

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع

"أثر مهارات القيادة على أداء فرق العمل في المشاريع الاحترافية"

إعداد الطالب/

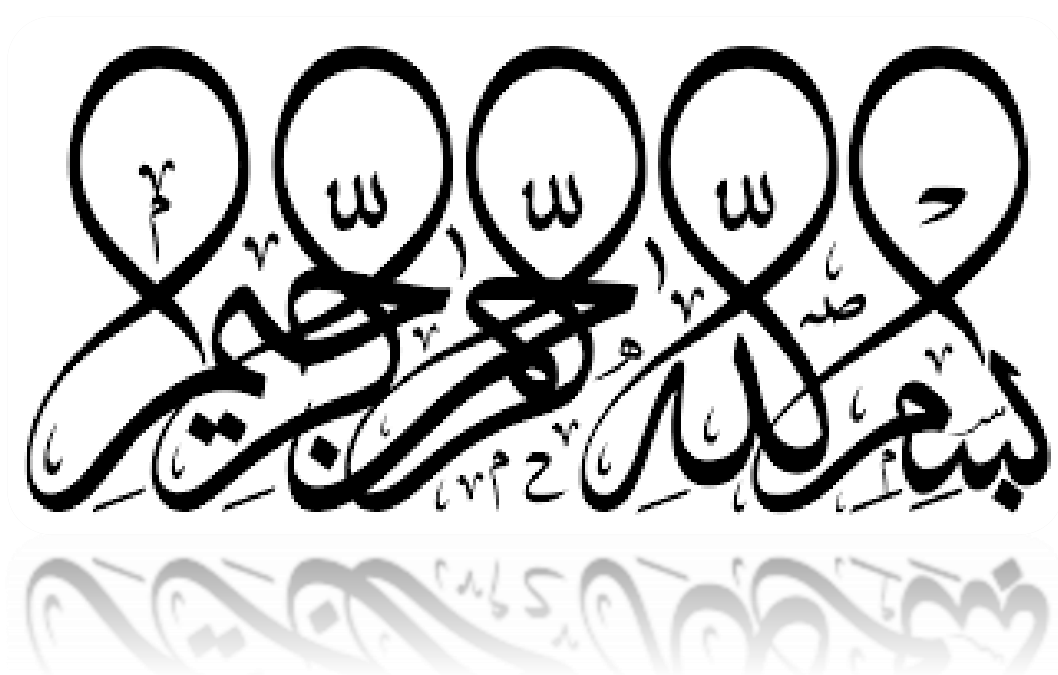
عبدالرحيم سعيد جمعة عثمان

إشراف/

أ.د / الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

٢٠٢٥ – ١٤٤٧





العمر رحلةً طويلةً تمرُّ بمحطاتٍ ومراحلٍ، وكلّ رحلةٍ فيها قصةٌ تروى وتحدياتٍ ونجاحاتٍ، ومن تلك المحطات محطة المسيرة العلمية الحافلة بألوان التحديات والمتعة والإنجاز والمعارف الجديدة والشعور بالقوة الذاتية وبفضلٍ من الله وكرمه انتهت رحلتي لدراسة الماجستير في إدارة المشاريع الاحترافية بتقديم هذا البحث،- وبكلٍ فخر- أولُ الإهداءات لوالدي ووالدتي مصدرًا للإلهام والدافع والحنان والحب لكم مني الامتنان والدعاء والبرُّ طولُ العمرِ أطالَ اللهُ أعماركم ورزقكم لباسَ الصحة والعافية.

كما أهدي هذا العملَ لشقيقي أخي عبدَ الله ابوسعاد، الذي لطالما كان الركيزة القوية والداعم لي طيلة حياتي الأكاديمية. وكذلك بقيّة إخواني وأخواتي الكريمات. ولا أنسى الأميرة الصغيرة ابنتي سارة التي زانت الدنيا بولادتها وقدمها وكذلك زوجتي الغالية لكم مني جميعاً وافر الامتنان.

والإهداء موصولٌ لكلٍ من ساهم ودعمني في هذه الرحلة من الأصدقاء، وأدعو الله أن يجعلَ هذا العملَ إضافةً مفيدةً ومساهمةً قويةً للمجال العلمي. داعياً الله أن يمنَ علي بالقوة والإرادة لاستكمالِ طريقِ العلم والمعرفة والعطاء.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله العليم الحكيم، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان لجامعة ميداو شن هذا الصرح العلمي النيل والبحر العميق الذي غسّ في أعماقه لنيل المعارف والعلوم الجديدة في إدارة المشاريع. شكرا لكم على حسن الترتيب والتنظيم والاحترافية والعطاء.

كما أعبّر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في نجاح هذه الرحلة العلمية. وأتذكر تلك اللحظات الصغيرة الجميلة التي أكون فيها غارقا في المحاضرة أو الاختبار وزوجتي على طاولة الطعام تنتظرني وتناديني وأنا منغمسا في المحاضرة. وفي بعض الأحيان تجلس بجواري وتستمع للمحاضرة للفائدة والمساندة.

وأود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذي لم يبخل علي بوقته وخبرته. لقد كان لإرشاداته العلمية ونصائحه القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا المشروع العلمي.

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

أشكر جميع إخواني وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً وسندا، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

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

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر المهارات القيادية بأبعادها المختلفة (مهارات التواصل، التحفيز، اتخاذ القرار، إدارة النزاعات) على فعالية فرق العمل في المشاريع الاحترافية، وأُستخدِمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (١١٥) موظفًا يعملون ضمن فرق مشاريع في قطاعات متعددة (الحكومي، الخاص، غير الربحي) داخل المملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية على فعالية فرق العمل، وقد كان بعد مهارات التواصل هو الأكثر تأثيرًا، يليه اتخاذ القرار، فالتحفيز، وأخيرًا إدارة النزاعات.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بجملة من التوصيات من أبرزها: تعزيز البرامج التدريبية في مهارات القيادة السلوكية، وبناء نماذج تقييم لقياس كفاءة القادة من خلال أداء فرقهم، وتفعيل آليات تحفيز وتواصل تدعم الأداء الجماعي، بالإضافة إلى تطوير أدلة قيادية معيارية تتماشى مع متطلبات بيئة المشاريع المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، فرق العمل، القيادة في المشاريع، مهارات التواصل، التحفيز، اتخاذ القرار، إدارة النزاعات، المشاريع الاحترافية، الأداء الجماعي.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ج.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١,١ مقدمة:
٢.....	٢,١ مشكلة الدراسة:
٣.....	٣,١ أهمية الدراسة:
٣.....	أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):
٤.....	ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):
٤.....	٤,١ أهداف الدراسة:
٥.....	٥,١ تساؤلات الدراسة:
٥.....	٦,١ فروض الدراسة:
٦.....	٧,١ الدراسات السابقة
١١.....	٨,١ الفجوة البحثية
١٢.....	٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة
١٦.....	١٠,١ المنهجية وطرق البحث

١٦.....	١١,١ مصادر جمع البيانات:
١٧.....	١٢,١ حدود الدراسة:
١٨.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
١٨.....	المبحث الأول: مستوى المهارات القيادية
١٨.....	١,١,٢ التمهيد:
١٨.....	٢,١,٢ مفهوم المهارات القيادية
١٩.....	٣,١,٢ أهمية المهارات القيادية
٢١.....	٤,١,٢ أهداف دراسة المهارات القيادية
٢٣.....	٥,١,٢ أبعاد المهارات القيادية
٢٧.....	المبحث الثاني: فعالية أداء فرق العمل في المشاريع الاحترافية
٢٧.....	١,٢,٢ التمهيد
٢٧.....	٢,٢,٢ مفهوم فعالية أداء فرق العمل
٢٨.....	٣,٢,٢ أهمية فعالية فرق العمل
٣٠.....	٤,٢,٢ أهداف دراسة فعالية فرق العمل
٣٢.....	٥,٢,٢ طرق تحسين فعالية فرق العمل
٣٤.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٤.....	١,٣ المقدمة
٣٤.....	٢,٣ منهج الدراسة
٣٤.....	٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة
٣٥.....	٤,٣ أداة الدراسة

٣٧.....	٥,٣ مصفوفة الارتباط لبُعد المهارات القيادية (المتغير المستقل)
٣٨.....	٦,٣ ثبات الأداة
٣٩.....	٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات
٤١.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة
٤١.....	١,٤ المقدمة
٤١.....	٢,٤ التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية
٤٣.....	٣,٤ التحليل الوصفي لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل "المهارات القيادية"
٥٠.....	٤,٤ التحقق من الفرضية الرئيسة للدراسة
٥٧.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٥٧.....	١,٥ تمهيد
٥٧.....	٢,٥ مناقشة النتائج الوصفية
٥٨.....	٣,٥ تحليل الفرضيات
٦٠.....	٤,٥ التوصيات
٦٢.....	Abstract
٦٣.....	قائمة المراجع
٦٣.....	أولاً: المراجع العربية
٦٤.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
٦٨.....	الملاحق
٦٩.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣٨	الجدول (١) مصفوفة الارتباط: (Pearson Correlation Matrix)	١.
٣٩	جدول (٢) معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة	٢.
٤٢	جدول (٣): توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	٣.
٤٤	الجدول (٤) التحليل الوصفي لبُعد مهارات التواصل	٤.
٤٦	الجدول (٥) التحليل الوصفي لبُعد التحفيز وبث الدافعية	٥.
٤٧	الجدول (٦) التحليل الوصفي لبُعد اتخاذ القرار وحل المشكلات	٦.
٤٨	الجدول (٧) التحليل الوصفي لبُعد إدارة النزاعات	٧.
٥٠	الجدول (٨) التحليل الوصفي لبُعد فعالية فرق العمل	٨.
٥٢	جدول (٩): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المهارات القيادية على فعالية فرق العمل	٩.
٥٣	جدول (١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مهارات التواصل على فعالية فرق العمل	١٠.
٥٤	جدول (١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز على فعالية فرق العمل	١١.
٥٦	جدول (١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر اتخاذ القرار على فعالية فرق العمل	١٢.
٥٧	جدول (١٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة النزاعات على فعالية فرق العمل	١٣.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة:

تُعد القيادة من أبرز العوامل المؤثرة في بيئات العمل التنظيمي، ولا سيما في إطار المشاريع الاحترافية التي تتطلب التنسيق الدقيق والانسجام بين عدد من الأفراد متعددي التخصصات، فالقائد في المشروع لا يمثل مجرد مدير إداري، بل يمارس دورًا حاسمًا في توجيه الفريق وتحفيزه، وضبط إيقاع العمل الجماعي نحو الأهداف المنشودة. (Fokina et al., 2023)

وفي ظل تعقّد بيئات المشاريع وزيادة معدلات التغير، أصبحت فرق العمل بحاجة ماسة إلى قادة يمتلكون مهارات قيادية متقدمة تتجاوز المعرفة الفنية، وتشمل كفاءات سلوكية مثل القدرة على التواصل بفعالية، والتحفيز المستمر، واتخاذ القرارات تحت الضغط، إلى جانب إدارة الخلافات والنزاعات بأساليب بناءة. (Jehn, 2022)

وقد أسهم التحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المرنة في تعزيز مركزية الفرق داخل المؤسسات، مما جعل فعالية الفريق عنصرًا محوريًا في إنجاح المشاريع، ويتطلب ذلك من القادة إتقان مجموعة من المهارات التي تُمكنهم من بناء بيئة عمل تعاونية قائمة على الثقة والتكامل. (Kumar, 2024)

إن تماسك الفريق وتفاعله لا يتحقق فقط من خلال توزيع المهام أو تحديد الأدوار، بل يتطلب قيادة قادرة على بث الحماس، وتحفيز الالتزام الجماعي، والتعامل مع التحديات البشرية والمعنوية بشكل متوازن وفعال، وهنا تظهر أهمية المهارات القيادية كعنصر مشترك يربط بين جودة العمل الفردي وأداء الفريق ككل. (Ahmed et al., 2023)

وتؤكد أدبيات الإدارة أن مهارات مثل "التواصل التنظيمي" و"التحفيز الداخلي" و"القدرة على اتخاذ القرار" باتت من المؤشرات الأساسية التي تُستخدم في تقييم الكفاءة القيادية داخل المشاريع، وهذه المهارات لا تُكتسب فقط من خلال الخبرة، بل تتطلب تأهيلًا وتطويرًا مستمرًا يتلاءم مع متطلبات كل مرحلة من مراحل المشروع. (Maalouf & Achi, 2023)

و تتعدد الرؤى حول الأنماط القيادية، إلا أن التركيز على السلوك القيادي الفعلي أصبح أكثر أهمية من الانتماء لنمط معين، فالقادة الأكثر نجاحًا هم أولئك الذين يملكون المرونة لتطبيق مهارات مختلفة وفقًا لمقتضيات المشروع والفريق والبيئة المحيطة. (Popoola et al., 2024)

كما أن طبيعة العمل في فرق المشاريع تتطلب نمطًا قياديًا يعزز من المشاركة واتخاذ القرار المشترك، ويُراعي الفروق الفردية بين أعضاء الفريق، ويحول النزاعات المحتملة إلى فرص للتطوير الجماعي، وهو ما يعكس مستوى نضج القائد وقدرته على بناء ثقافة إنتاجية إيجابية. (Fung & Ramasamy, 2015)

وتأسيسًا على ما سبق، تنطلق هذه الدراسة من قناعة بأن المهارات القيادية السلوكية الدقيقة – وبشكل خاص: مهارات التواصل، التحفيز، اتخاذ القرار، إدارة النزاعات تمثل مدخلًا حيويًا لتعزيز فعالية فرق المشاريع.

٢,١ مشكلة الدراسة:

تُعد القيادة من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع وفعالية أداء فرق العمل، لا سيما في ظل ما تشهده بيئات العمل من تعقيد متزايد، وضغوط زمنية، وتحديات في التنسيق والتواصل بين أعضاء الفرق، وتشير أدبيات إدارة المشاريع إلى أن نمط القيادة وكفاءتها لا يؤثران فقط على إنجاز المهام، بل يمتدان أيضًا إلى تشكيل الثقافة التنظيمية، وتحديد مستوى الرضا والتحفيز داخل الفريق (Maalouf & Achi, 2023) ؛

ولا تزال كثير من المؤسسات تتبنى أنماطًا تقليدية في القيادة تفتقر إلى التفاعل الدينامي مع متغيرات الفريق والمشروع، ما يؤدي إلى فجوة واضحة في تحقيق أقصى مستويات الأداء الجماعي، ورغم تعدد الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وتأثيرها في المشاريع، فإن كثيرًا منها ركّز على النمط القيادي العام أو تأثير القيادة التحويلية فقط (Popoola et al., 2024)

و أشارت (Fung & Ramasamy, 2015) إلى أن العلاقة بين القيادة وفعالية الفريق لا تكون دائمًا مباشرة، بل تتوسطها عناصر مثل رضا الفريق، ووضوح المهام، ومرونة القيادة، ما يعكس الحاجة إلى تحليل

أكثر تعمقًا للعلاقة السببية بين المهارات القيادية السلوكية وفعالية الفرق داخل المشاريع، كما أكدت دراسة (Fokina et al., 2023) أن أنماط القيادة التحويلية والموقفية أكثر توافقًا مع بيئات المشاريع الحديثة، لكنها لم تُفصّل أثر المهارات القيادية الفردية التي تدعم هذه الأنماط.

و تواجه المشاريع المعاصرة تحديات متزايدة تتطلب قادة يمتلكون كفاءات سلوكية دقيقة، وليس فقط صفات عامة أو أدوار إشرافية تقليدية. وفي ظل غياب أطر محكمة لقياس أثر المهارات القيادية الجزئية على فعالية الفرق، تفتقر العديد من المؤسسات إلى أدوات تساعد في تحسين أداء فرقها بناءً على أسس قيادية واضحة. (Ahmed et al., 2023) وقد لوحظ في العديد من الدراسات أن ضعف القيادة في إدارة النزاعات أو ضعف التواصل الداخلي يؤدي إلى انخفاض معنويات الفرق، مما يُعطل تحقيق الأهداف المرحلية للمشاريع.

بناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم أثر المهارات القيادية السلوكية المحددة (التواصل – التحفيز – اتخاذ القرار – إدارة النزاعات) على فعالية فرق العمل داخل المشاريع الاحترافية

٣,١ أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

١. تسهم في سد فجوة علمية تتعلق بندرة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين أبعاد المهارات القيادية وفعالية فرق العمل داخل بيئات المشاريع الاحترافية، خاصة في السياق العربي.
٢. تعزز من الإطار النظري للقيادة الحديثة من خلال تناول المهارات القيادية بمفهومها السلوكي الوظيفي، الذي يجمع بين الجانب الاتصالي والتحفيزي واتخاذ القرار وحل النزاعات.
٣. تمد الباحثين بأداة قياس علمية محكمة لأبعاد المهارات القيادية وفعالية فرق العمل، يمكن استخدامها في أبحاث لاحقة، مع إمكانية تطبيقها في قطاعات متعددة.
٤. تقدم نموذجاً مفاهيمياً متكاملًا يُسهّم في فهم العلاقة التفاعلية بين القيادة والأداء الجماعي، مما يُثري البحوث في مجالي إدارة المشاريع والموارد البشرية.

