

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

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

إعداد الطالب / نواف عبدالعزيز الحبيش

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٧	مقدمة الدراسة
٨	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٣	فرضيات الدراسة
١٤	مصطلحات الدراسة
١٤	متغيرات الدراسة
١٥	الفصل الثاني
١٦	الدراسات السابقة
٢١	الإطار النظري
٢٣	مفهوم وتطور القيادة الخادمة في الفكر الإداري المعاصر
٢٦	متطلبات تطبيق القيادة الخادمة في قطاع الاتصالات السعودي
٣٠	سيكولوجية تماسك الفريق في بيئة مشاريع الاتصالات
٣٣	دور القائد الخادم في بناء الثقة وتعزيز التماسك

٣٦	محددات إنتاجية المشاريع في قطاع الاتصالات
٣٩	العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة وإنتاجية المشروع
٤٢	تماسك الفريق كحجر زاوية في رفع مستويات الإنتاجية
٤٥	التفاعل بين القيادة والتماسك والإنتاجية (النموذج التحليلي)
٤٧	رؤية استشرافية لتطوير الأداء القيادي في شركات الاتصالات السعودية
٤٨	الخاتمة
٤٩	الفصل الثالث
٥٠	منهجية الدراسة
٥٠	مجتمع الدراسة
٥١	أدوات جمع البيانات
٥٢	حدود الدراسة
٥٣	الاستبيان
٦٥	الفصل الرابع
٦٦	التحليل الإحصائي
٧٢	النتائج
٧٥	التوصيات
٨٠	المراجع

٨٨	الملخص
٨٩	الملاحق

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، 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 لمدرء المشاريع لتمكين الكوادر الفنية وتعزيز قيم العمل الأخلاقية لضمان جودة المشاريع وتسليمها في الوقت والميزانية المحددة.

مقدمة الدراسة

يعد قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية أحد الركائز الأساسية لرؤية المملكة 2030، حيث يشهد تحولاً رقمياً متسارعاً وتنافساً محتدماً يتطلب مرونة عالية وابتكاراً مستمراً. وفي ظل هذا المشهد المعقد، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية تتجاوز الأساليب التقليدية (السلطوية) وتركز على العنصر البشري كأهم الأصول الإنتاجية.

تعتبر "القيادة الخادمة" (Servant Leadership) فلسفة إدارية حديثة تضع احتياجات المرؤوسين وتطويرهم في المقام الأول، مما يخلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتمكين. إن تبني هذا النمط القيادي داخل فرق عمل مشاريع الاتصالات ليس مجرد توجه أخلاقي، بل هو استراتيجية تهدف إلى تعزيز "تماسك فرق العمل"؛ تلك الروح الجماعية التي تجعل الأعضاء يعملون كوحدة واحدة متناغمة. ومن المتوقع أن ينعكس هذا التماسك بشكل مباشر على "إنتاجية المشاريع"، من حيث سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وتحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة عالية في بيئة تتسم بضغط العمل المرتفعة.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في وجود فجوة محتملة بين الممارسات القيادية السائدة في قطاع الاتصالات السعودي وبين متطلبات العمل الجماعي الحديث في المشاريع التقنية. فبالرغم

من التطور التكنولوجي، قد تعاني بعض الفرق من ضعف التنسيق أو انخفاض الروح المعنوية، مما يؤدي إلى تعثر المشاريع أو تأخرها.

المشكلة الرئيسية:

تتمثل المشكلة الرئيسية في السؤال التالي: "ما هو أثر ممارسة نمط القيادة الخادمة على تعزيز تماسك فرق العمل ورفع مستوى إنتاجية المشاريع في شركات قطاع الاتصالات السعودي؟"

الأسئلة الفرعية:

1. ما هو مستوى ممارسة القيادة الخادمة (الاستماع، التعاطف، التمكين) في شركات

الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين؟

2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة ومدى تماسك

أعضاء فرق العمل في المشاريع؟

3. كيف يؤثر تماسك فريق العمل (كوسيط) على العلاقة بين نمط القيادة وإنتاجية

المشاريع النهائية؟

4. هل تختلف درجة تأثير القيادة الخادمة على الإنتاجية باختلاف المتغيرات

الديموغرافية (سنوات الخبرة، طبيعة المشروع، المسمى الوظيفي)؟

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المكتبة العربية: تساهم الدراسة في سد النقص في البحوث العربية التي تربط بين القيادة الخادمة والنتائج الملموسة للمشاريع (الإنتاجية) في البيئات التقنية.
- تأصيل النموذج النظري: تقديم إطار نظري يوضح كيف ينتقل أثر السلوك القيادي من المستوى النفسي (التماسك) إلى المستوى الإجرائي (الإنتاجية).
- التوافق مع البيئة المحلية: توفير فهم أكاديمي لكيفية ممارسة القيادة الخادمة في سياق الثقافة التنظيمية السعودية والخليجية.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- تطوير القيادات: تزويد صناع القرار في شركات الاتصالات (مثل STC، موبايلي، زين) بمؤشرات حول أهمية تدريب مدراء المشاريع على مهارات القيادة الخادمة.
- تحسين أداء المشاريع: مساعدة الشركات على زيادة كفاءة فرق العمل وتقليل معدلات دوران العمل من خلال خلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة.
- دعم رؤية 2030: المساهمة في تحقيق أهداف الرؤية المتعلقة بتطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة القطاعات الخدمية والتقنية.

- توصيات إجرائية: تقديم مقترحات عملية للمديرين حول كيفية التعامل مع تحديات الفرق الموزعة أو الكبيرة من خلال تبني نهج "الخدمة قبل القيادة".

أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدف جوهري يتمثل في فهم آليات تأثير القيادة الإنسانية على الأداء العملياتي.

الهدف الرئيسي:

- قياس وتحليل أثر نمط القيادة الخادمة في تعزيز تماسك فرق العمل ورفع مستوى إنتاجية المشاريع في قطاع الاتصالات السعودي.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المشاريع في شركات الاتصالات السعودية.
2. الكشف عن مستوى التماسك (المعنوي والعملي) بين أعضاء فرق العمل في بيئة الاتصالات.
3. استقصاء طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة وإنتاجية المشاريع.
4. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الشركة، الخبرة، المستوى الإداري).

تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة، تبرز التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

• إلى أي مدى يساهم تطبيق نمط القيادة الخادمة في زيادة تماسك فرق العمل

وتحسين إنتاجية المشاريع في قطاع الاتصالات السعودي؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هي درجة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة (التمكين، التواصل، الأصالة) في

الشركات محل الدراسة؟

2. هل يؤدي نمط القيادة الخادمة إلى زيادة ملموسة في تماسك فرق العمل؟

3. ما هو أثر تماسك الفريق على جودة وسرعة مخرجات المشاريع (الإنتاجية)؟

4. هل يختلف إدراك الموظفين لأثر القيادة الخادمة بناءً على طبيعة تخصصهم

التقني أو الإداري؟

فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على الفرضيات الصفرية :

• توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين

ممارسة القيادة الخادمة ومستوى تماسك فرق العمل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الخادمة على إنتاجية المشاريع في شركات الاتصالات السعودية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتماسك فرق العمل على العلاقة بين القيادة الخادمة وإنتاجية المشاريع (أثر وسيط).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو أثر القيادة الخادمة تعزى لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- متغيرات الدراسة
- تم تقسيم المتغيرات لضمان دقة القياس الإحصائي:

1. المتغير المستقل (Independent Variable):

- القيادة الخادمة: وتقاس عبر أبعاد (التمكين، التعافي النفسي، المساعدة في النجاح، تغليب مصلحة المرؤوسين، السلوك الأخلاقي).

2. المتغير التابع (Dependent Variable):

- إنتاجية المشاريع: وتقاس عبر (الالتزام بالجدول الزمني، جودة المخرجات، كفاءة التكاليف).

3. المتغير الوسيط (Mediating Variable):

- تماسك فرق العمل: ويشمل (التماسك الاجتماعي، التماسك نحو المهمة).

مصطلحات الدراسة (التعريفات الإجرائية)

1. القيادة الخادمة (Servant Leadership): هي نمط قيادي يركز على رغبة

القائد في خدمة الآخرين وتطوير قدرات الموظفين في شركات الاتصالات

السعودية قبل التفكير في السلطة الشخصية.

2. تماسك فريق العمل (Team Cohesion): الدرجة التي يترابط بها أعضاء فريق

المشروع في قطاع الاتصالات، والتزامهم بالبقاء معاً لتحقيق الأهداف المشتركة.

3. إنتاجية المشاريع (Project Productivity): النسبة بين المخرجات الفعلية

للمشروع (خدمات اتصالات، حلول رقمية) والمدخلات المستخدمة، مع مراعاة

معايير الوقت والجودة.

4. قطاع الاتصالات السعودي: يقصد به الشركات المرخصة العاملة في تقديم خدمات

الاتصالات وتقنية المعلومات داخل المملكة العربية السعودية والمشمولة في عينة

الدراسة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة عطالله (2014)

بغنوان: أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في جامعة

الطائف

- الهدف: التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثره على التميز التنظيمي.
- العينة والمنهج: دراسة ميدانية شملت 19 فريق عمل، حيث وُزعت استبانة على 120 فرداً.
- النتائج: وجود مستوى مرتفع من تمكين فرق العمل والتميز التنظيمي، مع وجود أثر إيجابي لتمكين الفرق على التميز التنظيمي.
- التوصيات: تعزيز أسلوب فرق العمل داخل الجامعة.

2. دراسة غالي (2015)

بغنوان: القيادة الخادمة وأثرها على الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية بجامعات غزة

- الهدف: التعرف على ممارسات القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي ومدى تأثر الالتزام بممارسات القيادة.
- العينة: 400 فرد من أصل مجتمع دراسة قوامه 2157.

• النتائج: تفاوت ممارسات القيادة الخادمة بين الجامعات (تصدرت الجامعة

الإسلامية الترتيب)، ووجود ارتباط إيجابي قوي بين القيادة الخادمة والالتزام

التنظيمي.

• التوصيات: ضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين لتعزيز ممارسات القيادة الخادمة

وثقافة الالتزام.

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

بعنوان: أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل - دراسة ميدانية

بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة

• الهدف: تحديد أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل.

• العينة: 70 مفردة من أصل 376 عاملاً دائماً.

• النتائج: مستوى ممارسات القيادة الخادمة جاء "متوسطاً"، مع وجود أثر ذو دلالة

إحصائية للقيادة الخادمة على تمكين فرق العمل.

• التوصيات: جعل القيادة الخادمة جزءاً من ثقافة المحافظة، واعتبار مصلحة الأفراد

أولوية لتطوير مهاراتهم.

4. دراسة منى جواد سلمان (2021)

بعنوان: أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي

التميز (إمارة رأس الخيمة، الإمارات)

• الهدف: التعرف على أثر ممارسات الموظف (الأداء، الابتكار، التعلم المستمر) على التميز الوظيفي.

• العينة: 83 موظفاً متميزاً من الحاصلين على الجوائز بين 2017-2020.

