

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال



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

الهندسي

إعداد الطالب/

حجاب بن نور المطيري

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2025

3	 مقدمة:
3	 مشكلة الدراسة
4	 أهمية الدراسة:
6	 أهداف الدراسة:
6	 تساؤلات الدراسة
7	 فروض الدراسة:
7	 الدراسات السابقة:
13	 الفجوة البحثية:
13	 المنطلقات النظرية للدراسة:
14	 المنهجية وطرق البحث:
17	 ثانياً: مجتمع الدراسة
17	 ثالثاً: عينة الدراسة
17	 رابعاً: أداة الدراسة
19	 حدود الدراسة:
21	 المراجع

Error! Bookmark not defined.

مقدمة:

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

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

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

و تشكل فرق العمل عنصراً أساسياً في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف داخل المؤسسات، خاصة في القطاعات التي تعتمد على التخصصات الفنية الدقيقة. ففرق العمل لا تقوم فقط بتجميع الأفراد في إطار

جماعي، بل تسعى إلى دمج خبراتهم والاستفادة من تنوعهم المعرفي لتحقيق أفضل أداء ممكن. وتتطلب الفرق الفعالة مستوى عالياً من التعاون، ووضوحاً في الأدوار، ونظاماً للتواصل الفعال، إلى جانب وجود قيادة قادرة على توجيه التفاعلات داخل الفريق بما يدعم العمل المشترك (صيام وآخرون، 2023).

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

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

مشكلة الدراسة

تُعد القيادة الموقفية من الأساليب الحديثة في الإدارة التي تؤكد على ضرورة موازنة أسلوب القيادة مع مستوى جاهزية وخبرة العاملين، وقد أظهرت عدة دراسات أن تطبيق القيادة الموقفية يساهم في تحسين الالتزام، الأداء، والابتكار داخل المنظمات، فقد بينت دراسة Chukwuocha (2023) أن السلوك التوجيهي والداعم يعزز الالتزام الوظيفي، بينما أكدت دراسة Westover (2024) أن تكييف نمط القيادة وفقاً لاحتياجات العاملين يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين التفاعل داخل بيئات العمل، كما أشار Sunarso (2024) إلى أن القيادة الموقفية تلعب دوراً جوهرياً في تنمية الموارد البشرية في سياق قيادة الأعمال من خلال الاستجابة لمتغيرات الموقف وديناميكيات الفريق.

وعلى الرغم من اتفاق هذه الدراسات على أهمية القيادة الموقفية ودورها في تحسين الأداء، إلا أن معظمها ركز على القطاعات التعليمية، الخدمية، أو التصنيعية العامة، دون التعمق في القطاع الهندسي الذي

يتميز بفرق عمل فنية ذات طبيعة تخصصية معقدة تتطلب تنسيقاً دقيقاً، اتخاذ قرار جماعي، ومعالجة مشكلات فنية متغيرة.

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

سؤال المشكلة البحثية

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

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تسدّ فجوة بحثية في ميدان القيادة الموقفية من خلال تطبيقها على فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي، وهو مجال يحتاج إلى دراسات حديثة مقارنة بالقطاعات التعليمية أو الصحية.
- تساهم في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالعلاقة بين أنماط القيادة الموقفية وإدارة فرق العمل، وذلك بإبراز كيفية مواءمة أسلوب القيادة مع مستوى خبرة واستعداد أعضاء الفريق.
- تضيف بعداً معرفياً حول الدور الذي تلعبه أساليب القيادة (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض) في رفع فعالية فرق العمل الفنية وتحسين الأداء التنظيمي.
- تقدم إطاراً علمياً يمكن الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية تُجري مقارنات بين قطاعات مختلفة أو بين مستويات قيادية متباينة.
- تعزز الفهم الأكاديمي لمفهوم القيادة التكيفية ودورها في التعامل مع التعقيد الفني والتقني المرتبط بالمشروعات الهندسية..

