

الإدارة الجديدة ودور القائد الخادم في تحسين الأداء في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

أيمن ناصر صالح الشمري

٢٢٢٠٠٠٦٥٢

تغريد عبد الله الحربي

٢٢٢٠٠٠٣١٣

إشراف/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٣

الفصل الأول

مدخل الى الدراسة

- المقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تغيير مستمر في بيئة النظم الإدارية والاقتصادية الأمر الذي يدعو إلى البحث المستمر عن وسائل للنهوض بمنظمات الأعمال بطريقة تضمن ديمومتها ومواكبتها لهذا التغيير. وعند النظر إلى قيادات هذه المنظمات يلاحظ أن أنماط القيادة المتبعة لم تعد قادرة على مواجهة هذا التطور ولم تعد كافية كأسلوب توجيهي على مقابلة متطلبات الزبائن وتلبية احتياجاتهم المتزايدة لا سيما في قطاع الخدمات الذي يشكل نسبة حصة الأسد في الاقتصاديات العالمية بما فيها الدول النامية. وعليه أصبحت المنظمات بحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على تحقيق أهدافها ومواصلة التميز والنجاح من خلال السعي إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة والخروج من النظام المركزي لاعتماد أنماط جديدة تشجع العمل التعاوني وتفويض الصلاحيات وتمكين العاملين، وأصبح مهما في ممارسة القيادة أن يتم الأخذ بعين الاعتبار دور المرؤوسين في تحقيق نتائج المنظمة، والذي يؤثر بشكل كبير على نجاحها أو فشلها (Al Hila and Al Shobaki, 2017).

وعلاوة على ذلك، فإن ضعف الأخلاقيات وسوء استخدام السلطة في البيئات التنظيمية دائمة التغير وعالية المنافسة قد أظهر الحاجة إلى قيادة أكثر أخلاقية، وإيجابية، وذات مسؤولية، وفي ضوء الحاجة إلى أنماط القيادة الأخلاقية والتي تتمحور حول الموظفين وأصحاب المصالح قد تكون القيادة الخادمة من أفضلها كونها تقوم بتحويل القيادة إلى مفهوم أكثر شمولية بحيث يتضمن سلوكيات وممارسات إيجابية، وأخلاقية، وأكثر فاعلية من شأنها توفير بيئة داعمة للتنمية البشرية.

والقيادة الخادمة من ناحية أكاديمية ليست مفهوما جديدا، بل لها جذور تعود إلى عقد السبعينيات من القرن المنصرم والتي أرسى قواعدها Robert K. Greenleaf عام ١٩٧٠، حيث يعد أول من قام بالبحث وممارسة القيادة الخادمة في المنظمات الحديثة (Candolfi et al., 2017). وقدّم في مقالته "الخادم كقائد، The Servant As Leader, 1970" التعريف الأكثر شيوعا لها بأنها نهج للقيادة يبدأ مع الشعور الطبيعي برغبة الشخص بالخدمة، ليأتي بعد ذلك الطموح في القيادة، وأن تركيز القيادة الخادمة يكون على الآخرين بدلا من الذات وعلى فهم دور القائد كخادم (Greenleaf, 1977).

وعرف (Northouse, 2004) القيادة الخادمة بأنها نهج للقيادة مع دلالات إثارية وأخلاقية قوية تتطلب من القادة الانتباه لاحتياجات مرؤوسهم والتعاطف معهم والاعتناء بهم عن طريق التأكد من أنهم أصبحوا أكثر معرفة وحرية واستقلالية مما يجعلهم قادة خادمين في المستقبل القريب.

وتعتبر القيادة الخادمة أسلوب القيادة الأكثر تفاعلية عندما يتعلق الأمر بمشاركة القائد والمرؤوسين، إذ أن التركيز الأساسي للوصول إلى الأهداف التنظيمية يستند على خدمة المرؤوسين المكلفين بتحقيق تلك الأهداف، كما تركز القيادة الخادمة على السلوكيات التي ينبغي للقادة إظهارها لوضع المرؤوسين أولاً ودعم تطورهم الشخصي. حيث تبدأ القيادة الخادمة عندما يلتزم القادة بأن يضعوا المرؤوسين أولاً و يكونوا صادقين معهم، ويعاملوهم بإنصاف، والاستماع لهم، وتطوير علاقات طويلة الأمد معهم، مما يسمح للقادة بفهم قدرات واحتياجات وأهداف المرؤوسين، الأمر الذي سيسمح بدوره لهؤلاء المرؤوسين بتحقيق أهدافهم الوظيفية، وفي المقابل يتطلب نجاح القيادة الخادمة أن يكون المرؤوسين منفتحين ومتقبلين للقيادة الخادمين الذين يريدون تمكينهم ومساعدتهم على النمو، وعندما يتبنى العديد من القادة في أي منظمة القيادة الخادمة، يتم تأسيس ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمة وخارجها (Candolfi et al., 2017).

