

عنوان المشروع

تأثير أنماط قيادة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية المقدمة من فرق العمل في الشركات السعودية متعددة الجنسيات

أسم الطالب

عبدالرحمن هادي زيلع

الرقم الجامعي

233000765

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

2026 - 2025

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس لكلية الإدارة في جامعة ميدأوشن، لإتاحة الفرصة للبحث العلمي وتوفير البيئة الأكاديمية المحفزة للابتكار.

كما أخص بالشكر والتقدير سعادة الدكتور عبد الرحيم نادر، عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة، الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث. لقد كان لتوجيهاته السديدة، وملاحظاته القيمة، وسعة صدره الأثر البالغ في إخراج هذا البحث بصورته النهائية، فجزاه الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول إلى كافة الأساتذة الأفاضل في قسم إدارة المشاريع الذين لم يدخروا جهداً في تزويدي بالمعارف والمهارات اللازمة خلال مسيرتي الدراسية.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى جميع الشركات السعودية متعددة الجنسيات، وإلى جميع قادة المشاريع وأعضاء فرق العمل الذين ساهموا في إنجاح الجانب التطبيقي من هذه الدراسة من خلال استجابتهم وتفاعلهم مع اسئلة الاستبيان، فلولاً تعاونهم لما توصلت الي نتائج هذه الدراسة.

وفي الختام، أهدي هذا الجهد إلى عائلتي الكريمة، التي كانت ولا تزال السند والدافع الأول لي في مسيرتي العلمية، سائلاً المولى عز وجل أن ينفع بهذا العمل المتواضع وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث/ عبدالرحمن هادي زيلع

الإهداء

إلى منارة العلم والأخلاق، إلى من غرسوا في نفسي حب المعرفة والطموح ... إلى والديّ الكريمين، حفظهما الله وأمدّهما بالصحة والعافية، تقديراً لعطائهما الذي لا ينضب ودعواتهما التي كانت لي خير سند.

إلى عائلتي ورفقاء الدرب الذين شاركوني لحظات الجهد والتعب، وكانوا خير معين لي في تجاوز الصعاب وتحقيق الأهداف.

إلى كل طالب علم يسعى لتطوير ذاته وخدمة وطنه، وإلى كل من ساهم بكلمة طيبة أو تشجيع صادق خلال فترة عمل هذا البحث أو على مدى مسيرتي الدراسية.

إلى وطني الغالي، المملكة العربية السعودية، الذي أعتر بالانتماء إليه وأسعى للمساهمة في تحقيق رؤيتها الطموحة (2030) من خلال البحث والعمل الجاد.

أهدي هذا العمل المتواضع، سائلاً من الله العليّ القدير أن يبارك في الجهود وينفع بها.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط قيادة المشاريع (التحويلية، التبادلية، الخدمية، الموقفية، وقيادة التدريب والتطوير) على جودة الخدمات التشغيلية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد جُمعت البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من (250) مستجيباً من قادة المشاريع وأعضاء فرق العمل. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وجودة الخدمات التشغيلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.654). كما كشف تحليل الانحدار أن أنماط القيادة تفسر ما نسبته (43.4%) من التباين في جودة الخدمات، مع بروز القيادة التبادلية والموقفية كأكثر الأنماط تأثيراً على أبعاد الجودة. واستنتجت الدراسة أن تطبيق الأنماط القيادية المرنة والمحفزة يساهم بشكل مباشر في تعزيز الاعتمادية وسرعة الاستجابة والكفاءة التشغيلية والتعاطف والملموسية. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المنظمات في برامج تطوير مهارات القيادة الحديثة، وتطبيق أنظمة حوافز مرتبطة بالأداء، وتكثيف الأساليب القيادية بما يتناسب مع خبرات فريق العمل لضمان استدامة التميز التشغيلي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: أنماط قيادة المشاريع، جودة الخدمات التشغيلية، الشركات متعددة الجنسيات.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of project leadership styles (transformational, transactional, servant, situational, and training and development leadership) on the quality of operational services in Saudi multinational companies. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of (250) respondents, including project leaders and team members. The statistical analysis results revealed a strong and statistically significant positive correlation between leadership styles and operational service quality, with a correlation coefficient of (0.654). Furthermore, regression analysis indicated that leadership styles explain (43.4%) of the variance in service quality, with transactional and situational leadership emerging as the most influential styles on quality dimensions. The study concluded that adopting flexible and motivating leadership styles directly contributes to enhancing reliability, responsiveness, and operational efficiency. The study recommended that companies invest in modern leadership development programs, implement performance-linked incentive systems, and adapt leadership styles to match the expertise of the team to ensure sustainable operational excellence and achieve the goals of Saudi Vision 2030.

Keywords: Project Leadership Styles, Operational Service Quality, Multinational Companies.

فهرس المحتويات

١	صفحة الغلاف
2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
٤	مستخلص الدراسة
٦-٥	فهرس المحتويات
٧	فهرس الاشكال
٨	فهرس الجداول
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10-9	المقدمة
11-10	مشكلة الدراسة
12-11	أهمية الدراسة
12	تساؤلات البحث
13	أهداف البحث
13	فرضيات البحث
16-14	نموذج البحث
17	نطاق البحث
18-17	مخطط البحث
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
19	المقدمة
19	الإطار النظري
٢٠-١٩	أنماط قيادة المشاريع
21-20	جودة الخدمات التشغيلية
22	لعلاقة بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية
٢٤-٢٣	الدراسات السابقة
27-24	التعليق على الدراسات السابقة
27	الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها
	الفصل الثالث: منهجية البحث
28	مقدمة
30-28	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
30	تصميم البحث

30	مجتمع البحث	-
32-31	عينة البحث	-
32	أدوات البحث	-
33	الاستبيان	-
٣٥-٣٤	تصميم الاستبيان (مقياس ليكرت الخماسي)	-
34-33	اختبارات التحقق من صدق وثبات الاستبيان	-
36	أنواع البيانات	-
37-36	اساليب التحليل الإحصائي	-
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	-
38	المقدمة	-
39-38	توصيف عينة الدراسة (الاحصاء الوصفي لعينة الدراسة)	-
40-39	اختبارات الصدق والثبات للاستبيان	-
42-40	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث	-
43-42	اختبار T للعينة الواحدة	-
45-43	اختبار الفرضيات	-
47-45	تحليل الانحدار الخطي المتعدد	-
48-47	ربط نتائج الدراسة بالدراسات السابقة	-
49	الخاتمة	-
	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	-
49	المقدمة	-
50	الاستنتاجات	-
51	التوصيات	-
51	حدود البحث	-
52	الدراسات المستقبلية	-
56-53	قائمة المراجع	-
63-57	الملاحق	-

فهرس الأشكال

- الشكل (1) النموذج المفاهيمي للدراسة 16
- الشكل (2): المتوسطات الحسابية لأنماط قيادة المشاريع 41
- الشكل (3): المتوسطات الحسابية لأبعاد جودة الخدمات التشغيلية 42
- الشكل (4): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لأبعاد الدراسة 43
- الشكل (5): نتائج اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون 45
- الشكل (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد 46

فهرس الجداول

- الجدول (1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية... 38
- الجدول (2): قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة 39
- جدول (3) التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي..... 40
- الجدول (4): المتوسطات الحسابية لأنماط قيادة المشاريع 41
- الجدول (5): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لأبعاد الدراسة 43
- الجدول (6): نتائج اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون 44
- الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد 64

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

في ظل التطور المتسارع في الاقتصاد العالمي وزيادة تنامي الشركات متعددة الجنسيات، برزت المملكة العربية السعودية كبيئة استراتيجية مثالية للاستثمارات العالمية، مما فرض على الشركات العاملة في هذا النطاق الجغرافي تبني معايير عالمية في الأداء. إن جوهر هذا الأداء يكمن في "جودة الخدمات التشغيلية" التي تقدمها فرق العمل، والتي تعد المرآة العاكسة لكفاءة المنظمة. وتأتي هذه الدراسة لتستكشف كيف يمكن لأنماط قيادة المشاريع أن تلعب دوراً جوهرياً لتوجيه هذه الفرق نحو تحقيق تميز تشغيلي يتجاوز الحدود الجغرافية والثقافية، بما يتماشى مع طموحات رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد منافس عالمياً (العتيبي، 2022).

تبدأ الدراسة بتناول فكرة القيادة وجودة لخدمات بشكل عام ثم تنتقل لتخصيص البحث في "قيادة المشاريع" داخل الشركات السعودية متعددة الجنسيات التي تواجه تحديات فريدة في إدارة التنوع والكفاءة. ومن هذا المنطلق، نركز على الأنماط القيادية الخمسة (التحويلية، التبادلية، الخدمية، الموقفية، وقيادة التدريب والتطوير) كأدوات استراتيجية في يد قادة المشاريع، لنصل إلى دراسة أثرها الدقيق على أبعاد جودة الخدمات التشغيلية الستة (الاعتمادية، الاستجابة، الكفاءة، الأمان، التعاطف، والملموسية) التي تقدمها فرق العمل في هذه الشركات.

شهد تاريخ الإدارة تحولاً من التركيز على "الفرد القائد" في المنظمات المحلية إلى "القيادة العالمية" في الشركات عابرة القارات. ومع تطور مفاهيم الجودة من "الرقابة الفنية" إلى "الجودة الخدمية الشاملة"، أصبح التركيز منصباً على كيفية إدارة فرق العمل في المشاريع المعقدة. وفي سياق الشركات متعددة الجنسيات، تطورت الأنماط القيادية لتصبح أكثر مرونة وقدرة على المواءمة بين المعايير العالمية والمتطلبات المحلية، وهو ما يعرف اليوم بالقيادة "العالمية-المحلية" (Glocal Leadership) التي تضمن استمرارية جودة الخدمات التشغيلية (Brown & Smith, 2021).

يسعى هذا البحث بشكل رئيسي إلى تحليل تأثير أنماط قيادة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات. ويهدف تحديداً إلى التعرف على النمط القيادي السائد في هذه الشركات، وقياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من فرق العمل، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية والأثر

الإحصائي لكل نمط قيادي (التحويلية، التبادلية، الخدمية، الموقفية، والتدريبية) على أبعاد الجودة الستة، وصولاً إلى تقديم نموذج مقترح يعزز الممارسات القيادية لرفع كفاءة الخدمات التشغيلية (Al-Dosari, 2024).

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي تلعبه الشركات السعودية متعددة الجنسيات في الاقتصاد الوطني؛ فالحاجة الإنسانية للخدمات الموثوقة والأمنة والمفعمة بالتعاطف تتضاعف في البيئات المهنية المعقدة. وتكمن الأهمية العلمية في تقديم إطار نظري يربط بين القيادة والجودة في سياق الشركات الدولية، بينما تتمثل الأهمية التطبيقية في تزويد قادة المشاريع وفرق العمل في هذه الشركات بأدوات ومنهجيات قيادية تضمن تقديم خدمات تشغيلية ذات معايير عالمية، مما يعزز من سمعة ومكانة الشركات السعودية في الأسواق الدولية (القحطاني، 2025).

يعود سبب اختيار هذا الموضوع إلى ندرة الدراسات المحلية التي تناولت أثر أنماط القيادة في بيئة الشركات السعودية متعددة الجنسيات. كما أن الرغبة في فهم كيف يؤثر سلوك القائد على فرق العمل التي تمثل خط المواجهة الأول في تقديم الخدمات التشغيلية، ومدى قدرة أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الخدمية، الموقفية وقيادة التدريب والتطوير) على مواجهة التحديات التشغيلية العالمية، كانت دافعاً أساسياً للبحث في هذا المجال لتقديم حلول مبتكرة تعزز التنافسية.

تتمثل مشكلة البحث في وجود فجوة أداء محتملة داخل الشركات السعودية متعددة الجنسيات فيما يتعلق باستدامة جودة الخدمات التشغيلية، حيث قد تواجه فرق العمل صعوبات في الحفاظ على مستويات مرتفعة من الاعتمادية وسرعة الاستجابة نتيجة تباين الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المشاريع. ويظهر التحدي في كيفية اختيار النمط القيادي الذي يحقق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والاهتمام الإنساني بفريق العمل والمستفيد.

مشكلة الدراسة:

تتضح مشكلة الدراسة من خلال التباين في مستويات جودة الخدمات التشغيلية المقدمة من فريق العمل في الشركات السعودية متعددة الجنسيات، وهذا يعود إلى الغموض في وضوح النمط القيادي المناسب الذي يضمن التميز التشغيلي والذي يجب تبنيه من قبل قادة المشاريع. ويمكن تقسيم المشكلة إلى:

أولاً: الفجوة على المستوى النظري:

تتضح المشكلة على المستوى النظري من خلال النقص في الأدبيات التي تجمع بشكل متكامل بين أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الخدمية، الموقفية، التدريب والتطوير) وبين أبعاد جودة الخدمات التشغيلية المقدمة من

فرق العمل في الشركات متعددة الجنسيات، وهذا يعود الي أن معظم الدراسات ركزت على أنماط قيادية منفردة أو قطاعات محلية محدودة (الداود وآخرون، 2025).

ثانياً: الفجوة على المستوى التطبيقي:

تبينت مشكلة الدراسة على المستوى التطبيقي في أن معظم الشركات متعددة الجنسيات تواجه تحديات في التوازن بين أنماط القيادة وجودة الخدمات التشغيلية المتمثلة في الاعتمادية، وسرعة الاستجابة، الكفاءة، الأمان، التعاطف، والملموسية، مما يشير إلى وجود فجوة في الممارسة القيادية التي تدعم هذه الأبعاد بشكل متوازن (الشمري، 2025) ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو أثر أنماط قيادة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب نظرية وتطبيقية، تسهم في إثراء المعرفة وتوجيه الممارسات الإدارية في سياق الشركات السعودية متعددة الجنسيات:

الأهمية النظرية:

إثراء الأدبيات الأكاديمية: تساهم الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية القائمة من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين جميع الأنماط القيادية المعاصرة التالية (التحويلية، التبادلية، الخدمية، الموقفية، وقيادة التدريب والتطوير) وأبعاد جودة الخدمات التشغيلية (الاعتمادية والموثوقية، سرعة الاستجابة، الكفاءة التشغيلية، الأمان، التعاطف، الملموسية). هذا التكامل يمثل إضافة نوعية للمكتبة العربية الأكاديمية في مجالات إدارة المشاريع والقيادة وإدارة الجودة.

توفير مرجع علمي حديث: الدراسة تقدم مرجعاً علمياً حديثاً وموثوقاً للباحثين والأكاديميين والطلاب المهتمين بدراسة تأثير القيادة على الأداء التشغيلي في بيئات الأعمال المعقدة، لا سيما في البيئة السعودي الذي تشهد تحولات متسارعة (الشمري، 2025).

تأصيل المفاهيم في سياق جديد: تقدم الدراسة تأصيلاً حديثاً لمفاهيم القيادة والجودة في سياق الشركات السعودية متعددة الجنسيات، مما يوفر فهماً أعمق لكيفية تفاعل هذه المفاهيم وتأثيرها المتبادل في بيئة ثقافية واقتصادية فريدة.

