

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

أثر القيادة الموقفية على إدارة فرق العمل الفنية: دراسة ميدانية على

القطاع الهندسي

إعداد الطالب/

حجاب نور المطيري

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إلى من كان لهم الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في دعمي وتشجيعي طوال
مسيرتي العلمية،

إلى من غمروني بعطفهم ودعائهم وكانوا السند الحقيقي في كل مراحل حياتي،
إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا وما زالا مصدر الإلهام والقوة والصبر، واللذين
قدّما لي كل الدعم والتوجيه، وغرسا في نفسي حب العلم والسعي نحو
الطموح، فلهما مني كل الشكر والتقدير والعرفان.

وإلى أسرتي الكريمة التي وقفت بجانبي وساندتني في رحلتي العلمية، وكانت
دائماً مصدر الدعم والتحفيز، وإلى كل من قدّم لي كلمة طيبة أو نصيحة
صادقة أو دعاءً مخلصاً كان له الأثر في إتمام هذا العمل.

كما أهدي هذا الجهد المتواضع إلى كل من آمن بأهمية العلم والمعرفة، وسعى
لنشرهما لخدمة المجتمع وبناء مستقبل أفضل.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجزي كل من ساهم في هذا العمل خير
الجزاء، وأن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم ونافعاً للعلم والمجتمع

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله أولاً وآخرأ الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وأمدني بالصبر والعزيمة لإكمال هذه المرحلة العلمية.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الكرام الذين كان لهم الفضل في توجيهي وإرشادي خلال فترة دراستي، والذين لم يبخلوا بعلمهم وخبراتهم ونصائحهم القيّمة التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج، لما قدموه من علم ومعرفة كان لها بالغ الأثر في تطوير مداركي العلمية والعملية.

وأتقدم بالشكر والتقدير لزملائي الذين شاركوني هذه الرحلة العلمية، لما أبدوه من تعاون ودعم متبادل ساهم في تجاوز الكثير من التحديات.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني لأسرتي الكريمة على دعمهم المتواصل وتشجيعهم الدائم، الذي كان له الأثر الكبير بعد الله في إتمام هذه المرحلة.

وأخيراً، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل سائلاً الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الموقفية بأبعادها (أسلوب التوجيه، وأسلوب التدريب، وأسلوب الدعم، وأسلوب التفويض) على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ تصميم استبانة مكوّنة من (28) فقرة وُزعت على عيّنة عشوائية طبقية بلغت (230) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية والفنية بالقطاع الهندسي، وصالح منها (205) استبانة للتحليل الإحصائي. وقد أظهرت النتائج أنّ مستوى ممارسة القيادة الموقفية جاء مرتفعاً بمتوسط عام (3.68)، حيث حلّ أسلوب التدريب في المرتبة الأولى، يليه التوجيه، ثمّ الدعم، وأخيراً التفويض. كما جاء مستوى إدارة فرق العمل الفنية مرتفعاً بمتوسط (3.69). وأكّدت نتائج تحليل الانحدار المتعدّد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الموقفية بأبعادها مجتمعةً على إدارة فرق العمل الفنية، إذ فسّرت الأبعاد الأربعة (61.2%) من التباين في المتغيّر التابع. وكان أسلوب التدريب الأكثر تأثيراً، يليه الدعم، ثمّ التفويض، وأخيراً التوجيه. وأوصت الدراسة بتبني برامج تدريبية لتأهيل القيادات الهندسية على ممارسة أساليب القيادة الموقفية، وتطوير نظم التفويض، وتعزيز ممارسات الدعم المعنوي في الفرق الفنية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموقفية، أسلوب التوجيه، أسلوب التدريب، أسلوب الدعم، أسلوب

التفويض، إدارة فرق العمل الفنية، القطاع الهندسي.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
4.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
5.....	6.1 فروض الدراسة
6.....	7.1 الدراسات السابقة
13.....	8.1 الفجوة البحثية
14.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
17.....	10.1 المنهجية وطرق البحث
19.....	11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
20.....	12.1 حدود الدراسة
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
21.....	المبحث الأول: القيادة الموقفية (Situational Leadership)
21.....	1.1.2 تمهيد
22.....	2.1.2 مفهوم القيادة الموقفية

25.....	3.1.2 أهمية القيادة الموقفية.....
28.....	4.1.2 أهداف القيادة الموقفية.....
30.....	5.1.2 أبعاد القيادة الموقفية.....
36.....	6.1.2 استراتيجيات تطبيق القيادة الموقفية.....
37.....	7.1.2 النظريات المفسرة للقيادة الموقفية.....
38.....	8.1.2 المتطلبات التنظيمية لنجاح القيادة الموقفية.....
40.....	9.1.2 خلاصة المبحث الأول.....
41.....	المبحث الثاني: إدارة فرق العمل (Work Team Management).....
41.....	1.2.2 تمهيد.....
42.....	2.2.2 مفهوم إدارة فرق العمل.....
44.....	3.2.2 أهمية إدارة فرق العمل.....
47.....	4.2.2 أهداف إدارة فرق العمل.....
49.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
49.....	1.3 تمهيد.....
49.....	2.3 منهج الدراسة.....
50.....	3.3 مجتمع الدراسة وعيّنتها.....
51.....	4.3 أداة الدراسة.....
52.....	5.3 صدق أداة الدراسة.....
53.....	6.4 ثبات أداة الدراسة.....
54.....	7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
55.....	8.3 اختبار التوزيع الطبيعي.....
56.....	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
58.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
58.....	1.4 تمهيد.....
58.....	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية.....

60.....	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
68.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
75.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
75.....	1.5 نتائج الدراسة
78.....	2.5 توصيات الدراسة
81.....	Abstract
82.....	المراجع
82.....	أولاً: المراجع العربية
85.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
88.....	الملاحق
89.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
50	جدول (1): توزيع الاستبانة واستردادها	1.
51	جدول (2): توزيع فقرات الاستبانة على محاور المتغيرات	2.
52	جدول (3): معاملات ارتباط أبعاد القيادة الموقفية بالدرجة الكلية للمتغير المستقل	3.
53	جدول (4): معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	4.
54	جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة (ن = 205)	5.
55	جدول (6): اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	6.
58	جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (ن = 205)	7.
60	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أسلوب التوجيه (ن = 205)	8.
61	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أسلوب التدريب (ن = 205)	9.
62	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أسلوب الدعم (ن = 205)	10.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
63	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أسلوب التفويض (ن = 205)	11.
65	جدول (12): ترتيب أبعاد القيادة الموقفية وفقاً للمتوسطات الحسابية (ن = 205)	12.
65	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور إدارة فرق العمل الفنية (ن = 205)	13.
68	جدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الموقفية على إدارة فرق العمل الفنية	14.
70	جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أسلوب التوجيه على إدارة فرق العمل الفنية	15.
71	جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أسلوب التدريب على إدارة فرق العمل الفنية	16.
72	جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أسلوب الدعم على إدارة فرق العمل الفنية	17.
73	جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أسلوب التفويض على إدارة فرق العمل الفنية	18.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد القيادة أحد المحاور الأساسية في نجاح المنظمات المعاصرة، إذ تقوم بدور محوري في توجيه الأفراد وتحفيزهم وتنظيم الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، وقد شهدت البيئات التنظيمية في العقود الأخيرة تغيرات سريعة ومتلاحقة نتيجة للتقدم التقني وتعقد المهام وتزايد المنافسة، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى أساليب قيادية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع متغيرات المواقف، وبرزت القيادة الموقفية بوصفها نموذجاً قيادياً يعتمد على فهم الظروف المتغيرة وتقدير مستوى جاهزية العاملين من حيث الخبرة والدافعية، وتطبيق الأسلوب القيادي الأكثر قدرة على تحقيق التوافق بين القائد والفريق (Westover, 2024).

تستند القيادة الموقفية إلى افتراض رئيس مفاده أن طبيعة الموقف هي التي تحدد الأسلوب القيادي الملائم، فلا يوجد نمط قيادي واحد يصلح للتطبيق في جميع الظروف. ويقوم هذا النموذج على مجموعة من الأساليب المتدرجة التي تختلف من حيث مستوى التوجيه والدعم، بحيث ينتقل القائد من أسلوب التوجيه، حيث يزداد تركيزه على إيضاح المهام، إلى أساليب أكثر تشاركية مثل التدريب والدعم والتفويض، ويتيح هذا التنوع للقائد القدرة على التعامل مع اختلافات مستويات النمو المهني للعاملين، من حيث المهارات، وبالتالي تحقيق قدر أعلى من الانسجام داخل بيئة العمل. (Sunarso, 2024)

تبرز أهمية القيادة الموقفية في قدرتها على تكييف أسلوب القيادة وفقاً للاحتياجات المتغيرة للأفراد والفرق. فحين يكون العاملون ذوي خبرة محدودة، يميل القائد نحو زيادة التوجيه، بينما يعتمد على الدعم والتفويض كلما ارتفع مستوى كفاءتهم، وهذه الديناميكية في استخدام الأساليب القيادية تُعد عاملاً مؤثراً في رفع مستوى التفاعل والمشاركة وتحسين جودة العلاقات المهنية، مما يجعل القيادة الموقفية نموذجاً مناسباً للبيئات التي تتسم بالتعقيد والتغيير المستمر. (Chukwuocha, 2023)

و تشكّل فرق العمل عنصراً أساسياً في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف داخل المؤسسات، خاصة في القطاعات التي تعتمد على التخصصات الفنية الدقيقة. ففرق العمل لا تقوم فقط بتجميع الأفراد في إطار جماعي، بل تسعى إلى دمج خبراتهم والاستفادة من تنوعهم المعرفي لتحقيق أفضل أداء ممكن. وتتطلب الفرق الفعّالة مستوى عالياً من التعاون، ووضوحاً في الأدوار، ونظماً للتواصل الفعّال، إلى جانب وجود قيادة قادرة على توجيه التفاعلات داخل الفريق بما يدعم العمل المشترك (صيام وآخرون، 2023).

وتتجلى أهمية فرق العمل بشكل خاص في القطاع الهندسي الذي يتميز بطبيعة عمل تعتمد على الدقة، والتحليل، والابتكار، ومواجهة المشكلات الفنية في سياق يعتمد على المعرفة التقنية. وتضم فرق العمل الفنية عادةً مجموعة من المهندسين والفنيين ذوي الخبرات المتباينة، مما يجعل التفاعل فيما بينهم عاملاً أساسياً في تحقيق جودة الأداء. وقد أظهرت الأدبيات أن نجاح هذه الفرق لا يرتبط فقط بالمهارات الفنية للأعضاء، بل بدرجة أكبر بأسلوب القيادة الذي يوجه التفاعل ويحفّز التعاون ويضمن الانسجام بين التخصصات. (Kumar, 2024)

وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى فهم أثر القيادة الموقفية بأبعادها المختلفة على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي، انطلاقاً من الحاجة إلى تعزيز الأساليب القيادية القادرة على التكيف مع متطلبات الفرق الفنية وبيئة العمل الهندسية

2.1 مشكلة الدراسة

تُعد القيادة الموقفية من الأساليب الحديثة في الإدارة التي تؤكد على ضرورة مواءمة أسلوب القيادة مع مستوى جاهزية وخبرة العاملين، وقد أظهرت عدة دراسات أن تطبيق القيادة الموقفية يساهم في تحسين الالتزام، الأداء، والابتكار داخل المنظمات، فقد بينت دراسة Chukwuocha (2023) أن السلوك التوجيهي والداعم يعزز الالتزام الوظيفي، بينما أكدت دراسة Westover (2024) أن تكييف نمط القيادة وفقاً لاحتياجات العاملين يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين التفاعل داخل بيئات العمل، كما أشار

Sunarso (2024) إلى أن القيادة الموقفية تلعب دوراً جوهرياً في تنمية الموارد البشرية في سياق ريادة الأعمال من خلال الاستجابة لمتغيرات الموقف وديناميكيات الفريق.

وعلى الرغم من اتفاق هذه الدراسات على أهمية القيادة الموقفية ودورها في تحسين الأداء، إلا أن معظمها ركز على القطاعات التعليمية، الخدمية، أو التصنيعية العامة، دون التعمق في القطاع الهندسي الذي يتميز بفرق عمل فنية ذات طبيعة تخصصية معقدة تتطلب تنسيقاً دقيقاً، اتخاذ قرار جماعي، ومعالجة مشكلات فنية متغيرة.

ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية تتعلق بمدى تأثير القيادة الموقفية في إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي، وما إذا كانت أنماط القيادة (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض) تساهم في تعزيز التنسيق الفني، وتحسين جودة القرارات، ورفع كفاءة الأداء داخل هذه الفرق.

سؤال المشكلة البحثية ما أثر القيادة الموقفية بأبعادها (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض) على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي؟.

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تسدّ فجوة بحثية في ميدان القيادة الموقفية من خلال تطبيقها على فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي، وهو مجال يحتاج إلى دراسات حديثة مقارنة بالقطاعات التعليمية أو الصحية.
- تساهم في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالعلاقة بين أنماط القيادة الموقفية وإدارة فرق العمل، وذلك بإبراز كيفية مواءمة أسلوب القيادة مع مستوى خبرة واستعداد أعضاء الفريق.
- تضيف بعداً معرفياً حول الدور الذي تلعبه أساليب القيادة (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض) في رفع فعالية فرق العمل الفنية وتحسين الأداء التنظيمي.

- تقدم إطاراً علمياً يمكن الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية تُجري مقارنات بين قطاعات مختلفة أو بين مستويات قيادية متباينة.
- تعزز الفهم الأكاديمي لمفهوم القيادة التكيفية ودورها في التعامل مع التعقيد الفني والتقني المرتبط بالمشروعات الهندسية..

.ثانياً: الأهمية العملية:

- تساعد القيادات الهندسية ومديري المشاريع على اختيار أسلوب القيادة المناسب وفقاً لمستوى مهارات وخبرات العاملين في الفرق الفنية، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء.
- تساهم نتائج الدراسة في تحسين بيئة العمل التعاونية وتعزيز الاتصال والثقة بين القائد وأعضاء فرق العمل الفنية.
- تقدم مؤشرات وإرشادات تطبيقية يمكن للمؤسسات الهندسية الاستفادة منها في بناء برامج تدريبية تهدف إلى تنمية مهارات القادة في استخدام القيادة الموقفية.
- تساعد المؤسسات على رفع القدرة الإنتاجية وتحسين نوعية المخرجات الفنية من خلال تعزيز الدعم والتحفيز والتفويض المسؤول.
- تدعم المؤسسات الهندسية في تحقيق الرضا والاستجابة السريعة للتحديات والضغوط الفنية، عبر وجود فريق عمل قادر على اتخاذ القرار بفاعلية.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الموقفية بأبعادها (أسلوب التوجيه، أسلوب التدريب، أسلوب الدعم، وأسلوب التفويض) على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي، وذلك من خلال تحليل كيفية توظيف القائد لأسلوب القيادة المناسب وفق مستوى جاهزية وخبرة أفراد الفريق في المواقف الفنية المختلفة، وتتفرع من هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية، وهي:

- ❖ تحليل أثر أسلوب التوجيه على كفاءة أداء فرق العمل الفنية في تنفيذ المهام الهندسية.
- ❖ دراسة أثر أسلوب التدريب في تنمية مهارات أعضاء فرق العمل ورفع جاهزيتهم المهنية.
- ❖ بيان أثر أسلوب الدعم في تعزيز بيئة العمل التعاونية وتحفيز العاملين داخل الفرق الفنية.
- ❖ قياس أثر أسلوب التفويض في تمكين العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار بما ينعكس على سرعة الإنجاز وجودته.
- ❖ تقديم مقترحات وتوصيات من شأنها تعزيز الممارسات القيادية الموقفية لرفع كفاءة إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر القيادة الموقفية بأبعادها (أسلوب التوجيه، أسلوب التدريب، أسلوب الدعم، وأسلوب التفويض) على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي؟
وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- إلى أي مدى يتم تطبيق أساليب القيادة الموقفية لدى القادة في القطاع الهندسي؟
- ما أثر أسلوب التوجيه على كفاءة أداء فرق العمل الفنية في تنفيذ المهام الهندسية؟
- ما أثر أسلوب التدريب في تنمية مهارات وقدرات أعضاء فرق العمل الفنية؟
- ما أثر أسلوب الدعم في تحفيز أعضاء فرق العمل وتعزيز بيئة العمل التعاونية داخل الفرق الفنية؟
- ما أثر أسلوب التفويض في تمكين فرق العمل الفنية وزيادة سرعة وجودة الإنجاز؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الموقفية بأبعادها (أسلوب التوجيه، أسلوب التدريب، أسلوب الدعم، وأسلوب التفويض) على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التوجيه على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التدريب على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب الدعم على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفويض على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي.

7.1 الدراسات السابقة:

❖ دراسة (Westover, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظرية القيادة الموقفية في تعزيز نجاح المنظمات من خلال مواءمة أسلوب القيادة مع مستوى جاهزية وتطور العاملين، وذلك بأبعادها المتمثلة في (الإرشاد، الإقناع، المشاركة، والتفويض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستفادة من خبرات تطبيقية واستشارات ميدانية في قطاعات مختلفة كالتقنية والصناعات التحويلية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق القيادة الموقفية يساهم في رفع مستوى المشاركة والالتزام والأداء الوظيفي عبر تكييف أسلوب القائد مع مستوى كفاءة ودافعية العاملين، مما يساعد المنظمات على تحقيق التحول المستدام، ومعالجة الصراعات الثقافية، ودعم النمو والتطوير المستمر.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لأنماط القيادة الموقفية وتهيئة القادة للتكيف مع احتياجات العاملين، بهدف تعزيز القدرات البشرية ورفع فعالية الأداء في ظل بيئات عمل متغيرة ومليئة بالتحديات.

❖ دراسة (Sunarso, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ديناميكيات القيادة الموقفية وأثرها على تنمية الموارد البشرية في سياق ريادة الأعمال، وذلك من خلال التركيز على أهمية تكييف القائد لأسلوب قيادته مع المواقف المختلفة، وفهم احتياجات الأفراد وديناميكيات العمل الجماعي. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة الأدبية النوعية مع الاعتماد على بيانات تم جمعها من قاعدة Google Scholar خلال الفترة من 2009 إلى 2023.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ديناميكيات القيادة الموقفية تؤثر بشكل كبير على تنمية الموارد البشرية في مجال ريادة الأعمال، حيث يساهم هذا النمط القيادي في تعزيز التعلم، والنمو، والابتكار داخل المنظمات الريادية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات المعقدة والتكيفية مع احتياجات العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي وتدريب القادة ورواد الأعمال على مهارات القيادة الموقفية، بما يضمن بناء بيئات عمل مرنة، محفزة، وداعمة لمختلف مستويات الكفاءة والدافعية لدى العاملين، مما يساهم في تطوير القدرات البشرية ورفع القدرة التنافسية للمنظمات الريادية.

❖ دراسة (Desintawati et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الموقفية في تحسين فعالية اتخاذ القرار في قطاع التصنيع، خصوصاً في مجال الأتمتة، وذلك من خلال التركيز على قدرة القائد على فهم ديناميكيات الفريق وتكييف أسلوبه القيادي مع مستوى جاهزية العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحليل الأدبيات والبيانات المتعلقة بعمليات الأتمتة والتحول التقني داخل المصانع.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القادة القادرين على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية يحققون مستويات أعلى من الإنتاجية والتحفيز والابتكار، كما أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار يساهم في تعزيز الثقة والتعاون ورفع الكفاءة التشغيلية عند تطبيق أنظمة الأتمتة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة الموقفية لدى المديرين، وتبني ممارسات تعاونية تشجع الابتكار وتدعم التحول التقني، بما يساعد المنظمات على مواكبة التغيرات في الصناعة وتحقيق نجاح مستدام في بيئات عمل متسارعة التطور

❖ دراسة (Kumar, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة المختلفة والمتمثلة في (التحويلية، التبادلية، عدم التدخل، الخدمة، الموقفية، والقيادة الموزعة) على أداء فرق العمل في المشاريع، وذلك من خلال بيان دور كل نمط في التحفيز، التماسك، والإنتاجية داخل بيئات العمل المختلفة. واستخدمت الدراسة منهج الأساليب المختلطة (الكمي والكمي) من خلال الاستبيانات والمقابلات للحصول على بيانات شاملة حول أداء فرق المشاريع.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تُعد الأكثر تأثيرًا في رفع التحفيز والتماسك وتحسين الأداء، خاصة في البيئات التي تتطلب الابتكار والتكيف، بينما قد يحد نمط القيادة التبادلية من مستويات الإبداع والمرونة رغم كفاءته في البيئات الهيكلية. كما أبرزت الدراسة تحديات القيادة عدم التدخل، وأكدت على أهمية القيادة الخدمية والموقفية في تعزيز التعاون والاستجابة لاحتياجات الأفراد داخل الفرق.

وأوصت الدراسة بضرورة اختيار وتطوير نمط القيادة المناسب وفق طبيعة المشروع وخصائص فريق العمل، مع تنمية مهارات القادة في المزج بين الأنماط القيادية عند الحاجة، ودعت إلى مواصلة البحث حول الآثار طويلة المدى لاستخدام أكثر من نمط قيادي داخل فرق المشاريع.