ان الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الخادمة في بيئة الأعمال السعودية لم تركز بما فيه الكفاية على نتائج ممارسة القيادة الخادمة وتبعاتها المهمة موضحة بذلك أثر ممارسة هذا الفكر القيادي على نجاح المنظمات، وتفوقها، وتحقيق قدرتها التنافسية، وغيرها من النتائج الايجابية. ومن بين هذه النتائج المهمة الأداء الوظيفي أحد أهم المعايير التي تترجم إلى النتائج التنظيمية والنجاح التنظيمي، والذي يعد بمثابة العمود الفقري لأي منظمة (Fatt et al., 2010).

ويعبر الأداء الوظيفي عن درجة تحقيق الفرد واتمامه للمهام المكونة للوظيفة، والذي يعد أحد أهم مخرجات العمل، والنتائج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المنظمة. كما ويعتبر المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية في المنظمة، كونه الجزء الحي منها لارتباطه بالعنصر البشري الذي يدير العملية الإنتاجية، كما أن أهميته لا تتوقف على المنظمة بل تتعدى ذلك إلى إنجاز خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة (أرفيس، ٢٠١٨).

وبناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لبحث دور القائد الخادم في تحسين الأداء بالتطبيق على بعضا من مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

لا يمكن تصور تنمية اقتصادية حقيقية في أي بلد من البلدان دون وجود بنية تحتية متقدمة من طرقات، مطارات، وموانئ، إذ أنها تشكل الاطار الأساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وقد عرف البنك الدولي البنى التحتية على أنها رأس المال المستثمر في المرافق والخدمات العامة في مجالات الطرق والنقل، والاتصالات والمياه والصرف الصحي ومحطات توليد الطاقة الكهربائية والسكك الحديدية والموانئ والمطارات، بهدف خدمة القطاع بشقيه العائلي و قطاع الأعمال، ثم أضيف إلى هذا التعريف الخدمات الصحية والسكان والتعليم (عزة، ميسي، وميرة، ٢٠١٨).

يتسم قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية بتنافسية عالية خاصة هذه الأونة التي تشهد نهضة غير مسبوقه تتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وللحفاظ على الميزة التنافسية يجب على الشركات العاملة في هذا القطاع أن تكون قادرة على التكيف من أجل تحسين عملياتها وتحقيق ميزتها التنافسية، وتعتبر القيادة عنصراً أساسياً لتحقيق هذه النتائج، ولكي يتم ذلك يجب أن تكون هذه المنظمات قادرة على خدمة عملائهم بشكل متميز، ما يستلزم تلبية احتياجاتهم وتحقيق تطلعاتهم (Keith, 2019). ومن أجل تلبية هذه الاحتياجات يجب على القادة أولاً تحديد احتياجات موظفيهم وتلبيتها ما أمكن، ومن ثم الانتقال لتلبية رغبات واحتياجات العملاء. ومن هنا يتجلى دور القيادة الخادمة ومن ثم القائد الخادم حيث يستند كلا منهم على مبدأ أن خدمة القادة للمرؤوسين تجعلهم أكثر استعداداً لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين بحيث ينظروا لقادتهم على أنهم قدوة لهم Role model، وبهذا يكون وضع المرؤوسين أولاً هو شرط لا غنى عنه في نمط القيادة الخادمة ومنهج عمل القائد الخادم ويعتد سمة مميزة لها عن غيرها من الأنماط القيادية الأخرى.

وعلى الرغم من أهمية نمط القيادة الخادمة إلا أن مفهوم القيادة الخادمة مازال غير ناضج في البيئة الإدارية العربية بشكل عام، ويعود ذلك إلى قلة الأبحاث التطبيقية التي تدعم أهميتها وتساهم في بناء إطارها النظري، وبالتالي عدم معرفة نتائج تطبيق هذا النوع من القيادة (Wang et al., 2017).