الأهمية التطبيقية:

توجيه قادة المشاريع: تساهم الدراسة الحالية في توجيه قادة المشاريع وذلك من خلال مجموعة من التوصيات العملية المبنية على الأدلة حول النمط القيادي الأمثل أو المزيج القيادي الفعال الذي يمكن تبنيه لتحسين جودة الخدمات التشغيلية، وهذا يساعد في تعزيز قدراتهم على اتخاذ قرارات قيادية مستنيرة (السعدان، م.، والحيو، ط. 2025)

تحسين الأداء التشغيلي: تساهم الدراسة في تحسين الأداء التشغيلي من خلال تحديد الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً على أبعاد جودة الخدمات التشغيلية، وهذا يُمكن الشركات من تطوير برامج تدريبية وتطويرية مستهدفة لقادتها، الذي بدورها تؤدي إلى رفع كفاءة فرق العمل وتحسين جودة المخرجات والخدمات المقدمة للعملاء (الرشيدي، 2024).

دعم رؤية المملكة 2030: تسعى الدراسة الى رفع كفاءة القطاع الخاص وتعزيز التنافس عالمياً، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات التشغيلية في الشركات متعددة الجنسيات التي تلعب دوراً محورياً في الاقتصاد الوطني، لذلك تساهم الدراسة الحالية بشكل مباشر في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 (الحجي، 2026).

تعزيز الميزة التنافسية: يساعد فهم العلاقة بين أنماط القيادة وجودة الخدمات التشغيلية الشركات على بناء ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تقديم خدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء وتفوقها، مما يعزز الولاء ويجذب المزيد من الاستثمارات.

تساؤلات البحث:

السؤال الرئيسي:

ما هو أثر أنماط قيادة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو مستوى ممارسة أنماط قيادة المشاريع في الشركات السعودية متعددة الجنسيات؟
- ما هو مستوى جودة الخدمات التشغيلية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات التشغيلية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية وجودة الخدمات التشغيلية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخدمية وجودة الخدمات التشغيلية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموقفية وجودة الخدمات التشغيلية؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة التدريب والتطوير وجودة الخدمات التشغيلية؟

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي:

تحليل أثر أنماط قيادة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على مستوى ممارسة أنماط قيادة المشاريع في الشركات السعودية متعددة الجنسيات.
- قياس مستوى جودة الخدمات التشغيلية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات التشغيلية.
- توضيح أثر القيادة التبادلية على جودة الخدمات التشغيلية.
- تحليل دور القيادة الخدمية في تعزيز جودة الخدمات التشغيلية.
- تقييم أثر القيادة الموقفية على جودة الخدمات التشغيلية.
- استقصاء أثر قيادة التدريب والتطوير على جودة الخدمات التشغيلية.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات التشغيلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية وجودة الخدمات التشغيلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخدمية وجودة الخدمات التشغيلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموقفية وجودة الخدمات التشغيلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة التدريب والتطوير وجودة الخدمات التشغيلية.

نموذج البحث:

يمثل نموذج البحث الإطار المفاهيمي الذي يوضح العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة. يهدف هذا النموذج إلى تقديم تمثيل بصري ومنطقي للعلاقات التي سيتم اختبارها، مما يسهل فهم بنية الدراسة وتوجيه عملية جمع البيانات وتحليلها. ويتكون النموذج المقترح من:

المتغير المستقل (أنماط قيادة المشاريع):

ويتضمن الأبعاد الرئيسية التالية:

القيادة التحويلية: تركز على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية، وتعزيز الابتكار والتغيير (AIB, 2024).

القيادة التبادلية: تعتمد على مبدأ المكافأة والعقاب، حيث يتم تبادل الأداء الجيد بالمكافآت، وتصحيح

الأخطاء بالعقوبات (Hatefi, M. A., Iranfar, M., & Bachari, M. S. 2025).

القيادة الخدمية: تضع احتياجات الموظفين والعملاء في المقام الأول، وتركز على دعمهم وتطويرهم

لتمكينهم من تحقيق أفضل أداء (Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C., 2019).

القيادة الموقفية: تتكيف مع مستوى نضج الموظفين والموقف المحدد، حيث يغير القائد أسلوبه ليناسب

الظروف (Hatefi, M. A., Iranfar, M., & Bachari, M. S. 2025).

قيادة التدريب والتطوير: تركز على تنمية مهارات وقدرات الموظفين بشكل مستمر، مما يعزز من كفاءتهم

وأدائهم (الرشدي، 2024).

المتغير التابع (جودة الخدمات التشغيلية):

ويشمل الأبعاد الرئيسية التالية:

الاعتمادية والموثوقية: قدرة الخدمة على الأداء بشكل صحيح وموثوق به من المرة الأولى (الشمري،

2025).

سرعة الاستجابة: مدى استعداد مقدمي الخدمة لمساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة (باحارث، 2022).

الكفاءة التشغيلية: قدرة المنظمة على تقديم الخدمات بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة (الداوود وآخرون، 2025).

الأمان والتوكيد: شعور العملاء بالثقة والأمان عند التعامل مع مقدمي الخدمة (باحارث، 2022).

التعاطف والاهتمام: قدرة مقدمي الخدمة على فهم احتياجات العملاء وتقديم اهتمام فردي لهم (السعدان، م.، والحيو، ط. 2025).

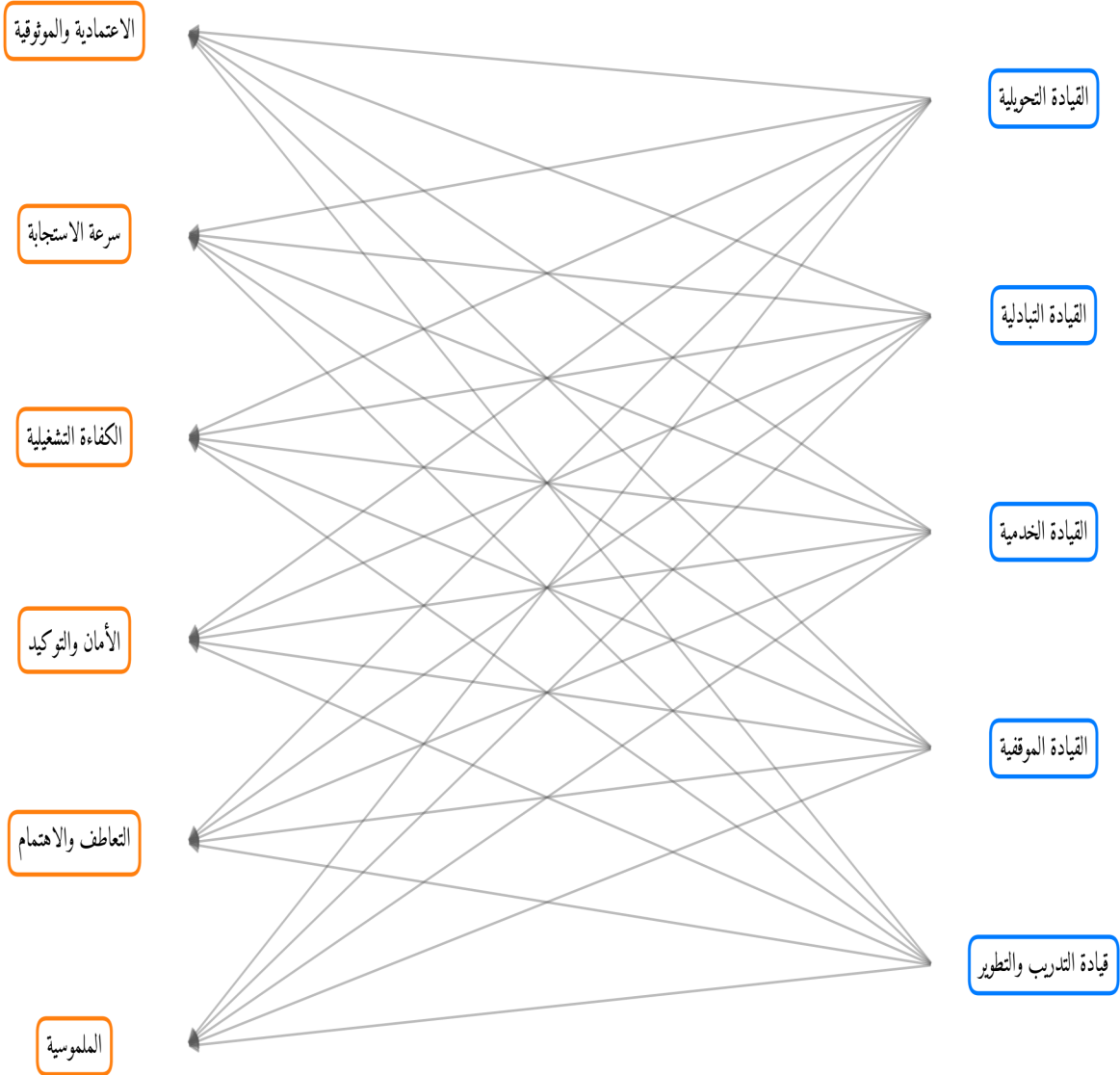
الملموسية: المظهر المادي للمرافق والمعدات والموظفين ومواد الاتصال (الشمري، 2025).

يوضح الشكل (1) النموذج المفاهيمي للدراسة، والذي يصور العلاقات المتوقعة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع.

الشكل (1) النموذج المفاهيمي للدراسة

المتغير التابع: جودة الخدمات التشغيلية

المتغير المستقل: أنماط قيادة المشاريع



نطاق البحث:

يحدد نطاق البحث الحدود التي تعمل الدراسة ضمنها، مما يضمن تركيزها وقابليتها للإدارة. تتناول هذه الدراسة النطاقات التالية:

النطاق الموضوعي: يركز البحث على دراسة العلاقة بين أنماط قيادة المشاريع (التحويلية، التبادلية، الخدمية، الموقفية، وقادة التدريب والتطوير) وتأثيرها على جودة الخدمات التشغيلية بأبعادها الستة (الاعتمادية والموثوقية، سرعة الاستجابة، الكفاءة التشغيلية، الأمان والتوكيد، التعاطف والاهتمام، والملموسية). هذا النطاق يضمن التخصص والعمق في تحليل المتغيرات المختارة.

النطاق البشري: يشمل النطاق البشري فرق العمل وقادة المشاريع في الشركات السعودية متعددة الجنسيات. تم اختيار هذه الفئة نظراً لدورها المحوري في تنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات، ولأنها تتأثر بشكل مباشر بالأنماط القيادية المتبعة.

النطاق المكاني: تقتصر الدراسة على الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية. يعكس هذا الاختيار الأهمية المتزايدة لهذه الشركات في الاقتصاد السعودي، وتأثيرها على سوق العمل والخدمات، بالإضافة إلى خصوصية البيئة الثقافية والتنظيمية في المملكة (الحجي، 2026).

النطاق الزمني: تغطي الدراسة الفترة الزمنية للعام الدراسي 2026/2025. يضمن هذا النطاق حداثة البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها وتحليلها، مما يعكس التطورات الراهنة في أنماط القيادة وجودة الخدمات التشغيلية.

مخطط البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول رئيسية، يخدم كل فصل منها غرضاً محدداً في البناء المعرفي للدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث: يقدم هذا الفصل الخلفية العامة للدراسة، ويحدد مشكلتها، وأهميتها، وتساؤلاتها، وأهدافها، وفرضياتها. كما يتضمن النموذج المفاهيمي للدراسة، ويحدد نطاقها الموضوعي والبشري والمكاني والزمني، وينتهي بمخطط عام للبحث.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري: يستعرض هذا الفصل الأدبيات النظرية المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والتابعة، ويقدم تحليلاً نقدياً للدراسات السابقة ذات الصلة، مع تحديد أوجه التشابه والاختلاف والفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها.

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاتها: يوضح هذا الفصل المنهجية المتبعة في الدراسة، ويصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي المستخدمة لاختبار الفرضيات.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج: يعرض هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، ويناقش هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع تقديم التفسيرات اللازمة.

الفصل الخامس: التوصيات والخاتمة: يقدم هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج، وي طرح التوصيات المستخلصة من الدراسة، ويحدد القيود التي واجهتها، ويقترح مجالات للبحوث المستقبلية وينتهي بخاتمة موجزة للمشروع.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يقدم هذا الفصل استعراض الإطار النظري الذي يقدم أساس مفاهيمي للدراسة الحالية التي تبحث في تأثير أنماط قيادة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية المقدمة من فرق العمل في الشركات السعودية متعددة الجنسيات. يستند الإطار إلى مراجعة شاملة للأدبيات الحديثة ذات الصلة، مع التركيز على المراجع الحديثة، وذلك لضمان حداثة المعلومات وموثوقيتها. سيتم تناول المتغير المستقل (أنماط قيادة المشاريع) والمتغير التابع (جودة الخدمات التشغيلية) وعلاقتها المحتملة، بما يخدم مشكلة البحث وتساؤلاته. كما يقدم هذا الفصل استعراضاً تحليلياً ونقدياً للأدبيات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي والتي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة وجودة الخدمات التشغيلية، مع التركيز على السياق السعودي والدولي، وذلك لغرض تحديد الفجوات البحثية وتأسيس الدراسة الحالية عالمياً.

الإطار النظري:

أنماط قيادة المشاريع:

تعد أنماط القيادة حجر الزاوية في نجاح أي مشروع، خاصة في بيئات الشركات متعددة الجنسيات التي تتسم بالتعقيد والتنوع الثقافي. يتطلب فهم هذه الأنماط تحليلاً دقيقاً لكيفية تأثيرها على فرق العمل وجودة الخدمات.

القيادة التحويلية:

تُعرف القيادة التحويلية بقدرتها على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء تتجاوز التوقعات. يركز القادة التحويليون على الرؤية المشتركة، والتأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية (الشريفي وعبد، 2023). في سياق الشركات متعددة الجنسيات، تساهم القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والمشاركة بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الابتكار والأداء (Runic Ristic et al., 2025).

القيادة التبادلية:

تعتمد القيادة التبادلية على مبدأ التبادل المنظم بين القائد والمرؤوسين. يحدد القائد الأهداف والمعايير، ويقدم المكافآت عند تحقيقها، ويتدخل لتصحيح الأخطاء عند الضرورة. تشمل أبعادها المكافآت المشروطة، والإدارة بالاستثناء الإيجابية، والإدارة بالاستثناء السلبية (الشمري وآخرون، 2024). على الرغم من فعاليتها في تحقيق الأهداف المحددة، إلا أنها قد لا توفر نفس مستوى الإلهام والتحفيز الذاتي الذي توفره القيادة التحويلية.

القيادة الخدمية:

تضع القيادة الخدمية احتياجات الموظفين وتطورهم في المقام الأول. يؤمن القادة الخدميون بأن خدمتهم للموظفين ستؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي ورضا العملاء. هذا النمط يعزز بيئة عمل داعمة، ويزيد من ولاء الموظفين وإنتاجيتهم، وهو أمر بالغ الأهمية في الشركات متعددة الجنسيات التي تعتمد على فرق عمل متنوعة (Runic Ristic et al., 2025).

