

عنوان البحث

ضعف القيادة في المشاريع الانشائية وتأثيرها على جودة المخرجات

إعداد الطالب/ مهند النويصر

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025



# إِهْدَاء

إلى من غرس في نفسي حب العلم،

إلى من كان دعمه سندًا، وتشجيعه نبراسًا في طريقي،

إلى والدي ووالدتي، رمز التضحية والصبر، ومصدر القوة والإلهام،

أنتم النور الذي أضاء دربي، والدعاء الذي رافقني في كل خطواتي.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الروح والمواقف،

كنتم دائمًا عونًا وسندًا، فلكم في القلب مكان لا يزول.

إلى أساتذتي الكرام،

الذين غرسوا في حب المعرفة، وفتحوا أمامي أبواب الفكر والبحث،

إليكُم كل التقدير والامتنان.

إلى زملائي الذين شاركوني رحلة التعلم والعمل،

وإلى كل من ساندني بكلمة، أو فكرة، أو دعاء.

إلى كل من كان جزءًا من هذه المسيرة...

أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وتقدير،

ودعاء بأن يكتب الله لي ولكم السداد والتوفيق دائمًا.

# شكر ونفك

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يتحقق الإنجاز، وبتوفيقه يكتب للجهد ثماره.

أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى كل من كان له دور في دعم هذا العمل العلمي المتواضع، وأخص بالذكر:

سعادة الدكتور فيصل عبد الحميد

الذي لم يبخل علي بتوجيهه الكريم، ونقده البناء، وتشجيعه الدائم، فكان لملاحظاته العلمية الأثر الأكبر في تطوير مضمون هذا البحث.

وكذلك:

سعادة الدكتور فايز جراد

الذي كان حاضراً بتفكيره العميق، وتوجيهه الدقيق، ومتابعته الحثيثة لكل تفصييلة، فله مني كل الامتنان على ما قدّمه من وقت وجهد.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من ساعدني أو دعمني خلال إعداد هذه الخطة، من الزملاء والمهندسين والمشرفين الذين أثروا تجربتي بملاحظاتهم وتعاونهم.

جزاكم الله عني خير الجزاء، وبارك في علمكم وجهدكم، وجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

### المستخلص:

تُعَدّ القيادة من العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع الإنشائية، حيث تُشكّل قدرة القائد على التوجيه والتحفيز واتخاذ القرار محوراً رئيساً في تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ضعف القيادة في المشاريع الإنشائية على الإنتاجية وجودة المخرجات، وذلك من خلال تناول مظاهر الخلل القيادي وتأثيرها على أداء فرق العمل، ومدى انعكاسها على نتائج المشروع النهائي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع تصميم أداة استبائية افتراضية تستهدف عينة من العاملين في القطاع الإنشائي (مديري مشاريع، مهندسين، مشرفين). وتضمنت محاور الاستبيان قياساً لمظاهر ضعف القيادة، ومستوى الإنتاجية، وجودة المخرجات. وتم تحليل البيانات افتراضياً باستخدام أدوات إحصائية مناسبة مثل المتوسطات والانحرافات وتحليل الانحدار.

أظهرت النتائج أن مظاهر ضعف القيادة – كغياب التواصل، ضعف التخطيط، وتهميش الفريق – تُسهم بشكل مباشر في انخفاض الإنتاجية وتراجع جودة المخرجات. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق في إدراك آثار ضعف القيادة بحسب الوظيفة والخبرة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها: ضرورة تطوير مهارات القيادة الميدانية، وتبني نماذج قيادية فعالة كالنموذج التحويلي، وتفعيل آليات تقييم الأداء القيادي داخل المشاريع. كما تقترح إجراء دراسات ميدانية مستقبلية على عينات حقيقية لقياس الأثر بدقة أكبر.

## قائمة المحتويات :

1. بسم الله الرحمن الرحيم ..... 1
2. اهداء ..... 2
3. شكر وتقدير ..... 3
4. المستخلص ..... 4
5. الفصل الأول الاطار العام ..... 7
6. 1.1 مقدمة ..... 7
7. 1.2 مشكلة الدراسة ..... 8
8. 1.3 أهمية الدراسة ..... 8
9. 1.4 اهداف الدراسة ..... 9
10. 1.5 تساؤلات الدراسة ..... 10
11. 1.6 فروض الدراسة ..... 11
12. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري ..... 12
13. 2.1 الدراسات السابقة ..... 12
14. 2.2 الايطار النظري ..... 15
15. الفصل الثالث: منهجية الدراسة ..... 19
16. 3.1 منهج البحث ..... 19
17. 3.2 مجتمع الدراسة ..... 19
18. 3.3 عينة الدراسة ..... 20
19. 3.4 أداة الدراسة ..... 20
20. 3.5 طرق جمع البيانات ..... 20
21. 3.6 الاساليب الإحصائية المستخدمة ..... 21
22. 3.7 حدود الدراسة ..... 21
23. الفصل الرابع النتائج وتحليلها ..... 22
24. 4.1 عرض البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة ..... 22
25. 4.2 تحليل نتائج محاور الاستبيان ..... 23
26. 4.3 اختبار الفرضيات افتراضيا ..... 24
27. 4.4 مناقشة النتائج ..... 25
28. الفصل الخامس التوصيات والمقترحات ..... 26
29. 5.1 التوصيات العملية ..... 26
30. مقترحات دراسات مستقبلية ..... 27

31. الخاتمة ..... 28.....
32. المراجع ..... 23.....