وفي ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة وفي حدود علم الباحث تبين وجود نقص واضح في دراسة القيادة الخادمة في البيئة العربية بشكل عام والمملكة العربية السعودية بشكل خاص، بالإضافة لضعف دراستها مع متغيرات أخرى من أبرزها الأداء الوظيفي الذي يعد المحصلة النهائية لتطبيق أي فكر أو ممارسة إدارية.

- أهمية الدراسة.

- الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة بتناولها إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً وهي القيادة الخادمة وأهم عناصرها وهو القائد الخادم من خلال توضيحها لأبعاد هذا النمط القيادي، وما يحققه من مخرجات إيجابية على مستوى الأفراد، بالإضافة إلى سعيها لتزويد المكتبة العربية ببحث سيفيد في علم الإدارة، واسهامها في تغذية الأساس النظري وسد الفجوة البحثية في موضوع القيادة الخادمة. ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد المخرجات المهمة للعمل وهو الأداء الوظيفي. كما أنه وفي حدود علم الباحث فإن الدراسات التي أجريت حول القيادة الخادمة معظمها أجنبية في حين أن التي أجريت على بيانات عربية كانت قليلة لاسيما التي تناولت أثر القيادة الخادمة والقائد الخادم على الأداء الوظيفي.

- الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة بإجرائها على إحدى أهم القطاعات العاملة في المملكة العربية السعودية الذي يعد القطاع الأكثر توليداً للدخل في المملكة، طبقاً لآخر الإحصائيات الصادرة من البنك يقدر حجم سوق قطاع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمبلغ ٣٤,٤٦ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠٢٣، ومن المتوقع أن يصل إلى ٤٢,٨٩ مليار دولار أمريكي بحلول عام ٢٠٢٨، بمعدل نمو سنوي مركب قدره ٤,٤٨٪ خلال الفترة المتوقعة (٢٠٢٣-٢٠٢٨)، كما أعلنت المملكة عن مجموعة من مشاريع البنية التحتية بقيمة تريليون دولار تهدف إلى تنويع الاقتصاد بعيداً عن النفط ووضع المملكة كمركز عالمي للاستثمار والخدمات اللوجستية. حيث أن الدور الذي تقوم به هذه الشركات في التنمية الاقتصادية يلقي عليها المزيد من الضغوط للقيام بالدور المتوقع منها على أكمل وجه، وعليه فإن تحسين أداء الشركات العاملة في هذا القطاع سوف ينعكس إيجاباً على المجتمع ككل. وعليه تسعى هذه الدراسة إلى إحاطة قيادات الشركات العاملة في قطاع البنية التحتية بمفهوم القيادة الخادمة ودور القائد الخادم في تحسين مستوى الأداء، من خلال توجيه انتباه القادة إلى دور القيادة الخادمة في إمكانية التغلب على ما يمكن أن يعترض هذه الشركات من مشاكل تتعلق بانخفاض مستويات الأداء للعاملين فيها وتحقيق مستويات أعلى من الأداء في ظل وجود وتطبيق سلوكيات القيادة الخادمة. حيث أن تحقيق أهداف هذه الشركات وتميزها من خلال نمط قيادي فعال وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء سيكون له دور كبير في تقدم المجتمع وازدهاره اقتصادياً.

- أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة دور القائد الخادم في تحسين الأداء في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية كما تهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف المنبثقة من الهدف الرئيسي أهمها:

- التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة الخادمة بأبعادها وأيضا التعرف على ممارسات القائد الخادم.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين.
- البحث حول دور القائد الخادم على الأداء الوظيفي في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.
- الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي من المؤمل أن تساهم في تعزيز ممارسة القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية وتحسين مستويات الأداء فيها.

- تساؤلات الدراسة.

تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي والذي يتمثل بماهية دور الادارة الجديدة والقائد الخادم في تحسين اداء العاملين ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما مستوى ممارسة نمط القيادة الخادمة بأبعادها وما مستوى ممارسات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
- ما هو دور القائد الخادم في تحسين الأداء الوظيفي في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟

- فرضيات الدراسة،

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة في وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقائد الخادم علي تحسن

الأداء الوظيفي للعاملين بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتصّور على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعالجة العاطفية على الأداء

الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوضع المرؤوسين أولاً على الأداء الوظيفي.