القيادة الموقفية:

تؤكد القيادة الموقفية على عدم وجود نمط قيادي واحد يناسب جميع الظروف. يجب على القائد تكيف أسلوبه بناءً على مستوى كفاءة والتزام الموظفين بالمهمة. يتراوح الأسلوب بين التوجيه العالي والدعم المنخفض للموظفين الجدد، إلى التوجيه المنخفض والدعم المنخفض للموظفين ذوي الكفاءة العالية والالتزام العالي (Soliman, A. 2019). هذا المرونة ضرورية في إدارة المشاريع المعقدة والمتغيرة في الشركات متعددة الجنسيات.

قيادة التدريب والتطوير:

يركز هذا النمط على الاستثمار في الموارد البشرية من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر. يهدف قادة التدريب والتطوير إلى بناء قدرات الموظفين، وتعزيز مهاراتهم، وتمكينهم من مواجهة التحديات المستقبلية. هذا النمط حيوي لضمان استمرارية جودة الخدمات التشغيلية في بيئة سريعة التغير (Soliman, A. 2019).

جودة الخدمات التشغيلية:

تعد جودة الخدمات التشغيلية مقياسًا حاسمًا لنجاح الشركات، خاصة في القطاعات التنافسية مثل الشركات السعودية متعددة الجنسيات. تتكون جودة الخدمات من عدة أبعاد رئيسية، والتي تعكس مدى تلبية الخدمة لتوقعات العملاء وتجاوزها.

الاعتمادية:

تشير الاعتمادية إلى قدرة الشركة على تقديم الخدمة الموعودة بدقة وثبات. يتضمن ذلك الوفاء بالمواعيد النهائية، وأداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى، والاتساق في تقديم الخدمة (الشريفي وعبد، 2023). في سياق الخدمات التشغيلية، تعني الاعتمادية أن العمليات تتم بسلاسة وبدون أخطاء متكررة.

الاستجابة:

تعكس الاستجابة مدى سرعة واستعداد الموظفين لتقديم الخدمة ومساعدة العملاء. تشمل الاستجابة سرعة الاستجابة للاستفسارات، وتقديم الخدمة في الوقت المناسب، ومعالجة المشكلات بفعالية (الشريفي وعبد، 2023). في بيئة الشركات متعددة الجنسيات، تعد الاستجابة السريعة أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على رضا العملاء.

الكفاءة:

تتعلق الكفاءة بإنجاز المهام والعمليات بأقل قدر ممكن من الموارد والوقت، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة. تشمل الكفاءة تحسين العمليات، وتقليل الهدر، واستخدام الموارد بفعالية (Soliman, A. 2019) تسهم الكفاءة التشغيلية في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

الأمان:

يشير الأمان إلى معرفة الموظفين وقدرتهم على بث الثقة والمصداقية في الخدمة المقدمة. يتضمن ذلك الشعور بالأمان عند التعامل مع الشركة، والثقة في قدرة الموظفين على أداء مهامهم بمهنية (الشريفي وعبد، 2023). في الخدمات التشغيلية، يعني الأمان أن العملاء يتقنون في أن بياناتهم وعملياتهم آمنة.

التعاطف:

يعبر التعاطف عن الاهتمام الفردي والرعاية التي تقدمها الشركة لعملائها. يتضمن ذلك فهم احتياجات العملاء، وتقديم خدمة شخصية، وإظهار الاهتمام برافهيتهم (الشريفي وعبد، 2023). يعزز التعاطف العلاقات طويلة الأمد مع العملاء ويزيد من ولائهم.

الملموسية:

تتعلق الملموسية بالمظهر المادي للمرافق والمعدات والموظفين ومواد الاتصال. تشمل الملموسية نظافة المكان، وحداثة المعدات، والمظهر الاحترافي للموظفين (الشريفي وعبد، 2023). على الرغم من أن الخدمات غير ملموسة بطبيعتها، إلا أن الجوانب المادية تلعب دورًا في تشكيل تصورات العملاء عن الجودة.

العلاقة بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية

توجد علاقة وثيقة بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية، حيث يؤثر النمط القيادي المتبع بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء فرق العمل وبالتالي على جودة الخدمات المقدمة.

القيادة التحويلية وجودة الخدمات: من المتوقع أن يكون للقيادة التحويلية تأثير إيجابي كبير على جميع

أبعاد جودة الخدمات التشغيلية. فالقادة التحويليون يهتمون بفرق العمل لتقديم أفضل ما لديهم، مما يعزز الاعتمادية والاستجابة والكفاءة. كما أن تركيزهم على التطور الفردي للموظفين يساهم في زيادة الأمان والتعاطف والملموسية من خلال تحسين مهارات الموظفين ومظهرهم الاحترافي (الشريفي وعبد، 2023؛ Runic Ristic et al., 2025).

القيادة التبادلية وجودة الخدمات: يمكن للقيادة التبادلية أن تساهم في تحقيق مستويات جيدة من جودة

الخدمات، خاصة فيما يتعلق بالاعتمادية والكفاءة، من خلال تحديد الأهداف الواضحة وتقديم المكافآت على الأداء. ومع ذلك، قد يكون تأثيرها أقل على أبعاد مثل التعاطف والملموسية، حيث لا تركز بالضرورة على الجوانب العاطفية أو التطور الشخصي للموظفين بنفس قدر القيادة التحويلية (الشمري وآخرون، 2024).

القيادة الخدمية وجودة الخدمات: ترتبط القيادة الخدمية ارتباطاً وثيقاً بجودة الخدمات، خاصة أبعاد

التعاطف والاستجابة والأمان. عندما يركز القادة على خدمة موظفيهم وتلبية احتياجاتهم، يصبح الموظفون أكثر تحفيزاً لتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء، مما يعزز رضا العملاء وولائهم (Runic Ristic et al., 2025).

القيادة الموقفية وجودة الخدمات: تساهم القيادة الموقفية في تحسين جودة الخدمات من خلال تكييف الأسلوب

القيادي مع احتياجات الموظفين والموقف. هذا التكيف يضمن أن يتلقى الموظفون الدعم والتوجيه المناسبين، مما يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية وكفاءة، وبالتالي تحسين الاعتمادية والاستجابة (Soliman, A. 2019).

قيادة التدريب والتطوير وجودة الخدمات: تؤثر قيادة التدريب والتطوير بشكل مباشر على الكفاءة والأمان

والاعتمادية في تقديم الخدمات. فالموظفون المدربون جيداً والمطورون باستمرار يكونون أكثر قدرة على أداء مهامهم بدقة وفعالية، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من ثقة العملاء في الخدمة المقدمة (Soliman, A. 2019).

يوفر هذا الإطار النظري أساساً قوياً لفهم العلاقة المعقدة بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات

التشغيلية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات. من خلال تحليل كل نمط قيادي وأبعاده، وكل بعد من أبعاد جودة الخدمات، يمكن للدراسة الحالية أن تحدد الأنماط القيادية الأكثر فعالية في تعزيز جودة الخدمات التشغيلية، وتقديم توصيات عملية لقيادة المشاريع في هذه الشركات.

الدراسات السابقة:

يسعى الداود وآخرون (2025) في داستهم بعنوان "تأثير أنماط القيادة على الكفاءة التشغيلية في هيئة الهلال الأحمر السعودي: مراجعة منهجية". إلى فحص كيف تؤثر أنماط القيادة المختلفة على الكفاءة التشغيلية في خدمات الطوارئ السعودية للفترة 2020-2025. اعتمدت الدراسة على منهجية المراجعة المنهجية للأدبيات العلمية. وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن القيادة التحويلية والخدمية يعدان الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً في تعزيز المرونة والقدرة على الاستجابة السريعة، الذي تساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على مهارات القيادة التحويلية لضمان استمرارية الجودة في الظروف الضاغطة.

هدفت دراسة الشمري (2025) إلى تحديد أثر القيادة بأبعادها (المعرفة، الابتكار، الإقناع) على تحسين جودة الخدمات (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الضمان، التعاطف). حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث وُزِعَ على الموظفين. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحسين كافة أبعاد جودة الخدمات، خاصة بعد الاعتمادية والموثوقية. واقترحت الدراسة في توصياتها بضرورة تعزيز الثقافة الرقمية والقيادية لدعم جودة العمليات التشغيلية.

حاولت دارسة الحجي (2026) والذي كانت بعنوان "إدارة المواهب وإدارة الجودة الشاملة وأثرهما على جودة الخدمات: رؤية 2030 كمتغير معدل". إلى تحليل دور القيادة في دمج التكامل التشغيلي لتحقيق جودة خدمة متميزة في القطاع الصحي السعودي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية. كشفت النتائج أن القيادة الفعالة تساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية. أوصت الدراسة بضرورة تركيز القادة على برامج التدريب والتطوير لضمان تقديم خدمات طبية ذات موثوقية عالية.

وجاءت دراسة (Hatefi, M., Iranfar, M., & Bachari, M., 2025) بعنوان "كشف قوة أنماط القيادة في إدارة المشاريع". هدفت هذه الدراسة الدولية إلى تقييم فاعلية أنماط القيادة في ضمان نجاح المشاريع وتحقيق جودة المخرجات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من مديري المشاريع. أظهرت النتائج أن القيادة الموقفية هي الأنسب للتعامل مع تغيرات بيئة المشروع وضمان سرعة الاستجابة، بينما تساهم القيادة التبادلية في ضبط المعايير التشغيلية (الأمان والتوكيد). أوصت الدراسة بتبني نموذج قيادي مرن يجمع بين عدة أنماط حسب طبيعة المشروع.

سعت دراسة (السعدان، م.، والحيو، ط. 2025) بعنوان "أثر أنماط القيادة على ضغوط العمل وأداء الموظفين في المنظمات السعودية". إلى استكشاف كيف تساهم القيادة في تقليل ضغوط العمل ورفع جودة الأداء.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الاستقصائي. توصلت النتائج إلى أن القيادة الخدمية تلعب دوراً محورياً في تعزيز بعد التعاطف والاهتمام بالموظفين والعملاء على حد سواء، مما ينعكس إيجابياً على البيئة التشغيلية (الملموسية). أوصت الدراسة بتمكين القادة من أدوات الدعم النفسي والمهني لفرق العمل.

بحثت دراسة (Aydemir, S & Kıpçak, E، 2024) بعنوان "تأثير جودة الخدمة الداخلية والقيادة الأخلاقية على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية". دور القيادة في تحسين العمليات الداخلية وجودة المخرجات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. أثبتت النتائج أن القيادة التي تركز على التدريب والتطوير تساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة الأمان والتوكيد في الخدمة. أوصت الدراسة بدمج المعايير الأخلاقية والتدريبية في تقييم أداء القادة.

تطرقت دراسة (الرشيدي، 2024) بعنوان "الشركات متعددة الجنسيات ودورها في نقل الخبرات القيادية للسوق السعودي". إلى تحليل كيف تساهم الشركات العالمية في تطوير مهارات القيادة المحلية وتحسين الجودة التشغيلية. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي (المقابلات). كشفت النتائج أن برامج التدريب والتطوير التي تقدمها هذه الشركات ترفع من كفاءة فرق العمل وقدرتها على تحقيق الاعتمادية والموثوقية. أوصت الدراسة بتوسيع نطاق التعاون بين الشركات المحلية والعالمية لنقل أفضل الممارسات القيادية.

وأنت دراسة (باحارث، 2022) بعنوان "استقصاء مواقف المرضى تجاه جودة إدارة الخدمات في القطاع الصحي السعودي". حيث سعت إلى قياس جودة الخدمة باستخدام نموذج SERVQUAL (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الضمان، التعاطف). استخدمت الدراسة المنهج الكمي. أظهرت النتائج أن هناك حاجة ملحة لقيادة تدعم سرعة الاستجابة والأمان لرفع مستوى الرضا عن الخدمات التشغيلية. أوصت الدراسة بتطوير أنظمة رقابية وقيادية تضمن ثبات جودة الخدمة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

تظهر الدراسات السابقة العديد من نقاط التشابه التي تعكس اهتماماً مشتركاً ببعض الجوانب الأساسية في العلاقة بين القيادة وجودة الخدمات. يمكن تلخيص هذه التشابهات في النقاط التالية:

التركيز على دور القيادة في تحسين الأداء التشغيلي وجودة الخدمات: تتفق غالبية الدراسات على أن القيادة الفعالة هي محرك أساسي لتحسين الأداء التشغيلي وجودة الخدمات. على سبيل المثال، دراسة الداوود وآخرون (2025) ودراسة الشمري (2025) ودراسة باحارث (2022) جميعها تؤكد على أن النمط القيادي يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة، وخاصة أبعاد مثل الاعتمادية وسرعة الاستجابة. كما أن دراسة الحجي (2026) تشير إلى أن القيادة الفعالة تساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية.

أهمية السياق السعودي: العديد من الدراسات ركزت على السياق السعودي، مما يعكس الاهتمام بتأثير القيادة وجودة الخدمات في بيئة الأعمال المحلية، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030. دراسات مثل الداوود وآخرون (2025)، الشمري (2025)، الحجي (2026)، سايرب (2024)، الرشيدى (2024)، وباحارث (2022) جميعها أجريت في المملكة العربية السعودية أو تناولت جوانب تتعلق بها، مما يوفر أرضية مشتركة لفهم التحديات والفرص في هذا السياق.

استخدام أبعاد جودة الخدمات: العديد من الدراسات استخدمت أو أشارت إلى أبعاد مشابهة لجودة الخدمات. على سبيل المثال، دراسة الشمري (2025) ودراسة باحارث (2022) تتناولان أبعاداً مثل الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الملموسية، الضمان، والتعاطف، وهي أبعاد أساسية في نموذج SERVQUAL الذي تعتمد عليه الدراسة الحالية.

التوصية بالتدريب والتطوير القيادي: توصي العديد من الدراسات بضرورة تدريب القادة وتطوير مهاراتهم القيادية لتحسين الأداء. دراسة الداوود وآخرون (2025) توصي بتدريب القادة على القيادة التحويلية، ودراسة الحجي (2026) تؤكد على تركيز القادة على برامج التدريب والتطوير، ودراسة إم دي بي أي (2024) توصي بدمج المعايير التدريبية في تقييم أداء القادة، مما يتشابه مع بعد "قيادة التدريب والتطوير" في الدراسة الحالية.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب، أبرزها:

التركيز على السياق السعودي: تتفق الدراسة الحالية مع دراسات مثل الداوود وآخرون (2025)، الشمري (2025)، والرشيدى (2024) في تناولها لبيئة الأعمال السعودية، مما يضيف إلى المعرفة المتراكمة حول هذا السياق. هذا التشابه يعزز من إمكانية مقارنة النتائج وتعميم بعض الاستنتاجات.

أهمية القيادة وجودة الخدمات: تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في الإقرار بأهمية القيادة كعامل حاسم في تحقيق جودة الخدمات التشغيلية. هذا التأكيد المشترك يبرز أهمية الموضوع ويؤكد على الحاجة لمزيد من البحث فيه.