٥. تدعم التوجه نحو الدراسات متعددة الأبعاد التي تدمج بين السلوك القيادي ومخرجات الأداء التنظيمي، ضمن منهجية تحليلية كمية.

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية):

١. توفر أساسًا عمليًا لصنّاع القرار ومديري المشاريع لفهم أثر المهارات القيادية على أداء فرق العمل، وبالتالي توجيه السياسات التطويرية.
٢. تُبرز المهارات القيادية ذات التأثير الأكبر على فعالية الفرق، ما يساعد في تصميم برامج تدريب مستهدفة تركز على هذه المهارات تحديدًا.
٣. تُسهم في رفع جودة الأداء داخل فرق المشاريع من خلال تمكين القادة من تبني ممارسات قيادية أكثر فعالية في مجالات التواصل، التحفيز، الحسم، وإدارة الخلافات.
٤. توفر مؤشرًا عمليًا لتقييم كفاءة القادة الميدانيين من خلال نتائج فرقهم، ما يُسهم في تحسين أنظمة التقييم والترقية في المؤسسات.
٥. تدعم جهود التحول المؤسسي نحو القيادة التمكينية التي تركز على تعزيز المشاركة والانسجام والالتزام الجماعي داخل بيئة المشاريع.
٦. تساعد المنظمات في تقليل حالات فشل المشاريع الناتجة عن ضعف القيادة أو سوء إدارة الفرق، من خلال تطبيق النتائج في الممارسات اليومية.
٧. تعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات المعقدة عبر فرق عمل أكثر انسجامًا وكفاءة، بقيادة واعية ومدرّبة على المهارات الجوهرية.

٤,١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر المهارات القيادية بأبعادها (مهارات التواصل، التحفيز، اتخاذ القرار، إدارة النزاعات) على فعالية فرق العمل في المشاريع الاحترافية، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية، والتي تتمثل فيما يلي:

- قياس أثر مهارات التواصل القيادي على فعالية فرق العمل في المشاريع الاحترافية.
- تحليل تأثير قدرة القائد على التحفيز وبحث الدافعية على مستوى كفاءة أداء الفرق.
- تحديد دور مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات في تعزيز فعالية الفرق داخل المشاريع.
- دراسة العلاقة بين قدرة القائد على إدارة النزاعات وبين انسجام وتكامل فرق العمل في سياق المشروع.
- تقديم مجموعة من التوصيات التطبيقية المبنية على نتائج الدراسة، بهدف دعم تطوير المهارات القيادية وتعزيز فعالية فرق العمل في بيئة المشاريع.

٥,١ تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات الرئيسة والفرعية التي تنبع من مشكلة البحث، وتسهم في تحقيق أهدافه. وتتمثل هذه التساؤلات فيما يلي:

السؤال الرئيس: إلى أي مدى تؤثر المهارات القيادية بأبعادها (مهارات التواصل، التحفيز، اتخاذ القرار، إدارة النزاعات) على فعالية فرق العمل في المشاريع الاحترافية؟ زتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

١. ما أثر مهارات التواصل القيادي على فعالية فرق العمل في المشاريع الاحترافية؟
٢. ما مدى تأثير قدرة القائد على التحفيز في رفع كفاءة أداء الفرق؟
٣. كيف تسهم مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات في تعزيز فعالية فرق العمل؟
٤. ما العلاقة بين قدرة القائد على إدارة النزاعات وبين مستوى الانسجام والتكامل داخل الفرق؟
٥. ما أبرز التوصيات التي يمكن تقديمها لتعزيز المهارات القيادية وتحسين أداء فرق العمل في المشاريع؟

٦,١ فروض الدراسة:

استنادًا إلى الإطار النظري والتساؤلات البحثية، تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها ميدانيًا، والتي تتمثل فيما يلي:

١. الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى المهارات

القيادية بأبعادها (مهارات التواصل، التحفيز، اتخاذ القرار، إدارة النزاعات) على فعالية فرق العمل

في المشاريع الاحترافية، وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية منها مايلي :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التواصل وفعالية فرق العمل في المشاريع الاحترافية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة القائد على التحفيز وفعالية فرق العمل.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة اتخاذ القرار وفعالية فرق العمل.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة النزاعات وفعالية فرق العمل في المشاريع.

٧,١ الدراسات السابقة

☑ دراسة (Maalouf & Achi, 2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على إدارة المشاريع وأداء فرق العمل، من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية تمثلت في: تمكين الموظفين، وتحفيزهم، ورفع كفاءة وفعالية تنفيذ المشروع. وانطلقت الدراسة من فرضية أن التحول في أساليب القيادة نحو تمكين الأفراد وتعزيز المبادرة الفردية يساهم في تحسين مؤشرات النجاح في المشاريع، وتفعيل أداء الفرق بشكل أكثر ديناميكية وابتكارًا.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على الاستدلال الاستنباطي، حيث تم تصميم استبانة علمية وتوزيعها على عينة قصدية مكونة من (٢٨٨) فردًا من العاملين في مشاريع متنوعة. وتم تحليل البيانات لاختبار ثلاث فرضيات رئيسية تقيس العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من تمكين الموظفين، وتحفيزهم، وفعالية إدارة المشاريع.

وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على أداء الفريق وكفاءة إدارة المشروع، لا سيما من خلال تشجيع بيئة عمل تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم، والمبادرة، والشعور بالاحترام، إلى جانب تعزيز التواصل الواضح بشأن الأهداف والمسؤوليات.

وأوصت الدراسة بضرورة توجيه المدراء لتبني أسلوب القيادة التحويلية في بيئة المشاريع، لما له من أثر مباشر في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وزيادة مرونة فرق العمل، وتحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والتكلفة والنطاق، إلى جانب تطوير فهم أعمق للعوامل السلوكية والنفسية المؤثرة في نجاح المشاريع المعاصرة.

دراسة (Popoola et al., 2024) ☒

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الستة (القيادة التحويلية، التبادلية، المتساهلة، الخدمية، الموقفية، والتشاركية) على أداء فرق المشاريع، من خلال تحليل كيف تسهم هذه الأنماط في تعزيز التحفيز، التماسك، والإنتاجية داخل الفرق العاملة في بيئات مشروعات متعددة التخصصات. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، حيث جمعت البيانات باستخدام الاستبيانات الكمية والمقابلات النوعية، لتقديم تحليل شامل يجمع بين القياس الإحصائي والرؤية المعمقة للسلوك القيادي.

وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من فرق المشاريع في قطاعات مختلفة، وتم تحليل الأداء الجماعي بناءً على معايير مثل التفاعل، الالتزام، الإبداع، ومرونة الاستجابة للمتغيرات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تُعد الأكثر تأثيراً على أداء الفرق، خصوصاً في البيئات الابتكارية، في حين أظهرت القيادة التبادلية فعالية نسبية في البيئات المنظمة لكنها كانت مقيدة للإبداع، كما تم رصد تحديات جوهرية في القيادة المتساهلة بسبب ضعف التوجيه.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج قيادي تكاملي يتسم بالمرونة، ويجمع بين أنماط متعددة تتناسب مع طبيعة المشروع وخصائص الفريق، إلى جانب تفعيل برامج تطوير القيادة ضمن استراتيجيات إدارة المشاريع لتعزيز جودة الأداء الجماعي وضمان نجاح المشروع على المدى البعيد.

دراسة (Ahmed et al., 2023) ☒

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر المهارات القيادية على نجاح مشاريع تكنولوجيا المعلومات في ولاية لاغوس بنيجيريا، وذلك في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه قطاع التقنية في ما يُعرف بـ "وادي السيليكون

الإفريقي". وركزت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية من المهارات القيادية: اتخاذ القرار، التكيف، التواصل، والذكاء العاطفي، لما لها من دور جوهري في التعامل مع بيئة المشاريع التقنية المعقدة والمتسارعة.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة مكونة من ٢٠٦ من المهنيين في قطاع تكنولوجيا المعلومات العاملين في وزارة الابتكار والعلوم والتقنية بولاية لاغوس، باستخدام استبانة مغلقة التصميم. وقد تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المهارات القيادية ونجاح المشاريع، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p = 0.01$) عند مستوى ثقة ٩٥٪.

وتوصلت الدراسة إلى أن مهارات اتخاذ القرار والتكيف تُعد حاسمة في التغلب على التحديات البيئية والتشغيلية في مشاريع التقنية، بينما تُسهم مهارات التواصل والذكاء العاطفي في تعزيز التماسك الجماعي وحل المشكلات بكفاءة.

وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريب قيادية موجهة خصيصًا للعاملين في قطاع IT، وتبني سياسات تنظيمية تدعم تطوير المهارات القيادية لدى مديري المشاريع، من أجل تحسين مخرجات مشاريع التكنولوجيا وتعزيز قدرتها على الاستدامة والابتكار في ولاية لاغوس.

☑ دراسة (Kumar, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الستة (التحويلية، التبادلية، المتساهلة، الخدمية، الموقفية، والتشاركية) على أداء فرق المشاريع في بيئات عمل متعددة، مع التركيز على الفروق في التأثير بين هذه الأنماط في ضوء طبيعة المهام ودرجة الابتكار المطلوبة. وقد استخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي جمع بين البيانات الكمية من خلال استبيانات والبيانات النوعية من خلال مقابلات متعمقة، بهدف تقديم تحليل شامل لعلاقة الأسلوب القيادي بنتائج الفريق.

وتكوّنت عينة الدراسة من عدد من فرق المشاريع في قطاعات مختلفة، وتم قياس متغيرات مثل التحفيز، التماسك، الأداء، والتفاعل داخل الفريق. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية

تُعد الأكثر تأثيرًا في رفع الدافعية، وتعزيز التماسك، وتحقيق أداء عالٍ في بيئات المشاريع الابتكارية، في حين أن القيادة التبادلية أثبتت فعاليتها في البيئات المنظمة لكنها ارتبطت بانخفاض في مستويات الإبداع.

كما سلّطت الدراسة الضوء على تحديات القيادة المتساهلة التي تؤدي إلى ضعف التوجيه، وأبرزت أهمية القيادة الخدمية والموقفية في تلبية احتياجات الفريق وتعزيز التعاون. وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة النمط القيادي مع طبيعة المشروع والفريق، وتبني ممارسات تطوير قيادي تُمكن مديري المشاريع من تطبيق نماذج قيادية مرنة ومتعددة تواكب التغيرات وتعزز الأداء الجماعي على المدى البعيد.

❑ دراسة (Jehn, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المهم لأنماط القيادة المختلفة في إدارة فرق عمل مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)، وذلك من خلال تطبيق المنهج الكمي باستخدام استبانة إلكترونية لجمع البيانات من أفراد فرق المشاريع التقنية. وقد ركّزت الدراسة على تحليل مدى تأثير القيادة في تحسين أداء فرق العمل داخل بيئة المشاريع الرقمية.

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتمثلت أدواتها في استبيان إلكتروني تم توزيعه على أفراد من فرق مشاريع ICT. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة تمثل عاملاً ذا دلالة إحصائية في إدارة فرق مشاريع تكنولوجيا المعلومات، خاصة فيما يتعلق بالتواصل، والتحفيز، وتوزيع المسؤوليات. كما خلصت إلى أن القيادة المشتركة بين أعضاء الفريق قد تؤدي إلى تحسين الأداء مقارنة بالقيادة المركزية التقليدية.

وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المؤسسات في تطوير القادة الرقميين، ودعم المهارات القيادية مثل التواصل الفعال، التفويض، وبث الدافعية داخل فرق العمل. كما دعت إلى توفير برامج تطوير مهني مستمرة للقادة في بيئة المشاريع التقنية، من أجل تعزيز جاهزيتهم لقيادة عمليات التحول الرقمي وريادة التغيير في تنفيذ حلول تكنولوجيا المعلومات.

❑ دراسة (Fokina et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المفاهيمي للقيادة في إدارة المشاريع، من خلال تحليل أبعادها المتمثلة في (الكفاءات القيادية، أنماط القيادة، التحديات التي تواجه القادة، والممارسات الفضلى

في التدريب والتطوير)، وذلك في سياق تأثير القيادة على نجاح المشاريع عبر مراحلها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، المراقبة).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في شكل مراجعة أدبية شاملة (Literature Review)، مستندة إلى مصادر نظرية وتطبيقية ودراسات حالة متعددة. وركزت على تحليل نظري متعمق لمجموعة من النماذج القيادية في بيئة المشاريع.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة تمثل عاملاً محوريًا في نجاح أو فشل المشاريع، وأن امتلاك القادة لمزيج من المهارات الفنية والاتصالية والاستراتيجية يُعزز من فرص تحقيق النتائج المستهدفة. كما أظهرت الدراسة أن أنماط القيادة التحويلية والموقفية أكثر توافقًا مع طبيعة العمل التعاوني في المشاريع، مقارنة بالأنماط التقليدية.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج برامج تطوير القيادة ضمن سياسات إدارة المشاريع، وتبني استراتيجيات تدريب ممنهجة تهدف إلى إعداد قادة مشاريع يمتلكون وعيًا تنظيميًا عاليًا وقدرة على التكيف واتخاذ القرار في بيئات عالية التعقيد. كما دعت إلى مزيد من البحث التطبيقي لاستكشاف العلاقة بين القيادة ونتائج المشاريع في القطاعات المختلفة.

❑ دراسة (Fung & Ramasamy, 2015)

هدفت الدراسة إلى تحليل الأثر غير المباشر لأدوار القيادة التي يمارسها مدير المشروع على كل من رضا الفريق، وفعالية الفريق، وأداء المشروع، وذلك في ظل تزايد اعتماد المنظمات على فرق العمل لتحقيق الأهداف وتقديم الحلول. وانطلقت الدراسة من الفجوة البحثية التي أشار إليها كل من Cohen & Bailey (1997) وYukl (2010)، والتي تفيد بوجود ندرة في الدراسات التي تختبر العلاقة السببية بين أدوار القيادة ونتائج الفريق بشكل متسلسل ومترابط.

ولتحقيق أهدافها، طوّرت الدراسة نموذجًا بحثيًا تفسيريًا مستندًا إلى الأطر النظرية السابقة، وتم تطبيقه على فرق المشاريع ضمن بيئات تنظيمية مختلفة. اعتمدت الدراسة على منهج كمي تجريبي لتحليل

الكيفية التي تؤثر بها ممارسة أدوار القيادة بشكل متكرر من قبل مدير المشروع على متغيرات مثل: فعالية الفريق، الرضا العام لدى الأعضاء، ومدى نجاح المشروع في تلبية أهدافه.

وقد أظهرت النتائج أن القيادة تؤثر إيجابيًا على فعالية الفريق، والتي بدورها تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا وتحسين أداء المشروع. كما تبين أن أثر أدوار القيادة لا يكون مباشرًا على الرضا أو الأداء، بل يتوسطه مستوى فعالية الفريق، مما يبرز أهمية دور الفريق كحلقة وصل حاسمة في العلاقة بين القيادة والنتائج النهائية للمشروع.

وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تعزيز فعالية الفرق من خلال تنمية أدوار القيادة الوظيفية والسلوكية لمديري المشاريع، والتأكيد على أن القيادة ليست فقط أداة توجيه بل وسيلة لتفعيل ديناميكيات الفريق الداخلي بشكل استراتيجي يدعم الأداء والرضا على حد سواء.

٨,١ الفجوة البحثية

أظهرت الدراسات السابقة اهتمامًا واسعًا بتحليل العلاقة بين القيادة وأداء فرق المشاريع، مع تباين في تركيز كل دراسة من حيث الأبعاد القيادية المدروسة، والمنهج المستخدم، وسياق التطبيق. وقد اتفقت معظم الدراسات، مثل دراسة (Maalouf & Achi, 2023) و*(Ahmed et al., 2023)*، على أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأنماط تأثيرًا في تحسين أداء الفرق وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع، وهو ما يتماشى مع التوجه العام الذي تتبناه دراساتي الحالية في إبراز الدور الفعال للمهارات القيادية.

كما أن دراسات مثل (Popoola et al., 2024) و*(Kumar, 2024)* تناولت أنماطًا قيادية متنوعة في تحليلها، وربطت تأثيرها بعوامل مثل التحفيز والتماسك والإبداع داخل فرق العمل، لكنها لم تُعالج بعمق العلاقة بين المهارات القيادية السلوكية الوظيفية (مثل التواصل، التحفيز، اتخاذ القرار، إدارة النزاعات) وفعالية الفرق في سياق المشاريع الاحترافية بشكل مباشر ومتكامل كما تهدف إليه هذه الدراسة.

وتتقاطع دراسة (Jehn, 2022) مع دراساتي في كونها ركزت على القيادة في بيئات المشاريع التقنية، لكنها اقتصررت على تحديد نمط القيادة وعلاقته بالأداء دون التطرق إلى تحليل تفصيلي لأبعاد المهارات القيادية أو تقديم نموذج متكامل يجمع بينها.