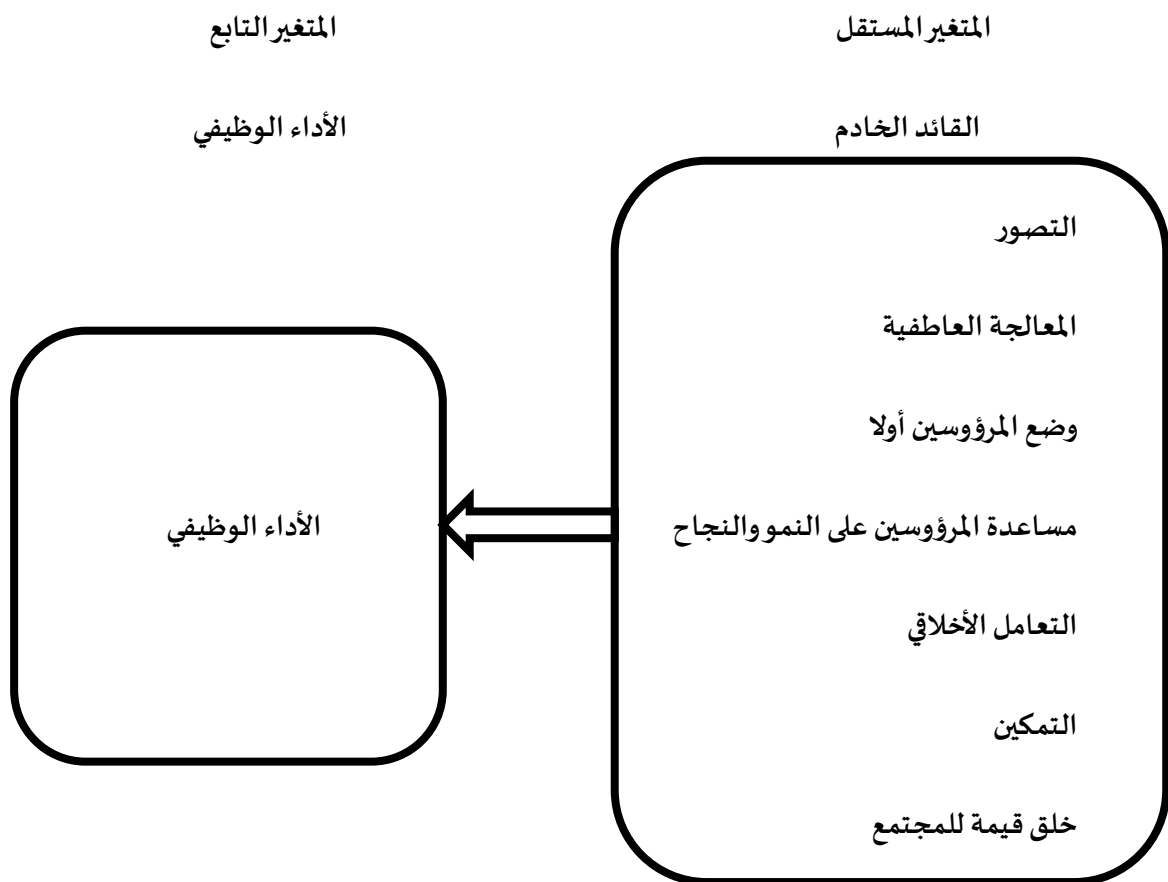
الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعامل الأخلاقي على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخلق قيمة للمجتمع على الأداء الوظيفي.

- نموذج الدراسة،



شكل رقم ١ نموذج الدراسة مطور من قبل الباحث بالاعتماد على نموذج (Northouse 2015)

ويظهر من خلال نموذج الدراسة أن المتغير المستقل المتمثل بالقائد الخادم بأبعاده السبعة (التصّور، والمعالجة العاطفية، ووضع المرؤوسين أولاً، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتعامل الأخلاقي، والتمكين، وخلق قيمة للمجتمع) من الممكن أن يؤثر على المتغير التابع المتمثل بالأداء الوظيفي، ومن هنا تم صياغة فرضية الدراسة الرئيسية لمعرفة مدى تأثير واختبار تلك الفرضية

- المنهجية وطرق البحث.