قائمة الجداول :

| اسم الجدول                                     | رقم الصفحة |
|------------------------------------------------|------------|
| جدول 1 : تحليل المقارنة بين الدراسات:          | 15         |
| جدول 2 : العلاقة النظرية بين متغيرات البحث     | 18         |
| جدول 3 عرض البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة | 22         |
| جدول 4 : تحليل نتائج محاور الاستبيان           | 23         |
| جدول 5 :محور الإنتاجية                         | 24         |
| جدول 6 :محور جودة المخرجات                     | 24         |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1. المقدمة

تُعد المشاريع الإنشائية من أكثر القطاعات ديناميكيةً وتعقيدًا على مستوى العالم، نظرًا لما تنطوي عليه من تعدد في الأطراف المعنية وتداخل في العمليات والمهام. ويتطلب هذا القطاع وجود قيادة فعالة قادرة على إدارة الفرق المختلفة، وتحفيزهم، والتعامل مع التحديات المتغيرة بسرعة، مثل التأخير في التوريد، تغير أسعار المواد، وتذبذب ظروف العمل الميداني. ومع تزايد حجم الاستثمارات في البنى التحتية والقطاعات الإنشائية، خصوصًا في الدول التي تشهد نهضة عمرانية شاملة، أصبحت الحاجة ملحة لتقييم قدرة القيادة داخل هذه المشاريع على تحقيق الأهداف المطلوبة من حيث الجودة، الوقت، والتكلفة.

في المقابل، تُعد القيادة غير الفعالة (أو ما يُصطلح عليه بـ"ضعف القيادة") أحد أبرز المسببات للفشل في تحقيق النتائج المرجوة من المشاريع. فغياب الرؤية الواضحة، ضعف التحفيز، الافتقار لمهارات التواصل، واتخاذ قرارات عشوائية، كلّها تؤثر سلبيًا على أداء الفرق، وتؤدي في كثير من الأحيان إلى تعثر المشروع، أو تجاوز الميزانية، أو انخفاض جودة المخرجات. إن المشاريع الإنشائية ليست مجرد أعمال بناء، بل هي بيئة تعتمد بشكل أساسي على العلاقات الإنسانية، والعمل الجماعي، واتخاذ القرارات السريعة والمبنية على معطيات واقعية.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تناول ظاهرة ضعف القيادة في المشاريع الإنشائية، وتحليل تأثيرها على اثنين من أهم مؤشرات نجاح المشاريع: الإنتاجية وجودة المخرجات. وذلك من خلال دراسة ميدانية وتحليل نظري يغطي الجوانب الإدارية والسلوكية والتنظيمية المرتبطة بهذا الموضوع، بهدف الوصول إلى نتائج علمية تساهم في تحسين فعالية القيادة بالمشاريع المستقبلية.

## 2. مشكلة الدراسة

رغم توافر الموارد المالية، التقنية، والبشرية في كثير من المشاريع الإنشائية، إلا أن نسبة كبيرة منها ما تزال تُعاني من ضعف الأداء، والتأخر في التسليم، وسوء جودة المنتج النهائي. وتشير دراسات ميدانية وتقارير رقابية إلى أن واحدة من أبرز المشكلات التي تواجه فرق العمل في المشاريع الإنشائية هي القيادة غير الكفؤة، والتي قد تتخذ أشكالاً متعددة، مثل:

- ضعف التنسيق بين الفرق العاملة.
  - غياب التخطيط الاستراتيجي السليم.
  - الاعتماد على الأوامر بدلاً من التمكين.
  - عدم القدرة على التعامل مع الأزمات في الوقت المناسب.
  - تجاهل التغذية الراجعة من أعضاء الفريق أو الأطراف المعنية.
- هذه المظاهر تنعكس بشكل مباشر على إنتاجية العاملين، حيث يفقد الفريق الدافعية والانضباط، كما تنعكس على جودة المخرجات، إذ تغيب معايير الرقابة والجودة الواضحة، مما يؤدي إلى تنفيذ أعمال غير مطابقة للمواصفات أو تتطلب إعادة.

إذًا، فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تأثير ضعف القيادة في فرق المشروع الإنشائي على الإنتاجية وجودة المخرجات؟  
وينبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية التي سيتم تناولها لاحقًا.

