

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير ادارة اعمال

أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات
المقاولات دراسة ميدانية لدى شركات المقاولات في المملكة العربية
السعودية.

إعداد الطالب/

سعود نورالدين عبدالقادر ادم

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

إلى من كانت خطواتي المتعثرة تجد فيهم السند،

إلى من صنعوا من ضعفي قوة، ومن خوفي دافعاً،

إلى أولئك الذين آمنوا بي يوم شككتُ في نفسي،

إلى أمي التي كانت وما زالت دعاؤها النور الذي يهديني في كل طريق،

إلى أبي الذي غرس فيّ معنى الصبر والإصرار،

إلى إخوتي الذين كانوا مصدر الفرح حين يشتد التعب،

إلى أصدقائي الذين أحاطوني بالكلمة الطيبة حين كنت على وشك الانطفاء،

إلى نفسي التي قاومت، ونهضت بعد كل سقوط، وتعلمت أن لكل خطوة ثمناً ولكل حلم كفاحاً،

أهدي هذا العمل العلمي المتواضع، عربون امتنانٍ لكل من كان له أثرٌ في هذه الرحلة الطويلة،

ولكل من آمن أن الطريق نحو العلم لا يُقاس بطوله، بل بما نحمله من إصرارٍ في نهايته.

سُرَّةُ الْقَلْبِ وَتَقْوَى الْقَلْبِ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل،
والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين
كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. لقد
كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي القوة الدافعة
التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي العزيزة، التي كانت
لي الشريك والسند، والتي لم تبخل عليّ بدعمها وتشجيعها
المستمرين. كانت تفهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي في هذه
الرحلة.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرفو رسالتي، الذين
قدموا لي الدعم والإرشاد العلمي، وساهموا بتوجيهاتهم
القيمة في إتمام هذا البحث. لقد كان لخبرتهم وتوجيهاتهم
دور كبير في صياغة هذا العمل.

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا خلال
مسيرتي الأكاديمية. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر
الإيجابي في تجاوز كل التحديات.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر لكل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو
دعم في إنجاز هذا العمل. سائلًا الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه
الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم
إنه على ذلك لقادر

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعّال، التحفيز وبناء الفرق، اتخاذ القرارات) في تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، إذ وُزعت على عينة عشوائية طبقية من العاملين في الفرق الهندسية في شركات المقاولات السعودية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (345) استبانة، وعُولجت بياناتها باستخدام برنامج (SPSS) بتوظيف جملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية كتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية بأبعادها مجتمعة في تحسين أداء الفرق الهندسية، حيث فسّرت أبعاد القيادة الإدارية ما نسبته (71.8%) من التباين في مستوى أداء الفرق، وجاء بُعد اتخاذ القرارات في مقدمة الأبعاد تأثيراً، يليه التواصل الفعّال، فالتحفيز وبناء الفرق، وأخيراً التخطيط الاستراتيجي. كما أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإدارية ومستوى أداء الفرق الهندسية جاءا مرتفعين.

وأوصت الدراسة بترسيخ منظومة متكاملة لاتخاذ القرار داخل شركات المقاولات، وتطوير منظومة التواصل المؤسسي عبر منصات رقمية، وتبني سياسات تحفيزية مرنة تستوعب تنوع الفرق، ومأسسة آليات التعلم التنظيمي وتوظيف الدروس المستفادة، إلى جانب تطوير معايير اختيار قادة الفرق الهندسية لتشمل المهارات القيادية والاجتماعية والذكاء العاطفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعّال، التحفيز وبناء الفرق، اتخاذ القرارات، أداء الفرق الهندسية، شركات المقاولات، المملكة العربية السعودية.

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.....	11 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهداف الدراسة
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة
5.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
12.....	8.1 الفجوة البحثية
13.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
15.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
16.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
17.....	12.1 مصادر جمع البيانات
17.....	13.1 أداة الدراسة
17.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

18	15.1 حدود الدراسة.....
19	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....
19	المبحث الأول: القيادة الإدارية (المتغير المستقل).....
19	1.1.2 تمهيد.....
19	2.1.2 مفهوم القيادة الإدارية.....
21	3.1.2 أهمية القيادة الإدارية.....
22	4.1.2 أهداف القيادة الإدارية.....
23	5.1.2 أبعاد القيادة الإدارية.....
25	6.1.2 استراتيجيات القيادة الإدارية.....
26	7.1.2 عوامل نجاح الممارسة القيادية في شركات المقاولات.....
28	المبحث الثاني: أداء الفرق الهندسية (المتغير التابع).....
28	1.2.2 تمهيد.....
28	2.2.2 مفهوم أداء الفرق الهندسية.....
30	3.2.2 أهمية أداء الفرق الهندسية.....
31	4.2.2 أهداف الارتقاء بأداء الفرق الهندسية.....
32	5.2.2 أبعاد أداء الفرق الهندسية.....
34	6.2.2 استراتيجيات تحسين أداء الفرق الهندسية.....
36	7.2.2 العوامل المؤثرة في أداء الفرق الهندسية.....
38	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
38	1.3 تمهيد.....
38	2.3 منهج الدراسة.....
39	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
40	4.3 أداة الدراسة.....

41	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها.....
44	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
45	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
47	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
47	1.4 تمهيد.....
47	2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
49	3.4 التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة.....
54	4.4 التحقق من ملائمة البيانات لتحليل الانحدار.....
55	5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
61	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
61	1.5 تمهيد.....
61	2.5 نتائج الدراسة.....
64	3.5 توصيات الدراسة.....
66	4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة.....
67	Abstract.....
68	قائمة المراجع.....
72	الملاحق.....
73	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
40	جدول (3 - 1) جدول توزيع الاستبانة	1.
42	جدول (3 - 2) مقياس ليكرت الخماسي	2.
42	جدول (3 - 3) مستويات الاستجابة	3.
43	جدول (3 - 4) معاملات ارتباط الفقرات بأبعاده	4.
45	جدول (3 - 5) قيم معاملات الثبات لكل بُعد وللاستبانة ككل	5.
45	جدول (3 - 6) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	6.
48	جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية	7.
50	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي	8.
51	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التواصل الفعال	9.
52	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز وبناء الفرق	10.
52	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد اتخاذ القرارات	11.
53	جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد القيادة الإدارية	12.
54	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أداء الفرق الهندسية	13.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
55	جدول (4 - 8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ومؤشرات الازدواج الخطي	14.
56	جدول (4 - 9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الإدارية على أداء الفرق الهندسية	15.
58	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الفرق الهندسية	16.
59	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التواصل الفعّال على أداء الفرق الهندسية	17.
60	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز وبناء الفرق على أداء الفرق الهندسية	18.
61	جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر اتخاذ القرارات على أداء الفرق الهندسية	19.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

11 المقدمة

تُمثّل القيادة الإدارية أحد أبرز الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والممارسين في مجال العلوم الإدارية، نظراً لدورها الجوهري في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع. وقد أضحت القيادة الإدارية الفعّالة ضرورة حتمية لا غنى عنها لأي منظمة تسعى إلى التميّز والاستدامة، إذ إن نجاح المنظمات لا يتوقف على مواردها المادية والتقنية فحسب، بل يرتبط بشكل وثيق بقدرة قياداتها على استثمار هذه الموارد وتوظيف الطاقات البشرية وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية (الحبابي، 2025).

وتتعدد أبعاد القيادة الإدارية وتتنوع مجالات تأثيرها في المنظمات، فهي تشمل التخطيط الاستراتيجي الذي يُمكن القادة من رسم التوجهات المستقبلية ووضع الأولويات، والتواصل الفعّال الذي يُعدّ الشريان الحيوي لنقل المعلومات والتوجيهات بين المستويات الإدارية المختلفة، والتحفيز وبناء الفرق الذي يُسهم في رفع الروح المعنوية وتعزيز الانتماء التنظيمي، إضافة إلى اتخاذ القرارات الذي يُمثّل جوهر العملية الإدارية وعصبها الأساسي. وقد أكدت الدراسات أن هذه الأبعاد تتفاعل فيما بينها لتُشكّل منظومة قيادية متكاملة تنعكس آثارها على مختلف جوانب الأداء التنظيمي، وأن أسلوب القيادة المتّبع يُحدث فروقاً جوهريّة في مستوى أداء العاملين وانضباطهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة (الخليفات، 2022).

ويُشكّل أداء الفرق الهندسية في قطاع المقاولات ركيزة أساسية لنجاح المشاريع الإنشائية وتحقيق مخرجاتها وفق المعايير المحددة من حيث الجودة والوقت والتكلفة. وتتميز هذه الفرق بطبيعتها متعددة التخصصات التي تجمع بين كفاءات هندسية وفنية متنوعة، مما يجعل إدارتها وتوجيهها عملية معقدة تتطلب مستوى عالٍ من المهارات القيادية القادرة على تحقيق التناغم والتكامل بين أعضاء الفريق وتوحيد جهودهم نحو هدف مشترك. (Nwulu et al., 2022)

ولا يقتصر أداء الفرق الهندسية على الجانب الفني والتقني فحسب، بل يمتد ليشمل جوانب تنظيمية وسلوكية ترتبط بمستوى التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق ومدى فاعلية التواصل الداخلي والقدرة على حل المشكلات بشكل جماعي. وقد أثبتت الأبحاث أن فرق العمل الفعّالة تتسم بخصائص تميّزها عن غيرها،

وأن القيادة التنظيمية تؤدي دوراً محورياً في تشكيل هذه الخصائص وتعزيزها من خلال ممارسة المهارات الفنية والفكرية والإنسانية والتنظيمية (عيسى ومهيري، 2022).

وفي ضوء ذلك، تأتي هذه الدراسة للبحث في أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعال، التحفيز وبناء الفرق، اتخاذ القرارات) على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل المكانة الاستراتيجية التي يحتلها هذا القطاع في دعم مسيرة التنمية الشاملة وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، سعياً نحو تقديم إسهام علمي وعملي يُعزز من فاعلية الممارسات القيادية وينعكس إيجاباً على مخرجات المشاريع الهندسية

2.1 مشكلة الدراسة

يُعدّ قطاع المقاولات من أكثر القطاعات حيوية وتأثيراً في الاقتصاد السعودي، إذ يُسهم بنسبة تتجاوز (6%) من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، ويستقطب ما يزيد عن (1.2) مليون عامل في مختلف التخصصات الهندسية والفنية، فضلاً عن كونه الذراع التنفيذي الرئيسي لتحقيق المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030 كمشروع نيوم ومشروع البحر الأحمر ومشروع القدية وغيرها من المشاريع العملاقة التي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة في إدارة الفرق الهندسية وقيادتها. غير أن هذا القطاع يواجه تحديات جوهرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالممارسات القيادية السائدة، حيث تُشير تقارير الهيئة السعودية للمقاولين إلى أن ما يقارب (35%) من مشاريع المقاولات في المملكة تعاني من تأخر في التنفيذ عن الجداول الزمنية المخططة، وأن نسبة كبيرة من حالات التعثر تعود إلى عوامل إدارية وتنظيمية أكثر من كونها عوامل فنية أو مالية بحتة.

وتبرز المشكلة بصورة أوضح حين يتأمل الباحث في طبيعة الفرق الهندسية العاملة في شركات المقاولات، فهي فرق متعددة التخصصات تضم مهندسين مدنيين ومعماريين وكهربائيين وميكانيكيين ومساحين وفنيين، يعملون في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغير المستمر وضغوط الوقت والتكلفة، مما يجعل دور القيادة الإدارية محورياً في تنسيق جهودهم وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المشروع بالجودة والكفاءة المطلوبتين. وعلى الرغم من هذه الأهمية الحيوية، فإن الواقع العملي يكشف عن وجود فجوة واضحة بين الممارسات القيادية الفعلية في شركات المقاولات السعودية وبين المستوى المأمول من هذه الممارسات، إذ يُلاحظ ضعف في مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات الهندسية، وقصور في آليات التواصل

الفعال بين مستويات الإدارة المختلفة وبين أعضاء الفرق الهندسية أنفسهم، إلى جانب محدودية أساليب التحفيز وبناء الفرق المتبعة، وتباطؤ في عمليات اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب.

ومما يُعمّق هذه المشكلة أن معظم الدراسات العلمية السابقة التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وأثرها على الأداء ركّزت على قطاعات أخرى كالقطاع التعليمي والصحي والصناعي وقطاع الاتصالات، بينما لم يحظَ قطاع المقاولات والفرق الهندسية فيه بالقدر الكافي من البحث والدراسة العلمية المتعمقة، وهو ما أكدته دراسة (Nwulu et al., 2022) التي أشارت إلى الحاجة الماسة لمزيد من الأبحاث حول القيادة الفعالة في المشاريع الهندسية متعددة التخصصات. كما أن دراسة (عيسى ومهيري، 2022) خلصت إلى أن المهارات القيادية تؤثر بشكل متفاوت على أداء الفرق التقنية، مما يستدعي دراسة هذا الأثر في سياقات مختلفة ومنها قطاع المقاولات. وقد أشارت دراسة (Nauman et al., 2022) إلى أن القيادة الخادمة تُحسن أداء فرق المشاريع من خلال تعزيز الثقافة التعاونية، مما يطرح تساؤلاً جوهرياً حول مدى تأثير أنماط القيادة المختلفة على أداء الفرق الهندسية في بيئة المقاولات السعودية ذات الخصوصية الثقافية والتنظيمية.

وفي ضوء ما سبق، وانطلاقاً من الملاحظة الميدانية للباحث ومعايشته لواقع العمل في قطاع المقاولات، واستناداً إلى ما كشفته الأدبيات العلمية من ندرة الدراسات المتخصصة في هذا المجال، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعال، التحفيز وبناء الفرق، اتخاذ القرارات) على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعال، التحفيز وبناء الفرق، اتخاذ القرارات) على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

تتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الإدارية على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على أثر التواصل الفعال كأحد أبعاد القيادة الإدارية على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
3. التعرف على أثر التحفيز وبناء الفرق كأحد أبعاد القيادة الإدارية على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
4. التعرف على أثر اتخاذ القرارات كأحد أبعاد القيادة الإدارية على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
5. تحديد مستوى ممارسة أبعاد القيادة الإدارية لدى القيادات في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
6. تحديد مستوى أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
7. تقديم توصيات ومقترحات عملية لتعزيز ممارسات القيادة الإدارية بما يُسهم في تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعال، التحفيز وبناء الفرق، اتخاذ القرارات) على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟

يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر التواصل الفعال على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟

3. ما أثر التحفيز وبناء الفرق على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟
4. ما أثر اتخاذ القرارات على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟
5. ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الإدارية لدى القيادات في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟
6. ما مستوى أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟

5.1 فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية

- $H0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعال، التحفيز وبناء الفرق، اتخاذ القرارات) على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

- $H01$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
- $H02$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الفعال على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
- $H03$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز وبناء الفرق على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
- $H04$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتخاذ القرارات على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية والأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة الإدارية وأداء الفرق الهندسية، وذلك بتوفير إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد القيادة الإدارية (التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعّال، التحفيز وبناء الفرق، اتخاذ القرارات) وأداء الفرق الهندسية في بيئة قطاع المقاولات، وهو ما لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.
- تُعالج هذه الدراسة فجوة واضحة في الأدبيات العلمية العربية والأجنبية، إذ إن معظم الدراسات السابقة ركّزت على أثر القيادة الإدارية في القطاعات التعليمية والصحية والصناعية، بينما يُعدّ قطاع المقاولات والفرق الهندسية من القطاعات التي لم تنل نصيباً كافياً من البحث العلمي رغم أهميته الاستراتيجية في الاقتصاد السعودي.
- تُقدّم الدراسة نموذجاً بحثياً يمكن أن يُوظّف في دراسات مستقبلية لاختبار العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الفرق في بيئات عمل مشابهة، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين في مجالات الإدارة والهندسة وإدارة المشاريع.
- تُسهم الدراسة في بناء جسر معرفي بين علوم الإدارة وعلوم الهندسة وإدارة المشاريع، من خلال دراسة الأثر القيادي في سياق فني وتقني متخصص، مما يُعزز التكامل بين هذه التخصصات على المستوى الأكاديمي.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تتضمن مشاريع عملاقة في قطاع البناء والتشييد مثل مشروع نيوم ومشروع البحر الأحمر والقدية وغيرها، مما يستوجب وجود قيادات إدارية فعّالة قادرة على إدارة الفرق الهندسية بكفاءة عالية لتحقيق هذه المشاريع وفق الجداول الزمنية والمعايير المطلوبة.
- تُقدّم نتائج الدراسة وتوصياتها رؤى عملية لقيادات شركات المقاولات حول كيفية تعزيز ممارساتهم القيادية بما ينعكس إيجاباً على أداء الفرق الهندسية، وتقليل معدلات التأخير في تسليم المشاريع، وخفض التكاليف الناتجة عن سوء الإدارة، ورفع جودة المخرجات الهندسية.

- يمكن أن تستفيد إدارات الموارد البشرية والتطوير المؤسسي في شركات المقاولات من نتائج هذه الدراسة في تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المشاريع ورؤساء الفرق الهندسية، مع التركيز على الأبعاد الأكثر تأثيراً في أداء الفرق.
- تُوفر الدراسة لصانعي القرار في شركات المقاولات معلومات مبنية على أدلة علمية تُساعدهم في اتخاذ قرارات أكثر فعالية فيما يتعلق باختيار القيادات الهندسية وتقييم أدائها وتطوير سياسات العمل الداخلية التي تُعزز بيئة عمل إيجابية ومنتجة.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

✍ دراسة (القرشي، 2021) بعنوان "أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، التحكم في الانفعالات، الدافعية، المهارات الاجتماعية، التعاطف) على فعالية القيادة الإدارية لدى قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 194 استبانة مستردة من أصل 200 استبانة وُزعت إلكترونياً على قائدي ووكيلي المدارس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة لدى القادة الإداريين مرتفع نسبياً بمتوسط حسابي عام بلغ (4.24)، كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية. وأوصت الباحثة بالاهتمام بتوظيف الذكاء العاطفي في زيادة فعالية القيادة الإدارية داخل المنظمة كونه أحد أهم عوامل النجاح والإبداع، وعقد ورش عمل للتعريف بالذكاء العاطفي وتطوير قدراته من خلال التعلم والتمرين.

