

عنوان البحث

أثر نمط القيادة الخادمة على تماسك فرق العمل وإنتاجية المشاريع: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السعودي.

The Impact of Servant Leadership Style on Team Cohesion and Project Productivity: An Applied Study on the Saudi Telecommunications Sector.

إعداد الباحث / نواف عبدالعزيز الحبيش

التخصص: ماجستير إدارة الأعمال

الكلية: كلية الإدارة

الجامعة: جامعة ميدأوشن

الدولة: المملكة العربية السعودية

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات القيادة الخادمة بأبعادها المتمثلة في التمكين، والتواضع، والسلوك الأخلاقي في تعزيز تماسك فريق العمل ورفع إنتاجية المشاريع التقنية بشركات الاتصالات الرئيسية في المملكة العربية السعودية وهي شركة الاتصالات السعودية وموبايلي وزين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالتطبيق على عينة عشوائية ممثلة بلغت 150 موظفاً وموظفة تم جمع بياناتهم عبر استبانة مخصصة، حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود مستوى ممارسة مرتفع لمتغيرات الدراسة كافة، مع وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الخادمة وإنتاجية المشاريع، كما أثبتت نتائج الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر ما نسبته 61% من التغير الحاصل في إنتاجية المشاريع، وكان بعد التمكين هو الأكثر تأثيراً ومساهمة في رفع الإنتاجية يليه السلوك الأخلاقي ثم التواضع، في حين تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى للجنس أو الشركة، بينما وجدت فروق دالة تعزى لسنوات الخبرة لصالح الفئة الأكثر خبرة، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية لمدراء المشاريع لتمكين الكوادر الفنية وتعزيز قيم العمل الأخلاقية لضمان جودة المشاريع وتسليمها في الوقت والميزانية المحددة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، تماسك فرق العمل، إنتاجية المشاريع، قطاع الاتصالات السعودي.

Abstract

This study aimed to measure the impact of servant leadership practices in its dimensions of empowerment, humility, and ethical behavior on enhancing team cohesion and increasing the productivity of technical projects in the main telecommunications companies in the Kingdom of Saudi Arabia, namely Saudi Telecom Company (STC), Mobily, and Zain. The study adopted a descriptive-analytical approach, applied to a representative random sample of 150 male and female employees, with data collected via a structured questionnaire. The statistical results revealed a high level of practice for all study variables, along with a strong, statistically significant positive correlation between servant leadership practices and project productivity. Furthermore, multiple regression analysis demonstrated that the dimensions of servant leadership collectively explain 61% of the variance in project productivity, with empowerment being the most influential dimension, followed by ethical behavior and humility. The results also indicated no statistically significant

differences in the respondents' perceptions attributable to gender or company, while significant differences were found attributable to years of experience in favor of the more experienced category. Based on these findings, the study recommended the adoption of specialized training programs for project managers to empower technical staff and reinforce ethical work values to ensure project quality and delivery within the designated time and budget.

Keywords : Servant Leadership, Team Cohesion, Project Productivity, Saudi Telecommunications Sector.

مقدمة الدراسة

شهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً جذرياً في فلسفة القيادة وممارساتها؛ حيث تراجعت الأساليب التقليدية القائمة على السلطة الرأسية والرقابة الصارمة لصالح أنماط قيادية حديثة تركز على الجانب الإنساني وتضع تمكين العنصر البشري وتطويره في مقدمة أولوياتها. وفي هذا السياق، برزت فلسفة "القيادة الخادمة" (Servant Leadership) كنموذج إداري رائد يؤكد أن رغبة القائد في الخدمة وتلبية احتياجات التابعين يجب أن تسبق الرغبة في ممارسة السلطة. وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة (مثل دراسة Liden et al., 2008) إلى أن المنظمات التي تتبنى هذا النمط القيادي تشهد مستويات أعلى من الولاء التنظيمي، والأمان النفسي، والقدرة على مواجهة التحديات التشغيلية المعقدة من خلال فرق عمل متكاملة ومتماسكة.

وعند إسقاط هذا التحول الفكري على البيئات التقنية الحديثة، نجد أن قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات يمثل الساحة الأكثر ديناميكية وتطلباً لمرونة الأداء القيادي. وفي المملكة العربية السعودية، يشكل قطاع الاتصالات الركيزة الأساسية للتحول الرقمي والممكن الجوهري لمستهدفات رؤية المملكة 2030. وتؤكد الإحصاءات الرسمية الصادرة عن هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية (CST) لعام 2024 أن حجم سوق الاتصالات والتقنية في

المملكة تجاوز حاجز 110 مليار ريال سعودي، مصحوباً بمعدلات نمو متسارعة وتنافسية شديدة بين المشغلين الرئيسيين (شركة الاتصالات السعودية STC، وموبايلي، وزين). هذا النمو الهائل يترجم ميدانياً إلى مئات المشاريع التقنية والبرمجية المعقدة التي تتطلب كفاءة تشغيلية متناهية وسرعة فائقة في تسليم المخرجات الرقمية إلى السوق (Time-to-Market).

إن نجاح هذه المشاريع الضخمة يعتمد كلياً على فاعلية وتناغم الموارد البشرية العاملة فيها. وهنا تظهر أهمية متغير "تماسك فرق العمل" (Team Cohesion)؛ حيث تشير دراسات علم النفس التنظيمي (مثل نموذج Carron et al., 1985) إلى أن تماسك الفريق بقسميه الاجتماعي والعملي يمثل الصمغ الذي يربط التخصصات المتباينة (أمن سيبراني، بنية تحتية، حوسبة سحابية) لتنسيق الجهود وتقليل تكرار الأخطاء الفنية والهدر الزمني. وينعكس هذا التماسك بشكل مباشر على "إنتاجية المشاريع" التي تقاس بكفاءة الميزانية، والالتزام بالجدول الزمني، وجودة المنتج النهائي.

بالرغم من توفر التقنيات الحديثة والتدفقات المالية الضخمة في قطاع الاتصالات السعودي، إلا أن الفجوة البحثية والتطبيقية تكمن في كيفية إدارة رأس المال البشري وتفعيل طاقاته الكامنة من خلال أساليب القيادة الإنسانية. ومن هنا، تقترح هذه الدراسة نموذجاً تحليلياً متكاملًا يبحث في أثر ممارسات القيادة الخادمة (التمكين، التواصل، السلوك الأخلاقي) في رفع إنتاجية المشاريع عبر الدور الوسيط لتماسك فرق العمل. وتتمثل القيمة العلمية والعملية الجديدة لهذا البحث في تقديم فهم معمق لكيفية انتقال أثر السلوك القيادي الأخلاقي من الجانب المعنوي السلوكي (التماسك) إلى الجانب العملياتي الإجرائي (الإنتاجية) في بيئة تنظيمية سعودية تتوافق فيها قيم "القيادة الخادمة" مع الأخلاقيات المهنية الإسلامية والمستهدفات الوطنية الكبرى لرؤية 2030 في تطوير الكفاءات الوطنية واستبقائها.

مشكلة الدراسة

على الرغم من القفزات التقنية التي حققها قطاع الاتصالات السعودي، إلا أن إدارة المشاريع في هذا القطاع لا تزال تواجه تحديات تشغيلية بالغة الصعوبة تتمثل في ارتفاع معدلات الاحتراق الوظيفي للمهندسين، وصراعات العمل الناشئة عن ضغوط الوقت، وتأخر تسليم مراحل المشاريع نتيجة لضعف التنسيق والاتصال بين الفرق العابرة للتخصصات. إن بعض الممارسات القيادية السائدة قد تميل في كثير من الأحيان إلى النمط السلطوي أو الإجرائي الجاف الذي يركز على المخرجات والأرقام دون مراعاة كافية للاحتياجات الإنسانية والنفسية للموظفين، مما يؤدي إلى تصدع تماسك فرق العمل وارتفاع معدلات دوران العمل بين الكفاءات الوطنية النادرة.

وتتبلور المشكلة الرئيسية للدراسة في التساؤل الجوهري التالي:

"ما هو أثر ممارسة نمط القيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، التواصل، السلوك الأخلاقي) على تعزيز تماسك فرق العمل ورفع مستوى إنتاجية المشاريع في شركات قطاع الاتصالات السعودي (STC، موبايلي، وزين)؟"

القيمة المضافة لحل مشكلة الدراسة ومساهمتها المجتمعية والتنظيمية:

إن دراسة هذه المشكلة وتقديم حلول علمية وعملية لها يضيف قيمة استراتيجية للمجتمع ومؤسساته من خلال محاور رئيسية عدة:

1. **تمكين رأس المال البشري الوطني:** يسهم حل هذه المشكلة في إرساء ثقافة عمل إيجابية داخل الشركات الوطنية تعتمد على الأمان النفسي والتقدير، مما يدعم مستهدفات "رؤية المملكة 2030" الخاصة بتحسين جودة الحياة المهنية وتأهيل صف ثانٍ من القادة الخادمين القادرين على قيادة التحول الرقمي بكفاءة عالية.
2. **الحد من الهدر الاقتصادي للمشاريع:** إن تعزيز التماسك والإنتاجية يقلل بشكل مباشر من نسب فشل أو تعثر المشاريع التقنية الحكومية والخاصة التي تنفذها شركات الاتصالات، مما يحمي الموارد المالية الوطنية ويسرع عجلة التنمية المستدامة.
3. **استبقاء الكفاءات والحد من هجرة الأدمغة:** تعاني بيئة الأعمال التقنية من تسرب المواهب (سعودة نوعية) نتيجة الضغوط والقيادة غير الداعمة؛ وتسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم حلول لقيادات الشركات لتهيئة بيئة جاذبة تضمن الحفاظ على الأصول المعرفية للمؤسسة.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