ثانيًا: الأهمية العملية:

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

أهداف الدراسة:

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

- ❖ تحليل أثر أسلوب التوجيه على كفاءة أداء فرق العمل الفنية في تنفيذ المهام الهندسية.
- ❖ دراسة أثر أسلوب التدريب في تنمية مهارات أعضاء فرق العمل ورفع جاهزيتهم المهنية.
- ❖ بيان أثر أسلوب الدعم في تعزيز بيئة العمل التعاونية وتحفيز العاملين داخل الفرق الفنية.
- ❖ قياس أثر أسلوب التفويض في تمكين العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار بما ينعكس على سرعة الإنجاز وجودته.

❖ تقديم مقترحات وتوصيات من شأنها تعزيز الممارسات القيادية الموقفية لرفع كفاءة إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي.

تساؤلات الدراسة

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

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

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الموقفية بأبعادها (أسلوب التوجيه، أسلوب التدريب، أسلوب الدعم، وأسلوب التفويض) على إدارة فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي.
الفرضيات الفرعية:

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

الدراسات السابقة:

دراسة (Chukwuocha, 2023)

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

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

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

دراسة (Westover, 2024)

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

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

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

دراسة (Sunarso, 2024)

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

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

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

دراسة (Desintawati et al., 2024)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

دراسة (المغربي والشرباتي، 2021)

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

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

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

دراسة (الحيارى، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الموقفية في التغيير المنظمي في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية السلط، وذلك من خلال دراسة أبعاد القيادة الموقفية المتمثلة في مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة، تم استرداد (297) استبانة صالحة للتحليل بنسبة 83.19%.

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

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

دراسة(ديب والبهلول،2017)

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

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

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

دراسة (صيام واخرون،2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير فرق العمل بأبعادها (الموارد الكافية، القيادة، مناخ الثقة، وضوح الأهداف، أنظمة المكافآت، توازن الأدوار، المهارات الشخصية، الاتكالية الاجتماعية (على الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة) رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق (في مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (305) من المديرين والمديرين التنفيذيين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام.

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

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

دراسة (عبدالرازق والحسين، 2019)

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

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود حاجة لتعزيز سبل تحسين إدارة فرق العمل، حيث تبين وجود معوقات تحد من فاعلية إدارة الفرق، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لبعض المتغيرات. وأوصت الدراسة بضرورة تفويض القائدات جزءاً من الصلاحيات لأعضاء فرق العمل لتسهيل أداء المهام وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى توفير أدلة وإرشادات واضحة لآليات عمل الفرق لرفع مستوى الكفاءة في إدارة فرق العمل داخل المدارس.

الفجوة البحثية:

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

أظهرت دراسات أخرى مثل (Desintawati et al., 2024) و (Kumar, 2024) أن القيادة الموقفية تلعب دوراً مؤثراً في فعالية اتخاذ القرار والعمل الجماعي، خاصة في سياقات تتطلب الابتكار أو التحول

التقني. ورغم ذلك، فإن هذه الدراسات تناولت القيادة من منظور عام أو بالمقارنة مع أنماط قيادية أخرى، دون تفصيل أثر أنماط القيادة الموقفية على فرق العمل الفنية تحديداً، والتي تختلف في طبيعة مهامها القائمة على المهارات التخصصية والتنسيق الفني المعقد.

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

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

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

المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم القيادة الموقفية

تُعد القيادة الموقفية أحد النماذج القيادية التي تقوم على افتراض أن أسلوب القيادة لا يمكن أن يكون ثابتاً، بل يجب أن يتغير تبعاً للموقف، وطبيعة المهام، ومستوى جاهزية العاملين من حيث المهارة

والدافعية. تعود جذور هذا النموذج إلى أعمال "هيرسي وبلاشارد"، واللذين أكدا أن القائد الفعال هو من يستطيع تشخيص مستوى استعداد الأفراد ومن ثم اختيار الأسلوب القيادي الأكثر ملاءمة لظروف العمل (Chukwuocha, 2023).