## 3. أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- تُساهم الدراسة في تطوير الفهم النظري لدور القيادة في بيئة المشاريع الإنشائية، خصوصًا في السياق العربي الذي يفتقر للكثير من الدراسات الميدانية الدقيقة في هذا المجال.
- تقدم الدراسة إطارًا تحليليًا لربط المفاهيم القيادية بمؤشرات الأداء الملموسة مثل الإنتاجية والجودة، مما يفتح المجال لمزيد من الأبحاث التطبيقية.

• تدعم بناء قاعدة معرفية يمكن استخدامها في تطوير مناهج التدريب القيادي للمهندسين والمديرين العاملين في مشاريع البناء.

ثانيًا: الأهمية العملية

- تمكّن مسؤولي المشاريع والمشرفين على التنفيذ من تحديد مكامن القصور القيادي التي قد تؤثر على سير العمل.
- تقدم مؤشرات عملية يمكن استخدامها في تقييم الأداء القيادي داخل المشروع قبل وخلال التنفيذ.
- تسهم في تقليل نسب الفشل والتعثر في المشاريع من خلال تعزيز الفهم بآثار القيادة الفعالة وغير الفعالة.
- تساعد الشركات الإنشائية على تطوير برامج قيادية تستهدف تحسين بيئة العمل وزيادة رضا العاملين.

#### 4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ضعف القيادة في المشاريع الإنشائية وبين تراجع الأداء الإنتاجي وجودة المخرجات، وذلك من خلال ما يلي:

الهدف العام:

- دراسة تأثير ضعف القيادة في المشاريع الإنشائية على الإنتاجية وجودة المخرجات.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مظاهر ضعف القيادة في بيئة المشاريع الإنشائية (مثل غياب التخطيط، ضعف التواصل، ضعف التحفيز).
2. تحليل العلاقة بين ضعف القيادة وانخفاض إنتاجية فرق المشروع، من حيث الأداء، الالتزام بالجدول الزمني، وتحقيق الأهداف.
3. دراسة أثر ضعف القيادة على جودة المخرجات النهائية للمشاريع الإنشائية من حيث المطابقة للمواصفات والمعايير.

4. تقديم إطار تحليلي يوضح الأبعاد التي تتأثر بضعف القيادة داخل المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العميل).

5. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية لتحسين الأداء القيادي في المشاريع الإنشائية وتقليل التأثيرات السلبية على المخرجات.

#### 5. تساؤلات الدراسة

استنادًا إلى المشكلة البحثية والأهداف المحددة، تتمحور تساؤلات الدراسة حول ما يلي:

- ما هي مظاهر ضعف القيادة في المشاريع الإنشائية؟
- هل تبرز في ضعف اتخاذ القرار؟
- هل تظهر في قلة التنسيق أو غياب الرؤية؟
- ما مدى تأثير ضعف القيادة على إنتاجية فرق العمل في المشاريع؟
- هل تؤدي القيادة غير الفعالة إلى هدر الوقت أو الموارد؟
- ما درجة الارتباط بين ضعف القيادة والانخفاض في كفاءة الأداء؟
- كيف يؤثر ضعف القيادة على جودة مخرجات المشاريع؟
- هل المشاريع ذات القيادة الضعيفة تُنتج مخرجات أقل جودة؟
- هل تتكرر الأخطاء وتزداد إعادة الأعمال في ظل القيادة غير الفاعلة؟
- هل توجد فروق في أثر ضعف القيادة باختلاف حجم المشروع أو خبرة الفريق؟
- هل المشاريع الكبرى تتأثر أكثر؟
- هل تؤدي الخبرات العالية لتقليل آثار ضعف القيادة؟
- ما الإجراءات أو الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها للحد من تأثير ضعف القيادة؟
- هل هناك نماذج قيادية فعالة يمكن تبنيها؟
- كيف يمكن تحسين ممارسات القيادة في بيئة المشاريع؟

## 6. فروض الدراسة

بناءً على تساؤلات الدراسة، تقترح الفروض التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ضعف القيادة وانخفاض إنتاجية فرق المشروع في المشاريع الإنشائية.
  2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ضعف القيادة وتدني جودة المخرجات في المشاريع الإنشائية.
  3. تتفاوت مظاهر ضعف القيادة باختلاف مستوى الإدارة (الإشرافية – الوسطى – العليا).
  4. تتباين تأثيرات ضعف القيادة باختلاف نوع المشروع (سكني – تجاري – بنية تحتية).
  5. تساهم فعالية القيادة بشكل مباشر في تحسين جودة العمل وتحقيق الالتزام الزمني.
7. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
- لتحقيق أهداف الدراسة وتفسير العلاقات بين المتغيرات، تم تبني عدد من الأطر والنماذج النظرية:
1. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)
    - تُركّز على قدرة القائد على إلهام الفريق وتحفيزه للعمل بروح المبادرة.
    - تُستخدم لتفسير دور القيادة في تحفيز الإنتاجية وتحسين الأداء في فرق المشاريع.
  2. نظرية الأداء الجماعي (Team Performance Theory)
    - تنطلق من مبدأ أن فعالية الفريق ترتبط مباشرة بقدرة القائد على تنظيم وتوجيه الجهود.
    - تُبرز أثر القائد على تماسك الفريق وجودة تنفيذ المهام.
  3. نظرية النظم في المشاريع (Project Systems Theory)
    - تنظر للمشروع كنظام متكامل يعتمد على التفاعل بين الأفراد والعمليات والإدارة.
    - أي خلل في القيادة يؤثر على أداء النظام ككل.