أما دراسة (Fung & Ramasamy, 2015) فقدّمت نموذجًا سببيًا يربط بين القيادة ورضا الفريق وفعالية المشروع، لكنها ركزت على الأدوار العامة للقيادة دون التعمق في المهارات أو الأبعاد السلوكية المحددة التي تؤدي إلى هذه الفاعلية، كما أنها لم تتناول البيئات المهنية الحديثة التي تتطلب تكييفًا قياديًا عاليًا مع التغير والضغوط.

ومن هنا، تنبع الفجوة البحثية للدراسة الحالية من كونها تسعى إلى:

- الربط المباشر بين المهارات القيادية (التواصل – التحفيز – اتخاذ القرار – إدارة النزاعات) وبين فعالية فرق العمل في بيئة المشاريع الاحترافية.
- استخدام أداة كمية مقننة تقيس أثر هذه الأبعاد بدقة، بما يوفر نموذجًا تطبيقيًا قابلاً للقياس والتعميم.
- تطبيق الدراسة في سياق عربي حديث لم يحظَ بقدر كافٍ من التناول في الدراسات الأجنبية، ما يمنحها قيمة مضافة من حيث الخصوصية الثقافية والإدارية.

وبذلك، تساهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بعدم كفاية النماذج التطبيقية التي تتناول المهارات القيادية بشكل سلوكي دقيق وتأثيرها المركب على فعالية فرق العمل في المشاريع، مع تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج كمية يمكن توظيفها في بيئات العمل المحلية.

٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة

❖ مفهوم المهارات القيادية

تعددت تعريفات الباحثين للمهارات القيادية، حيث عرّفها Muammar (2022) بأنها مجموعة من السلوكيات والإجراءات التي يستخدمها القائد لتوجيه وتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة. ويشير Baig et al. (2021) إلى أن المهارات القيادية تمثل القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين من خلال الاتصال

الفعال واتخاذ القرار وحل النزاعات. كما يرى دلدول (2023) أن المهارات القيادية تشمل مجموعة من الكفايات العملية والسلوكية التي تمكن القائد من إدارة العمل والأفراد بكفاءة.

ويرى الباحث أن المهارات القيادية تُعبّر عن قدرة الفرد على توظيف طاقاته الشخصية والسلوكية في تحفيز الآخرين، وتحقيق التماسك الجماعي، وتوجيه الموارد بكفاءة نحو الإنجاز.

❖ أهمية المهارات القيادية

تنبع أهمية المهارات القيادية في المشاريع من كونها العنصر البشري الحاسم الذي يربط بين التخطيط والتنفيذ. ويشير Alshaibani et al. (2025) إلى أن القيادة الفعالة تُسهم في تمكين الفرق، وتقليل مقاومة التغيير، وتعزيز ثقافة الإنجاز. ومن أبرز أوجه الأهمية:

١. تحسين الاتصال الداخلي وتقليل الأخطاء في تبادل المعلومات.
 ٢. رفع مستوى الالتزام والتحفيز بين أعضاء الفريق.
 ٣. دعم اتخاذ القرارات في بيئات عمل مضغوطة وسريعة التغير.
- كما يرى الطوخي (2021) أن القادة الذين يتمتعون بمهارات عالية يسهمون في رفع أداء الفرق، وتعزيز الثقة المتبادلة، وبناء بيئة عمل محفزة على الابتكار.

أبعاد المهارات القيادية

١. مهارات التواصل

تشمل قدرة القائد على توصيل الرسائل بوضوح، استخدام القنوات المناسبة، الإنصات، وفهم احتياجات الفريق. ويؤكد Tran (2023) أن التواصل القيادي الجيد يُعد محركاً رئيسياً لتماسك الفريق ونجاح المشاريع.

٢. التحفيز

يتضمن تحفيز الأفراد على الإنجاز، بث الروح الإيجابية، وتقدير المساهمات. وقد بين بدر (2022) أن القادة المحفّزين يخلقون بيئة عمل تعزز الانتماء والإبداع.

٣. اتخاذ القرار

يرتبط بقدرة القائد على تحليل المعطيات واختيار البدائل المناسبة. وتؤكد (Verma et al. (2022 أن هذه المهارة تُعد عاملاً حاسماً في استجابة الفريق للتحديات.

٤. إدارة النزاعات

تشمل معالجة الخلافات بأسلوب عادل وفعال، وتحويلها إلى فرص للتقارب والتعلم. ويرى (Daldoul (2023 أن القائد الفعال لا يتجنب النزاعات بل يديرها بحكمة لحماية وحدة الفريق.

❖ العوامل المؤثرة في تنمية المهارات القيادية

تتأثر المهارات القيادية بعدة عوامل منها:

- الخبرة العملية وطبيعة البيئة التنظيمية.
- الذكاء العاطفي والقدرة على ضبط الذات.
- الدعم المؤسسي والتدريب المستمر.

❖ فعالية فرق العمل

تُعد فعالية فرق العمل من المؤشرات الرئيسة لنجاح المشاريع، حيث يُقاس الأداء الجماعي بمدى تحقيق الأهداف، التعاون، الابتكار، وجودة النتائج. وتتأثر هذه الفعالية بدرجة كبيرة بجودة القيادة، وسلوكيات التفاعل داخل الفريق، والقدرة على التكيف مع متغيرات المشروع. يُعرف (Zajac et al. (2021 فعالية الفريق بأنها القدرة الجماعية على تحقيق أهداف محددة بكفاءة وجودة ضمن إطار زمني معين. كما يصفها (Mazzetti & Schaufeli (2022 بأنها ناتج تراكمي للتفاعل الإيجابي، وتوزيع الأدوار، والانخراط في الهدف المشترك.

ويرى الباحث أن فعالية الفريق تشير إلى مستوى الإنجاز الجماعي المنظم الذي يُعبّر عن التزام، تفاعل، وتكامل الأعضاء في تحقيق المهام الموكلة إليهم ضمن المشروع.

❖ أهمية فعالية فرق العمل في المشاريع

تظهر أهمية الفرق الفعالة في قدرتها على:

١. ضمان تنفيذ المهام ضمن الوقت والميزانية.
٢. معالجة الأزمات والمشكلات بمرونة جماعية.
٣. دعم الابتكار وتقاسم المعرفة والتجارب.

وقد أشار (Widarko & Anwarodin (2022 إلى أن الفرق الفعالة ترتبط بتحقيق مؤشرات الأداء

المؤسسي والاستجابة للتغيرات البيئية.

❖ مؤشرات فعالية الفريق

تشمل:

- تحقيق الأهداف بجودة وضمن الجدول الزمني.
- التعاون والتنسيق بين الأعضاء.
- الالتزام والاستقلالية في تنفيذ المهام.
- القدرة على الابتكار والتطوير.
- التكيف مع التغيرات والضغوط الميدانية.

❖ العوامل المؤثرة في فعالية الفريق

من أبرز العوامل المؤثرة:

- نمط القيادة ومدى دعم القائد للفريق.
- الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام.
- ثقافة الفريق والقيم المشتركة.

- التواصل الداخلي والتحفيز.

١٠,١ المنهجية وطرق البحث

أولاً: نوع المنهج

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية المرتبطة بممارسات القيادة داخل بيئة المشاريع الاحترافية. يتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الواقع كما هو، ومن ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، واستنتاج مدى التأثير والتفاعل بينها.

ويساعد هذا المنهج على قياس أثر المهارات القيادية (كالتحفيز، التواصل، صنع القرار، إدارة النزاع) على أداء فرق العمل من خلال مؤشرات كمية ونوعية. كما يتيح تفسير النتائج بشكل علمي، وتحديد قوة واتجاه العلاقة (طردية أو عكسية) بين توفر هذه المهارات ومستوى الأداء الفعلي للفريق، مما يثري المعرفة العلمية في هذا المجال ويوجه الممارسات المهنية.

١١,١ مصادر جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على البيانات الأولية كالمصدر الرئيس لجمع المعلومات، وقد تم ذلك من خلال تصميم استبانة علمية محكمة بُنيت استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع المهارات القيادية وفعالية فرق العمل. تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول خُصص للبيانات الديموغرافية للمشاركين (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المشروع)، بينما تضمن القسم الثاني قياس أبعاد المتغير المستقل "المهارات القيادية" (مهارات التواصل، التحفيز، اتخاذ القرار، إدارة النزاعات) بواقع خمس فقرات لكل بُعد، أما القسم الثالث فقد خُصص لقياس المتغير التابع "فعالية فرق العمل" من خلال عشر فقرات تغطي أبعاد الأداء الجماعي المختلفة.

كما تم اعتماد البيانات الثانوية كمصدر داعم للتحقق من جودة أداة الدراسة، وبناء الإطار النظري، واستعراض الدراسات السابقة. وشملت هذه البيانات الكتب العلمية المحكمة، والمقالات المنشورة

في المجالات الأكاديمية، والرسائل الجامعية ذات العلاقة، وقد تم اختيارها بعناية لضمان حداثةها ومصداقيتها.

١٢,١ حدود الدراسة:

☑ الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على تحليل أثر المهارات القيادية السلوكية المتمثلة في: مهارات التواصل، التحفيز، اتخاذ القرار، وإدارة النزاعات) على فعالية أداء فرق العمل .

☑ الحدود البشرية:

تمثلت الحدود البشرية لهذه الدراسة في عينة من العاملين في المشاريع الاحتراافية من مختلف القطاعات، مثل المشاريع الإنشائية، التقنية، أو الخدمية، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أو غير الربحي.

☑ الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على المشاريع الاحتراافية المنفذة داخل المملكة العربية السعودية.

☑ الحدود الزمانية:

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي ٢٠٢٥.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: مستوى المهارات القيادية

١,١,٢ التمهيد:

تُعد المهارات القيادية من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسات والمشاريع الحديثة، خاصةً في البيئات الاحترافية التي تتسم بالتعقيد والتغيير المستمر، ومع تنامي التركيز على رأس المال البشري كعامل حاسم في الأداء المؤسسي، برزت الحاجة إلى فهم وتحليل الكفاءات القيادية التي يمتلكها القادة، وخاصة تلك المرتبطة بالتواصل، والتحفيز، واتخاذ القرار. لقد أظهرت الدراسات الحديثة أن فعالية القيادة لا تتوقف عند السلطة التنظيمية، بل تمتد إلى المهارات السلوكية والذهنية التي يمارسها القادة في تفاعلهم مع فرق العمل.

وفي سياق المشاريع الاحترافية، تُصبح هذه المهارات أكثر أهمية نظرًا لطبيعة المشاريع التي تتطلب سرعة الاستجابة، والقدرة على التوجيه والتحفيز، واتخاذ قرارات حاسمة تحت الضغط.

ومن هنا، يتناول هذا المبحث المهارات القيادية بوصفها متغيرًا مستقلًا، من خلال تحليل مفهومها، وأهميتها، وأبعادها الثلاثة: مهارات التواصل، والتحفيز، واتخاذ القرار، مستندين إلى الأدبيات الأكاديمية الحديثة والرؤية التطبيقية المعاصرة.

٢,١,٢ مفهوم المهارات القيادية

اكتسبت المهارات القيادية اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات الإدارية نظرًا لما لها من تأثير مباشر على قدرة القادة على توجيه الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات والمشاريع بكفاءة، وقد تنوعت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم تبعًا للمنظورات النظرية والخلفيات التطبيقية، إلا أنها تشترك جميعها في إبراز البعد السلوكي والتفاعلي لهذه المهارات داخل السياق التنظيمي.

فقد عرّف (Muammar (2022) المهارات القيادية بأنها "مجموعة من الكفاءات المتكاملة التي تشمل مهارات الاتصال والتحفيز والتنظيم، والتي تمكن القائد من التأثير في الأفراد والعمل على توحيد الجهود نحو تحقيق أهداف محددة"، ويذهب (Baig et al. (2021 إلى اعتبار المهارات القيادية بمثابة "الوسائل العملية التي يستخدمها القادة لتوجيه الموظفين وتعزيز الأداء، من خلال تفعيل قدراتهم الفكرية والعاطفية والسلوكية داخل العمل الجماعي".

و يشير (Tran (2023 إلى أن المهارات القيادية تمثل "حلقة الوصل بين خصائص القائد الفردية والسلوك التنظيمي الجماعي"، حيث تمكنه من التأثير في ثقافة المؤسسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بين الأفراد، كما يُبرز (Hillberg Jarl (2024 البعد التعليمي للمهارات القيادية، موضحاً أنها "مجموعة من الممارسات التي تسهم في بناء بيئة تعلم فعالة، وتدعم النمو المهني والجماعي من خلال التفاعل الإيجابي بين القادة وأفراد الفريق".

وفي السياق العربي، يعرف شخاب وعبدالعالى (2023) المهارات القيادية بأنها "تجسيد عملي لسلوكيات قيادية متكامل فيها الجوانب الذهنية والتنظيمية والاجتماعية، وتُمارس في مواقف متغيرة لتحقيق التوجيه والتحكم والتأثير المطلوب"، كما يرى الطوخي (2021) أن المهارات القيادية تمثل "أدوات استراتيجية تُوظف في إدارة الأفراد والموارد واتخاذ القرار، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في بيئة العمل".

ويرى الباحث أن المهارات القيادية تُفهم إجرائياً في هذه الدراسة على أنها: "مجموعة من القدرات الإدراكية والسلوكية التي يمتلكها القائد، والتي تتجسد في مهارات التواصل، والتحفيز، واتخاذ القرار، ويقوم من خلالها بتوجيه فريق العمل داخل المشاريع الاحترافية نحو تحقيق أهداف عالية الكفاءة والجودة، في ظل بيئات ديناميكية معقدة تتطلب قيادة مرنة وفعالة".

٣,١,٢ أهمية المهارات القيادية

تُعد المهارات القيادية من أهم المكونات التي تحدد مدى نجاح أو فشل القائد في إدارة الفرق وتحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة في بيئات العمل الديناميكية التي تتسم بالتحديات المتسارعة

والتعقيد. إذ لم يعد يُنظر إلى القيادة بوصفها مركزًا للسلطة فقط، بل باعتبارها فنًا للتأثير الفعال، وإدارة العلاقات، وتحفيز الأفراد نحو الالتزام والإبداع والعمل الجماعي، وفي بيئة المشاريع الاحترافية، التي تتطلب اتخاذ قرارات حاسمة، وتنسيق جهود متعددة، ومواجهة مواقف متغيرة، تزداد أهمية هذه المهارات بصورة ملحوظة، حيث تُمثل الأداة الحقيقية التي يستخدمها القائد لتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف بكفاءة واستدامة.

ويشير Hillberg Jarl (2024) إلى أن المهارات القيادية تُعد من المحركات الرئيسية لبناء بيئة تعلم مرنة داخل الفرق، حيث تسهم في تطوير أداء الأفراد وتعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات، وتبرز أهمية المهارات القيادية، حسب رأيه، من خلال ثلاثة محاور رئيسية:

١. تعزيز ثقافة التعلم المستمر، من خلال إتاحة الفرص لتبادل المعرفة، وتوجيه الأفراد نحو تطوير أنفسهم ذاتيًا ومهنيًا.
٢. تحفيز العمل الجماعي والانتماء، إذ تُمكن القائد من بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل داخل الفريق.
٣. تحقيق مواءمة بين الرؤية الاستراتيجية وسلوك العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الالتزام وتعزيز الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية.

كما يشير Tran (2023) إلى أن المهارات القيادية تؤدي دورًا مركزيًا في ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية، ودعم سلوك المواطنة التنظيمية، موضحًا أن القائد الذي يمتلك مهارات تواصل وتحفيز واتخاذ قرار يتمكن من تشكيل بيئة عمل تسودها الشفافية والتعاون والمبادرة.

ومن منظور آخر، يرى Alshaibani et al. (2025) أن أهمية المهارات القيادية تتجلى بشكل خاص في بيئات العمل التقنية والموجهة بالذكاء الاصطناعي، حيث يضطلع القادة بمهام تمكين الفرق من مواكبة التطورات، وتوجيه قدراتهم الابتكارية، وتحقيق التكيف السريع مع التحولات الرقمية، وتشير دراستهم إلى أن القادة الذين يجمعون بين التحفيز والإقناع والتفكير التحليلي يحققون نتائج تنظيمية متميزة، خاصة على صعيد الأداء الابتكاري والاستجابة للتغيير.

ويُبرز الشيحان (2024) أهمية المهارات القيادية في تعزيز المرونة المؤسسية أثناء الأزمات، حيث تُظهر القيادة التعاونية والتواصل الفعال أثرًا حاسمًا في إدارة فرق الطوارئ، وتحقيق التكيف مع الظروف الاستثنائية مثل جائحة كوفيد-١٩، وتوضح الدراسة أن وجود قائد يتمتع بقدرة عالية على التواصل والتحفيز يساهم في خفض مستويات القلق بين الفريق، ورفع معنوياتهم، وتسريع استجابتهم للمتغيرات.