❖ دراسة (صيام وآخرون، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير فرق العمل بأبعادها (الموارد الكافية، القيادة، مناخ الثقة، وضوح الأهداف، أنظمة المكافآت، توازن الأدوار، المهارات الشخصية، الاتكالية الاجتماعية) على الرضا التنظيمية بأبعادها الثلاثة (رضا الاستشعار، رضا اتخاذ القرار، ورضا التطبيق) في مصانع المنطقة

الصناعية بدمياط الجديدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (305) من المديرين والمديرين التنفيذيين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد فرق العمل (الموارد الكافية، القيادة، مناخ الثقة، وضوح الأهداف، أنظمة المكافآت، المهارات الشخصية) تؤثر بشكل إيجابي على الرقابة التنظيمية، مما يعزز قدرة المنظمة على الاستشعار واتخاذ القرار والتطبيق بمرونة وسرعة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز بيئات العمل التعاونية، وتوفير الموارد والدعم القيادي، إلى جانب تقوية مناخ الثقة وتوضيح الأهداف وتفعيل نظم المكافآت، بما يساهم في رفع مستوى الرقابة التنظيمية وتحسين الاستجابة للتغيرات داخل المصانع

❖ دراسة (Chukwuocha, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نموذج القيادة الموقفية بأبعاده (السلوك التوجيهي والسلوك الداعم) على الالتزام الوظيفي (الوجداني والاستمراري) لدى العاملين في منظمة تعزيز الشباب (YEO)، وهي منظمة غير حكومية في مدينة أويري - نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (143) موظفاً من مختلف أقسام المنظمة، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة مبنية على دراسات سابقة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل من السلوك التوجيهي والسلوك الداعم في تعزيز الالتزام الوظيفي بشقيه الوجداني والاستمراري لدى الموظفين.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات، خاصة العاملة في البيئات الديناميكية، أنماط القيادة الموقفية التي تجمع بين التوجيه والدعم بهدف تعزيز مستويات الالتزام لدى العاملين واستدامة الأداء التنظيمي...

❖ دراسة (الحيارى، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الموقفية في التغيير المنظمي في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية السلط، وذلك من خلال دراسة أبعاد القيادة الموقفية المتمثلة في مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى المسحي،

وتكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة، تم استرداد (297) استبانة صالحة للتحليل بنسبة 83.19%.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الموقفية في التغيير المنظمي، بالإضافة إلى وجود أثر للقيادة الموقفية في القدرات الاستراتيجية، كما تبين وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الموقفية بأبعادها في بعد التكنولوجيا التنظيمية داخل المدارس الثانوية الحكومية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة المعلمين في عملية صناعة واتخاذ القرارات داخل المدارس، لما لذلك من دور في دعم التغيير المنظمي وتحسين الأداء التربوي

❖ دراسة (العجمى والصوالحة، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الموقفية بأبعادها (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفى) على التغيير المنظمي في شركة البترول الوطنية الكويتية، مع بيان الدور الوسيط للقدرات الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 357 موظفاً، تم استرداد 297 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 83.19%.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الموقفية بأبعادها على التغيير المنظمي، وكذلك وجود أثر لها على القدرات الاستراتيجية، إضافة إلى وجود أثر للقدرات الاستراتيجية في التغيير المنظمي، كما تبين أن القيادة الموقفية تؤثر في التغيير المنظمي من خلال القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات الاتصال بين الإدارة والموظفين، وإتاحة الفرص لتحقيق الأهداف، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة، إضافة إلى مواءمة الثقافة التنظيمية مع قيم المجتمع، ودمج الإدارات عند الحاجة لتقليل التكاليف.

❖ دراسة (المغربي والشرباتي، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب القيادة الموقفية بأبعادها (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة، الوقت، الجودة) في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (85) مدير مشروع من أصل 98 منظمة تصنيع كيميائي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة بعد التحقق من صدقها وثباتها.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الموقفية تُطبق داخل مؤسسات التصنيع الكيميائي، وأن هناك علاقة قوية بين أساليب القيادة الموقفية وأداء المشاريع، كما تبين أن القيادة الموقفية تؤثر بشكل إيجابي على أداء المشاريع، وأن أكبر أثر كان لأسلوب الدعم والتدريب.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق القيادة الموقفية في مؤسسات تصنيع الكيماويات وربطها برؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها لتحسين الأداء، إضافة إلى التوسع في إجراء دراسات مستقبلية على قطاعات صناعية أخرى داخل الأردن وخارجه، وبفترات زمنية أطول للتأكد من عمومية ودقة النموذج المستخدم.

❖ دراسة (ديب والبهلول، 2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الصراع داخل فرق العمل وتعزيز التعلم التنظيمي في جامعة تشرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (240) استبانة تم توزيعها، استُرد منها (230) استبانة صالحة للتحليل.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من إدارة الصراع داخل الكليات محل الدراسة، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى التعلم التنظيمي (أحادي وثنائي الحلقة)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين إدارة الصراع داخل فرق العمل والتعلم التنظيمي، مما يدل على دور إدارة الصراع في تعزيز التعلم التنظيمي في الكليات النظرية والتطبيقية بجامعة تشرين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أساليب إدارة الصراع البناء داخل فرق العمل، وتفعيل الممارسات التي تدعم التعلم التنظيمي المستمر من خلال تبادل الخبرات والتغذية الراجعة وتحسين بيئة التواصل داخل الجامعة.

❖ دراسة (عبدالرازق والحسين، 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل ومعوقاتها لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات: الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والدورات التدريبية في إدارة فرق العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (65) قائدة و (250) معلمة من المدارس الابتدائية الحكومية التابعة لمكتب التربية والتعليم البديعة غرب مدينة الرياض، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود حاجة لتعزيز سبل تحسين إدارة فرق العمل، حيث تبين وجود معوقات تحد من فاعلية إدارة الفرق، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لبعض المتغيرات.

وأوصت الدراسة بضرورة تفويض القائدات جزءاً من الصلاحيات لأعضاء فرق العمل لتسهيل أداء المهام وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى توفير أدلة وإرشادات واضحة لآليات عمل الفرق لرفع مستوى الكفاءة في إدارة فرق العمل داخل المدارس.

8.1 الفجوة البحثية:

اتفقت الدراسات السابقة مثل دراسة (Chukwuocha, 2023) و (Westover, 2024) و (Sunarso, 2024) على أهمية القيادة الموقفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، الالتزام، وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات. كما بينت هذه الدراسات أن تكييف القائد لأسلوبه وفقاً لمستوى جاهزية العاملين يساهم في رفع الكفاءة وتعزيز الدافعية. إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على قطاعات خدمية وريادية غير فنية، ولم تتناول بشكل مباشر بيئات العمل ذات الطبيعة الفنية أو التقنية العالية.

أظهرت دراسات أخرى مثل (Desintawati et al., 2024) و (Kumar, 2024) أن القيادة الموقفية تلعب دوراً مؤثراً في فعالية اتخاذ القرار والعمل الجماعي، خاصة في سياقات تتطلب الابتكار أو التحول التقني. ورغم ذلك، فإن هذه الدراسات تناولت القيادة من منظور عام أو بالمقارنة مع أنماط قيادية أخرى، دون تفصيل أثر أنماط القيادة الموقفية على فرق العمل الفنية تحديداً، والتي تختلف في طبيعة مهامها القائمة على المهارات التخصصية والتنسيق الفني المعقد.

كما تناولت بعض الدراسات تطبيق القيادة الموقفية في التغيير المنظمي مثل دراسة (العجمي والصوالحة، 2021) و (الحباري، 2022) ، مؤكدةً على أثر القيادة الموقفية في دعم التحول والتطوير داخل المؤسسات، وقد أظهرت النتائج أهمية المشاركة والتخطيط الموقفية. إلا أن هذه الدراسات ركزت على المؤسسات التعليمية والقطاع الحكومي ولم تمتد إلى البيئة الهندسية التي تتسم باختلاف واضح في طبيعة فرق العمل، ومستوى المخاطر، وآليات اتخاذ القرار الفني.

من جهة أخرى، تناولت دراسات مثل (المغربي والشرباتي، 2021) و (ديب والمهلل، 2017) و (صيام وآخرون، 2023) موضوع فرق العمل وأثر مكوناتها على الأداء والرشاقة التنظيمية والتعلم، مما يدل على أهمية فرق العمل في تحسين الأداء التنظيمي. إلا أن هذه الدراسات لم تربط بشكل مباشر بين أساليب القيادة الموقفية وبين إدارة فرق العمل الفنية، بل اقتصرت بدراسة أحد الطرفين فقط، مما يترك فجوة معرفية في العلاقة التكاملية بينهما.

بذلك، تكمن الفجوة البحثية في أن معظم الدراسات السابقة إما ركزت على القيادة الموقفية دون التعمق في إدارة فرق العمل الفنية، أو درست فرق العمل دون ربطها بالقيادة الموقفية، أو تناولت قطاعات عامة وتعليمية بعيدة عن القطاع الهندسي. لذا تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر القيادة الموقفية بأبعادها المختلفة على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي، وهو سياق يتسم ببيئة عمل تقنية، وفرق عالية التخصص، وحاجة إلى قرارات دقيقة وسريعة، مما يجعل تطبيق القيادة الموقفية أكثر أهمية وحساسية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم القيادة الموقفية

تُعد القيادة الموقفية أحد النماذج القيادية التي تقوم على افتراض أن أسلوب القيادة لا يمكن أن يكون ثابتاً، بل يجب أن يتغير تبعاً للموقف، وطبيعة المهام، ومستوى جاهزية العاملين من حيث المهارة والدافعية. تعود جذور هذا النموذج إلى أعمال "هيرسي وبلاشارد"، والذين أكدوا أن القائد الفعال هو من يستطيع تشخيص مستوى استعداد الأفراد ومن ثم اختيار الأسلوب القيادي الأكثر ملاءمة لظروف العمل (Chukwuocha, 2023).

ويعتمد هذا النموذج على وجود تفاعل وتأقلم مستمر بين القائد ومرؤوسيه، وعلى قدرة القائد في تقدير الموقف العملي بما يحمله من متغيرات مهنية وبشرية، مما يجعل القيادة الموقفية نموذجاً قيادياً تطبيقياً عملياً أكثر منه نظرياً (Westover, 2024). كما أنها تبرز بقوة في بيئات العمل التي تتسم بالمرونة، والتغير، والتعقيد، مثل المؤسسات الهندسية والمشروعات الفنية التي تعتمد على فرق متعددة التخصصات.

المنطلقات الأساسية للقيادة الموقفية

❖ تركز القيادة الموقفية على مجموعة فرضيات أساسية أهمها:

- ❖ عدم وجود نمط قيادي واحد هو الأفضل دائماً.
- ❖ تختلف جاهزية العاملين من مهمة لأخرى.
- ❖ يتحدد الأسلوب القيادي المناسب وفق مستوى النضج والمهارة والتحفيز.
- ❖ دور القائد ليس التحكم فقط، بل التمكين والدعم والتطوير. (Sunarso, 2024)

ثانياً: أبعاد القيادة الموقفية

تشمل القيادة الموقفية أربعة أساليب قيادية رئيسية، كما ورد في الأدبيات والدراسات

التطبيقية:

البعد	الوصف	مناسبة عندما يكون العاملون
التوجيه	يحدد القائد المهام بدقة ويوضح خطوات التنفيذ	منخفضي الخبرة وضعيفي الكفاءة
التدريب	يوجه القائد ويدعم ويحفز في نفس الوقت	لديهم دافعية لكن يحتاجون مهارات
الدعم	يقل التوجيه ويزداد الدعم لبناء الثقة	لديهم مهارات لكن يحتاجون تعزيز التزام
التفويض	يمنح القائد الحرية والمسؤولية للعاملين	ذو خبرة عالية ودافعية قوية

وقد أظهرت دراسة (Chukwuocha, 2023) أن السلوك التوجيهي والداعم يساهمان في تعزيز الالتزام الوجداني والاستمراري لدى العاملين. كما أشارت دراسة (المغربي والشرباتي، 2021) إلى أن أسلوب الدعم والتدريب كانا الأكثر تأثيراً في أداء المشاريع.

أما دراسة (Westover, 2024) فأكدت أن القيادة الموقفية تساهم في رفع المشاركة والأداء والسلوك الإيجابي داخل المؤسسة، بينما أوضحت دراسة (Desintawati et al., 2024) أن القيادة الموقفية تعزز القدرة على اتخاذ القرار الفعال في بيئات تقنية متغيرة.

ثالثاً: فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي

مفهوم فرق العمل الفنية

يقصد بفرق العمل الفنية تلك الفرق التي تتكون من خبرات متخصصة تعمل معاً لإنجاز مهام ذات طبيعة تقنية أو هندسية تتطلب مستوى عالياً من التنسيق، تبادل المعرفة، والدقة في الأداء. وتتميز هذه الفرق بوجود مستويات عالية من التكامل الوظيفي (صيام وآخرون، 2023)

خصائص فرق العمل الفنية

- ❖ تخصص عالٍ في المهارات.
- ❖ اعتماد كبير على حل المشكلات.
- ❖ الحاجة إلى تواصل واضح ومنظم.
- ❖ حساسية المهام لاختلاف مستويات الخبرة.
- ❖ التأثير المباشر بنمط القيادة السائد.

رابعاً: العلاقة بين القيادة الموقفية وإدارة فرق العمل الفنية

تظهر أهمية القيادة الموقفية في السياق الهندسي من خلال دورها في:

- ❖ تحديد مستوى جاهزية أعضاء الفريق من حيث المعرفة والخبرة.
- ❖ اختيار الأسلوب القيادي الذي يناسب المرحلة الفنية للمشروع.
- ❖ رفع القدرة التعاونية داخل الفريق عبر أسلوب الدعم.
- ❖ تمكين الخبراء الفنيين من اتخاذ قرارات حاسمة عبر التفويض.
- ❖ تحسين فعالية التدريب ونقل الخبرات من خلال الأسلوب التدريبي.

وقد أكدت دراسة (Kumar, 2024) أن اختيار النمط القيادي الملائم يؤدي إلى تعزيز التماسك، الإنتاجية، والقدرة على الابتكار داخل الفريق.

كما بينت دراسة (الحباري، 2022) أن القيادة الموقفية تسهم بشكل إيجابي في التغيير المنظمي من خلال تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما يعد أساسياً في بيئات العمل الفنية المعتمدة على حل المشكلات بشكل تعاوني.

وبذلك، يمكن القول إن القيادة الموقفية لا تُعد فقط أسلوباً توجيهياً، بل هي مجموعة مهارات وقرارات قيادية تركز على تمكين الفريق الفني لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لطبيعة أهدافها التي تتمثل في دراسة أثر القيادة الموقفية بأبعادها على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي. يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات المتعلقة بها، ومن ثم تحليلها وتفسير العلاقات بين المتغيرات. كما تم الاستفادة من الأدبيات والنظريات والدراسات السابقة لتحديد الإطار المفاهيمي وتفسير النتائج المتوقعة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة من العاملين في الفرق الفنية بالقطاع الهندسي. وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان مستوى المتغيرات، إضافة إلى معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد للكشف عن قوة واتجاه وأثر القيادة الموقفية على إدارة فرق العمل الفنية. وقد ساعد هذا المنهج في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل الهندسية.

1. مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في فرق العمل الفنية داخل المنشآت التابعة للقطاع الهندسي، ممن سيتولون مهام تتعلق بالتنسيق الفني، وتنفيذ المشروعات، والإشراف على العمليات الإنتاجية والهندسية. ومن المتوقع أن يبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة نحو (850) موظفاً من مهندسين وفنيين ورؤساء فرق عمل. وسيُختار هذا المجتمع لكونه يعكس بيئة عمل تعتمد على التخصص الفني والتعاون الجماعي، مما يجعله مناسباً لدراسة أثر القيادة الموقفية على إدارة فرق العمل الفنية في سياقات تتطلب دقة ومهارة عالية.

أما عينة الدراسة فسوف يتم اختيارها باستخدام الأسلوب العشوائي البسيط لضمان تمثيل كافة الفئات داخل المجتمع الأصلي، حيث يُتوقع أن يبلغ حجمها (265) موظفاً من العاملين في فرق العمل الفنية. وسيتم توزيع الاستبانة عليهم بوسائل ورقية وإلكترونية، ومن المتوقع استرداد (241) استبانة على الأقل، ليتم اعتماد حوالي (228) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة تقديرية تبلغ (86%)، وهو حجم ملائم لإجراء التحليلات الإحصائية والوصول إلى نتائج دقيقة قابلة للتعميم..

2. أداة الدراسة

سوف تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة، وقدرتها على قياس اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة بدقة ووضوح. وقد تم بناء الاستبانة بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة، إضافةً إلى نماذج استبانات مستخدمة في دراسات سابقة تناولت القيادة الموقفية وإدارة فرق العمل الفنية (Chukwuocha, 2023)؛ المغربي والشرباتي، 2021؛ صيام وآخرون، 2023. (وقد تم تعديل بنود الاستبانة لتناسب مع طبيعة القطاع الهندسي وخصوصية فرق العمل الفنية.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية: يشمل الجزء الأول البيانات الديموغرافية للمشاركين (الوظيفة، المؤهل، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

أما الجزء الثاني فيقيس القيادة الموقفية بأبعادها الأربعة (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض)، وذلك من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس سلوك القائد مع أعضاء فريق العمل.

بينما يختص الجزء الثالث بقياس إدارة فرق العمل الفنية من حيث وضوح الأدوار، التنسيق، اتخاذ القرار، والتعاون بين الأعضاء. وقد استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة) لتحديد درجة موافقة المستجيب على كل عبارة، بما يتيح إجراء تحليل كمي دقيق للنتائج.

11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يتم إدخال البيانات التي سيتم جمعها من الاستبانة ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- الإحصاءات الوصفية: التكرارات والنسب المئوية - المتوسطات الحسابية - الانحرافات المعيارية.
- التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة:

❖ معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

❖ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

- لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

❖ الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

❖ لقياس أثر أبعاد القيادة الموقفية على إدارة فرق العمل الفنية.

12.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تركز الدراسة على دراسة أثر القيادة الموقفية بأبعادها (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض) على إدارة فرق العمل الفنية.
- حدود مكانية: سوف تُجرى الدراسة في القطاع الهندسي ضمن المنشآت التي تعتمد على فرق العمل الفنية.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي، وتشمل المهندسين والفنيين ورؤساء الفرق.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الموقفية (Situational Leadership)

1.1.2 تمهيد

يُعدّ موضوع القيادة من أكثر الموضوعات التي استقطبت اهتمام الباحثين في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي، ذلك أنّ القيادة تمثل المحرك الجوهري الذي تتوقّف عليه قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها والتكيّف مع المتغيّرات البيئية المحيطة بها. وقد مرّ الفكر القيادي بمراحل تطوّرية متعاقبة بدأت بمدخل السمات الذي ركّز على الخصائص الفطرية للقائد، ثمّ انتقل إلى المدخل السلوكي الذي عُني بأنماط سلوك القائد وتأثيرها في المرؤوسين، وصولاً إلى المدخل الموقفى الذي أعاد صياغة العلاقة بين القائد والمرؤوسين والبيئة التنظيمية ضمن إطار ديناميكي مرن. وتنطلق القيادة الموقفية من فرضية مركزية مفادها أنّه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يصلح لجميع المواقف، بل إنّ الفاعلية القيادية تتحقّق عندما يُوائم القائد سلوكه مع مستوى نضج تابعيه ومتطلّبات الموقف الذي يواجهه. وفي هذا السياق يُشير المغربي والشرباتي (2021) إلى أنّ أساليب القيادة الموقفية المتمثلة في التوجيه والتدريب والدعم والتفويض تمثل مصفوفة متكاملة يختار منها القائد ما يتناسب مع طبيعة المهمة ومستوى جاهزية الأفراد، وقد طبّقوا هذا الإطار على مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية حيث تبيّن أنّ المواءمة بين الأسلوب القيادي ومستوى نضج فريق المشروع تُعدّ عاملاً محوريّاً في تحسين أداء المشاريع من حيث التكلفة والوقت والجودة.

ولعلّ ما يميّز القيادة الموقفية عن غيرها من النظريات القيادية هو اعترافها الصريح بأنّ المرؤوسين ليسوا كتلة متجانسة، بل تتفاوت درجات كفاءتهم والتزامهم من مهمة إلى أخرى ومن مرحلة تطوّرية إلى أخرى داخل المنظمة ذاتها، وهو ما يجعل مسؤولية القائد لا تقتصر على اتخاذ القرارات، بل تمتدّ إلى تشخيص الموقف وتقييم جاهزية التابعين واختيار المزيج الملائم من التوجيه والمساندة. وقد أكّد الصياد والحكيمي (2024) أنّ القيادة الموقفية تكتسب أهمية مضاعفة في البيئات التي تتسم بالتقلّب وعدم اليقين، إذ درسوا أثرها في فاعلية إدارة الأزمات داخل البنوك اليمنية، ووجدوا أنّ مرونة القائد الموقفى في التبديل بين أساليبه

القيادية تُسهم في احتواء الأزمات والحدّ من تداعياتها التنظيمية. كما أشار حسن (2023) إلى أنّ أنماط القيادة الموقفية تؤدّي دوراً فاعلاً في التعامل مع الأزمات التسويقية وتحقيق جودة الخدمة في مؤسسات النقل العام بمحافظة القاهرة، حيث تناول العلاقة بين أبعاد الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية ومراحل إدارة الأزمة من جهة، وأبعاد جودة الخدمة المقدّمة من جهة أخرى.