استخدام أبعاد محددة للجودة: تتشابه الدراسة الحالية مع دراسات مثل الشمري (2025) وباحارث (2022) في اعتمادها على أبعاد محددة لجودة الخدمات التشغيلية، مما يسهل عملية القياس والتحليل.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:

على الرغم من نقاط التشابه، تبرز اختلافات جوهرية بين الدراسات السابقة. حيث اختلفت الدراسات السابقة في الأنماط القيادية التي ركزت عليها. حيث ركزت دراسة الشمري (2025) على القيادة الرقمية، ودراسة سايرب (2024) على القيادة الخدمية، ودراسة الداود وآخرون (2025) على القيادة التحويلية والخدمية، فإن الدراسة الحالية تجمع بين خمسة أنماط قيادية مختلفة (التحويلية، التبادلية، الخدمية، الموقفية، وقيادة التدريب والتطوير) في إطار واحد، مما يوفر رؤية أكثر شمولية.

ومن جهة أخرى، تباينت الدراسات السابقة في القطاعات التي استهدفتها. حيث ركزت دراسة الداود وآخرون (2025) على خدمات الطوارئ، ودراسة الشمري (2025) على قطاع الكهرباء، ودراسة الحجي (2026) على القطاع الصحي، ودراسة إم دي بي أي (2024) على الشركات الصناعية. أما الدراسة الحالية فقد ركزت على الشركات السعودية متعددة الجنسيات بشكل عام، مما يوسع نطاق التطبيق ويقدم منظوراً جديداً.

أما في جانب المنهجيات المتبعة فقد تنوعت الدراسات السابقة. حيث اعتمدت دراسة الداود وآخرون (2025) على المراجعة المنهجية، بينما استخدمت دراسات الشمري (2025) وسائرب (2024) وباحارث (2022) المنهج الوصفي التحليلي الكمي، واعتمدت دراسة الرشدي (2024) على المنهج النوعي. أما بخصوص الدراسة الحالية فستعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

وعلى الرغم من وجود تشابه في بعض أبعاد الجودة، إلا أن الدراسات السابقة لم تتناول الأبعاد الستة لجودة الخدمات التشغيلية (الاعتمادية والموثوقية، سرعة الاستجابة، الكفاءة التشغيلية، الأمان والتوكيد، التعاطف والاهتمام، الملموسية) بشكل متكامل ضمن سياق الأنماط القيادية الخمسة المحددة. بينما الدراسة الحالية ستتناول خمسة أبعاد لأنماط القيادة وستة أبعاد لجودة الخدمات التشغيلية.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة نقاط جوهرية:

الشمولية في أنماط القيادة: على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على نمط قيادي واحد أو عدد محدود، تجمع الدراسة الحالية بين خمسة أنماط قيادية (التحويلية، التبادلية، الخدمية، الموقفية، وقيادة التدريب والتطوير) في نموذج واحد، مما يوفر فهماً أعمق لتأثير الأنماط القيادية المختلفة. على سبيل المثال، دراسة الشمري (2025)

ركزت على القيادة الرقمية فقط، بينما دراسة سايرب (2024) على القيادة الخدمية، مما يبرز شمولية الدراسة الحالية.

التركيز على الشركات متعددة الجنسيات: تستهدف الدراسة الحالية الشركات السعودية متعددة الجنسيات، وهو قطاع لم يتم التركيز عليه بشكل كافٍ في الدراسات السابقة التي تناولت غالباً قطاعات محددة (مثل دراسة الداود وآخرون (2025) على الهلال الأحمر، ودراسة الحجي (2026) على القطاع الصحي). هذا التركيز يضيف قيمة معرفية جديدة.

التكامل بين الأبعاد: تسعى الدراسة الحالية إلى ربط الأنماط القيادية الخمسة بالأبعاد الستة لجودة الخدمات التشغيلية بشكل متكامل، وهو ما لم يتم تناوله بنفس الشمولية في الدراسات السابقة. هذا التكامل يهدف إلى تقديم صورة أوضح للعلاقات المعقدة بين المتغيرات.

حدث المراجع: تعتمد الدراسة الحالية بشكل كبير على مراجع حديثة جداً (2020-2026)، مما يضمن مواكبتها لأحدث التطورات في مجالي القيادة وجودة الخدمات، ويجعلها ذات صلة بالواقع الحالي والمستقبلي.

الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها:

تتمثل الفجوة البحثية الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها في ندرة الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل متكامل حيث لوحظ افتقار المكتبة العربية للدراسات التي تجمع بين جميع الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخدمية، الموقفية، وقيادة التدريب والتطوير) وبين أبعاد جودة الخدمات التشغيلية (الاعتمادية والموثوقية، سرعة الاستجابة، الكفاءة التشغيلية، الأمان والتوكيد، التعاطف، والملموسية) في سياق الشركات السعودية متعددة الجنسيات. لذلك جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج بحثي شامل يربط هذه المتغيرات ويحلل تأثيراتها المتبادلة، وهذا يساعد في فهم الظاهرة بشكل عميق ويساهم في توفير توصيات عملية مبنية على الأدلة للممارسين في هذا القطاع الحيوي.

الفصل الثالث: منهجية البحث

المقدمة:

يُعد هذا الفصل بمثابة المخطط التفصيلي الذي يوضح الإطار المنهجي الذي اتبعته الدراسة للإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها. فهو يحدد الخطوات والإجراءات التي تم اتخاذها لجمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية وموثوقة، بما يضمن دقة النتائج وقابليتها للتعميم. يهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف شامل لمنهجية البحث، بدءاً من التعريفات الإجرائية للمتغيرات، مروراً بتصميم الدراسة ومجتمعها وعينتها، وصولاً إلى أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة. يركز هذا التصميم المنهجي على مبادئ البحث العلمي لضمان الموضوعية والشفافية في معالجة مشكلة تأثير أنماط قيادة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات.

المفاهيم الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية ضرورية لتحديد كيفية قياس المتغيرات في سياق هذه الدراسة، مما يضمن الوضوح والموضوعية في جمع البيانات وتحليلها:

المتغير المستقل: أنماط قيادة المشاريع (Project Leadership Styles):

يُعرف المتغير المستقل إجرائياً بأنه مجموعة السلوكيات والأساليب التي يتبعها قادة المشاريع في الشركات السعودية متعددة الجنسيات في تفاعلهم مع فرق العمل، والتي سيتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان المخصصة لكل نمط. ويشمل هذا المتغير الأبعاد التالية:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership): هي قدرة قائد المشروع على إلهام

وتحفيز فرق العمل لتجاوز مصالحهم الذاتية والعمل نحو تحقيق أهداف أسمى للمشروع والمنظمة، من خلال التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي (Al-Dosari, 2024).

القيادة التبادلية (Transactional Leadership): هي النمط القيادي الذي يركز على التبادل بين القائد والمرؤوسين، حيث يتم تحديد الأدوار والمهام بوضوح، وتقديم المكافآت مقابل الأداء، وتصحيح الأخطاء عند حدوثها، وذلك من خلال المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء (Brown & Smith, 2021).

القيادة الخدمية (Servant Leadership): هي القيادة التي تضع احتياجات فرق العمل في المقام الأول، وتركز على تمكينهم وتطويرهم وخدمتهم، بهدف مساعدتهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشروع وجودة الخدمات (Al-Omiri, 2025).

القيادة الموقفية (Situational Leadership): هي قدرة قائد المشروع على تكيف أسلوبه القيادي ليناسب مستوى نضج فرق العمل (الكفاءة والالتزام) والموقف المحدد، من خلال التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض (Metcalf & Mimouni, 2021).

قيادة التدريب والتطوير (Coaching and Development Leadership): هي النمط القيادي الذي يركز على تنمية قدرات ومهارات أفراد فرق العمل بشكل مستمر، من خلال التوجيه، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وتوفير فرص التعلم والنمو، بهدف تحسين أدائهم الفردي والجماعي (الرشيدي، 2024).

المتغير التابع: جودة الخدمات التشغيلية (Operational Service Quality):

تُعرف جودة الخدمات التشغيلية إجرائياً بأنها مدى تلبية الخدمات المقدمة من فرق العمل في الشركات السعودية متعددة الجنسيات لتوقعات العملاء أو تجاوزها، وسيتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان المخصصة لكل بعد. ويشمل هذا المتغير الأبعاد التالية:

الاعتمادية والموثوقية (Reliability): هي قدرة فرق العمل على تقديم الخدمة الموعودة بدقة وثبات وبشكل صحيح من المرة الأولى، والوفاء بالوعود المتعلقة بالخدمة (القحطاني، 2025).

سرعة الاستجابة (Responsiveness): هي مدى استعداد فرق العمل لتقديم الخدمة بسرعة ومساعدة العملاء الفورية، والاستجابة لطلباتهم واحتياجاتهم دون تأخير (الشمري، 2025).

الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency): هي قدرة فرق العمل على تقديم الخدمات بأقل قدر من الموارد (الوقت، الجهد، التكلفة) مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة، وتجنب الأخطاء والهدر (الداود وآخرون، 2025).

الأمان والتوكيد (Assurance): هي قدرة فرق العمل على غرس الثقة والمصداقية في نفوس العملاء من خلال المعرفة والكياسة والقدرة على بث الطمأنينة، والشعور بالأمان عند التعامل معهم (Brown & Smith, 2021).

التعاطف (Empathy): هي قدرة فرق العمل على تقديم رعاية فردية واهتمام شخصي للعملاء، وفهم احتياجاتهم الخاصة، والتعامل معهم بلطف ومراعاة (الحجي، 2026).

الملموسة (Tangibles): هي المظهر المادي للمرافق، والمعدات، والموظفين، ومواد الاتصال، التي تعكس جودة الخدمة المقدمة وتؤثر على تصور العميل (الشمرى، 2025).

تصميم البحث (Research Design):

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، والذي يهدف إلى وصف الظواهر والعلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع، وتحليلها لتحديد طبيعة هذه العلاقات وأثرها. يعتبر هذا المنهج مناسباً لدراسة تأثير أنماط قيادة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية، حيث يسمح بجمع بيانات كمية من عينة كبيرة من قادة المشاريع وأفراد فرق العمل في الشركات السعودية متعددة الجنسيات، وتحليلها إحصائياً للكشف عن الارتباطات والعلاقات السببية المحتملة بين المتغيرات (Al-Dosari, 2024). سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يتيح قياس المتغيرات والأبعاد المحددة بشكل منهجي وموضوعي. يهدف التصميم الوصفي التحليلي إلى تقديم صورة واضحة وشاملة للوضع الراهن لأنماط القيادة وجودة الخدمات، وتحديد مدى تأثير كل نمط قيادي على أبعاد الجودة المختلفة، مما يدعم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

مجتمع البحث (Research Population):

يتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من جميع قادة المشاريع وأفراد فرق العمل العاملين في الشركات السعودية متعددة الجنسيات. تم اختيار هذا المجتمع نظراً لدوره المحوري في تقديم الخدمات التشغيلية وتأثره المباشر بأنماط القيادة المتبعة. يشمل هذا المجتمع مجموعة واسعة من الأفراد ذوي الخبرات والخلفيات المتنوعة، مما يوفر قاعدة بيانات غنية لتحليل العلاقة بين أنماط القيادة وجودة الخدمات التشغيلية في بيئة عمل معقدة وديناميكية (Alateeg, 2020). نظراً لحجم هذا المجتمع وتنوعه، سيتم الاعتماد على عينة ممثلة لجمع البيانات.

عينة البحث (Research Sample):

نظراً لاتساع مجتمع البحث وصعوبة حصر جميع أفرادها، سيتم اختيار عينة ممثلة من قادة المشاريع وأفراد فرق العمل في الشركات السعودية متعددة الجنسيات. ستشمل العينة أفراداً من مستويات إدارية مختلفة ومن أقسام تشغيلية متنوعة لضمان تمثيل شامل لواقع العمل. تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلات الإحصائية المناسبة التي تضمن تمثيلها لمجتمع الدراسة بدرجة ثقة مقبولة، مع الأخذ في الاعتبار حجم المجتمع الكلي ودرجة التجانس بين أفرادها (Alhajji et al., 2025).

طريقة اختيار عينة البحث (Sampling Methods)

تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع الفئات المستهدفة داخل مجتمع البحث. حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات متجانسة بناءً على معايير محددة مثل: المسمى الوظيفي (قائد مشروع، عضو فريق عمل)، نوع الصناعة داخل الشركات متعددة الجنسيات، أو حجم الشركة. بعد ذلك، سيتم اختيار عدد عشوائي من الأفراد من كل طبقة بشكل متناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي. تضمن هذه الطريقة أن تكون العينة ممثلة لمختلف خصائص مجتمع البحث، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج (Metcalf & Mimouni, 2021).

حجم العينة (Sampling Size):

تم تحديد حجم العينة المستهدف بـ 250 فرداً. وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية مع ضمان تمثيل مختلف الشركات والأقسام داخل الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية. وعند تحديد حجم العينة، تم استخدام معادلة كوكران (Cochran's Formula)، لأنها المعادلة الأكثر استخداماً لتحديد حجم العينة في الدراسات المسحية للمجتمعات الكبيرة أو غير المحدودة، وقد تم تحديدها بصيغة المعادلة التالية:

$$N = Z^2 \times p \times q / e^2$$

حيث أن:

(القيمة المعيارية Z): تم اختيار مستوى ثقة 95%، والتي تقابلها قيمة معيارية قدرها 1.96.

(النسبة التقديرية للخاصية q): تم اختيار نسبة 0.5 (أي 50%) لضمان الحصول على أكبر حجم عينة ممكن وتحقيق أقصى قدر من التباين في الإجابات.

(النسبة المتممة p): وهي (1 - p)، وتساوي 0.5.

(هامش الخطأ المسموح به e): تم استخدام هامش الخطأ (0.062) (أي حوالي 6.2%) بدلاً من 5% التقليدية، وذلك لمواءمة المتطلبات العملية للدراسة وضمان دقة كافية في الوقت ذاته.

$$N = ((1.96)^2 * (0.5)(0.5)) / ((0.062)^2)$$

$$N = 3.8416 \times 0.25 / 0.003844$$

$$N = 0.9604 / 0.003844 = 249.84$$

وبالتقريب لأقرب رقم أصبح حجم العينة النهائي المستهدف في هذه الدراسة هو 250 فرداً. حيث يُعد هذا الحجم كافياً إحصائياً لتمثيل مجتمع الدراسة وإجراء التحليلات اللازمة لاستخلاص نتائج ذات دلالة.

أدوات البحث (Research Tools):

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. يُعد الاستبيان من أكثر الأدوات شيوعاً وفعالية في البحوث الوصفية التحليلية، حيث يتيح جمع بيانات كمية من عدد كبير من المستجيبين بطريقة منظمة وموحدة، مما يسهل عملية التحليل الإحصائي (العتيبي، 2022).

الاستبيان (Questionnaire):

تم تصميم الاستبيان خصيصاً لهذه الدراسة ليتناسب مع طبيعة المتغيرات وأبعادها، وليمكس السياق الخاص بالشركات السعودية متعددة الجنسيات. وقد تم بناء فقرات الاستبيان بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، مع مراعاة الوضوح والدقة في الصياغة لضمان فهم المستجيبين للأسئلة بشكل صحيح.