✍ دراسة (عبدالحفيظ والبدر، 2021) بعنوان "أثر القيادة الإدارية على تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بديوان بلدية بنغازي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) على تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بديوان بلدية بنغازي في ليبيا.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالديوان والبالغ عددهم 120 موظفاً، وُجمعت البيانات بواسطة الاستبانة وحُللت باستخدام برنامج (SPSS V.26) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي يؤثر إيجابياً على تنمية الإبداع الإداري بعلاقات ارتباطية إيجابية، بينما يؤثر النمط الأوتوقراطي سلباً بعلاقات ارتباطية عكسية، أما النمط الحر فكان أثره غير معنوي مع علاقات ارتباطية سالبة. وأوصت الدراسة بإنشاء مركز لأبحاث القيادة الإدارية في وزارة الحكم المحلي وضرورة الاهتمام بمبادئ القيادة الديمقراطية.

✍ دراسة (بوعلي وسويلم، 2022) بعنوان "دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف بورقلة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور فرق العمل بأبعادها (آلية فريق العمل، التعاون الجماعي، تنظيم المهام) في تحسين أداء العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة في الجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 60 موظفاً وُجمعت البيانات بواسطة الاستبانة وعولجت إحصائياً ببرنامج (SPSS V.22) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن فرق العمل تُعد أسلوباً إدارياً واعداداً لإدارة أداء العاملين في المؤسسة العمومية، وأنها تُسهم في تحسين أداء العاملين من خلال تحقيق متطلبات وظيفية، كما وُجدت مستويات متوسطة لأبعاد فرق العمل ومستويات مرتفعة في تحسين أداء العاملين، مع وجود علاقة ارتباطية بين فرق العمل وتحسين أداء العاملين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الشخصية.

✍ دراسة (عيسى ومهيري، 2022) بعنوان "أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل: دراسة ميدانية لفرق العمل التقنية بالوحدة العملية للاتصالات بأدرار"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية القيادة التنظيمية بأبعادها (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية) في تحسين أداء فرق العمل بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال معرفة العلاقة بين القيادة وفرق العمل في شركة اتصالات الجزائر بأدرار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من 50 عاملاً وعاملة من الفرق التقنية المكلفة بإصلاح التعطلات وتركيب الشبكة الهاتفية، واعتمد أسلوب الحصر الشامل والاستبانة لقياس المتغيرات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للقيادة التنظيمية دوراً فعالاً في تحسين أداء فرق العمل التقنية، وأن للمهارات القيادية أثراً في تفعيل أداء

الفرق، وأن لفرق العمل الفعالة خصائص تتميز بها عن غيرها. وأوصت الدراسة بتعزيز المهارات القيادية لدى رؤساء الفرق والاهتمام بتطوير الجوانب الفنية والتنظيمية لتحقيق أداء أفضل.

✍ دراسة (سالم ومهيدي، 2022) بعنوان "المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل: دراسة سوسيو-تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بأدرار"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات القيادية بأبعادها (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية) على أداء فرق العمل في شركة اتصالات الجزائر بأدرار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من 50 عاملاً وعاملة من الفرق التقنية باستخدام أسلوب الحصر الشامل والاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ممارسة للمهارات القيادية لدى قادة فرق العمل التقنية، وأن هناك تبايناً في تأثير المهارات القيادية على أداء الفرق حيث كان لبُعد المهارات التنظيمية الأثر الأكبر، بينما كان هناك غياب شبه كلي لتأثير المهارات الإنسانية، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري العمر والمستوى الدراسي، في حين توجد فروق تُعزى لمتغير الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المهارات الإنسانية لدى القادة وتطوير قدراتهم التنظيمية لتحسين أداء الفرق.

✍ دراسة (الخليفات، 2022) بعنوان "أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية) على عملية اتخاذ القرار الإداري في الشركات الصناعية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 100 موظف من فئة الإدارات العليا في الشركات الصناعية الأردنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واسترجعت 36 استبانة صالحة للتحليل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ضعيف للأساليب القيادية على عملية اتخاذ القرار الإداري بنسبة 34.8%، وأن الأسلوب التحويلي أثر بنسبة 35.0%، والأسلوب التبادلي بنسبة 12.8%، والأسلوب الأخلاقي بنسبة 36.9%. وأوصت الدراسة بضرورة اعتبار أساليب القيادة من الأولويات الاستراتيجية في القطاعات الصناعية، وتعزيز أسلوب القيادة الديمقراطية وإشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار، وتوفير التكنولوجيا والمتطلبات الحديثة للوصول إلى أفضل البدائل للقرارات الإدارية.

✍ دراسة (خلوط، 2023) بعنوان "أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف سيرتاف مغنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي في مؤسسة الخبز "سيرتاف" بمغنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وتكونت العينة من 50 عاملاً تم توزيع الاستبانة عليهم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، كما بيّنت وجود فروقات في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تُعزى إلى متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير العمر. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنماط قيادية داعمة وتعزيز ثقافة التحفيز وبناء فرق العمل لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

✍ دراسة (الحبابي، 2025) بعنوان "أثر القيادة الإدارية الفعالة على أداء الموظفين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية الفعالة بأبعادها (النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري، النمط الحر/الفوضوي) على أداء الموظفين من حيث الانضباط والتقييم والتحسين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظواهر والاتجاهات المتعلقة بالقيادة الإدارية الفعالة، معتمدةً على البيانات الأولية والثانوية والمصادر الرسمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لنمط القائد الديمقراطي على انضباط العاملين ومستوى أدائهم، فكلما كان نمط القائد ديمقراطياً كان مستوى أداء العاملين مرتفعاً، في حين وُجد أثر سلبي لنمط القائد الفوضوي على مستوى أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بتعزيز النمط الديمقراطي في القيادة من خلال إشراك الموظفين في صنع القرار، وتعزيز ثقافة الحوار والتواصل المفتوح بين القادة والعاملين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

✍ دراسة (Ben Sedrine, Bouderbala & Nasraoui, 2021) بعنوان "Leadership Style Effect on Virtual Team Efficiency: Trust, Operational Cohesion and Media Richness Roles"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) على كفاءة فرق العمل الافتراضية، مع افتراض وجود متغيرات وسيطة تتمثل في الثقة والتماسك التشغيلي وثراء الوسائط. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبانة إلكترونية وُرعت على عينة مكونة من 300

مبحوث من قطاع تكنولوجيا المعلومات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) ، وُحُلَّت البيانات باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ونمذجة المعادلات الهيكلية عبر برنامجي SPSS و AMOS 23. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقة والتماسك التشغيلي يلعبان دوراً وسيطاً بين أنماط القيادة وأداء الفريق، وأن أنماط القيادة تؤثر على التماسك التشغيلي والثقة الجماعية وفقاً لمستويات مختلفة من ثراء الوسائط . وأوصت الدراسة بأن الكفاءة المثلى لفرق العمل الافتراضية تتحقق من خلال مستوى عالٍ من ثراء الوسائط مع قيادة تحويلية تعزز التماسك التشغيلي للمجموعة.

✍ دراسة (Nwulu, Elele, Erhueh, Akano & Omomo, 2022) بعنوان "Leadership in Multidisciplinary Engineering Projects: A Review of Effective Management Practices and Outcomes"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات القيادية الفعالة بأبعادها (القدرة على التكيف، الذكاء العاطفي، القدرة على اتخاذ القرار، استراتيجيات الاتصال، حل النزاعات) التي تُحقق النجاح في المشاريع الهندسية متعددة التخصصات. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بقيادة المشاريع الهندسية، مع تحليل دراسات حالة لمشاريع متعددة التخصصات ناجحة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الناجحة في المشاريع الهندسية متعددة التخصصات تتطلب توازناً بين الخبرة الفنية والمهارات الناعمة، مع التركيز على التواصل الواضح والقدرة على التكيف وتعزيز بيئة عمل تعاونية، وأن تبني نهج التفكير المنظومي يُمكن القادة من مواءمة الأهداف الهندسية المتنوعة والموارد لتحقيق أهداف المشروع الشاملة. وأوصت الدراسة بتطوير مهارات القادة في إدارة الفرق المتنوعة وتعزيز قدرات الابتكار والتعاون بين التخصصات المختلفة.

✍ دراسة (Nauman, Bhatti, Imam & Khan, 2022) بعنوان "How Servant Leadership Drives Project Team Performance Through Collaborative Culture and Knowledge Sharing"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على أداء فريق المشروع من خلال آليتين وسيطتين هما (الثقافة التعاونية، ومشاركة المعرفة)، استناداً إلى نظرية التعلم الاجتماعي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة وتحليل نمذجة المعادلات الهيكلية، وتكونت العينة من أعضاء فرق مشاريع في قطاعات متعددة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التعاونية تتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة

الخادمة وأداء فريق المشروع، بينما لا تلعب مشاركة المعرفة دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، مما يكشف أن الثقافة التعاونية هي الآلية التدخلية التي تترجم القيادة الخادمة إلى أداء فعال لفريق المشروع. وأوصت الدراسة بأن يعمل مديرو المشاريع على تبني سلوكيات القيادة الخادمة وتعزيز ثقافة التعاون داخل فرق العمل لتحقيق أداء أعلى.

✍ دراسة (Bagheri, Akbari & Artang, 2022) بعنوان "How Does Entrepreneurial Leadership Affect Innovation Work Behavior? The Mediating Role of Individual and Team Creativity Self-Efficacy"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الريادية لدى الرؤساء التنفيذيين على سلوك الابتكار في العمل لدى الموظفين، من خلال متغيرين وسيطين هما (الكفاءة الذاتية للإبداع الفردي، والكفاءة الذاتية للإبداع الفريق)، استناداً إلى نظرية الإدراك الاجتماعي والنظرة القائمة على الموارد. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من 41 رئيساً تنفيذياً و207 موظفين في شركات قائمة على المعرفة في إيران، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وُجمعت البيانات على مرحلتين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الريادية للرؤساء التنفيذيين تحسّن سلوك الابتكار في العمل لدى الموظفين من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية للإبداع على المستويين الفردي والجماعي. وأوصت الدراسة بأن يتبنى المديرون وقادة الأعمال ممارسات القيادة الريادية لتحفيز الابتكار لدى الموظفين، وتعزيز ثقة الأفراد والفرق في قدراتهم الإبداعية.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح أن الأدبيات العلمية قد أولت اهتماماً ملحوظاً بدراسة القيادة الإدارية وأثرها على الأداء في سياقات تنظيمية متعددة، غير أن هذا الاهتمام توزّع بشكل غير متوازن بين القطاعات المختلفة، إذ ركّزت دراسة الخلفيات (2022) ودراسة عبدالحفيظ والبديري (2021) على القطاع الصناعي والحكومي، في حين اتجهت دراسة القرشي (2021) نحو القطاع التعليمي، وتناولت دراسة بوعلي وسويلم (2022) القطاع الصحي، بينما عالجت دراسة عيسى ومهيري (2022) ودراسة سالم ومهيري (2022) قطاع الاتصالات، أما على صعيد الدراسات الأجنبية فقد تناولت دراسة Ben Sedrine et al. (2021) فرق العمل الافتراضية في قطاع تكنولوجيا المعلومات، ودرست Nauman et al. (2022) القيادة الخادمة في سياق فرق المشاريع العامة، فيما ركّزت دراسة Bagheri et al. (2022) على القيادة الريادية في الشركات القائمة على المعرفة. ورغم

أن دراسة (Nwulu et al. (2022 تناولت القيادة في المشاريع الهندسية متعددة التخصصات إلا أنها اقتصرت على المراجعة النظرية دون تطبيق ميداني. وعليه، يتبين وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي جمعت بين دراسة أثر القيادة الإدارية بأبعادها المتكاملة (التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعّال، التحفيز وبناء الفرق، اتخاذ القرارات) على أداء الفرق الهندسية تحديداً في قطاع المقاولات، ولا سيما في البيئة السعودية التي تشهد طفرة غير مسبوقة في المشاريع الإنشائية الكبرى المرتبطة برؤية 2030، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سدّه من خلال تقديم دراسة ميدانية تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية تُسهم في تعميق الفهم العلمي لهذه العلاقة في سياقها التنظيمي والثقافي الخاص.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

تُعرف القيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، من خلال ممارسة مجموعة من العمليات الإدارية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في إطار بيئة تنظيمية محددة. ولا تقتصر القيادة الإدارية على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، بل تتجاوز ذلك إلى بناء علاقات إنسانية فاعلة مع المرؤوسين وتحفيزهم واستثمار طاقاتهم الكامنة وتوظيفها لخدمة أهداف المنظمة. وقد تطورت النظرة إلى القيادة الإدارية عبر مراحل تاريخية متعاقبة، بدءاً من نظرية السمات التي ركّزت على الخصائص الشخصية للقائد، مروراً بالنظريات السلوكية التي اهتمت بأنماط السلوك القيادي، ووصولاً إلى النظريات الموقفية والتحويلية التي أكدت على أهمية التكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية وإلهام الأتباع نحو تحقيق رؤية مشتركة (الحبابي، 2025). وقد أشار الخليفات (2022) إلى أن القيادة الإدارية الفعّالة تتطلب من القائد امتلاك مزيج متوازن من المهارات الفنية والإنسانية والفكرية التي تُمكنه من التعامل مع تعقيدات البيئة التنظيمية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ثانياً: أبعاد القيادة الإدارية في الدراسة الحالية

تتبنى هذه الدراسة أربعة أبعاد للقيادة الإدارية تُمثّل المتغير المستقل، وقد تم اختيارها بناءً على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وبما يتلاءم مع طبيعة العمل في قطاع المقاولات والفرق الهندسية.

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي، ويُقصد به إجرائياً في هذه الدراسة قدرة القائد الإداري في شركات المقاولات على تحديد الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى للفريق الهندسي، ووضع الخطط التنفيذية اللازمة لتحقيقها، وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد بالشكل الأمثل، واستشراف التحديات المحتملة ووضع البدائل والسيناريوهات المناسبة للتعامل معها. وقد أكدت دراسة عبدالحفيظ والبديري (2021) أن النمط القيادي الذي يتبنى التخطيط المنهجي والمنظم يُسهم بشكل إيجابي في تنمية الإبداع الإداري ورفع مستوى أداء العاملين.

البُعد الثاني: التواصل الفعّال، ويُقصد به إجرائياً قدرة القائد الإداري على إنشاء قنوات اتصال واضحة ومفتوحة مع أعضاء الفريق الهندسي وبين أعضاء الفريق أنفسهم، ونقل المعلومات والتوجيهات والتغذية الراجعة بدقة ووضوح، والإصغاء الفعّال لمقترحات الأعضاء وملاحظاتهم، وتعزيز ثقافة الحوار والشفافية داخل بيئة العمل. وقد أشارت دراسة (2021) Ben Sedrine, Bouderbala and Nasraoui إلى أن أنماط القيادة تؤثر على كفاءة فرق العمل من خلال آليات التواصل وثراء الوسائط المستخدمة، وأن التواصل الفعّال يُعدّ عاملاً حاسماً في بناء الثقة والتماسك التشغيلي بين أعضاء الفريق.

البُعد الثالث: التحفيز وبناء الفرق، ويُقصد به إجرائياً قدرة القائد الإداري على استخدام الأساليب التحفيزية المادية والمعنوية لرفع مستوى الدافعية لدى أعضاء الفريق الهندسي، وتعزيز روح العمل الجماعي والانتماء للفريق، وبناء علاقات عمل تعاونية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة عمل إيجابية تُشجع على المبادرة والإبداع. وقد أوضحت دراسة خلوط (2023) أن التحفيز وبناء فريق العمل يُمثّلان بُعدين جوهريين من أبعاد القيادة الإدارية التي ترتبط ارتباطاً معنوياً بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

البُعد الرابع: اتخاذ القرارات، ويُقصد به إجرائياً قدرة القائد الإداري على تحليل المواقف والمشكلات التي تواجه الفريق الهندسي بموضوعية، وجمع المعلومات والبيانات اللازمة، وتقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب في الوقت المناسب، مع إشراك أعضاء الفريق في عملية صنع القرار بما يُعزز من التزامهم وملكيّتهم للقرارات المتخذة. وقد بيّنت دراسة الخليفات (2022) أن أساليب القيادة الإدارية بعناصرها التحويلية والتبادلية والأخلاقية تؤثر في عملية اتخاذ القرار الإداري، وأن إشراك المرؤوسين في صنع القرار يُعدّ من أهم العوامل المعززة لفاعلية القرارات وجودة تنفيذها.

ثالثاً: مفهوم أداء الفرق الهندسية

يُعرّف أداء الفرق الهندسية إجرائياً في هذه الدراسة بأنه المستوى الكلي للمخرجات والنتائج التي تُحققها الفرق الهندسية العاملة في شركات المقاولات، ويشمل ذلك قدرة الفريق على إنجاز المهام الهندسية المسندة إليه وفق معايير الجودة المحددة والجداول الزمنية المخططة والميزانيات المعتمدة، ومستوى التنسيق والتعاون بين أعضاء الفريق، وقدرتهم على حل المشكلات الفنية واتخاذ القرارات التقنية بكفاءة، ومدى التزامهم بمعايير السلامة المهنية والمواصفات الفنية. وتتميز الفرق الهندسية في قطاع المقاولات بطبيعة عملها متعددة التخصصات التي تتطلب تكاملاً وظيفياً عالياً بين مختلف الاختصاصات الهندسية لتحقيق أهداف المشروع بصورة متكاملة (Nwulu et al., 2022). وقد أشارت دراسة سالم ومهيري (2022) إلى أن أداء فرق العمل التقنية يتأثر بالمهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الفرق، وأن هذا التأثير يتفاوت وفقاً لنوعية المهارات المستخدمة. كما أكدت دراسة (Nauman et al., 2022) أن أداء فرق المشاريع يتحسن بشكل ملموس حين يتبنى القادة سلوكيات قيادية تُعزز الثقافة التعاونية وتُشجع على تبادل المعرفة بين أعضاء الفريق.