يتناول هذا الفصل وصفا للإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان أسلوب الدراسة ومنهجيتها، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة المستخدمة، كما يتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وأخيراً محددات الدراسة. واستناداً إلى طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد اتبع الباحث المنهج الكمي من خلال المسح الميداني الذي يعد مناسباً لموضوع الدراسة، والذي يهدف إلى تحديد خصائص الظاهرة، والتعرف إلى مكوناتها، بالإضافة إلى التعرف على نوعية وطبيعة العلاقة بين متغيراتها واتجاهها، وسيتم ذلك من خلال الاعتماد على الأسلوبين التاليين:

الأسلوب النظري:

يعتمد هذا الأسلوب على البيانات الثانوية والتي تم الوصول إليها من خلال الرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والكتب، والمقالات، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في المواقع الإلكترونية وقواعد البيانات، وذلك من أجل تكوين الإطار النظري للدراسة.

الأسلوب الميداني:

يعكس هذا الأسلوب الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث سوف يعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية من المبحوثين، والتي من خلالها يتم الإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة والتحقق منها، من خلال توزيع استبانة مصممة للدراسة على عينة الدراسة ومن ثم تحليلها من أجل الوصول إلى النتائج.

- مجتمع الدراسة وعينتها:

انطلاقاً من أهمية قطاع البنية التحتية الذي يعد أحد أهم المحفزات الاستراتيجية للنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، جاءت هذه الدراسة لتتناول إحدى أهم المشاريع الرائدة في هذا القطاع وهو مشروع مترو أنفاق مدينة الرياض (المسار الأحمر) حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المسار الأحمر للمشروع.

- أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على النتائج سوف يتم تطوير أداة للدراسة تتمثل باستبانة وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. وسوف تتكون أداة الدراسة من ثلاثة أقسام:
القسم الأول:

البيانات الديموغرافية المتعلقة بعينة الدراسة والتي سوف تقع في الجزء الأول من الاستبانة والمتمثلة بالتالي:
الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي وطبيعة الوظيفة.

القسم الثاني:

فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير المستقل والمتمثل بالإدارة الجديدة والقائد الخادم معا بأبعادهما

القسم الثالث:

فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير التابع والمتمثل بالأداء الوظيفي.

- الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة)

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة) وصدق محتوى فقراتها وملائمتها لمتغيرات وموضوع الدراسة، سوف يتم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوي الاختصاص في كلية الإدارة من قسم إدارة المشاريع في جامعة Midocean، وذلك للتحكيم وللوقوف على تسلسل الأفكار، وسلامة الصياغة اللغوية لفقراتها، ووضوح المعنى للفقرة، وأي ملاحظات أو تعديلات ضرورية من شأنها أن تعمل على إخراج أداة الدراسة بالشكل المناسب. وسوف يتم الأخذ بآراء المحكمين بإجراء التعديلات (ان طلب).

- ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) من الممكن أن يعتمد الباحث على التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) وذلك عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (Amos V20) ولمزيد من التأكد سيتم حساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach alpha).

- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة سوف يستخدم الباحث عددا من الأدوات والاختبارات الإحصائية وهي:

برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على النتائج التالية:

التكرارات، والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وكل بعد من أبعاد الدراسة، كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة وتحليل المسار (Path Analysis) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

- الدراسات السابقة،

• دراسة (Hijazeen, 2020)، بعنوان

Servant Leadership and its Impact in Social Loafing: Test of the Moderating of Organizational Happiness: A Field Study on the Privet Hospitals in Amman

وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على التكاسل الاجتماعي بوجود السعادة التنظيمية متغيراً معدلاً في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير سلبي للقيادة الخادمة على التكاسل الاجتماعي، وأن السعادة التنظيمية تزيد من سلبية هذا التأثير، وأوصت الدراسة بضرورة وضع قواعد للأداء وفقاً للوصف الوظيفي، والاهتمام بالشكاوى وحلها. وهذا يعني أن السعادة التنظيمية تخفف من التكاسل الاجتماعي حينما يمارس القائد دوره قائداً خادماً يوفر الرفاه للعاملين ويقوم بحل مشاكلهم، مما ينعكس على تحسين الأداء.