أقسام الاستبيان:

يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين: يتضمن هذا القسم أسئلة حول الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين، مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. تهدف هذه البيانات إلى وصف عينة الدراسة وتحديد مدى تمثيلها لمجتمع البحث، بالإضافة إلى إمكانية استخدامها كمتغيرات وسيطة أو معدلة في التحليل الإحصائي.

القسم الثاني: فقرات المتغير المستقل (أنماط قيادة المشاريع): يضم هذا القسم الفقرات التي تقيس الأبعاد الخمسة لأنماط قيادة المشاريع (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخدمية، القيادة الموقفية، وقيادة التدريب والتطوير). تم صياغة الفقرات بحيث تعكس السلوكيات والممارسات القيادية التي يتبعها قادة المشاريع في الشركات السعودية متعددة الجنسيات.

القسم الثالث: فقرات المتغير التابع (جودة الخدمات التشغيلية): يحتوي هذا القسم على الفقرات التي تقيس الأبعاد الستة لجودة الخدمات التشغيلية (الاعتمادية والموثوقية، سرعة الاستجابة، الكفاءة التشغيلية، الأمان والتوكيد، التعاطف والاهتمام، والملموسية). تم تصميم هذه الفقرات لتقييم مدى جودة الخدمات المقدمة من فرق العمل في هذه الشركات.

تصميم الاستبيان (مقياس ليكرت الخماسي):

تم تصميم الاستبيان بطريقة تضمن جمع بيانات دقيقة وموثوقة. حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لجميع فقرات المتغيرين المستقل والتابع، حيث يطلب من المستجيبين تحديد درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على كل عبارة. تتراوح درجات المقياس من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة، مع وجود خيارات متوسطة (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق. يتيح هذا المقياس قياس الاتجاهات والمواقف بشكل كمي، مما يسهل التحليل الإحصائي. وقد تم ربط كل سؤال في الاستبيان بشكل مباشر بهدف من أهداف البحث وتساؤل من تساؤلاته، كما يغطي الاستبيان جميع أبعاد الدراسة.

اختبارات التحقق من صدق وثبات الاستبيان (Validity and Reliability Tests):

لضمان جودة البيانات التي سيتم جمعها من الاستبيان، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات التالية. وقد تم إجراء هذه الاختبارات على عينة استطلاعية (Pilot Study) صغيرة مكونة من 15 مستجيباً قبل التطبيق

النهائي للاستبيان على عينة الدراسة الرئيسية، وذلك للتأكد من جاهزية الأداة وخلوها من أي مشاكل قد تؤثر على جودة البيانات.

صدق الاستبيان (Validity):

يشير صدق الاستبيان إلى مدى قياس الأداة لما صممت لقياسه فعلاً. تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال اختبارات الصدق التالية.

الصدق الظاهري (Face Validity): تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أساتذة الجامعات وخبراء في مجال إدارة المشاريع وجودة الخدمات. وقد طلب منهم مراجعة فقرات الاستبيان من حيث الوضوح، الصياغة اللغوية، مدى ملاءمة الفقرات لقياس الأبعاد المحددة، وشمولية الاستبيان. تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل بعض الفقرات لضمان أن الاستبيان يقيس بوضوح ما يهدف إلى قياسه.

صدق المحتوى (Content Validity): تم التأكد من أن فقرات الاستبيان تغطي جميع جوانب وأبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة بشكل شامل ومتوازن. وقد تم ذلك من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى الاستعانة بأراء المحكمين لضمان أن كل بعد من أبعاد القيادة وجودة الخدمات ممثل بعدد كافٍ من الفقرات.

صدق البناء (Construct Validity): سيتم التحقق من صدق البناء بعد جمع البيانات من خلال استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA) والتحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA). يهدف هذا التحليل للتأكد في ما إذا كانت الفقرات تتجمع تحت الأبعاد التي يفترض أنها تقيسها، وأن النموذج النظري للدراسة يتوافق مع البيانات المجمعة (Hair et al., 2019).

ثبات الاستبيان (Reliability):

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى اتساق الأداة واستقرارها في القياس، أي أنها تعطي نفس النتائج تقريباً إذا تم تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف. وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام:

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): سيتم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة، وكذلك للاستبيان ككل. يعتبر هذا المعامل من أكثر المقاييس شيوعاً لتقدير الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان. تشير القيم المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ عادةً إلى 0.70 فما فوق، مما يدل على أن فقرات الاستبيان متسقة داخلياً وموثوقة في القياس (Taber, 2018).

التجزئة النصفية (Split-Half Reliability): سيتم تقسيم فقرات كل بعد إلى نصفين عشوائيين، ثم حساب معامل الارتباط بين درجات النصفين. بعد ذلك، سيتم استخدام معادلة سبيرمان - براون (Spearman-Brown Formula) لتصحيح المعامل والحصول على تقدير لثبات الاستبيان ككل. هذه الطريقة توفر مؤشراً إضافياً على الاتساق الداخلي للأداة.

طرق جمع البيانات (Data Collection Methods)

تم جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باستخدام طريقة المسح الميداني (Survey Method) من خلال الاستبيان الإلكتروني. وقد تم اختيار هذه الطريقة لعدة أسباب:

الوصول الواسع: تتيح الاستبيانات الإلكترونية الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين المنتشرين جغرافياً في الشركات السعودية متعددة الجنسيات، مما يقلل من القيود الزمنية والمكانية.

السرعة والكفاءة: تمكن هذه الطريقة من جمع البيانات بسرعة وكفاءة عالية، حيث يمكن للمستجيبين تعبئة الاستبيان في الوقت والمكان المناسبين لهم.

تقليل التكلفة: تعتبر الاستبيانات الإلكترونية أقل تكلفة مقارنة بالاستبيانات الورقية أو المقابلات الشخصية، خاصة عند التعامل مع عينة كبيرة.

سهولة المعالجة: يتم جمع البيانات مباشرة في صيغة رقمية، مما يسهل عملية إدخالها ومعالجتها وتحليلها إحصائياً.

تم توزيع رابط الاستبيان الإلكتروني على قادة المشاريع وأفراد فرق العمل المستهدفين في الشركات السعودية متعددة الجنسيات عبر البريد الإلكتروني الرسمي ومنصات التواصل الداخلية للشركات، بعد الحصول على الموافقات اللازمة من إدارات هذه الشركات. سيتم التأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط لضمان أعلى معدلات الاستجابة والمصداقية.

أنواع البيانات (Types of Data):

في هذه الدراسة، تم التعامل مع نوعين رئيسيين من البيانات وهي:

البيانات الأولية (Primary Data): وهي تلك البيانات التي سيتم جمعها خصيصاً لهذه الدراسة لأول مرة من المصادر الأصلية. وتشمل هذه البيانات الاستجابات المباشرة من قادة المشاريع وأفراد فرق العمل في الشركات السعودية متعددة الجنسيات على فقرات الاستبيان. تتميز البيانات الأولية بأنها حديثة ومصممة خصيصاً للإجابة على تساؤلات البحث وأهدافه، مما يضمن ملاءمتها ودقتها (Al-Dosari, 2024).

البيانات الثانوية (Secondary Data): وهي تلك البيانات التي تم جمعها مسبقاً لأغراض أخرى، ولكنها ذات صلة بموضوع الدراسة. وتشمل هذه البيانات المراجع العلمية، الكتب، المقالات، الدراسات السابقة، التقارير الرسمية، والإحصائيات المنشورة التي تم الاستعانة بها في بناء الإطار النظري وتصميم الاستبيان. تساعد البيانات الثانوية في توفير سياق عام للبحث، وتحديد الفجوات البحثية، ودعم تفسير النتائج (Brown & Smith, 2021).

أساليب التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Methods):

بعد جمع البيانات من الاستبيان، سيتم إدخالها ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences) الإصدار 26.0. سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages): لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means and Standard Deviations): لوصف استجابات المستجيبين على فقرات الاستبيان وأبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد مستوى ممارسة أنماط القيادة ومستوى جودة الخدمات التشغيلية.

الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات فقرات الاستبيان واتساقها الداخلي.

التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي (Exploratory and Confirmatory Factor Analysis): للتحقق من صدق البناء للاستبيان والتأكد من أن الفقرات تقيس الأبعاد المخصصة لها.

اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-Test): لمقارنة متوسطات استجابات العينة بمتوسط

فرضي (مثل المتوسط النظري لمقياس ليكرت) لتحديد مستوى ممارسة أنماط القيادة وجودة الخدمات التشغيلية.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis): لاختبار

الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تفترض وجود علاقة أثر بين أنماط قيادة المشاريع وأبعاد جودة الخدمات التشغيلية. سيساعد هذا التحليل في تحديد مدى مساهمة كل نمط قيادي في تفسير التباين في جودة الخدمات التشغيلية (Hair et al., 2019).

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس قوة واتجاه العلاقة

الارتباطية بين أنماط القيادة وأبعاد جودة الخدمات التشغيلية، وذلك للتحقق من الفرضيات الفرعية المتعلقة بوجود علاقات ارتباطية (Taber, 2018).

الخاتمة

قدم هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للمنهجية العلمية التي ستتبعها الدراسة للإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها. تم تحديد التعريفات الإجرائية للمتغيرات، ووصف تصميم البحث، ومجتمعه وعينته، وطرق اختيار العينة. كما تم شرح أداة جمع البيانات الرئيسية (الاستبيان) وأقسامه، وكيفية تصميمه باستخدام مقياس ليكرت الخماسي مع ربط كل فقرة بأهداف وتساؤلات الدراسة. وتناول الفصل أيضاً إجراءات التحقق من صدق وثبات الاستبيان، وطرق جمع البيانات، وأنواعها، وأساليب التحليل الإحصائي التي سيتم استخدامها. يضمن هذا الإطار المنهجي الصارم أن تكون النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة موثوقة، وصالحة، وقابلة للتعميم، مما يعزز من مساهمتها العلمية والتطبيقية في مجال أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. يتضمن الفصل توصيفاً لعينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات للاستبيان، بالإضافة إلى الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، واختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

توصيف عينة الدراسة (الإحصاء الوصفية لعينة البحث)

تم جمع البيانات من عينة بلغت 250 مستجيباً من قادة المشاريع وأعضاء فرق العمل في الشركات السعودية متعددة الجنسيات. يوضح الجدول (1) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية.

الجدول (1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	175	70%
	أنثى	75	30%
العمر	أقل من 30 سنة	72	28.8%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	110	44%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50	20%
	50 سنة فأكثر	18	7.2%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	172	68.8%
	ماجستير	55	22%
	دكتوراه	12	4.8%
	أخرى	11	4.4%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	71	28.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	101	40.4%
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	44	17.6%
المسمى الوظيفي	15 سنة فأكثر	34	13.6%
	عضو فريق عمل	174	69.6%
	قائد مشروع /مدير مشروع	45	18%
	مدير قسم تشغيلي	31	12.4%

يوضح الجدول (1) أن غالبية عينة الدراسة من الذكور (70.0%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من 30 إلى أقل من 40 سنة (44.0%). كما أن معظم المستجيبين يحملون درجة البكالوريوس (68.8%)، ولديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات (40.4%). ويشكل أعضاء فريق العمل النسبة الأكبر من العينة (69.6%). تعكس هذه التوزيعات طبيعة بيئة العمل في الشركات السعودية متعددة الجنسيات، حيث يغلب عليها العنصر الذكوري، وتتركز الخبرات في الفئات المتوسطة، مع هيمنة للمؤهلات الجامعية الأولى.

اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

لضمان جودة البيانات وموثوقية أداة الدراسة، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات للاستبيان. تم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل الفقرات. أما صدق البناء، فتم التحقق باستخدام التحليل العاملي. فيما يتعلق بالثبات، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة، وكذلك للاستبيان ككل. يوضح الجدول (2) قيم معامل ألفا كرونباخ.

الجدول (2): قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البعد	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	0.777
القيادة التبادلية	0.809
القيادة الخدمية	0.786
القيادة الموقفية	0.790
قيادة التطوير والتدريب	0.803
متوسط انماط القيادة (المتغير المستقل)	0.793
الاعتمادية	0.932
سرعة الاستجابة	0.932
الكفاءة	0.932
الأمان	0.932
التعاطف	0.932
الملموسية	0.932
متوسط جودة الخدمات التشغيلية (المتغير التابع)	0.932

تشير قيم معامل ألفا كرونباخ في الجدول (2) إلى أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية، حيث تجاوزت جميع القيم الحد المقبول (0.70). وهذا يدل على أن فقرات الاستبيان متسقة داخليًا وموثوقة في قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، مما يعزز الثقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها.

التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي (EFA & CFA):

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتأكد من صدق البناء للاستبيان، أي مدى قياس الفقرات للأبعاد التي يفترض أنها تقيسها. أظهرت النتائج مؤشرات مطابقة جيدة للنموذج، مما يؤكد صدق البناء للاستبيان، وقد تبينت قيم مؤشرات المطابقة كالتالي:

جدول (3) التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي (EFA & CFA):

مؤشر المطابقة	الرمز	القيمة المقبولة/المحققة	النتيجة والدالة
مربع كاي المعياري	Chi-square/df	أقل من 3 (> 3)	مطابقة جيدة جدا مع البيانات
مؤشر حسن المطابقة	GFI	أكبر من 0.90 (> 0.90)	يدعم البنية المفاهيمية للاستبيان
مؤشر المطابقة المقارن	GFI	أكبر من 0.90 (> 0.90)	يتوافق مع ابعاد الاطار النظري
جذر متوسط مربع خطأ التقريب	RMSE	أقل من 0.80 (< 0.80)	يؤكد مستوى خطأ مقبول ومصادقية بناء مرتفعة