رابعاً: العلاقة النظرية بين القيادة الإدارية وأداء الفرق الهندسية

تستند العلاقة النظرية بين القيادة الإدارية وأداء الفرق الهندسية إلى عدة نظريات إدارية وسلوكية، أبرزها نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا التي تُفسّر كيف يتعلم أعضاء الفريق من سلوكيات قادتهم ويتأثرون بممارساتهم القيادية، ونظرية الإدراك الاجتماعي التي تُوضّح كيف تُسهم القيادة في تعزيز الكفاءة الذاتية للأفراد والفرق وبالتالي تحسين سلوكهم الإبداعي وأدائهم الوظيفي (Bagheri, Akbari & Artang, 2022). كما تُدعم هذه العلاقة النظرية القائمة على الموارد التي ترى أن القيادة الفعالة تُمثّل مورداً تنظيمياً استراتيجياً يُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين أداء الفرق والعاملين. وقد أثبتت دراسة القرشي (2021) أن أبعاد الذكاء العاطفي للقادة تؤثر إيجابياً على فاعلية القيادة الإدارية، مما يُعزز قدرة القائد على التعامل مع ديناميكيات الفريق وتحسين أدائه. وتأسيساً على هذه المنطلقات النظرية، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار أثر أبعاد القيادة الإدارية الأربعة على تحسين أداء الفرق الهندسية في سياق شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى وصف وتحليل أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعال، التحفيز وبناء الفرق، اتخاذ القرارات) على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية. وسيتم توظيف هذا المنهج في جانبين رئيسيين: الجانب النظري الذي سيشمل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة لبناء الإطار النظري، والجانب الميداني الذي سيعتمد على تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة.

كما سيتم استخدام الأسلوب الكمي في تحليل البيانات المجمعة إحصائياً للكشف عن العلاقات الارتباطية وعلاقات الأثر بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية) والمتغير التابع (أداء الفرق الهندسية)، وصولاً إلى نتائج علمية دقيقة قابلة للتعميم، مما سيمكّن الباحث من اختبار الفرضيات الإحصائية واستخلاص التوصيات المناسبة التي تُسهم في تطوير الممارسات القيادية في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيتمكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفرق الهندسية بشركات المقاولات المصنّفة لدى وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في المملكة العربية السعودية ضمن الدرجتين الأولى والثانية، والذين يشملون المهندسين ومديري المشاريع ورؤساء الفرق الهندسية والمشرفين الفنيين العاملين في المناطق الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام). ويُقدّر حجم مجتمع الدراسة بنحو (5000) مهندس وفني يعملون في هذه الشركات، وذلك وفقاً لإحصاءات الهيئة السعودية للمقاولين وبيانات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية والمناطق الجغرافية، وسيتم تحديد حجم العينة المناسب وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات من المجتمعات المحددة، حيث سيبلغ حجم العينة المستهدف (357) مفردة من إجمالي مجتمع الدراسة. وسيتم توزيع الاستبانات إلكترونياً ويدوياً على أفراد العينة، مع مراعاة التوزيع النسبي بين المناطق الثلاث بواقع (40%) للرياض و(35%) لجدة و(25%) للدمام، وسيؤخذ في الاعتبار إمكانية الزيادة في عدد الاستبانات الموزعة بنسبة (15%) لتعويض الفاقد المتوقع وضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات. المصادر الثانوية التي ستشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في القيادة الإدارية وإدارة الفرق، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والتقارير والإحصاءات الصادرة عن الجهات الرسمية كالهئية السعودية للمقاولين ووزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل دار المنظومة و Google Scholar و Scopus و Emerald. أما المصادر الأولية فستتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

13.1 أداة الدراسة

سيتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

- ✍ القسم الأول: البيانات الديموغرافية، وسيتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة).
- ✍ القسم الثاني: المتغير المستقل (القيادة الإدارية)، وسيتكوّن من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي: بُعد التخطيط الاستراتيجي (4 فقرات)، وبُعد التواصل الفعّال (4 فقرات)، وبُعد التحفيز وبناء الفرق (4 فقرات)، وبُعد اتخاذ القرارات (4 فقرات).
- ✍ القسم الثالث: المتغير التابع (أداء الفرق الهندسية)، وسيتكوّن من محور واحد يضم (10) فقرات تقيس مستوى أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات.

وبذلك سيبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية، وسيتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1). وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحتوى بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وصدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ. (Cronbach's Alpha)

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية تشمل: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي وقياس العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية على أداء الفرق الهندسية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد القيادة الإدارية مجتمعة على أداء الفرق الهندسية، واختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) لفحص الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً للمتغيرات ثنائية الفئات، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً للمتغيرات متعددة الفئات، واختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق دالة إحصائية.

15.1 حدود الدراسة

✍ **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر القيادة الإدارية بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعال، التحفيز وبناء الفرق، اتخاذ القرارات (كمتغير مستقل، وأداء الفرق الهندسية كمتغير تابع).

✍ **الحدود المكانية:** ستطبق الدراسة على شركات المقاولات المصنفة ضمن الدرجتين الأولى والثانية في المناطق الرئيسية بالمملكة العربية السعودية (الرياض، جدة، الدمام).

✍ **الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على المهندسين ومديري المشاريع ورؤساء الفرق الهندسية والمشرفين الفنيين العاملين في شركات المقاولات المستهدفة.

✍ **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447/1448 هـ الموافق 2025/2026 م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: القيادة الإدارية (المتغير المستقل)

1.1.2 تمهيد

تُمثّل القيادة الإدارية أحد أبرز الموضوعات التي استأثرت باهتمام الباحثين في حقل إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، إذ تتقاطع عندها جملة من الاعتبارات الإنسانية والتنظيمية والاستراتيجية التي تُحدّد في مجموعها قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها وتعظيم استثمارها لمواردها. ولم يعد يُنظر إلى القيادة بوصفها وظيفة إدارية تقليدية تنحصر في إصدار التوجيهات ومتابعة التنفيذ، بل غدت ممارسة مركّبة تستوعب أبعادًا فكرية وسلوكية وتفاعلية، وتنهض بدور محوري في صياغة الرؤية، وبناء الثقة، وتوجيه الطاقات نحو غايات مشتركة. ولأن بيئة الأعمال المعاصرة باتت تتسم بالتعقيد وسرعة التغير وتعدّد أصحاب المصلحة، فقد ارتفعت الحاجة إلى نمط قيادي قادر على قراءة المتغيرات، وإدارة التنوع، وتحفيز رأس المال البشري، وبخاصة في القطاعات كثيفة المشاريع كقطاع المقاولات الذي يقوم على فرق هندسية متعددة التخصصات.

ويكتسب البحث في القيادة الإدارية أهمية مضاعفة حين يُربط بأداء الفرق العاملة، لأن الفرق هي الوحدة التشغيلية التي تتحوّل عبرها التوجيهات القيادية إلى نتائج ملموسة. ومن هنا تنبع الحاجة إلى تأصيل نظري معمّق يُحدّد ماهية القيادة الإدارية، ويُبيّن أهميتها وأهدافها وأبعادها واستراتيجياتها، تمهيدًا لاختبار أثرها في تحسين أداء الفرق الهندسية ضمن شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة تتدرّج من المفهوم إلى أبعاد التطبيق، مع الاستفادة من المدارس الفكرية والاتجاهات البحثية المتعددة التي تناولت الظاهرة من زوايا متباينة.

2.1.2 مفهوم القيادة الإدارية

تعدّدت تعريفات الباحثين للقيادة الإدارية تبعًا لاختلاف الزوايا التي قاربوا منها هذه الظاهرة، فمنهم من نظر إليها بوصفها سلوكًا تأثيريًا، ومنهم من اعتبرها عملية تفاعلية، فيما ركّز فريق ثالث على بُعدها الوظيفي ضمن الهيكل التنظيمي. ويرى الخليفات (2022) أن القيادة الإدارية تُمثّل القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم، بحيث تُوجّه طاقاتهم وجهودهم نحو تحقيق الأهداف المرسومة عبر

استثمار صلاحيات الموقع الإداري ومهارات التأثير الشخصي في آنٍ معاً، وهو تعريف يُبرز الجمع بين السلطة الرسمية والقدرة الذاتية على الإقناع.

ومن منظور أكثر اتصالاً بالأداء التنظيمي، تذهب خلوط (2023) إلى أن القيادة الإدارية عملية ممارسة مستمرة يقوم بها القائد لتوجيه مرؤوسيه واستثارة دافعيتهم وتنسيق جهودهم بما يضمن تكامل الأنشطة وبلوغ الغايات المؤسسية بكفاءة وفاعلية. ويُلاحظ أن هذا التعريف يُحوّل القيادة من فعل لحظي إلى ممارسة ممتدة تتغذى على الاستمرارية والتراكم، ما يعكس مدخلاً سلوكياً - وظيفياً في فهم الظاهرة.

وفي السياق ذاته، يُقدّم عبدالحفيظ والبدي (2021) قراءة تُبرز البُعد الإبداعي في القيادة، إذ يعدّها نشاطاً إنسانياً منظماً يتجاوز التوجيه إلى تهيئة المناخ الذي يُطلق قدرات العاملين ويستحث طاقاتهم على ابتكار حلول للمشكلات الإدارية. ويُعمّق بشوري (2024) هذا التصور حين تصف القيادة الإدارية بأنها العملية المحورية التي تُوجّه باقي الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، فهي ليست وظيفة موازية بل وظيفة جامعة تُمسك بخيوط العملية الإدارية وتمنحها انسجامها.

وعلى صعيد المدارس الفكرية الحديثة، يُشير Hnaish & Khairi Ahmed (2024) إلى أن القيادة الإدارية في الأدبيات المعاصرة تُعرّف بوصفها منظومة مهارات وممارسات يُمارسها الأفراد في المواقع الإدارية المختلفة لتحقيق التوازن بين متطلبات المهمة ومتطلبات العلاقات الإنسانية، مع توظيف المعرفة والخبرة في صناعة قرارات تخدم الأداء الكلي للمنظمة. ويُضيف Ataman et al. (2024) بُعداً تكاملياً حين يصفون القيادة بأنها ممارسة متعددة الأنماط تستثمر الخصائص المتباينة للقادة بصورة تكاملية، بحيث يُغطّي تنوع الأساليب القيادية الحاجات المختلفة للموقف التنظيمي.

ويرى الباحث، استناداً إلى استعراض هذه التعريفات، أن القيادة الإدارية يمكن تعريفها إجرائياً بأنها ممارسة إدارية تأثيرية مستمرة يقوم بها القائد في شركات المقاولات لتوجيه الفرق الهندسية، عبر مزج السلطة الرسمية المستمدة من الموقع الوظيفي بالقدرات الشخصية على التحفيز والإقناع وصناعة القرار، بما يُتيح تكامل الجهود الفنية والإدارية وتحويلها إلى مخرجات مشاريعية تتوافق مع أهداف الشركة ومتطلبات أصحاب المصلحة. ويُلاحظ أن التعريفات السابقة، رغم تباين زواياها، تلتقي عند جوهر مشترك يتمثل في «التأثير الموجّه نحو الهدف»، غير أنها تتمايز في توصيف الوسائل: فبينما يُغلّب فريق الجانب السلطوي-الرسمي، يميل فريق آخر إلى إبراز الأبعاد الإنسانية والإبداعية، وهو ما يجعل المفهوم متعدد الطبقات يستوعب تنوع السياقات التنظيمية.

3.1.2 أهمية القيادة الإدارية

تتبع أهمية القيادة الإدارية من كونها الوظيفة التي تُحرّك سائر الوظائف الإدارية وتمنحها فاعليتها، فالخطط لا تُترجم إلى نتائج، والهياكل لا تكتسب حيويتها، إلا حين يتولاها قائد قادر على بثّ الروح في النظام التنظيمي وتحويل الموارد المادية والبشرية إلى منظومة عمل متكاملة. وتزداد هذه الأهمية في القطاعات التي تعتمد على المشاريع كقطاع المقاولات، حيث يتشكّل العمل في فرق هندسية متعددة التخصصات تحتاج إلى من يُنسّق بينها ويُوحدّ توجّهاتها.

ويُشير جاد (2022) إلى أن أهمية القيادة الإدارية تتجلى في جملة من المحاور المتكاملة، أولها أنها تُمثّل الأداة الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها بما يخدم متطلبات التنمية المستدامة، إذ يقع على عاتق القائد اكتشاف الكفاءات وتمكينها من النمو المهني، وثانيها أنها تربط بين الرؤية الاستراتيجية البعيدة والممارسة اليومية، فتحوّل الأهداف الكلية إلى مهام إجرائية قابلة للتنفيذ، وثالثها أنها تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة تنعكس على درجة الانتماء والولاء الوظيفي.

ويرى الحبابي (2025) أن أهمية القيادة الإدارية الفاعلة تتمظهر في قدرتها على رفع مستويات الأداء الفردي والجماعي، وذلك من خلال تهيئة بيئة عمل محفّزة، وتوفير الدعم الفني والمعنوي، وتعزيز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية. كما تتجلى أهميتها في إدارة التغيير، إذ يُعدّ القائد الإداري الفاعل صمّام الأمان الذي يُساعد المنظمة على تجاوز مراحل التحوّل دون فقدان الاستقرار التشغيلي، فضلاً عن دورها في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وضغوط المنافسة.

ويُضيف عبدالحفيظ والبدر (2021) أن القيادة الإدارية تكتسب أهميتها من ارتباطها الوثيق بالإبداع الإداري، فهي البيئة الحاضنة التي تُتيح للأفكار الجديدة أن تنمو وتُختبر وتُترجم إلى ممارسات. وتمتدّ الأهمية - وفق هذا التصور - إلى كونها أداة لإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتشجيعهم على الخروج من حدود التفكير النمطي إلى آفاق الحلول المبتكرة، وهو ما يتسق مع الطبيعة الفنية للعمل في شركات المقاولات التي تواجه يومياً مشكلات هندسية تتطلب حلولاً غير تقليدية.

وعلى الصعيد التطبيقي في المشاريع متعددة التخصصات، يُبرز Nwulu et al. (2022) أن القيادة الإدارية تكتسب أهمية استثنائية في إدارة المشاريع الهندسية، نظراً لكونها العامل الذي يُنسّق بين فرق متعددة ذات خلفيات معرفية متباينة، ويضمن تكامل المخرجات الجزئية في منتج نهائي يستوفي مواصفات الجودة

والوقت والكلفة. ويُضاف إلى ذلك ما يُشير إليه (Costa et al. (2023 من أن القيادة الإدارية تُمثل الرافعة الأساسية لإدارة الابتكار في المنظمات، حيث تتولّى توجيه استثمار رأس المال البشري نحو تطوير المنتجات والعمليات، وهو ما يجعلها عاملاً حاسماً في الميزة التنافسية المستدامة.

ويرى الباحث أن مجمل ما تقدّم يُؤكّد أن أهمية القيادة الإدارية لا تنحصر في وظيفة بعينها داخل التنظيم، بل تمتدّ لتشمل المستوى الاستراتيجي (صياغة الرؤية وتوجيه التغيير)، والمستوى التشغيلي (إدارة الفرق وتحقيق الأهداف)، والمستوى الإنساني (تنمية العاملين وبناء ثقافة الإبداع)، وهو ما يجعلها متغيّراً تفسيرياً مركزياً في أي دراسة تتعلق بتحسين أداء الفرق الهندسية.

4.1.2 أهداف القيادة الإدارية

تتنوّع الأهداف التي تسعى القيادة الإدارية إلى بلوغها بحسب طبيعة المنظمة وسياقها، غير أن ثمة أهدافاً جوهرية يلتقي عندها الباحثون باعتبارها جوهر العمل القيادي. ويُحدّد بشوري (2024) جملة من الأهداف تتمحور حول توجيه العملية الإدارية، يأتي في مقدمتها ضمان التكامل بين وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة بحيث لا تعمل كل وظيفة بمعزل عن الأخرى، إضافة إلى تحقيق التوازن بين متطلبات تحقيق الأهداف من جهة، ومراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين من جهة أخرى، فضلاً عن ضبط مسار الأداء التنظيمي وتصحيح الانحرافات قبل تفاقمها.

ويُقدّم (Hnaish & Khairi Ahmed (2024 قراءة موسّعة لأهداف القيادة الإدارية في سياق المنظمات الحديثة، تتضمن السعي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية عبر التوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين من خلال إشراكهم في صناعة القرار، وبناء بيئة عمل تحفّز على التميّز المهني، وترسيخ قيم الشفافية والمساءلة في الممارسات الإدارية اليومية، إلى جانب تطوير قدرات المنظمة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية بمرونة وسرعة.

ويُبرز (Ataman et al. (2024 أهدافاً ذات طابع قيمى وسلوكى، تتمثل في ترسيخ النزاهة المؤسسية، وتنمية شخصيات الأفراد العاملين بما يؤهلهم لتحمل المسؤولية، وبناء قدوة قيادية تنعكس على المناخ التنظيمي العام. ومن منظور إدارة الابتكار، يُضيف (Costa et al. (2023 أهدافاً تتصل بقيادة عمليات التغيير والتجديد، وتوجيه استثمار رأس المال البشري نحو الإبداع، وتطوير أنماط تفكير تنظيمي تُحوّل التحديات إلى فرص.

ويُشير الخليفات (2022) إلى أهداف ذات صلة مباشرة بصناعة القرار، إذ تسعى القيادة الإدارية إلى الارتقاء بجودة القرارات المتخذة عبر توفير المعلومات الكافية، وإشراك المعنيين، وتوظيف الأساليب العلمية في تحليل البدائل واختيار أنسبها. وفي الإطار ذاته، يرى (Kan (2024 أن من أهداف القيادة الإدارية في الفرق عالية الأداء إيجاد ديناميكية تفاعلية بين أعضاء الفريق تُعزز الثقة المتبادلة، وتُوَزَّع الأدوار بكفاءة، وتُقلَّل الصراعات السلبية، وترفع قدرة الفريق على التعلُّم الجماعي.

وبالنظر إلى هذه الأهداف مجتمعة، يُمكن القول إنها تتوزع على ثلاثة مستويات متكاملة: مستوى تنظيمي يستهدف الفاعلية والكفاءة التشغيلية، ومستوى إنساني يستهدف تنمية الأفراد وبناء التزامهم، ومستوى استراتيجي يستهدف التموقع التنافسي وقيادة التغيير. ويرى الباحث أن هذا التوزع يكشف عن طبيعة القيادة الإدارية بوصفها نشاطاً متعدد الغايات، لا يمكن الحكم على نجاحه بمؤشر واحد، بل بمدى تحقيقه لتوازن بين هذه الغايات في آنٍ معاً، وهو ما يبرز أهمية تبني مدخل أبعادي في دراسة أثرها على أداء الفرق الهندسية.

5.1.2 أبعاد القيادة الإدارية

تم تحديد أبعاد القيادة الإدارية في هذه الدراسة بناءً على ما طرحته دراسة خلوط (2023) التي تناولت أبعاد القيادة الإدارية في علاقتها بالأداء الوظيفي، ودراسة الخليفات (2022) التي ركزت على بُعد اتخاذ القرار، ودراسة (Nwulu et al. (2022 التي عالجت ممارسات القيادة في المشاريع الهندسية متعددة التخصصات، ودراسة (Nauman et al. (2022 التي درست العلاقة بين القيادة وأداء فرق المشاريع. وقد استقرَّ الباحث على أربعة أبعاد تتقاطع مع طبيعة العمل في شركات المقاولات، هي: التخطيط الاستراتيجي، والتواصل الفعّال، والتحفيز وبناء الفرق، واتخاذ القرارات.