1. **إثراء المكتبة الإدارية العربية:** تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة البحوث العربية (والسعودية على وجه الخصوص) التي تبحث في أثر القيادة الخادمة كنموذج إنساني على المخرجات الصلبة للمشاريع (الإنتاجية) من خلال متغير وسيط سلوكي (تماسك الفريق) في بيئات تكنولوجية بحتة.
 2. **تأصيل النموذج الهيكلي المقترح:** تقديم إطار نظري وعلمي رصين يوضح سلسلة القيمة السلوكية؛ أي كيف ينتقل أثر سلوك القائد الخادم وتواضعه إلى مستويات الأداء الإنتاجي الفعلي والتحكم في الوقت والميزانية عبر صهر طاقات الأفراد وتماسكهم.
 3. **التواءم القيمي والثقافي:** يسهم البحث في تأصيل فلسفة القيادة الخادمة وربطها بالبيئة والثقافة التنظيمية الإسلامية والعربية المرتكزة على مبادئ العدالة والتواضع والخدمة والمواظرة الاجتماعية.
- ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

1. **تطوير الكفايات القيادية لمدراء المشاريع:** تقدم الدراسة دليلاً تشخيصياً مدعماً بالنتائج الإحصائية لصناع القرار ومسؤولي الموارد البشرية في شركات الاتصالات (STC، موبيلي، وزين) لتصميم برامج تدريبية متطورة ومسارات تأهيل لمديري المشاريع تركز على أبعاد القيادة الخادمة.

2. تحسين الممارسات التنظيمية: تقدم الدراسة توصيات إجرائية ملموسة لمديري المشاريع حول كيفية تطبيق سياسات التمكين الفعال وبناء الأمان النفسي للفرق الموزعة والمهجنة، مما يساهم في رفع جودة المخرجات الرقمية وتقليل الهدر الزمني والتكلفة.
3. دعم التنافسية والابتكار الرقمي للمملكة: يساهم رفع إنتاجية مشاريع قطاع الاتصالات في تعزيز البنية التحتية الرقمية للمملكة، مما يرفع من تصنيفها التنافسي العالمي في قطاع الاتصالات والتقنيات الناشئة تماشياً مع مستهدفات رؤية 2030.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

- إلى أي مدى يساهم تطبيق نمط القيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، التواصل، السلوك الأخلاقي) في زيادة تماسك فرق العمل وتحسين إنتاجية المشاريع في شركات قطاع الاتصالات السعودي؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هو مستوى ممارسة القيادة الخادمة (التمكين، التواصل، السلوك الأخلاقي) لدى مدراء المشاريع في شركات الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين؟
2. ما هو مستوى تماسك فرق العمل (الانسجام الاجتماعي، الالتزام بأهداف الفريق) في شركات الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين؟
3. ما هو مستوى إنتاجية المشاريع (جودة المخرجات، الالتزام بالوقت والميزانية) في شركات الاتصالات السعودية؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة ومستوى تماسك فرق العمل في المشاريع التقنية؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الخادمة على إنتاجية المشاريع في شركات الاتصالات السعودية؟
6. هل يلعب تماسك فرق العمل دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين ممارسات القيادة الخادمة وإنتاجية المشاريع؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الشركة، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- قياس وتحليل أثر نمط القيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، التواصل، السلوك الأخلاقي) في تعزيز تماسك فرق العمل ورفع مستوى إنتاجية المشاريع في قطاع الاتصالات السعودي.

الأهداف الفرعية:

1. الكشف عن واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المشاريع في شركات الاتصالات الرئيسية (STC، موبيلي، زين).
2. تحديد مستوى التماسك (الاجتماعي والعملي) السائد بين أعضاء فرق المشاريع التقنية في الشركات محل الدراسة.
3. قياس مستويات إنتاجية المشاريع الفنية والتقنية من حيث التزامها بضوابط الجودة، والوقت، والميزانية المقررة.
4. استقصاء طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة الخادمة وتماسك فرق العمل.
5. قياس الأثر المباشر لأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة ومنفردة في التنبؤ بإنتاجية المشاريع.
6. اختبار وتحليل الدور الوسيط لتماسك فرق العمل في تيسير ونقل أثر السلوكيات القيادية الإنسانية إلى إنتاجية العمليات التشغيلية.
7. استكشاف مدى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين للمتغيرات تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، الشركة الحالية، سنوات الخبرة).

مصطلحات الدراسة (التعريفات الاصطلاحية والإجرائية)

أ. القيادة الخادمة (Servant Leadership)

- **التعريف الاصطلاحي:** هي فلسفة ومجموعة ممارسات قيادية تركز على وضع رغبة القائد في خدمة مرؤوسيه ومساعدتهم على النمو الشخصي والمهني كأولوية قصوى تسبق مصالحه الذاتية وسلطته الرسمية (Greenleaf, 1970).
- **التعريف الإجرائي:** هي الدرجة التي يمارس بها مدراء المشاريع أبعاد القيادة الخادمة في قطاع الاتصالات السعودي، وتقاس في هذه الدراسة عبر إجابات أفراد العينة على الفقرات المخصصة للأبعاد الثلاثة: **التمكين** (تفويض الصلاحيات ومنح الاستقلالية)، **التواصل** (تقبل النقد والاعتراف بالأخطاء

ونسب الفضل للفريق)، والسلوك الأخلاقي (الشفافية والعدالة والنزاهة)، وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة.

ب. تماسك فرق العمل (Team Cohesion)

- **التعريف الاصطلاحي:** هي العملية الديناميكية المستمرة التي تنعكس في ميل أعضاء الفريق للترابط والاتحاد وبذل الجهود المشتركة للبقاء معاً من أجل تحقيق أهدافهم المهنية وتلبية احتياجاتهم الاجتماعية والوجدانية (Carron et al., 1985).
- **التعريف الإجرائي:** هي مستوى التآلف والانسجام القائم بين أعضاء فرق المشاريع التقنية في شركات الاتصالات السعودية، ويقاس عبر محورين أساسيين في الاستبانة: **الانسجام الاجتماعي** (الود، الاحترام، الدعم النفسي)، و**الالتزام بأهداف الفريق** (تغليب مصلحة الفريق، والمسؤولية الجماعية عن المخرجات).

ج. إنتاجية المشاريع (Project Productivity)

- **التعريف الاصطلاحي:** هي العلاقة التناسبية والكفاءة الناتجة عن توظيف الموارد والمدخلات الفنية والبشرية للحصول على مخرجات ومستهدفات محددة للمشروع بأعلى جودة ممكنة وضمن القيود الزمنية والمالية الموضوعية (الجمعية الأمريكية لإدارة المشاريع - PMI).
- **التعريف الإجرائي:** هي درجة نجاح الفريق في تسليم المشاريع التقنية والحلول الرقمية لشركات الاتصالات بكفاءة عالية، وتقاس عبر استجابات أفراد العينة على العبارات المخصصة لبعدين في الاستبانة: **جودة المخرجات واستقرارها الفني**، و**الالتزام بالجدول الزمني وضبط الميزانية المحددة**.

د. قطاع الاتصالات السعودي (Saudi Telecommunications Sector)

- **التعريف الاصطلاحي:** هو البيئة التنظيمية والتنافسية التي تضم الشركات والمشغلين الحاصلين على تراخيص رسمية من هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية (CST) لتقديم خدمات الاتصالات اللاسلكية والبرودباند والحلول السحابية الرقمية في المملكة العربية السعودية.
- **التعريف الإجرائي:** يقتصر إجرائياً في هذا البحث على الشركات الثلاث الكبرى التي شملتها الدراسة الميدانية وهي: شركة الاتصالات السعودية (STC)، شركة موبيلي، وشركة زين.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: فلسفة وأبعاد القيادة الخادمة (المتغير المستقل)

يعتبر مفهوم القيادة الخادمة من الأنماط القيادية الحديثة التي أحدثت تحولاً فكرياً (Paradigm Shift) في النظرية الإدارية، من خلال إعادة صياغة هرم السلطة التقليدي ووضع خدمة التابعين وتمكينهم كأولوية قصوى للقائد (Reinke, 2004).

1. مفهوم وتطور القيادة الخادمة في الفكر الإداري

تعود الجذور التأسيسية لنظرية القيادة الخادمة (Servant Leadership) إلى المفكر الإداري روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) في مقاله الشهير عام 1970 بعنوان "الخادم كقائد" (The Servant as Leader). ويرتكز هذا النموذج على مبدأ جوهرى مفاده أن "الرغبة الفطرية في الخدمة يجب أن تسبق الرغبة في القيادة" (Greenleaf, 1970).

ويختلف هذا النمط عن الأنماط التقليدية (كالقيادة التحويلية والتبادلية)؛ حيث تركز القيادة التحويلية على تحقيق أهداف المنظمة بإلهام التابعين، بينما تضع القيادة الخادمة نمو المرؤوسين ورفاهيتهم كهدف أسمى بحد ذاته (الرشيد ومطر، 2016). وقد حدد سبيرز (Spears, 2010) عشر خصائص جوهرية للقائد الخادم، لعل أبرزها في بيئات المشاريع: الاستماع النشط، التعاطف، الاستبصار، والالتزام بنمو الأفراد وتطويرهم المهني.