كما يرى الطوخي (2021) أن المهارات القيادية تكتسب أهمية إستراتيجية في ضمان جودة أداء فرق العمل داخل المشاريع، حيث تُمكن القائد من توزيع المهام بفعالية، ومتابعة الإنجاز، وتحفيز الأفراد على الالتزام بالوقت والجودة، ويضيف أن القيادة الفعالة القائمة على المهارات تضمن تحقيق الانسجام بين أفراد الفريق، وتقلل من نسبة النزاعات الداخلية، وتزيد من تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

ويؤكد (Muammar 2022) أهمية غرس هذه المهارات منذ المراحل التعليمية المبكرة، مشيرًا إلى أن تدريب الطلاب على المهارات القيادية يعزز من قدرتهم على اتخاذ القرار والعمل الجماعي، مما ينعكس مستقبلاً على سلوكهم المهني وقدرتهم على قيادة التغيير داخل المؤسسات.

ويرى الباحث أن أهمية المهارات القيادية تتجاوز كونها مهارات شخصية أو خصائص فردية، لتُصبح عنصرًا تنظيميًا محوريًا في نجاح أي مشروع احترافي. فهي تمثل الأداة التي من خلالها يُعاد تشكيل العلاقات بين القادة وأعضاء الفريق، ويُعاد توجيه الطاقات نحو الإنجاز، كما أنها تُساهم في خفض التوترات داخل فرق العمل، وزيادة مرونة الاستجابة للضغوط، وبناء ثقافة قائمة على التعاون والانفتاح والتكامل. ومن ثم، فإن أي قصور في هذه المهارات قد يؤدي إلى ضعف التنسيق، وانخفاض الدافعية، وتراجع جودة النتائج. في حين أن توافرها بكفاءة يعزز من فعالية الأداء الجماعي، ويزيد من فرص نجاح المشاريع وتكرار التفوق.

٤,١,٢ أهداف دراسة المهارات القيادية

ينبع الاهتمام المتزايد بالمهارات القيادية من الدور المحوري الذي تؤديه في تطوير أداء الأفراد ورفع كفاءة المنظمات والمشاريع على حد سواء. وقد أصبحت هذه المهارات، في ظل البيئات الاحترافية المعاصرة،

مطلباً أساسياً وليس خياراً، لما لها من تأثير مباشر في تشكيل ثقافة الفريق، وتوجيه الجهود نحو الأهداف، وضمان استمرارية الإنجاز.

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسات إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية من تناول المهارات القيادية، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، لتقديم رؤى علمية تساعد في تنمية القادة وبناء فرق عمل أكثر فعالية.

ويشير Baig et al. (2021) إلى أن أحد الأهداف الجوهرية لدراسة المهارات القيادية يتمثل في فهم أثر هذه المهارات في رفع مستوى أداء الموظفين، من خلال تحديد السلوكيات القيادية التي تُحفّز الالتزام، وتُعزز الانتماء، وتحسّن النتائج الوظيفية، بينما يؤكد Hillberg Jarl (2024) أن تحليل المهارات القيادية يهدف إلى استكشاف كيف تسهم القيادة الفعالة في بناء بيئة تعلم داعمة، وتنمية القدرات الذاتية والجماعية داخل الفريق.

ومن جهة أخرى، ترى Verma et al. (2022) أن من بين الأهداف المهمة لتناول هذا الموضوع هو تفسير كيف تتغير طبيعة المهارات القيادية في ظل التحولات الرقمية والذكاء الاصطناعي، ما يتطلب تحديثاً مستمراً في مفاهيم القيادة، وتطوير برامج تأهيلية تلائم البيئة الرقمية الحديثة.

أما في السياق العربي، فيوضح الطوخي (2021) أن دراسة المهارات القيادية تهدف إلى تحسين أساليب إدارة الفرق داخل المشاريع، من خلال تحديد المهارات الجوهرية التي يجب أن يمتلكها القادة لضمان التناغم وتحقيق الجودة، ويضيف عبدالله ومحمد (2023) أن من بين الأهداف الاستراتيجية لمثل هذه الدراسات هو تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التغيير وتحقيق التجديد الاستراتيجي عبر قادة يتمتعون برؤية واضحة ومهارات فعالة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تحديد أبرز أهداف تناول المهارات القيادية في هذه الدراسة على النحو التالي:

١. تحليل أثر المهارات القيادية على فاعلية فرق العمل داخل المشاريع الاحترافية، من خلال قياس مدى

تأثير مهارات مثل التواصل، والتحفيز، واتخاذ القرار في تحقيق أداء جماعي عالي الجودة.

٢. تحديد الفجوة بين المهارات القيادية النظرية والممارسات الواقعية، مما يساعد على تقديم توصيات عملية لتطوير القيادات الإدارية في المؤسسات المعاصرة.

٣. إبراز أهمية دمج تنمية المهارات القيادية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، بما يضمن التوافق بين متطلبات القيادة واحتياجات فرق العمل المتنوعة.

٤. تقديم إطار علمي واضح لتقييم مستوى المهارات القيادية لدى القادة، اعتمادًا على معايير قابلة للقياس والتحليل، تُسهم في تحسين مخرجات التدريب والتطوير.

٥. دراسة العلاقة بين امتلاك القائد للمهارات القيادية ومدى قدرة الفريق على التكيف مع التحديات والمتغيرات، خاصة في المشاريع التي تتطلب قرارات مرنة واستجابات سريعة.

٦. تحفيز المؤسسات على بناء ثقافة قيادية تشجع على التعلم المستمر والتطوير المهني، من خلال إبراز أهمية المهارات القيادية في تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد.

٧. المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بقيادة المشاريع، من خلال ربط المهارات القيادية بالأداء الفعلي لفرق العمل في بيئة المشاريع الاحترافية داخل السياقات العربية.

ويرى الباحث أن تحديد أهداف دراسة المهارات القيادية يُعد خطوة أساسية لفهم جوهر القيادة المعاصرة، وبناء وعي تنظيمي جديد يجعل من المهارات محورًا لتحسين الأداء الفردي والجماعي. كما أن هذه الأهداف تفتح المجال أمام تطبيقات عملية تسهم في إعداد القادة بشكل مهني، وتساعد المؤسسات على تعزيز قدراتها القيادية ضمن بيئات تنافسية متغيرة، تتطلب قدرًا عاليًا من المرونة، والتواصل، والتحفيز، واتخاذ القرار الاستراتيجي.

٥,١,٢ أبعاد المهارات القيادية

تتكون المهارات القيادية من مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تمثل الركائز السلوكية والمعرفية التي يقوم عليها الأداء القيادي الفعال، وقد اختلفت الدراسات في تصنيف هذه الأبعاد تبعًا للسياقات التنظيمية، إلا أن هناك اتفاقًا واسعًا في الأدبيات الحديثة على أن مهارات التواصل، والتحفيز، واتخاذ القرار تمثل مكونات محورية في شخصية القائد، وتنعكس مباشرة على فعالية فريق العمل.

وسنقوم فيما يلي بتحليل كل بُعد من هذه الأبعاد، استنادًا إلى المراجع العربية والأجنبية، وبيان دوره في تحسين الأداء الجماعي داخل المشاريع الاحترافية.

أولاً: مهارات التواصل

تُعد مهارات التواصل حجر الأساس في العلاقة بين القائد وفريقه، إذ تمثل الأداة التي يُعبر من خلالها القائد عن رؤيته، ويوجه من خلالها سلوك الأفراد، ويستقبل التغذية الراجعة، ويحلّ الخلافات، ويُحفّز الحوار الإيجابي، ويؤكد (Drossman et al. (2021 أن القادة الذين يتقنون مهارات التواصل يسهمون في بناء بيئة قائمة على الانفتاح والثقة، حيث يشعر أعضاء الفريق بأنهم مسموعون ومشاركون في عملية اتخاذ القرار. ويضيف أن التواصل الفعال يحدّ من الصراعات التنظيمية، ويزيد من الالتزام بالأهداف، ويُسهم في تحسين جودة العمل الجماعي.

أما (Muammar (2022، فيرى أن مهارات التواصل تُعد من أكثر المهارات تأثيرًا في تعزيز تماسك الفريق داخل المؤسسات التعليمية والاحترافية على حد سواء، مشيرًا إلى أنها تشمل: مهارات الاستماع الفعال، وتوضيح الأهداف، ونقل الرؤية، والتعبير عن المشاعر بطريقة بناءة، والقدرة على إدارة الحوار والنقد البناء.

ويؤكد الطوخي (2021) أن القائد المتواصل بفعالية يستطيع بناء علاقات عمل مستقرة ومتينة مع فريقه، ويقلل من احتمالية سوء الفهم، ويزيد من درجة الثقة والانتماء المؤسسي.

وفي هذا السياق، يمكن اعتبار مهارات التواصل ركيزة مركزية في القيادة، تؤثر على باقي المهارات، وتشكّل الإطار العام للتفاعل بين القائد وأعضاء الفريق، كما أنها تُسهم في توحيد الجهود، وزيادة وضوح الأهداف، وتحقيق الانسجام في بيئة العمل، لاسيما في المشاريع التي تتطلب تنسيقًا مستمرًا بين تخصصات مختلفة.

ثانيًا: التحفيز

يُعد التحفيز من أهم الأدوات التي يستخدمها القادة لدفع الأفراد نحو تحقيق أداء متميّز، خاصة في المهام الجماعية التي تتطلب استمرارية، وانضباطًا، وشعورًا بالمسؤولية المشتركة، ويعرّف Baig et al.

(2021) التحفيز القيادي بأنه "القدرة على استثارة الدافعية الداخلية والخارجية لدى الأفراد من خلال إشراكهم، وتقدير إنجازاتهم، وتوفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والمبادرة".

كما تشير (Mazzetti & Schaufeli (2022 إلى أن القيادة المحفزة تُعزز التفاعل النفسي الإيجابي لدى العاملين، وتدعم التزامهم تجاه الفريق والمنظمة، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء والإنتاجية على مستوى الأفراد والفرق.

و يرى نجم وآخرون (2022) أن القائد الذي يمتلك مهارات تحفيزية عالية يستطيع إحداث تغيير نوعي في أداء موظفيه، من خلال تعزيز الثقة الذاتية، وبث روح التحدي، وإثارة الحماسة نحو الأهداف المؤسسية، وتبين نتائج دراستهم أن وجود قائد محفز يرتبط بتحقيق تميز وظيفي واضح داخل المؤسسات الصحية والخدمية.

أما عبدالله ومحمد (2023) ، فيشيران إلى أن التحفيز الفعّال يشمل مزيجاً من الحوافز المادية والمعنوية، مثل التقدير، والثناء، والتكليف بمسؤوليات جديدة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتقديم فرص النمو والتطوير.

وبالتالي، فإن مهارة التحفيز تُمثل رافعة نفسية وأخلاقية لأداء الفريق، وتُعزز ثقافة الانتماء، وتكسر الجمود، وتدفع الموظفين لبذل الجهد الطوعي لتحقيق أهداف الفريق.

ثالثاً: اتخاذ القرار

تُعد مهارة اتخاذ القرار من أعلى مستويات المهارات القيادية، نظراً لأنها تتطلب قدرة على تحليل البيانات، وتقدير العواقب، والموازنة بين البدائل، واختيار الأنسب في ظل ضغوط الوقت والموارد. ويصف (Tran (2023 اتخاذ القرار القيادي بأنه "عملية استراتيجية متكاملة تعتمد على الفهم العميق للموقف، والقدرة على قراءة المؤشرات، وتحليلها بسرعة، وتحديد الخيار الذي يحقق أقصى فائدة بأقل تكلفة".

ويرى (Zaim et al. (2021 أن القادة الذين يتمتعون بمهارات عالية في اتخاذ القرار يساهمون في رفع كفاءة الفرق، من خلال تقليل التردد، وتوزيع المسؤوليات بفعالية، وتحديد الأهداف بوضوح، كما

ترتبط قرارات القادة الناجحة غالبًا بارتفاع مؤشرات الأداء، وزيادة قدرة الفريق على الإنجاز في الوقت المحدد.

أما الطوخي(2021) ، فيربط بين اتخاذ القرار وبين القيادة المرنة القادرة على التعامل مع المواقف المتغيرة في بيئات العمل، مشيرًا إلى أن القادة الناجحين هم أولئك الذين يمتلكون رؤية واضحة، وشجاعة في اتخاذ القرار، ومرونة في تعديل المسار عند الحاجة.

وفي السياق ذاته، تؤكد الشيحان (2024) أن مهارة اتخاذ القرار تظهر بوضوح أثناء الأزمات، حيث تبرز قدرة القائد على المفاضلة بين خيارات معقدة تحت ضغوط نفسية وتنظيمية، وتحمل مسؤولية النتائج، وتوجيه الفريق بثقة.

ويرى الباحث أن أبعاد المهارات القيادية الثلاثة – التواصل، والتحفيز، واتخاذ القرار – لا تعمل بشكل منعزل، بل تتكامل فيما بينها لتشكّل شخصية القائد المؤثر القادر على التوجيه الفعال، وإدارة الفرق بكفاءة، وتحقيق نتائج ملموسة داخل بيئة المشاريع. فكل بعد منها يُسهم بطريقته في تحسين أداء الفريق، سواء من خلال وضوح الأهداف (التواصل)، أو رفع المعنويات (التحفيز)، أو تسريع الإنجاز واتخاذ القرارات الحاسمة (اتخاذ القرار). ومن هنا تأتي أهمية قياس وتحليل هذه الأبعاد بشكل دقيق ضمن سياق الدراسة الحالية.

المبحث الثاني: فعالية أداء فرق العمل في المشاريع الاحترافية

١,٢,٢ التمهيد

تُعد فرق العمل محور الإنجاز في المشاريع الاحترافية، إذ تعتمد هذه المشاريع على التنسيق بين مجموعة من الأفراد ذوي التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف محددة ضمن جداول زمنية وموارد محدودة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية "فعالية الأداء" كمعيار حاسم في تقييم كفاءة الفرق، وقدرتها على التفاعل الإيجابي، وحل المشكلات، وتحقيق النتائج بجودة عالية وفي الوقت المحدد. ففعالية الفريق لا تعني فقط الإنجاز الكمي للمخرجات، بل تشمل أيضًا عناصر نوعية مثل التعاون، الالتزام، الإبداع، والقدرة على التكيف.

أثبتت العديد من الدراسات أن فرق العمل الفعالة تُساهم في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات، وتدعم استمرارية الأداء في البيئات المعقدة. ومع تزايد التحديات في المشاريع الاحترافية، مثل التغير السريع، والتنوع الثقافي، وتعدد أصحاب المصلحة، أصبحت فعالية الفريق ضرورة استراتيجية لا يمكن تجاهلها. وعليه، يتناول هذا المبحث مفهوم فعالية فرق العمل، وأهميتها، وأهداف دراستها، ثم تحليل أبعادها الأربعة: تحقيق الأهداف، التعاون، الالتزام، الابتكار.

٢,٢,٢ مفهوم فعالية أداء فرق العمل

تعددت التعريفات المتعلقة بفعالية فرق العمل، ولكن معظمها يدور حول القدرة على تحقيق نتائج ملموسة بأداء متناسق يعكس تكامل الجهود الفردية والجماعية، ويعرف Mazzetti & Schaufeli (2022) فعالية فرق العمل بأنها "القدرة الجماعية على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية من خلال توزيع المهام والتفاعل الإيجابي وتبادل الموارد".

بينما يرى Zajac et al. (2021) أن فعالية الفريق ترتبط بثلاثة عناصر مترابطة: وضوح الأهداف، جودة التفاعل بين الأعضاء، ومدى توافق مخرجات الفريق مع التوقعات التنظيمية.

أما (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez (2023)، فقد ركزوا على البعد العاطفي والقيادي، معتبرين أن فعالية الفريق ترتبط أيضاً بقدرة القائد على إدارة العلاقات وتوظيف الذكاء العاطفي في خلق بيئة داعمة ومحفزة.

وفي السياق العربي، يعرف الطوخي (2021) فعالية فرق العمل بأنها "مدى قدرة الفريق على تنفيذ المهام بكفاءة، وتجاوز الصراعات الداخلية، وتحقيق أهداف المشروع في ظل الالتزام بالوقت والجودة والمعايير المؤسسية".

ومن خلال هذه التعريفات، يمكن القول إن فعالية الفريق تمثل انعكاساً لجودة العمليات الجماعية والتكامل بين الجهود، وقدرة الأعضاء على التعاون في بيئة ديناميكية لتحقيق نتائج مستدامة.

ويرى الباحث أن فعالية أداء فرق العمل تُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها:

"القدرة الجماعية للفريق على تحقيق الأهداف المحددة للمشروع من خلال التعاون، الالتزام، الإبداع، والتنفيذ عالي الجودة في إطار زمني وموارد محددة، بما يحقق التوازن بين الأداء الفردي والنتائج الجماعية".