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي. يُمثِّل التخطيط الاستراتيجي البُعد الذي يربط القيادة الإدارية بالرؤية المستقبلية للمنظمة، وهو لا يقتصر على وضع الخطط بل يمتدّ إلى صياغة الاتجاه العام واستشراف التحديات وتحديد الأولويات. ويؤكد جاد (2022) أن القائد الإداري في هذا البُعد يضطلع بمسؤولية ترجمة الرؤية الكلية للمنظمة إلى أهداف قابلة للقياس، وتوزيع الموارد بما يخدم تحقيق هذه الأهداف، مع مراعاة المتغيرات البيئية والتنظيمية. ويُضيف (Costa et al. (2023 أن البُعد التخطيطي في القيادة يتقاطع مع إدارة الابتكار، إذ يتولى القائد توجيه استثمار رأس المال البشري نحو خيارات استراتيجية تُعزز قدرة المنظمة على التميز والتجديد. ويتضمن هذا البُعد كذلك القدرة على بناء سيناريوهات بديلة لمواجهة عدم التيقن، وهو

ما يُعدّ ضروريًا في قطاع المقاولات الذي يتأثر بتقلبات أسعار المواد، وتغيّر اشتراطات الجهات الحكومية، وتعدد متطلبات الملاك. ويُحوّل القائد الاستراتيجي الخطط من وثائق نظرية إلى أدوات حية تُوجّه القرارات اليومية للفرق الهندسية، عبر تفصيل المراحل، وربطها بمؤشرات الإنجاز، وتعزيز قدرة الفريق على المراجعة الذاتية لمساره.

البُعد الثاني: التواصل الفعّال. يتعلق هذا البُعد بقدرة القائد على إقامة شبكة من العلاقات التواصلية الواضحة والمفتوحة داخل التنظيم، بما يضمن تدفّق المعلومات في الاتجاهين الصاعد والنازل، ويُقلّل من فجوات الفهم بين المستويات الإدارية المختلفة. ويرى (Ben Sedrine et al. (2021) أن التواصل في السياق القيادي لا يُقاس بكمية الرسائل المتبادلة فحسب، بل بثرائها المعلوماتي وقدرتها على نقل المعنى المقصود بدقة، خاصة في الفرق التي تعتمد على وسائط متعددة. ويُكمّل حماد (2021) هذا الطرح بإبراز دور القيادة في توظيف الأدوات الإلكترونية للتواصل مع الفرق، بما يتخطّى حدود المكان ويُتيح تنسيق الجهود بصورة آنية، وهو أمر بالغ الأهمية في مشاريع المقاولات الموزعة جغرافيًا. ويتضمن التواصل الفعّال - إضافة إلى ذلك - مهارات الإصغاء النشط التي تُمكن القائد من النقاط الإشارات غير الرسمية داخل الفريق، والقدرة على تقديم التغذية الراجعة بأسلوب بناء يُعزّز التعلم لا الدفاع، وكذلك إدارة الاجتماعات بحيث تتحول إلى منصات لصناعة القرار لا لاستهلاك الوقت. كما يُسهم هذا البُعد في تخفيف الصراعات داخل الفرق الهندسية متعددة التخصصات، عبر إيجاد لغة عمل مشتركة تجمع بين المصطلحات الفنية لكل تخصص ومتطلبات التنسيق المشاريع.

البُعد الثالث: التحفيز وبناء الفرق. يُشكّل هذا البُعد جوهر العلاقة الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، إذ يتولى القائد فيه استثارة دافعية العاملين وتوجيهها نحو الأهداف، إلى جانب تشكيل الفرق وضبط ديناميكياتها الداخلية. وتُشير سالم ومهيري (2022) إلى أن المهارات القيادية المرتبطة بالتحفيز تتضمن قدرة القائد على قراءة الفروق الفردية بين أعضاء الفريق، واختيار الحوافز التي تتناسب مع كل فرد، سواء أكانت مادية أم معنوية، إلى جانب بناء بيئة عمل تشجّع على المبادرة وتُقدّر الجهد. ويُضيف Bagheri et al. (2022) أن القيادة الريادية تتميز بقدرتها على رفع كفاءة الإبداع الذاتي للفرد والفريق، أي إيمان أعضاء الفريق بقدرتهم على ابتكار حلول جديدة، وهو ما يتطلب من القائد توفير الدعم النفسي والموارد المعرفية اللازمة. أما في جانب بناء الفرق، فيُشير (Bakke & Johansen (2024) إلى أن انتقال الفريق من مرحلة التشكيل إلى مرحلة الأداء العالي يمرّ بمحطات تتطلب تدخلًا قياديًا واعيًا لضبط الأدوار، وحلّ الصراعات الناشئة، وتعزيز قيم التعاون. ويتقاطع هذا البُعد مع ما تطرحه عيسى ومهيري (2022) من أن

القيادة التنظيمية تُسهم في تحسين أداء الفرق عبر تطوير مناخ عمل تشاركي يُحفّز الالتزام الجماعي بالأهداف، ويُعزّز شعور أعضاء الفريق بالمسؤولية المشتركة عن النتائج.

البُعد الرابع: اتخاذ القرارات. يُجسّد هذا البُعد القلب التشغيلي للممارسة القيادية، إذ تتلاقى عنده مدخلات التخطيط ومخرجات التواصل ودافعية الفريق لتتحوّل إلى خيارات عملية. ويُبيّن الخلفيات (2022) أن القائد الإداري في عملية اتخاذ القرار يمرّ بمراحل تشخيص المشكلة، وجمع المعلومات، وتحليل البدائل، واختيار البديل الأنسب، ثم متابعة التنفيذ وتقييم النتائج، وفي كل مرحلة يحتاج إلى توظيف مهارات تحليلية وحسية في آنٍ معًا. ويُضيف القرشي (2021) بُعدًا وجدانيًا حين تُشير إلى أن الذكاء العاطفي يُؤثّر على فاعلية القيادة في صناعة القرار، إذ يُمكن القائد من إدارة انفعالاته وفهم مشاعر الآخرين، وهو ما ينعكس على قدرته على اتخاذ قرارات متوازنة في المواقف الضاغطة. وفي سياق المشاريع الهندسية، يكتسب هذا البُعد طابعًا خاصًا، إذ تتعدد القرارات بين فني وإداري ومالي، وتتشابك مع متطلبات الجدول الزمني والميزانية والجودة، مما يستلزم من القائد قدرة على المفاضلة بين بدائل غير متكافئة في كل مرة. ويتسع هذا البُعد ليشمل قرارات إشراك الفريق، إذ يُحدّد القائد متى يتخذ القرار منفردًا ومتى يُشرك أعضاء الفريق، وفق درجة تعقيد المشكلة وحجم تأثيرها على الفريق، وهو ما يُؤثر على قبول القرار والالتزام المنفذين به.

6.1.2 استراتيجيات القيادة الإدارية

تتميز استراتيجيات القيادة الإدارية بحسب الفلسفة التي يتبنّاها القائد والسياق الذي يعمل فيه، وقد تطورت هذه الاستراتيجيات لتُلبي حاجات بيئات العمل المعاصرة. وتبرز استراتيجية القيادة الخادمة بوصفها مدخلًا يضع خدمة الفريق في مقدمة أولويات القائد، حيث يُشير (Nauman et al. 2022) إلى أن هذه الاستراتيجية تعمل على بناء ثقافة تعاونية وتعزيز مشاركة المعرفة داخل فرق المشاريع، إذ يتحوّل القائد من موجّه إلى داعم ومُمكن، يُزيل العقبات التي تواجه فريقه ويهيئ له ظروف العمل الملائمة.

وتتكامل مع ذلك استراتيجيات القيادة الريادية التي يُبرزها (Bagheri et al. 2022)، والتي تقوم على تشجيع السلوكيات الابتكارية لدى الأفراد والفرق عبر تنمية كفاءاتهم الإبداعية الذاتية، وتوفير المساحة الآمنة للتجريب، وتحمل المخاطر المحسوبة، وهو ما يتلاءم مع طبيعة العمل في المشاريع الهندسية التي تحتاج إلى حلول مبتكرة لمشكلات فنية متجددة. وفي السياق ذاته، تُقدّم استراتيجيات القيادة الإلكترونية التي يطرحها حماد (2021) إطارًا لإدارة الفرق التي تعمل عبر الوسائط الرقمية، حيث يتولى القائد توظيف الأدوات

التكنولوجية لربط أعضاء الفريق المتفرقين جغرافياً، وضبط آليات المتابعة والمساءلة عن بُعد، وبناء الثقة في غياب التفاعل المباشر.

ويُضيف (Ataman et al. (2024) استراتيجية الأنماط القيادية التكاملية، التي تقوم على المزج المرن بين أساليب قيادية متعددة وفق متطلبات الموقف وخصائص الفريق، بحيث لا يلتزم القائد بنمط واحد جامد، بل يُنوّع بين الأساليب التحويلية والتبادلية والتشاركية بحسب الحاجة. وتُكمل قرزة ومزهودة (2021) هذا الطرح بإبراز أثر تنوّع أنماط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يعني أن اختيار الاستراتيجية القيادية يُؤثر على درجة التزام العاملين بالسلوكيات التطوعية الداعمة للمنظمة.

وعلى صعيد إدارة المشاريع متعددة التخصصات، يطرح (Nwulu et al. (2022) جملة من الممارسات الإدارية الفاعلة التي تُمثّل في مجموعها استراتيجية متكاملة لقيادة الفرق الهندسية، تتضمن التنسيق بين التخصصات، وإدارة المعرفة المشتركة، ومتابعة المخرجات بمؤشرات أداء واضحة. وتُكمل هذه المنظومة استراتيجية تطوير الفرق عالية الأداء التي يتناولها (Bakke & Johansen (2024)، والتي تركز على البناء التدريجي لقدرات الفريق عبر مراحل متعاقبة، تستلزم من القائد تدخلاً واعياً في كل مرحلة لضبط الديناميكيات الجماعية.

ويرى الباحث أن اختيار الاستراتيجية القيادية في شركات المقاولات السعودية ينبغي أن ينطلق من قراءة مزدوجة لطبيعة المشروع وخصائص الفريق، فالمشاريع الكبرى متعددة المراحل قد تستفيد من المزج بين القيادة الاستراتيجية في مرحلة التخطيط، والقيادة الخادمة في مرحلة التنفيذ، والقيادة الحاسمة في مرحلة معالجة الأزمات، وهو ما يجعل مرونة الاستراتيجية القيادية في حدّ ذاتها أحد مفاتيح تحسين أداء الفرق الهندسية.

7.1.2 عوامل نجاح الممارسة القيادية في شركات المقاولات

لا تكتمل المعالجة النظرية للقيادة الإدارية دون الإشارة إلى العوامل التي تُعزّز نجاحها في السياق التطبيقي. وتُبرز القرشي (2021) أن الذكاء العاطفي يُمثّل عاملاً محورياً في فاعلية القيادة، إذ يُمكن القائد من إدارة العلاقات الإنسانية داخل الفريق بحساسية تتجاوز المعالجات الإجرائية الجامدة. ويضيف Kan (2024) أن التوافق بين النمط القيادي وديناميكيات الفريق يُشكّل عاملاً حاسماً في الانتقال إلى مستوى الأداء العالي، فالنمط الذي يصلح لفريق ناشئ قد لا يُلائم فريقاً ناضجاً.

وفي سياق المشاريع الكبرى، يُشير (Sidra & Wagan 2024) إلى أن العوامل المؤثرة في أداء الفرق تتشابه مع الممارسات القيادية، بحيث يصبح القائد مسؤولاً عن ضبط هذه العوامل وتوجيهها. ومن جهة أخرى، تُلفت بوعلي وآخرون (2022) الانتباه إلى أن دور فرق العمل في تحسين الأداء يتأسس على بنية قيادية واعية تُحسن استثمار طاقات الأعضاء وتُوجِّهها بما يخدم الغايات المشتركة.

المبحث الثاني: أداء الفرق الهندسية (المتغير التابع)

1.2.2 تمهيد

يُمثل أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات المخرَج النهائي الذي يُترجم فاعلية الممارسات القيادية والإدارية إلى نتائج ملموسة، فالفرق الهندسية هي الوحدة التشغيلية التي تتحوّل عندها المخططات إلى مبانٍ ومنشآت، وتتجسّد فيها قيمة المشروع لدى الملاك والمستفيدين. وقد فرضت طبيعة قطاع المقاولات المعاصر - بما يتسم به من تعقيد فني، وتعدد للتخصصات، وضغط للجدول الزمنية، وتشدد في اشتراطات الجودة والسلامة - أن يكون أداء الفرق الهندسية موضوعًا بحثيًا قائمًا بذاته، يحتاج إلى تأصيل نظري يُحدّد مفهومه وأبعاده ومحدداته.

ولم يعد ينظر إلى أداء الفريق بوصفه مجرد ناتج جمعي لأداء أعضائه، بل بات يُعدّ ظاهرة مركّبة تتشكّل من تفاعل الكفاءات الفردية مع ديناميكيات العمل الجماعي، ومن تكامل المهارات الفنية مع المهارات الاجتماعية، ومن انسجام أنظمة الدعم التنظيمي مع التوجيه القيادي. وتزداد هذه التركيبية في الفرق الهندسية التي تجمع تخصصات هندسية متعددة (مدني، معماري، كهربائي، ميكانيكي، صناعي)، ما يفرض تحديات إضافية في التنسيق وإدارة المعرفة المشتركة. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية معمّقة لأداء الفرق الهندسية، تستعرض مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده ومحدداته، تمهيدًا لربطه بمتغير القيادة الإدارية في الإطار التحليلي للدراسة.

2.2.2 مفهوم أداء الفرق الهندسية

تباينت تعريفات الباحثين لأداء الفرق تبعًا للزاوية التي قاربوها منها، فمنهم من ركّز على المخرجات النهائية، ومنهم من اعتبر العمليات الداخلية للفريق جزءًا لا يتجزأ من الأداء، فيما ذهب فريق ثالث إلى دمج البُعد الفردي مع البُعد الجماعي في تعريف واحد. ويرى (Weidmann & Deming 2021) أن أداء الفريق يُمثّل المحصلة الكلية لجهود أعضائه حين تتفاعل المهارات الفردية - وفي مقدمتها المهارات الاجتماعية - بصورة تكاملية تتجاوز مجرد جمع الإسهامات الفردية، فالفريق الفاعل ليس بالضرورة مجموعة الأفراد الأكثر مهارة، بل المجموعة التي تستثمر مهاراتها في تركيبة جماعية أكثر إنتاجية.

ومن منظور تشغيلي، تذهب بوعلي وآخرون (2022) إلى أن أداء فرق العمل يُمثل قدرة الفريق على إنجاز المهام المنوطة به وفق معايير الكفاءة والفاعلية، مع مراعاة العلاقات الإنسانية بين أعضائه ومستوى التزامهم بأهداف العمل. ويكمل سالم ومهيري (2022) هذا الطرح حين يصفان أداء الفريق بأنه السلوك الجماعي المنتظم الذي تظهر فيه ثمار التنسيق بين الأعضاء، وتُترجم فيه المهارات القيادية إلى مخرجات قابلة للقياس على مستوى الجودة والوقت والكفاءة في استخدام الموارد.

وفي سياق الفرق التي تعمل عبر وسائط رقمية، يُقدّم حماد (2021) تعريفًا يُوسّع مفهوم الأداء ليشمل الفرق الافتراضية، فيعرّف أداء هذه الفرق بأنه قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة رغم تباعدها الجغرافي، وذلك بتوظيف الوسائط التكنولوجية في التنسيق والاتصال، مع الحفاظ على مستويات الإنتاجية والجودة المتوقعة. ويُلاحظ أن هذا التعريف يُضيف بُعدًا تقنيًا للأداء يتجاوز الإطار التقليدي للفرق المشاركة في المكان.

ويُقدّم Sidra & Wagan (2024) تعريفًا يربط أداء الفريق بسياق إدارة المشاريع، فأداء الفريق وفق هذا التصور هو قدرته على تنفيذ مهام المشروع وفق المثلث الإداري المعروف (الوقت، الكلفة، الجودة)، مع الاستجابة للمتطلبات المتغيرة لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم. ويكمل Bakke & Johansen (2024) هذا الطرح حين يصفان أداء الفريق بأنه نتاج رحلة تطويرية ينتقل خلالها الفريق عبر مراحل متعاقبة من التشكيل إلى النضج، وفي كل مرحلة يتشكل مستوى مختلف من الأداء يعكس درجة تماسك الفريق وكفاءته الجماعية.

ومن منظور حديث يدمج التكنولوجيا في معادلة الأداء، يُشير Bansal et al. (2021) إلى أن مفهوم أداء الفريق في البيئات المعاصرة بات يستوعب التفاعل بين العنصر البشري والأدوات الذكية، بحيث يُقاس الأداء بمدى قدرة الفريق على توظيف أنظمة الدعم الذكية وتفسيراتها في تحسين قراراته الجماعية. وفي سياق مغاير، يُقدّم Kan (2024) قراءة تربط الأداء بالديناميكيات الداخلية للفرق عالية الأداء، حيث يصف أداء الفريق بأنه التعبير العملي عن نضج العلاقات بين أعضائه، ووضوح الأدوار، وانسجام الأنماط القيادية مع ثقافة الفريق.

ويرى الباحث، استنادًا إلى هذه التعريفات، أن أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات يمكن تعريفه إجرائيًا بأنه الحصيلة المركبة لقدرة الفريق الهندسي على إنجاز مهام المشروع المنوطة به - من تصميم وإشراف وتنفيذ - وفق معايير الجودة الفنية، والجدول الزمني، والميزانية المعتمدة، عبر تكامل المهارات

التخصصية للأعضاء، وانسجام العمل الجماعي بينهم، وكفاءة استثمار الموارد المتاحة، بما يستجيب لمتطلبات الملاك والجهات الرقابية ويُحقّق أهداف الشركة. ويُلاحظ أن التعريفات المستعرضة تتمايز في زوايا تركيزها بين المخرجات والعمليات والديناميكيات، غير أنها تلتقي عند جوهر مشترك يتمثّل في أن أداء الفريق ظاهرة مركّبة لا تُختزَل في مؤشر واحد، بل تتطلب قراءة متعددة الأبعاد.