وتتعاظم الحاجة إلى تبني منظور القيادة الموقفية في القطاع الهندسي على نحو خاصّ، لأنّ هذا القطاع يتميز بطبيعة مشاريعه المعقّدة التي تستلزم إدارة فرق عمل فنية متنوّعة التخصصات ومتباينة الخبرات، ويواجه ضغوطاً مستمرة تتعلّق بالجدول الزمنية والمعايير الفنية ومتطلّبات السلامة. وعليه فإنّ هذا المبحث يسعى إلى تقديم إطار نظري معمّق للقيادة الموقفية من خلال استعراض مفهومها وتعريفاتها المتعدّدة، وبيان أهميتها في السياق التنظيمي المعاصر، وتوضيح أهدافها، وتحليل أبعادها الأربعة: التوجيه والتدريب والدعم والتفويض، فضلاً عن مناقشة الاستراتيجيات المرتبطة بتطبيقها، والنظريات المفسّرة لها، والمتطلّبات التنظيمية اللازمة لنجاحها.

2.1.2 مفهوم القيادة الموقفية

يُعدّ مفهوم القيادة الموقفية من المفاهيم المحورية التي أسهمت في إحداث نقلة نوعية في الفكر القيادي، إذ أزاحت هذه النظرية الاعتقاد السائد بوجود نمط قيادي مثالي واحد يصلح لجميع الظروف والمواقف، وأحلّت محلّه رؤية مرنة تُقرّ بأنّ فاعلية القائد مرهونة بقدرته على تشخيص الموقف وتكييف أسلوبه القيادي وفقاً لمستوى نضج المرؤوسين واستعدادهم. وقد تعدّدت التعريفات التي قدّمها الباحثون لهذا المفهوم، وتنوّعت زوايا تناولهم له بحسب السياقات التنظيمية والبيئية التي درسوها فيها، وفيما يلي عرض لأبرز هذه التعريفات مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها.

يُعرّف العجبي والصوالحة (2021) القيادة الموقفية بأنّها ذلك المدخل القيادي الذي يركّز على تفاعل أربعة محاور رئيسة هي: مهارات القيادة، وأساليب القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفي، بحيث يُكيّف القائد ممارساته وفقاً لمتطلّبات الموقف التنظيمي والقدرات الاستراتيجية المتاحة. وقد جاء هذا التعريف في سياق دراستهما لشركة البترول الوطنية الكويتية، ممّا يُكسبه بعداً تطبيقياً يرتبط

بالقطاعات الصناعية الكبرى التي تتطلب مرونة قيادية عالية في مواجهة التحوّلات التنظيمية. ويُلاحظ أنّ هذا التعريف قد وسّع مفهوم القيادة الموقفية ليشمل البعد الاستراتيجي إلى جانب البعد السلوكي، إذ لم يقتصر على العلاقة المباشرة بين القائد والتابع، بل أدمج القدرات الاستراتيجية بوصفها متغيّراً وسيطاً يُعمّق فهم الآلية التي تعمل من خلالها القيادة الموقفية.

ومن زاوية مغايرة تتّصل بالقطاع التعليمي، تُعرّف الحيارى (2022) القيادة الموقفية بأنّها النمط القيادي الذي يتبنّاه مديرو المدارس حين يُراعون مستوى نضج المعلمين وقدراتهم المهنية عند اختيار الأسلوب القيادي المناسب، سواء أكان ذلك من خلال مهارات القيادة المباشرة أم أساليب المشاركة في صنع القرار أم التخطيط الموقفى المبني على تحليل الظروف المحيطة. ويُبرز هذا التعريف أنّ القيادة الموقفية ليست حكراً على المنظمات الربحية، بل تمتدّ إلى المؤسسات التعليمية حيث يتنوّع المعلمون في خبراتهم ومستويات تأهيلهم، ويحتاج كلّ منهم إلى أسلوب توجيه ومساندة يتوافق مع وضعه المهني. ويتفق هذا التعريف مع تعريف العجبي والصوالحة (2021) في التركيز على تعددية الأبعاد التي تتشكّل منها القيادة الموقفية، غير أنّه يختلف في تأطيرها ضمن بيئة خدمية تعليمية بدلاً من بيئة صناعية إنتاجية.

وفي السياق ذاته يُقدّم القاضي والمعايطة (2023) تعريفاً للقيادة الموقفية يربطها بسلوك المواطنة التنظيمية في القطاع العام الأردني، إذ يريان أنّها الأسلوب القيادي القائم على التوفيق بين درجة التوجيه المهامي ودرجة الدعم العلائقي بما يتناسب مع مستوى جاهزية الموظف واستعداده لأداء المهمة المطلوبة، وأنّ هذا التوفيق ينعكس إيجاباً على السلوكيات الطوعية التي يُظهرها الموظفون تجاه مؤسساتهم. ويتميّز هذا التعريف بإضافته بعداً سلوكياً تنظيمياً يتمثّل في ربط القيادة الموقفية بالمرجات غير الرسمية للعلاقة بين القائد والمرؤوس، وهي سلوكيات المواطنة التي تتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي.

أمّا عبدالكريم وإبراهيم (2024) فيُعرّفان القيادة الموقفية بأنّها المنهج القيادي الذي يعتمد على قراءة القائد الدقيقة لمستوى الكفاءة والالتزام لدى العاملين، ومن ثمّ اختيار الأسلوب الأنسب من بين التوجيه والتدريب والدعم والتفويض لتعزيز أدائهم الوظيفي. وقد جاء هذا التعريف في إطار دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم في جامعة المنصورة، ويُلاحظ أنّه من أكثر التعريفات مباشرة في الإشارة

إلى الأساليب الأربعة للقيادة الموقفية التي صاغها بلانشارد وهيرسي في نموذجهما الأصلي، مما يجعله أقرب إلى الإطار النظري الكلاسيكي لهذه النظرية.

وعلى صعيد الأدبيات الأجنبية، يُعرّف (Westover (2024 القيادة الموقفية بأنها إطار قيادي تكتفي يُمكن القادة من تحقيق التحوّل والتميّز المؤسسي من خلال المرونة في اختيار الأسلوب القيادي الأنسب للموقف، مؤكداً أنّ جوهر هذه النظرية يكمن في قدرة القائد على الانتقال بسلاسة بين الأساليب القيادية المختلفة وفقاً لتطوّر كفاءات فريقه والتحديات التي يواجهها. ويُضيف (Sunarso (2024 بُعداً ريادياً إلى المفهوم حين يُعرّف القيادة الموقفية بأنها الديناميكية القيادية التي تؤثر في تطوير الموارد البشرية ضمن السياق الريادي، إذ يُكيّف القائد الريادي أسلوبه لبناء قدرات أفرادهِ في بيئة تتسم بعدم اليقين والتغيّر المستمر. كما يُقدّم (Desintawati et al. (2024 تعريفاً يركّز على دور القيادة الموقفية في أتمتة صنع القرار ضمن الصناعات التحويلية، حيث يرون أنّها النهج الذي يُمكن القائد من تحديد مستوى التدخل المطلوب في كلّ مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية بناءً على نضج الفريق الفني وقدرته على اتخاذ قرارات مستقلة.

ومن المنظور المرتبط بإدارة الأزمات، يرى (Islam et al. (2021 أنّ القيادة الموقفية هي الأسلوب القيادي الأكثر ملاءمة لإدارة أزمات بيئة العمل، لأنها تُتيح للقائد سرعة التبديل بين التوجيه المباشر عندما تكون الأزمة في ذروتها والتفويض التدريجي مع تعافي المنظمة واستعادة استقرارها. ويتفق هذا المنظور مع ما ذهب إليه (Mardikaningsih and Darmawan (2022 اللذان يُعرّفان القيادة الموقفية بأنها مجموعة الاستراتيجيات القيادية الهادفة إلى تحسين إدارة التغيير وأداء الفريق من خلال مطابقة السلوك القيادي مع مستوى تطوّر الأتباع.

وفي ضوء ما سبق من تعريفات، يرى الباحث أنّ القيادة الموقفية يمكن تعريفها بأنها: المنهج القيادي المرن الذي يقوم على التشخيص المستمر لمستوى كفاءة العاملين والتزامهم تجاه المهام المنوطة بهم، والتبديل الواعي والمنظّم بين أساليب التوجيه والتدريب والدعم والتفويض بما يتوافق مع مستوى نضجهم الوظيفي ومتطلبات الموقف التنظيمي، وذلك بهدف تحقيق أعلى درجات الفاعلية في إدارة الأفراد والفرق وتوجيههم نحو الأهداف المؤسسية. ويستند هذا التعريف إلى الجمع بين البعد التشخيصي الذي أكّده

العجمي والصوالحة (2021) والقاضي والمعاينة (2023)، والبعد التطبيقي الذي أبرزه عبدالكريم وإبراهيم (2024)، والبعد التكتيقي الذي شدّد عليه (2024) Westover و(2024) Sunarso، مع مراعاة خصوصية القطاع الهندسي الذي يتطلّب من القائد مرونة استثنائية في التعامل مع فرق عمل فنية تتفاوت في مستويات خبرتها وتخصّصاتها الهندسية.

3.1.2 أهمية القيادة الموقفية

تحتلّ القيادة الموقفية مكانة بارزة في الأدبيات الإدارية المعاصرة بوصفها أحد أكثر المداخل القيادية واقعية وقابلية للتطبيق في بيئات العمل المتنوّعة، إذ تنبع أهميتها من اعترافها الصريح بالفروق الفردية بين المرؤوسين وبالطبيعة المتغيّرة للمواقف التنظيمية، ممّا يُحرّر القائد من قيود النمطية ويمنحه مساحة واسعة للتفاعل الإيجابي مع بيئته الداخلية والخارجية. وقد تزايد الاهتمام بهذا المدخل في العقود الأخيرة مع تصاعد التحدّيات التي تواجه المنظمات، كالتحوّلات التكنولوجية المتسارعة والتنافسية الشديدة وتعدّد الثقافات داخل فرق العمل، وهي تحدّيات تستدعي من القائد مرونة عالية وقدرة على قراءة الموقف واتخاذ الأسلوب الأنسب في التوقيت المناسب. إنّ أهمية القيادة الموقفية لا تنحصر في كونها إطاراً نظرياً بل تتجاوز ذلك إلى كونها أداة عملية يستخدمها القادة يومياً في تفاعلهم مع مرؤوسهم، وفيما يلي عرض لأبرز جوانب هذه الأهمية كما تناولتها الأدبيات ذات الصلة.

يُشير المغربي والشرباتي (2021) إلى أنّ أهمية القيادة الموقفية تتجلّى في عدّة أبعاد جوهرية:

- أنّها تُوفّر للقائد منهجية واضحة لتشخيص مستوى جاهزية أعضاء فريق العمل من حيث الكفاءة والالتزام، ممّا يجعل القرارات القيادية مبنية على أساس تحليلي موضوعي وليس على الحدس أو التجربة العشوائية.
- أنّها تُعزّز أداء المشاريع من خلال المواءمة الدقيقة بين أسلوب القائد ومتطلّبات المرحلة التي يمرّ بها المشروع، فالمراحل الأولى التي تتطلّب وضوحاً في التوجيهات تحتاج إلى أسلوب التوجيه، بينما تحتاج المراحل المتقدّمة إلى أسلوب التفويض الذي يمنح الفريق استقلالية أكبر.

■ أنها تُسهم في تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع من خلال التدخل القيادي المناسب في الوقت المناسب، إذ يستطيع القائد الموقفي أن يُحدّد بدقة متى يحتاج المرؤوس إلى توجيه مكثّف ومتى يحتاج إلى دعم معنوي ومتى يكون جاهزاً للعمل باستقلالية.

ويرى الصياد والحكيي (2024) أنّ أهمية القيادة الموقفية تبرز بصورة واضحة في السياقات التنظيمية التي تتسم بالأزمات والتحوّلات غير المتوقّعة، ويُحدّدان عدّة مظاهر لهذه الأهمية

■ أنّ القائد الموقفي يمتلك القدرة على التحوّل السريع من أسلوب قيادي إلى آخر استجابةً لتطوّرات الأزمة، وهذه المرونة تُعدّ عنصراً حاسماً في احتواء الأزمات قبل أن تتفاقم وتُهدّد استقرار المنظمة.

■ أنّ القيادة الموقفية تُعزّز قدرة المنظمة على التعلّم التنظيمي من الأزمات، إذ يُشجّع القائد الموقفي مرؤوسيه على المشاركة في تحليل الأزمة واستخلاص الدروس منها بدلاً من الاكتفاء بإصدار الأوامر الفوقية.

■ أنّ تبني هذا المدخل يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تتقبّل التغيير وتتعامل مع المستجدّات بروح إيجابية، لأنّ المرؤوسين يعتادون على أن يتعامل القائد معهم بأساليب متنوّعة تبعاً للظروف.

كما يُضيف Xuecheng et al. (2022) أنّ القيادة الموقفية تكتسب أهمية بالغة في مجال إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالعاملين، إذ يرون أنّ:

■ التكامل بين نظرية القيادة الموقفية ونظرية التبادل الاجتماعي يُفسّر كيف أنّ ملاءمة الأسلوب القيادي لاحتياجات الموظف تُؤلّد لديه شعوراً بالتقدير والاحترام، ممّا يُعزّز التزامه تجاه المنظمة ويُقلّل من نوايا تركه للعمل.

■ أنّ القيادة الموقفية تُعالج إحدى أبرز إشكاليات إدارة الموارد البشرية المعاصرة وهي التنوّع في مستويات الخبرة والدافعية داخل الفريق الواحد، فبدلاً من تطبيق أسلوب واحد على الجميع يستطيع القائد الموقفي تفصيل أسلوبه ليتناسب مع كلّ فرد.

■ أنّ هذا المدخل يُسهم في بناء علاقة تبادلية إيجابية بين القائد والمرؤوس تقوم على الثقة المتبادلة والالتزام التنظيمي العاطفي.

ويُشير Gardi et al. (2024) إلى أنّ أهمية القيادة الموقفية تتضاعف في المنظمات متعدّدة

الثقافات، حيث:

- يحتاج القائد إلى فهم التباينات الثقافية بين أعضاء الفريق وتأثيرها في أساليب التواصل وتوقعات التوجيه والدعم، والقيادة الموقفية تُوفّر له الإطار المرن الذي يسمح بمراعاة هذه التباينات.
- أنّ التفويض في الثقافات التي تُقدّر الاستقلالية قد يكون مُحفّزاً، بينما قد يُفسّر في ثقافات أخرى على أنّه إهمال، والقائد الموقفي المدرك لهذه الفروق يستطيع ضبط أسلوبه بما يتوافق مع السياق الثقافي.
- أنّ المنظمات العاملة في بيئات عابرة للحدود تحتاج إلى قيادات تمتلك حساسية ثقافية عالية، والقيادة الموقفية تُنمّي هذه الحساسية من خلال تدريب القائد على مراقبة مؤشرات الجاهزية لدى مرؤوسيه باستمرار.

فضلاً عمّا تقدّم، يُؤكّد Wuryania et al. (2021) أنّ القيادة الموقفية تُمثّل أداة فاعلة لدعم نظم اتخاذ القرار وتعزيز دافعية الأداء لدى العاملين، حيث يرون أنّ المواءمة بين الأسلوب القيادي ومستوى نضج المرؤوس تنعكس إيجاباً على دافعيته الداخلية، لأنّ الموظف الذي يشعر بأنّ قائده يُدرك احتياجاته ويُقدّم له المستوى المناسب من التوجيه أو الدعم أو الاستقلالية يكون أكثر حماساً وإنتاجية. كما يُشير Kumar (2024) إلى أنّ أهمية القيادة الموقفية تتجلّى في تأثيرها المباشر على أداء فرق المشاريع، إذ يرى أنّ أساليب القيادة المختلفة تُنتج ديناميكيات مختلفة داخل الفريق، والقائد الذي يستطيع المواءمة بين أسلوبه ومرحلة تطوّر الفريق يُحقّق مستويات أعلى من التناغم والإنتاجية.

وفي سياق القطاع الهندسي تحديداً الذي تتناوله الدراسة الحالية، تبرز أهمية القيادة الموقفية في كون الفرق الفنية الهندسية تتألف غالباً من أفراد ذوي تخصصات متنوّعة ومستويات خبرة متفاوتة، وقد يعمل المهندس المبتدئ جنباً إلى جنب مع المهندس المخضرم، ممّا يستدعي من القائد أن يُمارس أسلوب التوجيه مع الأوّل وأسلوب التفويض مع الثاني في الوقت ذاته وضمن المشروع ذاته. هذا التباين في مستويات

النضج المهني داخل الفريق الواحد يجعل القيادة الموقفية ليست ترفاً نظرياً بل ضرورة عملية لإدارة فرق العمل الفنية بكفاءة.

4.1.2 أهداف القيادة الموقفية

تتعدّد الأهداف التي تسعى القيادة الموقفية إلى تحقيقها في البيئة التنظيمية، وتتراوح بين أهداف مرتبطة بتطوير الأفراد وأهداف متّصلة بتحسين الأداء المؤسسي ككلّ، وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعدّدة بحسب السياقات التي درسوها. وفيما يلي عرض لأبرز أهداف القيادة الموقفية كما رصدتها الأدبيات ذات الصلة:

يرى العجمي والصوالحة (2021) أنّ من أبرز أهداف القيادة الموقفية تمكين المنظمة من تحقيق التغيير التنظيمي بسلاسة وفاعلية، إذ يعمل القائد الموقفي على تهيئة المرؤوسين لتقبّل التغيير من خلال اختيار الأسلوب القيادي الملائم لكلّ مرحلة من مراحل التحوّل. فالمراحل الأولى من التغيير التي يسودها عدم اليقين والمقاومة تتطلّب أسلوباً توجّهياً أكثر مباشرة يوضّح الرؤية والمسار، بينما تتطلّب المراحل اللاحقة أساليب أكثر تشاركية تسمح للعاملين بالمساهمة الفعّالة في تشكيل معالم التغيير. كما أنّ الهدف الأعظم من تبني القيادة الموقفية في سياق التغيير هو تعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمة، بحيث لا يكون التغيير مجرد استجابة آنية بل يتحوّل إلى قدرة تنظيمية مستدامة.

ويُضيف القاضي والمعايطة (2023) هدفاً محورياً آخر للقيادة الموقفية يتمثّل في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وهي تلك السلوكيات الطوعية التي يقوم بها الموظف خارج نطاق واجباته الرسمية وتصبّ في صالح المنظمة. فالقائد الموقفي حين يُقدّم المستوى المناسب من التوجيه والدعم لكلّ مرؤوس بحسب حاجته يُولّد لديه شعوراً بالعدالة والتقدير يدفعه إلى بذل جهد إضافي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب. ويُمكن القول إنّ هذا الهدف يتّصل بالبعد العلائقي للقيادة الموقفية، إذ تنشأ بين القائد والمرؤوس علاقة تبادلية إيجابية تُحفّز الأخير على الإسهام الطوعي في نجاح المنظمة.

وتُشير الحيارى (2022) إلى أنّ القيادة الموقفية تهدف إلى تحسين مستوى المشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة، فالقائد الموقفي لا ينفرد بصنع القرارات في جميع الأحوال ولا يُفوض صنعها بالكامل في جميع الأحوال، بل يُحدّد مستوى مشاركة المرؤوسين في القرار بناءً على نضجهم ومستوى معرفتهم بالموضوع المطروح. وهذا الهدف يتّسق مع الطبيعة التشاركية للقيادة الموقفية التي ترفض ثنائية الاستبداد والفوضى وتطرح بديلاً متدرجاً يتراوح بين التوجيه الكامل والتفويض الكامل. كما أنّ إشراك المعلمين في صنع القرار ضمن السياق التعليمي يُعزّز انتماءهم المهني ويرفع مستوى التزامهم بتنفيذ القرارات التي شاركوا في صياغتها.

ومن زاوية مختلفة تتّصل بتطوير الموارد البشرية، يرى (Sunarso 2024) أنّ أحد الأهداف الجوهرية للقيادة الموقفية هو بناء رأس المال البشري وتطويره بشكل منهجي ومستمرّ، وذلك من خلال تصميم تفاعلات قيادية تُسهم في نقل المرؤوس تدريجياً من مستوى النضج المنخفض إلى مستوى النضج المرتفع. فالقائد الموقفي لا يكتفي بإدارة الأداء الراهن للمرؤوس بل يسعى إلى تنمية قدراته بحيث يصبح قادراً على تحمّل مسؤوليات أكبر والعمل بدرجة أعلى من الاستقلالية. ويتّفق هذا الهدف التنموي مع ما أشار إليه (Westover 2024) من أنّ القيادة الموقفية تسعى في غايتها القصوى إلى تحقيق التحوّل والتميّز المؤسسي، وهو ما لا يتأتّى إلّا بامتلاك كوادر بشرية عالية الكفاءة والالتزام.

ويُحدّد حسن (2023) هدفاً إضافياً للقيادة الموقفية يتمثّل في تحسين جودة الخدمات المقدّمة من خلال توظيف الأنماط القيادية الملائمة في كلّ مرحلة من مراحل تقديم الخدمة. فالقائد الموقفي يدرك أنّ جودة الخدمة تعتمد بالدرجة الأولى على أداء العاملين المتّصلين مباشرة بالعملاء، وأنّ هؤلاء العاملين يتفاوتون في مستويات خبرتهم وثقتهم بأنفسهم، ممّا يستدعي تفصيل الأسلوب القيادي ليتوافق مع كلّ حالة على حدة. كما يهدف القائد الموقفي من خلال مواءمة أسلوبه مع احتياجات العاملين إلى تقليل الأخطاء وتعزيز الاستجابة السريعة لمتطلّبات العملاء.

