

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر القيادة الإدارية على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات

الكبرى: دراسة حالة شركة هيونداي للهندسة

إعداد الطالب / محمد عبدالله حسن الشاردي

الرقم الجامعي / 243000612

إشراف /

أ.د / الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

1447 - 2025



إهداء

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علّمني كيف أعيش بكرامة

وشموخ.

إلى أمي الحنونة..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة

العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى زوجتي.... أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب

إلى أولادي..... فلذات الأكباد.

إلى جميع الأخلاء؛ أهدي إليكم بحثي العلمي هذا..

شكر ونفلة

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أنماط القيادة الإدارية المتمثلة في (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التمكينية) على إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 205 موظفًا في الشركة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية تمثيلية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لأنماط القيادة الإدارية مجتمعة على إنتاجية فرق العمل، حيث فسرت ما نسبته 68.1% من التباين في الإنتاجية، كما أظهرت الفرضيات الفرعية أن كل من القيادة التحويلية والتبادلية والتمكينية تساهم بشكل إيجابي وفعال في رفع مستوى إنتاجية الفرق، مع تفوق واضح للقيادة التحويلية كأكثر النماذج تأثيرًا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنماط القيادة التحويلية والتمكينية في شركة هيونداي للهندسة، من خلال تبني برامج تطوير قيادي، وتمكين الموظفين، وتحقيق التوازن بين الحوافز والرقابة، بما ينعكس إيجابًا على أداء الفرق والمخرجات الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة الإدارية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التمكينية، على إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ج.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 المشكلة البحثية:
4.....	3.1 أهمية البحث:
4.....	أولاً: الأهمية العلمية
4.....	ثانياً: الأهمية العملية
5.....	4.1 أهداف البحث:
5.....	5.1 تساؤلات البحث:
6.....	6.1 فرضيات البحث:
6.....	7.1 الدراسات السابقة:
18.....	8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:
19.....	9.1 المنطلقات النظرية للبحث:
21.....	10.1 منهج البحث:

22	11.1 مصادر البيانات في الدراسة:
23	12.1 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية:
24	13.1 نموذج الدراسة:
24	14.1 حدود البحث:
25	الفصل الثاني: الإطار النظري
25	المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية
25	1.1.2 تمهيد
25	2.1.2 مفهوم القيادة الإدارية
26	3.1.2 أهمية القيادة الإدارية في بيئة العمل
27	4.1.2 أهداف القيادة الإدارية الفعالة
29	5.1.2 أنماط القيادة الإدارية الحديثة
33	المبحث الثاني: إنتاجية فرق العمل
33	1.2.2 تمهيد
33	2.2.2 مفهوم إنتاجية فرق العمل
34	3.2.2 أهمية إنتاجية فرق العمل في بيئة المشاريع
36	4.2.2 أهداف رفع إنتاجية فرق العمل
37	5.2.2 العوامل المؤثرة في إنتاجية فرق العمل
40	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
40	1.3 تمهيد
40	2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع وعينة الدراسة	40
4.3 أداة الدراسة وتصميم الاستبانة	41
5.3 صدق وثبات أداة الدراسة	42
6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد أنماط القيادة الإدارية (المتغير المستقل)	43
7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة	44
الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة	46
1.4 تمهيد	46
2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة	46
3.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية	47
4.4 فرضيات الدراسة	51
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	56
1.5 تمهيد	56
2.5 مناقشة النتائج	56
3.5 التوصيات	57
Abstract	59
قائمة المراجع:	60
أولاً: مراجع باللغة العربية	60
ثانياً: المراجع الأجنبية	62
الملاحق	64
استمارة استبيان	65

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) نتائج قيمة ألفا كرونباخ	45
2.	الجدول (2) مصفوفة الارتباط بين أبعاد أنماط القيادة الإدارية (المتغير المستقل)	46
3.	الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة	49
4.	الجدول (4) التحليل الوصفي لبعد القيادة التحويلية	51
5.	الجدول (5) التحليل الوصفي لبعد القيادة التبادلية	52
6.	الجدول (6) التحليل الوصفي لبعد القيادة التمكينية	53
7.	الجدول (7) التحليل الوصفي للمتغير التابع: إنتاجية فرق العمل	54
8.	جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الإدارية على إنتاجية فرق العمل	56
9.	الجدول (9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة التحويلية على إنتاجية فرق العمل	57
10.	الجدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة التبادلية على إنتاجية فرق العمل	58
11.	الجدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة التمكينية على إنتاجية فرق العمل	59

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، لا سيما العاملة في القطاعات الحيوية مثل المقاولات، تحديات متزايدة تفرض عليها ضرورة تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير آليات الإدارة والقيادة. ويُعد قطاع المقاولات من أكثر القطاعات التي تعتمد على العمل الجماعي المكثف، حيث يتطلب تنفيذ المشاريع الكبيرة تنسيقاً دقيقاً بين فرق متعددة التخصصات، الأمر الذي يجعل من القيادة الإدارية عاملاً حاسماً في تحقيق الفاعلية التشغيلية والنتائج المرجوة. وفي ظل هذا السياق، يبرز دور القيادة الإدارية كأداة تنظيمية واستراتيجية تسهم في توجيه الجهود، تحفيز الفرق، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية.

وفي سياق ما سبق، القيادة الإدارية لم تعد تُختزل في السلطة الإدارية أو الوظيفة الرسمية داخل الهياكل التنظيمية، بل أصبح يُنظر إليها باعتبارها عملية ديناميكية تتضمن التأثير، التمكين، وبناء الرؤية المستقبلية. ويزداد هذا الدور أهمية في شركات المقاولات الكبرى، التي تعمل غالباً في بيئات تتسم بالتغير السريع، والمخاطر التشغيلية، وضغوط الوقت والتكلفة. فنجاح المشاريع الكبرى لا يتوقف فقط على الموارد المالية أو التقنية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على جودة القيادة التي تدير فرق العمل، وتعمل على توجيه سلوكها وتعزيز أدائها (حلاق، 2020).

في هذا الإطار، تعد شركة هيونداي للهندسة نموذجاً مميزاً لدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية وإنتاجية فرق العمل. وتعتمد الشركة في إدارتها على بنية تنظيمية متقدمة، حيث تعتمد على تقسيم العمل وفقاً للتخصصات الفنية والإدارية، مع التركيز على تعزيز الكفاءة التشغيلية، وضبط الجودة، والالتزام الصارم بالجدول الزمني. وتولي الشركة أهمية كبيرة لإدارة فرق العمل متعددة الجنسيات، ما يجعل القيادة الإدارية عنصراً محورياً في نجاح مشاريعها، خاصة في ظل البيئة المعقدة التي تعمل بها، والتي تتطلب تنسيقاً عالياً بين الفرق، وتطبيقاً دقيقاً لمعايير السلامة والجودة (عمار، 2020).

ونظراً لخبرة شركة هيونداي للهندسة في إدارة المشاريع الكبرى، واعتمادها على فرق عمل متنوعة من حيث الثقافة والخبرة، مما يعزز من أهمية دراسة الأثر القيادي في بيئة عمل ديناميكية بحجم وتعقيد هذه المؤسسة. فهي شركة عالمية تنفذ مشاريع معقدة تتطلب تنسيقاً بين مئات الموظفين في مواقع مختلفة، وتواجه باستمرار تحديات تتعلق بالإنتاجية، تسليم المشاريع في الوقت المحدد، وضمان الجودة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة لمدى تأثير أساليب القيادة الإدارية المعتمدة داخل هذه الشركة على أداء فرق العمل، مع التركيز على أنماط القيادة التحويلية، التبادلية، والتمكينية.

وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل الأثر الفعلي لأنماط القيادة الإدارية على إنتاجية فرق العمل، من خلال تقييم مدى فاعلية هذه الأنماط في تحفيز العاملين، تعزيز التعاون داخل الفرق، وضمان الالتزام المهني. كما تهدف إلى رصد الفروقات في مستويات الإنتاجية تبعاً لاختلاف الأساليب القيادية، واستكشاف مدى قدرة القادة الإداريين على توظيف نماذج القيادة بما يتناسب مع طبيعة الفرق والمشروعات التي يتم تنفيذها. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم إطاراً علمياً يمكن أن يُسهم في تحسين الممارسات القيادية في بيئات العمل الهندسي، من خلال تقديم نتائج قابلة للتطبيق العملي في مؤسسات مماثلة.

وعليه، فإن الدراسة لا تكتفي بتوصيف الواقع القيادي داخل شركة هيونداي للهندسة، بل تتعداه إلى اختبار العلاقات الإحصائية بين أنماط القيادة ومستوى إنتاجية الفرق، مما يمنحها بعداً تحليلياً يُمكن الاستناد إليه في دعم القرارات الإدارية المستقبلية، وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة رأس المال البشري في قطاع المقاولات.

2.1 المشكلة البحثية:

تواجه شركات المقاولات الكبرى تحديات متزايدة في إدارة فرق العمل وتحقيق مستويات إنتاجية عالية تتناسب مع طبيعة المشاريع الضخمة التي تتولاها. ويزداد هذا التحدي تعقيداً في ظل بيئة العمل التي تتسم بتعدد الثقافات، وضغط الوقت، وتشعب المهام، وتداخل التخصصات الفنية. وعلى الرغم من التطورات التقنية والإدارية التي يشهدها قطاع المقاولات، فإن النتائج على مستوى إنتاجية فرق العمل لا

تزال متفاوتة، وتخضع لعدد كبير من المتغيرات، يأتي على رأسها أسلوب القيادة الإدارية الممارس داخل المؤسسة.