3.2.2 أهمية أداء الفرق الهندسية

تتجلى أهمية أداء الفرق الهندسية في كونها الوحدة التشغيلية التي تتحقّق عبرها استراتيجيات شركات المقاولات وتتجسّد فيها قيمتها أمام السوق والملاك. وقد ارتفعت هذه الأهمية مع تنامي حجم المشاريع الإنشائية وتعقيدها الفني، وتعدد التخصصات المنخرطة في كل مشروع، وارتفاع توقعات أصحاب المصلحة من حيث الجودة والاستدامة.

ويُشير عيسى ومهيري (2022) إلى أن أهمية أداء فرق العمل تتجلى في عدة محاور متكاملة، أولها أن أداء الفرق يُمثّل المرآة التي تعكس فاعلية الممارسات القيادية والإدارية داخل المنظمة، فحين يرتفع أداء الفرق يكون ذلك دلالة على نضج المنظومة الإدارية ككل، وثانيها أن الفرق ذات الأداء المرتفع تُسهم في تعزيز قدرة المنظمة على إنجاز المشاريع المعقدة التي يتعذر إنجازها على المستوى الفردي، وثالثها أن أداء الفرق يُشكّل عاملاً حاسماً في بناء سمعة المنظمة في السوق وتعزيز ميزتها التنافسية.

ويرى (Sidra & Wagan 2024) أن أهمية أداء الفرق في سياق إدارة المشاريع تتمحور حول كونها العامل الذي يحسم الفرق بين المشاريع الناجحة والمشاريع المتعثرة، إذ تتشابه المشاريع غالباً في مدخلاتها من تمويل وتكنولوجيا، لكنها تتباين في مخرجاتها بحسب جودة أداء الفرق المنفذة. وتمتدّ الأهمية لتشمل قدرة الفريق على إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع الإنشائية، والاستجابة للمتغيرات الميدانية، والتعامل مع الضغوط الزمنية والمالية.

ويُضيف (Bakke & Johansen 2024) أن أهمية أداء الفرق تتجاوز المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي، إذ إن الفرق عالية الأداء تُمثّل أصلاً تنظيمياً يصعب على المنافسين تقليده، فتراكم الخبرة المشتركة، والتفاهم الضمني بين الأعضاء، ونضج آليات العمل الداخلي، كلّها عناصر تحتاج إلى وقت طويل لتتشكّل، وتُمنح المنظمة التي تمتلكها ميزة تنافسية مستدامة. ويُكمّل (Kan 2024) هذا الطرح

حين يُشير إلى أن أداء الفرق المرتفع يُسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية تنعكس على بقية أجزاء المنظمة.

وفي سياق المشاريع الهندسية متعددة التخصصات، يؤكد (Nwulu et al. (2022 أن أهمية أداء الفرق تتبع من كون المشاريع الهندسية المعاصرة تستلزم تكامل تخصصات متباينة، ولا يمكن لأي تخصص بمفرده أن يُنجز المشروع، ومن ثَمَّ فإن أداء الفريق متعدد التخصصات يُمثّل الشرط الضروري لإنجاز هذه المشاريع. ويتقاطع ذلك مع ما يطرحه (Nauman et al. (2022 من أن أداء فرق المشاريع يُمثّل المؤشر العملي على نجاح الممارسات القيادية وأنظمة مشاركة المعرفة داخل الفريق.

ويُبرز (Bansal et al. (2021 بُعدًا حديثًا للأهمية يتعلق بقدرة الفرق على استثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي وتفسيرات قراراته في تحسين الأداء الجماعي، وهو ما يجعل أداء الفرق المعاصرة مؤشرًا على نضج المنظمة الرقمي وقدرتها على التكيف مع التحوّلات التكنولوجية. ويرى الباحث أن تلاقي هذه المحاور يكشف عن أن أداء الفرق الهندسية ليس مجرد مؤشر داخلي للمنظمة، بل هو معبر أساسي عن قدرتها على التموّج في السوق والاستجابة للتحديات المتجددة، خاصة في قطاع المقاولات السعودي الذي يشهد توسعًا غير مسبوق في حجم المشاريع الكبرى ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030.

4.2.2 أهداف الارتقاء بأداء الفرق الهندسية

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الارتقاء بأداء فرقها، وتتنوع هذه الأهداف على مستويات تشغيلية وإنسانية واستراتيجية. ويُحدّد (Bakke & Johansen (2024 جملة من الأهداف ترتبط بتحوّل الفرق إلى فرق عالية الأداء، تتضمن بناء قدرات جماعية متراكمة تتجاوز الكفاءات الفردية، وتطوير آليات تعلّم جماعي تُمكن الفريق من استخلاص الدروس من تجاربه، وترسيخ ثقافة الالتزام المشترك بمعايير الأداء، إضافة إلى تنمية القدرة على التكيف مع تغيّر متطلبات المشاريع.

ويُبرز (Sidra & Wagan (2024 أهدافًا ذات طابع مشاريعي، تتمحور حول تحسين قدرة الفرق على إدارة المثلث الإداري بكفاءة، وتطوير آليات الاستجابة للمخاطر، وبناء نظم متابعة فعالة للإنجاز، وتعزيز التنسيق مع أصحاب المصلحة المتعددين. وفي السياق الهندسي تحديدًا، يُضيف (Nwulu et al. (2022 أهدافًا تتصل بإدارة التعقيد الفني للمشاريع، وتيسير التنسيق بين التخصصات الهندسية المختلفة، وتطوير لغة عمل مشتركة تجمع بين المتطلبات الفنية لكل تخصص.

ويُقدّم (Nauman et al. (2022) أهدافاً ترتبط ببناء ثقافة تعاونية داخل الفرق، حيث يُمثّل تحسين الأداء وسيلة لتعزيز مشاركة المعرفة بين الأعضاء، وتقليل الازدواجية في الجهود، وتقادي ضياع الخبرات الفردية حين يغادر الأعضاء الفريق. ويكمل هذا الطرح (Weidmann & Deming (2021 حين يُشيران إلى أن من أهداف الارتقاء بأداء الفرق تنمية المهارات الاجتماعية للأعضاء، التي تُمكنهم من التفاعل الإيجابي والتعاون البناء، وهي مهارات يصعب اكتسابها فردياً وتتطور بصورة أفضل ضمن سياق جماعي.

ومن منظور تكنولوجي، يطرح (Bansal et al. (2021 أهدافاً تتصل بتمكين الفرق من توظيف الذكاء الاصطناعي بصورة تكاملية، بحيث لا يحلّ محل الفريق بل يُعزّز قدراته، ويُساعد في معالجة كميات أكبر من المعلومات، ودعم القرارات الجماعية ببيانات تفسيرية. وفي السياق ذاته، يُبرز حماد (2021) أهدافاً تتعلق بتمكين الفرق الافتراضية من تحقيق مستويات أداء توازي أو تتجاوز مستويات الفرق التقليدية، عبر توظيف الأدوات الرقمية وضبط آليات التنسيق عن بُعد.

ويمكن القول إن هذه الأهداف تتوزع على ثلاثة مستويات: مستوى المخرجات (تحقيق متطلبات المشاريع)، ومستوى العمليات (تطوير آليات العمل الداخلي)، ومستوى القدرات (بناء كفاءات جماعية مستدامة). ويرى الباحث أن النظرة الشاملة لهذه الأهداف تكشف أن الارتقاء بأداء الفرق ليس غاية في ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات أوسع تتعلق بقدرة المنظمة على المنافسة، وقدرة العاملين على النمو المهني، وقدرة المشاريع على الإنجاز ضمن المعايير المطلوبة.

5.2.2 أبعاد أداء الفرق الهندسية

تم تحديد أبعاد أداء الفرق الهندسية في هذه الدراسة بناءً على ما طرحته دراسة Sidra & Wagan (2024) حول العوامل المؤثرة في أداء الفرق في إدارة المشاريع، ودراسة (Nwulu et al. (2022) حول إدارة الفرق الهندسية متعددة التخصصات، ودراسة (Bakke & Johansen (2024) حول الفرق عالية الأداء، ودراسة (Weidmann & Deming (2021 حول المهارات الاجتماعية وأثرها في أداء الفرق. وقد استقر الباحث على تناول الأبعاد ضمن منظور تكاملي يستوعب الجوانب الفنية والإنسانية والعملياتية للأداء.

البُعد الأول: كفاءة إنجاز المهام الهندسية. يُمثّل هذا البُعد الجانب الفني المباشر لأداء الفرق الهندسية، وهو يتعلق بقدرة الفريق على تحويل المخططات والمواصفات إلى مخرجات ميدانية تستوفي المتطلبات الفنية. ويُشير (Nwulu et al. (2022 إلى أن كفاءة الإنجاز في الفرق الهندسية متعددة التخصصات

تتوقف على دقة توزيع المهام وفق الكفاءات التخصصية، وضبط آليات التسليم بين التخصصات بحيث لا تتعطل مهمة بسبب تأخر مدخلاتها من تخصص آخر. ويتسع هذا البُعد ليشمل قدرة الفريق على الالتزام بالموصفات الفنية المعتمدة، والتحقق من جودة المخرجات الجزئية قبل دمجها في المنتج النهائي، وتوثيق العمل بصورة تُتيح المراجعة والمحاسبة. ويُكَمِّل ذلك ما يطرحه (Sidra & Wagan (2024 من أن كفاءة الإنجاز تتأثر بعوامل متعددة تتشابه مع طبيعة المشروع وحجم الفريق وتوافر الموارد، مما يستلزم من الفريق قدرة على التكيف مع هذه العوامل.

البُعد الثاني: الالتزام بالجدول الزمني والميزانية. يُجسّد هذا البُعد الجانب التنظيمي لأداء الفرق، إذ يقيس قدرة الفريق على إنجاز المهام ضمن الإطار الزمني المخطط له، وفي حدود الموارد المالية المعتمدة. ويُشير حماد (2021) إلى أن الفرق التي تعتمد على الوسائط الإلكترونية في التنسيق تكتسب مرونة أكبر في إدارة الوقت، لكنها تواجه تحديات في ضبط الالتزام تتطلب أدوات متابعة دقيقة. وفي سياق شركات المقاولات، يكتسب هذا البُعد أهمية مضاعفة، إذ ترتبط الجداول الزمنية بعقود واضحة تتضمن غرامات تأخير، وترتبط الميزانيات بعقود مع مقاولين من الباطن وموردين تتحدد بموجبها التدفقات النقدية. ويُكَمِّل (Bakke & Johansen (2024 هذا الطرح بإبراز أن الفرق عالية الأداء تتميز بقدرتها على إعادة تخصيص الموارد ديناميكياً حين تطرأ متغيرات على المشروع، دون أن يتسبب ذلك في خروج المشروع عن مساره الزمني أو الميزانياتي.

البُعد الثالث: جودة المخرجات والمعايير الفنية. يتعلق هذا البُعد بمدى مطابقة مخرجات الفريق للمواصفات الفنية والمعايير المعتمدة محلياً ودولياً. ويُشير (Nauman et al. (2022 إلى أن جودة المخرجات في فرق المشاريع تتأثر بدرجة كبيرة بمستوى مشاركة المعرفة بين الأعضاء، فحين يتشارك أعضاء الفريق خبراتهم وملاحظاتهم، تتحسن قدرة الفريق على اكتشاف الأخطاء المحتملة قبل ترسخها في المنتج النهائي. ويتضمن هذا البُعد كذلك قدرة الفريق على تطبيق معايير الجودة والسلامة في المواقع الإنشائية، والالتزام بالاشتراطات البلدية والبيئية، وتلبية متطلبات شهادات الجودة الدولية. كما يُغَطِّي القدرة على إجراء الاختبارات والفحوصات اللازمة، وتوثيق نتائجها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية حين يستلزم الأمر. ويتقاطع ذلك مع ما يطرحه (Costa et al. (2023 من ارتباط بين قيادة الابتكار وتطوير المنتجات والعمليات، حيث تنعكس جودة الممارسات القيادية على جودة المخرجات الجماعية.

البُعد الرابع: التعاون والتكامل بين أعضاء الفريق. يُمثّل هذا البُعد الجانب الإنساني والاجتماعي لأداء الفريق، ويتعلق بمدى انسجام أعضاء الفريق وقدرتهم على العمل التكاملي. ويؤكد Weidmann & Deming (2021) أن المهارات الاجتماعية لأعضاء الفريق تُمثّل عاملاً مفسراً لتباين أداء الفرق، فحتى الفرق التي تضم أعضاء بمهارات فنية متقاربة قد تتباين في أدائها تبايناً كبيراً بحسب جودة تفاعل أعضائها. ويتضمن هذا البُعد قدرة الأعضاء على الاستماع المتبادل، وتبادل الملاحظات بصورة بناءة، والاتفاق على آليات حل الخلافات الفنية، وتوزيع الاعتراف بالإنجازات. ويُضيف Ben Sedrine et al. (2021) بُعداً يتعلق بالتماسك التشغيلي للفريق، الذي يُمثّل قدرة الأعضاء على العمل بصورة منسقة رغم تباين خلفياتهم، وهو ما يكتسب أهمية خاصة في الفرق الهندسية التي تجمع تخصصات متباينة.

البُعد الخامس: القدرة على التعلم والتطوير المستمر. يتعلق هذا البُعد بمدى استثمار الفريق لتجاربه في تطوير قدراته المستقبلية، فالفرق التي تعمل بصورة تكرارية دون أن تتعلم من أخطائها تظل أسيرة المستوى ذاته من الأداء، بينما الفرق التي تُؤسّس آليات للمراجعة والتعلم تنمو قدراتها مع الوقت. ويُشير Bagheri et al. (2022) إلى أن كفاءة الإبداع الجماعي للفريق ترتبط بقدرته على التعلم وتجديد ممارساته، فالفريق المبدع هو الذي يُؤسّس بيئة آمنة تشجع على التجريب والمراجعة الذاتية. ويتضمن هذا البُعد كذلك قدرة الفريق على نقل المعرفة المتراكمة إلى الأعضاء الجدد، وتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة، وتحديث ممارساته في ضوء المستجدات التقنية في القطاع الهندسي.

البُعد السادس: الاستجابة للمتغيرات وإدارة المخاطر. يتعلق هذا البُعد بقدرة الفريق على التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة في بيئة المشاريع، سواء أكانت متغيرات فنية (كإكتشاف تعارضات في التصميم) أم بيئية (كظروف الموقع) أم تنظيمية (كتغير اشتراطات الجهات الرقابية). ويرى Kan (2024) أن الفرق عالية الأداء تتميز بمرونتها في الاستجابة للمتغيرات، وقدرتها على إعادة تشكيل أولوياتها دون فقدان توجهها العام. ويتضمن هذا البُعد القدرة على التشخيص المبكر للمخاطر، ووضع خطط استجابة بديلة، وتوزيع الأدوار بصورة مرنة بحسب طبيعة المخاطر التي تظهر.

6.2.2 استراتيجيات تحسين أداء الفرق الهندسية

تتعدد الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات لتحسين أداء فرقها الهندسية، وتتباين هذه الاستراتيجيات بحسب طبيعة الفرق ومراحل تطورها وخصائص المشاريع التي تعمل عليها. وتبرز استراتيجية بناء الفرق عالية الأداء التي يُفصّلها Bakke & Johansen (2024)، والتي تقوم على مرافقة الفريق عبر مراحل

تطوره المتعاقبة، وتوفير التدخلات المناسبة في كل مرحلة، بحيث ينتقل الفريق تدريجيًا من مرحلة التشكيل إلى مرحلة النضج والأداء العالي. وتستلزم هذه الاستراتيجية وعيًا بأن الفريق ليس كيانًا ثابتًا بل كائنًا تنظيميًا يتطور، وأن تحسين أدائه يحتاج إلى استثمار طويل الأمد.

وتتكامل مع ذلك استراتيجية تعزيز مشاركة المعرفة وبناء الثقافة التعاونية التي يطرحها Nauman et al. (2022)، والتي تقوم على إيجاد آليات تنظيمية تُسهّل تبادل الخبرات بين الأعضاء، وتُكافئ السلوكيات التعاونية، وتُقلّل الحوافز السلبية للاحتفاظ الفردي بالمعرفة. وتُكمّل ذلك استراتيجية تنمية المهارات الاجتماعية التي يُبرزها (Weidmann & Deming (2021)، حيث يصبح تطوير مهارات التواصل والإصغاء والتفاوض جزءًا من برامج تدريب الفرق، لا مجرد مهارات ثانوية يُفترض توفرها مسبقًا.

وفي سياق المشاريع الهندسية، تبرز استراتيجية إدارة الفرق متعددة التخصصات التي يُفصلها Nwulu et al. (2022)، وتتضمن جملة من الممارسات الإدارية تشمل تحديد نقاط التداخل بين التخصصات، ووضع بروتوكولات تسليم واضحة، وتأسيس قنوات تواصل دائمة، وتوظيف أدوات إدارة المشاريع التي تُتيح الرؤية المتكاملة لنقدم العمل. وتتقاطع مع هذه الاستراتيجية استراتيجية إدارة الفرق الافتراضية التي يطرحها حماد (2021)، والتي تكتسب أهمية متزايدة مع توسع نطاق المشاريع جغرافيًا واعتماد الفرق على وسائط رقمية في التنسيق.

ويُضيف Bansal et al. (2021) استراتيجية حديثة تتعلق بدمج الذكاء الاصطناعي في عمل الفرق، حيث تُوظف أنظمة الدعم الذكية لتحسين القرارات الجماعية، شريطة أن تُصمّم هذه الأنظمة بصورة تكاملية مع قدرات الفريق لا بديلة عنها، وأن تتوفر فيها تفسيرات واضحة للقرارات المقترحة تُتيح للفريق تقييمها ونقدها. ومن منظور ريادي، يُقدّم Bagheri et al. (2022) استراتيجية تنمية كفاءة الإبداع الذاتي للفريق، التي تركز على تعزيز إيمان الفريق بقدرته على ابتكار حلول جديدة، عبر تشجيع التجريب وتقبّل الإخفاقات بوصفها فرصًا للتعلم.

ويُكمّل هذا الطيف من الاستراتيجيات ما يُشير إليه Costa et al. (2023) من ضرورة استثمار رأس المال البشري في خدمة إدارة الابتكار، حيث يصبح تحسين أداء الفرق مرتبطًا بتوظيف الكفاءات في مواقع تُتيح لها الإسهام في تجديد ممارسات المنظمة، وليس مجرد تنفيذ مهام روتينية. ويرى الباحث أن اختيار الاستراتيجية المناسبة في شركات المقاولات السعودية ينبغي أن يستند إلى تشخيص دقيق لمرحلة

تطور الفريق، وطبيعة المشاريع التي يعمل عليها، ومستوى نضج المنظومة الإدارية الداعمة، مع إمكانية الدمج بين أكثر من استراتيجية بصورة تكاملية.