فضلاً عن ذلك، يُشير (Islam et al. 2021) إلى أنّ القيادة الموقفية تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على إدارة الأزمات بفاعلية، وذلك من خلال إتاحة المجال للقائد لتعديل سلوكه القيادي بما يتوافق مع حدّة الأزمة ومرحلتها. ففي لحظات الأزمة الحادّة يكون التوجيه المباشر والحاسم هو الأسلوب الأنسب لضبط

الموقف، بينما في مرحلة التعافي يكون الدعم والتفويض أكثر ملائمة لإعادة بناء ثقة الفريق واستعادة مستويات الأداء الطبيعية. ويتسق هذا الهدف مع ما أكدّه الصياد والحكيمة (2024) من أنّ القيادة الموقفية تُوفّر مرونة استراتيجية في التعامل مع الظروف الطارئة.

ويُبرز (Mardikaningsih and Darmawan (2022 أنّ القيادة الموقفية تهدف أيضاً إلى تحسين إدارة التغيير وأداء الفريق من خلال مطابقة السلوك القيادي مع مستوى تطوّر الأتباع، وهو ما يُفضي إلى تقليل مقاومة التغيير وتسريع وتيرة التكيف التنظيمي. ويرى Coronado-Maldonado and Benítez (2023) أنّ القيادة الموقفية حين تُفترن بالذكاء العاطفي تهدف إلى بناء فرق عمل أكثر تماسكاً وانسجاماً، إذ يستطيع القائد الذي يمتلك حساسية عاطفية مرتفعة أن يُشخّص بدقة أكبر مستوى نضج مرؤوسيه ويختار الأسلوب القيادي الذي يتوافق ليس فقط مع كفاءتهم المهنية بل أيضاً مع حالتهم النفسية والعاطفية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أنّ أهداف القيادة الموقفية تتكامل فيما بينها لتُشكّل منظومة متّسقة تتراوح بين تطوير الفرد وتحسين أداء الفريق وتعزيز الفاعلية المؤسسية الشاملة، وأنّ هذه الأهداف تكتسب خصوصية إضافية في القطاع الهندسي الذي يتطلّب مزيجاً دقيقاً من التوجيه الفني والتمكين المهني والمرونة في التعامل مع التحدّيات التقنية المتجدّدة.

5.1.2 أبعاد القيادة الموقفية

تمّ تحديد أبعاد القيادة الموقفية في هذه الدراسة بناءً على النموذج الذي طوّره بلانشارد وهيرسي والذي يُعدّ الأكثر شيوعاً واستخداماً في الأدبيات الأكاديمية والتطبيقية، وقد اعتمدت عدّة دراسات هذا التقسيم الرباعي صراحةً، من بينها دراسة المغربي والشرباتي (2021) التي تناولت أثر أساليب القيادة الموقفية المتمثلة في التوجيه والتدريب والدعم والتفويض على أداء المشاريع في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية، ودراسة عبدالكريم وإبراهيم (2024) التي استخدمت الأبعاد ذاتها في سياق تعزيز أداء العاملين بقطاع التعليم في جامعة المنصورة، ودراسة القاضي والمعاينة (2023) التي طبّقت هذه الأبعاد الأربعة لقياس أثرها على سلوك المواطن التنظيمية في القطاع العام الأردني. كما أنّ عدداً من الدراسات الأجنبية

اعتمدت التقسيم نفسه، منها دراسة (Gardi et al. (2024 في سياق المنظمات متعدّدة الثقافات، ودراسة (Desintawati et al. (2024 في سياق الصناعات التحويلية. وفيما يلي تحليل معمّق لكلّ بُعد من هذه الأبعاد الأربعة.

البُعد الأوّل: أسلوب التوجيه (Directing Style)

يُمثّل أسلوب التوجيه المستوى الأوّل من أساليب القيادة الموقفية، وهو الأسلوب الذي يُمارس فيه القائد درجة عالية من السلوك التوجيهي المهامي مقترباً بدرجة منخفضة من السلوك المساند العلائقي. ويعني ذلك أنّ القائد في هذا الأسلوب يتولّى بنفسه تحديد الأهداف والمهام بدقة، ويضع التعليمات التفصيلية لكيفية تنفيذها، ويحدّد الجداول الزمنية، ويُراقب الأداء عن كثب، بينما يكون مستوى الحوار والنقاش مع المرؤوس محدوداً نسبياً. ولا ينبغي أن يُفهم هذا الأسلوب على أنّه سلطوي أو استبدادي، بل هو استجابة منطقية لموقف يكون فيه المرؤوس في مراحله الأولى من التعامل مع مهمة جديدة، حيث يمتلك حماساً والتزاماً مرتفعين لكنّه يفتقر إلى الكفاءة والخبرة اللازمين لإنجاز المهمة باستقلالية.

وقد أشار المغربي والشرباتي (2021) إلى أنّ أسلوب التوجيه يُعدّ أساسياً في بداية المشاريع حيث يحتاج أعضاء الفريق إلى فهم واضح لنطاق المشروع ومعايير الفنية ومسؤولية كلّ فرد فيه، وأنّ غياب التوجيه في هذه المرحلة قد يُؤدّي إلى تشتّت الجهود وضبابية الأدوار. ويتّسق ذلك مع ما يؤكّده Desintawati et al. (2024) من أنّ التوجيه في الصناعات التحويلية يلعب دوراً محورياً في ضبط العمليات الإنتاجية وضمان الالتزام بمعايير السلامة والجودة، لا سيّما عند دمج عمّال جدد في خطوط الإنتاج أو عند إدخال تقنيات جديدة. كما يُبرز حسن (2023) أنّ التوجيه يُسهم في التعامل مع المراحل الأولى من الأزمات التسويقية حيث يكون الموقف غامضاً ويحتاج العاملون إلى تعليمات واضحة ومحدّدة من القيادة.

وفي البيئة الهندسية تتجلّى أهمية أسلوب التوجيه بوضوح عند التحاق مهندسين حديثي التخرّج بفرق العمل الفنية، إذ يحتاج هؤلاء إلى إرشاد دقيق حول المعايير الهندسية المعتمدة وإجراءات العمل المعمول بها وآليات التوثيق الفني المطلوبة، ولا يُمكن افتراض قدرتهم على اكتساب هذه المعرفة بمفردهم. كما يبرز التوجيه عند تنفيذ مشاريع هندسية تتضمن تقنيات أو مواصفات غير مألوفة للفريق، حيث يكون

دور القائد في توضيح المتطلبات والمعايير أمراً لا غنى عنه. ويتطلب أسلوب التوجيه من القائد مهارات عالية في التواصل الواضح والتخطيط المسبق وصياغة التعليمات بشكل لا يقبل التأويل، فضلاً عن القدرة على متابعة التنفيذ وتقديم التغذية الراجعة الفورية والمحددة.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أنّ أسلوب التوجيه ليس حالة ثابتة ينبغي للقائد أن يظلّ فيها، بل هو مرحلة انتقالية يفترض أن يتجاوزها القائد والمرؤوس معاً مع تراكم الخبرة واكتساب الكفاءة. فالقائد الموقفي الفعال هو من يستطيع أن يلاحظ مؤشرات نموّ المرؤوس وينتقل تدريجياً من التوجيه إلى التدريب حين يبدأ المرؤوس في اكتساب المهارات الأساسية لكنّه لا يزال بحاجة إلى إشراف ودعم. والبقاء في أسلوب التوجيه مع مرؤوس قد تطوّر وأصبح كفؤاً قد يؤلّد لديه شعوراً بالإحباط والتقييد ويُعيق نموّه المهني.

البُعد الثاني: أسلوب التدريب (Coaching Style)

يُمثّل أسلوب التدريب المستوى الثاني من أساليب القيادة الموقفية، وهو يتميز بمزجه بين درجة مرتفعة من السلوك التوجيهي ودرجة مرتفعة أيضاً من السلوك المساند. ويعني ذلك أنّ القائد لا يكتفي بإصدار التعليمات وتحديد المسار بل يُرفق ذلك بالحوار والشرح والتبرير، ويفتح قنوات للنقاش مع المرؤوس حول طريقة التنفيذ وأسباب اختيارها، ويُشجّعه على طرح الأسئلة وإبداء الملاحظات. وهذا الأسلوب يُوجّه عادةً إلى المرؤوس الذي اكتسب بعض المهارات الأساسية لكنّه لا يزال في مرحلة التعلّم، وقد يُعاني من تراجع في الدافعية نتيجة إدراكه أنّ المهمة أكثر تعقيداً ممّا تصوّر في البداية.

ويوضّح المغربي والشرباتي (2021) أنّ أسلوب التدريب يُعدّ من أكثر الأساليب تأثيراً في تحسين أداء المشاريع، لأنّه يجمع بين الضبط اللازم لضمان سير العمل وفق المسار الصحيح والدعم اللازم للحفاظ على دافعية أعضاء الفريق. وتتجلّى أهمية هذا الأسلوب في القطاع الهندسي حيث تتطلب المشاريع مهارات فنية دقيقة تحتاج إلى وقت لاكتسابها، ويكون دور القائد كمدرّب يُنقل الخبرة الفنية بشكل تفاعلي ومنهجي. ويُشير Gardi et al. (2024) إلى أنّ التدريب القيادي في المنظمات متعدّدة الثقافات يأخذ بعداً إضافياً يتمثّل في مراعاة أساليب التعلّم المختلفة التي يُفضّلها أفراد من خلفيات ثقافية متنوّعة، فبعض الأفراد يتعلّمون بشكل أفضل من خلال الممارسة المباشرة بينما يُفضّل آخرون الشرح النظري المسبق.

ويتطلّب أسلوب التدريب من القائد مهارات متقدّمة تتجاوز مجرد المعرفة الفنية، إذ يحتاج إلى مهارات في الإنصات الفعّال وتقديم التغذية الراجعة البناءة وصياغة الأسئلة التي تُحفّز المرؤوس على التفكير وإيجاد الحلول بنفسه بدلاً من تلقّيها جاهزة. كما يتطلّب صبراً ورغبة حقيقية في تنمية الآخرين، لأنّ التدريب بطبيعته عملية تستغرق وقتاً وجهداً ولا تُؤتي ثمارها فوراً. ويُشير (Westover 2024) إلى أنّ القائد الذي يُتقن أسلوب التدريب يُسهم في بناء منظمة متعلّمة تتطوّر باستمرار، لأنّ التدريب لا ينقل المعرفة فحسب بل يُنمّي مهارات التفكير النقدي وحلّ المشكلات لدى المرؤوسين.

ومن الزاوية العملية يتضمّن أسلوب التدريب في البيئة الهندسية أنشطة من قبيل: مراجعة التصميم الهندسية مع المهندس الجديد وشرح منطق اختيار الحلول التقنية المعتمدة، وإشراكه في اجتماعات المراجعة الفنية مع توجيهه إلى النقاط الدقيقة التي ينبغي الانتباه إليها، وتكليفه بمهام تتطلّب درجة أعلى من الاستقلالية تدريجياً مع متابعة دقيقة ومناقشة مستمرة للنتائج. ويُمثّل هذا الأسلوب حلقة الوصل الحيوية بين مرحلة التوجيه المباشر ومرحلة الدعم التي يبدأ فيها المرؤوس في ممارسة درجة أكبر من الاستقلالية.

البُعد الثالث: أسلوب الدعم (Supporting Style)

يُشكّل أسلوب الدعم المستوى الثالث من أساليب القيادة الموقفية، ويتّسم بارتفاع مستوى السلوك المساند العلائقي وانخفاض مستوى السلوك التوجيهي المهامي. وفي هذا الأسلوب يتراجع دور القائد في تحديد المهام وإصدار التعليمات التفصيلية، ويُصبح دوره الأساسي تقديم الدعم المعنوي والتشجيع وتسهيل عمل المرؤوس وإزالة العقبات التي تعترض طريقه. ويوجّه هذا الأسلوب عادةً إلى المرؤوس الذي اكتسب كفاءة فنية جيّدة لكنّه قد يفتقر إلى الثقة الكافية في قدرته على إنجاز المهمة بمفرده أو قد يتردّد في اتخاذ القرارات بشكل مستقلّ.

ويؤكّد المغربي والشرباتي (2021) أنّ أسلوب الدعم يُعدّ من أبرز الأساليب فاعلية في تحسين أداء المشاريع إلى جانب أسلوب التدريب، وذلك لأنّه يُعالج الجانب النفسي والعاطفي الذي يُؤثّر بشكل مباشر في إنتاجية الفرد ونوعية عمله. فالمهندس الكفاء الذي يفتقر إلى الثقة قد يُنتج عمالاً أقلّ جودة من إمكانياته

الحقيقية ليس لنقص في المعرفة بل لتردد في اتخاذ القرارات الفنية. وتُشير عبد الكريم وإبراهيم (2024) إلى أنّ أسلوب الدعم يتطلب من القائد ذكاءً عاطفياً يُمكنه من التمييز بين المرؤوس الذي يحتاج إلى تعليمات إضافية والمرؤوس الذي يمتلك المعرفة لكنّه يحتاج إلى تشجيع وتأكيد على قدراته.

ويُضيف (Xuecheng et al. (2022 أنّ الدعم القيادي يُسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، لأنّ المرؤوس الذي يلمس اهتمام قائده برفاهيته المهنية والنفسية يُطوّر ارتباطاً عاطفياً بالمنظمة يتجاوز العلاقة التعاقدية البحتة. وهذا البعد العلائقي للدعم القيادي يتفق مع ما يُشير إليه Coronado (2023) Maldonado and Benítez-Márquez من أنّ الذكاء العاطفي للقائد يُعزّز فاعلية أسلوب الدعم من خلال تمكينه من قراءة المؤشرات العاطفية والنفسية لأعضاء فريقه والاستجابة لها بشكل ملائم.

وفي سياق إدارة الفرق الهندسية الفنية يأخذ أسلوب الدعم أشكالاً متعدّدة من بينها: الاستماع إلى مخاوف المهندسين بشأن تحدّيات فنية يواجهونها وطمأنتهم بأنّ القيادة تثق في كفاءتهم وتدعم قراراتهم الفنية، وتسهيل حصولهم على الموارد والمعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم، وإتاحة المجال لهم للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالحلول التقنية المعتمدة، والاحتراف بإنجازاتهم وتقديرها أمام أقرانهم. كما يتضمّن الدعم تهيئة بيئة عمل تتيح للمهندسين التعبير عن آرائهم الفنية بحريّة دون خشية الانتقاد، وهو أمر بالغ الأهمية في القطاع الهندسي حيث يمكن أن يُؤدّي إخفاء ملاحظات فنية إلى عواقب وخيمة على سلامة المشروع وجودته.

البُعد الرابع: أسلوب التفويض (Delegating Style)

يُمثّل أسلوب التفويض المستوى الرابع والأعلى من أساليب القيادة الموقفية، ويتّسم بانخفاض مستوى كلّ من السلوك التوجيهي والسلوك المساند. وفي هذا الأسلوب يُسلّم القائد المسؤولية الكاملة عن اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام إلى المرؤوس، ويكتفي بالمتابعة العامة دون التدخّل في التفاصيل. ويُوجّه هذا الأسلوب إلى المرؤوس الذي بلغ مستوى عالياً من الكفاءة والالتزام ويكون قادراً على العمل باستقلالية تامّة ولا يحتاج إلى توجيه مهامي ولا إلى دعم عاطفي مكثّف من قائده.

ويُشير عبدالرازق والحسين (2019) إلى أهمية التفويض بوصفه أداة لتيسير عمل فرق العمل وتحقيق أهدافها، إذ أوصت دراستهما بضرورة تفويض القائدات بعض صلاحياتهنّ لأعضاء فرق العمل لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أكبر. ويرى القاضي والمعاينة (2023) أنّ التفويض يُعدّ من أكثر الأساليب تأثيراً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، لأنّ المرؤوس الذي يُمنح استقلالية في عمله يشعر بالمسؤولية الشخصية تجاه النتائج ويميل إلى بذل جهد إضافي يتجاوز الحدود الرسمية لوظيفته. كما يُبرز Desintawati et al. (2024) أنّ التفويض في سياق أتمتة صنع القرار يُمكن الفرق الفنية من الاستجابة بسرعة للمتغيرات دون الحاجة إلى انتظار موافقة القيادة في كلّ تفصيل، وهو أمر حيوي في بيئات التصنيع التي تتطلّب سرعة في اتخاذ القرار.

ويتطلّب التفويض الفعّال توافر عدّة شروط أبرزها: أن يكون المرؤوس قد مرّ فعلاً بمراحل التطوّر السابقة (التوجيه ثمّ التدريب ثمّ الدعم) واكتسب كفاءة وثقة كافيتين، وأن يكون القائد مستعداً نفسياً للتخلّي عن السيطرة المباشرة والقبول بأنّ المرؤوس قد يُنجز المهمة بطريقة مختلفة عما كان القائد سيفعله لكنّها تُحقّق النتيجة المطلوبة، وأن تكون هناك أنظمة رقابية واضحة تُمكن القائد من متابعة النتائج دون التدخل في الإجراءات التفصيلية. ويُحذّر Islam et al. (2021) من أنّ التفويض في وقت غير مناسب أو لمرؤوس غير جاهز قد يُؤدّي إلى نتائج كارثية، لا سيّما في أوقات الأزمات حيث يكون الموقف حسّاساً ولا يحتمل أخطاء ناتجة عن نقص الخبرة.

وفي القطاع الهندسي يتّخذ التفويض أهمية استثنائية، إذ يُتيح للمهندسين ذوي الخبرة العالية حرّية اتخاذ القرارات الفنية المعقّدة دون قيود بيروقراطية تُعيق سير المشروع. فالمهندس الذي بلغ مستوى عالياً من الخبرة والكفاءة الفنية يكون في الغالب أقدر من القائد الإداري على اتخاذ القرارات التقنية الصائبة في مجال تخصصه، والتفويض في هذه الحالة لا يُعدّ تنازلاً من القائد بل اعترافاً بالخبرة المتخصصة وتوظيفاً أمثل لها. غير أنّ التفويض في المشاريع الهندسية ينبغي أن يكون مصحوباً بآليات واضحة للمساءلة وضمان الجودة، لأنّ الأخطاء الفنية في هذا القطاع قد تترتّب عليها عواقب خطيرة على السلامة والتكلفة والوقت.

6.1.2 استراتيجيات تطبيق القيادة الموقفية

إنّ التطبيق الفعّال للقيادة الموقفية لا يقتصر على المعرفة النظرية بالأساليب الأربعة بل يتطلّب استراتيجيات واضحة تُمكن القائد من تشخيص الموقف بدقّة واختيار الأسلوب الملائم والانتقال بسلاسة بين الأساليب المختلفة وفقاً لتطوّر كفاءات مرؤوسيه. وقد تناول الباحثون مجموعة من الاستراتيجيات المرتبطة بتطبيق القيادة الموقفية، يُمكن تنظيمها في عدّة محاور أساسية.

تتمثّل الاستراتيجية الأولى في التشخيص المهجّي لمستوى نضج المرؤوسين، ويُشير العجمي والصوالحة (2021) إلى أنّ هذا التشخيص يشمل تقييم مهارات القيادة المتاحة وأساليب القيادة المُمارسة ومستوى المشاركة في اتخاذ القرارات والتخطيط الموقف. ويعني ذلك أنّ القائد لا ينبغي أن يعتمد على انطباعات عامّة أو أحكام مسبقة بشأن كفاءة مرؤوسيه، بل يحتاج إلى أدوات منهجية لتقييم مستوى الكفاءة والالتزام لكلّ فرد في كلّ مهمة محدّدة. وهذا التشخيص ليس عملية تتمّ مرّة واحدة بل هو عملية مستمرة ومتجدّدة، لأنّ مستوى نضج المرؤوس يتغيّر بتغيّر المهام والظروف، فالمرؤوس قد يكون في مستوى نضج مرتفع بالنسبة لمهمة معيّنة ومستوى منخفض بالنسبة لمهمة أخرى.

أمّا الاستراتيجية الثانية فتتّصل بالمرونة في التبديل بين الأساليب القيادية، ويُؤكّد Westover (2024) أنّ جوهر القيادة الموقفية يكمن في قدرة القائد على الانتقال بسلاسة بين أساليب التوجيه والتدريب والدعم والتفويض وفقاً لمتطلّبات الموقف، وأنّ هذه المرونة تستلزم وعياً ذاتياً عالياً لدى القائد بميوله القيادية الطبيعية التي قد تجعله يميل إلى أسلوب بعينه على حساب الأساليب الأخرى. فالقائد الذي يميل بطبيعته إلى السيطرة والتحكّم قد يجد صعوبة في ممارسة أسلوب التفويض حتّى مع مرؤوسين ذوي كفاءة عالية، بينما القائد الذي يميل إلى العلاقات الإنسانية قد يُهمل جانب التوجيه المهامي الضروري مع المرؤوسين الجدد. ولذلك فإنّ الوعي الذاتي والتدريب المهجّي يُعدّان شرطين أساسيين لإتقان المرونة القيادية.

وتتمثّل الاستراتيجية الثالثة في دمج القيادة الموقفية مع منظومة إدارة الأداء المؤسسي، ويُشير Wuryania et al. (2021) إلى أنّ المواءمة بين الأسلوب القيادي ومستوى تطوّر المرؤوس ينبغي أن تكون

مدعومة بنظام متكامل لتقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة والتحفيز. فالقائد الموقفي يحتاج إلى بيانات دقيقة ومحدّثة عن أداء كلّ فرد في فريقه لتعديل أسلوبه القيادي وفقاً لذلك، كما يحتاج إلى آليات تحفيز مرنة تتناسب مع مستوى نضج كلّ مرؤوس، فالموظف في مرحلة التعلّم قد يحتاج إلى تحفيز مختلف عن الموظف الذي بلغ مرحلة الإتقان.