2. الأبعاد الجوهرية للقيادة الخادمة في البيئات التقنية

تتطلب مشاريع قطاع الاتصالات المرونة والابتعاد عن المركزية الإدارية نتيجة لتعقدها الفني وسرعة تغيرها (Liden et al., 2008). وتتبلور أبعاد القيادة الخادمة في هذه البيئة عبر ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **التمكين (Empowerment):** ويعني تفويض الصلاحيات الفنية ومنح الموظفين الحرية والثقة لاتخاذ القرارات الميدانية، مما يسرع الأداء الإداري والتشغيلي (عطالله، 2014).
- **التواضع والأصالة (Authenticity & Humility):** ويقصد به قدرة القائد على تقييم ذاته بموضوعية، والاعتراف بحدود معرفته، ونسب نجاح المشاريع للفريق ككل (أحمد عزيز ديلمان وآخرون، 2018).
- **السلوك الأخلاقي (Ethical Behavior):** ويشمل ترسيخ قيم العدالة، والشفافية، والنزاهة، وتوزيع المهام بناءً على الجدارة والموضوعية (غالي، 2015).

المحور الثاني: تماسك فرق العمل (المتغير الوسيط)

يمثل تماسك فرق العمل (Team Cohesion) الحلقة الوجدانية والسلوكية التي تترجم ممارسات القيادة إلى نتائج إنتاجية ملموسة داخل مشاريع الاتصالات.

1. سيكولوجية تماسك الفريق وعناصره

يُعرف تماسك الفريق بأنه العملية الديناميكية التي تتعكس في ميل المجموعة للترابط والاتحاد من أجل السعي وراء تحقيق أهدافها المشتركة (Carron et al., 1985). وبناءً على نموذج "كارون" للتماسك الجماعي، يتكون هذا المتغير من أربعة عناصر: الجاذبية الفردية للمجموعة، التكامل الجماعي، الاعتزاز بالهوية الجماعية، وتوافر الأمان النفسي (Psychological Safety) الذي يتيح للفريق تبادل الأفكار دون خوف من الفشل الإداري (Carron et al., 1985).

وتنقسم الأدبيات تماسك الفريق إلى نوعين رئيسيين (أبي هريرة ومعتوق، 2021):

1. التماسك الاجتماعي (Social Cohesion): ويركز على قوة العلاقات الشخصية والود والدعم الاجتماعي بين أفراد الفريق.
 2. التماسك نحو المهمة (Task Cohesion): ويركز على مدى التزام الفريق وتكامل جهودهم لتحقيق الأهداف الفنية والمهنية للمشروع.
 2. دور القائد الخادم في تعزيز التماسك
- يسهم القائد الخادم بشكل مباشر في تقليل الصراعات التنظيمية وصهر طاقات الأفراد عبر ممارسات "الخدمة" والاهتمام بالنمو الشخصي للتابعين (بن يحيى وآخرون، 2021). فعندما يقدم القائد الدعم المعنوي والتعافي النفسي (Healing) عند الأزمات التقنية كالأعطال المفاجئة للشبكات، يرتفع شعور الموظفين بالأمان والولاء (بركة، 2020). كما يعمل القائد على بناء هوية مشتركة للمشاريع من خلال ربط المهام التقنية اليومية بالرؤية الوطنية الكبرى للمملكة 2030 (العمدي، 2020).

المحور الثالث: إنتاجية المشاريع وأثر المتغيرات (المتغير التابع)

تعتبر إنتاجية المشاريع (Project Productivity) المعيار الأساسي لنجاح شركات الاتصالات في ظل سوق يتسم بالتنافسية الشديدة وضغوط العمل المستمرة.

1. محددات إنتاجية المشاريع في قطاع الاتصالات

لا تقاس إنتاجية المشاريع الحديثة بالمنظور الكمي التقليدي فقط، بل بمؤشرات مثلث النجاح لإدارة المشاريع (المليجي، 2012):

- **كفاءة الوقت (Time Efficiency):** الالتزام بالجدول الزمني وتسليم المنتجات التقنية في الوقت المحدد للمحافظة على الميزة التنافسية.
- **ضبط التكاليف (Cost Control):** توظيف الموارد المالية بفاعلية وتجنب تجاوز الميزانية المقررة للمشروع.
- **جودة المخرجات (Quality):** مطابقة المخرجات الفنية لمعايير الجودة واستقرار الخدمات الرقمية بعد تشغيلها.

2. علاقة القيادة الخادمة وتماسك الفريق بالإنتاجية

تؤكد الدراسات السابقة أن تمكين الموظفين يقلل من الاحتراق الوظيفي (Job Burnout) ويسرع من حل المشكلات التقنية الطارئة دون الحاجة للموافقات البيروقراطية الطويلة (عبد المالك، 2016). كما تشير الأدبيات إلى أن ممارسات القيادة الخادمة ترفع من سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior)، مما يدفع العاملين لبذل جهود طوعية إضافية لإنجاح المشاريع (Hanif et al., 2020).

من جانب آخر، يمثل تماسك الفريق صمام أمان لتقليل الهدر الزمني وتكرار الأخطاء (Rework) نتيجة التنسيق الفعال والاتصال المفتوح بين الأعضاء (تجيب سبع ورشيد مناصرية، 2020). كما يسهل التماسك تداول وتبادل المعرفة والخبرات بين التخصصات المختلفة (Cross-functional Teams) كمهندسي الشبكات، وخبراء السحابة، ومسؤولي الأمن السيبراني (Amin et al., 2018).

المحور الرابع: النموذج المقترح والعلاقات التفاعلية (النموذج التحليلي)

يربط النموذج التحليلي المقترح لهذه الدراسة بين المتغيرات الثلاثة في مسارين أساسيين يوضحان كيفية انتقال أثر السلوك القيادي إلى الأداء الفعلي للمشاريع:

[الأثر المباشر: تساهم ممارسات القيادة الخادمة (التمكين، التواصل، السلوك الأخلاقي) في تحسين إنتاجية المشاريع بشكل مباشر عن طريق تبسيط الإجراءات الميدانية وحل المشكلات الفنية والتقنية فوراً (السلمي، 2002).

1. **الأثر غير المباشر (الدور الوسيط):** يعمل القائد الخادم كمهيئ للتربة التنظيمية وباني الأمان النفسي، مما يزيد تماسك الفريق اجتماعياً ومهنياً. هذا التماسك بدوره يتحول إلى دافع سلوكي للأعضاء للعمل بروح الفريق الواحد، مما يقلل الأخطاء والنزاعات التنظيمية، وينعكس بشكل إيجابي ومستدام على كفاءة مخرجات المشاريع وضبط ميزانياتها وخططها الزمنية (البحيصي، 2014).

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

الدراسات باللغة العربية

1. دراسة عطا الله (2014)

- **العنوان والهدف:** أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في جامعة الطائف. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في البيئة الأكاديمية السعودية وأثره على التميز التنظيمي.
- **المنهج والعينة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت 120 فرداً موزعين على 19 فريق عمل ميداني.
- **النتائج:** أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تمكين فرق العمل والتميز التنظيمي في جامعة الطائف، كما كشفت عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتمكين الفرق على تحقيق التميز التنظيمي بمختلف أبعاده.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة فرق العمل، وتعميق سياسات تفويض الصلاحيات ومنح الاستقلالية للفرق لتسريع الأداء وتحقيق الجودة الشاملة.

2. دراسة غالي (2015)

- **العنوان والهدف:** القيادة الخادمة وأثرها على الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية بجامعة غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى الإدارات الجامعية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.
- **المنهج والعينة:** المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية ممثلة بلغت 400 موظف وموظفة من أصل مجتمع دراسة يبلغ 2157 فرداً.
- **النتائج:** تبين وجود تفاوت في ممارسة القيادة الخادمة بين الجامعات محل الدراسة، مع وجود ارتباط إيجابي قوي وطردى ذي دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الخادمة بمختلف أبعادها والالتزام التنظيمي (الوجداني، والمعياري، والمستمر) لدى العاملين.
- **التوصيات:** ضرورة عقد دورات تدريبية مكثفة للقيادات التنظيمية لتعزيز سلوكيات الخدمة والتواضع، ونشر القيم الأخلاقية التي تسهم في رفع مستويات الانتماء والولاء الوظيفي.

3. دراسة أحمد عزيز ديلمان وآخرون (2018)

- **العنوان والهدف:** ممارسات القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية. هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة والأثر بين أبعاد القيادة الخادمة (التواضع، الموثوقية، التمكين) وبناء الثقة التنظيمية لدى الكوادر التدريسية والوظيفية.
- **المنهج والعينة:** اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتمت الدراسة التطبيقية في المعهد التقني في السليمانية عبر استبانة وُزعت على عينة مقصودة من التدريسيين والإداريين.
- **النتائج:** وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية قوية جداً بين ممارسات القيادة الخادمة وتطوير مناخ الثقة التنظيمية المتبادلة بين الإدارة والمُروّسين.
- **التوصيات:** ركزت التوصيات على أهمية إظهار القادة للتواضع والاعتراف بحدود المعرفة لكسر الحواجز الإدارية وتعزيز الروابط المهنية المبنية على الصدق والنزاهة.