7.2.2 العوامل المؤثرة في أداء الفرق الهندسية

تتعدد العوامل التي تؤثر في أداء الفرق الهندسية وتتداخل بصورة معقدة، ويمكن تصنيفها في مجموعات تتعلق بخصائص الفريق ذاته، وخصائص القيادة الموجهة له، وخصائص البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، وخصائص المشاريع التي يتولاها.

ويبرز (Sidra & Wagan (2024) جملة من العوامل المؤثرة في أداء الفرق في سياق إدارة المشاريع، تتضمن خصائص أعضاء الفريق من حيث الكفاءة والخبرة، وطبيعة القيادة الموجهة، ومستوى الدعم التنظيمي المقدم، ووضوح أهداف المشروع، وكفاية الموارد المتاحة. ويضيف (Kan (2024) عوامل تتعلق بديناميكيات الفريق الداخلية، كمستوى الثقة بين الأعضاء، ووضوح الأدوار، ودرجة التماسك الجماعي، وانسجام النمط القيادي مع تركيبة الفريق.

وفي سياق الفرق الافتراضية تحديداً، يشير (Ben Sedrine et al. (2021 إلى عوامل تتعلق بطبيعة الوسائط المستخدمة في التواصل ومدى ثرائها المعلوماتي، إلى جانب مستوى الثقة بين الأعضاء الذي يكتسب أهمية مضاعفة في غياب التفاعل المباشر. ويكمل ذلك حماد (2021) بإبراز دور البنية التحتية التكنولوجية وكفاءة استخدام الأدوات الرقمية في تحديد مستوى أداء الفرق الافتراضية.

وعلى صعيد العوامل القيادية، تبرز خلوط (2023) أن أبعاد القيادة الإدارية تؤثر بصورة مباشرة في الأداء الوظيفي، بما يشمل أداء الفرق، إذ تنعكس ممارسات التخطيط والتوجيه والمتابعة على درجة انضباط الفريق وكفاءته. ويضيف عبدالحفيظ والبديري (2021) أن دور القيادة في تنمية الإبداع الإداري يؤثر على قدرة الفريق على الابتكار وحل المشكلات. وتكمل القرشي (2021) ذلك بإبراز دور الذكاء العاطفي للقيادة في تشكيل المناخ النفسي للفريق، وهو ما ينعكس على درجة التزام الأعضاء وانخراطهم.

ومن منظور تنظيمي أشمل، يشير (Hnaish & Khairi Ahmed (2024 إلى أن السياق التنظيمي - بما يتضمنه من أنظمة وسياسات وثقافة - يمثل عاملاً وسيطاً يحدد قدرة الفريق على ترجمة إمكاناته إلى أداء فعلي، فالفريق الكفء في بيئة تنظيمية مقيّدة قد لا يستطيع إظهار إمكاناته، بينما الفريق الأقل كفاءة في بيئة داعمة قد يحقق أداءً متميزاً.

ويرى الباحث أن هذا التشابك بين العوامل يستلزم منهجاً تحليلياً متعدد المستويات في دراسة أداء الفرق الهندسية، يتجاوز التفسيرات أحادية البعد إلى قراءة تفاعلية تستوعب الإسهامات المختلفة لكل مجموعة من العوامل، وتُحدّد أوزانها النسبية في السياق المحدد لشركات المقاولات السعودية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل العرض المنهجي لإجراءات الدراسة الميدانية التي اتُبعت لاختبار فرضياتها والإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بأثر القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعّال، التحفيز وبناء الفرق، اتخاذ القرارات) في تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية. ويُعدّ هذا الفصل ركيزة جوهرية في البناء العلمي للدراسة، إذ يُترجم الإطار النظري والفرضيات إلى خطوات إجرائية قابلة للتطبيق والقياس، ويُحدّد المنهج المتّبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، وخصائصها السيكمترية من حيث الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية الموظّفة في معالجة البيانات واختبار الفرضيات.

وقد حرص الباحث على التزام الدقة المنهجية في كل خطوة من هذه الخطوات، انطلاقاً من إيمانه بأن جودة النتائج وموثوقيتها تتوقف في جزء كبير منها على سلامة الإجراءات المنهجية المتّبعة. كما روعي في تصميم الأداة وتطبيقها أن تكون متنسقة مع طبيعة المتغيرات وأبعادها كما عُرضت في الإطار النظري، وأن تستوفي معايير الصدق والثبات التي تُتيح الوثوق بالنتائج المستخلصة منها.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر المتغير المستقل في المتغير التابع. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات من المبحوثين عبر أداة الاستبانة، ثم معالجتها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات تُجيب عن أسئلة الدراسة وتختبر فرضياتها.

وقد تمّ توظيف هذا المنهج في شقّيه: الشق الوصفي الذي يُعنى بتوصيف خصائص مجتمع الدراسة وعينتها، وتوصيف مستوى ممارسة أبعاد القيادة الإدارية ومستوى أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات السعودية، والشق التحليلي الذي يُعنى بتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر القيادة الإدارية في أداء الفرق الهندسية.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الفرق الهندسية في شركات المقاولات المصنّعة من الدرجة الأولى والثانية في المملكة العربية السعودية، ممن يشغلون مواقع فنية وإشرافية وإدارية تتصل مباشرة بتنفيذ المشاريع الهندسية، ويشمل ذلك: مديري المشاريع، ومهندسي المواقع، ومديري الإدارات الفنية، ومنسقي التخصصات الهندسية، ورؤساء الأقسام الهندسية. وقد بلغ عدد شركات المقاولات المستهدفة في الدراسة (12) شركة موزّعة على المناطق الرئيسية في المملكة (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية).

عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة حصر مجتمع الدراسة بأكمله، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار مفردات العينة، بحيث تكون ممثلة لمختلف المستويات الوظيفية داخل الفرق الهندسية. وقد تمّ توزيع (400) استبانة على المبحوثين، استُرجع منها (368) استبانة، استُبعد منها (23) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لوجود نمطية واضحة في الإجابات، فأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (345) استبانة، بنسبة استجابة صافية بلغت (86.25%)، وهي نسبة مرتفعة تُتيح إجراء التحليلات الإحصائية بثقة.

جدول توزيع الاستبانة

يُبين الجدول التالي توزيع الاستبانات الموزّعة والمُستردّة والصالحة للتحليل وفق فئات مجتمع الدراسة:

جدول (3 - 1) جدول توزيع الاستبانة

النسبة المئوية من العينة (%)	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات المُستبعدة	عدد الاستبانات المُستردّة	عدد الاستبانات الموزّعة	الفئة الوظيفية
15.36	53	3	56	60	مديرو المشاريع

35.36	122	8	130	140	مهندسو المواقع
12.46	43	3	46	50	مديرو الإدارات الفنية
19.71	68	5	73	80	منسقو التخصصات الهندسية
17.10	59	4	63	70	رؤساء الأقسام الهندسية
100.00	345	23	368	400	الإجمالي

ويُلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة استجابة كانت من فئة مهندسي المواقع (35.36%)، وهو ما يعكس تمثيلاً واقعياً لطبيعة الكوادر العاملة ميدانياً في شركات المقاولات، إذ يُشكّل مهندسو المواقع العمود الفقري للفرق الهندسية المنفذة.

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين في فترة زمنية مناسبة. وقد تمّ بناء الاستبانة بالرجوع إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، وصيغت فقراتها بأسلوب علمي واضح يتلاءم مع طبيعة المبحوثين.

أقسام الاستبانة

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

- **القسم الأول:** يتضمن البيانات الديموغرافية للمبحوثين، وتشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والتخصص الهندسي.
- **القسم الثاني:** يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الإدارية)، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وفق الترتيب الآتي: بُعد التخطيط الاستراتيجي (الفقرات 1-4)، وبُعد

التواصل الفعّال (الفقرات 5-8)، وُبُعد التحفيز وبناء الفرق (الفقرات 9-12)، وُبُعد اتخاذ القرارات (الفقرات 13-16).

- **القسم الثالث:** يتعلق بالمتغير التابع (أداء الفرق الهندسية)، ويتكون من محور واحد يضم (10 فقرات تقيس مستوى أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات. وبذلك بلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية.

مقياس الاستجابة

اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Point Scale) لقياس استجابات المبحوثين، إذ يُعدّ من أكثر المقاييس استخدامًا وملاءمة في الدراسات الإدارية والاجتماعية. وقد تدرّجت درجات المقياس على النحو التالي:

جدول (3 - 2) مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتفسير المتوسطات الحسابية، اعتمد الباحث المعادلة التالية: طول الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) ÷ عدد المستويات = $(5 - 1) \div 3 = 1.33$ ، وعليه تمّ تصنيف مستويات الاستجابة كما يلي:

جدول (3 - 3) مستويات الاستجابة

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
من 1.00 إلى أقل من 2.34	منخفض
من 2.34 إلى أقل من 3.67	متوسط
من 3.67 إلى 5.00	مرتفع

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق الأداة

تحقق الباحث من صدق الاستبانة عبر نوعين من الصدق:

أ. صدق المحكّمين (الصدق الظاهري): عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي وإدارة المشاريع، بلغ عددهم (9) محكّمين من أساتذة الجامعات السعودية والعربية، وذلك لإبداء آرائهم في مدى وضوح الفقرات، وانتمائها للبُعد الذي تقيسه، وسلامة صياغتها اللغوية. وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، فحُذِفَت فقرتان واستُبدِلت ثلاث فقرات وأُعيدت صياغة خمس فقرات، حتى وصلت الاستبانة إلى صورتها النهائية.

ب. صدق الاتساق الداخلي: بعد تطبيق الاستبانة على عيّنة استطلاعية بلغت (40) مبحوثاً، حُسِبَت معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير. ويُبيّن الجدول التالي معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها:

جدول (3 - 4) معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها

البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	1	0.782	0.000
	2	0.815	0.000
	3	0.769	0.000
	4	0.798	0.000
التواصل الفعّال	5	0.803	0.000
	6	0.776	0.000
	7	0.821	0.000
	8	0.794	0.000
التحفيز وبناء الفرق	9	0.788	0.000
	10	0.812	0.000
	11	0.775	0.000
	12	0.806	0.000

0.000	0.792	13	اتخاذ القرارات
0.000	0.809	14	
0.000	0.781	15	
0.000	0.823	16	
0.000	0.764	17	أداء الفرق الهندسية
0.000	0.791	18	
0.000	0.785	19	
0.000	0.819	20	
0.000	0.773	21	
0.000	0.802	22	
0.000	0.788	23	
0.000	0.811	24	
0.000	0.796	25	
0.000	0.807	26	

يُلاحظ من الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات وأبعادها كانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.764) و(0.823)، وهي قيم مرتفعة تدل على اتساق داخلي جيد لفقرات الاستبانة مع الأبعاد التي تنتمي إليها.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُعدّ من أكثر معاملات الثبات استخدامًا في الدراسات الميدانية. ويُبيّن الجدول التالي قيم معاملات الثبات لكل بُعد وللاستبانة ككل:

جدول (3 - 5) قيم معاملات الثبات لكل بُعد وللاستبانة ككل

البُعد/المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي	4	0.864

0.881	4	التواصل الفعال
0.873	4	التحفيز وبناء الفرق
0.879	4	اتخاذ القرارات
0.926	16	القيادة الإدارية (إجمالي)
0.912	10	أداء الفرق الهندسية
0.941	26	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ مرتفعة، إذ تراوحت بين (0.864) و(0.912) على مستوى الأبعاد، وبلغت (0.941) على مستوى الاستبانة ككل، وجميعها تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70)، مما يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، ويسمح بالاطمئنان إلى نتائجها.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقق من العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإدارية) فيما بينها، وبينها وبين المتغير التابع (أداء الفرق الهندسية)، حسب الباحث معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient). ويبيّن الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

جدول (3 - 6) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	(1) التخطيط الاستراتيجي	(2) التواصل الفعال	(3) التحفيز وبناء الفرق	(4) اتخاذ القرارات	(5) القيادة الإدارية (إجمالي)	(6) أداء الفرق الهندسية
(1) التخطيط الاستراتيجي	1					
(2) التواصل الفعال	0.612**	1				
(3) التحفيز وبناء الفرق	0.587**	0.643**	1			

		1	0.671**	0.658**	0.625**	(4) اتخاذ القرارات
	1	0.862**	0.847**	0.851**	0.834**	(5) القيادة الإدارية (إجمالي)
1	0.823**	0.741**	0.715**	0.728**	0.694**	(6) أداء الفرق الهندسية

**دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

قراءة المصفوفة: يتضح من الجدول وجود علاقات ارتباط طردية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع متغيرات الدراسة. فعلى مستوى العلاقات بين أبعاد القيادة الإدارية، تراوحت معاملات الارتباط بين (0.587) و(0.671)، وهي علاقات متوسطة إلى قوية تدل على تكامل هذه الأبعاد فيما بينها دون أن تصل إلى درجة الازدواجية التي قد تُشكّل مشكلة في التحليل. (Multicollinearity)

وعلى مستوى علاقة أبعاد القيادة الإدارية بأداء الفرق الهندسية، تراوحت معاملات الارتباط بين (0.694) و(0.741)، وكان أعلى ارتباط لبُعد اتخاذ القرارات (0.741)، يليه بُعد التواصل الفعال (0.728)، فبُعد التحفيز وبناء الفرق (0.715)، وأخيراً بُعد التخطيط الاستراتيجي (0.694)، وجميعها علاقات قوية ودالة إحصائية، مما يُشير إلى أن أبعاد القيادة الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الفرق الهندسية. كما بلغ معامل الارتباط بين القيادة الإدارية إجمالاً وأداء الفرق الهندسية (0.823)، وهو ارتباط قوي جداً يُعزّز التوقع بوجود أثر معنوي للقيادة الإدارية في أداء الفرق الهندسية.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في معالجة بيانات الدراسة وتحليلها إحصائياً على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الأحدث، وذلك باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة وفرضياتها، وتشمل ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية :لوصف خصائص عيّنة الدراسة الديموغرافية، وتوضيح توزيع المبحوثين على المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها ومحاورها، وترتيب هذه الفقرات والأبعاد وفق درجة الموافقة عليها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها على مستوى الأبعاد والمحاور والاستبانة ككل.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وقياس قوة واتجاه العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وبناء مصفوفة الارتباط.
- معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance): للتأكد من عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov–Smirnov / Shapiro–Wilk) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، وملاءمتها لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية على حدة في أداء الفرق الهندسية، بما يخدم اختبار الفرضيات الفرعية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد القيادة الإدارية مجتمعة في أداء الفرق الهندسية، بما يخدم اختبار الفرضية الرئيسية، وتحديد الإسهام النسبي لكل بُعد في تفسير التباين في المتغير التابع.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين تبعًا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، عند الحاجة إلى ذلك.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تمّ جمعها من عينة الدراسة عبر الاستبانة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعال، التحفيز وبناء الفرق، اتخاذ القرارات) في تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية. ويبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم ينتقل إلى التحليل الوصفي لأبعاد المتغيرين المستقل والتابع، ويختتم باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تمّ تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (345) مفردة، باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو الذي تُبيّنه الجداول التالية:

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	312	90.43
	أنثى	33	9.57
	المجموع	345	100.00
العمر	أقل من 30 سنة	58	16.81
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	142	41.16
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	103	29.86
	50 سنة فأكثر	42	12.17
	المجموع	345	100.00
المؤهل العلمي	دبلوم	34	9.86

63.19	218	بكالوريوس	
21.16	73	ماجستير	
5.79	20	دكتوراه	
100.00	345	المجموع	
17.97	62	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
34.49	119	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
27.83	96	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
19.71	68	15 سنة فأكثر	
100.00	345	المجموع	
15.36	53	مدير مشروع	المستوى الوظيفي
35.36	122	مهندس موقع	
12.46	43	مدير إدارة فنية	
19.71	68	منسق تخصصات هندسية	
17.10	59	رئيس قسم هندسي	
100.00	345	المجموع	
40.00	138	هندسة مدنية	التخصص الهندسي
20.58	71	هندسة معمارية	
16.23	56	هندسة كهربائية	
14.20	49	هندسة ميكانيكية	
8.99	31	تخصصات أخرى	
100.00	345	المجموع	

يُلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (90.43%)، وهو ما يعكس طبيعة قطاع المقاولات الذي تغلب عليه العمالة الذكورية. كما يتبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (30 - أقل من 40 سنة) بنسبة (41.16%)، وهي مرحلة عمرية تجمع بين الخبرة العملية والقدرة على التحمل الميداني. وتُشكل فئة حملة البكالوريوس الشريحة الأكبر (63.19%)، وهو ما يتسق مع متطلبات العمل الهندسي. أما على صعيد سنوات الخبرة، فقد كانت الفئة الأكثر تمثيلاً هي (5 - أقل من 10 سنوات) بنسبة

(34.49%)، مما يدل على أن عينة الدراسة تتميز بخبرات وظيفية معتبرة تُتيح الوثوق بتقديراتها لمتغيرات الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة

التحليل الوصفي للمتغير المستقل: القيادة الإدارية

أ. بُعد التخطيط الاستراتيجي

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يحرص القائد الإداري على ترجمة الرؤية الاستراتيجية للشركة إلى أهداف واضحة للفريق الهندسي	4.12	0.687	2	مرتفع
2	يضع القائد خططاً تشغيلية مرتبطة بمراحل المشاريع الهندسية	4.21	0.642	1	مرتفع
3	يستشرف القائد التحديات المستقبلية ويضع سيناريوهات بديلة لمواجهتها	3.84	0.798	4	مرتفع
4	يُوزع القائد الموارد بصورة تخدم الأولويات الاستراتيجية للمشاريع	4.03	0.721	3	مرتفع
المتوسط العام لبُعد التخطيط الاستراتيجي		4.05	0.583	—	مرتفع

يتضح من الجدول أن مستوى ممارسة بُعد التخطيط الاستراتيجي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.583)، وقد جاءت الفقرة (2) "يضع القائد خططاً تشغيلية مرتبطة بمراحل

المشاريع الهندسية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.21)، بينما جاءت الفقرة (3) المتعلقة باستشراف التحديات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.84)، وإن كانت لا تزال ضمن المستوى المرتفع.