أمّا الاستراتيجية الرابعة فتتعلّق بالتطوير التدريجي للمرؤوسين من مستوى نضج إلى آخر، ويُؤكّد Sunarso (2024) أنّ القائد الموقفي لا ينبغي أن يكتفي بتشخيص مستوى المرؤوس الحالي والتعامل معه على هذا الأساس فحسب، بل ينبغي أن يعمل بشكل استباقي على نقله إلى المستوى الأعلى من النضج من خلال تصميم فرص تعلّم وتطوّر تُساهم في بناء كفاءته والتزامه تدريجياً. وهذا يعني أنّ القيادة الموقفية ليست مجرد أسلوب إداري تفاعلي بل هي أداة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية وبناء القدرات المؤسسية.

وتبرز الاستراتيجية الخامسة في مراعاة التنوع الثقافي عند تطبيق القيادة الموقفية، ويُشير Gardi et al. (2024) إلى أنّ القائد في المنظمات متعدّدة الثقافات يحتاج إلى مراعاة أنّ تفسير التوجيه والدعم والتفويض يختلف من ثقافة إلى أخرى، فما يُعدّ دعماً ملائماً في ثقافة ما قد يُفسّر على أنّه تدخّل مفرط في ثقافة أخرى، والتفويض الذي يُقدّر في الثقافات الفردية قد يُولّد قلقاً في الثقافات الجماعية حيث يُفضّل الأفراد العمل ضمن إطار توجيهي أوضح. وهذه الاستراتيجية تكتسب أهمية خاصّة في القطاع الهندسي الذي يشهد بطبيعته تنوعاً كبيراً في جنسيات العاملين وخلفياتهم الثقافية.

7.1.2 النظريات المفسّرة للقيادة الموقفية

لا يُمكن فهم القيادة الموقفية بمعزل عن التطوّر النظري الأوسع في مجال القيادة والسلوك التنظيمي، إذ تستند هذه النظرية إلى عدّة أطر فكرية تُفسّر منطقتها وتُعزّز مشروعيتها العلمية. وقد أشارت الأدبيات المتضمّنة في مراجع هذه الدراسة إلى عدد من المداخل النظرية المرتبطة بالقيادة الموقفية.

يُعدّ نموذج بلانشارد وهيرسي الإطار النظري الأصلي الذي انبثقت منه القيادة الموقفية بصيغتها المعاصرة، وقد أشار إليه المغربي والشرباتي (2021) في دراستهما حين اعتمدا الأبعاد الأربعة (التوجيه

والتدريب والدعم والتفويض) التي يُحدّدها هذا النموذج. ويقوم النموذج على فكرة مركزية مفادها أنّ فاعلية القيادة تتوقّف على التوافق بين سلوك القائد ومستوى نضج التابع، وأنّ مستوى النضج يتحدّد ببعدين: الكفاءة والالتزام. ويُقسّم النموذج مستويات تطوّر التابع إلى أربعة مستويات يُقابل كلّ منها أسلوباً قيادياً ملائماً، ممّا يخلق مصفوفة ديناميكية تُرشد القائد في اختياره للسلوك الأنسب.

ومن المداخل النظرية ذات الصلة نظرية التبادل الاجتماعي التي استند إليها Xuecheng et al. (2022) في تفسير العلاقة بين القيادة الموقفية والاحتفاظ بالعاملين. وتفترض هذه النظرية أنّ العلاقة بين القائد والمرؤوس تقوم على تبادل منافع متبادلة، فالقائد الذي يُقدّم للمرؤوس المستوى المناسب من التوجيه والدعم يُولّد لدى الأخير شعوراً بالامتنان والالتزام يدفعه إلى المعاملة بالمثل من خلال زيادة جهده وأدائه. ويُعزّز هذا التفسير النظري فهمنا لكيفية تأثير القيادة الموقفية في الأداء الفردي والجماعي، لأنّه يوضّح الآلية النفسية والاجتماعية التي يعمل من خلالها التوافق بين الأسلوب القيادي واحتياجات المرؤوس.

كما يُقدّم منظور الذكاء العاطفي إطاراً تفسيرياً مكتملاً للقيادة الموقفية، وقد أشار Coronado (2023) وMaldonado and Benítez-Márquez إلى التقاطع بين الذكاء العاطفي والقيادة وإدارة فرق العمل. فالقائد الموقفي يحتاج إلى مهارات الذكاء العاطفي لتشخيص الحالة النفسية والمهنية لمرؤوسيه بدقة واختيار الاستجابة القيادية المناسبة، وبالتالي فإنّ الذكاء العاطفي يُعدّ عاملاً مُمكنًا لممارسة القيادة الموقفية بفاعلية.

8.1.2 المتطلّبات التنظيمية لنجاح القيادة الموقفية

لا تعمل القيادة الموقفية في فراغ تنظيمي بل تحتاج إلى بيئة مؤسسية مواتية تُسهّل تطبيقها وتُعظّم مردودها. وقد أشارت الأدبيات إلى عدّة متطلّبات تنظيمية ينبغي توافرها لضمان نجاح هذا المدخل القيادي.

يُشير العجمي والصوالحة (2021) إلى أهمية توافر نظم اتصال فعّالة بين الإدارة والموظفين تُتيح تدقّق المعلومات في الاتجاهين، لأنّ القائد الموقفي يحتاج إلى معلومات دقيقة ومحدّثة عن أداء مرؤوسيه واحتياجاتهم لتعديل أسلوبه القيادي وفقاً لذلك. كما يحتاج إلى قنوات تتيح للمرؤوسين التعبير عن مستوى الدعم أو التوجيه الذي يحتاجونه دون حرج أو تردّد. ويُضيف الصياد والحكي (2024) أنّ المنظمات تحتاج إلى ثقافة تنظيمية مرنة تتقبّل التنوّع في الأساليب القيادية ولا تفرض قوالب جامدة على سلوك القادة. ففي المنظمات التي تسود فيها ثقافة بيروقراطية صارمة قد يجد القائد صعوبة في ممارسة أسلوب التفويض حتّى مع مرؤوسين أكفّاء، لأنّ الهيكل التنظيمي والإجراءات المعمول بها قد لا تسمح بذلك.

ويرى Xuecheng et al. (2022) أنّ سياسات إدارة الموارد البشرية ينبغي أن تكون متّسقة مع فلسفة القيادة الموقفية، بمعنى أن تُراعي نظم التقييم والتحفيز والترقية الفروق الفردية بين العاملين وتطوّرهم المهني بدلاً من تطبيق معايير موحّدة على الجميع. كما يُضيف Westover (2024) أنّ الاستثمار في تدريب القادة على ممارسة القيادة الموقفية يُعدّ متطلباً أساسياً، لأنّ هذا المدخل لا يأتي بشكل تلقائي لجميع القادة بل يحتاج إلى تدريب منهجي على مهارات التشخيص والمرونة والتكيّف.

وفي سياق القطاع الهندسي تحديداً، تبرز متطلّبات إضافية من بينها: ضرورة أن يمتلك القائد خلفية فنية تُمكنه من تقييم مستوى كفاءة أعضاء فريقه تقييماً موضوعياً، وأن تتوافر أنظمة إدارة المشاريع التي تُتيح متابعة أداء كلّ عضو في الفريق دون تدخّل مباشر مفرط، وأن يكون هناك توازن بين متطلّبات السلامة والجودة التي تستلزم رقابة مشدّدة وبين الحاجة إلى منح المهندسين ذوي الخبرة استقلالية كافية في عملهم.

9.1.2 خلاصة المبحث الأول

يتّضح من العرض السابق أنّ القيادة الموقفية تُمثّل مدخلاً قيادياً متقدّماً يتجاوز الطرح التقليدي القائم على أسلوب قيادي واحد أمثل، ويُقدّم بدلاً من ذلك إطاراً ديناميكياً يربط فاعلية القائد بقدرته على تشخيص مستوى نضج مرؤوسيه واختيار الأسلوب الملائم من بين أساليب التوجيه والتدريب والدعم والتفويض. وقد تبين أنّ هذا المدخل يكتسب أهمية خاصّة في القطاع الهندسي حيث تتباين مستويات الخبرة والتخصّص داخل الفرق الفنية وتتعدّد التحدّيات التقنية والإدارية التي يواجهها القائد يومياً. كما اتّضح أنّ نجاح القيادة الموقفية يتوقّف على عدّة عوامل من بينها الكفاءة التشخيصية للقائد والمرونة السلوكية والدعم المؤسسي والثقافة التنظيمية المؤاتية. وسيتناول المبحث الثاني المتغيّر التابع المتمثّل في إدارة فرق العمل الفنية لاستكمال الإطار النظري للدراسة.

المبحث الثاني: إدارة فرق العمل (Work Team Management)

1.2.2 تمهيد

شهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً جوهرياً في تنظيم العمل داخل المنظمات، إذ انتقل التركيز تدريجياً من الأداء الفردي المعزول إلى العمل الجماعي المنظم القائم على فرق العمل، وأصبحت إدارة هذه الفرق تحدياً إدارياً رئيسياً يُؤثر بشكل مباشر في الإنتاجية والابتكار والقدرة التنافسية للمنظمات. ويعود هذا التحول إلى إدراك متزايد بأن المهام المعقدة التي تواجه المنظمات المعاصرة تتطلب تضافر خبرات ومهارات متنوعة يصعب أن تتوافر في فرد واحد مهما بلغت كفاءته، وأن التآزر الجماعي الذي يتحقق من خلال فرق العمل المُدارة بفاعلية يُنتج مخرجات تفوق مجموع المخرجات الفردية. وقد أكد صيام والهنداوي وعلي (2023) أن فرق العمل تُعدّ وحدة تحليل أساسية لفهم ديناميكيات المنظمة المعاصرة، حيث تناولوا أثر فرق العمل بأبعادها المتعددة على الرشاقة التنظيمية في المنظمات الصناعية، مستعرضين ثمانية أبعاد لفرق العمل تشمل الموارد الكافية والقيادة ومناخ الثقة ووضوح الأهداف وأنظمة المكافآت وتوازن الأدوار والمهارات الشخصية والاتكالية الاجتماعية.

وتتعاظم أهمية إدارة فرق العمل في القطاع الهندسي بشكل خاص، نظراً لطبيعة المشاريع الهندسية التي تتطلب تكامل تخصصات فنية متعددة وتنسيقاً دقيقاً بين مهندسين وفنيين ذوي مهارات وخبرات متباينة. فالمشروع الهندسي الواحد قد يضم مهندسين مدنيين وكهربائيين وميكانيكيين ومعماريين يعملون في إطار فريق فني واحد، ونجاح المشروع يتوقف على جودة التنسيق والتكامل بين هؤلاء وعلى قدرة القائد على إدارة فريقهم بما يُحقق التناغم والإنتاجية. وقد أشار ديب والهلول (2017) إلى أن فرق العمل تُعدّ إحدى تقنيات العمل الجماعي التي تسعى إلى تحقيق أهداف فردية وجماعية ومنظّماتية مشتركة، وأن إدارة الصراع داخل هذه الفرق يُمثّل تحدياً محورياً يستدعي اهتماماً إدارياً خاصاً.

يتناول هذا المبحث إدارة فرق العمل من خلال استعراض مفهومها وتعريفاتها المتعددة، وبيان أهميتها في بيئة العمل المعاصرة، وتوضيح أهدافها، وتحليل أبعادها ومكوناتها، ومناقشة استراتيجيات تفعيلها، فضلاً عن العوامل المؤثرة في فاعليتها والتحديات التي تواجهها.

2.2.2 مفهوم إدارة فرق العمل

يُعدّ مفهوم إدارة فرق العمل من المفاهيم المركّبة التي تجمع بين بعدين: بعد "فرق العمل" الذي يُشير إلى مجموعة من الأفراد المترابطين الذين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك، وبعد "الإدارة" الذي يُشير إلى مجموعة العمليات والممارسات التي تُوظّف لتنظيم عمل هذه الفرق وتوجيهها ومتابعتها. وقد تناول الباحثون هذا المفهوم من زوايا مختلفة تعكس تنوّع المداخل النظرية والسياقات التطبيقية التي درسوها فيها.

يُعرّف صيام والهنداوي وعلي (2023) فرق العمل بأنّها مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة الذين يعملون معاً في إطار تنظيمي محدّد ويتقاسمون المسؤولية عن تحقيق أهداف مشتركة، ويخضعون لقيادة تُنسّق جهودهم وتُوظّف مواردهم في إطار من الثقة المتبادلة ووضوح الأهداف ونظم المكافآت العادلة. ويتميّز هذا التعريف بشموليته لعدّة عناصر أساسية: تكامل المهارات، والإطار التنظيمي، والمسؤولية المشتركة، والقيادة، والثقة. وقد وضعاه في سياق دراسة أثر فرق العمل على الرقابة التنظيمية في المصانع، ممّا يُكسبه بعداً تطبيقياً صناعياً قريباً من القطاع الهندسي الذي تتناوله الدراسة الحالية.

ويُقدّم ديب والهلل (2017) تعريفاً لفرق العمل يُركّز على البعد التفاعلي والعلائقي، إذ يريان أنّها تقنية من تقنيات العمل الجماعي يسعى فيها مجموعة من الأشخاص إلى تحقيق أهداف فردية وجماعية ومنظّماتية مشتركة، وأنّ ما يميّز فريق العمل عن مجرد تجمّع أفراد هو وجود تفاعل منظم وتكامل في الأدوار وتوجّه مشترك نحو نتيجة محدّدة. وقد وضعاه هذا التعريف في سياق دراسة دور إدارة الصراع داخل فرق العمل في تعزيز التعلّم التنظيمي بجامعة تشرين، ممّا يُبرز أنّ فرق العمل لا تخلو من التوترات والنزاعات وأنّ إدارتها تشمل بالضرورة إدارة هذه الديناميكيات المعقّدة.

ومن منظور مختلف يتّصل بالقطاع التربوي، تُعرّف عبدالرازق والحسين (2019) إدارة فرق العمل بأنها مجموعة العمليات والممارسات القيادية التي تُمارسها قائدات المدارس لتنظيم عمل فرقهن وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة، وتشمل هذه العمليات التفويض وتوضيح آليات العمل وتوفير الأدلة الإرشادية وتمكين أعضاء الفريق من أداء مهامهم بكفاءة. ويُلاحظ أنّ هذا التعريف يُركّز على الجانب الإداري والعملي أكثر من تركيزه على الجانب النظري، إذ يُحدّد ممارسات ملموسة ينبغي أن تتبنّاها القيادة لإدارة فرق العمل بفاعلية.

ويُقدّم الدوسري (2021) تعريفاً يربط فرق العمل بإدارة الموارد البشرية، إذ يرى أنّ بناء فرق العمل يُمثّل وسيلة ناجعة لنجاح المنظمة في تنفيذ برامجها، وأنّ إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تشكيل هذه الفرق وتطوير قدراتها من خلال وظائف الاستقطاب والتدريب والتحفيز. ويُبرز هذا التعريف العلاقة العضوية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة فرق العمل، باعتبار أنّ الفريق يتشكّل من أفراد يمثلون الموارد البشرية للمنظمة ويحتاجون إلى إدارة تُراعي كفاءاتهم ودافعياتهم.

ويُضيف لعلّي (2023) بعداً آخر للمفهوم حين يتناول النزاع التنظيمي في فرق العمل، إذ يرى أنّ فرق العمل هي وحدات تنظيمية تتشابه فيها العلاقات بين الأفراد وتتضارب مصالحهم أحياناً، وأنّ إدارتها تستلزم القدرة على التعامل مع هذه التشابكات والتضاربات بشكل بناء يُحوّل النزاع من عامل هدم إلى محفّز للإبداع والتطوير. وهذا التعريف يُقدّم رؤية واقعية لفرق العمل تبتعد عن المثالية وتعترف بأنّ إدارتها تتضمن بالضرورة إدارة التوترات والصراعات.

أمّا على صعيد الأدبيات الأجنبية، فيشير Zhang et al. (2022) إلى أنّ فرق العمل تُمثّل الوحدة التنظيمية الأساسية التي يتحقّق من خلالها الابتكار في المنظمات المعاصرة، وأنّ إدارتها تتطلب قيادة تستطيع التوفيق بين المتناقضات وتحقيق الاستثمار المزدوج بين الاستكشاف والاستغلال. ويُقدّم Kumar (2024) تعريفاً يربط إدارة فرق العمل بالقيادة من خلال التأكيد على أنّ أداء الفريق يتأثر بشكل مباشر بأسلوب القيادة المُمارس، وأنّ إدارة الفريق تعني في جوهرها خلق الظروف الملائمة لتعاون أعضائه وتناغمهم وإنتاجيتهم.

وفي ضوء هذه التعريفات المتعدّدة، يرى الباحث أنّ إدارة فرق العمل الفنية يمكن تعريفها بأنّها: منظومة متكاملة من العمليات والممارسات القيادية والتنظيمية التي تهدف إلى تشكيل فرق العمل الفنية وتنظيم أدوار أعضائها وتنسيق جهودهم وتطوير كفاءاتهم وإدارة ديناميكياتهم الداخلية بما يُحقّق التكامل بين تخصّصاتهم المتنوّعة ويوجّه طاقاتهم الجماعية نحو إنجاز الأهداف المؤسسية بكفاءة وجودة. ويجمع هذا التعريف بين البعد الهيكلي الذي أكّده صيام والهنداوي وعلي (2023)، والبعد التفاعلي الذي أبرزه ديب والهلول (2017)، والبعد الإداري العملي الذي شدّدت عليه عبدالرازق والحسين (2019)، مع إضافة عنصر التكامل التخصّصي الذي يتّسق مع خصوصية الفرق الفنية في القطاع الهندسي.

3.2.2 أهمية إدارة فرق العمل

تحتلّ إدارة فرق العمل مكانة محورية في الممارسة الإدارية المعاصرة، إذ أصبحت الفرق هي الوحدة التنظيمية الأساسية التي تتمّ من خلالها معظم الأنشطة الإنتاجية والخدمية في المنظمات، ولم يعد يكفي تشكيل الفرق بل أصبح نجاحها مرهوناً بجودة إدارتها وفاعلية القيادة الموجهة لها. وقد تناول الباحثون أهمية إدارة فرق العمل من زوايا متعدّدة تُبرز تعدّد المنافع التي يُحقّقها هذا المدخل التنظيمي حين يُدار بكفاءة.

يُشير صيام والهنداوي وعلي (2023) إلى أنّ أهمية إدارة فرق العمل تتجلّى في عدّة أبعاد جوهرية:

- (1) أنّ فرق العمل المُدارة بفاعلية تُعزّز الرقابة التنظيمية للمنظمة من خلال رقابة الاستشعار التي تُمكنها من رصد التغيّرات البيئية بسرعة، ورقابة اتخاذ القرار التي تُتيح لها الاستجابة لهذه التغيّرات في الوقت المناسب، ورقابة التطبيق التي تُمكنها من تنفيذ قراراتها بسلاسة وفاعلية.
- (2) أنّ توفير الموارد الكافية للفريق وتوضيح أهدافه وتوازن أدوار أعضائه يُساهم في خلق بيئة عمل منتجة تُقلّل من الهدر في الوقت والجهد والموارد.
- (3) أنّ القيادة الفعّالة للفريق ومناخ الثقة الذي تُهيّئه تنعكس إيجاباً على التزام الأعضاء واستعدادهم لبذل جهد إضافي يتجاوز المتطلّبات الرسمية.

ويرى خالدي ومهاوة (2022) أنّ أهمية إدارة فرق العمل تبرز بوضوح في قطاع الخدمات، إذ:

- (1) تُسهم الفرق المُدارة بكفاءة في الارتقاء بجودة الخدمات المقدّمة من خلال تنسيق جهود أعضاء الفريق وتكامل أدوارهم في تلبية احتياجات العملاء.
- (2) أنّ إدارة فرق العمل تُعزّز الاعتمادية والاستجابة والأمان في تقديم الخدمة، وهي أبعاد جودة حيوية تعكس مدى ثقة العملاء في المنظمة.
- (3) أنّ التمكين الوظيفي الذي يتحقّق من خلال إدارة فرق العمل يزيد من قدرة العاملين على تقديم خدمات مبسّطة وسلسلة تُلبّي تطلّعات المستفيدين.

ويُضيف البلوشي (2023) أنّ أهمية إدارة فرق العمل الوظيفية تتجلى في ارتباطها الوثيق بالمشاعر والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين، حيث:

- (1) إنّ الأداء الفني المتميّز للفريق وسلوكيات أعضائه الإيجابية والبيئة الاجتماعية والتنظيمية الداعمة تُسهم في تعزيز تقدير الذات لدى الأفراد.
- (2) أنّ إدارة الفريق الجيّدة تُنمي الطموح والتفاؤل لدى أعضائه، ممّا يخلق حالة نفسية إيجابية تنعكس على جودة الأداء والإنتاجية.
- (3) أنّ فاعلية فرق العمل في اتخاذ القرار تُعدّ مؤشراً مهماً على نضج الإدارة وقدرتها على استثمار الطاقات البشرية المتاحة.

كما يُبرز حميد وحكمت وحسين (2025) أهمية إدارة فرق العمل المدارة ذاتياً، إذ يرون أنّ:

- ✓ بناء فرق عمل تتمتع بقدر من الاستقلالية في إدارة نفسها يُعدّ استثماراً استراتيجياً في الموارد البشرية.
- ✓ أنّ الموازنة بين التحفيز والتوجيه تُمكن الفرق من الوصول إلى مستوى الإدارة الذاتية الذي يُقلّل الاعتماد على الرقابة المباشرة ويُعزّز الإنتاجية.
- ✓ أنّ دعم الفرق المدارة ذاتياً يُفضي إلى تطوير ثقافة تنظيمية تُشجّع المبادرة والابتكار والمسؤولية الجماعية.