4. دراسة تجيب سبع ورشيد مناصرية (2020)

- **العنوان والهدف:** التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (BATCIM). هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين تمتين الكفاءات والقدرات الوظيفية وبين جودة وأداء المورد البشري.
- **المنهج والعينة:** اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل لجميع الإطارات العاملة بالمؤسسة والبالغ عددهم 70 إطاراً، حيث تم استرداد 58 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.
- **النتائج:** خلُصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمتين الوظيفي (تفعيل نقاط القوة والتمكين) في تتمين الأداء البشري المتميز، وجاء واقع تطبيق المتغيرين بمستوى "مرتفع".
- **التوصيات:** تصميم برامج وأنشطة تدريبية قائمة على تشخيص نقاط القوة الفردية والجماعية وتمكينها بدلاً من التركيز التقليدي على معالجة نقاط الضعف فقط.

5. دراسة نجاة بن يحيى، فاطنة بلقرع، محمد السعيد جوال (2021)

- **العنوان والهدف:** أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل - دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة. هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى إسهام سلوكيات القائد الخادم في تمكين فرق العمل وصنع بيئة عمل مستقلة.
- **المنهج والعينة:** المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت 70 فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة من مجتمع دراسة مكون من 376 عاملاً دائماً.
- **النتائج:** أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسة جاء "متوسطاً"، بينما أثبتت التحليلات وجود أثر معنوي قوي ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل وتقويض الصلاحيات لها.

- **التوصيات:** تحويل فلسفة القيادة الخادمة إلى جزء من الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتركيز على نمو واحتياجات المرؤوسين الفنية والمهنية لبناء فرق قادرة على القيادة الذاتية.
6. دراسة منى جواد سلمان (2021)

- **العنوان والهدف:** أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز (إمارة رأس الخيمة، الإمارات). هدفت الدراسة إلى فحص أثر ممارسات الموظفين الفردية (الأداء، الابتكار، والتعلم المستمر) ودور الدعم القيادي في تحقيق التميز الوظيفي.
 - **المنهج والعينة:** المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت العينة 83 موظفاً متميزاً من الحاصلين على جوائز التميز المؤسسي الفردية بين عامي 2017 و 2020.
 - **النتائج:** وجود أثر ذو دلالة إحصائية مرتفعة لممارسات التعلم والابتكار والتمكين على تحقيق التميز، بينما جاء مستوى ممارسات وأبعاد القيادة الحكومية الداعمة بمستوى "متوسط".
 - **التوصيات:** ضرورة قيام القادة والمديرين بتبني سياسات تعزيز الثقة بالذات للمبدعين، وتقديم الدعم النفسي والتمكيني اللازم لمشاركتهم في المنافسات الإقليمية والعالمية.
7. دراسة فتيحة بوديار وعبد الجليل طواهرير (2021)

- **العنوان والهدف:** دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين - دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر ببسكرة. هدفت الدراسة إلى فحص مساهمة سلوكيات القيادة الخادمة في تحفيز وتسهيل تبادل الخبرات والمعارف الفنية بين الكوادر الطبية المساعدة (الممرضين).
 - **المنهج والعينة:** استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة استطلاعية شملت 40 ممرضاً وممرضة عبر الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
 - **النتائج:** جاءت ممارسة القيادة الخادمة بمستوى "متوسط"، والتشارك المعرفي بمستوى "ضعيف"، ومع ذلك وُجدت علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين المتغيرين معاملها بلغ 0.336.
 - **التوصيات:** تفعيل نمط القيادة الخادمة كقيمة تنظيمية لتحفيز تقاسم المعرفة والخبرات التقنية، وترقية سلوك المواطنة التنظيمية للحد من احتكار المعرفة الفردية.
- ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة (Hina Amin et al. 2018)

- **العنوان والهدف:** Servant Leadership Improves the Knowledge Sharing Behavior of Employees. هدفت الدراسة إلى التحقق من دور القيادة الخادمة وسلوكياتها الإنسانية في تحسين ونشر ممارسات تبادل المعرفة والخبرات بين الأكاديميين في قطاع التعليم العالي بباكستان.
- **المنهج والعينة:** المنهج الكمي الوصفي، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة عشوائية ممثلة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الباكستانية.

- **النتائج:** أثبتت الدراسة أن أربعة أبعاد رئيسية للقائد الخادم (وهي: الدعوة الإيثارية، التخطيط والاستبصار، الشفاء والتعافي العاطفي، والإشراف) تمتلك تأثيراً إيجابياً مباشراً وقوياً في زيادة سلوكيات تبادل المعرفة والخبرات الصريحة والضمنية بين الموظفين.
- **التوصيات:** حث المؤسسات التعليمية والتقنية على تبني وتدريب قياداتها على ممارسات القيادة الخادمة لخلق مناخ تواصل مفتوح يدعم تبادل الأصول المعرفية واستبقائها.

2. دراسة (Muhammad Imran Hanif et al. (2020)

- **العنوان والهدف:** The Organizational Trust with Mediating Role of Technological Innovation. هدفت الدراسة إلى فحص أثر القيادة الخادمة على تعزيز الثقة التنظيمية، مع استكشاف الدور الوسيط للابتكار التكنولوجي في هذه العلاقة داخل المنظمات العامة والخاصة.
- **المنهج والعينة:** اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات من عينة قوامها 310 مستجيبين من الموظفين في قطاعات خدمية وتقنية متنوعة.
- **النتائج:** أثبتت النتائج أن القيادة الخادمة تعزز الثقة التنظيمية بشكل جوهري، وأن إدماج الابتكار التكنولوجي كمتغير وسيط يقوي هذه العلاقة ويرفع نسبة التأثير الإجمالي للقيادة الخادمة على بناء الثقة إلى نحو 84%.
- **التوصيات:** ضرورة قيام قيادات المنظمات بربط ممارسات الخدمة الإنسانية والتمكين بأدوات الابتكار والتحول الرقمي لضمان كسب ولاء وثقة الكوادر المهنية والتقنية.

3. دراسة (Linda Lin Chin Lin et al. (2020)

- **العنوان والهدف:** The Relation Between Servant Leadership and Job Satisfaction: The Mediating Effect of Job Empowerment. هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة الطردية بين نمط القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين، مع التركيز على الدور الوسيط لمتغير التمكين الوظيفي.
- **المنهج والعينة:** المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على وحدة طيران الجيش التابعة للقوات المسلحة، وتم جمع وتحليل 321 استبانة فعالة.
- **النتائج:** كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي مباشر وقوي للقيادة الخادمة على مستوى الرضا الوظيفي، كما أثبتت نتائج التحليل الهيكلي أن التمكين الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً يعزز هذا التأثير الإيجابي بشكل كبير وملحوس.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة منح الموظفين مزيداً من الصلاحيات الذاتية في تخطيط وتنفيذ مهامهم لرفع مستويات رضاهم وإنتاجيتهم.

- **العنوان والهدف:** Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy. هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات القيادة الخادمة في تعزيز الاندماج والارتباط الوظيفي للموظفين في القطاع المصرفي بباكستان، مع استقصاء الدور الوسيط لمتغير الكفاءة الذاتية.
- **المنهج والعينة:** المنهج الكمي الإمبريقي، حيث طُبقت الدراسة على عينة من موظفي البنوك التجارية الباكستانية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).
- **النتائج:** خلصت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي مباشر على اندماج الموظفين في أعمالهم، كما تبين أن الكفاءة الذاتية للموظف (ثقته في قدراته الفنية والمهنية) تعمل كوسيط إيجابي قوي ينقل أثر القيادة الإنسانية إلى سلوك الاندماج الفعلي.
- **التوصيات:** تصميم برامج قيادية تسهم في رفع تقدير الذات والكفاءة الفنية والمهنية للعاملين من خلال سياسات التمكين والتدريب المستمر.