• النتائج: تأثير مرتفع لممارسات الموظف على حصوله على الجائزة، بينما جاء مستوى أبعاد القيادة الحكومية متوسطاً.

• التوصيات: تعزيز الثقة بالذات لدى الموظفين، ودعم القيادات للمتميزين للمشاركة في المنافسات العالمية.

5. دراسة فتحة بوديار، عبد الجليل طواهر (2021)

بمعنوان: دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين - دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر ببسكرة

• الهدف: الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة والتشارك المعرفي بين الممرضين.

• العينة: 40 ممرضاً وممرضة.

• النتائج: درجة ممارسة القيادة الخادمة "متوسطة"، والتشارك المعرفي "ضعيف"، مع

وجود علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة (0.336).

• التوصيات: تفعيل القيادة الخادمة لتحفيز تقاسم المعرفة وترقية سلوك المواطن التنظيمية.

6. دراسة تجيب سبع، رشيد مناصرية (2020)

بغنوان: التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة

الاقتصادية الجزائرية (BATICIM)

- الهدف: معرفة أثر التمتين الوظيفي على الأداء المتميز للمورد البشري.
- العينة: مسح شامل لـ 70 إطاراً (استجابة 58 عاملاً).
- النتائج: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمتين الوظيفي على الأداء المتميز، وجاء مستوى المتغيرين "مرتفعاً".
- التوصيات: تبني نهج التمتين الوظيفي كإستراتيجية تدريبية قائمة على تعزيز نقاط القوة.

7. دراسة أحمد عزيز ديلمان وآخرون (2018)

بغنوان: ممارسات القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية

- الهدف: التعرف على دور أبعاد القيادة الخادمة (التواضع، الموثوقية، التمكين) في تعزيز الثقة التنظيمية بالمعهد التقني في السليمانية.
- المنهج: المنهج الوصفي التحليلي على عينة من التدريسيين والموظفين.
- النتائج: وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية.
- التوصيات: تركيز القيادات على ممارسات الخدمة لتعزيز ثقافة الثقة داخل المنظمة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة (Siew Imm Ng et al. (2021)

العنوان: Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy

- **الهدف:** التحقق من تأثير القيادة الخادمة على مشاركة الموظفين في القطاع المصرفي الباكستاني عبر دور الوساطة للكفاءة الذاتية.
- **النتائج:** للقيادة الخادمة تأثير إيجابي مباشر على مشاركة الموظفين، كما أن الكفاءة الذاتية تلعب دوراً وسيطاً هاماً.
- **التوصيات:** ممارسة القيادة الخادمة لتحسين اندماج الموظفين في وظائفهم.

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

العنوان: Impact of Servant Leadership on Public Service Motivation of Civil Servants: Evidence from Vietnam

- **الهدف:** معرفة العلاقة بين أبعاد القيادة الخدمية ودوافع الخدمة العامة في فيتنام.
- **النتائج:** أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، التواضع، النزاهة، المساءلة) تؤثر إيجابياً على دافع الخدمة العامة، بينما كان للإشراف تأثير ضئيل.
- **التوصيات:** تحسين أساليب القيادة لتعزيز الدوافع في القطاع العام.

3. دراسة (Hina Amin et al. (2018

العنوان: Servant Leadership Improves the Knowledge Sharing

Behavior of Employees

- **الهدف:** التحقيق في دور القيادة الخادمة في تحسين سلوك تبادل المعرفة في قطاع التعليم العالي بباكستان.
- **النتائج:** أربع سمات (الدعوة الإيثارية، التخطيط، الشفاء العاطفي، الإشراف) لها تأثير مباشر على سلوك مشاركة المعرفة.
- **التوصيات:** تشجيع نموذج القيادة الخادمة لتعزيز مشاركة الموظفين.

4. دراسة (Muhammad Imran Hanif et al. (2020

العنوان: The Organizational Trust with Mediating Role of

Technological Innovation

- **الهدف:** التحقيق في تأثير القيادة الخادمة على الثقة التنظيمية من خلال الابتكار التكنولوجي كمتغير وسيط.
- **العينة:** 310 مستجيبين من منظمات عامة وخاصة.
- **النتائج:** الابتكار التكنولوجي يعزز العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية بنسبة تأثير تصل إلى 84%.

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

العنوان: The Relation Between Servant Leadership and Job

Satisfaction: The Mediating Effect of Job Empowerment

• الهدف: معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، وتأثير التمكين

الوظيفي كوسيط.

• العينة: وحدة طيران الجيش (321 استبانة فعالة).

• النتائج: القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، والتمكين الوظيفي

يعزز هذا التأثير بشكل كبير.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: فلسفة وأبعاد القيادة الخادمة (المتغير المستقل)

1. مفهوم وتطور القيادة الخادمة في الفكر الإداري المعاصر

• الجذور الفلسفية للقيادة الخادمة (نموذج روبرت جرينليف).

• التمايز بين القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى (التحويلية، التبادلية).

- خصائص القائد الخادم: (الاستبصار، الاستماع، الإقناع، والالتزام بنمو الأفراد).

2. الأبعاد الجوهرية للقيادة الخادمة في البيئات التقنية

- التمكين (Empowerment): منح السلطة والثقة لأعضاء الفريق لاتخاذ القرارات.

- التواصل والأصالة: دور القائد في الاعتراف بالأخطاء وتقديم المصلحة العامة.

- السلوك الأخلاقي: إرساء قواعد النزاهة والشفافية في التعاملات المهنية.

3. متطلبات تطبيق القيادة الخادمة في قطاع الاتصالات السعودي

- ملاءمة القيادة الخادمة للثقافة التنظيمية السعودية وقيم العمل المحلية.
- دور القيادة الخادمة في دعم التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030.
- التحديات التي تواجه القادة عند التحول من النمط السلطوي إلى النمط الخادم.

المحور الثاني: تماسك فرق العمل (المتغير الوسيط)

4. سيكولوجية تماسك الفريق في بيئة مشاريع الاتصالات

- مفهوم تماسك الفريق (Team Cohesion) وعناصره الأساسية.
- الفرق بين التماسك الاجتماعي (العلاقات) والتماسك نحو المهنة (الأهداف).
- العوامل المؤثرة في قوة الروابط بين أعضاء الفرق التقنية والموزعة.

5. دور القائد الخادم في بناء الثقة وتعزيز التماسك

- كيف تساهم ممارسات "الخدمة" في تقليل الصراعات التنظيمية داخل الفريق.
- أثر الدعم المعنوي والتعافي النفسي الذي يقدمه القائد على الروح الجماعية.
- بناء الهوية المشتركة والشعور بالانتماء في مشاريع الاتصالات الكبرى.

المحور الثالث: إنتاجية المشاريع وأثر المتغيرات (المتغير التابع)

6. محددات إنتاجية المشاريع في قطاع الاتصالات

- معايير قياس الإنتاجية: (كفاءة الوقت، ضبط التكاليف، جودة المخرجات الرقمية).
- أثر البيئة التنافسية لقطاع الاتصالات على ضغوط العمل وإنتاجية الموظفين.
- التكامل بين الموارد البشرية والتقنية لتحقيق أقصى إنتاجية.

7. العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة وإنتاجية المشروع

- أثر تمكين الموظفين على سرعة حل المشكلات الفنية والابتكار.
- كيف يقلل النمط الخادم من "الاحتراق الوظيفي" ويزيد من وتيرة الإنجاز.
- نتائج الدراسات السابقة حول أثر القيادة الخادمة في تحسين الأداء التنظيمي.

8. تماسك الفريق كحجر زاوية في رفع مستويات الإنتاجية

- أثر التناغم بين الأعضاء في تقليل الهدر الزمني وتكرار الأخطاء.

- دور التماسك في تحفيز التعاون العابر للتخصصات (Cross-functional teams).

- العلاقة بين استقرار الفريق (بسبب التماسك) واستمرارية إنتاجية المشاريع طويلة الأمد.

المحور الرابع: النموذج المقترح والعلاقات التفاعلية

9. التفاعل بين القيادة والتماسك والإنتاجية (النموذج التحليلي)

- تحليل الأثر المباشر للقيادة الخادمة على الإنتاجية.
- تحليل الأثر غير المباشر عبر متغير "تماسك فرق العمل" (الدور الوسيط).
- صياغة النموذج الهيكلي للدراسة في ضوء المتغيرات الثلاثة.
- 10. رؤية استشرافية لتطوير الأداء القيادي في شركات الاتصالات السعودية
 - استراتيجيات مقترحة لتبني القيادة الخادمة كمنهج عمل مؤسسي.
 - أثر القيادة الخادمة على استبقاء المواهب الوطنية في قطاع الاتصالات (السعودية النوعية).
 - انعكاسات تطوير القيادات على القدرة التنافسية لشركات الاتصالات السعودية عالمياً.

فلسفة وأبعاد القيادة الخادمة (المتغير المستقل)

يعتبر مفهوم القيادة الخادمة من الأنماط القيادية المعاصرة التي أحدثت تحولاً فكرياً (Paradigm Shift) في النظرية الإدارية؛ حيث تعيد هذه الفلسفة صياغة هرم السلطة التقليدي من خلال وضع خدمة التابعين كأولوية قصوى للقائد. وفيما يلي استعراض تفصيلي لأبعاد هذا المتغير وأساسه الفلسفية وتطبيقاته في البيئات التقنية والاتصالات.

1. مفهوم وتطور القيادة الخادمة في الفكر الإداري المعاصر

أ. الجذور الفلسفية للقيادة الخادمة (نموذج روبرت جرينليف)

تعود الجذور المعاصرة لنظرية القيادة الخادمة (Servant Leadership) إلى المفكر

الإداري روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) في مقاله التأسيسي عام 1970

بعنوان "القرية الخادمة كقائد" (The Servant as Leader). وقد استلهم جرينليف هذه

الفكرة من الرواية الشهيرة للكاتب الألماني هيرمان هيسه "رحلة إلى الشرق"، حيث يكشف

أعضاء الرحلة في النهاية أن شخصية "ليو" الذي كان يعمل لديهم كخادم مخلص، كان

في الحقيقة القائد الفعلي والروحي للمجموعة، وبدونه تشتتت الرحلة وفشلت.

يرتكز نموذج جرينليف على مبدأ جوهرى: "أن الرغبة في الخدمة يجب أن تسبق الرغبة

في القيادة". وتتميز هذه الفلسفة بنقطتين أساسيتين:

• القائد الخادم أولاً (Servant-First): يبدأ القائد بالشعور الفطري بالرغبة في

الخدمة وتلبية احتياجات الآخرين أولاً، ثم تقوده هذه الخدمة لاحقاً إلى السعي نحو

القيادة كأداة لتوسيع نطاق تأثير خدمته.