٣,٢,٢ أهمية فعالية فرق العمل

أصبحت فرق العمل في العصر الحديث مكوناً حاسماً في نجاح المشاريع، خاصةً تلك التي تُدار في بيئات احترافية تتسم بالتعقيد والتغير السريع. ولم تعد فعالية الفريق مجرد حالة تنظيمية مثالية، بل باتت ضرورة استراتيجية لضمان الإنجاز، وتقليل الفجوات، والتعامل مع ضغوط الوقت والموارد، فالمنظمات التي تنجح في بناء فرق عمل فعالة، قادرة على تحقيق التكامل بين الجهد الفردي والعمل الجماعي، وتحقيق الأهداف بجودة عالية وفي إطار زمني محدد، وتزداد هذه الأهمية في المشاريع التي تعتمد على التنسيق بين خبرات متنوعة، وتواجه تحديات ميدانية أو قرارات حرجية تتطلب أداءً جماعياً متناغماً وسريع الاستجابة. ويشير (Zajac et al. (2021 إلى أن أهمية فعالية فرق العمل تكمن في عدد من الجوانب الجوهرية التي تنعكس مباشرة على الأداء التنظيمي، منها:

١. تحقيق الانسجام الداخلي بين أعضاء الفريق، من خلال توزيع الأدوار بوضوح، وتعزيز الثقة المتبادلة، وتجنب التداخل والصراعات.
٢. رفع مستوى كفاءة التنفيذ في المشاريع، من خلال التكامل في الأداء، وتقليل الفاقد الزمني والتشغيلي، واستثمار الجهد الجماعي بطريقة مثلى.
٣. تعزيز القدرة على التكيف مع التحديات، إذ تُظهر الفرق الفعّالة مرونة في التعامل مع التغيرات، وسرعة في اتخاذ القرار، واستعدادًا للتطوير الذاتي المستمر.

كما يرى (Mazzetti & Schaufeli (2022 أن فعالية فرق العمل تُمثل قاعدة أساسية لبناء بيئة مهنية محفزة ومستقرة، حيث يسهم الأداء الجماعي الفعّال في تحقيق:

- رضا وظيفي أعلى بين الأعضاء نتيجة الشعور بالعدالة والتقدير والمشاركة؛
- مستوى اندماج مهني أقوى يعزز الالتزام والانتماء؛
- وأداء مستدام قابل للتطوير في مختلف مراحل المشروع.

وفي دراسة تحليلية حديثة، أوضح (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez (2023 أن فعالية الفرق لا تؤدي فقط إلى تحقيق الأهداف، بل تساعد على خلق مناخ تنظيمي نفسي واجتماعي يُشجّع على الابتكار والتجديد، ويقلل من معدلات التوتر، ويعزز من إنتاجية الأفراد داخل الفريق.

أما في السياق العربي، فقد أكد الطوخي (2021) أن أهمية فعالية فرق العمل في المؤسسات والمشاريع تبرز من خلال قدرتها على تحقيق الإنجاز الجماعي تحت ضغط، وتجاوز التحديات الداخلية، والوصول إلى نتائج مرضية دون الحاجة إلى تدخل خارجي مستمر. ويضيف أن الفريق الفعّال هو الذي يستطيع تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى مخرجات ملموسة، قابلة للقياس والتقييم والتحسين المستمر.

ويرى الباحث أن أهمية فعالية فرق العمل تتجاوز كونها مجرد "نمط عمل تعاوني"، بل تمثل بنية تنظيمية حيوية تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة، واستدامة الأداء، وتوزيع المعرفة والمسؤوليات داخل المشروع. كما أن الفرق الفعّالة تشكل أرضية حقيقية للتعليم الجماعي، والابتكار التشاركي، وبناء الثقة

داخل المؤسسة. ولهذا فإن تعزيز فعالية الفريق يجب أن يكون جزءاً من الخطط الاستراتيجية لأي منظمة تسعى للتميز في تنفيذ المشاريع وتحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

٤,٢,٢ أهداف دراسة فعالية فرق العمل

تُعد فعالية فرق العمل من أبرز المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين في مجالات الإدارة والموارد البشرية وإدارة المشاريع، وذلك لما لها من دور محوري في تحسين كفاءة العمل الجماعي، وتعزيز الأداء التنظيمي، وتحقيق أهداف المشاريع بجودة عالية وفي الوقت المحدد، ودراسة هذا المفهوم لا تقتصر على تحليل ما إذا كان الفريق ينجز المهام أو لا، بل تمتد لفهم كيف ينجزها، وبأي مستوى من التناغم والتفاعل والالتزام. فالفريق الفعّال لا يعمل فقط من أجل إنجاز مهمة، بل يصنع بيئة عمل محفزة تسهم في التعلّم، والابتكار، وتبادل المعرفة، وحل المشكلات بشكل تشاركي. ومن هنا تبرز الأهمية العلمية والعملية لتحديد الأهداف التي تسعى الدراسات لتحقيقها عند تناول هذا الموضوع.

ويشير (Mazzetti & Schaufeli (2022 إلى أن دراسة فعالية فرق العمل تهدف إلى:

١. تحديد العوامل التنظيمية والسلوكية التي تساهم في بناء فرق عالية الأداء، مثل وضوح الأدوار، ومهارات القيادة، والذكاء العاطفي، وسلوكيات التعاون.
٢. تحليل العلاقة بين فعالية الفرق والنتائج المؤسسية، كالإنتاجية، والابتكار، ورضا العملاء، وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية.
٣. تطوير آليات التقييم والتحسين، بحيث تتمكن المؤسسات من قياس فعالية فرقها وتطبيق برامج تدخلية لتحسين أدائها.

ويرى (Zajac et al. (2021 أن الهدف من دراسة فعالية الفريق لا يقتصر على التوصيف، بل يشمل تقديم نماذج عملية يمكن تكييفها داخل بيئات العمل المتنوعة، بما يُسهم في مواجهة التحديات المتكررة مثل ضعف التنسيق، أو انعدام الحافز، أو تدني جودة العمل الجماعي، ويضيف أن البحث في فعالية الفريق يُعزّز قدرة المنظمات على بناء ثقافة تشاركية، ونقل المعرفة الأفقية بين الأقسام، وتعزيز الثقة التنظيمية.

أما في السياق العربي، فقد أكد علوان والنجار (2022) أن دراسة فعالية فرق العمل تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسات المحلية على مواجهة متغيرات السوق من خلال فرق متماسكة ومتعاونة، قادرة على الابتكار، وتقديم أداء مستقر، وتقليل الاعتماد على الحلول الفردية.

كما توضح دراسة الطوخي (2021) أن دراسة فعالية الفرق تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف داخل كل فريق، وتقديم توصيات إدارية تتعلق بإعادة توزيع الأدوار، أو تعديل أساليب القيادة، أو تحسين بيئة العمل لتحقيق نتائج أكثر كفاءة.

إن أهداف دراسة فعالية فرق العمل في هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

١. تحليل أثر العوامل القيادية والسلوكية في فعالية أداء الفرق داخل المشاريع الاحترافية، لفهم كيف تؤثر مهارات القائد (التواصل، التحفيز، اتخاذ القرار) على جودة الأداء الجماعي.
٢. تحديد مكونات فعالية الفريق التي تسهم في تحسين نتائج المشاريع، مثل: الالتزام، التعاون، الإبداع، وتحقيق الأهداف، من خلال نماذج تقييم قابلة للقياس.
٣. تقديم إطار علمي يساعد المؤسسات على تعزيز فعالية فرقها، عبر سياسات تدريب وتطوير وتمكين قائمة على بيانات موضوعية ونتائج بحثية موثوقة.
٤. الربط بين فعالية الفرق ومستوى التكيف التنظيمي، بما يعزز مرونة المؤسسة في التعامل مع التحديات، ويدعم استدامة الأداء في بيئات متغيرة.
٥. إثراء الأدبيات العربية بنموذج تطبيقي لفعالية فرق العمل في المشاريع، يعتمد على خصائص البيئة المحلية، واحتياجات القطاع المهني، وخصوصية العلاقات داخل الفرق.

ويرى الباحث أن دراسة فعالية فرق العمل تمثل مدخلاً لفهم كيفية تحويل الإمكانيات البشرية إلى إنجازات جماعية، وكيف يمكن للقائد أن يُفعل إمكانات فريقه بطريقة تتسم بالكفاءة والالتزام والانسجام.

٥,٢,٢ طرق تحسين فعالية فرق العمل

تسعى المنظمات الحديثة إلى بناء فرق عمل فعالة باعتبارها الأساس الذي يقوم عليه نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومع التغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال، وازدياد تعقيد المشاريع، أصبح من الضروري ألا تُترك فعالية الفرق للمصادفة، بل تُدار بأساليب علمية وإدارية تسهم في تطوير الأداء الجماعي ورفع مستوى الانسجام والالتزام بين الأعضاء. وتُعد طرق تحسين فرق العمل مجالاً مهماً في ممارسات القيادة وإدارة الموارد البشرية، حيث تدمج بين الأدوات التنظيمية، والتقنيات النفسية، والممارسات التشاركية.

ويشير (Zajac et al. (2021 إلى أن تحسين فعالية فرق العمل يتطلب تدخلات متعددة المستويات، يمكن تلخيص أبرزها في النقاط الآتية:

١. تعزيز وضوح الأدوار والمسؤوليات: إذ إن توزيع المهام بشكل واضح يقلل من التداخل والتكرار، ويُحدّد التوقعات بدقة، مما يمنح كل عضو إحساساً بالملكية والمسؤولية.
٢. تحسين قنوات الاتصال داخل الفريق: من خلال توفير بيئة تواصل مفتوحة وآمنة، تتيح للأعضاء التعبير عن أفكارهم بحرية، وتُشجّع على التغذية الراجعة البناءة، وتقليل سوء الفهم.
٣. تعزيز الثقة المتبادلة بين الأعضاء: وهي عامل جوهري في بناء فرق فعالة، ويمكن تطويرها عبر تشجيع الصراحة، والشفافية، والدعم النفسي، والاحتفاء بالنجاحات الجماعية.

ويرى (Mazzetti & Schaufeli (2022 أن تحسين فرق العمل لا يتوقف عند الجانب التنظيمي، بل يمتد إلى دعم الجوانب النفسية والاجتماعية، ويشمل:

- بناء ثقافة التمكين والمشاركة: حيث يتم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرار، وتقدير جهودهم، مما يعزز الانتماء والدافعية الذاتية.
- تقديم برامج تدريب موجهة لتطوير المهارات التعاونية مثل حل المشكلات الجماعية، وإدارة النزاعات، والذكاء العاطفي.

- استخدام أدوات تقييم فعالية الفريق بشكل دوري، وتحليل الأداء الجماعي من خلال استبيانات ونماذج قياس علمية.

ومن جهة أخرى، تؤكد (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez (2023 أن تعزيز القيادة الداعمة والمرنة يُعد أحد أهم محاور تحسين فعالية الفريق، حيث تُساعد القيادة التحفيزية على معالجة مشكلات الأداء، وتحقيق توازن بين المهام والعلاقات، وتوجيه الفريق نحو التعلم والتطوير الجماعي.

ويشير الطوخي (2021) إلى أن من بين أهم أساليب تحسين فعالية الفرق داخل المشاريع:

- تحديد رؤية مشتركة للفريق، تُوحّد الجهود وتمنع التشتت.
 - تفعيل الاجتماعات الدورية للمراجعة والتحسين، بحيث يتم مناقشة التقدم، وحل المشكلات أولاً بأول.
 - إرساء ثقافة التقدير والتحفيز الجماعي، من خلال الاعتراف بإنجازات الفريق وليس الأفراد فقط.
 - ويرى الباحث أن تحسين فعالية فرق العمل يتطلب نهجاً شمولياً يجمع بين:
 - التهيئة المؤسسية (من خلال السياسات والأنظمة)،
 - والتمكين القيادي (من خلال السلوكيات التحفيزية والداعمة)،
 - وتفعيل المشاركة الجماعية (من خلال الاتصال الفعال والتعلم المشترك).
- وتُظهر هذه الطرق فعاليتها بشكل خاص في بيئات المشاريع الاحترافية التي تواجه تغيرات متسارعة وتعمل تحت ضغط الوقت والموارد، فالفريق القادر على تقييم ذاته، وتعديل ممارساته، وتطوير علاقاته الداخلية باستمرار، هو الفريق القادر على تحقيق مستويات عالية من الأداء الجماعي والاستجابة للتحديات بكفاءة واستدامة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١,٣ المقدمة

يُعد هذا الفصل من الأجزاء المحورية في أي دراسة علمية، حيث يوضّح الأدوات والخطوات التي استخدمها الباحث لجمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية موضوعية تُفضي إلى نتائج موثوقة، ويتضمن هذا الفصل عرضاً للمنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي.

٢,٣ منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على العلاقة بين مستوى المهارات القيادية لدى قادة الفرق (بأبعادها: مهارات التواصل، التحفيز، اتخاذ القرار)، وفعالية أداء فرق العمل في المشاريع الاحترافية (بأبعادها: تحقيق الأهداف، التعاون، الالتزام، الابتكار)، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسات.

ويُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه ذلك المنهج الذي يهدف إلى دراسة الظواهر كما هي موجودة في الواقع، ومن ثم تحليلها واستخلاص العلاقات والارتباطات بينها، دون تدخل مباشر من الباحث في المتغيرات، بل من خلال جمع بيانات كمية من عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ضمن فرق المشاريع في شركات القطاع الخاص بالملكة العربية السعودية، وتحديداً في المشاريع الاحترافية التي تعتمد على فرق عمل متعددة التخصصات، وتستلزم قيادة مباشرة وتعاوناً ميدانياً مستمراً بين القادة وأعضاء الفرق، ويشمل هذا المجتمع كلاً من

القادة الإداريين (مثل مديري المشاريع والمشرفين المباشرين) وأعضاء فرق العمل (المهنيين، الفنيين، الإداريين)، ممن يمارسون مهامهم في سياقات تنظيمية واضحة المعالم داخل المشاريع، وقد تم تحديد مجتمع الدراسة بدقة من خلال التنسيق مع عدد من الشركات السعودية التي سمحت بجمع البيانات من فرقها التشغيلية.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل كل من فئة القادة وفئة أعضاء الفرق، ومن ثم سحب العينة بناءً على جدول كرجيسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد الحجم الأمثل للعينة الإحصائية من مجتمع حجمه (١٨٠)، حيث تم اعتماد (115) مشاركاً كحجم نهائي للعينة بدرجة ثقة ٩٥٪ وهوامش خطأ مقبولة، وتم توزيع الاستبانة على العينة بالتساوي، مع مراعاة التنوع في الوظائف، سنوات الخبرة، وطبيعة المشاريع.

٤,٣ أداة الدراسة

اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة المغلقة كأداة أساسية، لما تتمتع به من كفاءة في قياس الاتجاهات وتحديد العلاقات الكمية بين المتغيرات، خاصةً في الدراسات الوصفية التحليلية التي تتطلب تغطية ميدانية واسعة.

وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية:

١. القسم الأول: البيانات العامة (الخصائص الديموغرافية):
٢. القسم الثاني: قياس المتغير المستقل – المهارات القيادية: يتكون هذا المتغير من أربع أبعاد رئيسية، هي:

- مهارات التواصل،
- التحفيز،
- اتخاذ القرار.
- إدارة النزاعات

وقد تم تخصيص 5 فقرات لكل بُعد، ليصبح مجموع فقرات هذا القسم (٢٠ فقرة)، صيغت بأسلوب سلوكي واضح يعكس الممارسات القيادية في بيئة العمل، ويراعي التنوع بين الفقرات لقياس كل بُعد بدقة.

٣. القسم الثالث: قياس المتغير التابع – فعالية فرق العمل: وهو متغير أحادي البُعد، يعكس مستوى أداء الفريق في المشروع من حيث الإنتاجية، التنسيق، التفاعل، والنتائج. وقد تم تصميم (10 فقرات) لقياس هذا المتغير، تغطي أبعاد الفاعلية مثل تحقيق الأهداف، التعاون، الالتزام، والقدرة على الابتكار داخل الفريق.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي في تقدير استجابات المشاركين، والذي يتدرج كما يلي (١) غير موافق بشدة – (٢) غير موافق – (٣) محايد – (٤) موافق – (٥) موافق بشدة. صدق الأداة

لضمان صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، حرص الباحث على التحقق من الصدق الظاهري (Face Validity) وصدق المحكمين (Content Validity)، وذلك من خلال بناء فقرات الاستبانة استنادًا إلى إطار نظري متين مدعوم بأدبيات حديثة، ثم عرضها على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في مجالات القيادة وإدارة المشاريع وتحليل البيانات، حيث تم إرسال نسخة أولية من الاستبانة إلى (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس والخبراء المهنيين في الجامعات السعودية.

وقد تضمنت عملية التحكيم مراجعة دقيقة للفقرات من حيث:

- سلامة اللغة والصياغة العلمية.
- وضوح العلاقة بين الفقرة والبُعد الذي تنتمي إليه.
- مدى مناسبة الفقرات لبيئة العمل السعودي وفرن المشاريع.
- التغطية الشاملة لكل بُعد من أبعاد الدراسة.

واستنادًا إلى الملاحظات التي تم جمعها، أجرى الباحث عددًا من التعديلات الطفيفة على بعض الفقرات لتحسين وضوحها ودقتها، دون المساس بمضمونها العلمي أو البناء العام للأداة، وقد أكد المحكمون

على ملاءمة الأداة لقياس متغيرات الدراسة بصدق جيد، وأنها تعكس بصورة سليمة المفاهيم النظرية المعنية بكل بُعد من أبعاد المهارات القيادية وفعالية فرق العمل.