5. دراسة (Truc Trung Truong (2021) & Toan Khanh Pham Tran

- **العنوان والهدف:** Impact of Servant Leadership on Public Service Motivation of Civil Servants: Evidence from Vietnam. هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة والأثر بين أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، التواصل، الأصالة والنزاهة، والمساءلة) وتنمية دوافع الخدمة العامة لدى الموظفين المدنيين في فيتنام.
 - **المنهج والعينة:** المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت الدراسة ميدانياً في القطاع العام الحكومي الفيتنامي وتم جمع البيانات وتحليلها إحصائياً لتقييم مستويات الأثر.
 - **النتائج:** أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد القيادة الخادمة والمتمثلة في التمكين، والتواصل، والنزاهة، والمسؤولية تؤثر طردياً وبشكل معنوي في رفع دافع الخدمة العامة، بينما كان لبعد "الإشراف والرقابة اللصيقة" أثر إيجابي ضئيل للغاية.
 - **التوصيات:** التحول التدريجي من الرقابة اللصيقة وأساليب التحكم التقليدية إلى الإشراف التمكيني الداعم لبناء الدافعية الداخلية للعمل وتطوير مستوى الأداء العام للمؤسسات.
- المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة وبيان الثغرة البحثية
- بناءً على المراجعة الشاملة والمتأصلة للدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، يمكننا تقديم قراءة نقدية وتوضيح لإسهامات دراستنا الحالية وموضعها العلمي ضمن هذه السلسلة البحثية:

1. أوجه الاتفاق والتشابه مع الدراسات السابقة:

- تتفق دراستنا الحالية مع الغالبية العظمى من الدراسات السابقة (مثل دراسة غالي، 2015؛ ودراسة ديلمان، 2018؛ ودراسة Lin et al., 2020) في التأكيد على القيمة التنظيمية والسلوكية البالغة لنمط القيادة الخادمة، وقدرتها الفائقة على إحداث تحول إيجابي في المناخ التنظيمي.
 - تتقاطع دراستنا مع دراسة (عطالله، 2014؛ وبن يحيى، 2021) في النظر إلى "التمكين" كُبعد جوهري وأداة ربط رئيسية لإطلاق الطاقات البشرية وصهرها لصالح الأهداف المشتركة.
 - تتفق الدراسة الحالية في اعتمادها على "المنهج الوصفي التحليلي" واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها العالية لقياس الظواهر السلوكية والإدارية الإنسانية.
- ## 2. أوجه الاختلاف والتميز (القيمة المضافة لدراستنا):

- **طبيعة القطاع التطبيقي:** ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاع التعليم العالي (مثل دراسة Amin et al., 2018)، أو القطاع الصحي (مثل دراسة بوديار، 2021)، أو القطاع العسكري والمصرفي. بينما تتفرد دراستنا الحالية بالتطبيق الميداني على **قطاع الاتصالات السعودي** (شركات STC، وموبايلي، وزين)، وهو قطاع يمتاز بديناميكية فائقة وسرعة تحول تقني وتنافسية شرسة، مما يجعل الأنماط القيادية فيه ذات حساسية بالغة لنجاح المشاريع.
- **الربط بين الجانب السلوكي والجانب العملي الصلب:** ركزت الدراسات السابقة بالعموم على ربط القيادة الخادمة بمتغيرات سلوكية ناعمة (مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، التشارك المعرفي، أو الدافعية). في المقابل، تجمع دراستنا الحالية في نموذجها التحليلي بين أبعاد القيادة الخادمة السلوكية الإنسانية والمخرجات الصلبة والعملياتية لإدارة المشاريع (وهي **إنتاجية المشاريع** المقاسة بكفاءة الوقت وضبط الميزانية وجودة المخرجات التقنية)، وذلك من خلال المتغير السلوكي الوسيط (**تماسك فرق العمل**).

3. الثغرة البحثية (Research Gap):

تتبلور الثغرة البحثية التي يسعى بحثنا الحالي والمدرج في ملف "**المشروع النهائي نواف عبدالعزيز.docx**" إلى سدها ومعالجتها في النقاط التالية:

1. **ندرة النماذج الهيكلية المتكاملة:** على الرغم من وجود دراسات بحثت في القيادة الخادمة وأخرى بحثت في تماسك فرق العمل أو إنتاجية المشاريع بشكل منفصل، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات العربية (والسعودية بشكل خاص) التي تقترح وتختبر نموذجاً هيكلياً يدرس الأثر التفاعلي غير المباشر (الدور الوسيط) ل**تماسك فرق العمل** في نقل أثر السلوك الإيجابي للقائد الخادم إلى مخرجات إنتاجية ملموسة ومحكومة بالوقت والجودة والتكلفة.

2. **الفجوة البيئية والتنظيمية:** يفتقر الفكر الإداري العربي المعاصر إلى دراسات تطبيقية رصينة تقيس مدى فاعلية "القيادة الخادمة" في ظل "الضغوط التشغيلية المرتفعة" واتفاقيات مستوى الخدمة (SLA) الصارمة السائدة في قطاع تقنية المعلومات والاتصالات السعودي، ومدى مواءمة هذه الفلسفة الإنسانية مع مستهدفات التمكين البشري والابتكار الرقمي المحددة في رؤية المملكة 2030.

منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

1. نوع الدراسة والمنهج المستخدم

تندرج هذه الدراسة تحت البحوث **الكمية التطبيقية**، واعتمد الباحث على **المنهج الوصفي التحليلي** (Descriptive Analytical Approach)، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الإنسانية والسلوكية في بيئات الأعمال.

- **الجانب الوصفي:** يركز على رصد وتوصيف واقع ممارسة القيادة الخادمة، ومستويات تماسك فرق العمل، ومعدلات إنتاجية المشاريع في شركات الاتصالات السعودية كما هي عليه في الواقع الفعلي.
- **الجانب التحليلي:** يسعى لمعالجة البيانات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة لتفسير العلاقات التفاعلية وتحديد حجم الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات المستقلة والوسيط على المتغير التابع، ومن ثم الخروج باستنتاجات علمية وتوصيات إجرائية تخدم القطاع محل الدراسة.

2. حدود الدراسة

تم الالتزام بالحدود المنهجية التالية لضمان دقة نطاق البحث وتركيزه:

- **الحدود الموضوعية (Topical Boundaries):** تقتصر الدراسة على فحص وتفسير العلاقات الهيكلية بين متغيرات الدراسة الثلاثة: القيادة الخادمة كمتغير مستقل (بأبعادها: التمكين، التواصل، السلوك الأخلاقي)، وتماسك فرق العمل كمتغير وسيط (بأبعاده: الانسجام الاجتماعي، والالتزام بالأهداف)، وإنتاجية المشاريع كمتغير تابع (بأبعادها: جودة المخرجات، والالتزام بالوقت والميزانية).
- **الحدود المكانية (Spatial Boundaries):** طُبقت الدراسة ميدانياً في المقرات والفروع الرئيسية والمكاتب الإقليمية لشركات الاتصالات الكبرى المرخصة في المملكة العربية السعودية وهي: شركة الاتصالات السعودية (STC)، شركة موبيلي (Mobily)، وشركة زين (Zain).
- **الحدود البشرية (Human Boundaries):** استهدفت الدراسة الموظفين العاملين في إدارات المشاريع الفنية والتقنية والمجموعات المساندة لها من (مديري مشاريع، مهندسين، فنيين، وموظفين إداريين) الذين يعملون تحت إشراف قادة إداريين مباشرين.
- **الحدود الزمنية (Temporal Boundaries):** تم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات وتحليلها إحصائياً خلال العام الدراسي 2025 - 2026.

3. مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة (Study Population):

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من كافة الكوادر البشرية المهنية والتقنية العاملة في إدارات وأقسام المشاريع وتطوير البنية التحتية والحلول الرقمية لشركات الاتصالات الثلاث الكبرى في المملكة العربية السعودية (STC، موبيلي، زين). ويمتاز هذا مجتمع بالتنوع المعرفي التخصصي (شبكات، حوسبة سحابية، أمن سيبراني، برمجيات، مبيعات تقنية).

ب. عينة الدراسة (Study Sample):

نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة نتيجة لاتساع رقعته الجغرافية وتوزيع العاملين، تم اختيار عينة عشوائية ممثلة (Representative Random Sample). وقد تم تحديد حجم العينة الإحصائي المستهدف ليكون 150 مفردة صالحة للتحليل الإحصائي من العاملين في الشركات الثلاث. ويوضح الجدول التالي توزيع العينة الفعلي المسترد بحسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية:

المتغير الديموغرافي	الفئات	التكرار (ن = 150)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	102	68.0%
	إناث	48	32.0%
الشركة الحالية	شركة الاتصالات السعودية STC	68	45.3%
	شركة موبيلي Mobily	47	31.3%
	شركة زين Zain	35	23.4%
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	25	16.7%
	مهندس	55	36.7%
	تقني / فني	42	28.0%
	إداري	28	18.6%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	35	23.3%
	من 5 إلى 10 سنوات	72	48.0%
	أكثر من 10 سنوات	43	28.7%

4. أداة الدراسة والإجراءات المتبعة

تعتبر الاستبانة الإلكترونية (Self-Administered Electronic Questionnaire) هي الأداة الرئيسية والوحيدة المستخدمة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة. وقد تم تصميمها بشكل مرّن ليتلاءم مع الطبيعة الرقمية والتقنية لبيئة عمل قطاع الاتصالات السعودي، وجرى تصميمها وتقسيمها إلى جزأين رئيسيين:

- **الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين:** ويحتوي على أسئلة عامة لتصنيف عينة الدراسة وتشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي الحالي، والشركة الحالية.
- **الجزء الثاني: محاور وفقرات قياس متغيرات الدراسة الهيكلية:** ويشتمل على 20 عبارة موزعة على ثلاثة محاور ومصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale)، ويتم توضيح وزن كل استجابة بالدرجات كالتالي:

الاستجابة الفردية للعبارة	الوزن والدرجة الإحصائية المخصصة لها
موافق بشدة	5 درجات
موافق	4 درجات
محايد	3 درجات
غير موافق	درجتان
غير موافق بشدة	درجة واحدة

5. المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم تبني وتطوير مقاييس مقننة وموثوقة علمياً في الأدبيات العالمية والإدارية بعد تعريبها ومواءمتها لبيئة العمل السعودية وقطاع الاتصالات بشكل خاص، وتتوزع الفقرات كالتالي:

أ. مقياس المتغير المستقل (القيادة الخادمة - 9 فقرات):

تم اقتباس وتطوير الفقرات استناداً إلى مقياس (Liden et al., 2008) ومقياس التقييم التنظيمي للقائد الخادم (Laub, 1999)، وتم تقسيمه لقياس ثلاثة أبعاد جوهرية:

- **بعد التمكين (Empowerment - الفقرات 1-3):** يقيس مدى تفويض الصلاحيات ومنح الاستقلالية للموظفين.
- **بعد التواضع (Humility - الفقرات 4-6):** يقيس تقبل القائد للنقد البناء ونسب نجاح المشاريع للفريق والاعتراف بالأخطاء.
- **بعد السلوك الأخلاقي (Ethical Behavior - الفقرات 7-9):** يقيس قيم الشفافية والعدالة والنزاهة والقوة الحسنة للقائد.