ب. بُعد التواصل الفعال

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التواصل الفعال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	يُتيح القائد قنوات تواصل واضحة بين أعضاء الفريق الهندسي	4.18	0.674	2	مرتفع
6	يُمارس القائد الإصغاء الفعال لملاحظات أعضاء الفريق ومقترحاتهم	3.92	0.762	4	مرتفع
7	يُقدّم القائد تغذية راجعة بناءً بشأن أداء أعضاء الفريق	4.06	0.708	3	مرتفع
8	يُوظّف القائد الوسائل الإلكترونية في التواصل مع الفريق وتنسيق المهام	4.27	0.631	1	مرتفع
المتوسط العام لبُعد التواصل الفعال		4.11	0.572	—	مرتفع

جاء المتوسط الحسابي العام لبُعد التواصل الفعال (4.11) بمستوى مرتفع، وحلّت الفقرة (8) المتعلقة بتوظيف الوسائل الإلكترونية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.27)، مما يعكس الاعتماد المتزايد على الأدوات الرقمية في تنسيق أعمال الفرق الهندسية في شركات المقاولات.

ج. بُعد التحفيز وبناء الفرق

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز وبناء الفرق

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	يُوظَّف القائد حوافز متنوعة (مادية ومعنوية) تتناسب مع احتياجات أعضاء الفريق	3.88	0.784	4	مرتفع
10	يحرص القائد على بناء بيئة عمل تشاركية تشجّع المبادرة	4.09	0.697	2	مرتفع
11	يدعم القائد تماسك الفريق ويسهم في حلّ الصراعات الداخلية	3.97	0.736	3	مرتفع
12	يُعزّز القائد شعور أعضاء الفريق بالمسؤولية المشتركة عن النتائج	4.15	0.668	1	مرتفع
المتوسط العام لُبعد التحفيز وبناء الفرق		4.02	0.591	–	مرتفع

بلغ المتوسط الحسابي العام لُبعد التحفيز وبناء الفرق (4.02) بمستوى مرتفع، وتصدّرت الفقرة (12) المتعلقة بتعزيز المسؤولية المشتركة المرتبة الأولى بمتوسط (4.15).

د. بُعد اتخاذ القرارات

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد اتخاذ القرارات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	يعتمد القائد على المعلومات الدقيقة في تحليل البدائل قبل اتخاذ القرار	4.14	0.683	2	مرتفع

مرتفع	4	0.749	3.95	يُشارك القائد أعضاء الفريق في القرارات التي تمسّ مجال عملهم	14
مرتفع	3	0.712	4.08	يتسم القائد بالحسم والسرعة في اتخاذ القرارات حين تستلزم المواقف ذلك	15
مرتفع	1	0.654	4.22	يتابع القائد تنفيذ القرارات ويُقيّم نتائجها بصورة دورية	16
مرتفع	–	0.578	4.10	المتوسط العام لُبُعد اتخاذ القرارات	

بلغ المتوسط الحسابي العام لُبُعد اتخاذ القرارات (4.10) بمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (16) المتعلقة بمتابعة تنفيذ القرارات في المرتبة الأولى بمتوسط (4.22).

هـ. الترتيب العام لأبعاد القيادة الإدارية

جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد القيادة الإدارية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	التخطيط الاستراتيجي	4.05	0.583	3	مرتفع
2	التواصل الفعّال	4.11	0.572	1	مرتفع
3	التحفيز وبناء الفرق	4.02	0.591	4	مرتفع
4	اتخاذ القرارات	4.10	0.578	2	مرتفع
	المتوسط العام للقيادة الإدارية	4.07	0.531	–	مرتفع

التحليل الوصفي للمتغير التابع: أداء الفرق الهندسية

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أداء الفرق الهندسية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	يُنجز الفريق الهندسي المهام المنوطة به وفق المواصفات الفنية المعتمدة	4.18	0.671	2	مرتفع
18	يلتزم الفريق بالجدول الزمني المخطط لمراحل المشروع	3.96	0.748	7	مرتفع
19	يلتزم الفريق بالميزانية المعتمدة في تنفيذ أعمال المشروع	3.89	0.763	9	مرتفع
20	تتسم مخرجات الفريق بمطابقتها لمعايير الجودة والسلامة	4.14	0.682	3	مرتفع
21	يتعاون أعضاء الفريق فيما بينهم بصورة بناءة لتحقيق الأهداف	4.21	0.647	1	مرتفع
22	يتكامل الفريق الهندسي بتخصصاته المختلفة في تنفيذ المهام المشتركة	4.07	0.704	4	مرتفع
23	يُوظّف الفريق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة في تطوير أدائه	3.84	0.792	10	مرتفع
24	يستجيب الفريق بمرونة للمتغيرات الميدانية في المشاريع	4.02	0.718	5	مرتفع

مرتفع	8	0.755	3.93	يدير الفريق المخاطر المرتبطة بمراحل المشروع بكفاءة	25
مرتفع	6	0.731	3.98	يحرص الفريق على تطوير قدراته الفنية بصورة مستمرة	26
مرتفع	—	0.524	4.02	المتوسط العام لأداء الفرق الهندسية	

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمحور أداء الفرق الهندسية بلغ (4.02) بمستوى مرتفع، وتصدّرت الفقرة (21) المتعلقة بالتعاون البناء بين أعضاء الفريق المرتبة الأولى بمتوسط (4.21)، بينما جاءت الفقرة (23) المتعلقة بتوظيف الدروس المستفادة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.84)، مما يُشير إلى وجود فرصة لتطوير آليات التعلم التنظيمي داخل الفرق الهندسية.

4.4 التحقق من ملاءمة البيانات لتحليل الانحدار

قبل إجراء اختبارات الفرضيات، تحقق الباحث من ملاءمة البيانات لتحليل الانحدار من خلال اختبار التوزيع الطبيعي ومعامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance).

جدول (4 - 8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ومؤشرات الازدواج الخطي

البُعد	الالتواء (Skewness)	التفطح (Kurtosis)	معامل التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
التخطيط الاستراتيجي	-0.624	0.387	0.512	1.953
التواصل الفعال	-0.581	0.412	0.478	2.092
التحفيز وبناء الفرق	-0.598	0.351	0.465	2.151
اتخاذ القرارات	-0.643	0.426	0.452	2.212

يتضح من الجدول أن قيم الالتواء والتفلطح وقعت ضمن المدى المقبول ($2\pm$)، مما يُشير إلى اعتدالية توزيع البيانات. كما أن جميع قيم معامل التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.10)، وقيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (5)، مما يدل على عدم وجود مشكلة ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، وملاءمة البيانات لإجراء تحليل الانحدار.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعال، التحفيز وبناء الفرق، اتخاذ القرارات) على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد القيادة الإدارية (كعوامل مستقلة) على أداء الفرق الهندسية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الإدارية على أداء الفرق الهندسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	2.946	0.003 **
التخطيط الاستراتيجي	0.218	4.617	0.000 **
التواصل الفعال	0.284	5.823	0.000 **
التحفيز وبناء الفرق	0.253	5.146	0.000 **
اتخاذ القرارات	0.312	6.428	0.000 **
معامل الارتباط = 0.847	معامل التحديد = 0.718		
قيمة الاختبار F = 216.374	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 9) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين أبعاد القيادة الإدارية كمتغيرات مستقلة، وأداء الفرق الهندسية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.718)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (71.8%) من التباين في مستوى أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات السعودية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالقيادة الإدارية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (28.2%) إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، وقد جاءت قيمة ($F = 216.374$) دالة إحصائيًا عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يُؤكّد معنوية النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "اتخاذ القرارات" هو الأكثر تأثيرًا على أداء الفرق الهندسية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة ($T = 6.428$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$). ويُؤكّد ذلك الدور المحوري الذي يلعبه القرار القيادي السليم في توجيه عمل الفرق الهندسية، خاصة في بيئة المشاريع الإنشائية التي تتطلب قرارات سريعة ومتعددة الأبعاد تتصل بالجدول الزمني والميزانية والجودة.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "التواصل الفعال" و"التحفيز وبناء الفرق" يُساهمان أيضًا بشكل دال في تفسير التباين في أداء الفرق الهندسية، حيث بلغ معامل الانحدار للتواصل الفعال ($B = 0.284$) بقيمة ($T = 5.823$)، ومعامل الانحدار للتحفيز وبناء الفرق ($B = 0.253$) بقيمة ($T = 5.146$)، وكلاهما بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$). ويعكس ذلك أهمية شبكات التواصل الواضحة والممارسات التحفيزية الموجهة في رفع كفاءة أداء الفرق الهندسية متعددة التخصصات. بينما أظهر بُعد "التخطيط الاستراتيجي" أثرًا أقل نسبيًا ($B = 0.218$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يُشير إلى أن تعزيز هذا البعد يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في منظومة القيادة الإدارية داخل شركات المقاولات. وبناءً على ذلك، تُؤكّد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. ويتفرع منها الفروض التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الفرق الهندسية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient		
أداء الفرق الهندسية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	0.624	B	الخطأ المعياري	T
	0.694	0.482	1	319.246	0.000		0.035	17.867	0.000
						التخطيط الاستراتيجي			

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التخطيط الاستراتيجي" باعتباره أحد أبعاد القيادة الإدارية على "أداء الفرق الهندسية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 10)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.694$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.482$)، مما يُشير إلى أن (48.2%) من التباين في مستوى أداء الفرق الهندسية يُمكن تفسيره من خلال متغير التخطيط الاستراتيجي فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (319.246) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.624$)، بقيمة (17.867) T، وهي أيضاً دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.624) في مستوى أداء الفرق الهندسية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الفعال على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التواصل الفعال على أداء الفرق الهندسية

المعاملات Coefficient				المتغير التابع	تحليل التباين ANOVA					ملخص النموذج	
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل		Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	أداء الفرق الهندسية
	0.000	19.676	0.034	0.667	التواصل الفعال	0.000	387.124	1	0.530	0.728	

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التواصل الفعال" باعتباره أحد أبعاد القيادة الإدارية على "أداء الفرق الهندسية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 11)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.728$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.530$)، مما يُشير إلى أن (53.0%) من التباين في مستوى أداء الفرق الهندسية يُمكن تفسيره من خلال متغير التواصل الفعال فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (387.124) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.667)، بقيمة (19.676) T، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التواصل الفعال تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.667) في مستوى أداء الفرق الهندسية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز وبناء الفرق على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز وبناء الفرق على أداء الفرق الهندسية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient		
أداء الفرق الهندسية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التحفيز وبناء الفرق	B	الخطأ المعياري	T
	0.715	0.511	1	358.916	0.000		0.033	18.945	0.000

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التحفيز وبناء الفرق" باعتباره أحد أبعاد القيادة الإدارية على "أداء الفرق الهندسية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 12)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.715$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.511$)، مما يشير إلى أن (51.1%) من التباين في مستوى أداء الفرق الهندسية يمكن تفسيره من خلال متغير التحفيز وبناء الفرق فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (358.916) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزِّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.033$)، بقيمة (18.945) T، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التحفيز وبناء الفرق تُؤدِّي إلى زيادة بمقدار (0.033) في مستوى أداء الفرق الهندسية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبَل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتخاذ القرارات على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر اتخاذ القرارات على أداء الفرق الهندسية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient		
أداء الفرق الهندسية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	اتخاذ القرارات	B	الخطأ المعياري	T
	0.741	0.549	1	418.583	0.000		0.033	20.459	0.000

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "اتخاذ القرارات" باعتباره أحد أبعاد القيادة الإدارية على "أداء الفرق الهندسية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 13)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.741$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.549$)، مما يشير إلى أن (54.9%) من التباين في مستوى أداء الفرق الهندسية يُمكن تفسيره من خلال متغير اتخاذ القرارات فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (418.583) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.033$)، بقيمة (20.459) T، وهي أيضاً دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في اتخاذ القرارات تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.033) في مستوى أداء الفرق الهندسية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبَل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية واختبار فرضياتها، مع تفسير هذه النتائج وربطها بما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات الصلة، ثم ينتقل إلى عرض التوصيات المنبثقة عن هذه النتائج، وصولاً إلى المقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في إثراء هذا الحقل المعرفي.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى ممارسة القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، ويُعزى ذلك إلى التطور الذي شهدته شركات المقاولات السعودية في السنوات الأخيرة، خاصة مع توسع المشاريع الكبرى ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، مما فرض على هذه الشركات الارتقاء بممارساتها القيادية لمواكبة حجم التحديات الفنية والإدارية. وتلتقي هذه النتيجة مع ما طرحه الحبابي (2025) من أن القيادة الإدارية الفاعلة تُمثل ركيزة جوهرية في المنظمات الحديثة، وما أكدّه بشوري (2024) من تنامي الوعي بأهمية القيادة الإدارية في توجيه العملية الإدارية، إذ تتقاطع نتيجة الدراسة الحالية مع هذه الأطروحات النظرية في إبراز المكانة المتقدمة التي باتت تحتلها الممارسات القيادية في بيئات العمل المعاصرة.

وعلى صعيد ترتيب أبعاد القيادة الإدارية، جاء بُعد التواصل الفعّال في المرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، ويُمكن تفسير ذلك بطبيعة العمل في شركات المقاولات التي تعتمد على التنسيق المستمر بين فرق ميدانية متفرقة جغرافياً، وفرق مكتبية تتولى التصميم والمتابعة، وهو ما يجعل قنوات التواصل الواضحة شرطاً ضرورياً لاستمرار العمل، إضافة إلى التحول الرقمي الذي شهدته شركات المقاولات والذي أتاح توظيف الوسائط الإلكترونية في التنسيق اليومي. ويتقاطع ذلك مع ما طرحه Ben Sedrine et al. (2021) حول دور ثراء وسائل التواصل في فاعلية الفرق، وما أوضحه حماد (2021) بشأن توظيف القيادة الإلكترونية للأدوات الرقمية في إدارة الفرق المتفرقة جغرافياً.

كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها مجتمعة في تحسين أداء الفرق الهندسية، إذ فسّرت أبعاد القيادة الإدارية ما نسبته (71.8%) من التباين في مستوى أداء الفرق الهندسية. ويُعزى ذلك إلى الطبيعة المركّبة للعمل في الفرق الهندسية التي تجمع تخصصات متباينة وتعمل تحت ضغط الجداول الزمنية والمتطلبات الفنية، مما يجعل الممارسات القيادية متعددة الأبعاد أكثر قدرة على تفسير الأداء من أي بُعد منفرد. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة خلوط (2023) في معالجتها لأبعاد القيادة الإدارية في علاقتها بالأداء الوظيفي، ومع المنظور الذي طرحه Hnaish & Khairi Ahmed (2024) حول الأثر التراكمي للقيادة الإدارية على الأداء، حيث تلقتي الدراسات الثلاث في تأكيد أن القيادة الإدارية ليست متغيرًا تفسيريًا هامشيًا، بل عامل محوري في تشكيل مستويات الأداء داخل المنظمات.

وفيما يخص الأبعاد الفردية، تبيّن أن بُعد اتخاذ القرارات هو الأكثر تأثيرًا في أداء الفرق الهندسية بمعامل انحدار بلغ (0.312)، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة العمل في المشاريع الإنشائية التي تتطلب يوميًا اتخاذ قرارات فنية وإدارية ومالية تتشابك مع متطلبات الجدول الزمني والميزانية والجودة، فأى قرار قيادي غير سليم قد ينعكس مباشرة على مسار المشروع بأكمله. ويتلاقى هذا مع ما أبرزه الخليفات (2022) من ارتباط جودة القرارات الإدارية بفاعلية الأداء التنظيمي، وما طرحته القرشي (2021) حول دور الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة في صناعة القرار، إذ تُعزّز هذه الدراسات مجتمعةً مكانة بُعد اتخاذ القرار بوصفه القلب التشغيلي للممارسة القيادية.

وجاء بُعد التواصل الفعّال في المرتبة الثانية من حيث الأثر بمعامل انحدار بلغ (0.284)، وتفسّر هذه النتيجة بأن الفرق الهندسية متعددة التخصصات تحتاج إلى لغة عمل مشتركة تُتيح تكامل المخرجات الفنية بين المهندسين المدنيين والمعماريين والكهربائيين والميكانيكيين، وأن أي خلل في التواصل قد يؤدي إلى تعارضات ميدانية مكلفة. ويتسق ذلك مع ما طرحه Nwulu et al. (2022) في معالجتهم لإدارة الفرق متعددة التخصصات في المشاريع الهندسية، وما أكّده Nauman et al. (2022) من ارتباط مشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق بمستوى الأداء، إذ تتقاطع هذه الأطر مع نتيجة الدراسة الحالية في تأكيد أن التواصل ليس مجرد ممارسة إدارية ثانوية، بل بنية تحتية للأداء الجماعي في الفرق الهندسية.

كما أظهرت النتائج أن بُعد التحفيز وبناء الفرق له أثر دالّ بمعامل انحدار بلغ (0.253)، ويُعزى ذلك إلى أن الفرق الهندسية تعمل غالبًا تحت ضغوط متواصلة تتطلب دعمًا تحفيزيًا متجددًا للحفاظ على

مستويات الالتزام والانخراط، خاصة في المراحل الحرجة من المشاريع. ويتقاطع هذا مع ما طرحه Bagheri et al. (2022) حول دور القيادة في تنمية كفاءة الإبداع الذاتي للفرد والفريق، وما أبرزه Bakke & Johansen (2024) من أن انتقال الفريق إلى مستوى الأداء العالي يتطلب تدخلات قيادية واعية في بناء التماسك الجماعي، حيث تلقت هذه الدراسات مع نتيجة الدراسة الحالية في التأكيد على البُعد الإنساني للقيادة بوصفه عاملاً فاعلاً في الأداء.

وأظهرت النتائج كذلك أن بُعد التخطيط الاستراتيجي يؤثر بصورة دالة إحصائية في أداء الفرق الهندسية بمعامل انحدار بلغ (0.218)، وإن جاء في مرتبة متأخرة نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى. ويُفسر ذلك بأن التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات يُمارس عادة على المستوى التنظيمي الأعلى، بينما تتعامل الفرق الهندسية بصورة مباشرة مع التطبيقات التشغيلية اليومية، مما يجعل أثره يصل إليها بصورة غير مباشرة عبر القرارات والخطط التنفيذية. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه جاد (2022) من ارتباط الممارسات القيادية الاستراتيجية بتنمية الموارد البشرية، وما أبرزه Costa et al. (2023) من تقاطع التخطيط القيادي مع إدارة الابتكار، حيث تتلاقى هذه الأطر في الإشارة إلى أن أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الفرق يتحقق عبر آليات وسيطة تتمثل في القرارات والممارسات اليومية.