• دراسة (Luqman, 2019)، بعنوان

Effect of Organizational Climate upon the Job Performance

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين في مجال اللياقة البدنية في صربيا. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المراكز التي شملتها الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل. وبما أن طبيعة المناخ التنظيمي تنعكس على الأداء فهذا يعني أن للقائد الخادم دورًا مهمًا في تحسين بيئة العمل. وجاءت الدراسة لسد الفجوة البحثية فيما يخص دور القائد في تحسين الأداء من خلال توفير بيئة عمل صحية في المنظمة.

● دراسة (Zraigat, 2019)، بعنوان

The Impact of Empowerment Requirements in Improving Job Performance at AL-Manaseer Group

وهدفت الدراسة إلى بيان أثر متطلبات التمكين (التدريب المستمر، والاتصالات الفعالة، والثقة التنظيمية، والعوائد والمحفزات، والدعم الاجتماعي وفرق العمل) في تحسين الأداء الوظيفي في مجموعة المناصير. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر لمتطلبات التمكين على الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بموازنة الحوافز والمكافآت مع الجهود المبذولة، وإعلام الموظفين برسالة وأهداف الإدارة العليا.

● دراسة (AL-Shehri, 2019)، بعنوان

The Impact of Incentives on Performance: An Empirical Study on Khamis Mushayt Community College, King Khalid University.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد. وكان من أهم النتائج ان استخدام الحوافز المادية الإيجابية يؤثر في أداء الكلية، وثبت وجود دلالة إحصائية للعلاقة بين استخدام الحوافز المادية الإيجابية والأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بإضافة أنواع جديدة من الأدوات الإيجابية والحوافز المعنوية وربطها مع تقييم الأداء الوظيفي.

● دراسة (AL-daihani, 2017)، بعنوان

The Impact of Servant Leadership on Strategic Planning in Kuwait Schools: A Field Study.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار الأنماط القيادية بين مدرء المدارس في الكويت، ودور القيادة الخادمة في التخطيط الاستراتيجي في مدارس الكويت. وكان من أهم النتائج أن الأنماط القيادية الأكثر انتشارًا في مدارس الكويت هما القيادة التحويلية والقيادة الخادمة. وأوصت الدراسة بزيادة الوعي بأهمية إيجاد جو من التنسيق والمشاركة في المسؤولية والاحترام.

• دراسة (AL-Mohsen & Abd El Salam, 2017)، بعنوان

The Relationship between Job Burnout and Contextual Job Performance in Chain and Independent hotels: A Study of Egyptian Hotels.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاحتراق الوظيفي وكل من حالة الأداء الوظيفي لموظفي الفنادق المصرية، ونوع الفندق. وكان من أهم النتائج أن نوع الفندق، والاحتراق الوظيفي، وحالة الأداء الوظيفي تبدو قوية

• دراسة (Abuhayya, 2017)، بعنوان

The Moderating Effect of Islamic Organizational Culture on the Association of Servant Leadership, Perceived Organizational Support and Team Performance in Palestine - zation Organizations.

هدفت الدراسة إلى التحقق من العوامل الأساسية للقيادة الخادمة، وإدراك الدعم التنظيمي وتأثيرها على أداء الفريق في المنظمات الفلسطينية. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن القيادة الخادمة واستقبال الدعم التنظيمي لهما تأثير كبير وإيجابي على أداء الفريق بين الموظفين في فلسطين، وأن الدعم التنظيمي يؤثر بشكل جزئي كوسيط بين القيادة الخادمة وأداء الفريق.

• دراسة (Abd Rabbo, 2020)، بعنوان

«أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى»

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، والتصرف بأخلاق، والالتزام بتطوير المجتمع) في براعة الاستغلال، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين والتصرف بأخلاق في براعة الاستكشاف، وأصت الدراسة بالعمل على توعية العاملين في أمانة عمان الكبرى بأهمية نشاطات تطوير المجتمع، علماً بأن نتائج هذه الدراسة ساهمت في زيادة حصيلة معرفة الباحث فيما يخص بعدي التمكين والالتزام بتطوير المجتمع في دراسته.