ويؤكد بوزناق وعبدالصمد (2024) أن أهمية إدارة فرق العمل ترتبط بتطوير الكفاءات الجماعية

داخل المنظمة، حيث

✓ إنَّ الكفاءات الجماعية التي تتولّد من تفاعل أعضاء الفريق تُمثّل قيمة مضافة لا تتحقّق من خلال العمل الفردي.

✓ أنّ تطوير هذه الكفاءات يستلزم إدارة واعية تُرَيّ الظروف المناسبة لتبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء الفريق.

✓ أنّ فرق العمل المُدارة بفاعلية تُصبح حاضنات لنقل المعرفة الضمنية التي يصعب نقلها بالوسائل الرسمية كالتمرّيب والتوثيق.

ومن زاوية الأدبيات الأجنبية، يُشير Coronado-Maldonado and Benítez-Márquez (2023)

إلى أنّ إدارة فرق العمل المرتبطة بالذكاء العاطفي تُعدّ من أهمّ عوامل النجاح التنظيمي، لأنّ الفرق التي تُدار بحساسية عاطفية ووعي بالديناميكيات الإنسانية تكون أكثر تماسكاً وقدرة على التعامل مع الضغوط والتحدّيات. ويُضيف Zhang et al. (2022) أنّ أهمية إدارة فرق العمل تتجلّى في كونها الإطار الذي يتحقّق من خلاله الابتكار التنظيمي، إذ إنّ الفرق التي تُقاد برؤية واضحة وتُمنح المساحة الكافية للتجريب والاستكشاف تكون أقدر على إنتاج حلول إبداعية للتحديات التي تواجه المنظمة.

وفي سياق القطاع الهندسي الذي تتناوله الدراسة الحالية تكتسب إدارة فرق العمل الفنية أهمية

استثنائية، لأنّ المشاريع الهندسية تعتمد بشكل أساسي على فرق متعدّدة التخصصات ينبغي أن يعمل أعضاؤها بتناغم عالٍ لتحقيق المواصفات الفنية المطلوبة ضمن القيود الزمنية والمالية المحدّدة، وأيّ خلل في إدارة هذه الفرق ينعكس مباشرة على جودة المشروع وسلامته وتكلفته.

4.2.2 أهداف إدارة فرق العمل

تتنوّع أهداف إدارة فرق العمل بين أهداف قصيرة المدى تتّصل بتنفيذ المهام المباشرة وأهداف طويلة المدى تتعلّق ببناء القدرات المؤسسية وتطوير رأس المال البشري، وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعدّدة بحسب السياقات التي درسوها.

يرى صيام والهنداوي وعلي (2023) أنّ من أبرز أهداف إدارة فرق العمل تحقيق الرشاقة التنظيمية التي تُمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيّرات البيئية. فالفرق المُدارة بفاعلية تكون أكثر قدرة على استشعار التحوّلات في السوق والتكنولوجيا واتخاذ القرارات اللازمة بسرعة وتنفيذها بكفاءة، وهو ما يُعزّز القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة أعمال تتسم بالتقلّب والتعقيد. كما تهدف إدارة فرق العمل إلى تقليل ظاهرة الاتكالية الاجتماعية التي يميل فيها بعض أعضاء الفريق إلى تقليل جهدهم الفردي اتكالاً على جهود الآخرين، وذلك من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات وأنظمة المساءلة الفعّالة.

ويُشير ديب والهلّول (2017) إلى أنّ إدارة فرق العمل تهدف إلى تعزيز التعلّم التنظيمي من خلال إدارة الصراع بشكل بناء، إذ يُمكن للنقاشات والتباينات في الرأي داخل الفريق أن تُصبح مصدراً غنياً للتعلّم إذا أُديرت بحكمة، بينما تتحوّل إلى عامل تدمير إذا أُهملت أو أُديرت بشكل سلبي. وهذا الهدف يتّسق مع رؤية المنظمات المتعلّمة التي ترى في فرق العمل أداةً أساسية لبناء المعرفة التنظيمية ونشرها.

ويُضيف عبدالرازق والحسين (2019) أنّ إدارة فرق العمل تهدف إلى توضيح آليات العمل الجماعي للأعضاء وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة من خلال التفويض المناسب وتوفير الأدلة الإرشادية والدعم اللازم. وهذا الهدف يُبرز أنّ إدارة الفريق لا تعني فقط تحديد الأهداف ومتابعة النتائج بل تمتدّ إلى تهيئة الظروف التي تُمكن الأعضاء من الأداء الأمثل.

ويرى الدوسري (2021) أنّ من أهداف إدارة فرق العمل تحقيق التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية وديناميكيات الفريق، بحيث تخدم عمليات الاستقطاب والتدريب والتقييم والتحفيز أهداف الفريق ككلّ وليس الأفراد بمعزل عن سياقهم الجماعي. كما يُشير لعلي (2023) إلى أنّ إدارة فرق العمل

تهدف إلى تحويل النزاع التنظيمي من قوّة مدمرة إلى قوّة بناء تُسهم في تطوير أداء الفريق وتحسين جودة مخرجاته.

ويُبرز حميد وحكمت وحسين (2025) هدفاً متقدماً لإدارة فرق العمل يتمثل في الوصول إلى مرحلة الإدارة الذاتية للفريق، حيث يُصبح الفريق قادراً على تنظيم عمله واتخاذ قراراته ومعالجة مشكلاته بدرجة عالية من الاستقلالية مع الحد الأدنى من التدخل القيادي المباشر. ويُمثل هذا الهدف المرحلة الأعلى في تطوّر إدارة فرق العمل، ويتقاطع مع أسلوب التفويض في القيادة الموقفية حيث يُمنح الفريق الناضج مسؤولية كاملة عن أدائه.

كما يُشير النعيمات وأبو زيد (2021) إلى أنّ إدارة فرق العمل تهدف إلى تحسين جودة الفريق ذاته بوصفه وحدة تنظيمية، وذلك من خلال تعزيز التنسيق الداخلي وبناء الثقة بين الأعضاء وتطوير مهارات التواصل والتعاون. ويُضيف Kumar (2024) أنّ إدارة فرق العمل تهدف إلى خلق بيئة يتحقّق فيها التآزر بين أعضاء الفريق بحيث يُنتج الأداء الجماعي مخرجات تفوق مجموع المخرجات الفردية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، إذ يُعدّ الإطار المنهجي الركيزة الأساسية التي تُضفي على الدراسة صفة العلمية والموضوعية وتُمكن من الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم والاستدلال. ويستعرض هذا الفصل منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعيّنتها وخصائصها الديموغرافية، وأداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة وآلية بنائها وتوزيع فقراتها على محاور المتغيرات المستقلة والتابعة، فضلاً عن إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وجمع البيانات عنها وتحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج وتفسيرها. ويتّسق هذا المنهج مع طبيعة الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر القيادة الموقفية بأبعادها الأربعة (أسلوب التوجيه، أسلوب التدريب، أسلوب الدعم، وأسلوب التفويض) على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي. وقد تمّ الاعتماد على أسلوب المسح الميداني من خلال توزيع استبانة مصمّمة لهذا الغرض على أفراد عيّنة الدراسة لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة وعيّنتها

1. مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية والفنية في شركات القطاع الهندسي العاملة في منطقة الدراسة، ويشمل ذلك المديرين ورؤساء الأقسام وقادة فرق العمل الفنية والمهندسين والفنيين العاملين في هذه الشركات. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة وفقاً للسجلات الرسمية المتاحة (486) موظفاً وموظفة موزعين على عدّة شركات هندسية.

2. عيّنة الدراسة

نظراً لحجم مجتمع الدراسة، تمّ اختيار عيّنة عشوائية طبقية بلغت (230) مفردة، وذلك لضمان تمثيل المستويات الإدارية والفنية المختلفة في العيّنة. وقد تمّ توزيع (230) استبانة على أفراد العيّنة، واستُرْجعت (214) استبانة بنسبة استرداد بلغت (93.04%)، وبعد فحص الاستبانات المستردّة تمّ استبعاد (9) استبانات لعدم اكتمال البيانات أو لوجود أنماط إجابة غير منطقية، ليُصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (205) استبانة بنسبة (89.13%) من إجمالي الاستبانات الموزّعة. ويوضّح الجدول (1-3) تفاصيل توزيع الاستبانة واستردادها.

جدول (1): توزيع الاستبانة واستردادها

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزّعة	230	100%
الاستبانات المستردّة	214	93.04%
الاستبانات المستبعدة	9	3.91%
الاستبانات الصالحة للتحليل	205	89.13%

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، وقد تمّ تصميمها بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. وتتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

- **القسم الأول:** يتضمّن البيانات الديموغرافية لأفراد العيّنة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** يتضمّن فقرات المتغير المستقل (القيادة الموقفية) موزّعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، أي (16) فقرة إجمالاً.
- **القسم الثالث:** يتضمّن فقرات المتغير التابع (إدارة فرق العمل الفنية) بوصفه محوراً أحادياً يتكوّن من (12) فقرة.

وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العيّنة على جميع فقرات الاستبانة، وفقاً للتدرّج التالي (1): غير موافق بشدّة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدّة. ويوضّح الجدول (2) توزيع فقرات الاستبانة على محاورها.

جدول (2): توزيع فقرات الاستبانة على محاور المتغيرات

المتغير	البُعد / المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
المتغير المستقل: القيادة الموقفية	أسلوب التوجيه	1 – 4	4
	أسلوب التدريب	5 – 8	4
	أسلوب الدعم	9 – 12	4
	أسلوب التفويض	13 – 16	4
	إجمالي المتغير المستقل	1 – 16	16

المتغير	البُعد / المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
المتغير التابع: إدارة فرق العمل الفنية	محور أحادي	17 – 28	12
	إجمالي المتغير التابع	17 – 28	12
	الإجمالي الكلي للاستبانة	1 – 28	28

5.3 صدق أداة الدراسة

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكّمين)

تمّ عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكّمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصّصين في إدارة الأعمال والقيادة التنظيمية والهندسة الصناعية بلغ عددهم (7) محكّمين، وذلك للتحقق من وضوح الفقرات وملاءمتها لقياس ما صُمّمت لقياسه، ومدى انتمائها للبُعد أو المحور الذي تندرج تحته، وسلامة الصياغة اللغوية. وفي ضوء ملاحظات المحكّمين تمّ إجراء التعديلات اللازمة على بعض الفقرات من حيث إعادة الصياغة وحذف فقرتين وإضافة فقرة واحدة، ليستقرّ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية على (28) فقرة.

جدول (3): معاملات ارتباط أبعاد القيادة الموقفية بالدرجة الكلية للمتغير المستقل

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أسلوب التوجيه	0.843	0.000**
أسلوب التدريب	0.879	0.000**
أسلوب الدعم	0.861	0.000**
أسلوب التفويض	0.837	0.000**

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتّضح من الجدول أنّ جميع أبعاد القيادة الموقفية ترتبط ارتباطاً قوياً ودالاً إحصائياً بالدرجة الكلية للمتغيّر المستقل، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.837) و(0.879)، ممّا يؤكّد صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

6.4 ثبات أداة الدراسة

تمّ التحقّق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على بيانات العيّنة الاستطلاعية المكوّنة من (30) مفردة. ويوضّح الجدول (3-7) قيم معامل ألفا كرونباخ لكلّ بُعد ومحور ولأداة الدراسة ككلّ.

جدول (4): معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المتغيّر/ البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أسلوب التوجيه	4	0.841
أسلوب التدريب	4	0.867
أسلوب الدعم	4	0.853
أسلوب التفويض	4	0.829
القيادة الموقفية (إجمالي)	16	0.912
إدارة فرق العمل الفنية	12	0.894
الأداة ككلّ	28	0.927

يتّضح من الجدول أنّ جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحدّ المقبول (0.70)، إذ تراوحت بين (0.829) لبعد أسلوب التفويض و(0.894) لمحور إدارة فرق العمل الفنية، في حين بلغ معامل الثبات الكليّ للأداة (0.927). وتُشير هذه القيم المرتفعة إلى درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ممّا يُعزّز الثقة في موثوقية النتائج التي سيتمّ الحصول عليها.

7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تمّ حساب مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين جميع متغيرات الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بينها ودرجتها واتجاهها، فضلاً عن التحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة التي قد تُؤثر سلباً في نتائج تحليل الانحدار. ويوضّح الجدول (5) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة (ن = 205)

المتغير	أسلوب التوجيه	أسلوب التدريب	أسلوب الدعم	أسلوب التفويض	إدارة فرق العمل الفنية
أسلوب التوجيه	1.000				
أسلوب التدريب	0.587**	1.000			
أسلوب الدعم	0.493**	0.621**	1.000		
أسلوب التفويض	0.418**	0.534**	0.572**	1.000	
إدارة فرق العمل الفنية	0.526**	0.648**	0.613**	0.571**	1.000

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتّضح من الجدول عدّة نتائج جوهرية يُمكن تلخيصها فيما يلي:

تُظهر مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع أبعاد القيادة الموقفية والمتغير التابع (إدارة فرق العمل الفنية). وقد حقّق بُعد أسلوب التدريب أعلى معامل ارتباط مع المتغير التابع بقيمة (0.648)، يليه أسلوب الدعم بقيمة (0.613)، ثمّ أسلوب

التفويض بقيمة (0.571)، وأخيراً أسلوب التوجيه بقيمة (0.526). وتُصنّف جميع هذه المعاملات ضمن مستوى الارتباط المتوسط إلى القوي وفقاً لمعايير التفسير الإحصائي المعتمدة.

أمّا فيما يتعلّق بالارتباطات البينية بين أبعاد المتغيّر المستقل فيتّضح أنّها تراوحت بين (0.418) و(0.621)، وهي قيم تُشير إلى وجود ارتباطات متوسطة بين الأبعاد، ممّا يعني أنّها مترابطة ولكنها ليست متطابقة، أي أنّ كلّ بُعد يقيس جانباً مختلفاً من القيادة الموقفية. كما أنّ جميع معاملات الارتباط البينية لم تتجاوز قيمة (0.70)، ممّا يُشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدّد (Multicollinearity) بين المتغيّرات المستقلة، وبالتالي يُمكن إدخالها جميعاً في نموذج الانحدار المتعدّد دون مخاوف إحصائية تتعلّق بتضخم التباين.

8.3 اختبار التوزيع الطبيعي

تمّ إجراء اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقّق من اعتدالية توزيع البيانات، وهو شرط أساسي لاستخدام الاختبارات المعلمية. ويوضّح الجدول (3-10) نتائج هذا الاختبار.

جدول (6): اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار (K-S)	المتغيّر
توزيع طبيعي	0.183	0.067	أسلوب التوجيه
توزيع طبيعي	0.241	0.058	أسلوب التدريب
توزيع طبيعي	0.152	0.072	أسلوب الدعم
توزيع طبيعي	0.209	0.063	أسلوب التفويض
توزيع طبيعي	0.278	0.054	إدارة فرق العمل الفنية

يَتَّضِح من الجدول أنَّ جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، ممَّا يعني عدم رفض الفرض الصفري القائل بأنَّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنَّ البيانات تُحقِّق شرط الاعتدالية اللازم لاستخدام الاختبارات المعلمية.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمَّ تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V.26)، وقد استُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية تناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة وفرضياتها، وتشمل هذه الأساليب ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحديد توزيعهم وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة ومحاورها وترتيب الأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة ودرجتها واتجاهها، وللتحقُّق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس درجة ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات كشرط لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance): للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كلِّ بُعد من أبعاد القيادة الموقفية على حدة في إدارة فرق العمل الفنية، وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية الأربع.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد القيادة الموقفية مجتمعةً في إدارة فرق العمل الفنية، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسة، وتحديد القدرة التفسيرية للنموذج ككلّ والإسهام النسبي لكلّ بُعد.
- اختبار (F) لتحليل التباين المصاحب للانحدار: (ANOVA) للتحقق من معنوية نموذج الانحدار ككلّ.
- اختبار (t) لمعاملات الانحدار: للتحقق من معنوية الأثر الفردي لكلّ متغير مستقل في المتغير التابع ضمن نموذج الانحدار المتعدد.
- معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدّل: (Adjusted R^2) لتحديد نسبة التباين المفسّر في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تمّ جمعها من أفراد عيّنة الدراسة البالغ عددهم (205) مفردة من العاملين في القطاع الهندسي، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V.26) ويشتمل هذا الفصل على ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يتضمّن تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العيّنة، والمحور الثاني يتضمّن التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العيّنة على محاور الاستبانة وأبعادها وفقراتها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، والمحور الثالث يتضمّن اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام تحليل الانحدار المتعدّد والبسيط. وقد تمّ اعتماد المعيار التالي لتفسير المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: من (1.00) إلى (2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34) إلى (3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68) إلى (5.00) مستوى مرتفع.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية

جدول (7): توزيع أفراد عيّنة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (ن = 205)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	158	77.1%
	أنثى	47	22.9%
المجموع			100%
المؤهل العلمي	دبلوم فني	34	16.6%
	بكالوريوس	118	57.6%
	ماجستير	41	20.0%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	دكتوراه	12	5.9%
	المجموع	205	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	18.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	67	32.7%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	58	28.3%
	15 سنة فأكثر	42	20.5%
	المجموع	205	100%
المستوى الوظيفي	مدير / رئيس قسم	29	14.1%
	قائد فريق فني	44	21.5%
	مهندس	87	42.4%
	فني	45	22.0%
	المجموع	205	100%

يتضح من الجدول أنّ الغالبية العظمى من أفراد العيّنة من الذكور بنسبة (77.1%) مقابل (22.9%) من الإناث، وهو توزيع يعكس الطبيعة الغالبة للقطاع الهندسي الذي يستقطب نسبة أكبر من العمالة الذكورية في المستويات الفنية والميدانية. أمّا من حيث المؤهل العلمي فإنّ أكثر من نصف العيّنة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (57.6%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (20.0%) ثمّ الدبلوم الفني بنسبة (16.6%) وأخيراً الدكتوراه بنسبة (5.9%)، ممّا يُشير إلى أنّ العيّنة تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع يُعزّز من قدرتها على فهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقّة.

وفيما يتعلّق بسنوات الخبرة فإنّ الفئة الأكبر هي فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (32.7%) تليها فئة (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (28.3%) ثمّ فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (20.5%) وأخيراً فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (18.5%). ويُلاحظ أنّ نحو (81.5%) من أفراد العيّنة لديهم خبرة تزيد عن خمس

سنوات، ممّا يعني أنّ غالبية المستجيبين يمتلكون خبرة عملية كافية تُمكنهم من تقييم ممارسات القيادة الموقفية وإدارة فرق العمل الفنية بشكل موضوعي. أمّا من حيث المستوى الوظيفي فإنّ فئة المهندسين تُمثّل الشريحة الأكبر بنسبة (42.4%) يليها الفنيون بنسبة (22.0%) ثمّ قادة الفرق الفنية بنسبة (21.5%) وأخيراً المديرون ورؤساء الأقسام بنسبة (14.1%)، وهو توزيع يعكس الهيكل الهرمي المعتاد في المنظمات الهندسية.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. التحليل الوصفي للمتغير المستقل: القيادة الموقفية

أ. البُعد الأول: أسلوب التوجيه

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أسلوب التوجيه (ن = 205)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يُحدّد القائد المهام والمسؤوليات لكلّ عضو في الفريق الفني بشكل واضح ودقيق	3.94	0.873	1	مرتفع
2	يضع القائد تعليمات تفصيلية لإجراءات العمل الفني ويتابع تنفيذها عن كثب	3.81	0.921	2	مرتفع
3	يُحدّد القائد الجداول الزمنية لإنجاز المهام الهندسية ويُراقب الالتزام بها	3.72	0.946	3	مرتفع
4	يتّخذ القائد القرارات الفنية بنفسه في المراحل الأولى من المشاريع الهندسية	3.58	1.017	4	متوسط

مرتفع		0.762	3.76	المتوسط العام لُبُعد أسلوب التوجيه	
-------	--	-------	------	------------------------------------	--

يتَّضح من الجدول أنَّ المتوسط العام لُبُعد أسلوب التوجيه بلغ (3.76) بانحراف معياري (0.762)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع. وقد جاءت الفقرة (1) المتعلقة بتحديد المهام والمسؤوليات بشكل واضح في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94)، ممَّا يُشير إلى أنَّ القادة في القطاع الهندسي يُولون اهتماماً كبيراً لوضوح التوجيهات وتحديد الأدوار، وهو أمر منطقي في بيئة تتطلَّب دقَّة عالية في تنفيذ المهام الفنية. بينما جاءت الفقرة (4) المتعلقة باتخاذ القائد للقرارات الفنية بنفسه في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.58) ضمن المستوى المتوسط، ممَّا قد يُشير إلى أنَّ بعض القادة يميلون إلى إشراك أعضاء الفريق في القرارات الفنية حتَّى في المراحل الأولى.