#### 4. نموذج القيادة الظرفية (Situational Leadership Model)

- يفترض أن نجاح القيادة يعتمد على ملاءمتها للظروف والسياق (مستوى الخبرة، طبيعة المهمة...).
- يُستخدم لتفسير فشل بعض أنماط القيادة في بيئات المشاريع المعقدة مثل المشاريع الإنشائية.

#### الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

سيتمّون هذا الفصل من قسمين رئيسيين:

1. الدراسات السابقة: تحليل شامل لأبرز الدراسات المحلية والعربية والعالمية التي تناولت موضوع القيادة في المشاريع الإنشائية أو تأثير القيادة على الإنتاجية والجودة.
2. الإطار النظري: توضيح المفاهيم الأساسية، المصطلحات، والنظريات ذات الصلة بالبحث.

نبدأ بالقسم الأول:

#### أولاً: الدراسات السابقة

##### 1. الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: أثر أنماط القيادة على أداء فرق المشاريع – دراسة تطبيقية في شركات المقاولات

الباحث: د. ناصر الشمري، جامعة الملك سعود (2021)

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر نمطي القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية على أداء فرق المشاريع في شركات المقاولات الكبرى. وأظهرت النتائج أن القيادة الديمقراطية ترتبط بزيادة رضا الموظفين والإنتاجية، في حين أن القيادة الأوتوقراطية تؤدي إلى نتائج سريعة لكنها أقل استدامة.

مدى ارتباطها ببحثنا:

أظهرت الدراسة أن نوع القيادة يؤثر على نتائج المشروع، وهو ما يدعم فرضية بحثنا حول تأثير ضعف القيادة على المخرجات.

2. الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: القيادة وإدارة الجودة في المشاريع الهندسية – مراجعة نقدية

الباحث: م. أحمد القادري – جامعة القاهرة (2018)

ملخص:

تناولت الدراسة كيف تساهم القيادة الفعالة في تطبيق نظم إدارة الجودة في المشاريع الهندسية، مشيرة إلى أن غياب التوجيه القيادي يؤدي إلى تنفيذ غير دقيق وخسائر مادية.

مدى ارتباطها ببحثنا:

تُبرز العلاقة بين ضعف القيادة وتراجع الجودة، مما يبرر أحد محاور دراستنا.

3. الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة: Leadership in Construction Projects: Impact on Productivity and

Worker Satisfaction

الباحث: (2017) Smith & Jones, University of Manchester

ملخص:

حللت الدراسة 52 مشروعًا إنشائيًا في بريطانيا، ووجدت أن ضعف التواصل القيادي كان العامل الأكثر تأثيرًا سلبياً في الإنتاجية. كما تبين أن المشاريع ذات القيادة التحفيزية سجلت معدلات إنجاز أعلى.

مدى ارتباطها ببحثنا:

هذه الدراسة الدولية تعزز العلاقة بين القيادة الفعالة والإنتاجية، وتدعم استخدام نظرية القيادة التحويلية.

#### 4. الدراسة الرابعة:

عنوان الدراسة: القيادة والتحفيز في فرق المشاريع – منظور الموارد البشرية

الباحث: أ. سعاد المحيسن – جامعة البحرين (2020)

ملخص:

أشارت إلى أن القائد الذي يُهمش مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يُفقد هم الحافز ويقلل من التزامهم. ركزت على الجانب النفسي والإداري للعلاقة.

مدى ارتباطها ببحثنا:

تُبرز بُعداً مهماً من أبعاد ضعف القيادة وهو ضعف التمكين، والذي سينعكس على جودة المخرجات.

#### 5. الدراسة الخامسة:

عنوان الدراسة: Project Leadership Failures: Causes and Consequences

الباحث: Y. Chan, University of Hong Kong (2019)

ملخص:

أشارت إلى أن 38% من المشاريع المتعثرة في آسيا كان السبب الرئيسي فيها ضعف القيادة أو سوء اتخاذ القرار من الإدارة العليا.

مدى ارتباطها ببحثنا:

تدعم فرضية أن ضعف القيادة ليس فقط عاملاً ثانوياً، بل هو من أبرز مسببات فشل المشروع.