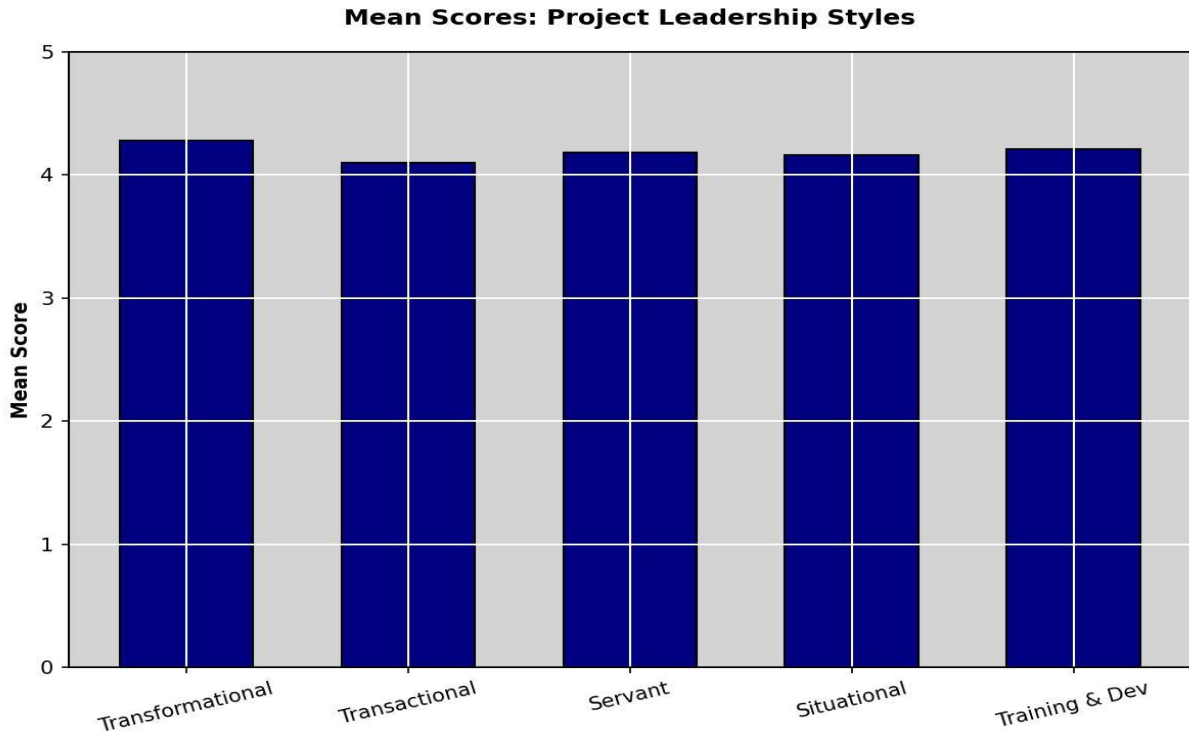
هذه المؤشرات تدعم البنية المفاهيمية للاستبيان وتؤكد أن الأبعاد المقترحة في الإطار النظري تتوافق مع البيانات المجمعة.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والإجابة على أسئلة البحث

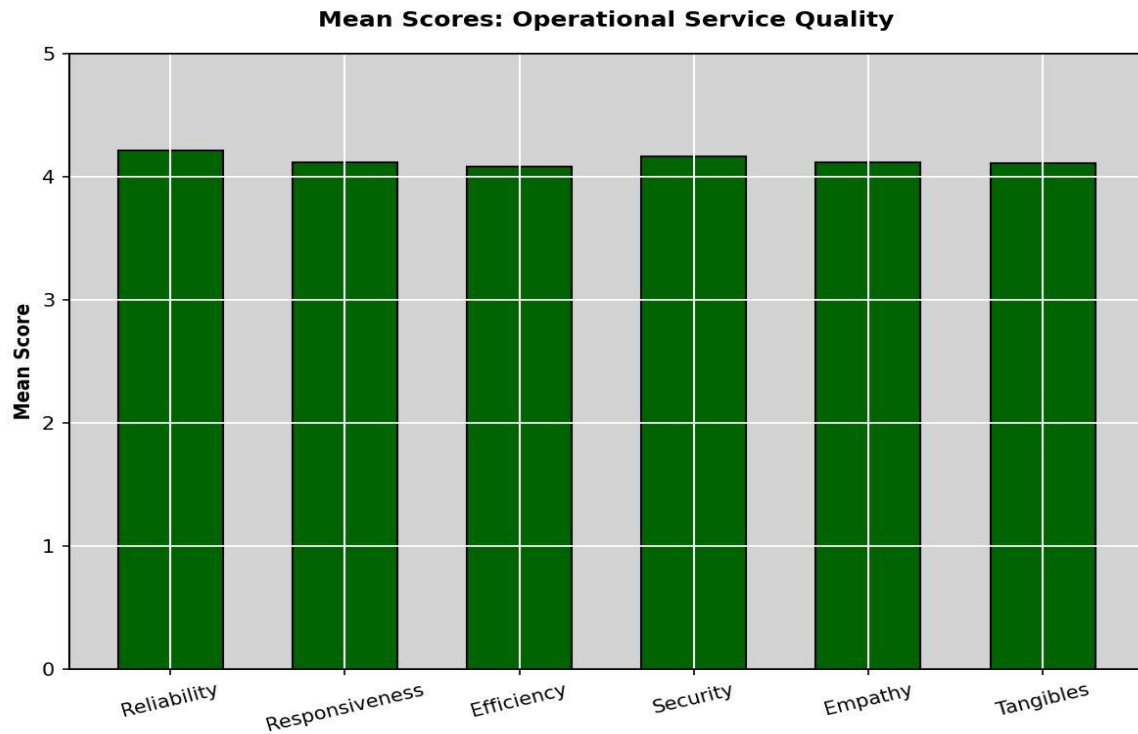
يعرض هذا الجزء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة المتعلقة بمستوى كل بعد. يوضح الجدول (4) هذه الإحصائيات.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

المتغير / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أنماط قيادة المشاريع		
القيادة التحويلية	4.280	0.485
القيادة التبادلية	4.101	0.519
القيادة الخدمية	4.185	0.509
القيادة الموقفية	4.159	0.502
قيادة التدريب والتطوير	4.209	0.511
المتوسط الكلي لأنماط القيادة	4.187	0.458
جودة الخدمات التشغيلية		
الاعتمادية	4.210	0.520
سرعة الاستجابة	4.114	0.515
الكفاءة	4.080	0.514
الأمان	4.166	0.498
التعاطف	4.118	0.535
الملموسية	4.108	0.532
المتوسط الكلي لجودة الخدمات	4.133	0.448



الشكل (4): المتوسطات الحسابية لأنماط قيادة المشاريع



الشكل (4): المتوسطات الحسابية لأبعاد جودة الخدمات التشغيلية

يوضح الجدول (4) أن جميع أبعاد أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة نسبياً (أكثر من 4.00 على مقياس ليكرت الخماسي)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على وجود هذه الأنماط ومستوى جودة الخدمات. يظهر أن القيادة التحويلية هي النمط الأكثر شيوعاً بمتوسط (4.280)، تليها قيادة التدريب والتطوير (4.209). أما بالنسبة لجودة الخدمات، فقد جاءت الاعتمادية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.210)، مما يعكس أهمية تقديم الخدمات بدقة وموثوقية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات

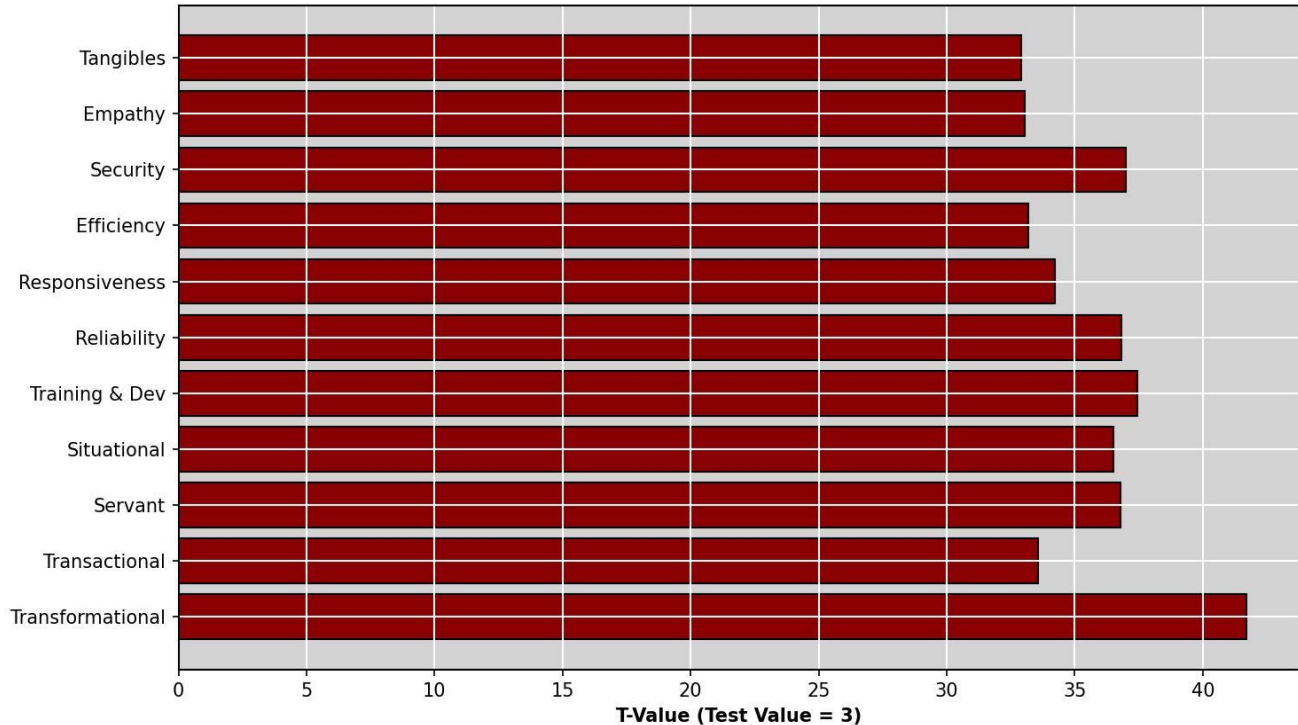
اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-Test):

لتقييم ما إذا كانت متوسطات استجابات أفراد العينة لأبعاد أنماط القيادة وجودة الخدمات التشغيلية تختلف بشكل دال إحصائياً عن النقطة المحايدة في مقياس ليكرت (وهي القيمة 3)، تم إجراء اختبار T للعينة الواحدة. يوضح الجدول (5) نتائج هذا الاختبار.

الجدول (5): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لأبعاد الدراسة (مقارنة بالمتوسط 3)

المتغير / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري (SD)	قيمة T	مستوى الدلالة p- (value)
القيادة التحويلية	4.280	0.485	***41.711	001. >
القيادة التبادلية	4.101	0.519	***33.573	001. >
القيادة الخدمية	4.185	0.509	***36.785	001. >
القيادة الموقفية	4.159	0.502	***36.507	001. >
قيادة التدريب والتطور	4.209	0.511	***37.444	001. >
المتوسط الكلي لأنماط القيادة	4.187	0.458	***40.946	001. >
الاعتمادية	4.210	0.520	***36.820	001. >
سرعة الاستجابة	4.114	0.515	***34.212	001. >
الكفاءة	4.080	0.514	***33.193	001. >
الأمان	4.166	0.498	***36.988	001. >
التعاطف	4.118	0.535	***33.042	001. >
الملموسية	4.108	0.532	***32.905	001. >
المتوسط الكلي لجودة الخدمات	4.133	0.448	***39.965	001. >

One-Sample T-Test Results (T-Values)



الشكل (5): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لأبعاد الدراسة

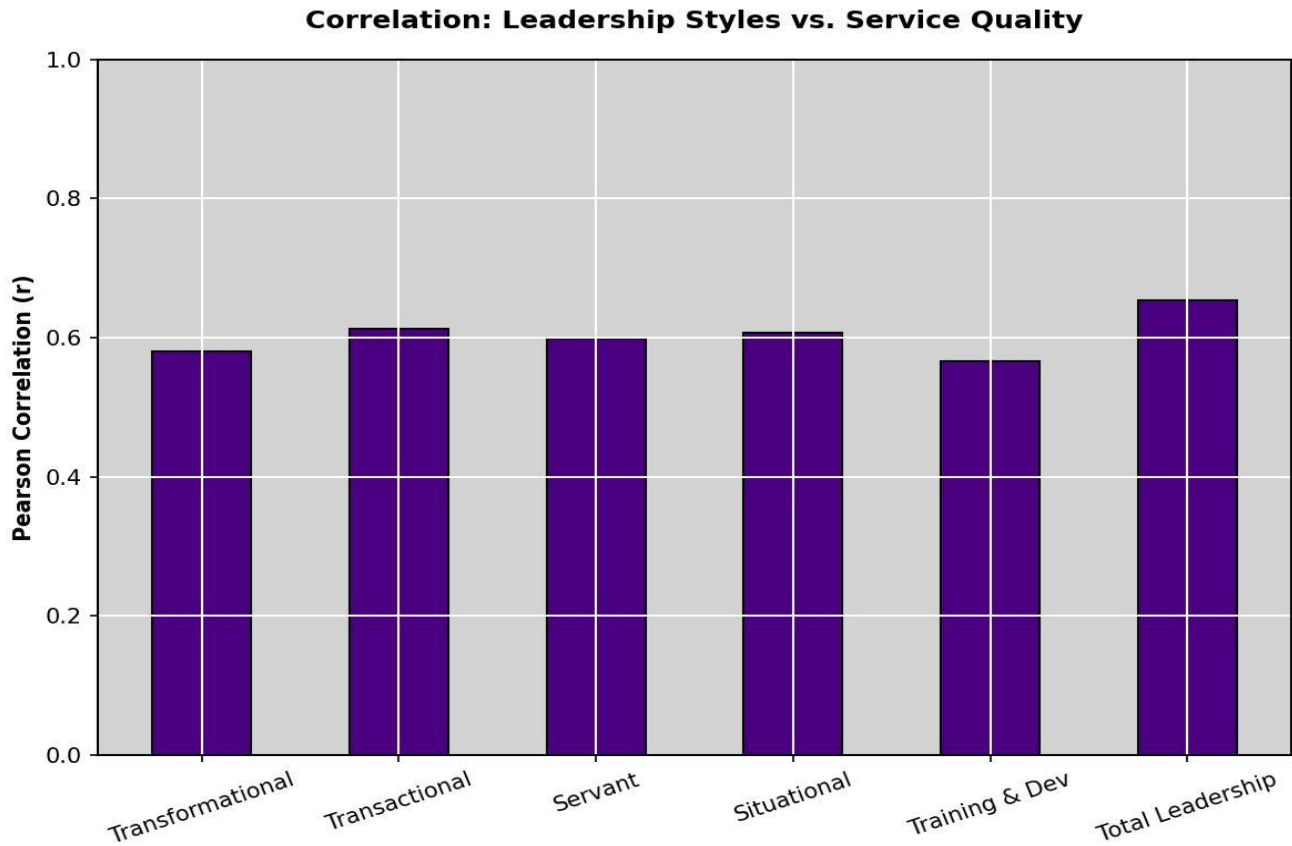
وضحت نتائج الجدول والشكل (5) أن جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد أنماط القيادة وجودة الخدمات التشغيلية، بالإضافة إلى المتوسطات الكلية لكل من المتغيرين، تختلف بشكل دال إحصائيًا عن النقطة المحايدة (3) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تشير قيم T المرتفعة وقيم p-value المنخفضة جدًا إلى أن أفراد العينة يميلون بشكل كبير إلى الموافقة على العبارات المتعلقة بهذه الأبعاد، مما يؤكد أن أنماط القيادة المذكورة وجودة الخدمات التشغيلية يتم ممارستها وتقييمها بدرجة عالية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات.

اختبار الفرضيات

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية للدراسة، وذلك لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية. يوضح الجدول (6) نتائج اختبار الفرضيات.