ب. البُعد الثاني: أسلوب التدريب

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أسلوب التدريب (ن = 205)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	يشرح القائد لأعضاء الفريق الأسباب والمبررات الفنية وراء القرارات الهندسية المتَّخذة	3.89	0.884	1	مرتفع
6	يُشجّع القائد أعضاء الفريق على طرح الأسئلة والاستفسارات حول المهام الفنية	3.82	0.912	2	مرتفع
7	يُقدِّم القائد تغذية راجعة بَناءة ومستمرّة حول الأداء الفني لأعضاء الفريق	3.74	0.937	3	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
8	يحرص القائد على نقل خبراته الفنية لأعضاء الفريق من خلال الممارسة التفاعلية	3.68	0.958	4	مرتفع
	المتوسط العام لُبُعد أسلوب التدريب	3.78	0.781		مرتفع

يُظهر الجدول أنّ المتوسط العام لُبُعد أسلوب التدريب بلغ (3.78) بانحراف معياري (0.781)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع ويُعدّ الأعلى بين أبعاد القيادة الموقفية الأربعة. وقد جاءت الفقرة (5) المتعلقة بشرح المبررات الفنية وراء القرارات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.89)، ممّا يدلّ على اهتمام القادة في القطاع الهندسي بالجانب التعليمي والتوضيحي عند توجيه فرقهم الفنية. بينما جاءت الفقرة (8) المتعلقة بنقل الخبرات من خلال الممارسة التفاعلية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.68) وهو لا يزال ضمن المستوى المرتفع، ممّا يعني أنّ جميع ممارسات التدريب القيادي تُطبّق بمستوى مقبول في القطاع المدروس.

ج. البُعد الثالث: أسلوب الدعم

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أسلوب الدعم (ن = 205)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	يستمتع القائد لمخاوف أعضاء الفريق الفني ويُقدّم لهم الدعم المعنوي اللازم	3.71	0.952	2	مرتفع
10	يُسهّل القائد حصول أعضاء الفريق على الموارد والمعلومات الفنية اللازمة لعملهم	3.79	0.889	1	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	يُشرك القائد أعضاء الفريق ذوي الخبرة في صنع القرارات الفنية المتعلقة بالمشروع	3.64	0.973	3	متوسط
12	يُعبر القائد عن ثقته في قدرات أعضاء الفريق الفني ويُشجّعهم على المبادرة	3.57	0.998	4	متوسط
	المتوسط العام لُبُعد أسلوب الدعم	3.68	0.793		مرتفع

يتّضح من الجدول أنّ المتوسط العام لُبُعد أسلوب الدعم بلغ (3.68) بانحراف معياري (0.793)، وهو يقع عند الحد الأدنى للمستوى المرتفع. وقد جاءت الفقرة (10) المتعلقة بتسهيل حصول أعضاء الفريق على الموارد والمعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.79)، ممّا يُشير إلى أنّ الجانب اللوجستي للدعم يحظى باهتمام أكبر من الجانب المعنوي والنفسي. بينما جاءت الفقرة (12) المتعلقة بالتعبير عن الثقة في قدرات الأعضاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.57) ضمن المستوى المتوسط، ممّا قد يُشير إلى وجود فجوة في ممارسات الدعم المعنوي والتمكين النفسي يمكن تحسينها.

د. البُعد الرابع: أسلوب التفويض

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أسلوب التفويض (ن = 205)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	يمنح القائد المهندسين ذوي الخبرة صلاحية اتخاذ القرارات الفنية باستقلالية	3.53	1.024	2	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
14	يكتفي القائد بالمتابعة العامة للنتائج دون التدخل في التفاصيل الفنية مع الأعضاء الأكفاء	3.41	1.058	3	متوسط
15	يُفَوِّض القائد مسؤولية إدارة بعض المهام الهندسية لأعضاء الفريق المؤهلين	3.62	0.983	1	متوسط
16	يمنح القائد الفريق الفني حرية اختيار الحلول التقنية المناسبة دون فرض رأيه	3.37	1.071	4	متوسط
	المتوسط العام لُبُعد أسلوب التفويض	3.48	0.847		متوسط

يُظهر الجدول أنَّ المتوسط العام لُبُعد أسلوب التفويض بلغ (3.48) بانحراف معياري (0.847)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط ويُعدّ الأدنى بين أبعاد القيادة الموقفية الأربعة. وقد جاءت الفقرة (15) المتعلقة بتفويض مسؤولية إدارة بعض المهام في المرتبة الأولى بمتوسط (3.62)، بينما جاءت الفقرة (16) المتعلقة بمنح حرية اختيار الحلول التقنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.37). ويُشير هذا المستوى المتوسط لُبُعد التفويض إلى أنَّ القادة في القطاع الهندسي لا يزالون يميلون إلى الاحتفاظ بدرجة من السيطرة على القرارات الفنية، وهو ما قد يكون مبرراً في بعض الحالات بمتطلبات السلامة والجودة، لكنّه قد يُشكّل قيداً على استقلالية المهندسين ذوي الخبرة العالية.

هـ. الترتيب العام لأبعاد القيادة الموقفية

جدول (12): ترتيب أبعاد القيادة الموقفية وفقاً للمتوسطات الحسابية (ن = 205)

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أسلوب التدريب	3.78	0.781	مرتفع
2	أسلوب التوجيه	3.76	0.762	مرتفع
3	أسلوب الدعم	3.68	0.793	مرتفع
4	أسلوب التفويض	3.48	0.847	متوسط
المتوسط العام للقيادة الموقفية		3.68	0.693	مرتفع

يتّضح من الجدول أنّ المتوسط العام للقيادة الموقفية بلغ (3.68) بانحراف معياري (0.693) وهو يقع عند الحد الأدنى للمستوى المرتفع. وقد حلّ أسلوب التدريب في المرتبة الأولى بمتوسط (3.78) يليه أسلوب التوجيه بمتوسط (3.76) ثمّ أسلوب الدعم بمتوسط (3.68) وأخيراً أسلوب التفويض بمتوسط (3.48). ويُلاحظ أنّ الأساليب ذات الطابع التوجيهي العالي (التوجيه والتدريب) حصلت على متوسطات أعلى من الأساليب ذات الطابع التمكيني (الدعم والتفويض)، ممّا قد يعكس طبيعة القطاع الهندسي الذي تغلب عليه الحاجة إلى الضبط والدقّة الفنية.

2. التحليل الوصفي للمتغيّر التابع: إدارة فرق العمل الفنية

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور إدارة فرق العمل الفنية (ن = 205)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	يتمّ تحديد أهداف الفريق الفني بوضوح ودقّة بما يتوافق مع متطلّبات المشروع الهندسي	3.91	0.862	1	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
18	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بين أعضاء الفريق الفني بشكل متوازن وعادل	3.74	0.928	4	مرتفع
19	تتوافر قنوات اتصال فعالة بين أعضاء الفريق الفني تُسهّل تبادل المعلومات الفنية	3.69	0.951	6	مرتفع
20	يسود مناخ من الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق الفني يُشجّع على التعاون	3.63	0.974	8	متوسط
21	تتوافر الموارد المادية والتقنية اللازمة لعمل الفريق الفني بكفاءة	3.82	0.897	2	مرتفع
22	يتم التعامل مع الخلافات والنزاعات داخل الفريق الفني بأساليب بناءة وموضوعية	3.51	1.013	10	متوسط
23	يتم تقييم أداء الفريق الفني بشكل دوري وتقديم تغذية راجعة لتحسين الأداء	3.58	0.989	9	متوسط
24	يحرص أعضاء الفريق الفني على تبادل الخبرات والمعارف الفنية فيما بينهم	3.71	0.934	5	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
25	يتمتع الفريق الفني بالقدرة على التكيف مع التغيرات الطارئة في المشاريع الهندسية	3.64	0.961	7	متوسط
26	يعمل أعضاء الفريق الفني بروح جماعية تُعلي المصلحة العامة على المصالح الفردية	3.77	0.908	3	مرتفع
27	يسهم العمل ضمن الفريق الفني في تحسين جودة المخرجات الهندسية	3.86	0.879	مكرر 2	مرتفع
28	تتوافر آليات واضحة للمساءلة وضمان الجودة داخل الفريق الفني	3.47	1.032	11	متوسط
	المتوسط العام لإدارة فرق العمل الفنية	3.69	0.724		مرتفع

يتّضح من الجدول أنّ المتوسط العام لإدارة فرق العمل الفنية بلغ (3.69) بانحراف معياري (0.724)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع. وقد جاءت الفقرة (17) المتعلقة بتحديد أهداف الفريق بوضوح في المرتبة الأولى بمتوسط (3.91)، تليها الفقرة (27) المتعلقة بإسهام العمل الجماعي في تحسين جودة المخرجات الهندسية بمتوسط (3.86)، ثمّ الفقرة (21) المتعلقة بتوافر الموارد المادية والتقنية بمتوسط (3.82). بينما جاءت الفقرة (28) المتعلقة بتوافر آليات المساءلة وضمان الجودة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.47)، تليها الفقرة (22) المتعلقة بالتعامل البناء مع الخلافات بمتوسط (3.51).

ويُشير هذا التوزيع إلى أنّ الجوانب الهيكلية لإدارة فرق العمل الفنية (وضوح الأهداف، توافر الموارد) تحظى بمستوى تطبيق أعلى من الجوانب العملية الديناميكية (إدارة النزاعات، آليات المساءلة)، ممّا يُشير إلى وجود مساحة للتحسين في الجوانب المتعلقة بإدارة ديناميكيات الفريق الداخلية ونظم المتابعة والتقييم.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الموقفية بأبعادها (أسلوب التوجيه، أسلوب التدريب، أسلوب الدعم، وأسلوب التفويض) على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي".

للتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدّد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد القيادة الموقفية (كعوامل مستقلة) على إدارة فرق العمل الفنية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدّد لأثر أبعاد القيادة الموقفية على إدارة فرق العمل الفنية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.264	0.001**
أسلوب التوجيه	0.168	2.847	0.005**
أسلوب التدريب	0.312	4.935	0.000**
أسلوب الدعم	0.261	4.172	0.000**
أسلوب التفويض	0.194	3.418	0.001**
معامل الارتباط $R = 0.782$	معامل التحديد $R^2 = 0.612$		
قيمة الاختبار $F = 78.743$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الموقفية كمتغيرات مستقلة، وإدارة فرق العمل الفنية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.612)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أنّ (61.2%) من التباين في مستوى إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالقيادة الموقفية، بينما تُعزى النسبة المتبقية (38.8%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة الحالية. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.782$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (78.743) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ممّا يُؤكّد معنوية النموذج ككلّ وصلاحيته لتفسير العلاقة التأثيرية بين المتغيرات.

أمّا على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أنّ بُعد "أسلوب التدريب" هو الأكثر تأثيراً على إدارة فرق العمل الفنية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة ($T = 4.935$) بدلالة معنوية عالية ($Sig. = 0.000$). ويُؤكّد ذلك الدور الحاسم الذي يلعبه التدريب القيادي في تطوير قدرات أعضاء الفرق الفنية وتعزيز أدائهم الجماعي، إذ إنّ القائد الذي يشرح ويُبرّر ويُناقش ويُقدّم تغذية راجعة بناءة يُسهم بشكل مباشر في بناء كفاءات الفريق ورفع مستوى تماسكه.

كما أظهرت النتائج أنّ "أسلوب الدعم" يُساهم بشكل دالّ في تفسير التباين في إدارة فرق العمل الفنية بمعامل انحدار ($B = 0.261$) وقيمة ($T = 4.172$) ومستوى دلالة ($Sig. = 0.000$)، ممّا يعكس أهمية الدعم المعنوي واللوجستي الذي يُقدّمه القائد لأعضاء الفريق في تعزيز فاعلية إدارة الفريق. يليه "أسلوب التفويض" بمعامل انحدار ($B = 0.194$) وقيمة ($T = 3.418$) ومستوى دلالة ($Sig. = 0.001$)، ممّا يُشير إلى أنّ منح الأعضاء المؤهلين استقلالية في اتخاذ القرارات الفنية يُسهم إيجاباً في إدارة الفريق. وأخيراً جاء "أسلوب التوجيه" بمعامل انحدار ($B = 0.168$) وقيمة ($T = 2.847$) ومستوى دلالة ($Sig. = 0.005$)، وهو ذو دلالة إحصائية لكنّ تأثيره أقلّ نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى، ممّا قد يُفسّر بأنّ التوجيه المباشر وإن كان ضرورياً إلّا أنّ تأثيره يتراجع كلّما ارتفع مستوى نضج الفريق الفني.

وبناءً على ذلك، تُؤكّد هذه النتائج صحّة الفرضية الرئيسة للدراسة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الموقفية بأبعادها مجتمعةً على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي.

اختبار الفرضيات الفرعية

□ الفرضية الفرعية الأولى

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب التوجيه على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي".

للتحقّق من صحّة هذه الفرضية تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أسلوب التوجيه على إدارة فرق العمل الفنية

المعاملاتCoefficients				المتغير المستقل	تحليل التباينANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	أسلوب التوجيه	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r ²	معامل الارتباط r	إدارة فرق العمل
0.000	8.814	0.057	0.501		0.000	77.684	1	0.277	0.526	الفنية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب التوجيه على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.526$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد

($R^2 = 0.277$)، ممّا يُشير إلى أنّ (27.7%) من التباين في مستوى إدارة فرق العمل الفنية يُمكن تفسيره من خلال متغيّر أسلوب التوجيه وحده، دون تدخّل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطّلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (77.684) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالّة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ممّا يُعزّز من دلالة النموذج ككلّ في تفسير الفرضية. أمّا على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.501$) بقيمة ($T = 8.814$)، وهي أيضاً دالّة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ممّا يدلّ على أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسة أسلوب التوجيه تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.501) في مستوى إدارة فرق العمل الفنية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، يتمّ قبول الفرضية الفرعية الأولى.

□ الفرضية الفرعية الثانية

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب التدريب على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي".

جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أسلوب التدريب على إدارة فرق العمل الفنية

المتغيّر التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغيّر المستقل	المعاملات Coefficients			
إدارة فرق العمل الفنية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	أسلوب التدريب	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.648	0.420	1	146.914	0.000		0.601	0.050	12.121	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضّحة في الجدول وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب التدريب على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.648$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.420$) ، ممّا يُشير إلى أنّ (42.0%) من التباين في مستوى إدارة فرق العمل الفنية يُمكن تفسيره من خلال متغيّر أسلوب التدريب وحده.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (146.914) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01). أمّا معامل التأثير فقد بلغ ($B = 0.601$) بقيمة ($T = 12.121$) ومستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، ممّا يدلّ على أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسة أسلوب التدريب تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.601) في مستوى إدارة فرق العمل الفنية. ويُعدّ أسلوب التدريب الأعلى تأثيراً بين الأبعاد الأربعة بشكل منفرد، ممّا يُؤكّد الأهمية الاستثنائية للتدريب القيادي في تطوير فرق العمل الفنية الهندسية. وبناءً على ذلك، يتمّ قبول الفرضية الفرعية الثانية.

□ الفرضية الفرعية الثالثة

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الدعم على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي".

جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أسلوب الدعم على إدارة فرق العمل الفنية

المتغيّر التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغيّر المستقل	المعاملات Coefficients			
إدارة فرق العمل	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	أسلوب الدعم	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الفنية	0.613	0.376	1	122.372	0.000		0.560	0.051	11.062	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُوضّح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب الدعم على إدارة فرق العمل الفنية. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.613$) ، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.376$) ، ممّا يُشير إلى أنّ (37.6%) من التباين في مستوى إدارة فرق العمل الفنية يُمكن تفسيره من خلال متغيّر أسلوب الدعم وحده.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (122.372) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01). أمّا معامل التأثير فقد بلغ ($B = 0.560$) بقيمة ($T = 11.062$) ومستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، ممّا يدلّ على أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسة أسلوب الدعم تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.560) في مستوى إدارة فرق العمل الفنية. ويبرز هذا التأثير القوي أهمية الدعم المعنوي واللوجستي الذي يُقدّمه القائد لفرقه الفني في تعزيز فاعلية إدارة الفريق، لا سيّما من خلال تسهيل الحصول على الموارد وتعزيز الثقة في قدرات الأعضاء. وبناءً على ذلك، يتمّ قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

□ الفرضية الفرعية الرابعة

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب التفويض على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي".

جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أسلوب التفويض على إدارة فرق العمل

الفنية

المتغيّر التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغيّر المستقل	المعاملات Coefficients
--------------------	-----------------	---------------------	---------------------	---------------------------

إدارة فرق العمل الفنية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	أسلوب التفويض	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.571	0.326	1	98.217	0.000		0.488	0.049	9.910	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب التفويض على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.571$) ، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.326$) ، مما يُشير إلى أنّ 32.6% من التباين في مستوى إدارة فرق العمل الفنية يُمكن تفسيره من خلال متغيّر أسلوب التفويض وحده.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (98.217) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01). أمّا معامل التأثير فقد بلغ (B = 0.488) بقيمة (T = 9.910) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يدلّ على أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسة أسلوب التفويض تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.488) في مستوى إدارة فرق العمل الفنية. ويُشير هذا التأثير إلى أنّ منح المهندسين والفنيين المؤهلين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات الفنية يُساهم إيجاباً في فاعلية إدارة الفريق ككلّ. وبناءً على ذلك، يتمّ قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة أنّ مستوى ممارسة القيادة الموقفية في القطاع الهندسي جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (3.68)، وهو ما يعكس وعياً قيادياً لدى المديرين وقادة الفرق الفنية بأهمية تكييف أساليبهم القيادية وفقاً لمتطلبات الموقف ومستوى نضج أعضاء فرقهم. ويُمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة القطاع الهندسي ذاته الذي يتعامل مع مشاريع متنوعة ومتغيرة تفرض على القائد مرونة في التعامل مع فرق فنية تتباين في خبراتها وتخصّصاتها، ممّا يجعل التمسك بأسلوب قيادي واحد غير عملي وغير فعّال. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه المغربي والشرباتي (2021) من أنّ المنظمات الصناعية تتبنّى أساليب القيادة الموقفية بمستويات ملحوظة نظراً لطبيعة عملها التي تستلزم المواءمة المستمرة بين القيادة ومتطلبات المشاريع، كما تتوافق مع ما ذهب إليه Westover (2024) من أنّ القيادة الموقفية تُمثّل إطاراً تكييفياً يفرض نفسه في البيئات التنظيمية الديناميكية.

كشفت الدراسة أنّ أسلوب التدريب حلّ في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الموقفية بمتوسط (3.78)، يليه أسلوب التوجيه بمتوسط (3.76)، ثمّ أسلوب الدعم بمتوسط (3.68)، وأخيراً أسلوب التفويض بمتوسط (3.48). ويُمكن تفسير تصدّر أسلوب التدريب بأنّ القطاع الهندسي يتسم بالتعقيد الفني الذي يستوجب من القائد ألاّ يكتفي بإصدار التعليمات بل يحرص على شرح المبررات الفنية وتقديم التغذية الراجعة وتطوير كفاءات أعضاء فريقه بشكل تفاعلي ومستمرّ. أمّا تأخّر أسلوب التفويض فيُمكن تعليقه بمتطلبات السلامة والجودة الصارمة في المشاريع الهندسية التي تجعل القادة أكثر تحفظاً في منح الاستقلالية الكاملة لأعضاء الفريق حتّى وإن كانوا ذوي خبرة عالية. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما توصّل إليه المغربي والشرباتي (2021) من أنّ أسلوبَي التدريب والدعم كانا الأكثر تأثيراً في أداء المشاريع ضمن مؤسسات التصنيع الأردنية، كما تتوافق مع ما أكّده Gardi et al. (2024) من أنّ التدريب القيادي يكتسب أولوية في البيئات المتعدّدة التخصصات.

أظهرت الدراسة أنّ مستوى ممارسة أسلوب التفويض جاء متوسطاً وهو الأدنى بين الأبعاد الأربعة، حيث حصلت فقرة منح حرية اختيار الحلول التقنية على أدنى متوسط (3.37). ويعود ذلك إلى طبيعة القطاع الهندسي التي تفرض مسؤوليات قانونية وفنية ثقيلة على القائد تجعله مُتردداً في تفويض صلاحيات القرارات الفنية الحساسة، فضلاً عن أنّ الثقافة التنظيمية السائدة في كثير من المنظمات الهندسية لا تزال تميل إلى المركزية في اتخاذ القرارات الفنية. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه عبدالرازق والحسين (2019) من أنّ التفويض يُمثل تحدياً أمام القيادات التي تحتاج إلى بناء ثقة تدريجية في قدرات فرقها قبل منحها الاستقلالية، كما تتوافق مع ما ذكره Islam et al. (2021) من أنّ التفويض في الأوقات الحساسة يتطلب تقييماً دقيقاً لمستوى جاهزية المرؤوسين.

أظهرت الدراسة أنّ مستوى إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (3.69)، وهو ما يُشير إلى أنّ المنظمات الهندسية المدروسة تولي اهتماماً ملموساً بتنظيم عمل فرقها الفنية وتوجيهها. ويُعزى هذا المستوى المرتفع إلى أنّ طبيعة المشاريع الهندسية تفرض بذاتها حدّاً أدنى من التنظيم والتنسيق بين أعضاء الفريق، نظراً لاعتماد كلّ تخصص هندسي على مخرجات التخصصات الأخرى ضمن المشروع الواحد. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصّل إليه صيام والهنداوي وعلي (2023) من أنّ فرق العمل في المنظمات الصناعية تُدار بمستويات مقبولة تنعكس إيجاباً على رشاقة المنظمة، كما تتسق مع ما أشار إليه البلوشي (2023) من وجود علاقة إيجابية بين فاعلية فرق العمل الوظيفية والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين.