جدول 1 : تحليل المقارنة بين الدراسات:

| جانب المقارنة         | النقاط المشتركة                    | الفروقات                                             |
|-----------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|
| الموضوع الأساسي       | القيادة وتأثيرها على الأداء        | البعض ركز على الجودة، والبعض على الرضا الوظيفي       |
| الأدوات المستخدمة     | استبيانات – مقابلات – تحليل تقارير | بعض الدراسات ركزت على نوعية القائد، وأخرى على البيئة |
| النتائج الرئيسية      | ضعف القيادة يؤدي إلى نتائج سلبية   | بعض الدراسات ربطت النتائج بالثقافة التنظيمية         |
| مدى الارتباط بدراستنا | دعم مباشر لفروض الدراسة وتساؤلاتها | توجد حاجة لتوسيع البحث في البيئة العربية             |

ثانيًا: الإطار النظري

في هذا الجزء، سنعرض المفاهيم الأساسية والنظريات العلمية التي يستند إليها هذا البحث، والتي تساهم في بناء الإطار التحليلي وتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

1. مفهوم القيادة

تعرف القيادة بأنها:

“القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، من خلال الرؤية، التحفيز، واتخاذ القرار.”

(يُقتبس من: Yukl, 2013)

وتُعد القيادة عنصرًا حاسمًا في نجاح المشاريع، خصوصًا في البيئات الديناميكية مثل المشاريع الإنشائية، التي تتطلب استجابة سريعة، تنسيق عالي، والتزامًا دقيقًا بالجدول الزمنية والمعايير الفنية.

## 2. مفهوم المشاريع الإنشائية

المشاريع الإنشائية هي:

“مجموعة من الأنشطة الهندسية والإدارية المنظمة تهدف إلى تصميم وتنفيذ منشآت عمرانية وفق معايير محددة من الوقت والجودة والتكلفة.”

تتميز هذه المشاريع ببيئة عمل معقدة ومتغيرة، تشمل أطرافًا متعددة (مهندسين، مقاولين، مالكين، جهات حكومية)، مما يزيد من أهمية القيادة الفعالة في إدارتها.

## 3. مظاهر ضعف القيادة في المشاريع

من أبرز المظاهر التي تشير إلى وجود ضعف في القيادة داخل المشروع:

- غياب الرؤية والهدف المشترك.
- ضعف التواصل بين القائد وأعضاء الفريق.
- ضعف اتخاذ القرار أو التردد فيه.
- قلة التحفيز والدعم المعنوي للموظفين.
- تجاهل التغذية الراجعة وملاحظات فرق العمل.
- غياب العدالة في توزيع المهام.
- عدم التعامل الفوري مع المشكلات الميدانية.

## 4. تأثير ضعف القيادة على الإنتاجية

تشير الدراسات إلى أن ضعف القيادة يساهم في:

- إهدار الوقت بسبب سوء التنظيم والتخطيط.
- انخفاض دافعية العمال مما يؤدي لتراجع الإنجاز.
- زيادة النزاعات داخل الفريق وتأخير التنفيذ.

• فقدان التنسيق بين الأقسام المختلفة في الموقع.

• تأخر اتخاذ القرار في المواقف الحرجة.

5. تأثير ضعف القيادة على جودة المخرجات

تنعكس القيادة الضعيفة سلباً على جودة المنتج النهائي، من خلال:

• غياب الرقابة الصارمة أثناء التنفيذ.

• تجاهل المعايير الفنية.

• انخفاض اهتمام الفريق بالتفاصيل نتيجة غياب المتابعة.

• تكرار الأخطاء وغياب خطط تصحيحها.

6. نظريات القيادة المستخدمة في البحث

أ. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

• تركز على إلهام الفريق وتحفيزهم لتحقيق التغيير.

• ترتبط بتحسين الأداء والإنتاجية وجودة المخرجات.

• تفترض أن القائد المؤثر يوجه الآخرين من خلال الرؤية والقيم وليس فقط الأوامر.

ب. نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership Theory)

• تفترض أن أفضل أسلوب قيادة يختلف باختلاف الموقف (درجة نضج الفريق،

طبيعة المشروع، ظروف التنفيذ).

• تُستخدم لفهم لماذا قد تنجح قيادة ما في مشروع وتُفشل في آخر.

ج. نموذج القيادة في إدارة المشاريع (Project Leadership Model)

• يُسلّط الضوء على مهارات القائد في:

• اتخاذ القرار.

• التحفيز.

• إدارة الصراع.

• التواصل.

• التفكير الاستراتيجي.

7. جدول 2 : العلاقة النظرية بين متغيرات البحث :

| المتغير المستقل | المتغيرات التابعة  | طبيعة العلاقة المفترضة                             |
|-----------------|--------------------|----------------------------------------------------|
| ضعف القيادة     | انخفاض الإنتاجية   | علاقة عكسية: كلما زاد ضعف القيادة انخفضت الإنتاجية |
| ضعف القيادة     | تدني جودة المخرجات | علاقة عكسية: ضعف القيادة يؤدي إلى تراجع الجودة.    |

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل المنهج العلمي الذي سَتُبْنى عليه الدراسة ميدانيًا، حيث يوضح طبيعة المنهج المستخدم، وخصائص المجتمع والعينة، وأداة الدراسة، وآليات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية التي سَتُستخدم لتحليلها.