تنبع مشكلة الدراسة من ملاحظة واقعية مفادها أن الكثير من المشاريع الكبرى، رغم توفر الموارد المالية والبشرية، تعاني من تأخر في الإنجاز أو تدني في جودة التنفيذ، وهو ما يشير إلى وجود خلل في الجوانب الإدارية والتنظيمية، وتحديدًا في الكيفية التي تُدار بها فرق العمل. فالقائد الإداري في شركات المقاولات لا يكتفي بدور إشرافي، بل يحمل على عاتقه مسؤولية التحفيز والتنسيق والتوجيه وحل المشكلات الفورية، مما يجعل نمط القيادة المستخدم ذا تأثير مباشر على الأداء والإنتاجية.

ورغم أن الأدبيات الإدارية تناولت موضوع القيادة بشكل عام، إلا أن الدراسات التي ركزت على العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وإنتاجية فرق العمل في بيئة المقاولات لا تزال محدودة، خصوصًا في سياق الشركات العالمية الكبرى التي تدير مشاريع معقدة متعددة الأبعاد. معظم الدراسات السابقة إما تناولت القيادة في بيئات مكتبية أو صناعية تقليدية، أو ركزت على جوانب مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي دون الربط المباشر والواضح بين نمط القيادة ومخرجات الإنتاجية داخل فرق المشاريع.

من هنا تتضح الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، من خلال التطرق إلى العلاقة السببية بين القيادة الإدارية بأبعادها (التحويلية، التبادلية، والتمكينية) ومستوى إنتاجية فرق العمل داخل شركة هيونداي للهندسة كنموذج تطبيقي. فالدراسة لا تسعى فقط إلى الوصف، بل إلى التحليل الكمي والنوعي لتأثير كل نمط قيادي، مما يساهم في تقديم نتائج دقيقة يمكن أن تُبنى عليها توصيات عملية لتحسين أداء فرق العمل في قطاع المقاولات الكبرى، وتوفير إطار نظري وتطبيقي يُغني المعرفة في هذا المجال المتخصص.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي: "إلى أي مدى تساهم ممارسات القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة في تعزيز إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة؟"

3.1 أهمية البحث:

أولاً: الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذا البحث من مساهمته في إثراء المعرفة النظرية بمجال القيادة الإدارية، لا سيما في بيئات العمل المعقدة والمكثفة مثل شركات المقاولات الكبرى، حيث يسعى إلى تقديم تحليل معمق للعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية المختلفة وبين مستويات الإنتاجية داخل فرق العمل الفنية والإدارية، مع التركيز على السياق الفعلي لشركة هيونداي للهندسة بوصفها نموذجاً تطبيقياً لهذا التحليل. وتبرز أهمية هذا البحث في توسيع الإطار النظري المرتبط بسلوك القائد التنظيمي، من خلال توضيف مفاهيم مثل القيادة التحويلية، والقيادة التمكينية، والقيادة الموقفية، وربطها بمخرجات ملموسة تتعلق بإنتاجية الأفراد وفرق العمل في القطاع الهندسي والإنشائي.

كما يسعى البحث إلى تطوير منظور علمي يُعزز من فهم دور القيادة في تحفيز الأداء، وحل النزاعات، وتوزيع المهام بكفاءة، وذلك ضمن بيئة مشروعات تتسم بالتعقيد الزمني واللوجستي، وهو ما يجعل الدراسة مساهمة نوعية في أدبيات الإدارة والموارد البشرية، ويفتح آفاقاً جديدة لدراسات مقارنة بين شركات المقاولات الدولية والمحلية من حيث ممارسات القيادة وتأثيرها على ديناميكيات العمل الجماعي. وبذلك، يوفر البحث أساساً أكاديمياً يمكن البناء عليه في أبحاث مستقبلية تسعى إلى تقييم القيادة الإدارية في قطاعات تعتمد على فرق متعددة التخصصات.

ثانياً: الأهمية العملية

تبرز الأهمية العملية لهذا البحث من خلال استجابته المباشرة للحاجة الملحة في شركات المقاولات الكبرى إلى تعزيز الإنتاجية وتحقيق أقصى استفادة من الطاقات البشرية المتاحة، حيث يعالج العلاقة بين فاعلية القيادة الإدارية وبين أداء فرق العمل الميدانية والإدارية، ويقدم رؤى تطبيقية تستند إلى واقع شركة هيونداي للهندسة، باعتبارها واحدة من الشركات الرائدة في تنفيذ المشروعات الإنشائية الكبرى على مستوى العالم. ومن خلال تحليل دقيق للأنماط القيادية وتأثيرها على مستويات التنسيق، والانضباط،

وتحقيق الأهداف التشغيلية، يسهم البحث في صياغة مقترحات عملية قابلة للتنفيذ ضمن بيئات العمل الهندسي الواقعية.

كما يقدم البحث توصيات مهنية فيما يتعلق بتطوير برامج إعداد وتدريب القيادات داخل المؤسسة، وربط تقييم الأداء الإداري بمؤشرات إنتاجية حقيقية، ويُظهر كيف أن ممارسات القيادة المدروسة تسهم في تقليل معدلات الفاقد البشري والزمني، ورفع مستوى الالتزام والتفاعل داخل فرق العمل، مما يعزز من تنافسية الشركة وقدرتها على تنفيذ المشروعات بجودة عالية وفي إطار زمني محدد. وتُعد نتائج هذا البحث مرجعًا عمليًا يُفيد مديري الموارد البشرية والإدارات العليا في تطوير سياسات قيادة فعالة، تتماشى مع طبيعة المشروعات الكبرى، وتسهم في تحقيق مستويات إنتاجية مستدامة، بما يدعم الرؤية المؤسسية ويعزز من قدرة الشركة على مواجهة التحديات التشغيلية في الأسواق المحلية والدولية.

4.1 أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة.

ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

- 1- بيان أثر القيادة التحويلية على إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة.
- 2- بيان أثر القيادة التبادلية على إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة.
- 3- بيان أثر القيادة التمكينية على إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة.

5.1 تساؤلات البحث:

السؤال الرئيسي:

"إلى أي مدى تسهم ممارسات القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة في تعزيز إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة؟"

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما أثر القيادة التحويلية على إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة؟
- 2- ما أثر القيادة التبادلية على إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة؟
- 3- ما أثر القيادة التمكينية على إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة؟

6.1 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) لأنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التمكينية) على إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) للقيادة التحويلية على إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) للقيادة التبادلية على إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) للقيادة التمكينية على إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة.

7.1 الدراسات السابقة:

← دراسة (Alsya & Ubaidillah (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة والتعويضات والثقافة التنظيمية على إنتاجية الموظفين، وقد ركزت على المؤسسات الإندونيسية كبيئة تطبيقية لدراسة مدى فعالية هذه المتغيرات في

تعزيز أداء الأفراد داخل المؤسسات، وسعت الدراسة إلى تقديم إطار شامل يربط بين الممارسات الإدارية والسلوك التنظيمي، وتأثيرهما المباشر وغير المباشر في تحسين الإنتاجية، من خلال فهم الأبعاد التي تحفز الموظفين على تقديم أداء متفوق ومستدام.

حيث المتغير المستقل هو القيادة، والتي تم تحليلها من خلال أساليب التوجيه، والقدرة على التأثير، والتحفيز، واتخاذ القرار، إلى جانب التعويضات وتشمل الحوافز المادية والمعنوية، والعدالة في الأجور، والمكافآت، بينما مثلت الثقافة التنظيمية البعد الثالث للمتغيرات المستقلة، وتمثلت في القيم المشتركة، والمعايير السلوكية، والمناخ المؤسسي، أما المتغير التابع فهو إنتاجية الموظفين، وتم قياسها من خلال كفاءة الإنجاز، وجودة العمل، ومدى تحقيق الأهداف المؤسسية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من الموظفين في عدد من المؤسسات، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد مستوى التأثير بين المتغيرات، كما استخدمت الدراسة أدوات تحليل مثل اختبار الثبات والصدق للتأكد من ملاءمة الأداة البحثية.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة لها تأثير مباشر وإيجابي على إنتاجية الموظفين، وأن التعويضات العادلة تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي مما ينعكس على الأداء، كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في تحفيز العاملين وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف الجماعية، وأكدت النتائج أن الجمع بين القيادة الفعالة، والنظام التعويضي العادل، وثقافة تنظيمية قوية يشكل بيئة عمل محفزة ومستقرة ترفع من إنتاجية الأفراد والجماعات على حد سواء.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القادة في الجوانب التحفيزية والقيادية، واعتماد أنظمة تعويض شفافة قائمة على الأداء، بالإضافة إلى العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تعزيز القيم المشتركة والتواصل الداخلي، كما أوصت بضرورة قيام الإدارات بمراجعة مستمرة لاستراتيجيات القيادة والتعويض والثقافة بما يتناسب مع أهداف المؤسسة وتطلعات الموظفين، لتحقيق بيئة عمل منتجة ومستدامة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع، من خلال دراسة تطبيقية أجريت على مشاريع البناء في مدينة الرياض، وقد سعت إلى تحديد العلاقة بين الأساليب القيادية التي ينتهجها القادة الإداريون في قطاع البناء وبين مستوى الأداء المحقق في المشاريع، خصوصًا في ظل بيئة العمل الديناميكية والمعقدة التي تميز هذا القطاع، حيث ركزت الدراسة على أهمية التفاعل بين القائد وفريق العمل لتحقيق جودة الإنجاز وضبط الوقت والتكلفة.