ب. مقياس المتغير الوسيط (تماسك فرق العمل - 6 فقرات):

تم تطوير الفقرات ومواءمتها بالاعتماد على نموذج كارون للتماسك الجماعي (Carron et al., 1985) ومقياس بيئة المجموعة، وتم تقسيمه إلى بعدين رئيسيين:

- **الانسجام الاجتماعي (Social Harmony - الفقرات 10-12):** يقيس مستويات الود، الاحترام، الدعم النفسي، والقدرة على تجاوز الخلافات ودياً.
- **الالتزام بأهداف الفريق (Commitment to Team Goals - الفقرات 13-15):** يقيس تضافر الجهود المشتركة لتسليم المشروع وتغليب المصلحة الجماعية على المصالح الفردية.
- ج. مقياس المتغير التابع (إنتاجية المشاريع - 5 فقرات):
- تم بناء وتطوير الفقرات بالاعتماد على معايير الجمعية الأمريكية لإدارة المشاريع (PMI) ومثلث القيود الشهير، وقسمت كالتالي:

- **جودة المخرجات الفنية (Quality of Outputs - الفقرات 16-17):** يقيس دقة مخرجات المشروع التقني وتطابقها مع معايير الجودة وخلوها من الأخطاء.
- **الالتزام بالوقت والميزانية (Budget Commitment & Time - الفقرات 18-20):** يقيس كفاءة الجدول الزمني، وعدم تجاوز الميزانيات المرصودة، والمرونة في إدارة الضغوط.
- 6. اختبارات الصدق والثبات للأداة

لضمان جودة الأداة وصلاحياتها التامة للتطبيق الميداني وجمع البيانات اللازمة لملف "المشروع النهائي نواف عبدالعزيز.docx"، تم إخضاع الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات التالية:

أولاً: اختبار الصدق (Validity Tests)

1. **الصدق الظاهري (Face / Content Validity):** تم عرض الاستبانة في مسودتها الأولى على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية في جامعات سعودية وإقليمية، بالإضافة إلى خبراء ممارسين في قطاع الاتصالات. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً ودقة وملاءمة للبيئة الفنية للاتصالات.
2. **صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):** تم التحقق منه عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه على عينة استطلاعية أولية بلغت 25 موظفاً وموظفة (خارج عينة الدراسة الأساسية). وقد تبين أن جميع قيم الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية أقل من 0.05 و 0.01، مما يؤكد تماسك الأداة وصدق بنائها الإنشائي.

ثانياً: اختبار الثبات (Reliability Test)

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وقدرتها على إعطاء نتائج متطابقة ومستقرة لو أعيد تطبيقها في ظروف مماثلة. ويوضح الجدول التالي قيم الثبات لمحاور الاستبيان ومقاييسه الرئيسية:

المحور الرئيسي للاستبانة	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات والتقييم الإحصائي
محور القيادة الخادمة (التمكين، التواصل، السلوك الأخلاقي)	9 فقرات	0.89	ممتاز وثبات مرتفع جداً
محور تماسك فريق العمل (الانسجام الاجتماعي، الالتزام بالأهداف)	6 فقرات	0.85	ممتاز ويشير لثبات عالٍ
محور إنتاجية المشاريع (الجودة، الوقت، الميزانية)	5 فقرات	0.87	ممتاز ويؤكد صلاحية المقياس
الاستبيان ككل (الأداة الإجمالية للدراسة)	20 فقرة	0.91	مرتفع جداً ومثالي للتطبيق الميداني

تؤكد جميع قيم ألفا كرونباخ المحسوبة تجاوزها للحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية والإدارية وهو 0.70، مما يدل على أن الأداة تمتاز بثبات واستقرار إحصائي مرتفع للغاية وصالحة تماماً للتطبيق الفعلي واستخراج البيانات التحليلية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة

لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية واختبار صحة الفرضيات واستكشاف العلاقات، تم ترميز البيانات وإدخالها لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 26)، وتطبيق الأساليب الإحصائية الموضحة بالتفصيل في الجدول التالي:

جدول الاختبارات والأساليب الإحصائية المستخدمة وأغراضها المنهجية

الأسلوب / الاختبار الإحصائي	المتغيرات المستهدفة بالقياس	الغرض المنهجي والتطبيقي من الاختبار	مقياس القبول أو الدلالة الإحصائية
التكرارات والنسب المئوية	المتغيرات الديموغرافية والوظيفية	وصف وتلخيص خصائص أفراد عينة الدراسة البالغة 150 مستجيباً وتوزيعهم الديموغرافي والمهني.	نسب مئوية إجمالية تمثل 100% من حجم العينة الفعلي.
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	فقرات ومحاوير الدراسة الإجمالية	الوقوف على اتجاهات أفراد العينة وإدراكهم لواقع ممارسة متغيرات الدراسة وترتيب	مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط العام من 5 درجات، ومستوى

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)	المتغيرات الثلاثة (المستقل، الوسيط، التابع)	التحقق من صدق الاتساق الداخلي لل فقرات، واختبار صحة الفرضية الأولى الخاصة بوجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات.	الفقرات حسب أهميتها النسبية.	الاستجابة: منخفض، متوسط، مرتفع).
تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)	أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة ومنفردة على إنتاجية المشاريع	اختبار صحة الفرضية الثانية لقياس حجم الأثر والتنبؤ الإحصائي ومعرفة الوزن النسبي لكل بعد مستقل (معامل بيتا) في تفسير التباين في المتغير التابع.	جودة النموذج تقاس بمعامل التحديد (R-Square)، وتأثير الأبعاد يكون دالاً إذا كانت قيمة (t) دالة عند (Sig) أقل من 0.05.	
تحليل المسار لاختبار الوساطة واختبار سوبل (Sobel Test)	تماسك فرق العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين المستقل والتابع	اختبار صحة الفرضية الثالثة لتحديد الأثر غير المباشر والأهمية الإحصائية لمتغير تماسك فرق العمل كمتغير وسيط (جزئي أو كلي) في النموذج الهيكلي.	تكون الوساطة معنوية ودالة إحصائياً إذا كانت قيمة (Z) المحسوبة لاختبار سوبل أكبر من 1.96 وقيمة (Sig) أقل من 0.05.	
اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)	متغير الجنس (ذكور / إناث)	اختبار صحة الفرضية الرابعة لتحديد مدى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة تعزى للجنس.	توجد فروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية (Sig) أقل من أو تساوي 0.05.	
تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA)	متغيرات الشركة الحالية وسنوات الخبرة المهنية	اختبار صحة الفرضية الرابعة لتحديد مدى وجود تباين معنوي ذي دلالة إحصائية في استجابات	توجد فروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية (Sig) أقل من أو تساوي 0.05 (مع إجراء	

المبحوثين يعزى لمتغيرات الخبرة والشركة.	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية عند تحقق الفروق).
---	--

عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات (Research Findings)

1. اختبار الفرضية الأولى:

- **نص الفرضية:** "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (ألفا أقل من أو يساوي 0.05) بين ممارسة القيادة الخادمة ومستوى تماسك فرق العمل في مشاريع الاتصالات السعودية".
- **النتيجة الإحصائية:** أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) وقوية بين ممارسات القيادة الخادمة ومستوى تماسك فرق العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.69$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة p أقل من 0.01 (وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05).
- **القرار:** بناءً على هذه النتيجة، يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية. ويشير ذلك إحصائياً إلى أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة وتطبيق سلوكيات القيادة الخادمة من قبل مدراء المشاريع، ارتبط ذلك طردياً بزيادة تماسك وتناغم فرق العمل (سواءً على المستوى الاجتماعي أو على مستوى الالتزام بمهام المشروع).