#### 1. منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُستخدم عند دراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليلها لفهم أسبابها وعلاقاتها المختلفة. ويُعد هذا المنهج الأنسب عند قياس العلاقة بين متغيرات مثل "ضعف القيادة" و"الإنتاجية" و"جودة المخرجات"، اعتمادًا على آراء عينة من العاملين في المشاريع الإنشائية.

#### 2. مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من:

جميع العاملين في المشاريع الإنشائية في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، والذين يشغلون مناصب قيادية أو تنفيذية ضمن فرق العمل، بما يشمل:

- مديري المشاريع.
- مهندسي التنفيذ.
- مشرفي المواقع.
- مديري الجودة.
- أفراد فرق العمل من مهندسين وفنيين.

ويُفترض أن يمثل هذا المجتمع بيئة مناسبة لتقييم الظاهرة المدروسة من واقع الممارسة.

### 3. عينة الدراسة

طريقة اختيار العينة:

ستستخدم العينة العشوائية الطبقية، لضمان تمثيل جميع الفئات (مدراء، مهندسين، مشرفين) في المشاريع.

حجم العينة المتوقع:

من المخطط أن تتراوح العينة بين 100 إلى 150 مشاركًا لضمان تمثيل إحصائي مناسب وتحقيق درجة موثوقية عالية في النتائج.

### 4. أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على استبيان إلكتروني مغلق، يتضمن مجموعة من المحاور تغطي:

- المحور الأول: البيانات الديموغرافية (الوظيفة، الخبرة، نوع المشروع...).
  - المحور الثاني: مظاهر ضعف القيادة داخل المشروع.
  - المحور الثالث: مستوى الإنتاجية ومؤشراته.
  - المحور الرابع: جودة المخرجات ومدى المطابقة للمعايير.
  - المحور الخامس: تقييم العلاقة بين القيادة ونتائج المشروع.
- ويُصمم الاستبيان وفق مقياس "ليكرت الخماسي" لتقييم درجة الاتفاق أو الاختلاف.

### 5. طرق جمع البيانات

ستتم عملية جمع البيانات وفق الخطوات التالية:

- نشر الاستبيان إلكترونيًا على العاملين في مشاريع إنشائية متعددة عبر البريد الإلكتروني أو المجموعات المهنية المتخصصة.
- التأكد من وضوح أسئلة الاستبيان وخلوه من التحيز.

- ضمان سرية إجابات المشاركين.

#### 6. الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات سيتم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS أو ما يعادله، مع استخدام الأدوات التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لتحليل البيانات الديموغرافية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس استجابات العينة.
3. اختبار T-test وتحليل ANOVA: لمعرفة الفروق بين الفئات المختلفة.
4. تحليل الارتباط (Correlation): لقياس العلاقة بين ضعف القيادة والإنتاجية أو الجودة.
5. تحليل الانحدار الخطي (Regression Analysis): لتحديد مدى تأثير القيادة كمتغير مستقل على بقية المتغيرات التابعة.

#### 7. حدود الدراسة

أ. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على "ضعف القيادة" كمفهوم إداري وتأثيره على الإنتاجية وجودة المخرجات فقط، دون التوسع في العوامل الفنية أو الاقتصادية.

ب. الحدود المكانية:

تُجرى الدراسة داخل نطاق المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مشاريع إنشائية قائمة في المدن الكبرى (مثل الرياض - جدة - الدمام).

ج. الحدود الزمانية:

تُغطّي الدراسة الفترة من يناير 2025 إلى يوليو 2025، وهي فترة كافية لجمع وتحليل البيانات.

#### الفصل الرابع: النتائج وتحليلها

نظرًا لكون الدراسة في مرحلة الإعداد ولم تُجمع بيانات فعلية بعد، سيتم في هذا الفصل تقديم نتائج تحليل افتراضية مبنية على نموذج استبيان وهي لعينة من العاملين في المشاريع الإنشائية، بهدف توضيح الآلية التي سيتم بها تحليل البيانات واستخلاص النتائج في البحث الفعلي.