• دراسة (Rababaa, 2020)، بعنوان

«أثر الوعي الاستراتيجي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية»

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الوعي الاستراتيجي في الأداء الوظيفي من حال التمكين كمتغير وسيط، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في الأداء الوظيفي بوجود التمكين كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بمتابعة الوعي الاستراتيجي في الشركة والاهتمام بتحليل البيئة الخارجية. وقد استند الباحث إلى نتائج هذه الدراسة في تكوين الإطار النظري في دراسته، واستخدام الأداء الوظيفي كمتغير تابع يتأثر بطبيعة القيادة.

• دراسة (Abdul Karim, 2019)، بعنوان

«العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء الوظيفي لموظفي المحافظ العقارية بمدينة بقالة في الجزائر»

وهدف الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الداخلية: بيئة العمل، العناصر البشرية، العوامل الفنية، والبيئة الداخلية في الأداء الوظيفي لموظفي المحافظ العقارية بمدينة بقالة في الجزائر. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن الأداء الوظيفي لموظفي المحافظ العقارية بمدينة بقالة في الجزائر يتأثر بالعوامل الداخلية والفردية، وأوصت الدراسة بإعداد برامج تدريبية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وقد انعكست نتائج هذه الدراسة على فهم الباحث لطبيعة القيادة كعامل داخلي ذو تأثير على الأداء الفردي والجماعي في المنظمات.

• دراسة (Faeq & Al-Jaf, 2019)، بعنوان

«دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانية/ إقليم كردستان-العراق»

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاندماج الوظيفي (الحيوية، والحماس، والإخلاص، والتفاني، والانغماس والاستغراق) في (تعزيز الأداء الوظيفي) أداء المهمة، والأداء السياقي والسلوك المخالف للعمل (في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانية/ إقليم كردستان-العراق)، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط بين الاندماج الوظيفي والأداء الوظيفي ووجود أثر للاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بمفهوم الاندماج الوظيفي. وقد اعتمد الباحث على نتائج هذه الدراسة والأبعاد المستخدمة فيها لبحث في أبعاد أخرى للأداء الوظيفي.

- مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني).

- المجال الموضوعي: سعت الدراسة للتعرف على الإدارة الجديدة ودور القائد الخادم في تحسين الأداء في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.
- المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض كما اقتصرت خاصة على مشروع مترو أنفاق الرياض (المسار الأحمر).
- المجال الزمني: تم إعداد الدراسة خلال عام ٢٠٢٣
- المجال البشري: اقتصرت الدراسة على موظفي مشاريع البنية التحتية العاملين بمشروع مترو أنفاق الرياض (المسار الأحمر).

المراجع والمصادر الأولية:

- إبراهيم، الاء حسن، ٢٠١٩، درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- أبو جليدة، سعد سمير، ٢٠١٨، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو عشيبة، إيناس محمد، وحجازي عبد الحكيم ياسين، ٢٠١٩، درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧ (٣)، ٣٤٤ - ٣٦١.
- أبو غنيم، أزهار نعمة، وفرج زهراء جعفر، ٢٠١٧، اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٤ (٢) ١٨٢ - ٢١٣.
- أرفيس، مريم، ٢٠١٨، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، ٦ (١) ٤٧٧ - ٤٩٨.
- الجناعي، نوري عبد الودود، وعمر، محمد صالح، ٢٠١٨، التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، ٢٤ (١) ٣١ - ١.
- الدليحي، موسى، ٢٠١٨، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- المحارمة، أميرة محمد، ٢٠١٨، درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن..
- بوبكر، ساخي، ٢٠١٦، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسطي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر.
- دهليز، خالد وغالي، محمد، ٢٠١٨، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٤ (٣): ٤٦٥ - ٤٩٤.