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

المنطلقات الأساسية للقيادة الموقفية

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

ثانياً: أبعاد القيادة الموقفية

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

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

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

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

ثالثاً: فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي

مفهوم فرق العمل الفنية

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

خصائص فرق العمل الفنية

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

رابعاً: العلاقة بين القيادة الموقفية وإدارة فرق العمل الفنية

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

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

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

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

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

المنهجية وطرق البحث:

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

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

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في فرق العمل الفنية داخل المنشآت التابعة للقطاع الهندسي، ممن سيتولون مهام تتعلق بالتنسيق الفني، وتنفيذ المشروعات، والإشراف على العمليات الإنتاجية

والهندسية. ومن المتوقع أن يبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة نحو (850) موظفاً من مهندسين وفنيين ورؤساء فرق عمل. وسيُختار هذا المجتمع لكونه يعكس بيئة عمل تعتمد على التخصص الفني والتعاون الجماعي، مما يجعله مناسباً لدراسة أثر القيادة الموقفية على إدارة فرق العمل الفنية في سياقات تتطلب دقة ومهارة عالية.

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

رابعاً: أداة الدراسة

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

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

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

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

– الإحصاءات الوصفية: التكرارات والنسب المئوية – المتوسطات الحسابية – الانحرافات المعيارية.

– التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة:

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

❖ معامل الارتباط بيرسون: (Pearson Correlation)

– لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

❖ الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression)

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

حدود الدراسة:

– حدود موضوعية: تركز الدراسة على دراسة أثر القيادة الموقفية بأبعادها (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض) على إدارة فرق العمل الفنية.

- **حدود مكانية:** سوف تُجرى الدراسة في القطاع الهندسي ضمن المنشآت التي تعتمد على فرق العمل الفنية.
- **حدود زمانية:** سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.
- **حدود بشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين في فرق العمل الفنية في القطاع الهندسي، وتشمل المهندسين والفنيين ورؤساء الفرق.

المراجع

- عبدالرازق، ماجدة مصطفى عبدالله، و الحسين، منال أحمد عبدالعزيز. (2019). سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة التربية، ع184، ج3 ، 1148 - 1199. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1056078>
- العجمي، ناصر فهد ناصر، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2021). أثر القيادة الموقفية في التغيير المنظمي: الدور الوسيط للقدرات الاستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1224811>
- المغربي، عماد سليمان، و الشرباتي، عبدالعزيز أحمد عارف. (2021). The Impact of Situational Leadership Styles on Projects Performance: A Field Study on Jordanian Chemical Manufacturing Organizations (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1209814>
- الحيارى، سماح عبدالكريم. (2022). القيادة الموقفية وأثرها في التغيير المنظمي في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية السلط. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مج7، ع3 ، 203 - 223. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1393976>
- ديب، كندة علي، و البهلول، علي منير. (2017). دور إدارة الصراع داخل فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج39، ع5 ، 199 - 216. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1184718>
- صيام، باهي محمد طاهر، الهنداوي، محمد عبدالله محمد، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2023). أثر فرق العمل على الرقابة التنظيمية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع1 ، 122 - 145. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1410303>

- ❖ Desintawati, A. D. V., Diana, F., Nugroho, R. H., & Kusumasari, I. R. (2024). The Role of Situational Leadership in Manufacturing Industry Decision Making Automation. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Perencanaan Kebijakan*, 2(2), 11. <https://doi.org/10.47134/jampk.v2i2.543>
- ❖ Influence of Situational Leadership on Employees' Commitment In A Non-Government Organisation (NGO) In Owerri. (2023). *Advances in Social Sciences Research Journal*, 10(6). <https://doi.org/10.14738/assrj.106.14876>
- ❖ Kumar, P. (2024). Leadership Styles and Their Influence on Project Team Performance. 1(6), 1–13. <https://doi.org/10.70008/nhj.v1i06.29>
- ❖ Sunarso, B. (2024). Situational leadership dynamics: its influence on human resource development in the entrepreneurial context. <https://doi.org/10.61100/tender.v1i1.149>
- ❖ Westover, J. (2024). Leveraging Situational Leadership Theory for Transformation and Excellence. 12(2). <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.12.2.14>

Mid Ocean University

College of Management

Master of business administration



The Impact of Situational Leadership on Managing Technical Work

Teams: A Field Study on the Engineering Sector

Prepared by:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025