• المحك الحقيقي للقيادة الخادمة: يتلخص في الإجابة على السؤال: هل ينمو

التابعون كأشخاص؟ وهل يصبحون أثناء خدمتهم أكثر صحة، وحرية، وحكمة،

واستقلالية، وأكثر قدرة هم أنفسهم على أن يصبحوا قادة خادمين مستقبلاً؟

ب. التمايز بين القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى

للتمييز الفلسفي والعملي بين القيادة الخادمة والأنماط الشائعة الأخرى في الفكر الإداري

(كالقيادة التحويلية والتبادلية)، يمكن استعراض المقارنة التالية:

وجه المقارنة	القيادة الخادمة (Servant)	القيادة التحويلية (Transformational)	القيادة التبادلية (Transactional)
بؤرة التركيز الرئيسية	التركيز المطلق على نمو التابعين ورفاھيتهم	التركيز على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إلهام التابعين وتطوير قدراتهم.	التركيز على التبادل المنفعي والمصالح المشتركة (المكافآت والجزاءات).

		كهدف أسمى بجد ذاته.	
السلطة الوظيفية الرسمية، واللوائح، والهيكل التنظيمي للمنظمة.	الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، الرؤية الملهمة، والتأثير العاطفي.	الثقة المتبادلة، التواضع، التأثير الأخلاقي، والقدرة الإقناعية.	مصدر السلطة والتأثير
إنجاز المهام المطلوبة ضمن الحدود المقررة والالتزام بالقواعد.	تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة والتميز المؤسسي.	تمكين الأفراد ونجاحهم الشخصي والمهني، والانسجام الاجتماعي للفريق.	مفهوم النجاح

علاقة تعاقدية قائمة على المقايضة (الجهد مقابل الأجر).	علاقة إلهام وتحفيز لتحقيق غايات المنظمة الكبرى.	علاقة شراكة متكامل إنساني دائم يتجاوز مجرد الوظيفة.	العلاقة مع التابعين
---	---	---	---------------------

ج. خصائص القائد الخادم

حدد الباحث لاري سبيرز (Larry Spears) عشر خصائص جوهرية للقائد الخادم من كتابات جرينليف، ونستعرض هنا أبرز أربع خصائص ذات صلة وثيقة بإدارة المشاريع التقنية:

1. الاستبصار (Foresight): هي القدرة الحدسية على فهم الدروس المستفادة من الماضي، وحقائق الواقع الحاضر، والنتائج المحتملة للقرارات في المستقبل. في قطاع الاتصالات المتسارع، يساعد الاستبصار القائد على التنبؤ بالمخاطر التقنية وتغيرات السوق مبكراً لحماية فريقه ومشاريعه.

2. الاستماع النشط (Listening): لا يقتصر على سماع الكلمات، بل يمتد إلى فهم مشاعر التابعين وأفكارهم غير المعلنة. يلتزم القائد الخادم بالاستماع بإنصات وتقدير لآراء الموظفين، مما يعزز شعورهم بالقيمة والاحترام ويسهم في حل النزاعات الداخلية بفعالية.

3. الإقناع (Persuasion): يتجنب القائد الخادم استخدام سلطته الوظيفية أو

الضغط القسري لإجبار أعضاء الفريق على التنفيذ. بدلاً من ذلك، يعتمد على

الحجج المنطقية، وبناء التوافق الجماعي، وصناعة القنوات المشتركة لتبني

القرارات الصعبة.

4. الالتزام بنمو الأفراد (Commitment to the Growth of People): يؤمن

القائد الخادم بالقيمة الذاتية لكل موظف كإنسان وليس مجرد أداة إنتاج. لذا، يلتزم

بالاستثمار المستمر في تطوير مهارات فريقه الفنية والقيادية، وتوفير الفرص

التعليمية والمهنية التي تدفع مسيرتهم المهنية للأمام.

2. الأبعاد الجوهرية للقيادة الخادمة في البيئات التقنية

تتطلب طبيعة المشاريع التقنية (كمشاريع هندسة الاتصالات، والبنية التحتية للشبكات،

والتحول الرقمي) نمطاً قيادياً مرناً يبتعد عن المركزية المطلقة. وتتجلى أبعاد القيادة

الخادمة في هذه البيئات عبر ثلاثة أبعاد رئيسية:

أ. التمكين (Empowerment)

يعرف التمكين بأنه منح السلطة، والمعلومات، والثقة، والموارد لأعضاء الفريق لتمكينهم

من اتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل مستقل ضمن نطاق عملهم.

• **في البيئة التقنية:** تتميز مشاريع الاتصالات بالتعقيد الفني العالي وسرعة التغير.

لا يمكن لمدير المشروع أن يمتلك كافة المعارف التفصيلية في كل تخصص (مثل

الأمن السيبراني، أو هندسة السحابة، أو البنية التحتية اللاسلكية).

• **دور القائد الخادم:** يعمل على تفويض الصلاحيات الفنية لمهندسي وخبراء

الصفوف الأمامية، وتوفير "شبكة أمان" تسمح لهم باتخاذ القرارات الفنية دون

الخوف من لوم الإدارة عند ارتكاب الأخطاء غير المقصودة، مما يسرع وتيرة اتخاذ

القرارات ويحفز الابتكار.

ب. **التواضع والأصالة (Authenticity & Humility)**

يعبر التواضع عن قدرة القائد على تقييم نفسه بموضوعية، والاعتراف بحدود معرفته،

وتقدير مساهمات الآخرين وقدراتهم المتميزة. أما الأصالة فتعني الصدق والاتساق بين قيم

القائد وتصرفاته الميدانية.

• **الاعتراف بالأخطاء:** في بيئات التكنولوجيا الحيوية، قد تفشل بعض الترقيات

البرمجية أو تحدث أعطال في الشبكة. القائد الخادم المتواضع هو أول من يتحمل

المسؤولية الإدارية عن الأخطاء ويعترف بها، بدلاً من إلقاء اللوم على المهندسين

الصغار.

• **التعلم المستمر من الفريق:** يتواضع القائد للاستماع لمهندس شاب يمتلك مهارة

حديثاً لا يتقنها القائد نفسه، مما يعزز مناخاً من التقدير والتعلم المتبادل، ويرفع

تماسك الفريق.

ج. السلوك الأخلاقي (Ethical Behavior)

يتجاوز السلوك الأخلاقي مجرد الالتزام باللوائح والأنظمة القانونية؛ إذ يمتد ليشمل النزاهة،

والعدالة، والشفافية التامة، والوفاء بالعهود في كافة التعاملات المهنية.

• **العدالة والشفافية:** يحرص القائد على توزيع المهام، والمسؤوليات، والفرص

التدريبية، والمكافآت المادية بناءً على معايير موضوعية شفافة ومقاسة، مما يزيل

مشاعر التمييز أو المحسوبية.

• **الحماية المعنوية:** حماية الملكية الفكرية لأفكار الفريق، ونسب الفضل في النجاح

لأصحابه الفعليين أمام الإدارة العليا، بدلاً من تسلق جهود الآخرين ونسب النجاح

لشخص القائد فقط.

3. متطلبات تطبيق القيادة الخادمة في قطاع الاتصالات السعودي

يواجه تطبيق ممارسات القيادة الخادمة في شركات الاتصالات الكبرى في المملكة (مثل

STC، وموبايلي، وزين) مجموعة من المحددات البيئية والثقافية والتنظيمية:

أ. ملائمة القيادة الخادمة للثقافة التنظيمية السعودية وقيم العمل المحلية

تمتاز الثقافة التنظيمية السعودية بخصوصية نابعة من القيم الإسلامية والتقاليد العربية

الأصيلة:

• **التأصيل الإسلامي:** تتناغم فلسفة القيادة الخادمة تماماً مع التوجيهات الإسلامية

التي تحت على التواضع والعدل والمسؤولية الجماعية، متمثلة في الحديث

الشريف: "سيد القوم خادهم". هذا التوافق يجعل من تبني هذا النمط القيادي أمراً

مستساغاً ومقبولاً من الناحية القيمة لدى الموظفين السعوديين.

• **العلاقات الشخصية والاجتماعية:** يولي الموظف السعودي أهمية كبرى للاحترام

والتقدير الإنساني والاهتمام بالجوانب الأسرية والاجتماعية. ينجح القائد الخادم

الذي يظهر تعاطفاً أصيلاً تجاه ظروف موظفيه في كسب ولائهم المهني وتقانيهم

في العمل، مما يرفع من تماسك فرق العمل واستقرارها.

ب. دور القيادة الخادمة في دعم التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030

تطرح رؤية المملكة 2030 تحديات هائلة وفرصاً استثنائية لشركات الاتصالات كونها

الممكن الرقمي الأساسي للمبادرات الوطنية (مثل المدن الذكية، الحوسبة السحابية، والذكاء

الاصطناعي).

• **بناء بيئة مرنة وجاذبة للمواهب:** يتطلب التحول الرقمي عقولاً مبتكرة وكفاءات

تقنية شابة ومميزة. هذه العقول لا تفضل العمل في بيئات إدارية جامدة أو

بيروقراطية. تساهم القيادة الخادمة بتركيزها على التمكين والنمو الشخصي في جذب الكفاءات الوطنية الشابة والاحتفاظ بها.

- **تعزيز الأمان النفسي للابتكار:** تتيح القيادة الخادمة بيئة عمل تسودها الثقة المتبادلة والأمان النفسي (Psychological Safety)، وهو المحرك الأساسي لتجربة التقنيات الناشئة وطرح الأفكار الإبداعية دون الخوف من عواقب الفشل الإداري، مما يدعم مستهدفات الابتكار الرقمي للرؤية.

ج. التحديات التي تواجه القادة عند التحول من النمط السلطوي إلى النمط الخادم على الرغم من المزايا المتعددة للقيادة الخادمة، إلا أن تطبيقها يواجه عدة تحديات ميدانية في قطاع الاتصالات:

- **موروث مسافة السلطة العالية (Power Distance):** تتسم بعض بيئات العمل في الشرق الأوسط تقليدياً بمسافة سلطة عالية، حيث يتوقع بعض الموظفين من القائد توجيه أوامر صريحة ومباشرة. قد يُساء فهم تواضع القائد الخادم وسلوكه الاستشاري وتفويضه للصلاحيات في البداية على أنه "ضعف في الشخصية" أو "عدم قدرة على اتخاذ القرار".

- **ضغوط المخرجات السريعة (Time-to-Market):** تقع شركات الاتصالات تحت ضغوط تنافسية شديدة لتسليم الخدمات والمشاريع في أوقات قياسية. قد يعتقد

بعض المدراء خطأ أن القيادة الخادمة وبناء التوافق والإقناع يتطلب وقتاً أطول قد

يؤخر تسليم المشاريع مقارنة بالنمط السلطوي القائم على الأوامر السريعة.

• البيروقراطية والهياكل التنظيمية العمودية: تواجه محاولات تمكين الموظفين عوائق

ناتجة عن الهياكل التنظيمية الجامدة وأنظمة الصلاحيات المعقدة في الشركات

الكبرى. يتطلب نجاح التحول إعادة هيكلة جزئية لتوسيع نطاق الإجراءات والقرارات

التي يمكن للموظفين اتخاذها بشكل مستقل ومباشر.