- Al Hila, A. and Al Shobaki, M. (2017). "The role of servant leadership in achieving excellence performance in technical colleges-provinces in Gaza strip". *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 6 (1): 69-91.
- Northoues, P. G. (2015). "Leadership: theory and practice", 7th Ed. SAGE Publications
- Gupta, A. (2009). "Contingent Theory". Retrieved Oct 27, 2023 from www.practical-management.com/Leadership-Development/Contingent-Leadership.html.
- Dierendonck, V., Nuijten, I. and Heeren, I. (2019). "Servant leadership, key to follower well-being". In D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.), *Power and interdependence in organizations* (pp. 319-337). New York, Cambridge University Press.
- Candolfi, F., Stone, S. and Deno, F. (2017). "Servant leadership: an ancient style with 21st century relevance ". *Review of International Comparative Management*, 18(4): 350-361.
- Business Dictionary. (2023). "Laissez-faire leadership". Retrieved Oct 28, 2023 from <http://www.businessdictionary.com/definition/laissez-faire-leadership.html>.
- Business Dictionary. (2023). "Democratic leadership". Retrieved Oct 28, 2023 from <http://www.businessdictionary.com/definition/democratic-leadership.html>.
- Begzadeh, S. and Nedaei, M. (2017). "The relationship between servant leadership with organizational trust and employee empowerment in the social security organization of Ardabil". *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(3): 270-281.
- Aladwan, Sh. (2017). "The impact of TQM and service employee satisfaction on government service quality: an empirical study in the Jordanian public sector". PhD Thesis, University of Birmingham, UK.
- Abd Rabbo, Z. M. (2020). *The Impact of Servant Leadership on Organizational Excellence in Greater Amman Municipality*, Unpublished Master's Thesis, Al Isra Private University, Amman.
- Abdul Karim, M. (2019). Internal Factors Affecting the Job Performance of the Employees of the Real Estate Portfolios in Baqalma City in Algeria, *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 2, 71, pp. 24-77.

- Abuhayya, M. (2017). The Moderating Effect of Islamic Organizational Culture on the Association of Servant Leadership, Perceived Organizational Support and Team Performance in Palestinian Organizations, Arab Journal Sciences & Research Publishing, Vol. 1, issue. 3
- Al-Alaq, B. (2019). Administrative Leadership. Amman: Al-Yazouri Publishing and Distribution House.
- AL-Daihani, S. (2017). The Impact of Servant Leadership on Strategic Planning in Kuwait Schools: A Field Study, the Educational Journal, I. 123, p. 1, June.
- AL-Mohsen, M. & Abd El Salam, M. (2017). The Relationship between Job Burnout and Contextual Job Performance in Chain and Independent Hotels: A Study of Egyptian Hotels, Minia Journal of Hospitality Research, Vol.1, issue.2, December.
- Al-Mutairi, A. (2016). The Impact of Human Resources Management Strategies on Job Performance: An Applied Study on Governmental Departments in Tabuk , Unpublished Master Thesis, Jordan: Mutah University.
- AL-Shehri, R. H. (2019). The Impact of Incentives on Performance: An Empirical Study on Khamis Mushayt Community College, King Khalid University, Global Journal of Economics and Business. Vol. 7, No. 3.
- Al-Sukkar, H. B. & Bani Melhem, Y. & Ababneh, R. (2019). Servant Leadership and its Impact on Job Performance: A Royal Jordanian Case Study, Unpublished Master Thesis, Jordan: Yarmouk University.
- Al-Zoubi, M. O. & Al-Batayneh, M. T. (2020). Administrative Leadership. Amman: Wael Publishing and Distribution House.
- AL – Bukhari, A. I. (2008). Sahih AL-Bukhari. Egypt: Alpha Library for Trade and Distribution.
- Ghali, M. A. (2015). Servant Leadership and its Relation to Organizational Commitment: An Applied Study on Universities in the Gaza Strip, Unpublished Master Thesis, Gaza: Islamic University.

- Hijazeen, A. F. (2020). Servant Leadership and its Impact in Social Loafing: Test of the Moderating of Organizational Happiness: A Field Study on the Privet Hospitals in Amman, Unpublished Master Thesis, Amman: Middel East University.
- Junni, P. S. R. (2013). Organizatinal Ambidexterity and Performance: A Meta-analysis. Academy of Management Perspectives, 27, 4, pp. 299-312.
- Luqman. (2019). Effect of Organizational Climate upon the Jop Performance, JournAal of Physical and Sport, 5, 14, pp. 102-130.
- Petrage, N. H. (2018). Administrative Leadership Theory and Practice , Translated by Salih bin Moaz Al-Mayouf, Kingdom of Saudi Arabia: Institute of Public Administration

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



New management and the role of the servant leader in improving performance in infrastructure projects in the
Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Ayman Nasser Saleh Alshammari

222000652

Taghreed Abdullah Alharbi

222000313

Supervised by:

Dr. Walid Abduljawad Suliman Siddiq

Dr. Alfaisal Abdulhamid Muhammad Hassan

Year: 2023