كما تم دعم الصديق الظاهري واللغوي من خلال إجراء اختبار أولي (Pilot Test) على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) فردًا من نفس مجتمع الدراسة، للتأكد من فهم العبارات وسهولة الإجابة، وقد أظهرت النتائج وضوح الفقرات وعدم وجود إشكالات مفهومية، مما يعزز من صديق الأداة الميداني.

٥,٣ مصفوفة الارتباط لبُعد المهارات القيادية (المتغير المستقل)

تم إجراء تحليل ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (المهارات القيادية)، وهي:

١. مهارات التواصل

٢. التحفيز

٣. اتخاذ القرار

٤. إدارة النزاعات

وذلك للتحقق من العلاقة البينية بين الأبعاد، وضمان اتساقها الداخلي، دون وجود تكرار أو تداخل يُضعف البناء المفاهيمي.

الجدول (١) مصفوفة الارتباط: (Pearson Correlation Matrix)

الأبعاد	مهارات التواصل	التحفيز	اتخاذ القرار	إدارة النزاعات
مهارات التواصل	1	0.68**	0.72**	0.65**
التحفيز	0.68**	1	0.70**	0.67**
اتخاذ القرار	0.72**	0.70**	1	0.74**
إدارة النزاعات	0.65**	0.67**	0.74**	1

ملاحظة: جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى $\alpha \geq (0.01)$ ، ما يشير إلى قوة الارتباط الإحصائي.

تشير نتائج مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين جميع أبعاد المهارات القيادية. أعلى علاقة كانت بين اتخاذ القرار وإدارة النزاعات ($r = 0.74$) ، مما يدل على أن القادة الذين يتمتعون بقدرة على اتخاذ قرارات واضحة وسريعة، غالبًا ما يكون لديهم كفاءة أيضًا في إدارة النزاعات داخل الفريق.

٦,٣ ثبات الأداة

بعد التأكد من صدق الأداة ومناسبة فقراتها لقياس متغيرات الدراسة، قام الباحث باختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، وهو أحد أكثر مؤشرات الثبات استخدامًا في البحوث الاجتماعية والسلوكية، حيث يقيس درجة الاتساق الداخلي للفقرات التي تنتمي إلى كل بُعد. وتشير الدراسات المنهجية إلى أن القيمة المقبولة لمعامل الثبات يجب ألا تقل عن (٠,٧٠)، وتُعد القيم الأعلى من (٠,٨٠) مؤشرًا على مستوى مرتفع من الثبات.

وقد أُجري اختبار الثبات على عينة أولية مكونة من (٢٥) مشاركًا من مجتمع الدراسة، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن القيم التالية:

جدول (٢) معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة

البُعد	عدد الفقرات	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)
مهارات التواصل	5	0.84
التحفيز	5	0.86
اتخاذ القرار	5	0.83
إدارة النزاعات	5	0.81
المهارات القيادية ككل	20	0.91
فعالية فرق العمل (المتغير التابع)	10	0.88

تشير النتائج إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول (٠,٧٠)، مما يدل على أن فقرات الاستبانة متسقة داخليًا وتُقاس المفاهيم المستهدفة بدرجة موثوقة. وتُعد القيمة الإجمالية لُبعد المهارات القيادية (٠,٩١) مؤشرًا قويًا على ثبات متميز يعزز من مصداقية التحليل اللاحق.

٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات والفرضيات، وذلك باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تدعم تفسير العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وقد تم ترتيب التحليل الإحصائي وفقًا للخطوات التالية:

أولاً: التحليل الوصفي (Descriptive Statistics)

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لتحليل:

- الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
- مستوى استجابات المشاركين لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- قياس الاتجاه العام نحو كل بُعد من أبعاد الدراسة.

ثانيًا: اختبار الثبات والصدق

- تم حساب معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات الداخلي لفقرات كل بُعد.
- وتم التحقق من مصفوفة الارتباط البيني لأبعاد المتغير المستقل للتأكد من الاتساق البنائي للأداة.

ثالثًا: تحليل الارتباط (Pearson Correlation)

للتعرّف على طبيعة العلاقة بين كل بعد من أبعاد المهارات القيادية (التواصل، التحفيز، اتخاذ القرار، إدارة النزاعات) وفعالية فرق العمل، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

رابعاً: تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

- تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس مدى تأثير كل بُعد على حدة من أبعاد المهارات القيادية على فعالية فرق العمل.
- كما استخدم الانحدار الخطي المتعدد لقياس التأثير المجمع لجميع الأبعاد الأربعة معاً على المتغير التابع (فعالية فرق العمل).

ويُعد استخدام هذين الاختبارين مناسباً لطبيعة الفرضيات السببية في هذه الدراسة، حيث يُمكن من خلالهما تحديد مقدار التغير التفسيري في المتغير التابع الناتج عن التغير في المتغير المستقل أو أبعاده.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

١,٤ المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة المكوّنة من (١١٥) مشاركًا، باستخدام أداة الاستبانة المبنية على مقياس ليكرت الخماسي. ويهدف التحليل إلى قياس استجابات المشاركين حول مستوى المهارات القيادية لدى قادة فرق المشاريع، وتأثيرها على فعالية فرق العمل، كما يشمل تحليلًا وصفيًا للخصائص الديموغرافية، وتحليلًا كميًا لأبعاد المتغيرات، واختبارًا لفرضيات الدراسة.

٢,٤ التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

يهدف هذا التحليل إلى وصف خصائص عينة الدراسة البالغ عددها (١١٥) مشاركًا، والتي تمثل العاملين في فرق المشاريع بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣): توزيع أفراد العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	عدد المشاركين	النسبة (%)
الجنس	ذكر	84	73.0
	أنثى	31	27.0
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	20	17.4
	30 – 39 سنة	48	41.7
	40 – 49 سنة	32	27.8
	50 سنة فأكثر	15	13.0

3.5	4	ثانوي	المؤهل العلمي
13.9	16	دبلوم	
60.9	70	بكالوريوس	
21.7	25	ماجستير فأعلى	
8.7	10	أقل من ٣ سنوات	عدد سنوات الخبرة
28.7	33	3 – 5 سنوات	
39.1	45	6 – 10 سنوات	
23.5	27	أكثر من ١٠ سنوات	
19.1	22	حكومي	القطاع
67.8	78	خاص	
13.0	15	غير ربحي	
26.1	30	إنشائي	نوع المشروع الحالي
36.5	42	تقني	
30.4	35	خدمي	
7.0	8	آخر	

أظهرت نتائج التحليل أن الغالبية العظمى من أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (٧٣٪) مقابل (٢٧٪) من الإناث. ويعكس هذا التوزيع واقع بيانات المشاريع الاحترافية في المملكة العربية السعودية، والتي غالباً ما تكون ذات طابع ميداني أو تقني، وتشهد هيمنة نسبية للعناصر الذكورية، خاصة في القطاعات الإنشائية والتقنية.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد تركزت النسبة الكبرى من العينة في الفئة (30–39) سنة (بنسبة ٤١,٧٪)، تليها الفئة (40–49) سنة (بنسبة ٢٧,٨٪)، ما يدل على أن معظم العاملين في فرق المشاريع ينتمون إلى شريحة عمرية ناضجة مهنيًا، تجمع بين الحيوية والخبرة. كما أن نسبة غير قليلة (١٣٪) من

المشاركين تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة، وهو ما يضيف تنوعاً عمرياً قد يُعزز التوازن داخل فرق العمل من حيث الخبرات والرؤى.

وفيما يتعلق بـ المؤهل العلمي، أظهرت النتائج أن معظم المشاركين حاصلون على درجة البكالوريوس (60.9%) ، وهي نسبة تعكس طبيعة المهارات المتخصصة المطلوبة في بيئات المشاريع المعاصرة، إلى جانب تمثيل جيد لحملة الماجستير فأعلى (٢١,٧٪)، مما يُشير إلى وجود عناصر قيادية وعلمية ضمن الفرق. كما ظهرت نسبة بسيطة لحملة الشهادة الثانوية (٣,٥٪)، مما قد يشير إلى وجود فنيين أو مساعدين غير متخصصين ضمن بعض المشاريع.

بالنسبة إلى عدد سنوات الخبرة في المشاريع، أظهرت البيانات أن أعلى نسبة (٣٩,١٪) من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين ٦ إلى ١٠ سنوات، تليها فئة (٣-٥ سنوات) بنسبة (٢٨,٧٪)، ما يدل على أن العينة تمثل مزيجاً من ذوي الخبرة المتوسطة إلى العالية. كما أن (٢٣,٥٪) من المشاركين تجاوزت خبرتهم عشر سنوات، ما يضيف عمقاً معرفياً على جودة البيانات، خاصة في تقييم الجوانب القيادية وفهم سلوك الفريق. أما من حيث القطاع الذي يعمل فيه المشاركون، فقد تركزت العينة في القطاع الخاص (67.8%) ، وهو ما يتسق مع هدف الدراسة التي تستهدف تحليل فعالية فرق العمل في المشاريع الاحترافية داخل هذا القطاع. ويلاحظ أيضاً وجود نسبة تمثيل من القطاع الحكومي (١٩,١٪) والقطاع غير الربحي (١٣٪)، مما يعزز من تنوع الخلفيات المهنية.

٣,٤ التحليل الوصفي لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل "المهارات القيادية"

الجدول (٤) التحليل الوصفي لبُعد مهارات التواصل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يحرص القائد على توصيل الأهداف الاستراتيجية للمشروع بوضوح لجميع أعضاء الفريق.	4.30	0.50	أوافق بشدة

2	يستخدم القائد قنوات تواصل متعددة وفعالة تضمن وصول المعلومات بدقة.	4.22	0.54	أوافق
3	يُشجّع القائد على الحوار البناء ومشاركة وجهات النظر داخل الفريق.	4.15	0.53	أوافق
4	يعكس تواصل القائد قدرة عالية على الاستماع النشط والاستيعاب للملاحظات.	4.18	0.51	أوافق
5	يساهم أسلوب القائد في التواصل في تقليل الالتباس وزيادة الفهم الجماعي للمهام.	4.20	0.52	أوافق

تشير النتائج الإحصائية لبُعد مهارات التواصل إلى أن استجابات أفراد العينة اتسمت بدرجة عالية من الاتفاق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٤,١٥) و(٤,٣٠)، وهي تقع ضمن فئة "أوافق" إلى "أوافق بشدة" وفق مقياس ليكرت الخماسي، ما يعكس إدراكًا إيجابيًا واضحًا من قبل العاملين في فرق المشاريع نحو كفاءة قادتهم في التواصل

وقد جاءت الفقرة الأولى، التي تقيس وضوح القائد في إيصال الأهداف الاستراتيجية، في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٣٠)، مما يُبرز أهمية وضوح الرؤية القيادية في تعزيز التماسك داخل الفريق، كما أن بقية الفقرات، مثل استخدام القنوات المتعددة والاستماع النشط وتشجيع الحوار، حصلت على متوسطات قريبة (تجاوزت جميعها ٤,١٥)، مما يدل على توازن ممارسات التواصل لدى القادة وتكاملها من وجهة نظر المشاركين.

أما الانحرافات المعيارية، فقد كانت منخفضة نسبيًا وتراوح بين (٠,٥٠ - ٠,٥٤)، مما يعكس تجانسًا واضحًا في تقييمات المشاركين ويؤشر إلى وضوح الفقرات وارتباطها المباشر بسلوكيات ملموسة داخل بيئة المشروع. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن مهارات التواصل تُعد أحد أبرز الجوانب القيادية التي تحظى بتقدير مرتفع داخل فرق العمل في المشاريع الاحترافية، وهو ما يدعم فرضية الدراسة المتعلقة بتأثير هذه المهارات على فعالية الفرق.

الجدول (٥) التحليل الوصفي لُبُعد التحفيز وبُعد الدافعية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6	يحرص القائد على تقديم تغذية راجعة إيجابية تُعزّز الثقة لدى الفريق.	4.10	0.59	أوافق
7	يُنَيّي القائد الشعور بالإنجاز والانتماء لدى أعضاء الفريق من خلال التحفيز المستمر.	4.05	0.60	أوافق
8	يُحفّز القائد أعضاء الفريق على تجاوز التحديات وتحقيق الأداء الأمثل.	4.02	0.61	أوافق
9	يعترف القائد بالمساهمات الفردية والجماعية ويكافئ الأداء المتميّز.	4.09	0.62	أوافق
10	ينجح القائد في الحفاظ على دافعية عالية حتى في بيئات المشاريع المضغوطة.	4.14	0.57	أوافق

تشير النتائج الإحصائية لُبُعد التحفيز وبُعد الدافعية إلى وجود مستوى جيد من اتفاق المشاركين حول الممارسات التحفيزية التي يتبعها القادة في المشاريع. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٠٢) و(٤,١٤)، وهي تقع جميعها ضمن مستوى "أوافق" وفق مقياس ليكرت الخماسي، ما يعكس أن غالبية المشاركين يشعرون بوجود بيئة قيادية محفزة بدرجة واضحة، وإن كانت بدرجة أقل نسبياً مقارنة بُبُعد مهارات التواصل.

وقد حصلت الفقرة العاشرة – التي تقيس قدرة القائد على الحفاظ على دافعية عالية في بيئات العمل المضغوطة – على أعلى متوسط (٤,١٤)، وهو ما يعكس أهمية دعم القادة لأفراد الفريق في الظروف الصعبة.

في المقابل، جاءت الفقرة الثامنة – الخاصة بتحفيز الفريق على تجاوز التحديات – في أدنى التقييمات بمتوسط (٤,٠٢)، لكنها ما تزال ضمن مستوى مرتفع، مما يشير إلى حاجة بعض الفرق إلى مزيد من الدعم التحفيزي المرتبط بالمواقف المعقدة أو اللحظات الحرجة في تنفيذ المشروع. أما الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (٠,٥٧ – ٠,٦٢)، فتُعد ضمن المستوى المقبول، لكنها تعكس درجة تنوع نسبي في تقييمات المشاركين، ربما بسبب اختلاف الأساليب القيادية بين المشاريع أو تفاوت فرص التقدير والتحفيز الفردي داخل الفرق.

الجدول (٦) التحليل الوصفي لُبعد اتخاذ القرار وحل المشكلات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	يتخذ القائد قرارات سريعة ومدروسة تعكس فهمًا عميقًا لبيئة المشروع.	4.12	0.56	أوافق
12	يدمج القائد بين مدخلات الفريق والتحليل المنطقي عند اتخاذ القرار.	4.18	0.53	أوافق
13	يملك القائد القدرة على استباق المشكلات وتقديم حلول وقائية فعالة.	4.10	0.57	أوافق
14	يُظهر القائد مرونة تكيفية في تعديل قراراته استجابة لتغير المعطيات.	4.20	0.52	أوافق
15	تُساهم مهارات القائد في حل المشكلات في تقليل زمن التوقف ورفع كفاءة الإنجاز.	4.15	0.54	أوافق

أظهرت نتائج التحليل لُبعد اتخاذ القرار وحل المشكلات أن استجابات أفراد العينة تميل بوضوح إلى مستوى "أوافق"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لل فقرات بين (٤,١٠) و(٤,٢٠)، مما يشير إلى أن المشاركين يُقيّمون أداء القادة في هذا الجانب بدرجة عالية من الفاعلية، وقد حصلت الفقرة (١٤)، التي تقيس مرونة القائد في تعديل قراراته، على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٢٠)، ما يدل على أن القادة يُظهرون

استجابة سريعة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمشروع، وهي مهارة قيادية حاسمة في المشاريع الديناميكية.

من جهة أخرى، جاءت الفقرة (١٣)، التي تقيس استباق المشكلات وتقديم حلول وقائية، في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,١٠)، لكنها ما تزال ضمن الفئة المرتفعة، مما يعكس وجود تحسّن واضح في التفكير الوقائي لدى القادة، وإن كان لا يزال أقل نسبياً من مهارات اتخاذ القرار الفوري أو التكيفي.

الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات كانت منخفضة (بين ٠,٥٢ و ٠,٥٧)، مما يشير إلى اتساق قوي بين آراء المشاركين حول هذا البُعد، ويُعزز الثقة في موثوقية النتائج، وتعكس هذه المؤشرات مجتمعة أن القادة في المشاريع التي خضعت للدراسة يُجيدون التعامل مع بيئة المشروع بقرارات مدروسة، ويملكون مهارات تحليلية وتكيفية تُمكنهم من حل المشكلات بكفاءة.

الجدول (٧) التحليل الوصفي لبُعد إدارة النزاعات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	يحدد القائد أسباب النزاع بدقة ويتعامل معها بشكل موضوعي ومنهجي.	3.95	0.61	أوافق
17	يتّبع القائد أسلوباً عادلاً ومحايداً في معالجة الخلافات بين أعضاء الفريق.	4.00	0.59	أوافق
18	يُحوّل القائد النزاعات إلى فرص للتعلّم والتحسين الجماعي.	4.08	0.58	أوافق
19	يُسهم القائد في تقوية الثقة المتبادلة بين أفراد الفريق من خلال إدارته للنزاعات.	4.10	0.60	أوافق
20	تُساعد تدخلات القائد في النزاعات على تقوية الروح الجماعية وتعزيز الانسجام.	3.98	0.62	أوافق

أظهرت نتائج بُعد إدارة النزاعات تقييماً إيجابياً من المشاركين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٩٥) و(٤,١٠)، مما يشير إلى أن الممارسات القيادية في هذا الجانب تحظى بقبول جيد، ولكنها تبقى الأقل تقييماً نسبياً بين أبعاد المهارات القيادية. وقد جاءت الفقرة (١٩) – التي تقيس قدرة القائد على بناء الثقة بين أفراد الفريق عبر إدارة النزاع – في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,١٠)، مما يدل على أن المشاركين يُقدّرون هذا النوع من التدخلات باعتباره يُسهم بشكل مباشر في تعزيز بيئة الفريق الإيجابية.