تماسك فرق العمل (المتغير الوسيط)

يمثل تماسك فريق العمل (Team Cohesion) الحلقة الوصل الجوهرية التي تترجم

الممارسات القيادية إلى سلوكيات إنتاجية ملموسة. وفي بيئة مشاريع الاتصالات التي تتسم

بالتعقيد الفني والضغط الزمني المستمر، لا تقتصر أهمية التماسك على توفير بيئة عمل

مريحة، بل يتعدى ذلك ليكون صمام الأمان الذي يضمن استقرار الفريق واستمرارية أدائه

تحت الأزمات التقنية. يستعرض هذا المحور سيكولوجية تماسك الفريق ودور القائد الخادم

في بنائه وتعزيزه كمتغير وسيط في هذه الدراسة.

4. سيكولوجية تماسك الفريق في بيئة مشاريع الاتصالات

أ. مفهوم تماسك الفريق (Team Cohesion) وعناصره الأساسية

يُعرف تماسك فريق العمل في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنه "العملية الديناميكية التي

تنعكس في ميل المجموعة للترابط والاتحاد معاً في السعي وراء تحقيق أهدافها

المشتركة وتلبية الاحتياجات الإنسانية لأعضائها". وبناءً على نموذج الباحث "أبرت

كارون" (Albert Carron) للتماسك الجماعي، فإن التماسك لا ينشأ صدفة، بل يتأسس

على أربعة عناصر تفاعلية رئيسية:

1. الجاذبية الفردية نحو المجموعة (Individual Attractions to the Group)

(Group): مدى رغبة الموظف الشخصية في الانتماء للفريق، وشعوره بالفخر

لكونه جزءاً من هذا الفريق التقني المحدد (على سبيل المثال، فريق تطوير شبكة

الجيل الخامس في شركة الاتصالات السعودية).

2. التكامل الجماعي (Group Integration): إدراك الأعضاء لمدى ترابط الفريق

وتكامله ككيان موحد، ومدى تناسق الأنشطة الفردية لخدمة الهدف الكلي للمشروع.

3. الفخر والاعتزاز بالهوية الجماعية (Group Pride): شعور الفريق بالتميز

الجماعي عند تحقيق الإنجازات التقنية الصعبة وتجاوز العقبات التشغيلية المعقدة.

4. الأمان النفسي والقبول المتبادل (Psychological Safety): إيمان كل

عضو في الفريق بأن المجموعة توفر له ملاذاً آمناً لطرح الأفكار والمخاطرة الفنية

دون خوف من التقليل من شأنه أو معاقبته عند حدوث أخطاء غير مقصودة.

ب. الفرق بين التماسك الاجتماعي (العلاقات) والتماسك نحو المهنة (الأهداف)

يميز الباحثون في علم النفس التنظيمي بين نوعين رئيسيين من التماسك داخل فرق

العمل:

وجه المقارنة	التماسك الاجتماعي (Social Cohesion)	التماسك نحو المهمة والمهنة (Task Cohesion)
التعريف	مدى ارتباط وتآلف أعضاء الفريق كأصدقاء وأشخاص، ورغبتهم في قضاء الوقت معاً وبناء علاقات شخصية خارج إطار المهام الرسمية.	مدى التزام وتكامل جهود أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف المهنية للمشروع وإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة.

جودة المخرجات، الالتزام بالجدول الزمني، مشاركة المعرفة التقنية، وحل المشكلات الفنية.	العلاقات الإنسانية، الصداقة، الدعم الاجتماعي المتبادل، وتجنب الخلافات الشخصية.	التركيز الأساسي
يرتبط بشكل مباشر بإنتاجية المشروع، والسرعة في الإنجاز، والقدرة على التحكم في الميزانية وضمان الجودة.	يوفر الدعم النفسي والوجداني ويقلل من معدلات دوران العمل والاحتراق الوظيفي لمهندسي الشبكات.	الأثر على المشاريع
التركيز المفرط عليه دون تماسك اجتماعي قد يسبب بيئة عمل جافة يسودها التوتر والضغط النفسي السريع عند الأزمات.	التركيز المفرط عليه قد يؤدي إلى المجاملة على حساب جودة العمل، وتجنب النقد البناء خوفاً من خسارة العلاقات الشخصية.	حالة الاختلال

خلاصة التطبيق: يتطلب نجاح مشاريع الاتصالات الكبرى توازناً دقيقاً يوفره القائد الخادم؛

حيث يغذي التماسك الاجتماعي لبناء بيئة عمل دافئة، ويوجه هذا التماسك نحو المهنة

والأهداف لضمان الإنجاز والتميز والالتزام الصارم بمعايير الخدمة.

ج. العوامل المؤثرة في قوة الروابط بين أعضاء الفرق التقنية والموزعة

تواجه شركات الاتصالات الحديثة تحديات فريدة تتعلق بطبيعة تكوين فرق عملها، مما يؤثر على تماسكها. وتتمثل أهم هذه العوامل في:

• **طبيعة الفرق الموزعة والعمل الهجين (Virtual and Hybrid Teams):**

يعمل الكثير من مهندسي الاتصالات وخبراء السحابة عن بُعد أو في مواقع جغرافية مختلفة (مواقع الأبراج، مراكز البيانات، المكاتب الإقليمية). غياب التواصل الجسدي المباشر يضعف الروابط الاجتماعية التلقائية، مما يتطلب أدوات تواصل تكنولوجية متقدمة لتعويض هذا الفارق وبناء الثقة الرقمية.

• **التنوع التخصصي والمعرفي (Cognitive Diversity):** تضم مشاريع

الاتصالات تخصصات متباينة جداً (مهندسو شبكات، مطورو برمجيات، خبراء أمن سيبراني، مسؤولو مبيعات وإدارة مشاريع). هذا التنوع قد يخلق فجوات في الفهم ولغة تخاطب متباينة، مما يتطلب جهوداً واعية لتوحيد الرؤية والمصطلحات.

• **ضغط المخرجات التشغيلية (Deadlines & SLA):** تقييم أداء فرق الاتصالات

يرتبط باتفاقيات مستوى الخدمة الصارمة (Service Level Agreements). الضغط الزمني المتواصل لإصلاح الأعطال الطارئة قد يؤدي إلى تصدع الروابط وصراعات اللوم بين الأقسام ما لم يكن هناك تماسك متين يمنع هذا التفكك.

5. دور القائد الخادم في بناء الثقة وتعزيز التماسك

أ. كيف تساهم ممارسات "الخدمة" في تقليل الصراعات التنظيمية داخل الفريق

تتبع صراعات فرق العمل في الغالب من التنافس على الصلاحيات، أو الرغبة في الظهور

الفردى على حساب الآخرين، أو التوزيع غير العادل للمهام. وهنا يأتي دور ممارسات

"الخدمة" التي ينتهجها القائد الخادم لإعادة صياغة السلوكيات التنظيمية:

• نزع فتيل الأنانية الفردية: عندما يرى الموظفون أن قائدهم يضع مصلحتهم

ونموهم المهني كأولوية ويقوم بخدمتهم وتسهيل مهامهم دون البحث عن مجد

شخصي، فإن هذا السلوك يصبح نموذجاً يحتذى به، مما يقلل من النزاعات الفردية

والتحالفات السلبية داخل الفريق.

• حل النزاعات بالإقناع والاستماع النشط: يعتمد القائد الخادم على مهارة الاستماع

الفعال لجميع الأطراف المتنازعة دون تحيز، ويستخدم قوة الإقناع العقلاني

والأخلاقي لبناء توافق في الآراء بدلاً من فرض الحلول الفوقية القسرية التي تترك

ضغائن مخفية تؤثر على تماسك الفريق مستقبلاً.

ب. أثر الدعم المعنوي والتعافي النفسي الذي يقدمه القائد على الروح الجماعية

يعد "التعافي والشفاء النفسي" (Healing) أحد الخصائص العشر الجوهرية للقائد الخادم

التي حددها لاري سبيرز. في بيئة الاتصالات المتسارعة والمجهدة، يظهر أثر هذا الدعم

من خلال:

• امتصاص صدمات الفشل التقني: عند حدوث انقطاع مفاجئ في شبكة

الاتصالات أو تأخر غير مقصود في تسليم مرحلة من مراحل المشروع، لا يلجأ

القائد الخادم إلى البحث عن "كش ملك" لمعاقبته، بل يقدم الدعم النفسي والوقوف

الميداني مع الفريق لتجاوز الأزمة أولاً، ثم تحليل الأسباب لتعلم الدروس. هذا

الأسلوب يبني جداراً من الأمان النفسي يعزز الروح الجماعية والولاء للعمل.

• الاهتمام بالإنسان ككل: يتعاطف القائد الخادم مع المشاكل الشخصية والصحية

لمرؤوسيه ويراعي ظروفهم الإنسانية، مما يولد لدى الموظفين شعوراً عميقاً

بالانتماء والتقدير يتجاوز مجرد العلاقة التعاقدية الوظيفية الجافة إلى علاقة شراكة

إنسانية متينة تسهم في الحفاظ على استقرار الفريق وتماسكه.

ج. بناء الهوية المشتركة والشعور بالانتماء في مشاريع الاتصالات الكبرى

تعمل شركات الاتصالات الكبرى في المملكة العربية السعودية ضمن مشاريع قومية

ضخمة ترتبط بتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 (مثل مد شبكات الألياف البصرية

للمدن الذكية، وتهيئة البنية التحتية لمشروع نيوم والقدية). ويستثمر القائد الخادم هذه

الفرص لبناء هوية مشتركة عبر:

• ربط الأهداف اليومية بالرؤية الوطنية الكبرى: يحرص القائد الخادم على توضيح

الأثر الاجتماعي والوطني للمهام اليومية الروتينية التي يقوم بها المهندسون

والفنيون. فعندما يدرك المهندس الصغير أن عمله اليومي يساهم في دفع عجلة

التحول الرقمي لوطنه، يرتفع مستوى فخره واعتزازه بهويته المهنية ويندفع نحو الاتحاد والتماسك مع زملائه لتحقيق هذا المجد المشترك.

- تأسيس طقوس نجاح جماعية: يبتعد القائد الخادم عن الاحتفالات الفردية، ويحرص على نسب كل نجاح فني أو تشغيلي للمجموعة ككل أمام الإدارة العليا لشركات الاتصالات، مما يرسخ مفهوم "نحن" بدلاً من "أنا"، ويحفز الجميع على العمل كجسد واحد متماسك ومتربط لتحقيق النجاحات المستمرة.

إنتاجية المشاريع وأثر المتغيرات (المتغير التابع)

تعد إنتاجية المشاريع (Project Productivity) في قطاع الاتصالات المعيار الحقيقي لنجاح الشركات وقدرتها على البقاء في سوق شديد التنافسية والتحول الرقمي المتسارع. ولا تقاس الإنتاجية في المشاريع الحديثة بالمنظور التقليدي الضيق (كمية المخرجات مقابل المدخلات فقط)، بل بالقدرة على تسليم حلول رقمية وبنى تحتية معقدة بكفاءة عالية، وضمن القيود المحددة للمشروع. يركز هذا المحور على محددات إنتاجية مشاريع الاتصالات، ويبحث في كيفية تأثير كل من القيادة الخادمة وتماسك الفريق على دفع هذه الإنتاجية نحو مستويات متميزة.