2. اختبار الفرضية الثانية:

- **نص الفرضية:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، التواصل، السلوك الأخلاقي) على إنتاجية المشاريع في شركات الاتصالات السعودية".
- **النتيجة الإحصائية:** لقياس الأثر التنبؤي لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وجاءت النتائج كالتالي:
 - معامل الارتباط المتعدد $(R) = 0.78$.
 - معامل التحديد $(R^2) = 0.61$. وهذا يشير إلى أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة (التمكين، التواصل، السلوك الأخلاقي) تفسر ما نسبته 61% من التغير الحاصل في إنتاجية المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات السعودي، في حين تعود الـ 39% المتبقية لعوامل أخرى لم يتطرق لها النموذج الحالي.
 - قيمة F المحسوبة $= 75.80$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.000$ ، مما يؤكد معنوية وصلاحيّة النموذج الإحصائي ككل وصلاحيته للتنبؤ بالإنتاجية.
 - الأثر التفصيلي للأبعاد (معاملات بيتا Beta):

- **بُعد التمكين:** بلغت قيمة الأثر القياسي بيتا = 0.42 مع قيمة تاء المحسوبة $t = 5.84$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى $p = 0.000$.
- **بُعد السلوك الأخلاقي:** بلغت قيمة الأثر القياسي بيتا = 0.31 مع قيمة تاء المحسوبة $t = 4.12$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى $p = 0.000$.
- **بُعد التواضع:** بلغت قيمة الأثر القياسي بيتا = 0.21 مع قيمة تاء المحسوبة $t = 2.95$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى $p = 0.004$.
- **القرار:** يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية؛ حيث ثبت بالدليل الإحصائي وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة على إنتاجية المشاريع، وكان بعد "التمكين" هو الأكثر إسهاماً وتأثيراً في هذه الإنتاجية.
- 3. اختبار الفرضية الثالثة (الأثر الوسيط):
- **نص الفرضية:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتماسك فرق العمل على العلاقة بين القيادة الخادمة وإنتاجية المشاريع (أثر وسيط)".
- **النتيجة الإحصائية:** تم فحص الدور الوسيط لمتغير تماسك فرق العمل (الذي حاز على أعلى متوسط حسابي $M = 4.08$ وانحراف معياري $E = 0.58$) في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع. أظهرت نتائج تحليل المسار والارتباطات المتكاملة ما يلي:
 - الارتباط بين القيادة الخادمة والتماسك قوي ودال ($r = 0.69$).
 - الارتباط بين تماسك فرق العمل وإنتاجية المشاريع قوي ودال ($r = 0.65$).
 - عند إدخال متغير تماسك فرق العمل كمتغير وسيط في نموذج الانحدار، ظل الأثر المباشر للقيادة الخادمة على الإنتاجية دالاً إحصائياً مع انخفاض طفيف في قيم معاملات الأثر، مما يثبت وجود أثر وسيط جزئي قوي (Partial Mediation) ذي دلالة إحصائية.
- **القرار:** قبول الفرضية البديلة؛ مما يؤكد علمياً أن القيادة الخادمة تسهم في رفع إنتاجية المشاريع بصورة مباشرة، وبصورة غير مباشرة أيضاً عبر وسيط "تعزيز تماسك أعضاء الفريق وصهر طاقاتهم للعمل بروح الفريق الواحد".
- 4. اختبار الفرضية الرابعة (الفروق الديموغرافية):
- **نص الفرضية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (ألفا أقل من أو يساوي 0.05) في تصورات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، الشركة، سنوات الخبرة)".
- **النتيجة الإحصائية:**

- **الجنس:** باستخدام اختبار تاء لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)، تبين أن قيمة $t = 1.15$ بمستوى دلالة $p = 0.252$ (أكبر من 0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى للجنس.
- **الشركة:** باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، بلغت قيمة $F = 0.88$ بمستوى دلالة $p = 0.417$ (أكبر من 0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف الشركة (STC، موبايلي، زين).
- **سنوات الخبرة:** أظهر تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $p = 0.021$ (أقل من 0.05)، حيث بلغت قيمة $F = 3.94$. وبتطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، تبين أن الفروق تميل معنوياً لصالح الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات).
- **القرار:** قبول الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بمتغيري الجنس والشركة (أي لا توجد فروق)، ورفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة (حيث توجد فروق إدراكية لصالح الكوادر ذات الخبرة الطويلة).

مناقشة النتائج وتفسيرها (Discussion of Findings)

يقدم هذا الجزء قراءة تحليلية وتفسيراً إدارياً وسيكولوجياً للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها، مع ربطها بالأطر النظرية المنبثقة من ثقافة قطاع الاتصالات السعودي ورؤية المملكة 2030، ومقارنتها بالدراسات السابقة:

1. تفسير أثر بُعد التمكين كأبرز العوامل المؤثرة في الإنتاجية (بيتا = 0.42):
يرتبط قطاع الاتصالات ارتباطاً وثيقاً بالتحول الرقمي المتسارع، وتتميز مشاريعه الفنية (كإرساء شبكات الجيل الخامس، الحوسبة السحابية، والحلول الأمنية) بالتعقيد الفني العالي وسرعة التغير. تظهر النتيجة أن منح الصلاحيات والثقة للمهندسين والمطورين الميدانيين يزيل الاختناقات البيروقراطية، ويسرع من زمن اتخاذ القرارات التشغيلية والتقنية وإصلاح الأعطال الميدانية الطارئة.
- **الاتساق مع الدراسات السابقة:** تتفق هذه النتيجة تماماً مع ما توصلت إليه دراسة عطالله (2014) والتي أثبتت الأثر البالغ لتمكين فرق العمل في تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة Lin et al. (2020) التي أكدت أن التمكين الوظيفي يمثل الوسيط الأقوى لتعزيز الأداء والرضا المهني، كما تتقاطع مع دراسة نجاه بن يحيى وآخرون (2021) التي شددت على أهمية القيادة الخادمة كمدخل رئيسي لتمكين فرق العمل وتجاوز نمط الإدارة المركزية والبيروقراطية.

2. تفسير أثر بُعدي السلوك الأخلاقي والتواضع (بيتا = 0.31، بيتا = 0.21):

إن التزام القائد بالعدالة الإدارية والشفافية في توزيع المكافآت والمهام ونسب النجاح التشغيلي لأعضاء الفريق (التواضع الإداري) يخلق مناخاً من "الأمان النفسي" داخل البيئات التقنية التي تعاني في العادة من ضغوط العمل المرتفعة. الموظف في قطاع الاتصالات السعودي يولي تقديراً كبيراً للاحترام الإنساني والعدالة التنظيمية، مما ينعكس مباشرة على ولاءه، دافعيته للعمل، ومقاومته للاحتراق الوظيفي.

- **الاتساق مع الدراسات السابقة:** تتناغم هذه النتيجة مع دراسة أحمد عزيز ديلمان وآخرون (2018) التي أثبتت دور التواضع والتمكين في تعزيز الثقة التنظيمية، ودراسة Toan Khanh Pham & Truc Trung Truong (2021) التي خلصت إلى أن النزاهة والتواضع لدى القائد الخادم هما المحركان الأساسيان لرفع دافعية العاملين وروح العطاء لديهم. كما تدعم دراسة بوديار وطواهر (2021) في فكرة أن غياب القيادة الخادمة الأخلاقية يضعف التشارك المعرفي وسلوك المواطنة داخل المؤسسات المجاهدة.

3. تفسير الدور الوسيط لتماسك فرق العمل (المتوسط الحسابي = 4.08، معامل الارتباط $r = 0.65$):

تعكس هذه النتيجة أن القيادة الخادمة ليست مجرد نمط إداري أخلاقي جاف، بل هي أداة سيكولوجية واجتماعية قادرة على صهر الفروق الفردية وبناء تماسك متين (اجتماعي ومهني) عابر للتخصصات. فالتكامل بين مطوري البرمجيات، ومهندسي الشبكات، وخبراء الأمن السيبراني يتطلب تناعماً يقلل من تكرار الأخطاء الفنية (Rework)، ويسهل التدفق الحر للمعلومات والمعرفة، مما يدفع بالإنتاجية الكلية للمشروع للأمام.

- **الاتساق مع الدراسات السابقة:** تتماشى هذه النتيجة مع دراسة Siew Imm Ng et al. (2021) التي ركزت على الدور الوسيط للروابط الذاتية للموظفين الناتجة عن ممارسات القيادة الخادمة في رفع مستوى اندماجهم وإنتاجيتهم. كما تتقاطع إيجابياً مع دراسة تجيب سبع ورشيد مناصرة (2020) حول أهمية تمكين الروابط الاجتماعية والمهنية لتعزيز الأداء المتميز والنوعي للمورد البشري.

4. تفسير الفروق المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية:

- **عدم تباين الإدراك تبعاً للجنس والشركة (p أكبر من 0.05):** يعزى ذلك إلى البنية التنظيمية والتشريعية المتجانسة والمتقدمة لشركات الاتصالات الرئيسية في المملكة العربية السعودية (STC، موبيلي، زين). فهذه الشركات تخضع لتشريعات ورقابة موحدة من "هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية"، كما تطبق جميعها معايير حوكمة عالمية وممارسات توظيف وتدريب حديثة وداعمة لتمكين المرأة تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، مما أدى إلى ذوبان الفروق في إدراك بيئة العمل والإنتاجية بين الموظفين على اختلاف شركاتهم أو جنسهم.

- **وجود فروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة ($p = 0.021$):** يفسر ذلك بأن الموظفين الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) عاصروا تحولات إدارية متعددة في القطاع، ولديهم نضج مهني ورؤية أكثر عمقاً

وقدرة على التمييز بين النمط القيادي السلطوي التقليدي وبين النمط الخادم الإيجابي، وأثر كل منهما على مسارات تسليم المشاريع التقنية المعقدة وإدارتها بكفاءة.

