of the national vision: a study on the aviation
sector in the Kingdom.**

Preparation:

Mosab Hashem Alhebshi

251000344

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1447-2025