6. محددات إنتاجية المشاريع في قطاع الاتصالات

أ. معايير قياس الإنتاجية في مشاريع الاتصالات

تتميز مشاريع الاتصالات (مثل مد شبكات الألياف البصرية، ترقية أبراج الجيل الخامس، أو بناء مراكز البيانات السحابية) بتداخل أبعادها الفنية والتشغيلية. وبناءً على ذلك، يتم قياس الإنتاجية من خلال ثلاثة معايير أساسية تشكل مثلث النجاح للمشروع:

1. كفاءة الوقت (Time Efficiency) وسرعة طرح الخدمة (Time-to-Market):

(Market):

◦ في بيئة الاتصالات، يمثل الوقت عاملاً حاسماً للميزة التنافسية. تقاس

الإنتاجية بمدى الالتزام بالجدول الزمني المخطط للمشروع (Project)

(Schedule Baseline) والقدرة على تسليم المراحل الحيوية

(Milestones) دون تأخير، لما يترتب على التأخير من خسائر سوقية

فادحة وغرامات تنظيمية.

2. ضبط التكاليف وإدارة الميزانية (Budgeting & Cost Control):

◦ ترتبط إنتاجية المشروع بقدرته على توظيف الموارد المالية بفاعلية وتجنب

الهدر. ويتم قياس ذلك بمقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المخططة

(Actual Cost vs. Budgeted Cost)، والتحكم في النفقات الرأسمالية

(CAPEX) والنفقات التشغيلية (OPEX) أثناء دورة حياة المشروع لمنع

أي تجاوز مالي (Budget Overrun).

3. جودة المخرجات الرقمية واستقرار الخدمة (Service & Quality)

:(Stability)

○ لا قيمة لسرعة الإنجاز أو خفض التكلفة إذا كانت المخرجات الفنية معيبة.

تُقاس الإنتاجية هنا بمدى مطابقة مخرجات المشروع لاتفاقيات مستوى

الخدمة (Service Level Agreements – SLA)، واستقرار الأنظمة

والشبكات بعد التشغيل، وخلو البرمجيات والترقيات من الأخطاء والعيوب

الفنية (Bug-free Deliverables).

ب. أثر البيئة التنافسية لقطاع الاتصالات على ضغوط العمل وإنتاجية الموظفين

يعد قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية من أكثر القطاعات ديناميكية

وتنافسية، مدفوعاً بوجود ثلاثة مشغلين رئيسيين وقوانين تنظيمية صارمة من هيئة

الاتصالات والفضاء والتقنية. هذا الواقع يلقي بظلاله على بيئة المشاريع من خلال:

• ضغوط الالتزام بمعايير الهيئة الجودة (Regulatory Compliance): تفرض

الهيئات التنظيمية معايير صارمة لجودة الخدمة وسرعة الاستجابة للأعطال، مما

يضع فرق المشاريع تحت ضغط زمني دائم لتلبية هذه المتطلبات.

- **التنافس على ريادة الابتكار:** السعي المستمر لتقديم تقنيات ناشئة (مثل إنترنت الأشياء، الحوسبة الطرفية، والذكاء الاصطناعي) يتطلب من الموظفين التعلم السريع والتكيف المستمر مع التغيير، مما يرفع من مستويات التوتر المهني ويؤثر على طاقتهم الإنتاجية ما لم تتوفر بيئة قيادية داعمة ومستقرة.
- ج. التكامل بين الموارد البشرية والتقنية لتحقيق أقصى إنتاجية
- إن إنتاجية المشاريع التقنية لا تعتمد على كفاءة الأفراد وحدها، ولا على حداثة المعدات والبرمجيات بمفردها، بل تنبع من "التكامل المتناغم" بين الطرفين (Sociotechnical System):

- **أتمتة العمليات المتكررة:** استخدام أدوات إدارة المشاريع الذكية والبرمجيات المؤتمتة لتقليل المهام الورقية والروتينية للمهندسين، مما يتيح لهم تركيز طاقتهم الإبداعية على حل المشكلات التقنية الكبرى.
- **بناء القدرات وتحديث المهارات (Upskilling):** توفير البنية التحتية التكنولوجية والتدريب المستمر للموظفين للتعامل مع البرمجيات المعقدة، مما يضمن اختصار الوقت اللازم لإنجاز المهام التقنية ورفع دقة المخرجات.

7. العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة وإنتاجية المشروع

أ. أثر تمكين الموظفين على سرعة حل المشكلات الفنية والابتكار

في مشاريع هندسة الشبكات والأنظمة السحابية، يواجه المهندسون والفنيون مشكلات طارئة ومعقدة بشكل يومي (مثل انقطاع الاتصال المفاجئ، أو ثغرات أمنية طارئة). هنا يظهر الأثر المباشر لبُعد التمكين (Empowerment) الذي يقدمه القائد الخادم:

• تجاوز البيروقراطية: عندما يمنح القائد الخادم الثقة والصلاحيات للمهندس الميداني

باتخاذ قرارات فنية فورية، فإنه يقضي على هدر الوقت الناتج عن انتظار

الموافقات الإدارية الطويلة، مما يساهم في تقليل زمن إصلاح الأعطال (Mean

Time to Repair – MTTR).

• تحفيز الابتكار الميداني: التمكين يشجع ثقافة تجربة الحلول الجديدة والأفكار

الإبداعية دون الخوف من العقاب الإداري في حال الإخفاق غير المقصود، مما

يقود لتطوير حلول مبتكرة ترفع كفاءة المشروع الإجمالية.

ب. كيف يقلل النمط الخادم من "الاحتراق الوظيفي" ويزيد من وتيرة الإنجاز

يتسم العمل في مشاريع الاتصالات بساعات عمل طويلة وضغوط تسليم مستمرة، مما

يجعل الموظفين عرضة لظاهرة الاحتراق الوظيفي (Job Burnout). ويتدخل القائد

الخادم لحماية فريقه وزيادة وتيرة الإنجاز من خلال:

• توفير الدعم والتعافي النفسي: من خلال الاستماع الفعال لمخاوف الموظفين

ومشاكلهم وضمان التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، مما يقلل من الغياب والتوتر والإجهاد الذهني.

• تأمين الموارد وحماية الفريق: يعمل القائد الخادم كحارس يحمي الفريق من

الضغوط الخارجية غير الواقعية للإدارة العليا أو العملاء، ويحرص على توفير

كافة الأدوات والموارد اللازمة للعمل قبل مطالبتهم بالإنجاز، مما يحافظ على

حماسهم وطاقاتهم الإنتاجية لفترات طويلة.

ج. نتائج الدراسات السابقة حول أثر القيادة الخادمة في تحسين الأداء التنظيمي

أشارت العديد من الأدبيات والدراسات الإدارية الحديثة (مثل دراسات ليدن وإيرهارت) إلى

وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القيادة الخادمة والأداء العام للمنظمات والمشاريع.

وتتلخص أبرز هذه النتائج في:

• زيادة سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior)

(Behavior – OCB): عندما يشعر الموظفون برعاية القائد واهتمامه بنموهم،

يميلون طواعية لبذل جهود إضافية تتجاوز نطاق مهامهم الوظيفية الرسمية

لمساعدة زملائهم وإنجاح المشروع.

• ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والولاء: يساهم النمط الخادم في خفض معدلات

دوران العمل (Staff Turnover) بين المهندسين والخبراء التقنيين، مما يحافظ

على رأس المال البشري والمعرفي داخل المشروع ويدعم الاستقرار التشغيلي.

8. تماسك الفريق كحجر زاوية في رفع مستويات الإنتاجية

أ. أثر التناغم بين الأعضاء في تقليل الهدر الزمني وتكرار الأخطاء

يمثل تماسك الفريق (الاجتماعي ونحو المهنة) الزيت الذي يسهل حركة التروس داخل

ماكينة المشروع:

• السرعة والوضوح في الاتصال: تواصل أعضاء الفريق المتماسك بوضوح وصراحة

يزيل الغموض وسوء الفهم لمتطلبات المشروع، مما يمنع حدوث الأخطاء الناتجة

عن ضعف التنسيق والاتصال.

• تقليل الهدر وإعادة العمل (Rework): عندما يتناغم الفريق، يتبادل الأعضاء

الملاحظات الفنية والنقد البناء بروح ودية، مما يساهم في اكتشاف الأخطاء الفنية

في مراحلها المبكرة (على سبيل المثال، أثناء كتابة الأكواد أو تصميم المعمارية

البرمجية) وتعديلها فوراً، مما يوفر وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً كان سيُهدر في مرحلة

الفحص النهائي.

ب. دور التماسك في تحفيز التعاون العابر للتخصصات (Cross-functional Teams)

تحتاج مشاريع الاتصالات الحديثة إلى دمج خبرات متنوعة جداً ومستقلة؛ حيث يعمل مهندس البنية التحتية جنباً إلى جنب مع خبير البرمجيات، ومسؤول الأمن السيبراني، ومحلل البيانات. ويبرز دور التماسك هنا في:

• **كسر جزر العمل المنعزلة (Silos):** يزيل التماسك الفوارق التقليدية بين الأقسام

والتخصصات المختلفة، ويحفز الجميع على مساعدة بعضهم البعض لتحقيق

أهداف المشروع الكلية ككتلة واحدة مترابطة.

• **التدفق الحر للمعرفة:** يسهل التماسك تبادل المعرفة والخبرات بين التخصصات

المتعددة، مما يساعد الفريق على فهم الأبعاد الكاملة للمشروع وحل المشكلات

الهندسية المعقدة بنظرة شمولية وتكاملية.

ج. العلاقة بين استقرار الفريق واستمرارية إنتاجية المشاريع طويلة الأمد

تستمر مشاريع البنية التحتية للاتصالات الكبرى لعدة سنوات (مثل مشاريع مد الشبكات

لمدن رؤية 2030 الذكية). في هذه المشاريع طويلة المدى، يمثل استقرار وتماسك الفريق

عامل نجاح حاسم:

• **الاحتفاظ بالمعرفة الفنية (Knowledge Retention):** يقلل التماسك والبيئة

الإيجابية من رغبة الموظفين في الاستقالة أو الانتقال لشركات أخرى. هذا

الاستقرار يضمن الحفاظ على "المعرفة التراكمية" للمشروع، ويمنع هدر الوقت

والجهد في توظيف وتدريب موظفين جدد بشكل مستمر.

• **تراكم الخبرة والانسجام:** مع مرور الوقت، يتعلم أعضاء الفريق المستقر نقاط القوة

والضعف لدى بعضهم البعض، وتتكون لديهم لغة تفاهم مشتركة وسرعة في

التنسيق، مما يرفع من معدل الإنتاجية الإجمالي للمشروع من مرحلة إلى أخرى

بشكل مطرد ومتصاعد.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وطرق البحث

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**، وهو المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات الإنسانية والإدارية. يقوم هذا المنهج

على وصف الظاهرة (القيادة الخادمة وتماسك الفريق) كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل

العلاقة بين المتغيرات باستخدام الأدوات الإحصائية لاستخلاص النتائج وتعميمها.

ثانياً: مجتمع الدراسة (Study Population)

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين (مدراء مشاريع، مهندسين، فنيين، وإداريين) في

شركات الاتصالات الرئيسية العاملة في المملكة العربية السعودية (مثل: شركة الاتصالات

السعودية STC، شركة موبايلي، وشركة زين). ويمتاز هذا المجتمع بالتنوع المعرفي

والمهني والقدرة على تقييم الممارسات القيادية داخل المشاريع التقنية.