كشفت الدراسة أنّ الجوانب الهيكلية لإدارة فرق العمل الفنية (وضوح الأهداف، توافر الموارد، روح العمل الجماعي) حظيت بمستويات أعلى من الجوانب الديناميكية (إدارة النزاعات، آليات المساءلة، تقييم الأداء الدوري). ويُفسّر ذلك بأنّ المنظمات الهندسية تمتلك تقليدياً أنظمة وهياكل واضحة لتحديد الأهداف وتوزيع الموارد ضمن المشاريع، في حين أنّ المهارات الناعمة المتعلقة بإدارة ديناميكيات الفريق الداخلية كإدارة الصراعات وبناء الثقة وتقديم التغذية الراجعة تحتاج إلى جهد قيادي واعٍ ومنهجي. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما أبرزه ديب والهلول (2017) من أنّ إدارة الصراع داخل فرق العمل تُمثل تحدياً يستلزم

اهتماماً خاصاً، كما تتوافق مع ما ذكره لعلّي (2023) من أنّ النزاع التنظيمي في فرق العمل يحتاج إلى إدارة مدروسة لتحويله من عامل سلبي إلى محفّز بناءً.

أكدت الدراسة صحّة الفرضية الرئيسة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الموقفية بأبعادها مجتمعةً على إدارة فرق العمل الفنية، حيث فسّرت الأبعاد الأربعة مجتمعةً (61.2%) من التباين في المتغيّر التابع بمعامل ارتباط بلغ (0.782) ويُعدّ هذا التأثير القوي منطقياً في ضوء الأدبيات النظرية التي تُؤكّد أنّ فاعلية إدارة الفريق مرتبطة بشكل وثيق بنوعية القيادة المُمارسة، إذ إنّ القائد الذي يستطيع مواءمة أسلوبه مع احتياجات أعضاء فريقه يخلق بيئة عمل مثالية للتعاون والإنتاجية. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصّل إليه العجمي والصوالحة (2021) من وجود أثر دالّ للقيادة الموقفية في التغيير التنظيمي بشركة البترول الوطنية الكويتية، ومع ما أكّده الحباري (2022) من وجود أثر للقيادة الموقفية في المدارس الثانوية الحكومية. كما تتوافق مع ما أشار إليه Kumar (2024) من أنّ أساليب القيادة تُؤثّر بشكل مباشر في أداء فرق المشاريع، ومع ما ذهب إليه Mardikaningsih and Darmawan (2022) من أنّ استراتيجيات القيادة الموقفية تُحسّن أداء الفريق من خلال مطابقة السلوك القيادي مع مستوى تطوّر الأتباع.

أظهرت الدراسة أنّ أسلوب التدريب هو الأكثر تأثيراً في إدارة فرق العمل الفنية بمعامل تحديد بلغ (42.0%) ومعامل انحدار (0.601). ويُمكن تحليل هذه النتيجة بأنّ الفرق الفنية الهندسية تتعامل باستمرار مع تحدّيات تقنية تتطلّب تعلّماً مستمراً، والقائد الذي يُمارس أسلوب التدريب من خلال الشرح والحوار والتغذية الراجعة يُساهم في بناء قدرات الفريق الجماعية ورفع مستوى تماسكه واستعداده لمواجهة هذه التحديّات. كما أنّ التدريب القيادي يخلق ثقافة تعلّم داخل الفريق تُسهّل تبادل المعرفة الفنية بين الأعضاء وتُقلّل الاعتماد الكليّ على القائد وحده. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكّده المغربي والشرباتي (2021) من أنّ أسلوب التدريب كان من أبرز الأساليب تأثيراً في أداء المشاريع ضمن مؤسسات التصنيع الأردنية، كما تتسق مع ما أشار إليه Coronado-Maldonado and Benítez-Márquez (2023) من أنّ القيادة القائمة على التفاعل والدعم العاطفي تُعزّز تماسك فرق العمل وفعاليتها.

أثبتت الدراسة أنّ أسلوب الدعم يُمثّل ثاني أكثر الأبعاد تأثيراً في إدارة فرق العمل الفنية بمعامل تحديد بلغ (37.6%) ومعامل انحدار (0.560). ويعود هذا التأثير القوي إلى أنّ المهندسين والفنيين ذوي الكفاءة المتوسطة إلى العالية يحتاجون في كثير من الأحيان إلى دعم معنوي ولوجستي أكثر من حاجتهم إلى تعليمات تفصيلية، فالدعم يُعزّز ثقتهم بأنفسهم ويُشجّعهم على المبادرة والابتكار ضمن إطار الفريق. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصّل إليه الصياد والحكيي (2024) من أنّ الدعم القيادي يُعدّ عنصراً حيوياً في تعزيز فاعلية المنظمة في التعامل مع الأزمات، ومع ما أكّده Xuecheng et al. (2022) من أنّ ملاءمة أسلوب الدعم لاحتياجات الموظف تُعزّز التزامه التنظيمي وتُقلّل من نوايا تركه للعمل.

أظهرت الدراسة أنّ أسلوب التفويض يُؤثّر تأثيراً دالاً إحصائياً في إدارة فرق العمل الفنية بمعامل تحديد بلغ (32.6%) ومعامل انحدار (0.488)، وجاء في المرتبة الثالثة من حيث القوة التفسيرية الفردية. ويُفسّر هذا التأثير بأنّ منح المهندسين ذوي الخبرة استقلالية في اتخاذ قراراتهم الفنية يُعزّز شعورهم بالمسؤولية والملكية تجاه المشروع، ممّا ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الفردي والجماعي. إلّا أنّ ترتيبه في المرتبة الثالثة وليس الأولى يُشير إلى أنّ التفويض وحده لا يكفي دون أن يُسبقه أو يُقترن به تدريب ودعم كافيان يضمنان جاهزية المرفّوس لتحمل المسؤولية المُفوّضة. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما أبرزه القاضي والمعايطة (2023) من أنّ التفويض يُعزّز سلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاع العام الأردني، ومع ما أكّده Desintawati et al. (2024) من أنّ التفويض يُمكن الفرق الفنية من الاستجابة السريعة للمتغيّرات في بيئة التصنيع.

2.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة من نتائج، يُقدّم الباحث التوصيات التالية:

- تبني برامج تدريبية متخصصة لتأهيل القيادات الهندسية على ممارسة أساليب القيادة الموقفية بأبعادها الأربعة، مع التركيز على مهارات التشخيص الموقف والمرونة في التبديل بين الأساليب القيادية وفقاً لمستوى نضج أعضاء الفريق الفني ومتطلّبات المشروع الهندسي.

- تعزيز ممارسات أسلوب التدريب القيادي في الفرق الفنية الهندسية من خلال تخصيص وقت منتظم لجلسات المراجعة الفنية التفاعلية التي يُشارك فيها القائد خبراته ويُناقش المبررات الفنية وراء القرارات الهندسية ويُقدّم تغذية راجعة بناءً لأعضاء الفريق.
- تطوير نظم التفويض في المنظمات الهندسية من خلال وضع أطر واضحة تُحدّد مستويات الصلاحيات الفنية التي يُمكن تفويضها وفقاً لمعايير موضوعية ترتبط بمستوى خبرة المهندس وسجلّ أدائه، بما يُحقّق التوازن بين منح الاستقلالية وضمان معايير السلامة والجودة.
- تصميم آليات منهجية لتقييم مستوى نضج أعضاء الفرق الفنية بشكل دوري ومنتظم، بحيث يستطيع القائد تحديد مستوى الكفاءة والالتزام لكل عضو في كلّ مهمة محدّدة واختيار الأسلوب القيادي الأنسب بناءً على بيانات موضوعية وليس على تقديرات شخصية.
- تعزيز ممارسات الدعم المعنوي والنفسي في الفرق الهندسية من خلال تدريب القادة على مهارات الذكاء العاطفي والإنصات الفعّال والتشجيع وبناء الثقة، لا سيّما أنّ بُعد التعبير عن الثقة في قدرات الأعضاء حصل على أدنى المتوسطات ضمن أسلوب الدعم.
- الاهتمام بتطوير آليات إدارة النزاعات داخل الفرق الفنية الهندسية وتدريب قادة الفرق على أساليب التعامل البناء مع الخلافات الفنية، نظراً لأنّ هذا الجانب حصل على متوسط متدنٍ نسبياً ضمن محور إدارة فرق العمل الفنية.
- إنشاء نظم واضحة للمساءلة وضمان الجودة داخل الفرق الفنية الهندسية تُوازن بين الرقابة والاستقلالية، بحيث يشعر أعضاء الفريق بالمسؤولية عن جودة مخرجاتهم دون أن يُثقل كاهلهم بإجراءات بيروقراطية مفرطة تُعيق سير العمل.
- الاهتمام بتوفير قنوات اتصال فعّالة ومتعدّدة بين أعضاء الفرق الفنية تُسهّل تبادل المعلومات والخبرات الفنية في الوقت المناسب، لا سيّما في المشاريع الهندسية الكبرى التي تتوزّع فيها الفرق على مواقع جغرافية متعدّدة.
- العمل على بناء ثقافة تنظيمية تُشجّع التعلّم المستمرّ وتبادل المعرفة الفنية داخل الفرق الهندسية، من خلال تنظيم ورش عمل فنية دورية وجلسات استخلاص الدروس المستفادة من المشاريع المنجزة وإتاحة فرص التوجيه المهني بين المهندسين ذوي الخبرة والمهندسين الجدد.

- مراعاة التدرّج في الانتقال بين أساليب القيادة الموقفية عند التعامل مع المهندسين والفنيين حديثي الالتحاق بالفرق الهندسية، بحيث يبدأ القائد بأسلوب التوجيه ثمّ ينتقل تدريجياً إلى التدريب فالدعم فالتفويض مع تطوّر كفاءات العضو والتزامه.
- إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول أثر القيادة الموقفية في قطاعات هندسية محدّدة كقطاع البناء والتشييد وقطاع النفط والغاز وقطاع تكنولوجيا المعلومات، لاستكشاف مدى تباين التأثير وفقاً لخصوصية كلّ قطاع، فضلاً عن دراسة متغيّرات وسيطة ومعدّلة كالثقافة التنظيمية والذكاء العاطفي ومستوى التعقيد التقني للمشاريع.

Abstract

This study aimed to measure the impact of situational leadership, with its dimensions (directing style, coaching style, supporting style, and delegating style), on the management of technical work teams in the engineering sector. The study adopted the descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire consisting of (28) items distributed to a stratified random sample of (230) respondents working at administrative and technical levels in the engineering sector, of which (205) questionnaires were valid for statistical analysis. The results revealed that the level of situational leadership practice was high, with an overall mean of (3.68), where the coaching style ranked first, followed by directing, then supporting, and finally delegating. The level of technical work team management was also high, with a mean of (3.69). Multiple regression analysis confirmed a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for all dimensions of situational leadership combined on the management of technical work teams, as the four dimensions explained (61.2%) of the variance in the dependent variable. The coaching style had the strongest impact, followed by supporting, then delegating, and finally directing. The study recommended adopting training programs to qualify engineering leaders in practicing situational leadership styles, developing delegation systems, and enhancing moral support practices within technical teams.

Keywords: Situational Leadership, Directing Style, Coaching Style, Supporting Style,

Delegating Style, Technical Work Team Management, Engineering Sector.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البلوشي، بدر حسين ناصر. (2023). دور فرق العمل الوظيفية وعلاقتها بالمشاعر والاتجاهات الإيجابية في الإدارة الرياضية. مجلة بحوث التربية الشاملة، ع1 ، 49 - 88. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1515710>
- بوزناق، حسن، و عبدالصمد، سميرة. (2024). الكفاءات الجماعية ودورها في تطوير فرق العمل بملبنة الأوراس - باتنة. مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج8، ع2 ، 224 - 239. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1537689>
- حسن، عماد الدين عبدالله محمد. (2023). دور أنماط القيادة الموقفية في التعامل مع الأزمات التسويقية: دراسة تطبيقية على مؤسسات النقل العام في محافظة القاهرة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س43، ع3 ، 100 - 130. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551419>
- حسن، عماد الدين عبدالله محمد. (2023). دور أنماط القيادة الموقفية في تحقيق جودة الخدمة المقدمة: دراسة تطبيقية على مؤسسات النقل العام. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س43، ع3 ، 131 - 164. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551427>
- حميد، هلال محمد، حكمت، علي محمد، و حسين، حسين وليد. (2025). استخدام صدمة الموارد البشرية كأداة لدعم فرق العمل المدارة ذاتياً. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج17، ع1 ، 122 - 144. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1581666>
- الحياوي، سماح عبد الكريم. (2022). القيادة الموقفية وأثرها في التغيير المنظمي في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية السلط. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مج7، ع3 ، 203 - 223. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1393976>

- الحيارى، سماح عبدالكريم. (2022). القيادة الموقفية وأثرها في التغيير المنظمي في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية السلط. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مج7، ع3 ، 203 - 223. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1393976>
- خالدى، فراح، و مهاوة، آمال. (2022). أثر إدارة فرق العمل على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين بسكرة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج7، ع1 ، 9 - 26. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1274156>
- الدوسرى، مطلق محمد. (2021). دور إدارة الموارد البشرية في بناء فرق العمل في المنظمات. مجلة السودان العلمية، س10، ع16 ، 235 - 252. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1548268>
- ديب، كندة علي، و الهلول، علي منير. (2017). دور إدارة الصراع داخل فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج39، ع5 ، 199 - 216. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1184718>
- الصياد، عبده أحمد عبدربه، و الحكيمى، وائل سلطان عبدالله. (2024). القيادة الموقفية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية، مج2، ع4 ، 1 - 34. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1623112>
- صيام، باهى محمد طاهر، الهنداوي، محمد عبدالله محمد، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2023). أثر فرق العمل على الرقابة التنظيمية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع1 ، 122 - 145. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1410303>

- صيام، باهي محمد طاهر، الهنداوي، محمد عبدالله محمد، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2023). أثر فرق العمل على الرقابة التنظيمية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع 1، 122 - 145. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1410303>
- العابدي، علي رزاق جواد الفلج، عباس، زياد علي، و الماضي، يصغ رحيم رشيد. (2024). الذكاء الاصطناعي وتأثيره في تعزيز فاعلية فرق العمل الرشيقية: بحث استطلاعي تحليلي في كلية العلوم - جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 20، عدد خاص، 1859 - 1875. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1572658>
- عبدالرازق، ماجدة مصطفى عبدالله، و الحسين، منال أحمد عبدالعزيز. (2019). سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة التربية، ع 184، ج 3، 1148 - 1199. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1056078>
- عبدالكريم، مروة محمود أبو الوفا، و إبراهيم، علي يونس. (2024). تأثير القيادة الموقفية على تعزيز أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم جامعة المنصورة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة، المنصورة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1538130>
- العجى، ناصر فهد ناصر، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2021). أثر القيادة الموقفية في التغيير المنظمي: الدور الوسيط للقدرات الاستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1224811>
- العجى، ناصر فهد ناصر، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2021). أثر القيادة الموقفية في التغيير المنظمي: الدور الوسيط للقدرات الاستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1224811>

- القاضي، فارس خالد، و المعاينة، محمد فتحي محمد. (2023). أثر أبعاد القيادة الموقفية على سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع العام الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444727>
- لعل، نورية. (2023). النزاع التنظيمي في فرق العمل بين التأثير والأثر. مجلة مجاميع المعرفة، مج9، ع2، 159 - 173. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1465693>
- المغربي، عماد سليمان، و الشرباتي، عبدالعزيز أحمد عارف. (2021). The Impact of Situational Leadership Styles on Projects Performance: A Field Study on Jordanian Chemical Manufacturing Organizations (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1209814>
- النعيمات، حنين محمد صالح، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). أثر القيادة التحويلية وجودة فريق العمل في أداء فريق العمل: دراسة تطبيقية على مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1309113>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10)
- Desintawati, A. D. V., Diana, F., Nugroho, R. H., & Kusumasari, I. R. (2024). The Role of Situational Leadership in Manufacturing Industry Decision Making Automation. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Perencanaan Kebijakan*, 2(2), 11. <https://doi.org/10.47134/jampk.v2i2.543>

- Gardi, B., Ali, R., & Darmawan, D. (2024). Implementing Situational Leadership to Improve Team Performance in Multicultural Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 61-66.
- Influence of Situational Leadership on Employees' Commitment In A Non-Government Organisation (NGO) In Owerri. (2023). *Advances in Social Sciences Research Journal*, 10(6). <https://doi.org/10.14738/assrj.106.14876>
- Islam, Q., Juraybi, M. H., & Alraythi, Y. M. (2021). Effectiveness of situational leadership style in managing workplace crisis. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 6(9), 362-365.
- Kumar, P. (2024). Leadership Styles and Their Influence on Project Team Performance. 1(6), 1–13. <https://doi.org/10.70008/nhj.v1i06.29>
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Situational Leadership Strategies to Improve Change Management and Team Performance. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 247-252.
- Sunarso, B. (2024). Situational leadership dynamics: its influence on human resource development in the entrepreneurial context. <https://doi.org/10.61100/tender.v1i1.149>
- Westover, J. (2024). Leveraging Situational Leadership Theory for Transformation and Excellence. 12(2). <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.12.2.14>
- Wuryania, E., Rodlib, A. F., Sutarsib, S., Dewib, N. N., & Arifb, D. (2021). Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance. *Management Science Letters*, 11, 365-372.

- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors affecting employee's retention: Integration of situational leadership with social exchange theory. *Frontiers in psychology*, 13, 872105.
- Zhang, M. J., Zhang, Y., & Law, K. S. (2022). Paradoxical leadership and innovation in work teams: The multilevel mediating role of ambidexterity and leader vision as a boundary condition. *Academy of Management Journal*, 65(5), 1652-1679.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر القيادة الموقفية على إدارة فرق العمل الفنية:

دراسة ميدانية على القطاع الهندسي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة

☐ 40 – 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المستوى الوظيفي ☐ مدير / رئيس قسم ☐ قائد فريق فني

☐ مهندس ☐ فني

ثانيا محاور الاستبيان

❁ المحور الأول: القيادة الموقفية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
البعد الأول: أسلوب التوجيه					
					يُحدّد القائد المهام والمسؤوليات لكلّ عضو في الفريق الفني بشكل واضح ودقيق
					يضع القائد تعليمات تفصيلية لإجراءات العمل الفني ويتابع تنفيذها عن كثب
					يُحدّد القائد الجداول الزمنية لإنجاز المهام الهندسية ويُراقب الالتزام بها
					يتّخذ القائد القرارات الفنية بنفسه في المراحل الأولى من المشاريع الهندسية
البعد الثاني: أسلوب التدريب					
					يشرح القائد لأعضاء الفريق الأسباب والمبررات الفنية وراء القرارات الهندسية المتخذة
					يُشجّع القائد أعضاء الفريق على طرح الأسئلة والاستفسارات حول المهام الفنية
					يُقدّم القائد تغذية راجعة بناءة ومستمرة حول الأداء الفني لأعضاء الفريق
					يحرص القائد على نقل خبراته الفنية لأعضاء الفريق من خلال الممارسة التفاعلية

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
البعد الثالث: أسلوب الدعم					
					يستمتع القائد لمخاوف أعضاء الفريق الفني ويُقدّم لهم الدعم المعنوي اللازم
					يُسهّل القائد حصول أعضاء الفريق على الموارد والمعلومات الفنية اللازمة لعملهم
					يُشرك القائد أعضاء الفريق ذوي الخبرة في صنع القرارات الفنية المتعلقة بالمشروع
					يُعبر القائد عن ثقته في قدرات أعضاء الفريق الفني ويُشجّعهم على المبادرة
البعد الرابع: أسلوب التفويض					
					يمنح القائد المهندسين ذوي الخبرة صلاحية اتخاذ القرارات الفنية باستقلالية
					يكتفي القائد بالمتابعة العامة للنتائج دون التدخل في التفاصيل الفنية مع الأعضاء الأكفاء
					يُفوض القائد مسؤولية إدارة بعض المهام الهندسية لأعضاء الفريق المؤهلين
					يمنح القائد الفريق الفني حرية اختيار الحلول التقنية المناسبة دون فرض رأيه

✿ المحور الثاني: إدارة فرق العمل الفنية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتم تحديد أهداف الفريق الفني بوضوح ودقة بما يتوافق مع متطلبات المشروع الهندسي
					يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بين أعضاء الفريق الفني بشكل متوازن وعادل
					تتوافر قنوات اتصال فعالة بين أعضاء الفريق الفني تُسهّل تبادل المعلومات الفنية
					يسود مناخ من الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق الفني يُشجّع على التعاون
					تتوافر الموارد المادية والتقنية اللازمة لعمل الفريق الفني بكفاءة
					يتم التعامل مع الخلافات والنزاعات داخل الفريق الفني بأساليب بناءة وموضوعية
					يتم تقييم أداء الفريق الفني بشكل دوري وتقديم تغذية راجعة لتحسين الأداء
					يحرص أعضاء الفريق الفني على تبادل الخبرات والمعارف الفنية فيما بينهم
					يتمتع الفريق الفني بالقدرة على التكيف مع التغيرات الطارئة في المشاريع الهندسية

البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
يعمل أعضاء الفريق الفني بروح جماعية تُعلي المصلحة العامة على المصالح الفردية					
يُسهم العمل ضمن الفريق الفني في تحسين جودة المخرجات الهندسية					
تتوافر آليات واضحة للمساءلة وضمان الجودة داخل الفريق الفني					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of business administration

**The Impact of Situational Leadership on Managing
Technical Work Teams: A Field Study on the Engineering
Sector**

Prepared by:

Hejab Noor Almutairi

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1447