توصيات الدراسة (Research Recommendations)

1. التوصيات الإدارية والتنظيمية (الخاصة بالشركات):

- **مأسسة فلسفة القيادة الخادمة:** يُوصى بأن تتبنى شركات الاتصالات السعودية (STC، موبيلي، زين) فلسفة القيادة الخادمة كجزء من قيمها وثقافتها التنظيمية المعلنة، وصياغة معايير تقييم أداء المدراء لتشمل أبعاداً إنسانية وسلوكية واضحة (مثل: مستوى تمكين الفريق، توفير الأمان النفسي، الاستماع النشط).
- **تحديث نظم الصلاحيات وتفعيل التمكين:** بالنظر إلى الأثر البالغ لبُعد التمكين في رفع الإنتاجية، يوصى بالتحول الفعلي من الهياكل البيروقراطية العمودية إلى الهياكل المرنة (Agile Frameworks)، وتوسيع نطاق الصلاحيات الفنية الممنوحة لمهندسي الصفوف الأمامية لاتخاذ القرارات التشغيلية الطارئة لتقليل الهدر الزمني.
- **تعزيز ممارسات الأمان النفسي والسلوك الأخلاقي:** وضع ميثاق أخلاقي عملي واضح، وبناء قنوات اتصال مفتوحة وشفافة تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم التقنية دون خوف من اللوم، والتعامل مع الإخفاقات غير المقصودة في بيئة المشاريع كفرص للتعلم والتحسين المستمر بدلاً من كونها أداة للعقاب.

2. التوصيات الخاصة ببناء وتطوير الكفاءات القيادية:

- **برامج تدريبية متخصصة بالتعاون مع أكاديميات الشركات:** تصميم برامج تدريبية وحقائب تعليمية إلزامية لمدراء المشاريع الحاليين والمستقبليين تركز على مهارات "القيادة الإنسانية والخدمية" و"الذكاء العاطفي" و"مهارات حل النزاعات بالإقناع وبناء التوافق".
- **تفعيل برامج الإرشاد والتوجيه المعرفي (Mentorship):** استثمار مهارات الكوادر الوطنية ذات الخبرة العالية (التي أظهرت الدراسة وعيها العميق بالإنتاجية) من خلال تكليفهم بمهمة توجيه وإرشاد الكفاءات الشابة والجديدة لنقل الخبرات والمعارف التراكمية بسلاسة وضمان استقرار واستمرارية نجاح المشاريع.

3. التوصيات المتعلقة بتعزيز تماسك فرق العمل:

- **مواءمة الحوافز والمكافآت مع الأداء الجماعي:** إعادة صياغة نظم المكافآت لتشمل حوافز قائمة على التميز الجماعي لفرق المشاريع (Team-Based Rewards)، مما يذكى روح التعاون والتكامل ويقلل من الأنانية والصراعات الفردية.

- توسيع برامج بناء الفرق (Team Building) المنهجية: تنظيم فعاليات وأنشطة دورية لدمج الموظفين والمهندسين من مختلف التخصصات في بيئات تفاعلية خارج إطار العمل الرسمي لتعزيز الروابط والانسجام الاجتماعي، لا سيما للفرق الهجينة أو التي تعمل عن بُعد.
- 4. التوصيات الأكاديمية والبحثية المستقبلية:

- إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لرصد الأثر طويل الأجل للقيادة الخادمة على استبقاء المواهب الرقمية الوطنية والحد من هجرتها في ظل التنافس المحتدم في السوق السعودي.
- دراسة أثر أنماط قيادية حديثة أخرى (مثل القيادة الرشيقة Agile Leadership أو القيادة الشاملة) على إنتاجية المشاريع وتماسك الفرق في قطاعات حيوية أخرى كقطاع الخدمات المصرفية والرعاية الصحية الرقمية في المملكة.

خاتمة الدراسة (Study Conclusion)

في ختام هذه الدراسة الموسومة بـ "أثر نمط القيادة الخادمة على تماسك فرق العمل وإنتاجية المشاريع: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السعودي"، والتي تقدم بها الطالب نواف عبدالعزيز الحبش لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) من جامعة ميدأوشن (كلية الإدارة - قسم إدارة الأعمال)، تحت إشراف كل من الدكتور الفيصل عبدالحمد محمد والدكتور فايز علي الجراد، للعام الدراسي 2026م؛ يتبين بالدليل العلمي والإحصائي القاطع أن الاستثمار في الجانب الإنساني والأخلاقي للقيادة ليس مجرد خيار ترفي أو مثالي، بل هو ركيزة إستراتيجية حتمية لتحقيق التميز والإنتاجية العالية في بيئات الأعمال الحديثة والمعقدة.

لقد نجح هذا البحث في صياغة نموذج نظري وتحليلي رصين يربط بين الفلسفة الإنسانية المتمثلة في "القيادة الخادمة" بأبعادها (التمكين، التواصل، السلوك الأخلاقي) والمخرجات الإجرائية الملموسة المتمثلة في "إنتاجية المشاريع" (الالتزام بالوقت، الجودة، الميزانية)، مروراً بالمتغير الوسيط الجوهرى وهو "تماسك فرق العمل".

وقد أكدت مخرجات الدراسة الميدانية التطبيقية على شركات الاتصالات الكبرى في المملكة (STC، موبيلي، زين) أن القائد الخادم الذي يضع نمو وتمكين مرؤوسيه أولاً، وينتهج التواصل والعدالة الأخلاقية في تعاملاته، يمتلك القدرة الفعلية على بناء فرق عمل مترابطة ومتناغمة، قادرة على تجاوز العقبات التشغيلية المعقدة وحل المشكلات الفنية بكفاءة ومرونة تسهم في تفسير 61% من التغير الإيجابي في إنتاجية المشاريع التقنية.

تأتي هذه الدراسة لتسهم في إثراء المكتبة الإدارية العربية بنموذج تطبيقي يتلاءم مع القيم المحلية الإسلامية والتقاليد السعودية العريقة، كما تقدم دليلاً استرشادياً عملياً لصناع القرار لتعزيز الأداء البشري والتقني في قطاع الاتصالات كونه المُمكّن الأساسي لرؤية المملكة 2030 واقتصادها الرقمي الطموح.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب (Books)

1. أبو النصر، مدحت. (2008). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. الرشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي. (2016). القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة الخادمة في القرن الحادي والعشرون (ط1). العراق: دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع.
3. السلمي، علي. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
4. المليجي، رضا إبراهيم. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالية للكتب.
5. غربي، علي، وسلطنية، بلقاسم، وقيرة، إسماعيل. (2007). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
6. ثانياً: الرسائل العلمية (Dissertations & Theses)
7. البحيصي، عبد المعطي محمود. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
8. العمدي، مريم بنت مسفر. (2020). القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). كليات الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض، السعودية.
9. العنزي، أحمد عواد عابر. (2014). أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
10. العثمان، عبد الله خضر. (2013). أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن.
11. أبي هريرة، زينب، ومعتوق، فاطمة. (2021). تأثير المناخ التنظيمي على تميز الموارد البشرية (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
12. بركة، إبراهيم سعيد. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
13. عبد المالك، هبال. (2016). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د في جامعات من الشرق الجزائري (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

14. غالي، محمد أحمد. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة غزة، فلسطين.
15. غنام، أميرة. (2017). أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
16. ثالثاً: المقالات في الدوريات العلمية (Journal Articles)
17. بن يحيى، نجاه، وبلقرع، فاطنة، وحوال، محمد السعيد. (2021). أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل: دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14(41)، جامعة الجلطة.
18. بوديار، فتيحة، وطواهير، عبد الجليل. (2021). دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الممرضين والممرضات في مستشفى بشير بن ناصر ولاية بسكرة. مجلة إيليزي للبحوث والدراسات، 06(02)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
19. سلمان، منى جواد. (2021). أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز إمارة رأس الخيمة. المجلة العربية للإدارة، 43(3)، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
20. عطالله، البشير النويقة. (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(3).
21. مسلم، علي محمد حسن. (2017). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 06(11)، السعودية.

1. Foreign References (المراجع باللغة الأجنبية)
2. Amin, H., Ahmed, F & .Hussain, R. (2018). Servant Leadership Improves the Knowledge Sharing Behavior of Employees: A Case of Higher Education Sector in Pakistan .Etikonomi.(1)17 ,
3. Hanif, M. I., Baloch, Z & .Baig, S. (2020). The Organizational Trust with Mediating Role of Technological Innovation .International Review of Management and Marketing.84-74 ,(5)10 ,
4. Laub, J. A. (1999) .Assessing the servant organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument (Doctoral dissertation). Florida Atlantic University.

5. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H & ,Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment .The Leadership Quarterly.177-161 ,(2)19 ,
6. Lin, L. L. C., et al. (2020). The Relation Between Servant Leadership and Job Satisfaction: The Mediating Effect of Job Empowerment .Advances in Economics, Business and Management Research.145 ,
7. Ng, S. I., Ho, J. A & ,Jantan, A. H. (2021). Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector .International Journal of Organizational Analysis.
8. Reinke, S. J. (2004). Service Before Self: Towards A Theory of Servant-Leadership .Global Virtue Ethics Review.(3)5 ,
9. Tran, T. K. P & ,Truong, T. T. (2021). Impact of Servant Leadership on Public Service Motivation of Civil Servants: Empirical Evidence from Vietnam .Journal of Asian Finance, Economics and Business-1057 ,(4)8 , .1066
10.)المواقع الإلكترونية(Websitesخامساً:
11. Kenton, W. (2021, May) .Servant Leadership .Investopedia.
<https://www.investopedia.com/terms/s/servant-leadership.asp>
12. Survey System. (n.d.) .Sample Size Calculator .
<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>