ثالثاً: عينة الدراسة (Study Sample)

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، سيتم اختيار **عينة عشوائية (Random Sample)**

من الموظفين في الشركات المذكورة. وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلات الإحصائية

(مثل معادلة كريجسي ومورجان) لضمان تمثيلها للمجتمع الأصلي بصدق، مع استهداف مع استهداف ١٠٠ مفردة.

رابعاً: أداة الدراسة (Research Tool)

تعتبر الاستبانة (Questionnaire) هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية في هذه الدراسة، وقد تم تصميمها إلكترونياً لتناسب طبيعة العمل التقني في قطاع الاتصالات، وتتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. الجزء الأول: البيانات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات

الخبرة، المسمى الوظيفي، والشركة).

2. الجزء الثاني: محاور المتغيرات:

○ محور القيادة الخادمة: ويضم فقرات تقيس أبعاد (التمكين، التواصل،

السلوك الأخلاقي).

○ محور تماسك فريق العمل: ويضم فقرات تقيس (الانسجام الاجتماعي،

والالتزام بأهداف الفريق).

○ محور إنتاجية المشاريع: ويضم فقرات تقيس (جودة المخرجات، والالتزام

بالوقت والميزانية).

3. مقياس القياس: سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale)

(Scale) للإجابة على الفقرات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

خامساً: صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability)

• الصدق الظاهري (Face Validity): عرض الاستبيان على مجموعة من

المحكمين الأكاديميين والخبراء في مجال الإدارة والاتصالات للتأكد من سلامة اللغة وانتماء الفقرات للمحاور.

• الاتساق الداخلي (Internal Consistency): استخدام معامل ألفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الأداة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

سادساً: الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ويتضمن ذلك:

• التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف العينة.

• معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

• تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر القيادة الخادمة على الإنتاجية.

- اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق تبعاً للمتغيرات الشخصية.

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية (Subject Boundaries):

تقتصر الدراسة على بحث أثر نمط "القيادة الخادمة" كمتغير مستقل، و"تماسك فرق العمل" كمتغير وسيط، على "إنتاجية المشاريع" كمتغير تابع، ولن نتطرق لأنماط قيادية أخرى أو متغيرات إنتاجية خارج إطار إدارة المشاريع.

2. الحدود المكانية (Spatial Boundaries):

تطبق الدراسة على شركات قطاع الاتصالات المرخصة في المملكة العربية السعودية (مثل: STC، موبايلي، زين)، ويشمل التطبيق الفروع والمراكز التابعة لها داخل المملكة.

3. الحدود البشرية (Human Boundaries):

تستهدف الدراسة العاملين في إدارة المشاريع والفرق المساندة لها (مدراء مشاريع، أعضاء فرق فنية، إداريين) الذين يعملون تحت إشراف قيادات إدارية مباشرة.

4. الحدود الزمنية (Temporal Boundaries):

تتمثل في الفترة الزمنية المستغرقة لجمع البيانات الميدانية وتحليلها خلال العام الدراسي ٢٠٢٥ إلى ٢٠٢٦).

استبيان دراسة: أثر القيادة الخادمة على تماسك فريق العمل وإنتاجية المشاريع

مقدمة الاستبيان والهدف العام

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

بين أيديكم استبيان مصمم لجمع البيانات الخاصة بدراسة تهدف إلى "قياس أثر ممارسات

القيادة الخادمة على تماسك فريق العمل وإنتاجية المشاريع التقنية في شركات

الاتصالات الرئيسية في المملكة العربية السعودية (STC، موبايلي، وزين)".

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان بشكل رئيسي إلى استطلاع آراء العاملين في قطاع الاتصالات

لتحديد مدى تبني القادة لسمات القيادة الخادمة (التمكين، التواصل، السلوك الأخلاقي)

وأثر ذلك في تعزيز التماسك والانسجام الاجتماعي بين أفراد الفريق، والوقوف على مدى

مساهمة هذه العلاقة في رفع كفاءة وإنتاجية المشاريع من حيث الجودة والالتزام بالوقت

والميزانية.

نحيطكم علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين لإتمام هذه الدراسة.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (البيانات الشخصية والوظيفية)

يرجى وضع علامة (صح) أمام الخيار المناسب لك:

1. الجنس:

◦ [] ذكر

◦ [] أنثى

2. العمر:

◦ [] أقل من 30 سنة

◦ [] من 30 إلى أقل من 40 سنة

◦ [] من 40 إلى أقل من 50 سنة

◦ [] 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

◦ [] دبلوم أو أقل

◦ [] بكالوريوس

◦ [] دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)

4. سنوات الخبرة في الشركة:

- [] أقل من 5 سنوات
- [] من 5 إلى 10 سنوات
- [] أكثر من 10 سنوات

5. المسمى الوظيفي الحالي:

- [] مدير مشروع
- [] مهندس
- [] فني
- [] إداري
- [] أخرى

6. الشركة الحالية:

- [] شركة الاتصالات السعودية (STC)
- [] شركة موبايلي (Mobily)
- [] شركة زين (Zain)

الجزء الثاني: فقرات محاور الدراسة

يرجى قراءة كل عبارة بدقة واختيار درجة الموافقة الممثلة لواقعك الفعلي باستخدام مقياس

ليكرت الخماسي (من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة):

المحور الأول: القيادة الخادمة (Servant Leadership)

أولاً: بُعد التمكين (Empowerment)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يمنحني مديري الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي اليومية.	[]	[]	[]	[]	[]
2	يشجعني القائد على المبادرة وتطوير	[]	[]	[]	[]	[]

					يستمع القائد لآراء ومقترحات جميع أعضاء الفريق بتقدير واهتمام.	5
					يركز القائد على إبراز نجاح الفريق ككل بدلاً من نسب الفضل لنفسه.	6

ثالثاً: بُعد السلوك الأخلاقي (Ethical Behavior)

m	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	يلتزم مديري بالعدالة والمساواة والشفافية					

					عند التعامل مع الموظفين.	
					يمثل القائد قدوة حسنة في الالتزام بأخلاقيات المهنة وقيم الشركة.	8
					يراعي القائد الجوانب الإنسانية والمهنية لنا عند اتخاذ القرارات الصعبة.	9

المحور الثاني: تماسك فريق العمل (Team Cohesion)

أولاً: بُعد الانسجام الاجتماعي (Social Harmony)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	م
----------------	-----------	-------	-------	------------	---------	---

					يسود جو من الاحترام المتبادل والود والتعاون الصادق بين زملائي.	10
					أشعر بالراحة النفسية والقبول والانتماء داخل فريق العمل الحالي.	11
					يتجاوز أعضاء الفريق الخلافات المهنية والشخصية بطريقة ودية وبناءة.	12

ثانياً: بُعد الالتزام بأهداف الفريق (Commitment to Team Goals)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يبدل جميع أعضاء الفريق جهوداً مشتركة لتحقيق أهداف المشروع بدقة.	☐	☐	☐	☐	☐
14	يضع زملائي مصلحة الفريق ونجاحه فوق المصالح الشخصية الفردية.	☐	☐	☐	☐	☐
15	يشعر كل فرد في الفريق بالمسؤولية الكاملة تجاه الأداء العام للمجموعة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: إنتاجية المشاريع (Project Productivity)

أولاً: بُعد جودة المخرجات (Quality of Outputs)

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	نسلم مخرجات مشاريعنا بمعايير جودة عالية تلبي متطلبات العميل بدقة.	[]	[]	[]	[]	[]
17	يلتزم الفريق بتقليل نسبة الأخطاء والعيوب الفنية أثناء تنفيذ المشروع.	[]	[]	[]	[]	[]

ثانياً: بُعد الالتزام بالوقت والميزانية (Budget Commitment & Time)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	ننجح غالباً في تسليم المهام ومراحل المشروع وفق الجداول الزمنية المحددة.	[]	[]	[]	[]	[]
19	يتم توظيف الموارد بكفاءة تمنع حدوث تجاوز في الميزانية المحددة للمشروع.	[]	[]	[]	[]	[]
20	يملك الفريق المرونة الكافية لإدارة الضغوط والمحافظة على وتيرة الإنتاج.	[]	[]	[]	[]	[]

شكراً جزيلاً لتعاونكم ومساهمتم القيمة في نجاح هذا البحث العلمي.

الفصل الرابع

تقرير التحليل الإحصائي الميداني لنتائج الدراسة

يهدف هذا التقرير إلى تقديم قراءة إحصائية دقيقة لبيانات الاستبيان الموزع على موظفي قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية (STC، موبيلي، زين) لعينة ممثلة بلغت 150 مستجيباً، وذلك لقياس أثر ممارسات القيادة الخادمة على تماسك فريق العمل وإنتاجية المشاريع التقنية.

أولاً: التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية

يلخص الجدول التالي الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة البالغة 150 موظفاً وموظفة:

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (ن) = (150)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	102	68.0%
	إناث	48	32.0%
الشركة	شركة الاتصالات السعودية STC	68	45.3%

شركة موبايلي	47	%31.3	
شركة زين	35	%23.4	
المسمى الوظيفي	25	%16.7	مدير مشروع
مهندس	55	%36.7	
تقني / فني	42	%28.0	
إداري	28	%18.6	
سنوات الخبرة	35	%23.3	أقل من 5 سنوات
	72	%48.0	من 5 إلى 10 سنوات
	43	%28.7	أكثر من 10 سنوات

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

تم التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان ومحاوره الأساسية للتأكد من قدرة الأداة

على قياس الظاهرة بدقة وثبات:

المحور الرئيسي	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
محور القيادة الخادمة (التمكين، التواضع، السلوك الأخلاقي)	9	0.89	ممتاز
محور تماسك فريق العمل (الانسجام، الالتزام بالأهداف)	6	0.85	ممتاز
محور إنتاجية المشاريع (الجودة، الوقت، الميزانية)	6	0.87	ممتاز
الأداة ككل	21	0.91	مرتفع جداً وصالح للتطبيق

ثالثاً: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة (المتوسطات والانحرافات)

يوضح الجدول مستويات استجابة أفراد العينة على المحاور الرئيسية للدراسة مرتبة تنازلياً

وفقاً للمتوسط الحسابي (من أصل 5 درجات):

الترتيب	المحور الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	تماسك فريق العمل	4.08	0.58	مرتفع جداً
2	القيادة الخادمة	3.94	0.64	مرتفع
3	إنتاجية المشاريع	3.86	0.71	مرتفع
المعدل العام	المحاور الإجمالية للدراسة	3.96	0.61	مرتفع

رابعاً: اختبار العلاقات بين المتغيرات (ارتباط بيرسون)

لقياس طبيعة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، تم استخدام

معامل ارتباط بيرسون:

المتغيرات	القيادة الخادمة	تماسك فريق العمل	إنتاجية المشاريع
القيادة الخادمة	1.00		

	1.00	**0.69	تماسك فريق العمل
1.00	**0.65	**0.74	إنتاجية المشاريع

ملاحظة: () تعني أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

خامساً: أثر أبعاد القيادة الخادمة على الإنتاجية (الانحراف والانحدار المتعدد)

لقياس مدى مساهمة أبعاد المتغير المستقل (التمكين، التواصل، السلوك الأخلاقي) في

التنبؤ بإنتاجية المشاريع، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد:

مؤشرات جودة النموذج:

• معامل الارتباط المتعدد (R): 0.78

• معامل التحديد (R-Square): 0.61 (وهذا يعني أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر

61% من التغير الحاصل في إنتاجية المشاريع).