حيث المتغير المستقل هو أنماط القيادة الإدارية، وتم تناولها من خلال أنماط محددة تشمل القيادة الديمقراطية، والقيادة الأوتوقراطية (السلطوية)، والقيادة التحويلية، وتم تحليل كل نمط وفق أبعاده المرتبطة بالتوجيه، واتخاذ القرار، والتحفيز، ومشاركة الفريق، أما المتغير التابع فهو أداء المشاريع، والذي تم قياسه من خلال مؤشرات متعددة تشمل جودة التنفيذ، الالتزام بالجدول الزمنية، الكفاءة في استخدام الموارد، ومستوى رضا أصحاب المصلحة.

اتبعت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات من مجموعة من مديري المشاريع والمهندسين في قطاع البناء بالرياض، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل الانحدار المتعدد وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضيات وتقييم مدى تأثير أنماط القيادة المختلفة على الأداء العام للمشاريع.

وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية يُعد الأكثر تأثيرًا إيجابيًا على أداء المشاريع، حيث أظهر القادة الذين يتبعون هذا النمط قدرة أكبر على تحفيز فرق العمل، وتعزيز الابتكار، وحل المشكلات بشكل استباقي، في حين كان تأثير النمط الأوتوقراطي محدودًا، بل وأحيانًا سلبيًا، خاصة في فرق العمل التي تتطلب درجة من الاستقلالية، كما تبين أن القيادة الديمقراطية تعزز من التفاعل الجماعي وتدعم اتخاذ القرارات المشتركة، مما ينعكس إيجابًا على فعالية المشروع.

وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل قادة المشاريع لتبني أساليب القيادة التحويلية والديمقراطية في بيئة العمل، وتعزيز مهاراتهم في التواصل، وإدارة فرق متعددة التخصصات، كما شددت على أهمية إدماج

البُعد الإنساني في القيادة الإدارية، إلى جانب تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة في تطوير المهارات القيادية، بما يساهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وجودة عالية.

← دراسة Rahayu Riska & Fadila Syifa (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة في تحسين إنتاجية الموظفين في فرع متجر ألفامارت بمنطقة سوكاهارجا، وقد ركزت على توضيح كيف تؤثر ممارسات القيادة الإدارية بشكل مباشر على سلوك الموظفين وتحفيزهم، مما ينعكس على جودة وكفاءة أدائهم داخل بيئة العمل، وسعت الدراسة إلى تقديم فهم معمق للعلاقة بين أساليب القيادة ومخرجات العمل في القطاع التجاري بالتجزئة، الذي يتميز ببيئة عمل سريعة الإيقاع وتنافسية عالية.

حيث المتغير المستقل هو القيادة، وقد تم تناوله من خلال أبعاده التي تشمل القدرة على التواصل الفعال، التحفيز المستمر، تقديم التوجيه والدعم، والتأثير الإيجابي في سلوك الموظفين، أما المتغير التابع فهو إنتاجية الموظفين، والتي تم قياسها من خلال معدلات إنجاز المهام، والالتزام بالوقت، وجودة الخدمة المقدمة للعملاء، كما ربطت الدراسة بين فعالية القيادة وبين قدرة الموظف على الاستمرارية وتحقيق الأهداف التجارية للمؤسسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيانات موجهة إلى موظفي فرع ألفامارت، وتم تحليل البيانات من خلال أدوات تحليل إحصائية مثل اختبار بيرسون وتحليل الانحدار لتحديد العلاقة بين المتغيرين بدقة، كما اعتمدت الدراسة على مؤشرات قياس موضوعية لتحديد الإنتاجية استنادًا إلى تقارير الأداء الفعلي للموظفين.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة الفعالة وزيادة إنتاجية الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن القادة الذين يتواصلون بشكل جيد مع فريقهم ويقدمون التوجيه المناسب ينجحون في تحفيز الموظفين وتحقيق أداء أعلى، كما أظهرت النتائج أن تحفيز الموظف ومشاركته في اتخاذ القرار من أبرز العوامل التي تزيد من التزامه وولائه للعمل، مما يساهم في تحسين مستوى الخدمة ورضا العملاء.

وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة داخل بيئة البيع بالتجزئة على مهارات القيادة التحفيزية، والقدرة على التواصل الفعال، كما أكدت على أهمية إشراك الموظفين في وضع الأهداف وتقييم الأداء، مع تقديم حوافز واضحة ومباشرة لتحسين الأداء، وشددت الدراسة على أن تطوير المهارات القيادية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعزز من إنتاجية الفريق ويضمن استقراراً في بيئة العمل وتحقيق النمو المؤسسي

← دراسة (Reis & Carrino 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القائد في إدارة الفريق داخل المؤسسات، مع التركيز على كيفية مساهمة القيادة الفعالة في تطوير أداء الشركة وتعزيز كفاءتها التنافسية، وقد تناولت الدراسة أهمية القيادة كعنصر استراتيجي يؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل، وتماسك الفريق، وتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال دعم التفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق وتحفيزهم على الأداء المتكامل.

حيث المتغير المستقل هو القيادة، وقد تم تحليله من خلال مجموعة من الأبعاد التي تشمل القدرة على التواصل، واتخاذ القرارات، والقيادة التحويلية، وتقديم الدعم النفسي والتحفيزي، أما المتغير التابع فهو تطوير الشركة، وتم قياسه من خلال تحسين الأداء العام، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز ثقافة الابتكار، ورفع القدرة التنافسية، وقد أبرزت الدراسة أن فعالية القائد في إدارة الفريق ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة العمليات التنظيمية ونجاح الشركة على المدى الطويل.

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي التحليلي، حيث تم استخدام التحليل النظري والمقارن لمجموعة من الدراسات السابقة، بالإضافة إلى مراجعة حالات عملية لشركات تمكنت من تحقيق تطور ملحوظ نتيجة ممارسات قيادية فعالة، وقد تم تحليل دور القائد في بيئات متعددة باستخدام أدوات تحليل محتوى منهجية بهدف استخلاص النتائج بدقة علمية.

وتوصلت الدراسة إلى أن القائد يمثل حجر الزاوية في بناء فريق عمل فعال، وأن القيادة التشاركية والتمكينية تسهم في خلق بيئة عمل ديناميكية تحفز الإبداع والالتزام، كما بينت النتائج أن القادة الذين

يتمتعون بمهارات اجتماعية عالية وإدراك تنظيمي واسع ينجحون في التعامل مع تحديات الفرق وتحويلها إلى فرص للنمو والتطور المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل القادة من خلال برامج تدريبية تركز على تنمية المهارات القيادية والذكاء العاطفي، كما شددت على أهمية تمكين القادة من أدوات التحليل الاستراتيجي وفهم ديناميكيات الفريق، مع ضرورة إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار لتعزيز الولاء التنظيمي، وأكدت الدراسة أن الاستثمار في تطوير القيادة هو استثمار طويل الأجل يساهم في استدامة النمو وتطور الشركات.

← دراسة Sholiha & Baskoro (2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة على أداء الموظفين المتعاقدين، مع دراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تفسير العلاقة بين القيادة والأداء، وقد سعت الدراسة إلى تحديد مدى قدرة أساليب القيادة المختلفة على تحسين إنتاجية الموظفين المتعاقدين، من خلال تعزيز التزامهم تجاه المؤسسة، مما يساهم في تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية، حيث ركزت على قطاع الموظفين المتعاقدين باعتباره فئة تتأثر بشكل خاص بالقيادة وطبيعة العلاقة التنظيمية.

حيث المتغير المستقل هو القيادة، والتي تم تناولها من خلال أبعاد تشمل الرؤية القيادية، والدعم النفسي والتحفيز، والقدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الفريق، أما المتغير التابع هو أداء الموظف المتعاقد، والذي تم قياسه من خلال معدلات الإنجاز، والالتزام بالمهام، وجودة الأداء العام، في حين تمثل المتغير الوسيط في الالتزام التنظيمي، الذي يعكس مدى ارتباط الموظف المتعاقد بأهداف المؤسسة واستعداده للعمل من أجل نجاحها، وقد شكل هذا المتغير نقطة محورية لفهم العلاقة بين القيادة والأداء بشكل أعمق.

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، من خلال توزيع استبيانات على عينة من الموظفين المتعاقدين في مؤسسة حكومية، حيث تم تحليل البيانات باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار تأثير القيادة بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الالتزام التنظيمي، كما تم قياس الصدق والثبات للأداة المستخدمة للتأكد من صلاحيتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على أداء الموظفين المتعاقدين، كما أن هذا التأثير يزداد قوة عندما يتم التوسط بالالتزام التنظيمي، أي أن القيادة الجيدة تسهم في رفع مستوى الالتزام، والذي بدوره يعزز من أداء الموظفين، كما كشفت النتائج أن القادة الذين يتمتعون بأساليب تفاعلية وتحفيزية ينجحون في بناء علاقات ثقة مع الموظفين المتعاقدين، مما يزيد من رغبتهم في البقاء والعمل بكفاءة.