أما الفقرة (١٦)، التي تقيس دقة وموضوعية القائد في التعامل مع النزاعات، فقد حصلت على أدنى متوسط (٣,٩٥)، وهي رغم ذلك ما تزال ضمن المستوى المقبول، إلا أنها قد تشير إلى وجود تفاوت في فعالية بعض القادة في تشخيص جذور الخلافات أو التعامل المنهجي معها.

وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠,٥٨ – ٠,٦٢)، مما يعكس تبايناً نسبياً في وجهات النظر بين المشاركين حول أداء القادة في هذا البُعد، وهو ما قد يُفسّر بتفاوت الخبرات القيادية أو اختلاف ديناميكيات الفرق من مشروع لآخر.

وتُشير هذه النتائج إلى أن إدارة النزاعات تمثل مجالاً مهماً لتحسين الأداء القيادي في المشاريع، حيث تُعد من المهارات التي تُحدث فرقاً مباشراً في الانسجام الداخلي والاستمرارية الجماعية للفريق، خاصة في بيئات العمل متعددة الشخصيات والضغط.

الجدول (٨) التحليل الوصفي لبُعد فعالية فرق العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يعمل الفريق بكفاءة عالية ويحقق نتائج ملموسة وفق مؤشرات الأداء المحددة.	4.25	0.48	أوافق بشدة
2	يتم تنفيذ المهام ضمن الإطار الزمني والموازنة المحددين دون تأخير أو هدر.	4.15	0.52	أوافق

3	يسود بين أعضاء الفريق تعاون فعّال وتكامل في الأدوار والمسؤوليات.	4.20	0.49	أوافق
4	يُبدى الفريق قدرة واضحة على التكيف مع التغيرات والمستجدات داخل المشروع.	4.18	0.50	أوافق
5	تُظهر مخرجات الفريق جودة عالية وتطابقًا مع معايير المشروع.	4.22	0.47	أوافق
6	يتعامل الفريق مع المشكلات الطارئة بشكل فعّال ومنظم.	4.17	0.51	أوافق
7	يشارك أعضاء الفريق في تبادل الخبرات والمعرفة دون تحفظ.	4.10	0.53	أوافق
8	يُبدى الفريق التزامًا قويًا بأهداف المشروع ويعمل على تحقيقها باستقلالية.	4.16	0.50	أوافق
9	يشعر أفراد الفريق برضا وظيفي ناتج عن بيئة العمل وقيادة المشروع.	4.12	0.55	أوافق
10	يتمكن الفريق من الابتكار وتحسين العمليات أثناء سير المشروع.	4.18	0.48	أوافق

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لبُعد فعالية فرق العمل أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (٤,١٠) و(4.25)، مما يعكس وجود مستوى مرتفع من الفاعلية الجماعية داخل فرق المشاريع من وجهة نظر أفراد العينة، وقد حصلت الفقرة الأولى الخاصة بكفاءة الفريق وتحقيق النتائج – على أعلى متوسط حسابي (٤,٢٥)، وهي ضمن مستوى "أوافق بشدة"، ما يشير إلى ثقة عالية في أداء الفرق من حيث الإنتاجية ووضوح الأهداف.

كما حصلت الفقرات المرتبطة بجودة المخرجات، والابتكار، والقدرة على التكيف على متوسطات مرتفعة تجاوزت (٤,١٨)، وهو ما يعكس أن فرق العمل لا تؤدي فقط المهام المطلوبة، بل تُظهر مرونة

وتطويرًا في الأداء. في المقابل، جاءت أدنى القيم في الفقرة (٧) المتعلقة بتبادل المعرفة (٤,١٠)، وهي ما زالت مرتفعة، لكنها قد تشير إلى وجود فرص لتعزيز ثقافة التعلم والتشارك بين أفراد الفريق.

تراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠,٤٧ - ٠,٥٥)، مما يُظهر درجة عالية من الاتساق في استجابات المشاركين، ويؤكد على ثبات التقدير الجماعي لمستوى الفاعلية داخل الفرق، ما يدعم فرضية الدراسة حول وجود علاقة بين المهارات القيادية وفعالية فرق العمل.

٤,٤ التحقق من الفرضية الرئيسة للدراسة

الفرضية العامة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى المهارات القيادية بأبعادها (مهارات التواصل، التحفيز، اتخاذ القرار، إدارة النزاعات) على فعالية فرق العمل في المشاريع الاحترافية. للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر أبعاد المهارات القيادية كمتغيرات مستقلة على فعالية فرق العمل كمتغير تابع، وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٩): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المهارات القيادية على فعالية فرق العمل

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) الثابت	0.482	3.019	0.003 **
مهارات التواصل	0.410	6.872	0.000 **
التحفيز	0.278	4.987	0.000 **
اتخاذ القرار	0.322	5.328	0.000 **
إدارة النزاعات	0.215	3.714	0.000 **

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة أعلاه إلى وجود علاقة تأثير دالة إحصائية بين أبعاد المهارات القيادية كمتغيرات مستقلة وفعالية فرق العمل كمتغير تابع. حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.579$ ، ما يعني أن ٥٧,٩٪ من التباين في فعالية فرق العمل يُمكن تفسيره من خلال مهارات القائد في الجوانب الأربعة المدروسة.

وقد بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.761$ ، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين أبعاد المهارات القيادية مجتمعة ومستوى فاعلية الفرق. أما قيمة اختبار F فبلغت (٩٨,٢١٤) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهو ما يدعم الدلالة الإحصائية الكلية للنموذج.

على مستوى الأبعاد الفردية:

- تبين أن مهارات التواصل كانت الأعلى تأثيراً ($B = 0.410$) ، بقيمة T مرتفعة (٦,٨٧٢) ودلالة معنوية قوية (Sig. = 0.000) ، مما يؤكد أن وضوح التواصل وفعاليته يُعد أهم عنصر في تعزيز أداء الفريق.
- تلاه بُعد اتخاذ القرار ($B = 0.322$) ، ثم التحفيز ($B = 0.278$) ، مما يعكس أن قدرة القائد على اتخاذ قرارات مناسبة وتحفيز فريقه لهما أثر واضح في رفع الكفاءة الجماعية.
- وأخيراً، أظهر بُعد إدارة النزاعات أثراً إيجابياً وإن كان أقل نسبياً ($B = 0.215$) ، لكنه ما يزال دالاً إحصائياً، مما يشير إلى أن قدرة القائد على التعامل مع الخلافات تعزز التماسك والروح الجماعية داخل الفريق.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارات التواصل على فعالية فرق العمل في المشاريع الاحترافية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير مهارات التواصل كمتغير مستقل على فعالية فرق العمل كمتغير تابع. وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مهارات التواصل على فعالية فرق العمل

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig. T
فعالية فرق العمل	0.682	0.465	96.214	0.000	مهارات التواصل	0.538	0.055	9.810	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مهارات التواصل وفعالية فرق العمل، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.682$ ، وهو ما يعكس قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.465$ ، أي أن ٤٦,٥٪ من التباين في فعالية فرق العمل يُمكن تفسيره من خلال مستوى مهارات التواصل القيادية فقط، دون الحاجة لإدخال الأبعاد الأخرى.

أما على مستوى دلالة النموذج ككل، فقد بلغت قيمة $F = 96.214$ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يؤكد دلالة النموذج الإحصائية وفعاليتها في تفسير الفرضية.

وعند النظر إلى معامل التأثير (B)، نجد أن قيمته بلغت (٠,٥٣٨) مع $T = 9.810$ ، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدل على أنه كلما زادت درجة توفر مهارات التواصل لدى القائد بوحدة واحدة، زادت فعالية الفريق بمقدار ٠,٥٣٨ وحدة ضمن نفس النموذج.

وبناءً عليه، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الأولى، وتبرز الدور المحوري الذي تلعبه مهارات التواصل الواضحة والمؤثرة في تعزيز أداء فرق العمل في بيئة المشروع.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على فعالية فرق العمل في

المشاريع الاحترافية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز

(كأحد أبعاد المهارات القيادية) على فعالية فرق العمل. وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز على فعالية فرق العمل

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig. T
فعالية فرق العمل	0.610	0.372	75.912	0.000	التحفيز	0.489	0.056	8.715	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة تميل إلى القوة بين

مستوى التحفيز الذي يمارسه القائد وفعالية فرق العمل، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.610$ ، وهو ما

يدل على أن التحفيز يُعد عنصراً مؤثراً في أداء الفرق. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.372$ ، مما يعني أن

نحو 37.2% من التباين في فعالية فرق العمل يُمكن تفسيره من خلال مستوى التحفيز وحده.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة = 75,912 عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهو ما يؤكد دلالة

النموذج الإحصائية في تفسير الفرضية. وبالنسبة إلى معامل الانحدار $B = 0.489$ ، مع قيمة $T = 8.715$ ،

وكلتاهما دالتان عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التحفيز تُسهم في رفع فعالية الفريق بمقدار ٠,٤٨٩ وحدة، ضمن شروط النموذج.

وبناءً عليه، يمكن تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية، والتي تبرز أهمية التحفيز الإيجابي والمستمر كأداة رئيسية في رفع الأداء الجماعي وتعزيز الالتزام والولاء بين أعضاء الفرق.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة اتخاذ القرار على فعالية فرق العمل في المشاريع الاحترافية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "اتخاذ القرار" كمتغير مستقل على "فعالية فرق العمل" كمتغير تابع. وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر اتخاذ القرار على فعالية فرق العمل

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig. T
فعالية فرق العمل	0.649	0.421	88.716	0.000	اتخاذ القرار	0.517	0.055	9.416	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين مهارة اتخاذ القرار وفعالية فرق العمل، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.649$ ، مما يشير إلى أن كلما زادت قدرة القائد على اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة، انعكس ذلك إيجابياً على أداء الفريق.

وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.421$ ، مما يدل على أن ما نسبته ٤٢,١٪ من التباين في فعالية فرق العمل يمكن تفسيره من خلال مستوى مهارة اتخاذ القرار فقط، دون النظر إلى بقية الأبعاد.

أما قيمة F المحسوبة = ٨٨,٧١٦ فقد كانت دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، مما يُعزز من موثوقية النموذج التفسيري المستخدم.

وبالنسبة لمعامل الانحدار، فقد بلغ $B = 0.517$ ، أي أن زيادة مهارة اتخاذ القرار بوحدة واحدة تؤدي إلى رفع فعالية الفريق بمقدار ٠,٥١٧ وحدة. وقد دعم ذلك أيضاً قيمة T المحسوبة = ٩,٤١٦ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000).

وعليه، تُؤكد النتائج صحة الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تُبرز الدور الحاسم الذي تمثله مهارة اتخاذ القرار الفعّال في دعم جودة الأداء الجماعي وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة النزاعات على فعالية فرق العمل في المشاريع الاحترافية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "إدارة النزاعات" كمتغير مستقل على "فعالية فرق العمل" كمتغير تابع. وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

جدول (١٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة النزاعات على فعالية فرق العمل

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig. T
فعالية فرق العمل	0.585	0.342	64.927	0.000	إدارة النزاعات	0.463	0.058	8.058	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين مهارة القائد في إدارة النزاعات وفعالية فرق العمل، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.585$ ، وهو ما يشير إلى أن تحسين قدرة القادة على التعامل مع النزاعات داخل الفرق يسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء الجماعي.

أما معامل التحديد $R^2 = 0.342$ ، فيدل على أن ٣٤,٢٪ من التباين في فعالية فرق العمل يمكن تفسيره من خلال مهارة إدارة النزاعات فقط، مما يعكس أهمية هذا البعد رغم أنه الأقل من حيث التأثير مقارنة بالأبعاد الأخرى.

وقد جاءت قيمة $F = 64.927$ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهو ما يُثبت دلالة النموذج الكلية. كما بلغ معامل الانحدار $B = 0.463$ ، ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مهارة إدارة النزاعات تؤدي إلى ارتفاع فعالية فرق العمل بمقدار ٠,٤٦٣ وحدة. وقد أكدت ذلك أيضًا قيمة $T = 8.058$ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000).

بناءً عليه، تؤكد النتائج صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وتُظهر أن القيادة الفعالة للنزاعات داخل الفرق تُعد عاملاً مهماً في تحقيق الانسجام والتماسك والإنتاجية في بيئة المشروع، حتى وإن كانت بدرجة أقل من تأثير التواصل أو اتخاذ القرار.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للاستبانة، سواءً على المستوى الوصفي لمتغيرات الدراسة، أو من خلال اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الارتباط والانحدار، كما يتضمن الفصل مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية المستخلصة من نتائج البحث.

وقد سعت الدراسة إلى تحليل أثر المهارات القيادية بأبعادها المختلفة (مهارات التواصل، التحفيز، اتخاذ القرار، إدارة النزاعات) على فعالية فرق العمل في المشاريع الاحترافية، اعتمادًا على عينة مكونة من (١١٥) فردًا ممن يعملون في بيئات المشاريع، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد المهارات القيادية وفعالية الفرق، وهو ما سيتم تفصيله في هذا الفصل.

٢,٥ مناقشة النتائج الوصفية:

أولاً: بُعد مهارات التواصل

أظهرت النتائج أن المشاركين قَيّموا هذا البُعد بدرجة عالية، حيث جاءت المتوسطات الحسابية مرتفعة وتجاوزت ٤,٢ في أغلب الفقرات، ويُعزى ذلك إلى إدراك العاملين في بيئات المشاريع لأهمية وضوح الرسائل وتعدد قنوات الاتصال والاستماع الفعال في إنجاح العمل الجماعي، وهو ما ينسجم مع ما توصل إليه Hillberg Jarl (2024) بأن التواصل القيادي الفعال يعزز من سرعة التعلم الجماعي وأداء الفرق.

ثانياً: بُعد التحفيز

جاءت نتائج هذا البُعد ضمن المستوى "مرتفع" أيضاً، وإن كانت أقل من مهارات التواصل. وقد يُفسر ذلك بأن التحفيز قد يتأثر بعوامل خارجية مثل ضغط الوقت وقلة الموارد. وتشير نتائج Muammar

(2022) إلى أن القادة الذين يُمارسون التحفيز الإيجابي المستمر يرفعون من التزام الفريق وانخراطه، وهو ما يتقاطع مع نتائج هذه الدراسة.

ثالثاً: بُعد اتخاذ القرار

حقق هذا البُعد متوسطات مرتفعة، تدل على فاعلية القادة في اتخاذ قرارات مدروسة وسريعة، وهو ما يعزز من قدرة الفرق على تجاوز العوائق الميدانية، وتؤكد نتائج (Verma et al. (2022 أهمية قدرة القادة على التكيف واتخاذ قرارات تتماشى مع طبيعة المشروع المتغيرة.

رابعاً: بُعد إدارة النزاعات

رغم حصوله على تقييم جيد، إلا أنه يُعد الأدنى مقارنة ببقية الأبعاد. قد يُفسر ذلك بأن النزاعات في بيئات العمل يُنظر إليها أحياناً كأمر سلبي يصعب التعامل معه، رغم كونها فرصة للتطوير، وقد أشار (Daldoul (2023 إلى أن ضعف إدارة النزاعات يرتبط بانخفاض الانسجام الجماعي، وهو ما ينسجم مع هذه النتيجة.

فعالية فرق العمل

جاء تقييم فعالية الفرق مرتفعاً في جميع الفقرات، خصوصاً تلك المرتبطة بجودة النتائج والتعاون والابتكار، ما يعكس وجود بيئة عمل قائمة على التنسيق والدافعية، وتتماشى هذه النتيجة مع ما خلصت إليه (Mazzetti & Schaufeli (2022 حول أهمية القيادة في بناء فرق ذات أداء عالي.

٣,٥ تحليل الفرضيات

نصّت الفرضية الأولى على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات التواصل على فعالية فرق العمل في المشاريع الاحترافية. وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.682$) ومعامل التحديد ($R^2=0.465$)، وهو ما يشير إلى أن مهارات

التواصل تفسر ٤٦,٥٪ من التباين في أداء الفرق، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٩,٨١٠) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يؤكد دلالة هذا الأثر.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن وضوح الرسائل، والتواصل ثنائي الاتجاه، وتشجيع التعبير عن الرأي، تُعد عناصر حيوية في تماسك الفريق وفاعليته. وتندرج هذه النتيجة مع ما أكد عليه Hillberg Jarl (2024) و Tran (2023) بشأن تأثير التواصل القيادي في بناء ثقافة جماعية قائمة على الانفتاح والتفاهم وتحقيق الأهداف بفعالية.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية

أما الفرضية الثانية فقد تناولت أثر التحفيز على فعالية فرق العمل، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.610$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.372$)، وهو ما يدل على أن التحفيز يُفسر ما نسبته ٣٧,٢٪ من التباين في فاعلية الفرق. كما جاءت قيمة T المحسوبة (٨,٧١٥) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يعزز مصداقية النموذج.

