

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

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، موبايلى، 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.

الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة عطا الله (2014)

بعنوان: 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)

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

- **الهدف:** التعرف على ممارسات القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي ومدى تأثير 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)

بغنوان: 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)

بغنوان: 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 فتيحة بوديار، عبد الجليل طواهرير (2021)

بغنوان: 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 المواطنة التنظيمية.

6. دراسة تجيب سبع، رشيد مناصرية (2020)

بعنوان: التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (BATCIM)

- **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)

بعنوان: 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 السلیمانية.
- **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:** التحقق 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:** التحقق 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: *Relation Between Servant Leadership and Job The 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.

- التواضع 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

- ملائمة 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.

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 حد أدنى لا يقل عن (384) مستجيباً لضمان دقة النتائج.

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، التواضع، 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) 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 تبعا 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 تتطرق 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، موبيلي، 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).

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب (Books)

- أبو النصر، مدحت. (2008). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 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.
- السلمي، علي. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
- المليجي، رضا إبراهيم. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالية للكتب.
- غربي، علي، وسلاطنية، بلقاسم، وقيرة، إسماعيل. (2007). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

ثانياً: الرسائل العلمية (Dissertations & Theses)

- البحيصي، عبد المعطي محمود. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 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.
- 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.
- 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.

- أبي هريرة، زينب، ومعتوق، فاطمة. (2021). تأثير المناخ التنظيمي على تميز الموارد البشرية (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
 - 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.
 - 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.
 - غالي، محمد أحمد. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة غزة، فلسطين.
 - غنام، أميرة. (2017). أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- ثالثاً: المقالات في الدوريات العلمية (Journal Articles)
- بن يحيى، نجاة، 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.
 - 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.
 - 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.

• عطالله، البشير النويقة. (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 10(3).

• 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(رابعاً: 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*.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>

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