وأوصت الدراسة بضرورة أن يتبنى القادة أساليب إدارية مرنة تتكيف مع احتياجات الموظفين المتعاقدين وتدعم التفاعل الإنساني داخل بيئة العمل، كما أكدت على أهمية العمل على تعزيز التزام الموظف من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والاحترام، إلى جانب توفير فرص تطوير مهني وتقدير الجهود المبذولة، وهو ما ينعكس في النهاية على رفع مستوى أداء العاملين المتعاقدين وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

← دراسة Kurdi, Abrar & Arifin (2023).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة، والكفاءة، والانضباط الوظيفي على إنتاجية الموظفين في مكتب منطقة مدينة سومينيب باندونيسيا، وقد سعت إلى توضيح مدى مساهمة كل من هذه العوامل في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم داخل المؤسسة الحكومية، حيث ركزت الدراسة على تعزيز الفهم العلمي والعملية لهذه العوامل الإدارية وربطها بنتائج العمل وجودته داخل المؤسسات العامة.

حيث المتغير المستقل هو القيادة والتي تم تناولها من خلال عناصرها المتمثلة في التوجيه والتحفيز والقدرة على التواصل الفعال مع الموظفين، وكذلك الكفاءة والتي شملت المعرفة المهنية، والقدرات التحليلية، والخبرة، إلى جانب الانضباط الوظيفي الذي تجلّى في الالتزام بالمواعيد والقوانين التنظيمية واحترام التسلسل الإداري، أما المتغير التابع هو إنتاجية الموظفين والتي تم قياسها من خلال كمية الإنجاز، جودة الأداء، ومدى تحقيق الأهداف المؤسسية المطلوبة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة موظفي مكتب منطقة سومينيب، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات تحليل إحصائي مثل الانحدار المتعدد وتحليل الثبات والصدق بهدف التحقق من الفرضيات واختبار العلاقات بين المتغيرات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية لكل من القيادة الفعالة، وكفاءة الموظفين، ومستوى الانضباط الوظيفي على إنتاجيتهم، حيث أكدت النتائج أن الموظفين الذين يتلقون دعماً قيادياً جيداً يكونون أكثر التزاماً وأعلى أداءً، كما أن رفع كفاءة الموظفين يساهم في تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء، في حين يضمن الانضباط تحقيق الأهداف ضمن الأطر الزمنية المحددة ويقلل من حالات الإهمال والتقصير.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات قيادية حديثة تركز على التمكين والتحفيز وبناء فرق العمل الفعالة، كما أكدت على أهمية توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات وكفاءات الموظفين، مع تطبيق سياسات حازمة لتعزيز ثقافة الانضباط الوظيفي والالتزام المؤسسي بما ينعكس على رفع معدلات الإنتاج وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

← دراسة Basiru, Ejiofor Onukwulu & Attah . (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض وتحليل النظريات والنماذج المفاهيمية المرتبطة بالقيادة وتأثيرها في تعزيز الكفاءة الإدارية داخل المنظمات، حيث سعت إلى توضيح الكيفية التي تساهم بها أنماط القيادة المختلفة في تحسين فعالية العمل الإداري، ورفع مستوى الأداء التنظيمي، كما ركزت على تقييم الأطر النظرية التي تربط بين السلوك القيادي وممارسات الإدارة الفعالة من أجل تقديم تصور شامل لتحسين العمليات الإدارية.

حيث المتغير المستقل هو القيادة، وقد تناولتها الدراسة من خلال عدد من الاتجاهات النظرية مثل نظرية السمات، والنظرية السلوكية، ونظرية الطوارئ، ونموذج القيادة التكيفية، حيث ركزت على عناصر مثل الكفاءة الشخصية للقائد، والقدرة على اتخاذ القرار، والتحفيز، وبناء الرؤية، والتفاعل مع السياق التنظيمي، أما التابع هو الكفاءة الإدارية والتي تم تمثيلها في جودة اتخاذ القرارات، وسرعة تنفيذ السياسات، وفعالية التنسيق الداخلي، ومستوى التنظيم والرقابة داخل بيئة العمل.

اعتمدت الدراسة على منهجية المراجعة النظرية والتحليل المفاهيمي، حيث تم تحليل عدد من الأبحاث والنماذج المنشورة في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، وتم تصنيف هذه النماذج بناءً على مدى

ملاءمتها للسياقات التنظيمية الحديثة، كما أجرت مقارنة بين النماذج التقليدية والمعاصرة في القيادة، مع توضيح نقاط القوة والقصور في كل منها من حيث التطبيق العملي داخل المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية القيادة تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الكفاءة الإدارية، وأن النماذج التي تعتمد على التكيف مع المتغيرات البيئية، والتواصل التنظيمي المفتوح، وتفويض الصلاحيات، تحقق نتائج إدارية أكثر فاعلية من النماذج التقليدية التي تركز على المركزية والرقابة الصارمة، كما أكدت الدراسة على أن القيادة التشاركية والقائمة على الرؤية تمثل نماذج مثالية لتحسين جودة الأداء الإداري في المؤسسات الحديثة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات نماذج قيادية مرنة تستند إلى خصائص السياق التنظيمي، كما شددت على أهمية تدريب القادة الإداريين على مبادئ القيادة التكيفية والقيادة الأخلاقية لتعزيز فاعلية صنع القرار ورفع جودة الأداء المؤسسي، وأوصت أيضاً بدمج النماذج النظرية الحديثة ضمن السياسات الإدارية، وإنشاء بيئة تنظيمية تدعم الشفافية والمساءلة، مما يساهم في بناء مؤسسات أكثر كفاءة واستدامة.

← دراسة Kumar. (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أنماط القيادة وتأثيرها على أداء فرق العمل في المشاريع، حيث ركزت على توضيح العلاقة بين أسلوب القيادة الذي يتبعه مدير المشروع ومستوى الأداء الجماعي للفريق، وسعت الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لكيفية توجيه السلوك القيادي من أجل تحسين النتائج المتعلقة بالمشاريع، خاصة في البيئات الديناميكية والمعقدة التي تتطلب تنسيقاً فعالاً وتعاوناً عالياً بين أعضاء الفريق.

حيث المتغير المستقل هو أنماط القيادة، وقد تناولتها الدراسة من خلال عدة أنماط منها القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة السلطوية، حيث تم تحليل كيفية تأثير كل نمط في تفاعل الفريق، والدافعية، والابتكار، وحل المشكلات، أما التابع هو أداء فرق المشروع، والذي تم قياسه بناءً على إنجاز

الأهداف ضمن الجدول الزمني المحدد، وجودة المخرجات، ورضا العملاء الداخليين والخارجيين، ومستوى التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق خلال تنفيذ المهام.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، كما دعمت تحليلها بنماذج تطبيقية من مشاريع حقيقية في بيئات متعددة تشمل قطاعات تكنولوجيا المعلومات والإنشاءات والخدمات، وقد تم جمع البيانات وتحليلها اعتماداً على مؤشرات تقييم الأداء الجماعي وربطها بالسلوك القيادي المعتمد في تلك المشروعات.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تُعد النمط الأكثر تأثيراً على رفع أداء فرق المشاريع، حيث يعزز هذا النمط من التحفيز الداخلي، والإبداع، والثقة المتبادلة بين القادة والأعضاء، كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة التبادلية قد تكون فعالة في السياقات التي تتطلب وضوحاً في الأدوار والمكافآت، لكنها أقل تأثيراً على الابتكار، بينما لوحظ أن القيادة السلطوية غالباً ما تؤدي إلى ضعف التفاعل وتراجع في الأداء عند غياب المرونة.

وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل مديري المشاريع لاستخدام أساليب القيادة التحويلية والمرونة التي تتكيف مع احتياجات الفريق والمرحلة التي يمر بها المشروع، كما أوصت بتبني سياسات مؤسسية تتيح حرية أكبر في اتخاذ القرار وتشجع على المشاركة الجماعية، وأكدت على أهمية تقييم أداء القيادة بصفة دورية وربطه بنتائج المشاريع، إلى جانب تعزيز بيئة عمل تشجع على الثقة والتعاون، مما يساهم في تحقيق نتائج مستدامة وناجحة لفرق المشاريع.

← دراسة Apriansyah, Ardyanti, Djastuti & Hidayati. (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف فعالية القيادة وأثرها على الأداء التنظيمي من خلال مراجعة منهجية شاملة للأدبيات السابقة ذات الصلة، حيث سعت الدراسة إلى تحديد الاتجاهات البحثية الرئيسية، والعوامل التي تساهم في تعزيز فعالية القيادة، ودورها في تحسين أداء المؤسسات في مختلف القطاعات، كما ركزت على تقديم إطار مفاهيمي يمكن استخدامه لتوجيه الأبحاث المستقبلية والممارسات الإدارية، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي عبر قيادة فعالة تستند إلى مبادئ علمية وتجريبية موثوقة.