وتُشير هذه النتيجة إلى أهمية الدور الذي يلعبه القائد في رفع الروح المعنوية وتعزيز الحافز الداخلي لدى أعضاء الفريق، خصوصًا في بيئات المشاريع التي تتسم بالضغط والتعقيد، وقد دعمت دراسات مثل Muammar (2022) و Pranitasari et al. (2022) هذا الاتجاه، حيث أثبتت أن التحفيز يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى الالتزام والتعاون والرضا الوظيفي داخل الفريق.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

فيما يتعلق بالفرضية الثالثة التي تناولت أثر اتخاذ القرار على فعالية فرق العمل، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائيًا، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.649$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.421$)، أي أن اتخاذ القرار يُفسر ٤٢,١٪ من التباين في فعالية الفريق. وبلغت قيمة T المحسوبة (٩,٤١٦) بمستوى دلالة (0.000).

وتُفسر هذه النتيجة بأن القادة الذين يتمتعون بالقدرة على تحليل المعطيات واتخاذ قرارات مدروسة وسريعة يُمكنهم توجيه الفريق نحو الإنجاز بكفاءة، وتقليل حالات التشتت أو التأخير. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Verma et al. (2022) و Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez (2023)، اللذين شجدا على أهمية القيادة المتزنة في اتخاذ القرارات ضمن بيئات العمل المعقدة.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

أخيرًا، جاءت الفرضية الرابعة لتختبر أثر إدارة النزاعات على فعالية فرق العمل. وقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيًا، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.585$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.342$)، أي أن هذا البُعد يفسر ٣٤,٢٪ من التباين في فعالية الفرق، وهو أقل من الأبعاد الأخرى، ولكن ما يزال مؤثرًا. وبلغت قيمة T المحسوبة (٨,٠٥٨) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يدعم دلالة الأثر. ويُعزى هذا الأثر إلى أن القدرة على التعامل مع الخلافات بطريقة عادلة وفعالة يُساهم في خلق بيئة عمل أكثر انسجامًا واحترامًا، ويُقلل من التوترات التي قد تؤثر سلبًا على الأداء. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Daldoul (2023) و Alwan & Najjar (2022)، حيث أظهرت أبحاثهم أن إدارة النزاعات تُعد من المهارات القيادية التي تعزز الثقة والروح الجماعية

٤,٥ التوصيات:

١. تصميم برامج تدريبية متخصصة في تنمية مهارات التواصل القيادي، مع التركيز على المهارات التفاعلية مثل الاستماع النشط، وإدارة الحوارات، ونقل الأهداف بوضوح، نظرًا لتأثيرها الكبير في رفع فعالية فرق العمل.
٢. تعزيز ثقافة التحفيز داخل بيئة المشاريع من خلال تطوير سياسات شكر وتقدير رسمية، وآليات مكافأة فردية وجماعية، بما يساهم في رفع الروح المعنوية وتحقيق الولاء والانتماء المؤسسي.
٣. دمج وحدات تطوير مهارات اتخاذ القرار في برامج إعداد القادة، خصوصًا في البيئات الديناميكية، بما يشمل ممارسات التفكير التحليلي، وتقدير البدائل، وإدارة المخاطر قبل الحسم في الخيارات.

٤. تقديم تدريبات عملية في إدارة النزاعات تستند إلى حالات واقعية من بيئة المشاريع، وتركز على المهارات السلوكية اللازمة لمعالجة التوترات وتحويلها إلى فرص للتعلم والتقارب بين أعضاء الفريق.
٥. إنشاء أدلة إجرائية داخل المؤسسات توضح نماذج القيادة الفعالة في المشاريع، وتحدد الممارسات المثلى لكل بعد من أبعاد المهارات القيادية، مع أمثلة تطبيقية تساعد في التقييم والتحسين المستمر.
٦. ربط تقييم الأداء القيادي بنتائج الفرق بشكل مباشر، بما يُحفّز القادة على تبني أساليب قيادية مرنة واستراتيجية تحقق نتائج ملموسة على مستوى التعاون والإنتاجية والانضباط الزمني.
٧. تعزيز القيادة التشاركية وتمكين الفرق من اتخاذ قرارات على المستوى التشغيلي، مما يعزز الشعور بالاستقلالية والمسؤولية ويُثني الثقة بين الإدارة وأفراد الفريق.
٨. إطلاق مبادرات داخل المؤسسات لمشاركة المعرفة والخبرات القيادية الناجحة بين مديري المشاريع، سواء عبر حلقات نقاشية أو منصات رقمية تعزز ثقافة التعلم الجماعي من التجارب.
٩. تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مقارنة بين أنماط القيادة في القطاعات المختلفة (الحكومي – الخاص – غير الربحي) لرصد الفروق في أثر المهارات القيادية على فعالية الفرق.
١٠. الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم نموذج وطني موحد للكفاءة القيادية في إدارة المشاريع، يُعتمد في تقييم وتطوير القادة ضمن المبادرات التنموية والرقمية الكبرى في المملكة.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of leadership skills—across its various dimensions (communication, motivation, decision-making, and conflict management)—on the effectiveness of project teams in professional settings. The descriptive analytical method was employed to achieve the study's objectives. A structured questionnaire was distributed to a sample of 115 employees working within project teams across multiple sectors (government, private, and non-profit) in the Kingdom of Saudi Arabia.

The results of the analysis revealed a statistically significant impact of leadership skills on team effectiveness. Among the dimensions, communication skills had the strongest influence, followed by decision-making, then motivation, and finally conflict management.

Based on these findings, the study recommended a set of key actions, most notably: enhancing training programs in behavioral leadership skills, developing evaluation models to assess leaders based on team performance, implementing motivation and communication mechanisms to support group performance, and formulating standardized leadership guidelines aligned with the demands of modern project environments.

Keywords: Leadership skills, work teams, project leadership, communication skills, motivation, decision-making, conflict management, professional projects, team performance.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ✓ بدر، هناء عبدالوهاب أحمد. (٢٠٢٢). مهارات القيادة وعلاقتها بمستوى الطموح لدى الشباب الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من طلاب وطالبات جامعة حلوان. مجلة كلية التربية في العلوم النفسية، مج ٤٦، ع ٢٤، ٢٥٧ - ٢٨٨.
- ✓ البنا، خالد نيهان. (٢٠٢٣). مهارات القيادة الرقمية: رؤية تدريبية مقترحة في إطار علم النفس التنظيمي. مجلة دراسات عربية، مج ٢٢، ع ٢٤، ٢٥٩ - ٢٨٤.
- ✓ الحارثي، عبدالمحسن بن سعد بن عويص البلاهدي. (٢٠٢٥). درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية: القيادات التعليمية ومتطلبات تطويرها. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع ٣٢، ٣٥٥ - ٣٨٠.
- ✓ دلدول، جمال. (٢٠٢٣). القيادة الإدارية بين المفهوم والتطبيق: دراسة ميدانية على مدير المؤسسة التعليمية. مجلة دراسات وأبحاث، مج ١٥، ع ١٤، ٤١٥ - ٤٢٧.
- ✓ شخاب، عبدالقادر، و عبدالعالي، دبله. (٢٠٢٣). مهارات القيادة الإدارية الفعالة. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، ع ٢٤، ٣٢٩ - ٣٤٦.
- ✓ الشيحان، نورة بنت عبدالله. (٢٠٢٤). مهارات وكفاءات القيادة التعاونية في إدارة الطوارئ والتكيف: الدروس المستفادة والآثار المترتبة على الاستجابة لجائحة COVID-19. الإدارة العامة، س ٦٤، ع ٣٤، ١٠٦٠ - ١٠٣١.
- ✓ الطوخي، محمد محمد السيد. (٢٠٢١). دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ع ٣٠، ٦٢٩ - ٦٧٤.
- ✓ عبدالله، علي عبداللطيف، و محمد، محمد عبدالقادر. (٢٠٢٣). مهارات قيادة التغيير ودورها في تحقيق التجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهبوك التقنية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٣، ع ٤٤، ٨٢ - ٩٤.

✓ علوان، علي حسن، و النجار، شهناز فاضل أحمد. (٢٠٢٢). تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في دائرة التدريب وبحوث الطاقة. مجلة الإدارة والاقتصاد، ١٣٥ع ، ١٩ - ٣٨.

✓ على، حسن حيدر، و أبوردن، إيمان بشير محمد. (٢٠٢١). مهارات القيادة الإدارية وانعكاساتها على تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأمنية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج١٧، ٥٦٤ ، ٣٩٥ - ٤١١.

✓ القيسي، هيمن سلمان فجر فجر، و العزب، حسين محمد عقيل. (٢٠٢٣). أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة الأنبار (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

✓ نجم، نجم سهيل، حنظل، حسان فرحان أحمد، و عبيد، أحمد مزيان. (٢٠٢٢). أثر مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التميز في الموارد البشرية: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج١٨، ٥٨٤ ، ١٤٧ - ١٦٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- ✓ Ahmed, M. A., Naqi, S. M. A., & Cheema, S. M. (2023). Leadership styles and their influence on project team performance. *sjesr*, 6(2), 153-159.
- ✓ Alshaibani, E., Bakir, A., & Al-Atwi, A. (2025). The impact of leadership behaviors on organizational innovative performance and learning in AI-driven Industry 5.0 environments. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 39(3), 18-21.
- ✓ Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of

- positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105.
- ✓ Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9.(10)
 - ✓ Drossman, D. A., Chang, L., Deutsch, J. K., Ford, A. C., Halpert, A., Kroenke, K., ... & Sperber, A. (2021). A review of the evidence and recommendations on communication skills and the patient–provider relationship: a Rome foundation working team report. *Gastroenterology*, 161(5), 1670-1688
 - ✓ Fokina, O. V., Ivanovskaya, Z. V., Mottaeva, A., & Khubaev, A. (2023). The conceptual role of leadership in project management. *E3S Web of Conferences*, 458, 04020. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345804020>
 - ✓ Fung, H. P., & Ramasamy, S. (2015). The Impact of Leadership Roles on Team Satisfaction, Team Effectiveness and Project Performance – A Study of Project Managers in Malaysia. Social Science Research Network. <http://ur.aeu.edu.my/24/>
 - ✓ Hillberg Jarl, F. (2024). The impact of leadership on the workplace learning of individuals and teams: a literature review and synthesis. *The Learning Organization*, 31(3), 411-439
 - ✓ Jehn, F. U. (2022). Project Team Management: The significance of various leadership approaches in work environments when managing ICT project teams. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 8(11), 01–15. <https://doi.org/10.22161/ijaems.811.1>
 - ✓ Kumar, P. (2024). Leadership Styles and Their Influence on Project Team Performance. 1(6), 1–13. <https://doi.org/10.70008/nhj.v1i06.29>

- ✓ Maalouf, N. J., & Achi, S. (2023). Project Management and Team Performance: An Applied Transformational Leadership Perspective. *Journal of Law and Sustainable Development*. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.1830>
- ✓ Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal-and team resources. *Plos one*, 17(6), e0269433.
- ✓ Muammar, O. (2022). Exploring students' perceptions of leadership skills in higher education: An impact study of the leadership training program. *Gifted Education International*, 38(2), 295-308.
- ✓ Popoola, P. O., Ajayi, M. O., & Alade, K. T. (2024). The Impact of Leadership Skills on Information Technology Project Success in Lagos State, Nigeria. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(12), 144–151. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i121597>
- ✓ Pranasari, D., Said, M., & Nugroho, S. H. (2022). The mediating effect of work engagement on competence, work environment and job satisfaction. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 13(3), 365-380.
- ✓ Tran, Q. H. N. (2023). Explore the relationship between leadership skills, organizational citizenship behavior and organizational culture in Vietnamese public organizations. *Industrial and Commercial Training*, 55(3), 309-323.
- ✓ Verma, R., Bharti, U., & Tripathi, U. (2022). Digital era and its impact on leadership transformation. *Sachetas*, 1(2), 36-41
- ✓ Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.

- ✓ Zaim, H., Demir, A., & Budur, T. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: An Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 42-66.
- ✓ Zajac, S., Woods, A., Tannenbaum, S., Salas, E., & Holladay, C. L. (2021). Overcoming challenges to teamwork in healthcare: a team effectiveness framework and evidence-based guidance. *Frontiers in Communication*, 6, 606445.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس "أثر مهارات القيادة على أداء فرق العمل في المشاريع

الاحترافية"

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 30 - 39 سنة ☐ من ٥٠ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى
- ٤- عدد سنوات الخبرة ☐ ٣ سنوات فأقل ☐ من ٦ - ١٠ سنوات ☐ من ٣ - ٥ سنوات ☐ من ١٠ سنوات فأكثر
- ٥- القطاع ☐ حكومي ☐ خاص ☐ غير ربحي
- ٦- نوع المشروع الخاص ☐ إنشائي ☐ تقني ☐ خدمي ☐ آخر

ثانيا محاور الاستبيان

🌸 المحور الأول: المهارات القيادية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المحور الأول: المهارات القيادية				
البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة
مهارات التواصل				
يحرص القائد على توصيل الأهداف الاستراتيجية للمشروع بوضوح لجميع أعضاء الفريق.				
يستخدم القائد قنوات تواصل متعددة وفعالة تضمن وصول المعلومات بدقة.				
يُشجّع القائد على الحوار البناء ومشاركة وجهات النظر داخل الفريق.				
يعكس تواصل القائد قدرة عالية على الاستماع النشط والاستيعاب للملاحظات.				
يساهم أسلوب القائد في التواصل في تقليل الالتباس وزيادة الفهم الجماعي للمهام.				
التحفيز وبث الدافعية				
يحرص القائد على تقديم تغذية راجعة إيجابية تُعزز الثقة لدى الفريق.				
يُنمّي القائد الشعور بالإنجاز والانتماء لدى أعضاء الفريق من خلال التحفيز المستمر.				
يُحفّز القائد أعضاء الفريق على تجاوز التحديات وتحقيق الأداء الأمثل.				

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يعترف القائد بالمساهمات الفردية والجماعية ويكافئ الأداء المتميز.									
ينجح القائد في الحفاظ على دافعية عالية حتى في بيئات المشاريع المضغوطة.									
اتخاذ القرار وحل المشكلات									
يتخذ القائد قرارات سريعة ومدروسة تعكس فهمًا عميقًا لبيئة المشروع.									
يدمج القائد بين مدخلات الفريق والتحليل المنطقي عند اتخاذ القرار.									
يملك القائد القدرة على استباق المشكلات وتقديم حلول وقائية فعالة.									
يُظهر القائد مرونة تكيفية في تعديل قراراته استجابة لتغير المعطيات.									
تُسهّم مهارات القائد في حل المشكلات في تقليل زمن التوقف ورفع كفاءة الإنجاز.									
إدارة النزاعات									
يحدد القائد أسباب النزاع بدقة ويتعامل معها بشكل موضوعي ومنهجي.									
يتّبع القائد أسلوبًا عادلاً ومحايدًا في معالجة الخلافات بين أعضاء الفريق.									

البعد					أوافق بشدة	أوافق بشدة	معارض بشدة	معارض بشدة
يُحوّل القائد النزاعات إلى فرص للتعلم والتحسين الجماعي.								
يُسهم القائد في تقوية الثقة المتبادلة بين أفراد الفريق من خلال إدارته للنزاعات.								
تُساعد تدخلات القائد في النزاعات على تقوية الروح الجماعية وتعزيز الانسجام.								

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

معارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	البعد
					يعمل الفريق بكفاءة عالية ويحقق نتائج ملموسة وفق مؤشرات الأداء المحددة.
					يتم تنفيذ المهام ضمن الإطار الزمني والموازنة المحددين دون تأخير أو هدر.
					يسود بين أعضاء الفريق تعاون فعال وتكامل في الأدوار والمسؤوليات.
					يُبدي الفريق قدرة واضحة على التكيف مع التغيرات والمستجدات داخل المشروع.
					تُظهر مخرجات الفريق جودة عالية وتطابقاً مع معايير المشروع.
					يتعامل الفريق مع المشكلات الطارئة بشكل فعال ومنظم.
					يشارك أعضاء الفريق في تبادل الخبرات والمعرفة دون تحفظ.
					يُبدي الفريق التزاماً قوياً بأهداف المشروع ويعمل على تحقيقها باستقلالية.
					يشعر أفراد الفريق برضا وظيفي ناتج عن بيئة العمل وقيادة المشروع.

أوافق بشدة أوافق بشدة محايد معارض بشدة معارض بشدة					البعد
					يتمكن الفريق من الابتكار وتحسين العمليات أثناء سير المشروع.

Midocean University



College of Management

Department/Major in Project Management

**"The Impact of Leadership Skills on Team Performance in
Professional Projects"**

Prepared by:

Abdourahim Said Joumaa Ousmane

Supervised by:

Prof. Al-Faisal Abdul Hamid

Academic Year:

1447 – 2025