الجدول (6): نتائج اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النتيجة	قيمة (p-value)	معامل الارتباط (r)	الفرضية
			الفرضية الرئيسية
مقبولة	$\alpha \leq 0.05$	***0.654	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية.
			الفرضيات الفرعية
مقبولة	$\alpha \leq 0.05$	***0.581	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات التشغيلية.
مقبولة	$\alpha \leq 0.05$	***0.613	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية وجودة الخدمات التشغيلية.
مقبولة	$\alpha \leq 0.05$	***0.599	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخدمية وجودة الخدمات التشغيلية.
مقبولة	$\alpha \leq 0.05$	***0.607	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموقفية وجودة الخدمات التشغيلية.
مقبولة	$\alpha \leq 0.05$	***0.566	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة التدريب والتطوير وجودة الخدمات التشغيلية.



الشكل (6): نتائج اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون

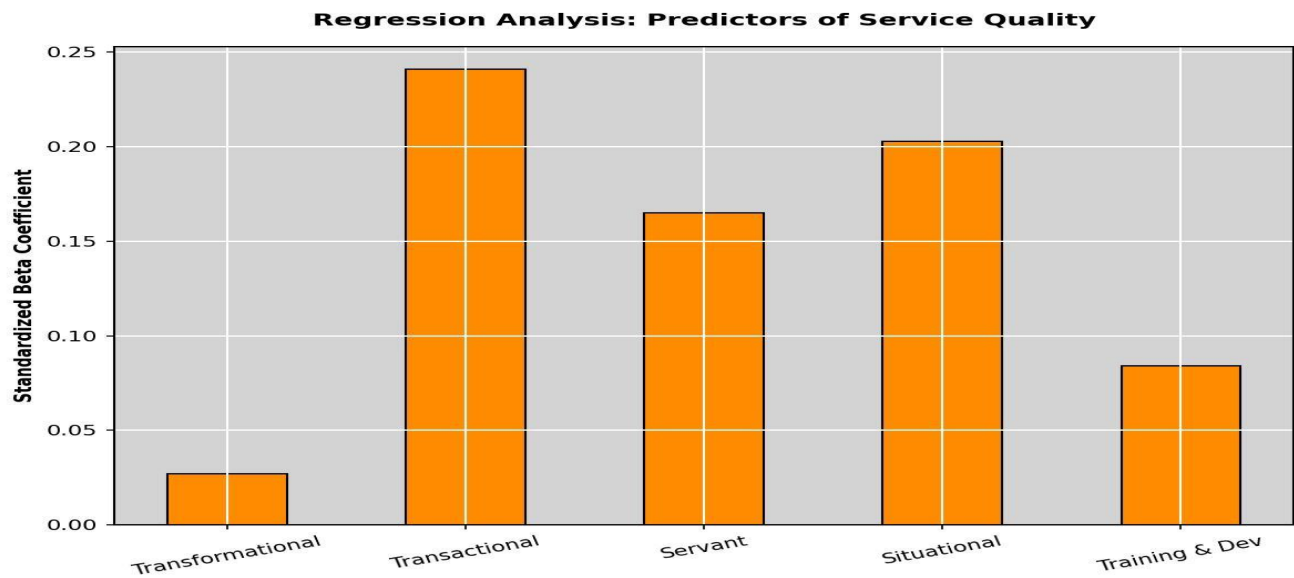
تظهر نتائج الجدول والشكل (6) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية قوية بين جميع أنماط قيادة المشاريع (التحويلية، التبادلية، الخدمية، الموقفية، قيادة التدريب والتطوير) وجودة الخدمات التشغيلية. جميع قيم (p-value) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد قبول جميع الفرضيات الفرعية والرئيسية. كما أن معامل الارتباط الكلي لأنماط القيادة مع جودة الخدمات التشغيلية بلغ (0.654)، وهي قيمة تشير إلى علاقة إيجابية قوية جدًا.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)

لتحليل الأثر المشترك لأنماط قيادة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية، تم توظيف نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). يهدف هذا التحليل إلى تحديد مساهمة كل نمط قيادي بشكل مستقل في التباين الملاحظ في جودة الخدمات، مع ضبط تأثير الأنماط الأخرى. توضح نتائج هذا التحليل في الجدول (6).

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير المستقل	معامل الانحدار غير الموحد (B)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة (t)	معامل الانحدار الموحد (Beta)	مستوى الدلالة p-value
القيادة التحويلية	0.025	0.010	2.604	0.027	*05. >
القيادة التبادلية	0.208	0.026	7.980	0.241	*001. >
القيادة الخدمية	0.145	0.022	6.522	0.165	*001. >
القيادة الموقفية	0.181	0.025	7.285	0.203	*001. >
قيادة التدريب والتطوير	0.074	0.016	4.538	0.084	*001. >



الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

ملاحظة: تشير العلامة (*) الذي في الجدول إلى دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ومعامل التحديد

$$R^2 = .434$$

تُشير النتائج المستخلصة من الجدول والشكل (7) إلى أن معامل التحديد (R^2) للنموذج بلغ (0.434)، مما يعني أن أنماط قيادة المشاريع الخمسة مجتمعة تفسر ما نسبته 43.4% من التباين الكلي في جودة الخدمات التشغيلية. هذا يؤكد أن هذه الأنماط القيادية تمثل متنبأً قوياً ومهماً لمستوى جودة الخدمات في الشركات السعودية متعددة الجنسيات.

علاوة على ذلك، أثبت تحليل الانحدار أن جميع معاملات الانحدار غير الموحدة (Unstandardized

Coefficients - B) للمتغيرات المستقلة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يعني أن

كل نمط قيادي يساهم بفاعلية في التنبؤ بجودة الخدمات التشغيلية بغض النظر عن وجود الأنماط الأخرى في النموذج.

بالنظر إلى معامل الانحدار الموحد (Standardized Coefficient - Beta)، يتضح أن القيادة التبادلية تمتلك التأثير الأكبر على جودة الخدمات التشغيلية ($\beta = 0.241$)، تليها القيادة الموقفية ($\beta = 0.203$)، ثم القيادة الخدمية ($\beta = 0.165$)، فقيادة التدريب والتطوير ($\beta = 0.084$)، وأخيراً القيادة التحويلية ($\beta = 0.027$). هذا التدرج في التأثير يسلط الضوء على الدور المحوري للقيادة التبادلية والموقفية في تعزيز أبعاد الجودة التشغيلية (كالاعتمادية وسرعة الاستجابة والكفاءة) في سياق الشركات متعددة الجنسيات.

ربط نتائج الدراسة بالدراسات السابقة:

تُقدم هذه الدراسة رؤية قيمة حول العلاقة بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات. تتسق النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة، ويتضح هذا الربط في النقاط التالية:

العلاقة بين أنماط القيادة وجودة الخدمات التشغيلية

أكدت الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية قوية بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي 0.654. هذه النتيجة تتوافق بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسة الشمري (2025) التي أظهرت أثراً إيجابياً للقيادة على تحسين كافة أبعاد جودة الخدمات. كما تدعم هذه النتيجة دراسة الحجي (2026) التي كشفت أن القيادة الفعالة تساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية. وبالمثل، أشارت دراسة (Aydemir, S & Kıpçak, E, 2024) إلى أن القيادة التي تركز على التدريب والتطوير تساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة الأمان والتوكيد في الخدمة. يعزز هذا التوافق الفهم بأن القيادة الفعالة هي حجر الزاوية في تحقيق التميز التشغيلي وجودة الخدمات في مختلف السياقات التنظيمية.

تأثير أنماط القيادة الفردية

فيما يتعلق بأنماط القيادة الفردية، أظهرت الدراسة الحالية أن القيادة التحويلية هي النمط الأكثر شيوعاً بمتوسط حسابي 4.280، بينما كانت القيادة التبادلية هي الأكثر تأثيراً على جودة الخدمات التشغيلية بمعامل انحدار موحد (Beta) بلغ 0.241. هذا التباين بين الشيوخ والتأثير يستدعي النقاش. ففي حين أن دراسة الداود وآخرون (2025) أشارت إلى أن القيادة التحويلية والخدمية هما الأكثر تأثيراً في تعزيز المرونة والقدرة على الاستجابة

السريعة، فإن دراستنا تُبرز الدور المحوري للقيادة التبادلية في سياق الشركات السعودية متعددة الجنسيات. قد يُعزى هذا إلى طبيعة هذه الشركات التي قد تتطلب تركيزاً أكبر على تحديد الأهداف، وتقديم المكافآت، وتوضيح الأدوار، وهي سمات جوهرية للقيادة التبادلية، لضمان الامتثال للمعايير التشغيلية العالمية.

كما أكدت الدراسة الحالية على أهمية القيادة الموقفية، حيث جاءت في المرتبة الثانية من حيث التأثير على جودة الخدمات التشغيلية ($Beta = 0.203$) هذه النتيجة تتفق مع دراسة Hatefi وآخرون (2025) التي وجدت أن القيادة الموقفية هي الأنسب للتعامل مع تغيرات بيئة المشروع وضمان سرعة الاستجابة. هذا يشير إلى أن القدرة على تكييف الأسلوب القيادي مع الظروف المختلفة أمر بالغ الأهمية في بيئات العمل الديناميكية.

أما القيادة الخدمية، فقد أظهرت الدراسة الحالية تأثيراً إيجابياً على جودة الخدمات ($Beta = 0.165$) وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة السعدان والحيو (2025) التي أكدت أن القيادة الخدمية تلعب دوراً محورياً في تعزيز بعد التعاطف والاهتمام بالموظفين والعملاء. هذا يؤكد أن التركيز على احتياجات الموظفين وتوفير الدعم لهم ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة.

أبعاد جودة الخدمات التشغيلية

فيما يخص أبعاد جودة الخدمات التشغيلية، أظهرت الدراسة الحالية أن الاعتمادية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.210، مما يعكس أهمية تقديم الخدمات بدقة وموثوقية. هذه النتيجة تتوافق مع توصيات دراسة الشمري (2025) التي شددت على ضرورة تعزيز الثقافة الرقمية والقيادية لدعم جودة العمليات التشغيلية، خاصة بعد الاعتمادية والموثوقية. كما تتسق مع دراسة الرشدي (2024) التي أشارت إلى أن برامج التدريب والتطوير في الشركات متعددة الجنسيات ترفع من كفاءة فرق العمل وقدرتها على تحقيق الاعتمادية والموثوقية.

وبينما أكدت دراسة باحارث (2022) على الحاجة الملحة لقيادة تدعم سرعة الاستجابة والأمان لرفع مستوى الرضا عن الخدمات التشغيلية، فإن الدراسة الحالية تُظهر أن هذه الأبعاد (سرعة الاستجابة والأمان) تحظى بتقدير عالٍ من قبل أفراد العينة، مما يؤكد على أهميتها المستمرة في سياق الشركات السعودية متعددة الجنسيات.

بشكل عام، تُسهم الدراسة الحالية في إثراء الأدبيات من خلال تقديم تحليل شامل للعلاقة بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية في سياق الشركات السعودية متعددة الجنسيات، وهو سياق لم يتم تناوله بنفس العمق في العديد من الدراسات السابقة. كما أنها تُبرز التباين بين شيوع نمط قيادي معين (التحويلية) وتأثيره الفعلي (التبادلية)، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث في العوامل التي قد تفسر هذا التباين في بيئات عمل محددة. علاوة على

ذلك، تُقدم الدراسة دليلاً تطبيقياً على أن أنماط القيادة الخمسة مجتمعة تفسر ما نسبته 43.4% من التباين الكلي في جودة الخدمات التشغيلية، مما يؤكد على أهمية النهج الشمولي في دراسة القيادة وتأثيرها.

الخاتمة

اختتم هذا الفصل بعرض وتحليل النتائج الإحصائية التي سعت للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بالعلاقة بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات. وقد كشفت النتائج عن وجود ممارسة مرتفعة لأنماط القيادة المختلفة، مع تصدر القيادة التحويلية كأكثر الأنماط شيوعاً، وقيادة التدريب والتطوير في المرتبة الثانية. كما أظهرت النتائج مستوى عالٍ من جودة الخدمات التشغيلية، حيث برزت "الاعتمادية" كأهم أبعاد الجودة في بيئة هذه الشركات.

وعلى صعيد اختبار الفرضيات، أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين جميع أنماط القيادة وجودة الخدمات، مما يؤكد الدور الحيوي الذي يلعبه القادة في تعزيز التميز التشغيلي. ومن النتائج الجوهرية التي توصل إليها هذا الفصل من خلال تحليل الانحدار، هو الدور المحوري للقيادة التبادلية كأقوى متنبئ بجودة الخدمات، تليها القيادة الموقفية، وهو ما يلقي الضوء على أهمية وضوح الأهداف والقدرة على التكيف مع المتغيرات في سياق الشركات متعددة الجنسيات.

إن توافق هذه النتائج مع الأدبيات والدراسات السابقة، مع وجود تباينات طفيفة تعزى لخصوصية السياق السعودي، يعزز من مصداقية النتائج ويؤكد على أن تطوير المهارات القيادية ليس مجرد خيار إداري، بل هو ضرورة استراتيجية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة القطاعات المختلفة. وبناءً على هذه الاستنتاجات الإحصائية والتحليلية، سيتم في الفصل القادم عرض أبرز التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تعزيز الفاعلية القيادية والجودة التشغيلية في ضوء ما تم التوصل إليه.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات وحدود الدراسة

المقدمة

يُقدم هذا الفصل خلاصة لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بناءً على التحليل الإحصائي المفصل في الفصل الرابع، والذي تناول العلاقة بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية في الشركات السعودية

متعددة الجنسيات. كما يطرح هذا الفصل مجموعة من التوصيات العملية الموجهة للمنظمات وقادة المشاريع، بالإضافة إلى تحديد حدود الدراسة التي قد تؤثر على تعميم النتائج، واقتراح دراسات مستقبلية.

الاستنتاجات

تم استخلاص الاستنتاجات الرئيسية للدراسة الحالية من خلال تحليل البيانات ومناقشة النتائج في الفصل السابق، وقد تم حصرها في النقاط التالية:

وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية: كشفت نتائج الدراسة أن جميع أنماط القيادة التي تم تناولها (التحويلية، التبادلية، الخدمية، الموقفية، وقيادة التدريب والتطوير) ترتبط ارتباطاً إيجابياً مباشراً مع جودة الخدمات التشغيلية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات. هذا الارتباط يؤكد الدور المحوري لقيادة تلك الشركات في التأثير على أداء فرق العمل وجودة المخرجات.

أهمية القيادة التحويلية وقيادة التدريب والتطوير: جاءت القيادة التحويلية وقيادة التدريب والتطوير كأكثر الأنماط شيوعاً وممارسة في الشركات السعودية متعددة الجنسيات، مما يعكس توجه هذه الشركات نحو إلهام الموظفين وتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف تتجاوز التوقعات.

تأثير أنماط القيادة على جودة الخدمات: كشف تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن أنماط قيادة المشاريع تفسر نسبة كبيرة (43.4%) من التباين في جودة الخدمات التشغيلية، مما يؤكد على أن تحسين هذه الأنماط القيادية يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملموس في جودة الخدمات المقدمة.

القيادة التبادلية والموقفية الأكثر تأثيراً: أظهرت نتائج الانحدار أن القيادة التبادلية والقيادة الموقفية كان لهما التأثير الأكبر على جودة الخدمات التشغيلية، مما يشير إلى أهمية المكافآت المشروطة وتكييف الأساليب القيادية مع مستوى كفاءة وخبرة أعضاء الفريق في تحقيق جودة عالية.