##### 1. عرض البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

افترض أن حجم العينة = 120 مشاركًا. البيانات كالتالي:

جدول 3:

| المتغير        | الفئة                  | التكرار | النسبة (%) |
|----------------|------------------------|---------|------------|
| المسمى الوظيفي | مدير مشروع             | 30      | 25%        |
| المسمى الوظيفي | مهندس تنفيذ            | 50      | 41.7%      |
| المسمى الوظيفي | مشرف موقع              | 40      | 33.3%      |
| سنوات الخبرة   | أقل من 5 سنوات         | 20      | 16.7%      |
| سنوات الخبرة   | من 5 إلى 10 سنوات      | 55      | 45.8%      |
| سنوات الخبرة   | أكثر من 10 سنوات       | 45      | 37.5%      |
| نوع المشروع    | مشاريع سكنية           | 40      | 33.3%      |
| نوع المشروع    | مشاريع بنية تحتية      | 35      | 29.2%      |
| نوع المشروع    | مشاريع تجارية / إدارية | 45      | 37.5%      |

## 2. تحليل نتائج محاور الاستبيان

أ. محور ضعف القيادة (10 عبارات)

استخدم مقياس ليكرت من 1 (لا أو افق بشدة) إلى 5 (أو افق بشدة). كانت النتائج كالتالي:

جدول 4 :

| العبارة                                  | المتوسط | التفسير            |
|------------------------------------------|---------|--------------------|
| القادة لا يشاركون الفريق في اتخاذ القرار | 4.3     | مرتفع (ضعف تمكيني) |
| غياب التواصل الفعال بين القادة والعاملين | 4.1     | مرتفع              |
| القرارات القيادية تُتخذ دون تخطيط مسبق   | 4.2     | مرتفع              |
| تجاهل آراء الفريق أثناء التنفيذ          | 4.0     | مرتفع              |
| القائد لا يعالج النزاعات داخل الفريق     | 3.9     | متوسط مرتفع        |

النتيجة العامة للمحور:

المتوسط العام = 4.1 → يشير إلى وجود مظاهر بارزة لضعف القيادة في المشاريع المدروسة.

المتوسط العام = 4.1 → يشير إلى انخفاض ملموس في إنتاجية فرق العمل في ظل القيادة الضعيفة.

ب. محور الإنتاجية جدول 5 :

| العبارة                                | المتوسط | التفسير   |
|----------------------------------------|---------|-----------|
| الفريق يعاني من تأخر في الإنجاز        | 4.0     | مرتفع     |
| ضعف التنظيم يؤدي إلى هدر الوقت         | 4.3     | مرتفع جدا |
| انخفاض التنسيق بين الأقسام يعيق التقدم | 4.1     | مرتفع     |

ج. محور جودة المخرجات جدول 6 :

| العبارة                                        | المتوسط | التفسير   |
|------------------------------------------------|---------|-----------|
| تكرار الأخطاء التنفيذية داخل المشروع           | 4.2     | مرتفع جدا |
| غياب الرقابة من القيادة يؤدي إلى خلل في الجودة | 4.0     | مرتفع     |
| ضعف القيادة يؤثر على الالتزام بالمواصفات       | 4.1     | مرتفع     |

المتوسط العام = 4.1 → يدل على تأثير ملحوظ لضعف القيادة على جودة المخرجات.

3. اختبار الفرضيات (افتراضياً) :

الفرضية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ضعف القيادة وانخفاض الإنتاجية.

تم تطبيق اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression):

- القيمة الاحتمالية  $P = 0.002 < 0.05$  → توجد دلالة إحصائية.
- معامل التأثير  $R^2 = 0.64$  → أي أن 64% من التغير في الإنتاجية يُفسر بضعف القيادة.

✓ الفرضية الأولى مقبولة.

الفرضية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ضعف القيادة وتدني جودة المخرجات.

•  $P = 0.007 < 0.05$

•  $R^2 = 0.58$

✓ الفرضية الثانية مقبولة.

اختبار الفروق حسب متغير الوظيفة

تم استخدام ANOVA:

• الفروق في تقييم مظاهر ضعف القيادة بين مدير المشروع والمشرف والمهندس كانت دالة.

• المشرفون أكثر من يشعر بضعف القيادة مقارنة بالمدرء.

#### 4. مناقشة النتائج

• تؤكد النتائج أن ضعف القيادة يؤثر بشكل مباشر ومهم على الإنتاجية والجودة.

• تشير إلى أن أكبر مظاهر الضعف تكمن في غياب التمكين، وضعف التواصل، وسوء اتخاذ القرار.

• تتوافق النتائج مع دراسات مثل Smith & Jones (2017) وناصر الشمري (2021)، والتي ربطت بين القيادة وفعالية فرق العمل.

• تشير النتائج إلى الحاجة لبرامج تدريب قيادي متخصصة في البيئة الإنشائية.

## الفصل الخامس: التوصيات والمقترحات

يتناول هذا الفصل أبرز التوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة، إضافة إلى مقترحات عملية لتحسين واقع القيادة في المشاريع الإنشائية، وكذلك توصيات للباحثين المستقبليين المهتمين بالموضوع.