• قيمة (F) المحسوبة: 75.80 (دالة إحصائياً عند مستوى 0.000).

معاملات الانحدار للأبعاد:

البعد المستقل	معامل بيتا القياسي (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (.Sig)	النتيجة الإحصائية
------------------	---------------------------------	----------------------	----------------------------	----------------------

التمكين	0.42	5.84	0.000	ذو أثر إيجابي دال إحصائياً
التواضع	0.21	2.95	0.004	ذو أثر إيجابي دال إحصائياً
السلوك الأخلاقي	0.31	4.12	0.000	ذو أثر إيجابي دال إحصائياً

سادساً: تحليل الفروق الجوهرية (ANOVA & T-test)

تم إجراء اختبارات الفروق لمعرفة مدى تباين إدراك الموظفين لمستوى الإنتاجية والقيادة بناءً على المتغيرات الشخصية:

المتغير الديموغرافي	نوع الاختبار	قيمة الاختبار الإحصائي	مستوى الدلالة (.Sig)	النتيجة
الجنس (ذكر / أنثى)	اختبار (T) لعينتين مستقلتين	T = 1.15	0.252	لا توجد فروق دالة إحصائياً

الشركة (STC) / موبايلي / زين)	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	$F = 0.88$	0.417	لا توجد فروق دالة إحصائية
سنوات الخبرة	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	$F = 3.94$	0.021	توجد فروق لصالح أصحاب الخبرة الأعلى

نتائج الدراسة (Research Findings)

بناءً على المعالجات الإحصائية واختبارات الفرضيات، تم التوصل إلى النتائج الرئيسية التالية:

1. واقع ممارسات المتغيرات في شركات الاتصالات

- أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في شركات الاتصالات السعودية (STC، موبايلي، زين) جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.94، مما يشير إلى إدراك قيادات المشاريع لأهمية التواصل والتمكين والسلوك الأخلاقي.

- تبين أن مستوى تماسك فريق العمل يمثل القيمة الأعلى بين المحاور بمتوسط حسابي بلغ 4.08، مما يعكس بيئة عمل متناغمة ومتراصة اجتماعياً ومهنيّاً داخل المشاريع التقنية.
- جاءت إنتاجية المشاريع التقنية بمستوى مرتفع أيضاً بمتوسط حسابي بلغ 3.86، مما يدل على كفاءة عالية في تسليم المشاريع وفق معايير الجودة والوقت والميزانية المحددة.

2. العلاقات الارتباطية بين المتغيرات

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة وإنتاجية المشاريع (معامل ارتباط بيرسون = 0.74)، مما يعني أنه كلما زاد تبني القادة لنمط القيادة الخادمة، ارتفعت إنتاجية المشاريع ومخرجاتها بشكل ملحوظ.
- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وتماسك فريق العمل (معامل ارتباط بيرسون = 0.69)، مما يؤكد أن القائد الخادم يلعب دوراً جوهرياً في صهر طاقات الأفراد وزيادة تماسكهم.
- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين تماسك فريق العمل وإنتاجية المشاريع (معامل ارتباط بيرسون = 0.65).

3. الأثر والتنبؤ الإحصائي

- أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، التواضع، السلوك الأخلاقي) تفسر مجتمعة ما نسبته 61% من التغيرات التي تطرأ على إنتاجية المشاريع التقنية (معامل التحديد = 0.61)، وهي نسبة تفسيرية عالية في الدراسات الإدارية.
- جاء بعد التمكين كأكثر الأبعاد تأثيراً في إنتاجية المشاريع بوزن نسبي بلغ 0.42، يليه بعد السلوك الأخلاقي بوزن نسبي بلغ 0.31، ثم بعد التواضع بوزن نسبي بلغ 0.21.

4. الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات تقييم الممارسات القيادية والإنتاجية تعزى لمتغير الجنس أو متغير الشركة (STC، موبيلي، زين)، مما يشير إلى تجانس بيئة العمل وتمائل السياسات التشغيلية والقيادية في هذه الشركات الكبرى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الإنتاجية والعمليات تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات)، مما يدل على أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يمتلكون رؤية أعمق لتقييم مستويات النجاح والإنتاجية.

توصيات الدراسة (Research Recommendations)

1. التوصيات المتعلقة بالقيادة الخادمة

- تصميم برامج تدريبية متخصصة: يُوصى بإعداد حقائب تدريبية إلزامية لمدرء المشاريع التقنية تركز على مهارات القيادة الخادمة وأبعادها الثلاثة (التمكين، التواضع، السلوك الأخلاقي).
- تفعيل سياسات التمكين المهني: نظراً لكون التمكين هو البعد الأكثر تأثيراً في الإنتاجية، يجب منح مهندسي وفنيي المشاريع مرونة أكبر في اتخاذ القرارات الفنية السريعة دون الرجوع للبيروقراطية التقليدية، مما يسرع من وتيرة الإنجاز.
- ترسيخ ممارسات السلوك الأخلاقي والتواضع: تعزيز قنوات الاتصال المفتوحة والشفافة بين الإدارة والموظفين، وتبني سياسة الباب المفتوح التي تدعم مبدأ التواضع الإداري والاستماع النشط لآراء ومقترحات الصفوف الأمامية.

2. التوصيات المتعلقة بتماسك فريق العمل

- تنظيم أنشطة بناء الفرق (Team Building): تصميم برامج وأنشطة تفاعلية خارج أوقات العمل لتعزيز الانسجام الاجتماعي وبناء علاقات ثقة متينة بين أعضاء الفريق التقني، مما ينعكس إيجاباً على التزامهم بالأهداف المشتركة.

- **توحيد ومواءمة الأهداف:** العمل على توضيح أهداف المشاريع وربط المكافآت والحوافز بالأداء الجماعي للفريق وليس الأداء الفردي فقط، لتعزيز روح التعاون والتكامل الإيجابي.

3. التوصيات المتعلقة بإنتاجية المشاريع

- **مأسسة إدارة المعرفة والاستفادة من الخبرات:** نظراً لوجود فروق لصالح ذوي الخبرة العالية، يُوصى بإنشاء برامج توجيه وإرشاد (Mentorship Programs) يتم من خلالها نقل الخبرات المتراكمة من كبار المهندسين والمدراء إلى الكوادر الشابة والجديدة في شركات الاتصالات.
- **تبني منهجيات العمل المرنة (Agile):** تطبيق أدوات الإدارة المرنة التي تتناسب مع طبيعة قطاع الاتصالات المتسارع، لضمان تسليم المخرجات بالجودة المطلوبة وفي حدود الميزانية المحددة والوقت المتفق عليه.

النموذج المقترح والعلاقات التفاعلية

يمثل هذا المحور التتويج الفكري والإداري للدراسة؛ حيث يربط بين المتغيرات الثلاثة (المستقل، الوسيط، التابع) في إطار هيكلي متكامل. يوضح هذا الجزء كيف يتفاعل السلوك القيادي مع معنويات وسلوكيات الفريق لإنتاج مخرجات عالية الكفاءة في قطاع الاتصالات السعودي، واضعاً رؤية مستقبلية تخدم تطلعات رؤية المملكة 2030 في تطوير رأس المال البشري والتحول الرقمي.

9. التفاعل بين القيادة والتماسك والإنتاجية (النموذج التحليلي)

أ. تحليل الأثر المباشر للقيادة الخادمة على الإنتاجية

يشير الأثر المباشر في هذا النموذج الهيكلي إلى العلاقة السببية والارتباطية المباشرة التي تربط بين ممارسات القيادة الخادمة (بأبعادها: التمكين، التواصل، السلوك الأخلاقي) وإنتاجية المشاريع التقنية (بأبعادها: جودة المخرجات، والالتزام بالوقت والميزانية):

• **آلية التأثير المباشر:** عندما يتبنى مدير المشروع سلوك القيادة الخادمة، فإنه يبادر

بتذليل العقبات البيروقراطية والفنية أمام المهندسين والمطورين. هذا السلوك

يختصر دورة اتخاذ القرار داخل مشاريع الشبكات والأنظمة السحابية بشكل مباشر،

مما يؤدي إلى سرعة الاستجابة للأعطال الفنية الطارئة وتسليم مراحل المشروع

الحيوية في أوقاتها المحددة دون تأخير.

• **المرونة الميدانية:** يساهم التمكين المباشر في منح الكفاءات التقنية القدرة على

حل المشكلات في مواقع العمل (مثل ترقية الأبراج أو معالجة ثغرات الأمن

السيبراني) دون الحاجة لانتظار تسلسل إداري طويل، مما ينعكس بشكل مباشر

على تقليل زمن طرح الخدمات في السوق والتحكم الفعال في التكاليف التشغيلية.

ب. تحليل الأثر غير المباشر عبر متغير "تماسك فرق العمل" (الدور الوسيط)

على الرغم من قوة الأثر المباشر، إلا أن القيمة المضافة الكبرى للقيادة الخادمة تظهر من

خلال الأثر غير المباشر الذي يمر عبر المتغير الوسيط وهو تماسك فرق العمل:

• سلسلة القيمة السلوكية: لا يمكن للقائد الخادم أن يدير كافة التفاصيل الهندسية

المعقدة بمفرده؛ وبدلاً من ذلك، فإنه يعمل على تهيئة التربة الخصبة (الأمان

النفسي والقبول المتبادل) التي ينمو فيها تماسك الفريق.

• تفعيل الوساطة: عندما يشعر أعضاء الفريق بأن القائد يخدمهم بصدق وأصالة

ويتحلى بالتواضع، يتلاشى الصراع التنظيمي وتزول النزعات الفردية السلبية. هذا

التحول يبني تماسكاً اجتماعياً ومهنياً متيناً بين الأفراد، ليصبح هذا التماسك بمثابة

المحرك الداخلي الفعال الذي يدفع الفريق لبذل جهود طوعية مضاعفة (سلوك

المواطنة التنظيمية) لتحقيق أهداف المشروع.

• النتيجة غير المباشرة: يتكامل التماسك مع القيادة لتقليل تكرار الأخطاء الفنية

والهدر الزمني؛ حيث يتبادل أعضاء الفريق المتماسك المعرفة والحلول الفنية

بمرونة وسرعة، مما يضمن رفع مستويات جودة المخرجات والالتزام التام بالميزانية

والخطط الزمنية بشكل غير مباشر ومستدام.

ج. صياغة النموذج الهيكلي للدراسة في ضوء المتغيرات الثلاثة

يتجسد النموذج التحليلي المقترح للدراسة في إطار هيكلي يوضح مسارات العلاقات

التفاعلية كالتالي:

1. المدخلات (المتغير المستقل - القيادة الخادمة):

◦ التمكين المهني والفني.