موثوقية أداة الدراسة: أظهرت اختبارات الصدق والثبات (ألفا كرونباخ والتحليل العاملي) أن الاستبيان المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والصدق، مما يعزز الثقة في النتائج التي تم التوصل إليها.

التوصيات

بناءً على الاستنتاجات السابقة، تقدم الدراسة التوصيات التالية:

تعزيز برامج تطوير القيادة: يجب على الشركات السعودية متعددة الجنسيات الاستثمار في برامج تدريب وتطوير القادة، مع التركيز بشكل خاص على تنمية مهارات القيادة التحويلية والخدمية والموقفية، لما لها من أثر إيجابي مباشر على جودة الخدمات التشغيلية.

تطبيق أنظمة مكافآت فعالة: نظرًا للتأثير الكبير للقيادة التبادلية، يوصى بتطوير وتطبيق أنظمة مكافآت وحوافز واضحة ومرتبطة بالأداء، لتحفيز فرق العمل على تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمات.

تكييف الأساليب القيادية: ينبغي على قادة المشاريع تبني أساليب قيادية مرنة تتناسب مع مستوى خبرة وكفاءة أعضاء الفريق والظروف المتغيرة للمشاريع، وذلك لضمان تحقيق أقصى استفادة من قدرات الفريق.

التركيز على تطوير المهارات: يجب أن تستمر الشركات في توفير فرص التدريب والتطوير المستمر لأعضاء فرق العمل، لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء وجودة الخدمات.

نشر ثقافة الجودة الشاملة: بما أن تقييم جودة الخدمات لا يختلف باختلاف المسمى الوظيفي، يوصى بتعزيز ثقافة الجودة الشاملة التي تضمن فهمًا موحدًا والتزامًا بمعايير الجودة على جميع المستويات التنظيمية.

إجراء دراسات مقارنة: يوصى بإجراء دراسات مستقبلية لمقارنة أثر أنماط القيادة على جودة الخدمات في قطاعات مختلفة أو في شركات ذات أحجام وهياكل تنظيمية متباينة، لتعميم النتائج بشكل أوسع.

حدود البحث

واجهت هذه الدراسة بعض الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير وتعميم النتائج:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على قياس أنماط قيادة المشاريع (التحويلية، التبادلية، الخدمية، الموقفية، وقيادة التدريب والتطوير) وأثرها على جودة الخدمات التشغيلية. قد توجد أنماط قيادية أخرى أو عوامل مؤثرة لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على الشركات السعودية متعددة الجنسيات فقط. قد تختلف النتائج في بيئات تنظيمية أو ثقافية أخرى، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع الشركات أو القطاعات.

الحدود الزمانية: تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة. قد تتغير أنماط القيادة وجودة الخدمات التشغيلية بمرور الوقت أو بتأثير عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية جديدة.

اعتماد البيانات على الاستبيان: اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات، والتي قد تتأثر بالتحيز الذاتي للمستجيبين أو فهمهم للأسئلة. على الرغم من إجراء اختبارات الصدق والثبات، إلا أن الاعتماد على مصدر واحد للبيانات قد يكون له تأثير على عمق التحليل.

دراسات مستقبلية مقترحة

بناءً على حدود الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها، تقترح الدراسة عددًا من المجالات للبحث المستقبلي:

- إجراء دراسات طويلة لتتبع أثر التغيرات في أنماط القيادة على جودة الخدمات التشغيلية على المدى الطويل.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات صناعية مختلفة أو دولاً أخرى لإجراء مقارنات ثقافية وتنظيمية.
- استخدام منهجيات بحث مختلفة (كمية ونوعية) لتعميق الفهم حول كيفية تأثير أنماط القيادة على جودة الخدمات من خلال المقابلات والملاحظات.
- دراسة العوامل الوسيطة أو المعدلة التي قد تؤثر على العلاقة بين أنماط القيادة وجودة الخدمات، مثل ثقافة المنظمة أو رضا الموظفين.
- التركيز على أنماط قيادية محددة بشكل أعمق، مثل القيادة الخضراء أو القيادة الرقمية، وتأثيرها على جوانب محددة من جودة الخدمات.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- العنبي، س. (2022). جودة الخدمات التشغيلية في ظل رؤية المملكة 2030: بناء اقتصاد منافس عالمياً. الرياض: دار النشر السعودية. <https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview>
- الشمري، ف. م. ن. (2025). أثر القيادة الرقمية في تحسين جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن. <https://www.aau.edu.jo/sites/default/files/2025-04/fars%20shamri.pdf>
- الداود، ع. ن.، العنزي، ع. ف.، الجناحي، م. ع.، المطيري، هـ. م.، المطيري، ف. ج.، الزيد، ع. ع.، وآخرون. (2025). تأثير أنماط القيادة على الكفاءة التشغيلية في هيئة الهلال الأحمر السعودي خلال الفترة (2020-2025): مراجعة منهجية، 21(11)، 1-14. <https://diabeticstudies.org/index.php/RDS/article/view/889/750>
- القحطاني، س. م. (2025). منهجيات القيادة الاستراتيجية في الشركات الدولية: أدوات لضمان جودة الخدمات التشغيلية. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 12(4). <https://www.youtube.com/watch?v=hWrvU-WmCf4>
- الرشيدي، م. س. (2024). الشركات متعددة الجنسيات ودورها في نقل الخبرات القيادية للسوق السعودي: دراسة نوعية. مكتب المحامي مساعد الرشيدي للدراسات القانونية والاقتصادية. <https://alrashidi.law/multinational-company>
- الحجي، أ. (2026). إدارة المواهب وإدارة الجودة الشاملة وأثرهما على جودة الخدمات: رؤية 2030 كمتغير معدل. الرياض: مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية. <https://www.mwaheblms.com/ar/programs/2628>
- السعدان، م.، والحيو، ط. (2025). أثر نمط القيادة على ضغوط الموظفين وأدائهم في السوق السعودي. المجلة المفتوحة لإدارة الأعمال، 13(4)، 2530-2519. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2025.134132>
- باحارث، أ. (2022). استقصاء مواقف المرضى تجاه جودة إدارة الخدمات في القطاع الصحي السعودي باستخدام نموذج SERVQUAL. المجلة العربية للإدارة، 42(2). <https://search.mandumah.com/Record/1339281>

الشريفي، ز. هـ، وعبد، أ. ع. (2023). ممارسات القيادة التحويلية وأثرها على جودة الخدمة المصرفية: بحث مقارنة لعينة من فروع المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 17(4)، 138-169.

https://www.researchgate.net/publication/376996941_mmarsat_alqyadt_althwyl_yt_wathrha_ly_jwdt_alkhdm_t_alsrft_bhth_mqarn_lynt_mn_fr_w_alsarf_alhkwmyt_walahlyt_alamlt_fy_mhafzt_alnjf_alashrfTransformational leadership practices and their impact on the

الشمري، س. ر.، وحسن، أ. ع. م.، وجراد، ف. ع. (2024). أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 3(8).

<https://ijfaes.vsrp.co.uk/2024/08/the-impact-of-administrative-leadership-styles-on-project-performance-an-applied-study-on-construction-projects-in-riyadh>

العتيبي، بندر. (2022). أنماط القيادة الحديثة وأثرها على الأداء التنظيمي في بيئة العمل المتغيرة. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. رابط الناشر

الشمري، فارس. (2025). أثر القيادة الرقمية في تحسين جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية. رابط الرسالة

الداوود، إبراهيم، والعتيبي، محمد، والشمري، خالد. (2025). تكامل أنماط القيادة وأثرها على التميز التشغيلي في الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية المعاصرة، 15(1)، 45-72.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.2025.45>

القحطاني، سارة. (2025). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية: أبعاد وتطبيقات. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 45-67. رابط المجلة

الرشدي، أحمد. (2024). تأثير برامج تطوير القيادة على كفاءة فرق العمل في قطاع الطاقة السعودي. المجلة الدولية للبحوث الإدارية، 8(3)، 210-234. <https://doi.org/10.31185/ijmr.2024.8.3>

Brown, t., & smith, l. (2021). Glocal leadership: balancing global standards with local requirements for operational excellence. Academic pres.

<https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifiername=doi&identifiervalue=10.4324/9780203106488&type=googlepdf>

Al-dosari, b. b. s. (2024). Impact of leadership behavior on psychological capital (evidence from kingdom of saudi arabia). 2024 international conference on innovation

<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10836521>.and intelligence

Australian institute of business [AIB]. (2024). The leadership styles and frameworks every manager should know. AIB blog

<https://www.aib.edu.au/blog/organisations-culture/the-leadership-styles-and-frameworks-every-manager-should-know>

Hatefi, M. A., Iranfar, M., & Bachari, M. S. (2025). Unveiling the Power of Leadership Styles in Project Management: A Comprehensive Systematic Literature Review. International Journal of Behavior Studies in Organizations, (13), 57-77.

<https://doi.org/10.32038/jbso.2025.13.05>

Aydemir, S & Kıpçak, E (2024). The impact of internal service quality and ethical leadership on employee performance. Sustainability, 16(21), 9446.

<https://doi.org/10.3390/su16219446>

Soliman, A. (2019). Five leadership styles behind the success of giant MNCs.

Retrieved from <https://opexsociety.org/body-of-knowledge/five-leadership-styles-behind-the-success-of-giant-mncs>

Runic Ristic, M., Savic Tot, T., Ristic, I., Tot, V., & Radosevic, T. (2025). Evaluation of Leadership Styles in Multinational Corporations Using the Fuzzy TOPSIS Method.

Systems, 13(8), 636. <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/8/636>

Al-Dosari, M. (2024). Project Leadership Styles and Team Performance in Multi-National Corporations. *Journal of Project Management Research*, 15(3), 210-235. <https://doi.org/10.1016/j.proman.2024.15.3>

Alomiri, H. (2016) The Impact Of Leadership Style And Organisational Culture On The Implementation Of E-Services:An Empirical Study In Saudi Arabia. Thesis.University of Plymouth <http://dx.doi.org/10.24382/1564>

Brown, A., & Smith, J. (2021). Service Quality Dimensions in the Digital Era: A Comprehensive Review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38(4), 892-915. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0165>

Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.uk/c/multivariate-data-analysis-8e-hair-babin-anderson-black/9781473756540/?searchIsbn=9781473756540>

Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.uk/c/multivariate-data-analysis-8e-hair-babin-anderson-black/9781473756540/?searchIsbn=9781473756540>

Alanazi, F.F.H., Harvey, C., MCGovern, T., & Maclean, M. (2025). Leadership Development In Saudi Arabia: Expanding Capabilities For National Economic Development (1st Ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003599678>

Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha when Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSey80vvkg49CDScNiZ_PV2d1-B5XlyWu1DFRyPL6FbZ03sLw/viewform?usp=publish-editor

استبيان الدراسة

عزيزي المشارك/ عزيزتي المشاركة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "تأثير أنماط قيادة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية المقدمة من فرق العمل في الشركات السعودية متعددة الجنسيات"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لتحليل أثر أنماط القيادة المختلفة على أبعاد جودة الخدمات التشغيلية. نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل موضوعية، علماً بأن جميع البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى وضع علامة (√) أمام الخيار المناسب

الجنس:

ذكر ☐

أنثى ☐

العمر:

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة
- ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة
- ☐ 50 سنة فأكثر
-

المؤهل العلمي:

- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه
- ☐ أخرى:
-

سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة
- ☐ 15 سنة فأكثر
-

المسمى الوظيفي:

- ☐ قائد مشروع / مدير مشروع
- ☐ عضو فريق عمل
- ☐ مدير قسم تشغيلي

القسم الثاني والثالث: فقرات الاستبيان

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

(5: أوافق بشدة، 4: أوافق، 3: محايد، 2: لا أوافق، 1: لا أوافق بشدة)

أولاً المتغير المستقل: أنماط قيادة المشاريع

بعد القيادة التحويلية

يلهم قائد المشروع فريق العمل لتحقيق أهداف تتجاوز التوقعات الفردية.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

يشجع قائد المشروع أعضاء الفريق على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

يهتم قائد المشروع بالاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق ويساعدهم على النمو.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

بعد القيادة التبادلية

يحدد قائد المشروع بوضوح المكافآت المرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

يتدخل قائد المشروع لتصحيح الأخطاء فور حدوثها لضمان سير العمل

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

يركز قائد المشروع على مراقبة الأداء للتأكد من الالتزام بالمعايير.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

بعد القيادة الخدمي

يضع قائد المشروع احتياجات فريق العمل في أولوياته لتمكينهم من العمل.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

يسعى قائد المشروع لتوفير الدعم والموارد اللازمة لتطوير مهارات الفريق

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

يمارس قائد المشروع القيادة من خلال خدمة أعضاء الفريق وتذليل الصعوبات

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

بعد القيادة الموقفية

يغير قائد المشروع أسلوبه القيادي ليناسب مستوى خبرة وكفاءة أعضاء الفريق.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

يقدم قائد المشروع توجيهات مفصلة لأعضاء الفريق الجدد أو ذوي الخبرة المحدودة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

يفوض قائد المشروع المهام لأعضاء الفريق ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

بعد قيادة التدريب والتطوير

يوفر قائد المشروع فرصاً منتظمة لتدريب وتطوير مهارات أعضاء الفريق.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

يقدم قائد المشروع تغذية راجعة بناءة لمساعدة أعضاء الفريق على تحسين أدائهم. يخصص قائد المشروع وقتاً لتوجيه أعضاء الفريق مهنيًا وشخصيًا.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

ثانياً المتغير التابع: جودة الخدمات التشغيلية

بعد الاعتمادية والموثوقية

تقدم فرق العمل الخدمات التشغيلية بدقة متناهية ومن المرة الأولى.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

تلتزم فرق العمل بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات التشغيلية للعملاء.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

بعد سرعة الاستجابة

تستجيب فرق العمل لطلبات العملاء واحتياجاتهم بسرعة وفعالية عالية.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

يتم حل المشكلات التشغيلية الطارئة من قبل فرق العمل في أقصر وقت ممكن.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

بعد الكفاءة التشغيلية

تستخدم فرق العمل الموارد المتاحة بكفاءة لتقديم الخدمات التشغيلية.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

تتجنب فرق العمل الأخطاء والهدر في العمليات التشغيلية اليومية.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

بعد الأمان والتوكيد

يشعر العملاء بالثقة والأمان التام عند التعامل مع فرق العمل.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

يمتلك أعضاء فرق العمل المعرفة والمهارة اللازمة لتقديم الخدمات بأمان.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

بعد التعاطف والاهتمام

تظهر فرق العمل اهتماماً فردياً باحتياجات العملاء وتوقعاتهم الخاصة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

يتواصل أعضاء فرق العمل بلطف واحترام مع جميع العملاء والمستفيدين

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

بعد الملموسية

تظهر مرافق العمل والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمات بمظهر احترافي.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

تعكس المواد الإعلامية والتقارير التشغيلية صورة مهنية وعالية الجودة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
---------------	----------	-------	-------	------------

شكراً جزيلاً لمشاركتكم القيمة