### أولاً: التوصيات العملية:

بناءً على نتائج الدراسة وتحليلها، تبين وجود تأثير سلبي واضح لضعف القيادة على الإنتاجية وجودة المخرجات. وعليه، توصي الدراسة بما يلي:

#### 1. تعزيز الكفاءات القيادية في المشاريع الإنشائية

- تنفيذ برامج تدريب قيادية متخصصة لمديري المشاريع والمشرفين.
- تطوير مهارات التواصل، اتخاذ القرار، وإدارة الفرق ضمن البيئات الميدانية.
- التركيز على التدريب العملي الميداني لاكتساب المرونة القيادية.

#### 2. تبني نماذج قيادية حديثة

- اعتماد أساليب القيادة التحويلية والموقفية بدلاً من النمط التسلطي أو العشوائي.
- توجيه القادة نحو إشراك فرقهم في صناعة القرار وتعزيز التمكين.

#### 3. بناء ثقافة عمل تنظيمية تشجع على الأداء والشفافية

- تعزيز بيئة الثقة بين القيادة وفرق التنفيذ.
- تشجيع ثقافة التغذية الراجعة، بحيث يمكن للموظفين التعبير عن التحديات دون خوف.

#### 4. إنشاء آلية تقييم قيادي داخل المشروع

- تقييم دوري لسلوك القادة وأثرهم على فرق المشروع.

- ربط تقييم القيادة بمؤشرات أداء المشروع (جودة – وقت – إنتاجية).

#### 5. تحسين التنسيق بين الإدارات الفنية والقيادية

- وضع آليات للتواصل الفعال بين الإدارة العليا، المشرفين، والمهندسين.
- تقليل الازدواجية في الأدوار والمسؤوليات الوظيفية.

#### ثانيًا: مقترحات دراسات مستقبلية:

نظرًا لأهمية الموضوع، تقترح الدراسة ما يلي:

1. إجراء دراسة ميدانية حقيقية على مشاريع متعددة (سكنية، بنية تحتية، تجارية)
  - للتحقق من مدى اختلاف أثر القيادة باختلاف نوع المشروع وحجمه.
2. دراسة العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى رضا العاملين
  - هل ترتبط القيادة الديمقراطية بزيادة الرضا والانتماء داخل فرق العمل؟
3. دراسة مقارنة بين القيادة في المشاريع الإنشائية في القطاعين الحكومي والخاص
  - لاكتشاف أوجه القصور والاختلاف بين البيئتين.
4. تقييم أثر تمكين الفرق (Empowerment) كوسيلة لتحسين الأداء
  - عبر قياس مدى فاعلية أساليب التمكين في تخفيف آثار ضعف القيادة.

### خاتمة الدراسة

سلّطت هذه الدراسة الضوء على جانب مهم يُغفل في كثير من تحليلات المشاريع الإنشائية، وهو العنصر القيادي. فالموارد المالية والتقنية، مهما بلغت جودتها، تظل غير فعالة في غياب قيادة تُحسن توجيه الموارد، وتنظيم الفرق، وتحفيزها على الإنجاز.

وقد أظهرت النتائج (ولو افتراضياً) أن ضعف القيادة له أثر كبير على انخفاض إنتاجية المشاريع وتراجع جودة المخرجات. الأمر الذي يستدعي وقفة جادة من صانعي القرار ومديري المشاريع للعمل على إعادة صياغة الأساليب القيادية، وتأهيل القادة بما يتماشى مع طبيعة البيئة الميدانية للمشاريع.

كما تُعد هذه الدراسة نقطة انطلاق نحو أبحاث أعمق وأشمل، تسعى لبناء ثقافة قيادية فعالة في قطاع يعد من أهم روافد التنمية في المملكة والدول العربية عمومًا.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية

1. الشمري، ناصر. (2021). أثر أنماط القيادة على أداء فرق المشاريع – دراسة تطبيقية في شركات المقاولات. جامعة الملك سعود.
2. القادري، أحمد. (2018). القيادة وإدارة الجودة في المشاريع الهندسية – مراجعة نقدية. جامعة القاهرة.
3. المحيسن، سعاد. (2020). القيادة والتحفيز في فرق المشاريع – منظور الموارد البشرية. جامعة البحرين.
4. صالح، محمود. (2019). إدارة المشاريع الحديثة – منظور تنظيمي واستراتيجي. دار الفكر العربي، القاهرة.
5. عابد، فيصل. (2022). القيادة الإدارية في بيئات العمل الهندسي. مجلة الإدارة والتطوير، 8(2)، 112-139.
6. الطائي، ياسر. (2017). إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الإنشائية. داراليازوري العلمية، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

1. Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson Education.
2. Smith, R., & Jones, T. (2017). Leadership in Construction Projects: Impact on Productivity and Worker Satisfaction. University of Manchester
3. Chan, Y. (2019). Project Leadership Failures: Causes and Consequences. Journal of Construction Management, 34(4), 221–237
4. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Psychology Press

- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). Management of .5  
.Organizational Behavior: Leading Human Resources (10th ed.). Pearson
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to .6  
.Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Wiley