حيث المتغير المستقل هو فعالية القيادة، وقد تناولته الدراسة من خلال عدة أبعاد مثل القيادة التحويلية، والقيادة التشاركية، والقيادة الأصيلة، والقيادة الأخلاقية، حيث ركزت على الكفاءات القيادية والسلوكيات التي تظهرها القيادات الناجحة في تحفيز الأفراد وخلق بيئة عمل إيجابية، أما التابع هو الأداء التنظيمي الذي تم قياسه من خلال مؤشرات متعددة تشمل الكفاءة التشغيلية، والإنتاجية، وجودة الخدمة، ورضا الموظفين والعملاء، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وقد اعتمدت الدراسة على منهجية المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review)، حيث قامت بتحليل 35 دراسة علمية منشورة بين عامي 2015 و2023، تم اختيارها وفق معايير محددة لضمان الصدقية والموثوقية، كما تم استخدام تحليل المحتوى لاستخلاص الأنماط المشتركة والاختلافات بين الدراسات وتفسيرها ضمن إطار علمي متكامل.

وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية القيادة تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء التنظيمي، وأن القادة الذين يتبنون أساليب قيادية تشاركية وتحويلية يحققون مستويات أعلى من الأداء المؤسسي، كما بينت الدراسة أن الثقة بين القادة والموظفين، وتمكين الأفراد، والتواصل الفعال، تعد عوامل وسيطة تساهم في تعظيم هذا التأثير، كما لاحظت الدراسة أن البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية قد تعزز أو تحد من أثر القيادة على الأداء، مما يستوجب دراستها ضمن السياق العام لأي مؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية للقادة تركز على تعزيز المهارات القيادية التحويلية والأخلاقية، مع دعم ثقافة المشاركة والتمكين داخل المؤسسات، كما أوصت بدمج أساليب تقييم القيادة ضمن استراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي، وضرورة تبني نهج شامل لقياس الأداء يأخذ في الحسبان البعد الإنساني والتنظيمي، وأكدت على أهمية أن يكون القادة واعين لأثر سلوكياتهم القيادية على النتائج المؤسسية، والعمل المستمر على تطوير الذات وتعزيز مهارات التواصل والإلهام بين الموظفين، بما يساهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

← دراسة Silalahi & Suswati (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير كل من القيادة وتطبيق الانضباط الوظيفي على أداء الموظفين في قطاع الصناعات الترفيهية، حيث سعت إلى الكشف عن مدى مساهمة الأساليب القيادية المتبعة

ومستوى التزام الموظفين بقواعد العمل وانضباطهم في تحسين الكفاءة الفردية والجماعية داخل بيئة العمل، كما هدفت إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تعتمدها المؤسسات الترفيهية لتحسين جودة أدائها من خلال تعزيز عوامل القيادة والانضباط.

حيث المتغير المستقل هو القيادة وتطبيق الانضباط الوظيفي، وقد تناولت الدراسة القيادة من خلال أساليب مثل القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية والموقفية، وركزت على مدى قدرة القادة على توجيه الموظفين وتحفيزهم وتحقيق الانسجام بين أهداف الفرد والمؤسسة، كما تناولت الانضباط من خلال التزام الموظفين بمواعيد العمل، واحترام القوانين الداخلية، وتنفيذ المهام دون تأخير، أما التابع هو أداء الموظفين والذي تم قياسه من خلال معايير تشمل الإنتاجية، والجودة، والدقة في العمل، ومستوى الالتزام، والتفاعل الإيجابي مع الزملاء والإدارة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبيان، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة مكونة من موظفي إحدى المؤسسات الترفيهية في إندونيسيا، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل اختبار الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، مع التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة،

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين، كما أن الانضباط الوظيفي يسهم بشكل كبير في رفع مستويات الأداء، وأشارت النتائج إلى أن الجمع بين القيادة الفعالة والانضباط العالي يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الكفاءة والإنتاجية، كما أكدت أن بيئة العمل التي يسودها الوضوح والانضباط تؤدي إلى تقليل معدلات الأخطاء وزيادة الرضا الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أساليب قيادية مرنة تركز على التواصل الفعال والتقدير والتحفيز، مع التأكيد على أهمية تطبيق نظم تأديبية واضحة ومنصفة لتعزيز الالتزام داخل بيئة العمل، كما شددت على ضرورة تنظيم ورش تدريبية للقادة لتطوير قدراتهم في إدارة فرق العمل بشكل فعال، بالإضافة إلى وضع آليات رقابية لضمان استمرارية الانضباط، بما يسهم في رفع الأداء العام للمؤسسة ويعزز من قدرتها التنافسية في قطاع الصناعات الترفيهية.

8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أولاً: أوجه التشابه

- 1- الاهتمام بدور القيادة في تحسين الأداء: تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة مثل Shammari et al (2024) و Rahayu & Fadila (2023) في تأكيدها على الدور الحاسم للقيادة الإدارية في تحسين أداء الأفراد والمشاريع، سواء من حيث الالتزام أو تحقيق الأهداف.
- 2- التركيز على فرق العمل: يشترك هذا البحث مع أبحاث أخرى في اعتبار فرق العمل وحدة التحليل الأساسية، حيث يتم قياس أثر ممارسات القائد على فاعلية الفريق من حيث الانسجام، الالتزام، والإنتاجية، مثلما هو الحال في دراسة Apnilelawati et al (2024).
- 3- المنهج الكمي التحليلي: تستخدم الدراسة الحالية أدوات كمية لقياس العلاقة بين القيادة والإنتاجية، وهو توجه شائع في الدراسات الإدارية السابقة التي تسعى إلى تحديد الأثر الإحصائي للمتغيرات القيادية على الأداء المؤسسي.
- 4- القيادة بأبعادها المختلفة: تتفق هذه الدراسة مع دراسات أخرى في تناول القيادة كمتغير متعدد الأبعاد (مثل: التحفيز، التفويض، المشاركة)، مما يعكس توجهاً عاماً في الأبحاث نحو تحليل أعمق لدور القائد داخل المؤسسة.

ثانياً: أوجه الاختلاف

- 1- سياق الدراسة في قطاع المقاولات الكبرى: تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة من حيث تركيزها على بيئة شركات المقاولات الكبرى، مثل شركة هيونداي للهندسة، في حين أن الدراسات الأخرى غالباً ما تناولت بيئات حكومية أو تعليمية أو مشروعات محلية صغيرة.
- 2- التركيز على الإنتاجية كمتغير تابع: في حين تناولت الدراسات السابقة الأداء التنظيمي أو رضا الموظفين أو جودة الخدمة، فإن هذه الدراسة تنفرد بالتركيز على "إنتاجية فرق العمل" كمتغير تابع رئيسي، ما يجعلها أكثر ارتباطاً بالنتائج الميدانية القابلة للقياس المباشر.

- 3- حالة دراسية لشركة دولية: تختلف هذه الدراسة من حيث اختيارها لشركة هيونداي، التي تمثل نموذجًا دوليًا في قطاع الإنشاءات، بينما ركزت أغلب الدراسات السابقة على مؤسسات محلية أو وطنية، ما يعطي البحث طابعًا تطبيقيًا ذا بُعد عالمي.
- 4- الدمج بين القيادة الميدانية والتنظيمية: تناولت الدراسة القيادة في سياقها الميداني المباشر ضمن مواقع الإنشاء، وهو مستوى تطبيقي لم تركز عليه العديد من الدراسات التي عالجت القيادة ضمن أطر إدارية أو مكتبية تقليدية، مما يمنح الدراسة الحالية خصوصية في التطبيق والتحليل.

9.1 المنطلقات النظرية للبحث:

أولاً: القيادة الإدارية

تُعد القيادة الإدارية من أهم المفاهيم المرتبطة بفعالية المنظمات، إذ تمثل عملية مستمرة تهدف إلى توجيه وتنسيق جهود الأفراد والجماعات داخل المؤسسة لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية. القيادة الإدارية لا تقتصر على الوظيفة الإشرافية بل تتجاوزها إلى التأثير في اتجاهات وسلوكيات العاملين من خلال استراتيجيات تتضمن التحفيز، التمكين، والمتابعة. وتكتسب القيادة الإدارية أهمية خاصة في بيئات العمل الديناميكية مثل قطاع المقاولات، الذي يتطلب اتخاذ قرارات سريعة، وتنسيق معقد بين فرق متعددة، ومتابعة صارمة لإنجازات المشاريع (حلاق، 2020).

أبعاد القيادة الإدارية:

1- القيادة التحويلية:

وهي القيادة التي تسعى إلى إحداث تغيير إيجابي داخل المنظمة من خلال بناء رؤية مشتركة، وتحفيز الأفراد على العمل وفقاً لتلك الرؤية. تركز على إلهام العاملين، وتطوير قدراتهم، وتعزيز روح الانتماء والتحدي. القائد التحويلي يشجع الابتكار ويدفع الفريق نحو تحقيق مستويات أداء أعلى.

2- القيادة التبادلية:

تقوم هذه القيادة على مبدأ التبادل بين القائد والتابعين، حيث تتم مكافأة الأداء الجيد ومعاقبة الأداء الضعيف. يعتمد القائد التبادلي على الحوافز والجزاء لتحقيق الانضباط والتنظيم داخل الفريق، ويركز على الإنجاز الفوري للمهام الموكلة دون بالضرورة إحداث تغيير ثقافي أو تنظيمي شامل (عمار، 2020).