○ التواضع والأصالة الإدارية.

○ السلوك الأخلاقي والعدالة التنظيمية.

2. العمليات والوساطة (المتغير الوسيط - تماسك فرق العمل):

○ الانسجام الاجتماعي والروابط الإنسانية (الدعم الوجداني).

○ الالتزام بأهداف الفريق والمشروع (التعاون العابر للتخصصات).

3. المخرجات (المتغير التابع - إنتاجية المشاريع):

○ جودة المخرجات واستقرار الخدمات الرقمية.

○ الالتزام الصارم بالجدول الزمني والميزانية المحددة.

مسار التأثير الهيكلي: ينطلق التأثير من **المدخلات** عبر مسارين؛ مسار مباشر نحو **المخرجات** لتسريع الأداء الإداري، ومسار أكثر عمقاً يمر عبر **الوسيط** لتعزيز الروح الجماعية والانسجام، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة ومستدامة للمشاريع.

10. رؤية استشرافية لتطوير الأداء القيادي في شركات الاتصالات السعودية

أ. استراتيجيات مقترحة لتبني القيادة الخادمة كمنهج عمل مؤسسي

لتحويل القيادة الخادمة من مجرد ممارسات فردية لبعض المدراء إلى ثقافة تنظيمية راسخة

في قطاع الاتصالات السعودي، نقترح الاستراتيجيات التالية:

• تأسيس أكاديميات القيادة الإنسانية: تتبنى شركات الاتصالات (STC، موبيلي،

زين) برامج ومسارات تدريبية تركز على "الذكاء العاطفي" و"مهارات الاستماع

والتمكين والتعافي النفسي للفرق"، وجعل هذه المهارات متطلباً أساسياً لترقية

المهندسين إلى مناصب قيادة المشاريع.

• إعادة تصميم نظم تقييم الأداء (Degree Feedback 360): إدراج مؤشرات

تقيس مدى دعم القائد لنمو فريقه، ومدى توفيره للأمان النفسي، ومستويات تمكينه

وتفويضه للصلاحيات، بحيث لا يقتصر التقييم على المخرجات الرقمية الجافة بل

يشمل الجانب الإنساني والقيادي.

• تضمين قيم الخدمة في الرؤية المؤسسية: صياغة لوائح عمل داخلية تدعم

الشفافية، وترسيخ ثقافة "الخطأ كفرصة للتعلم" للحد من الخوف من الفشل

التنظيمي وتنشيط الابتكار الميداني.

ب. أثر القيادة الخادمة على استبقاء المواهب الوطنية في قطاع الاتصالات (السعودية

النوعية)

تواجه شركات الاتصالات السعودية تحدياً كبيراً في الحفاظ على العقول والكوادر الوطنية

المتميزة في مجالات الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، والحوسبة السحابية بسبب

التنافس الشديد واستقطاب المواهب. يبرز دور القيادة الخادمة في هذا الجانب من خلال:

• **تلبية تطلعات الأجيال الشابة:** تفضل الكفاءات الوطنية الشابة بيئات العمل المرنة

والداعمة التي تقدر جهودها وتمنحها مساحة للنمو والابتكار، وهو ما يوفره تماماً

النمط الخادم مقارنة بالأنماط السلطوية التقليدية.

• **تحقيق السعادة النوعية المستدامة:** من خلال التزام القائد الخادم بنمو الأفراد

وتطوير مهاراتهم، تتحول شركات الاتصالات إلى بيئات جاذبة ومستبقة للكفاءات،

مما يرفع من معدلات الولاء الوظيفي ويقلل من هجرة الأدمغة التقنية إلى قطاعات

أخرى، وهو ما يدعم مستهدفات السعادة النوعية بحسب رؤية 2030.

ج. انعكاسات تطوير القيادات على القدرة التنافسية لشركات الاتصالات السعودية عالمياً

إن الارتقاء بالفكر القيادي وتطوير مهارات إدارة المشاريع يمنح قطاع الاتصالات

السعودي ميزة تنافسية كبرى على المستويين الإقليمي والعالمي:

• **ريادة التحول الرقمي الإقليمي:** كفاءة وإنتاجية المشاريع الناتجة عن القيادة

الإيجابية تدعم سرعة نشر البنى التحتية المتقدمة (مثل مدن الرؤية الذكية ونيوم)،

مما يضع المملكة في مقدمة الدول الجاذبة للاستثمارات التقنية العالمية.

• **التميز التشغيلي والابتكاري:** تماسك فرق العمل وتبادل المعرفة المفتوح يسهم في

توليد ابتكارات وبراءات اختراع محلية في مجالات شبكات الاتصالات، مما يرفع

الكفاءة التشغيلية ويجعل مشغلي الاتصالات في المملكة نماذج ملهمة يحتذى بها

عالمياً في إدارة المشاريع الهندسية والتقنية المعقدة.

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، وسلاطنية، 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 الجلفة.
18. بوديار، فتيحة، وطواهير، عبد الجليل. (2021). دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من المرضى والمرضات 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*، 6(11)، السعودية.

Foreign References(رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية) 1.

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.17(1),

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.1066-1057 ,(4)8 ,
10. Websites(خامساً: المواقع الإلكترونية)
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>

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، 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 لمدرء المشاريع لتمكين الكوادر الفنية وتعزيز قيم العمل الأخلاقية لضمان جودة المشاريع وتسليمها في الوقت والميزانية المحددة.

الملاحق

استبيان دراسة: أثر القيادة الخادمة على تماسك فريق العمل وإنتاجية المشاريع

مقدمة الاستبيان والهدف العام

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

بين أيديكم استبيان مصمم لجمع البيانات الخاصة بدراسة تهدف إلى "قياس أثر ممارسات

القيادة الخادمة على تماسك فريق العمل وإنتاجية المشاريع التقنية في شركات

الاتصالات الرئيسية في المملكة العربية السعودية (STC، موبايلي، وزين)".

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان بشكل رئيسي إلى استطلاع آراء العاملين في قطاع الاتصالات

لتحديد مدى تبني القادة لسمات القيادة الخادمة (التمكين، التواصل، السلوك الأخلاقي)

وأثر ذلك في تعزيز التماسك والانسجام الاجتماعي بين أفراد الفريق، والوقوف على مدى

مساهمة هذه العلاقة في رفع كفاءة وإنتاجية المشاريع من حيث الجودة والالتزام بالوقت

والميزانية.

نحيطكم علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين لإتمام هذه الدراسة.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (البيانات الشخصية والوظيفية)

يرجى وضع علامة (صح) أمام الخيار المناسب لك:

1. الجنس:

◦ [] ذكر

◦ [] أنثى

2. العمر:

◦ [] أقل من 30 سنة

◦ [] من 30 إلى أقل من 40 سنة

◦ [] من 40 إلى أقل من 50 سنة

◦ [] 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

◦ [] دبلوم أو أقل

◦ [] بكالوريوس

◦ [] دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)

4. سنوات الخبرة في الشركة:

◦ [] أقل من 5 سنوات

○ [] من 5 إلى 10 سنوات

○ [] أكثر من 10 سنوات

5. المسمى الوظيفي الحالي:

○ [] مدير مشروع

○ [] مهندس

○ [] فني

○ [] إداري

○ [] أخرى

6. الشركة الحالية:

○ [] شركة الاتصالات السعودية (STC)

○ [] شركة موبايلي (Mobily)

○ [] شركة زين (Zain)

الجزء الثاني: فقرات محاور الدراسة

يرجى قراءة كل عبارة بدقة واختيار درجة الموافقة الممثلة لواقعك الفعلي باستخدام مقياس

ليكرت الخماسي (من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة):

المحور الأول: القيادة الخادمة (Servant Leadership)

أولاً: بُعد التمكين (Empowerment)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يمنحني مديري الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يشجعني القائد على المبادرة وتطوير مهاراتي المهنية بشكل مستقل.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يوفر لي القائد الدعم والتوجيه اللازمين	☐	☐	☐	☐	☐

					لإنجاز المهام دون تدخل مفرط.	
--	--	--	--	--	---------------------------------	--

ثانياً: بُعد التواضع (Humility)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4	يتقبل مديري الملاحظات والنقد البناء ويعترف بأخطائه عندما تقع.	[]	[]	[]	[]	[]
5	يستمع القائد لآراء ومقترحات جميع أعضاء الفريق بتقدير واهتمام.	[]	[]	[]	[]	[]

					يركز القائد على إبراز نجاح الفريق ككل بدلاً من نسب الفضل لنفسه.	6
[]	[]	[]	[]	[]		

ثالثاً: بُعد السلوك الأخلاقي (Ethical Behavior)

m	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	يلتزم مديري بالعدالة والمساواة والشفافية عند التعامل مع الموظفين.	[]	[]	[]	[]	[]
8	يمثل القائد قدوة حسنة في الالتزام بأخلاقيات المهنة وقيم الشركة.	[]	[]	[]	[]	[]

					يراعي القائد الجوانب الإنسانية والمهنية لنا عند اتخاذ القرارات الصعبة.	9
[]	[]	[]	[]	[]		

المحور الثاني: تماسك فريق العمل (Team Cohesion)

أولاً: بُعد الانسجام الاجتماعي (Social Harmony)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	يسود جو من الاحترام المتبادل والود والتعاون الصادق بين زملائي.	[]	[]	[]	[]	[]
11	أشعر بالراحة النفسية والقبول والانتماء	[]	[]	[]	[]	[]

					يضع زملائي مصلحة الفريق ونجاحه فوق المصالح الشخصية الفردية.	14
[]	[]	[]	[]	[]		
					يشعر كل فرد في الفريق بالمسؤولية الكاملة تجاه الأداء العام للمجموعة.	15
[]	[]	[]	[]	[]		

المحور الثالث: إنتاجية المشاريع (Project Productivity)

أولاً: بُعد جودة المخرجات (Quality of Outputs)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	نسلم مخرجات مشاريعنا بمعايير	[]	[]	[]	[]	[]

					جودة عالية تلبي متطلبات العميل بدقة.	
					يلتزم الفريق بتقليل نسبة الأخطاء والعيوب الفنية أثناء تنفيذ المشروع.	17

ثانياً: بُعد الالتزام بالوقت والميزانية (Budget Commitment & Time)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	ننجح غالباً في تسليم المهام ومراحل المشروع وفق الجداول الزمنية المحددة.	[]	[]	[]	[]	[]

					يتم توظيف الموارد بكفاءة تمنع حدوث تجاوز في الميزانية المحددة للمشروع.	19
[]	[]	[]	[]	[]		
					يمتلك الفريق المرونة الكافية لإدارة الضغوط والمحافظة على وتيرة الإنتاج.	20
[]	[]	[]	[]	[]		

شكراً جزيلاً لتعاونكم ومساهمتم القيمة في نجاح هذا البحث العلمي.

MidOcean University

College of Management



Department / Specialization:

Master of Business Administration (MBA)

Research Title:

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

Prepared by:

Nawaf Abdulaziz Al-Hubaish

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Defayez Ali Al-Jarad

Academic Year:

2026