وعلى صعيد المتغير التابع، كشفت النتائج أن مستوى أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، ويُعزى ذلك إلى تطور البنية المهنية لقطاع المقاولات السعودي، واستقطابه لكوادر هندسية مؤهلة من جنسيات متعددة، فضلاً عن اعتماد الشركات الكبرى على معايير دولية في إدارة المشاريع. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه Sidra & Wagan (2024) في معالجتهم للعوامل المؤثرة في أداء الفرق ضمن إدارة المشاريع، وما أكدّه Bakke & Johansen (2024) حول الانتقال إلى مستوى الفرق عالية الأداء بوصفه ثمرة نضج تنظيمي تراكمي.

وقد تبين من تحليل فقرات أداء الفرق الهندسية أن البُعد المتعلق بالتعاون والتكامل بين أعضاء الفريق جاء في المرتبة الأولى، فيما حلّ البُعد المتعلق بتوظيف الدروس المستفادة وتطوير الأداء بصورة مستمرة في المرتبة الأخيرة. ويمكن تفسير ذلك بأن الفرق الهندسية في شركات المقاولات السعودية قد طوّرت آليات فاعلة للتعاون اليومي بحكم تكرار العمل في مشاريع مماثلة، بينما لا تزال آليات التعلم التنظيمي وتوظيف الدروس المستفادة بحاجة إلى مزيد من المأسسة. ويلتقي ذلك مع ما طرحه Weidmann & Deming

(2021) حول أهمية المهارات الاجتماعية في تفسير تباين أداء الفرق، ومع ما أبرزته بوعلي وآخرون (2022) من دور الفرق في تحسين الأداء حين تتوفر بيئة تشاركية داعمة.

كما كشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباط طردية قوية ودالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء الفرق الهندسية (0.823)، وهي نتيجة تعكس التشابك العميق بين الممارسات القيادية ومخرجات الفرق. ويُعزى ذلك إلى أن الفريق الهندسي يستمد توجهاته اليومية من القائد الذي يُوجّهه، فأَيّ تحسّن في الممارسات القيادية ينعكس تلقائيًا على ديناميكيات الفريق ومخرجاته. ويتسق ذلك مع المنظور الذي طرحه Kan (2024) حول العلاقة التفاعلية بين النمط القيادي وديناميكيات الفرق عالية الأداء، ومع ما أبرزته سالم ومهيري (2022) من أن المهارات القيادية تُمثّل عاملاً تفسيرياً في تباين أداء الفرق، إذ تلنقي هذه الأطر مع نتيجة الدراسة الحالية في التأكيد على أن العلاقة بين القيادة وأداء الفرق ليست علاقة سببية بسيطة، بل علاقة تكاملية مركّبة تتشكّل عبر مستويات متعددة من التفاعل.

وبصورة إجمالية، فإن النتائج تكشف عن أن القيادة الإدارية تُمثّل متغيراً تفسيرياً قوياً لأداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات السعودية، وأن تحسين الممارسات القيادية يُمثّل مدخلاً واعدًا للارتقاء بأداء الفرق وتعزيز قدرتها على إنجاز المشاريع وفق المعايير المطلوبة. ويتقاطع ذلك مع التراث النظري والتطبيقي الذي قدّمته الدراسات السابقة، وإن أضافت الدراسة الحالية إلى هذا التراث قراءة خاصة بسياق شركات المقاولات السعودية الذي يتسم بطبيعة فريدة من حيث حجم المشاريع وتعدد الجنسيات وضغط متطلبات رؤية 2030.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات التي يأمل أن تُسهم في تطوير الممارسات القيادية وتحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات السعودية، وذلك على النحو التالي:

- ترسيخ منظومة متكاملة لاتخاذ القرار داخل شركات المقاولات تجمع بين المنهجية العلمية في تحليل البدائل والاعتماد على البيانات الموثوقة، مع تمكين قادة الفرق من صلاحيات اتخاذ القرار في حدود مسؤولياتهم بما يُتيح سرعة الاستجابة للمستجدات الميدانية.

- إنشاء برامج تدريبية متخصصة لقادة الفرق الهندسية تركّز على مهارات صناعة القرار في بيئات المشاريع المعقدة، وتُكسبهم القدرة على المفاضلة بين بدائل غير متكافئة في ضوء الجدول الزمني والميزانية ومعايير الجودة.
- تطوير منظومة التواصل المؤسسي داخل شركات المقاولات عبر تبني منصات رقمية متكاملة تربط الفرق الميدانية بالإدارات المركزية، وتُتيح تدفق المعلومات في الاتجاهين الصاعد والنازل بصورة آنية.
- تأهيل قادة الفرق على مهارات الإصغاء الفعّال وتقديم التغذية الراجعة البناءة، بما يُعزّز قدرتهم على النقاط الإشارات غير الرسمية داخل الفريق وتحويلها إلى ممارسات تحسينية.
- إيجاد لغة عمل مشتركة بين التخصصات الهندسية المختلفة عبر تطوير بروتوكولات تنسيق واضحة بين فرق الهندسة المدنية والمعمارية والكهربائية والميكانيكية، مما يُقلّل من التعارضات الفنية ويُحسّن تكامل المخرجات.
- تبني سياسات تحفيزية مرنة تستوعب التنوع الكبير في خلفيات أعضاء الفرق الهندسية من حيث الجنسية والعمر والتخصص، بحيث تُوظّف الحوافز المادية والمعنوية بصورة تتناسب مع احتياجات كل فئة.
- بناء بيئة عمل تشاركية تُعزّز شعور أعضاء الفرق بالمسؤولية المشتركة عن النتائج، وذلك عبر إشراكهم في تحديد أهداف المرحلة ومتابعة مؤشرات الأداء بصورة دورية.
- إيلاء اهتمام أكبر بالبُعد الاستراتيجي في الممارسات القيادية على مستوى الفرق الهندسية، عبر ربط المهام اليومية بالرؤية الاستراتيجية للشركة، وتوضيح كيفية إسهام كل مهمة في الأهداف الكلية.
- تطوير آليات استشراف التحديات وبناء سيناريوهات بديلة لمواجهة المخاطر التي قد تطرأ على المشاريع الإنشائية، مع تدريب قادة الفرق على إعداد خطط الطوارئ والاستجابة السريعة.
- تأسيس آليات التعلم التنظيمي داخل شركات المقاولات عبر إنشاء وحدات متخصصة لتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة، وتطوير قواعد معرفة يستفيد منها قادة الفرق وأعضاؤها في المشاريع اللاحقة.
- تعزيز برامج بناء الفرق الجماعية التي تُسرّع انتقال الفرق الهندسية من مرحلة التشكيل إلى مرحلة الأداء العالي، عبر فعاليات تدريبية ميدانية تُرسّخ الثقة المتبادلة وتُوضّح الأدوار.
- توظيف أدوات التحليل الذكي ومنصات إدارة المشاريع في دعم القرارات القيادية، بحيث تتحوّل البيانات الميدانية إلى مدخلات تفسيرية تُساعد القائد على المتابعة والتقييم الفوري.

- تطوير معايير اختيار قادة الفرق الهندسية بحيث لا تقتصر على الكفاءة الفنية، بل تشمل المهارات القيادية والاجتماعية والذكاء العاطفي، باعتبارها عوامل مفسرة لفاعلية القيادة وأداء الفرق.
- تبني أنماط قيادية تكاملية مرنة في شركات المقاولات تُتيح للفائد المزج بين الأساليب التحويلية والتشاركية والحاسمة بحسب مرحلة المشروع وخصائص الفريق وطبيعة الموقف.
- تعزيز الشراكة بين شركات المقاولات والمؤسسات الأكاديمية في تصميم برامج تطوير قيادي تستجيب لخصوصية القطاع وتحدياته في السياق السعودي.

4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء ما تناولته الدراسة الحالية وما توصلت إليه من نتائج، يُمكن اقتراح جملة من الدراسات المستقبلية التي تستكمل البحث في هذا الحقل، تتضمن دراسة أثر القيادة الإدارية في أداء الفرق الهندسية في قطاعات أخرى كالقطاع الحكومي والقطاع النفطي والقطاع الصحي بهدف المقارنة، ودراسة الدور الوسيط لمتغيرات أخرى كالثقافة التنظيمية ورأس المال البشري في العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الفرق، وإجراء دراسات مقارنة بين أنماط قيادية متعددة (التحويلية، الخادمة، الريادية) في أثرها على أداء الفرق الهندسية، إضافة إلى دراسة أثر التحول الرقمي وأدوات الذكاء الاصطناعي في تطوير الممارسات القيادية وأداء الفرق في شركات المقاولات.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of administrative leadership, with its dimensions (strategic planning, effective communication, motivation and team building, and decision-making), on improving the performance of engineering teams in contracting companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the data collection instrument, distributed to a stratified random sample of employees working in engineering teams within Saudi contracting companies. A total of (345) valid questionnaires were obtained and analyzed using the (SPSS) software, employing a range of descriptive and inferential statistical techniques, including simple and multiple linear regression analysis and Pearson correlation coefficient.

The study concluded that there is a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of administrative leadership with all its combined dimensions on improving the performance of engineering teams, as the dimensions of administrative leadership explained (71.8%) of the variance in team performance levels. The decision-making dimension ranked first in terms of impact, followed by effective communication, then motivation and team building, and finally strategic planning. The results also revealed that both the level of administrative leadership practice and the level of engineering team performance were high.

The study recommended establishing an integrated decision-making system within contracting companies, developing institutional communication through digital platforms, adopting flexible motivational policies that accommodate team diversity, institutionalizing organizational learning mechanisms and utilizing lessons learned, in addition to developing selection criteria for engineering team leaders to include leadership and social skills and emotional intelligence.

Keywords: Administrative Leadership, Strategic Planning, Effective Communication, Motivation and Team Building, Decision-Making, Engineering Team Performance, Contracting Companies, Kingdom of Saudi Arabia.

قائمة المراجع

1. المراجع العربية

- بشوري، مرفت أمين فضل الله. (2024). دور القيادة الإدارية في توجيه العملية الإدارية. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع62 ، 489 - 540. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1446399>
- بوعلي، رحمة، سويلم، نادية، و طواهر، عبد الجليل. (2022). دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1633598>
- جاد، محاسن السيد نصر محمود. (2022). أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي. مجلة بحوث الشرق الأوسط، ع71 ، 394 - 438. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1270383>
- الحبابي، محمد فرحان. (2025). أثر القيادة الإدارية الفعالية على أداء الموظفين. مجلة منازعات الأعمال، ع95 ، 252 - 281. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1611247>
- الحبابي، محمد فرحان. (2025). أثر القيادة الإدارية الفعالية على أداء الموظفين. مجلة منازعات الأعمال، ع95 ، 252 - 281. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1611247>
- حماد، محمد محمد محمود. (2021). أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية: دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س8، ع3 ، 177 - 205. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1231189>
- حماد، محمد محمد محمود. (2021). أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية: دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س8، ع3 ، 177 - 205. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1231189>

- خلوط، عواطف. (2023). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج8، ع1 ، 801 - 822. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398376>
- خلوط، عواطف. (2023). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج8، ع1 ، 801 - 822. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398376>
- الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (2022). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع72 ، 331 - 361. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1321450>
- الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (2022). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع72 ، 331 - 361. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1321450>
- سالم، عيسى، و مهيري، دليلة. (2022). المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل: دراسة سوسيو-تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بأدرار. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج7، ع1 ، 959 - 978. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1251732>
- عبدالحفيظ، عبدالسلام محمد، و البدري، فوزي سعد نجم عبدالسلام. (2021). أثر القيادة الإدارية على تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بديوان بلدية بنغازي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، ع7 ، 379 - 409. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1249901>
- عبدالحفيظ، عبدالسلام محمد، و البدري، فوزي سعد نجم عبدالسلام. (2021). أثر القيادة الإدارية على تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بديوان بلدية بنغازي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، ع7 ، 379 - 409. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1249901>
- عيسى، سالم، و مهيري، دليلة. (2022). أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل: دراسة ميدانية لفرق العمل التقنية بالوحدة العملية للاتصالات بأدرار. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج21، ع1 ، 351 - 375. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1269743>

- عيسى، سالم، و مهيري، دليلة. (2022). أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل: دراسة ميدانية لفرق العمل التقنية بالوحدة العملية للاتصالات بأدرار. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج21، ع1 ، 351 - 375. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1269743>
- قرزة، إسمهان، و نور الدين، مزهودة. (2021). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR - (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1440038>
- القرشي، سوزان محمد. (2021). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الإقتصاد والإدارة، مج35، ع2 ، 25 - 69. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1187965>
- القرشي، سوزان محمد. (2021). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الإقتصاد والإدارة، مج35، ع2 ، 25 - 69. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1187965>

2. المراجع الأجنبية

- Ataman, A., Baharun, H., Sanjani, M. A. F., & Safitri, S. D. (2024). Exploring complementary leadership styles in madrasahs by aiming at their impact on integrity and character development. *Business and Applied Management Journal*, 1(2), 118-133.
- Bagheri, A., Akbari, M., & Artang, A. (2022). How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 1-18.
- Bakke, A. L., & Johansen, A. (2024). How do teams become high-performing teams?. *Procedia Computer Science*, 239, 659-666.
- Bansal, G., Wu, T., Zhou, J., Fok, R., Nushi, B., Kamar, E., ... & Weld, D. (2021, May). Does the whole exceed its parts? the effect of ai explanations on complementary team performance. In *Proceedings of the 2021 CHI conference on human factors in computing systems* (pp. 1-16).
- Bansal, G., Wu, T., Zhou, J., Fok, R., Nushi, B., Kamar, E., ... & Weld, D. (2021, May). Does the whole exceed its parts? the effect of ai explanations on complementary team performance. In *Proceedings of the 2021 CHI conference on human factors in computing systems* (pp. 1-16).

- Ben Sedrine, S., Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2021). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*, 40(5), 365-388
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital?. *Administrative Sciences*, 13(2), 47.
- Hnaish, E. M. A., & Khairi Ahmed, R. M. (2024). Review the literature of administrative leadership and its impact on job performance in the context of higher education. *International Journal of Current Business and Social Sciences*. 10 (1), 01-11,(2024), 2.
- Kan, J. (2024). Research on the relationship between leadership style and team dynamics in high-performance teams. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 200, p. 02031). EDP Sciences.
- Nauman, S., Bhatti, S. H., Imam, H., & Khan, M. S. (2022). How servant leadership drives project team performance through collaborative culture and knowledge sharing. *Project Management Journal*, 53(1), 17-32.
- Nwulu, E. O., Elete, T. Y., Erhueh, O. V., Akano, O. A., & Omomo, K. O. (2022). Leadership in multidisciplinary engineering projects: A review of effective management practices and outcomes. *International Journal of Scientific Research Updates*, 4(2), 188-197
- Sidra, S., & Wagan, S. M. (2024). Investigation of the factors that influence team performance in project management: the case of Habib Bank Limited. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 12(4), 371-390.
- Weidmann, B., & Deming, D. J. (2021). Team players: How social skills improve team performance. *Econometrica*, 89(6), 2637-2657.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء الفرق الهندسية في شركات المقاولات دراسة ميدانية لدى شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

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.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم 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 ☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 10 - 5 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة

5- المستوى الوظيفي ☐ مدير مشروع ☐ مهندس موقع ☐ مدير إدارة فنية ☐ منسق تخصصات هندسية ☐ رئيس قسم هندسي

6- التخصص الهندسي ☐ هندسة مدنية ☐ هندسة معمارية ☐ هندسة كهربائية ☐ هندسة ميكانيكية ☐ تخصصات أخرى

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: القيادة الإدارية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
التخطيط الاستراتيجي					
					يحرص القائد الإداري على ترجمة الرؤية الاستراتيجية للشركة إلى أهداف واضحة للفريق الهندسي
					يضع القائد خططاً تشغيلية مرتبطة بمراحل المشاريع الهندسية
					يستشرف القائد التحديات المستقبلية ويضع سيناريوهات بديلة لمواجهةها
					يوزع القائد الموارد بصورة تخدم الأولويات الاستراتيجية للمشاريع
التواصل الفعال					
					يُتيح القائد قنوات تواصل واضحة بين أعضاء الفريق الهندسي
					يُمارس القائد الإصغاء الفعال لملاحظات أعضاء الفريق ومقترحاتهم
					يُقدّم القائد تغذية راجعة بناءة بشأن أداء أعضاء الفريق
					يوظّف القائد الوسائل الإلكترونية في التواصل مع الفريق وتنسيق المهام
التحفيز وبناء الفرق					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يوظف القائد حوافز متنوعة (مادية ومعنوية) تتناسب مع احتياجات أعضاء الفريق
					يحرص القائد على بناء بيئة عمل تشاركية تشجع المبادرة
					يدعم القائد تماسك الفريق ويسهم في حلّ الصراعات الداخلية
					يُعزّز القائد شعور أعضاء الفريق بالمسؤولية المشتركة عن النتائج
اتخاذ القرارات					
					يعتمد القائد على المعلومات الدقيقة في تحليل البدائل قبل اتخاذ القرار
					يُشرك القائد أعضاء الفريق في القرارات التي تمسّ مجال عملهم
					يتسم القائد بالحسم والسرعة في اتخاذ القرارات حين تستلزم المواقف ذلك
					يتابع القائد تنفيذ القرارات ويُقيّم نتائجها بصورة دورية

❁ المحور الثاني: تحسين أداء الفرق الهندسية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يُنجز الفريق الهندسي المهام المنوطة به وفق المواصفات الفنية المعتمدة					
يلتزم الفريق بالجدول الزمني المخطط لمراحل المشروع					
يلتزم الفريق بالميزانية المعتمدة في تنفيذ أعمال المشروع					
تتسم مخرجات الفريق بمطابقتها لمعايير الجودة والسلامة					
يتعاون أعضاء الفريق فيما بينهم بصورة بناءة لتحقيق الأهداف					
يتكامل الفريق الهندسي بتخصصاته المختلفة في تنفيذ المهام المشتركة					
يُوظف الفريق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة في تطوير أدائه					
يستجيب الفريق بمرونة للمتغيرات الميدانية في المشاريع					
يُدير الفريق المخاطر المرتبطة بمراحل المشروع بكفاءة					
يحرص الفريق على تطوير قدراته الفنية بصورة مستمرة					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Administrative Leadership on
Improving the Performance of Engineering Teams in
Contracting Companies: A Field Study on
Contracting Companies in the Kingdom of Saudi
Arabia**

Prepared by:

Saud Nuredeen Abdelkader Adem

Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448