3- القيادة التمكينية:

وهي القيادة التي تمنح أعضاء الفريق الثقة والحرية لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم، وتشجع على المبادرة وتحمل المسؤولية. تؤمن بأن تطوير قدرات العاملين وتمكينهم من أدوات اتخاذ القرار يعزز من الأداء والإنتاجية ويزيد من الالتزام بالمؤسسة وأهدافها.

ثانيًا: إنتاجية فرق العمل

تُشير إنتاجية فرق العمل إلى القدرة الجماعية لأعضاء الفريق على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، من خلال تنفيذ المهام الموكلة ضمن معايير محددة من الجودة، والوقت، والتكلفة. وتُعد الإنتاجية مقياسًا حيويًا لأداء المؤسسات، خصوصًا تلك التي تعتمد على العمل الجماعي في تنفيذ مشروعاتها، كما هو الحال في شركات المقاولات. تتأثر الإنتاجية بعوامل قيادية، تنظيمية، وبشرية، وتشمل مستويات التفاعل بين الأعضاء، وضوح الأدوار، توافر الموارد، والروح المعنوية للفريق (العميري، 2015).

أبعاد إنتاجية فرق العمل:

1- جودة الأداء:

يقيس هذا البعد مدى دقة وكفاءة الأعمال المنجزة من قبل الفريق، ومدى مطابقتها للمعايير المعتمدة. الجودة العالية تعكس التنظيم الجيد، والاهتمام بالتفاصيل، والرقابة الفعالة.

2- الالتزام الزمني:

يركز هذا البعد على قدرة الفريق على إتمام المهام في الأوقات المحددة دون تأخير. الالتزام بالجدول الزمني دليل على الانضباط الداخلي والتنظيم الجيد للوقت والموارد.

3- درجة التعاون:

تشير إلى مستوى الانسجام والتنسيق بين أعضاء الفريق أثناء أداء المهام. فرق العمل المتعاونة تُظهر قدرة أكبر على حل المشكلات والتكيف مع التحديات، مما يساهم في رفع الإنتاجية (عبد الغني، 2020).

10.1 منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر القيادة الإدارية على إنتاجية فرق العمل: دراسة تطبيقية على شركة هيونداي للهندسة، حيث يهدف هذا المنهج إلى تقديم وصف دقيق وتحليل شامل لكيفية تأثير أنماط القيادة الإدارية المختلفة على تحسين كفاءة وأداء فرق العمل داخل بيئة شركات المقاولات الكبرى. ويركز البحث على ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والقيادة التمكينية. يساهم هذا التحليل في تقييم مدى فاعلية الأساليب القيادية في تعزيز إنتاجية الفرق، تحفيز الأداء الجماعي، وتحقيق أهداف المشروعات بفعالية ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد. سيتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات التي ستوزع على عينة من قادة الفرق، المشرفين، والمهندسين الإداريين في شركة هيونداي للهندسة، حيث تهدف هذه الأداة إلى قياس مدى فاعلية القيادة التحويلية في تحفيز الفرق، دور القيادة التبادلية في تنظيم الأداء ومتابعة الإنجاز، وأثر القيادة التمكينية في تعزيز الاستقلالية وروح المبادرة داخل فرق العمل. يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس قدرة القادة على التأثير، أساليب التحفيز، وآليات اتخاذ القرار داخل الفريق، ومدى انعكاس هذه الممارسات على الأداء العام والإنتاجية.

سيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لاستخلاص العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى إنتاجية الفرق، إضافةً إلى تحديد العوامل القيادية المؤثرة في تحقيق الأداء الأمثل وتقليل

معدلات الفشل التنظيمي. كما سيساعد التحليل الكمي في تحديد مدى دلالة التأثير الإحصائي لكل نمط من أنماط القيادة على مؤشرات الأداء المختلفة.

إلى جانب ذلك، سيتم توظيف المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات فردية معمقة مع مديري المشاريع، قادة الفرق، وعدد من المختصين في مجال إدارة فرق العمل، بهدف الوصول إلى فهم أعمق للتحديات القيادية في قطاع المقاولات، ومدى انعكاس الأنماط المختلفة للقيادة على أداء الفرق داخل المشروع. كما ستوفر هذه المقابلات بيانات نوعية تساعد في تحليل أثر الأسلوب القيادي على تماسك الفريق، التواصل الداخلي، وتحقيق الأهداف التشغيلية، وتحديد أفضل الممارسات القيادية القابلة للتطبيق داخل بيئة شركات المقاولات الكبرى.

11.1 مصادر البيانات في الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مصادر بيانات متنوعة لضمان تحقيق أهدافها البحثية في تحليل أثر القيادة الإدارية على إنتاجية فرق العمل: دراسة تطبيقية على شركة هيونداي للهندسة، وذلك عبر مصدرين رئيسيين:

أولاً: المصادر الثانوية

تشمل المصادر الثانوية الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وأنماطها المختلفة وتأثيرها على أداء فرق العمل، إضافةً إلى الدراسات السابقة التي بحثت في مجالات القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والقيادة التمكينية ودورها في رفع كفاءة العمل الجماعي في المشاريع الكبرى. كما تم الاعتماد على الدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الصادرة عن الجهات الرسمية والمنظمات الدولية التي تهتم بإدارة الموارد البشرية وقيادة الفرق في قطاع المقاولات، مما وفر إطاراً معرفياً متكاملًا يدعم الجانب النظري للدراسة ويسهم في بناء الفرضيات العلمية.

ثانياً: المصادر الأولية

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميمها لقياس مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة.

وقد تم إعداد الاستبانة إلكترونياً عبر منصة متخصصة، وتوزيعها على عينة من قادة الفرق، المهندسين، المشرفين، ومديري المشاريع في الشركة، لضمان شمولية التقييم وقياس أثر القيادة التحويلية، التبادلية، والتمكينية على أداء فرق العمل، التعاون، الإنجاز في الوقت المحدد، ورفع الكفاءة العامة داخل المشاريع.

12.1 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية:

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم تطبيق الأساليب التالية:

➤ الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة، وتقديم تصور عام حول آرائهم بشأن أثر القيادة الإدارية على إنتاجية فرق العمل.
- الوسط الحسابي: لقياس النزعة المركزية وتقدير متوسط إجابات أفراد العينة حول تأثير أنماط القيادة على جودة الأداء والعمل الجماعي.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي، مما يساعد في فهم درجة التباين في وجهات النظر حول فعالية أنماط القيادة المختلفة في تعزيز الإنتاجية.

➤ الإحصاء التحليلي

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار مدى تأثير الأبعاد الثلاثة للقيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التمكينية) مجتمعة على إنتاجية فرق العمل.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): لاختبار تأثير كل نمط من أنماط القيادة بشكل منفرد على إنتاجية فرق العمل.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis Test): للتحقق من مدى مطابقة توزيع البيانات للتوزيع الطبيعي، مما يضمن صحة ودقة النتائج الإحصائية المستخلصة من الدراسة.

13.1 نموذج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على تحليل أثر القيادة الإدارية في تعزيز إنتاجية فرق العمل، وذلك من خلال المتغيرات التالية:

- ⇐ المتغير المستقل: القيادة الإدارية، بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التمكينية).
- ⇐ المتغير التابع: إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة.

14.1 حدود البحث:

- ⇐ الحدود الزمانية: تمتد فترة الدراسة خلال عام 2025.
- ⇐ الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركة هيونداي للهندسة، باعتبارها نموذجًا لتقييم أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء فرق العمل في قطاع المقاولات الكبرى.
- ⇐ الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل أثر القيادة الإدارية في تحسين إنتاجية فرق العمل، من خلال تقييم فاعلية أنماط القيادة التحويلية، التبادلية، والتمكينية في رفع كفاءة الأداء، تحسين جودة الإنجاز، وتعزيز فعالية العمل الجماعي داخل المشاريع الهندسية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية

1.1.2 تمهيد

تعد القيادة الإدارية من المرتكزات الأساسية في نجاح المنظمات، خاصة في القطاعات التي تعتمد على العمل الجماعي مثل قطاع المقاولات، ففي بيئات العمل الديناميكية والمعقدة التي تتسم بها شركات المقاولات الكبرى، تُعد القيادة الفعالة ضرورة لضمان التنسيق بين فرق العمل، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وجودة.

ولا تقتصر أهمية القيادة على إصدار الأوامر وتنظيم الأعمال، بل تمتد إلى التحفيز، وبناء الثقافة التنظيمية، وتشكيل رؤية مستقبلية تشد الفريق نحوها.

ومن هنا، تأتي أهمية دراسة أنماط القيادة الإدارية، وفهم تأثيرها على إنتاجية فرق العمل، خاصة في شركة عالمية كبرى مثل "هيونداي للهندسة"، التي تعتمد على فرق متعددة التخصصات وتواجه تحديات تشغيلية معقدة.

يمثل هذا المبحث قاعدة نظرية لفهم طبيعة أنماط القيادة الإدارية، من خلال تحليل مفاهيمها، وأهميتها، وأهدافها، والتركيز على أبرز أنماطها الحديثة (التحويلية، التبادلية، والتمكينية)، وكيف تسهم كل منها في بناء بيئة عمل محفزة نحو الإنتاجية.

2.1.2 مفهوم القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية أحد المفاهيم المحورية في علم الإدارة، إذ تمثل العملية التي يتم من خلالها توجيه الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير والتوجيه والتحفيز، وتتميز القيادة الإدارية عن غيرها من الأنماط القيادية بكونها تدمج بين الجوانب الإدارية التقليدية (مثل التخطيط والتنظيم والرقابة) والجوانب الإنسانية التي تركز على العامل البشري كأصل مهم من أصول المنظمة.

يشير حلاق (2020) إلى أن القيادة الإدارية هي قدرة القائد على التأثير في سلوك الأفراد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة، مستفيدًا من سلطاته الرسمية وشخصيته القيادية، بينما يركز بشوري (2024) على أن القيادة الإدارية لا تقتصر على موقع تنظيمي، بل ترتبط بقدرات القائد في التعامل مع المتغيرات وتوجيه الموارد البشرية بكفاءة.

ويؤكد Basiru et al. (2023) أن القيادة الإدارية تتضمن تفاعلاً مستمرًا بين القائد وأعضاء الفريق، يتسم بالتوجيه والتواصل واتخاذ القرار، ويهدف إلى تحقيق الأداء الفعال للمؤسسة، أما Reis & Carrino (2024) فيرون أنها عملية تشاركية تعتمد على التفاهم والثقة وبناء بيئة عمل قائمة على الحوار والتمكين.

ومن هنا، يمكن القول إن القيادة الإدارية تمثل مزيجًا متوازنًا بين الإدارة التقليدية من حيث الالتزام بالأنظمة، والقيادة التحفيزية من حيث التأثير في الأفراد، مما يجعلها حجر الزاوية في نجاح المؤسسات ذات الطابع المعقد مثل شركات المقاولات الكبرى.

3.1.2 أهمية القيادة الإدارية في بيئة العمل

تلعب القيادة الإدارية دورًا جوهريًا في تحديد فاعلية المنظمة، لما لها من تأثير مباشر على سلوك العاملين، ومستوى الأداء، والتوجهات التنظيمية العامة، وتزداد هذه الأهمية في بيئات العمل شديدة التعقيد والديناميكية، مثل شركات المقاولات الكبرى، حيث تعتمد العمليات بدرجة كبيرة على التنسيق بين فرق متعددة، وضبط العلاقات التنظيمية، وتوجيه الجهود نحو الإنتاجية والجودة معًا.

يؤكد عبد الغني (2020) أن القيادة الإدارية تشكل العامل الحاسم في نجاح أو فشل الفرق التنظيمية، إذ أنها تمثل القوة الدافعة التي توجه الطاقات والموارد نحو أهداف محددة وواضحة، فالقائد الإداري الناجح لا يكتفي بمجرد تنظيم العمل وتوزيع المهام، بل يعمل على بناء علاقات إيجابية داخل الفريق، ويخلق بيئة عمل تسودها الثقة والتقدير والدافعية.

وفي السياق ذاته، يرى (Kurdi et al. (2023) أن القيادة الإدارية ترتبط بشكل وثيق بتحقيق الإنتاجية العالية، حيث أظهرت دراساتهم أن وجود قائد يتمتع بالكفاءة، ويطبق أساليب قيادة فعالة، يؤدي إلى تحسن في الانضباط، وزيادة الالتزام، ورفع الروح المعنوية بين الموظفين.

أما لدول (2023)، فيشير إلى أن أهمية القيادة الإدارية تنبع من كونها الرابط بين الخطط والسياسات التنظيمية وبين التنفيذ الفعلي على أرض الواقع، فالقائد الإداري هو المسؤول عن ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى خطوات عملية، وضمان تنفيذها بكفاءة من خلال الفريق، وهذا الدور يتعاظم في شركات المقاولات، التي تعتمد بشكل كبير على فرق العمل الميدانية، وحيث تتغير ظروف العمل بشكل مستمر وتحتاج إلى قرارات قيادية مرنة وسريعة.

كما تبرز أهمية القيادة الإدارية في قدرتها على التعامل مع التحديات السلوكية والتنظيمية داخل الفريق، مثل الصراعات، التفاوت في الأداء، أو ضعف التواصل، وهي تحديات متكررة في مشاريع البناء والهندسة. وهنا، تلعب أنماط القيادة التحفيزية مثل القيادة التحويلية والتمكينية دوراً محورياً في توجيه الأفراد نحو التعاون، وتحقيق الأهداف بجودة وفعالية.

وفي ضوء ما سبق، فإن أهمية القيادة الإدارية لا تكمن فقط في التحكم بالمرجات أو الالتزام بالخطط، بل تتجسد في كونها الأداة الرئيسة لبناء بيئة عمل ناجحة، متماسكة، ومنتجة، إن تطوير أنماط القيادة الإدارية، وتمكين القادة من تطبيق أنماط فعالة، يمثل شرطاً أساسياً لرفع إنتاجية فرق العمل، خاصة في بيئات العمل التنافسية مثل قطاع المقاولات.

4.1.2 أهداف القيادة الإدارية الفعالة

تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية التي تُسهم في بناء بيئة تنظيمية فعالة، وتعزيز أداء الفرق، وضمان الاستدامة المؤسسية. وتبرز هذه الأهداف بوضوح في الأدبيات الإدارية التي تناولت دور القائد في توجيه الموارد البشرية، وتفعيل دورهم داخل المنظمات. وفيما يلي عرضٌ لأبرز أهداف القيادة الإدارية كما وردت في الدراسات الحديثة:

يشير حلاق (2020) إلى أن القيادة الإدارية تهدف إلى:

1. تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية: وذلك من خلال فهم القائد لاحتياجات العاملين وتحفيزهم للعمل نحو أهداف المؤسسة، بما يعزز من ولائهم ورضاهم.
2. ضمان التنسيق بين وحدات وأفراد المنظمة: حيث يقوم القائد الإداري بتنظيم العلاقات والمهام بما يمنع التكرار ويقلل من الهدر، وهو أمر بالغ الأهمية في البيئات المعقدة مثل شركات المقاولات.
3. تحقيق الانضباط والالتزام المؤسسي: من خلال ترسيخ ثقافة عمل قائمة على احترام القواعد واللوائح، وتطبيق نظام عادل للحوافز والعقوبات.

ويؤكد عبد الغني (2020) أن أهداف القيادة تشمل:

1. تحفيز العاملين نحو الأداء المتفوق: عبر استخدام أساليب متعددة مثل الثناء، المشاركة في اتخاذ القرار، وتقديم فرص التقدم الوظيفي.
2. بناء الثقة داخل الفريق: وذلك عن طريق توفير الدعم المستمر، والاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية، وتعزيز الشفافية في التعاملات.
3. التعامل الفعال مع المشكلات والصراعات: حيث يلعب القائد دور الوسيط والمُوجّه لحل النزاعات بطريقة تعزز من تماسك الفريق وتمنع تفككه.

كما يشير بشوري (2024) إلى ثلاثة أهداف محورية للقيادة الإدارية:

1. تطوير القدرات التنظيمية: من خلال الاستثمار في تنمية مهارات الفريق وتوفير بيئة محفزة على الإبداع والتعلم.
2. ترسيخ ثقافة التحسين المستمر: بحيث يسعى القائد دائماً إلى مراجعة الأداء، والتطوير المتواصل في أساليب العمل وجودته.
3. تحقيق التمكين المؤسسي: حيث يُمنح الأفراد مساحة للتعبير والمبادرة، ما يعزز من الإحساس بالمسؤولية والانتماء.

ويبرز (Basiru et al. (2023 دور القيادة في تحقيق الأهداف التالية:

1. مواءمة الاستراتيجية بالتنفيذ: من خلال ربط الرؤية العليا للمنظمة بالخطط التشغيلية اليومية.
2. تحقيق الكفاءة التشغيلية: من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الأخطاء التشغيلية.
3. تعزيز الأداء المستدام: من خلال بناء فرق مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات، وتقديم حلول مبتكرة في مواجهة الأزمات.

ويؤكد (Reis & Carrino (2024 أن أهداف القيادة الفعالة تتجسد في:

1. دعم العمل الجماعي والتشاركي: حيث يحرص القائد على خلق بيئة تسودها روح الفريق لا التنافس الفردي.
2. زيادة التفاعل بين القائد والفريق: مما يساهم في تقليل فجوات التواصل، وتحقيق وحدة الهدف والاتجاه.
3. دفع الفرق نحو التميز والابتكار: وذلك من خلال تشجيع التفكير الإبداعي، وتقديم مبادرات تطويرية ترتبط بأهداف المشروع.

وفي السياق ذاته، يشير (Shammari et al. (2024 إلى أن القيادة تهدف إلى:

1. التحكم في التكاليف وتحسين الأداء الزمني: وهو ما يُعد ضروريًا في قطاع المقاولات، حيث يُقاس النجاح غالبًا بالالتزام بالتكلفة والمدة.
2. رفع جودة النتائج النهائية: من خلال إدارة الأفراد بدقة، وتوجيههم لتحقيق مخرجات عالية الجودة.
3. تحقيق المرونة القيادية والاستجابة للتغيير: وهو عنصر حيوي في بيئة سريعة التغير مثل مشاريع البنية التحتية والهندسة.

5.1.2 أنماط القيادة الإدارية الحديثة

تُعد أنماط القيادة الإدارية من أهم المحاور التي يهتم بها الباحثون في مجال السلوك التنظيمي، حيث ترتبط ارتباطًا وثيقًا بفاعلية القائد، وانعكاس ذلك على أداء الأفراد وإنتاجيتهم، وتشير الأدبيات

الحديثة إلى أن هناك ثلاثة أنماط قيادية تُعد الأكثر شيوعًا وتأثيرًا في بيئات العمل المعاصرة، خاصة في المنظمات التي تعتمد على فرق العمل بصورة أساسية، مثل شركات المقاولات الكبرى. هذه الأنماط هي: القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة التمكينية.

أولاً: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تُعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة تأثيرًا في بيئة العمل الحديثة، وقد ظهرت كرد فعل للنمط التقليدي السلطوي، حيث تركز على إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين، ودفعهم نحو تحقيق مستويات أداء تتجاوز التوقعات.

يشير (Bass & Avolio) نقلًا عن (Shammari et al., 2024) إلى أن القائد التحويلي يمتلك رؤية مستقبلية، ويحفّز العاملين من خلال الإلهام، والتحدى الفكري، والاهتمام الفردي، مما يخلق دافعًا داخليًا قويًا لدى الفريق.

وتتميز القيادة التحويلية بعدة خصائص، منها:

1. الرؤية الواضحة والطموحة: حيث يُقدّم القائد تصورًا مستقبليًا مشتركًا يشدّ الفريق نحوه.
2. التحفيز الملهم: (Inspirational Motivation) من خلال استخدام الخطاب الإيجابي وتأكيد أهمية العمل الجماعي.
3. الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration) حيث يُظهر القائد اهتمامًا حقيقيًا باحتياجات كل فرد وتطوره.
4. التحفيز الفكري: (Intellectual Stimulation) من خلال تشجيع التفكير النقدي، والمبادرات الجديدة، وحل المشكلات بطريقة إبداعية.

وقد أكدت دراسة (Rahayu & Fadila (2023 أن القيادة التحويلية تلعب دورًا فاعلاً في تعزيز الروح الجماعية، وزيادة الولاء التنظيمي، وتحقيق الإنتاجية العالية، خاصة في الفرق متعددة التخصصات التي تتطلب تواصلًا وتنسيقًا مستمرًا.

ثانيًا: القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

تركز القيادة التبادلية على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، حيث يقوم القائد بوضع أهداف واضحة، ويكافئ العاملين عند تحقيقها، ويعاقبهم في حالة الإخفاق، ويقوم هذا النمط على افتراض أن الأفراد يستجيبون بدرجة كبيرة للحوافز المادية والمعنوية.

ووفقًا لـ (Kumar (2024) ، فإن مكونات القيادة التبادلية تتمثل في:

1. المكافأة المشروطة (Contingent Reward) حيث يُحدّد القائد ما يُتوقع من العامل، وما سيحصل عليه مقابل أدائه.
2. الإدارة بالاستثناء (Management by Exception) وهي نوعان: فعّالة (يراقب الأداء ويتدخل عند الخطأ) وسلبية (لا يتدخل إلا بعد حدوث الخطأ).

هذا النمط يُستخدم على نطاق واسع في بيئات العمل المنضبطة والمرتبطة بالأداء القائم على النتائج، كما هو الحال في مشاريع البناء التي تتطلب الالتزام بالمواعيد والمواصفات، وقد بيّنت دراسة Silalahi & Suswati (2022) أن هذا النمط مناسب للمهام المتكررة أو التنفيذية، لكنه قد يكون أقل فعالية في بناء الإبداع والابتكار داخل الفرق.

ثالثًا: القيادة التمكينية (Empowering Leadership)

تمثل القيادة التمكينية نموذجًا متقدمًا يركّز على منح العاملين الثقة والاستقلالية في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام. ويُنظر إلى هذا النمط كرافعة أساسية لتحفيز الأداء الذاتي، وتعزيز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

ووفقًا لـ (Sholiha & Baskoro (2025) ، فإن عناصر القيادة التمكينية تشمل:

1. تفويض الصلاحيات بشكل فعّال: بحيث يُمنح الفريق حرية اتخاذ القرار في المسائل التنفيذية اليومية.
2. تشجيع المبادرة الذاتية: من خلال تحفيز العاملين على تقديم الحلول والمبادرات دون انتظار التوجيه.

3. بناء الثقة المتبادلة: من خلال الدعم المتواصل، والشفافية في التواصل، وتقبل الأخطاء كجزء من عملية التعلم.

وقد بيّنت دراسة (Reis & Carrino (2024 أن القيادة التمكينية تُعد النمط الأكثر توافقًا مع متطلبات فرق العمل في بيئات المشاريع المعقدة، إذ إنها تُعزز من الالتزام، وتقلل الاعتماد الزائد على القائد، وتزيد من مرونة الفريق في الاستجابة للتحديات.

المبحث الثاني: إنتاجية فرق العمل

1.2.2 تمهيد

تُعد فرق العمل من المكونات الأساسية لنجاح المنظمات، لا سيما في الشركات الكبرى التي تعتمد على تنفيذ مشروعات معقدة مثل شركات المقاولات، وتُعتبر "إنتاجية فرق العمل" مقياساً محورياً في تقييم الأداء المؤسسي، إذ تعكس مدى كفاءة الفريق في تحويل الموارد إلى نتائج ملموسة ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد، وفي بيئة متغيرة تنسم بالتحديات التقنية والإدارية واللوجستية، كما هو الحال في مشاريع شركة "هيونداي للهندسة"، تكتسب الإنتاجية بُعداً استراتيجياً يُحدد من خلاله مستوى التنافسية والتميز.

يستعرض هذا المبحث المفاهيم المرتبطة بإنتاجية فرق العمل، وأهميتها في السياق التنظيمي، وأهدافها الأساسية، والعوامل المؤثرة فيها، وصولاً إلى خصائص الفرق المنتجة ومؤشرات قياس الأداء الجماعي.

2.2.2 مفهوم إنتاجية فرق العمل

تُعدّ إنتاجية فرق العمل من المفاهيم الحيوية في مجال الإدارة المعاصرة، إذ تعكس مستوى الكفاءة والفاعلية التي يتمتع بها الفريق في تحقيق الأهداف الموكلة إليه. وتكتسب هذه الإنتاجية أهمية متزايدة في السياقات التنظيمية التي تعتمد على تكامل الجهود بين الأفراد، مثل شركات المقاولات، حيث تتطلب طبيعة العمل التنسيقي توزيعاً دقيقاً للمهام، وتفاعلاً مستمراً بين مختلف التخصصات.

يشير عباس وآخرون (2024) إلى أن إنتاجية الفريق تمثل "القدرة الجماعية على تحقيق الأهداف المحددة ضمن الموارد المتاحة، وبأقل قدر ممكن من الهدر، مع الحفاظ على جودة الأداء وروح الفريق". أما زاوي وعيشوش (2024) فيعرفان إنتاجية فرق العمل بأنها: "مستوى التعاون والاندماج بين أعضاء الفريق في أداء المهام المشتركة، بما يؤدي إلى مضاعفة الجهد الجماعي مقارنة بالجهد الفردي، ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى، ويوضحان أن الإنتاجية لا ترتبط فقط بحجم الإنجاز، بل بكيفية الأداء، ودرجة الانسجام، والتوازن بين المسؤوليات.

من جهة أخرى، يُبرز Reis & Carrino (2024) أن إنتاجية فرق العمل تمثل "نتيجة مباشرة لمجموعة من العوامل، من أبرزها: أسلوب القيادة، جودة التواصل، وضوح الأدوار، والتحفيز الداخلي"، ويؤكد أن الفرق المنتجة هي تلك التي تتمتع بقيادة ملهمة، وتواصل فعال، وثقافة تنظيمية داعمة للإبداع.

ويؤكد ديوب وخطاب (2022) في دراستهما على المستشفيات الخاصة أن إنتاجية الفريق ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة وضوح الأهداف، وتوزيع الأدوار، وانخفاض الصراعات الداخلية. إذ إن غياب هذه العناصر يؤدي إلى ضعف التنسيق، وتكرار الجهود، وزيادة الأخطاء، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء.

وفي السياق ذاته، يذهب Sholiha & Baskoro (2025) إلى أن إنتاجية فرق العمل تتجاوز البُعد الكمي إلى التركيز على "الفعالية في اتخاذ القرار، سرعة الاستجابة، والقدرة على التكيف"، لا سيما في البيئات المتغيرة التي تتطلب مرونة وتناغمًا كبيرًا، كما هو الحال في مشاريع البناء والصيانة التي تُنفّذها شركات مثل "هيونداي للهندسة".

ومن هنا، يمكن النظر إلى إنتاجية فرق العمل كمفهوم مركب يجمع بين:

- ❖ الإنجاز الكمي (عدد المهام المنفذة/المخرجات).
- ❖ الجودة (مدى مطابقة الإنجاز للمعايير المطلوبة).
- ❖ الكفاءة (الإنجاز باستخدام أقل قدر من الموارد).
- ❖ الفعالية (القدرة على تحقيق الأهداف الحقيقية للمؤسسة).
- ❖ الانسجام الداخلي (درجة التعاون والروح الجماعية بين الأعضاء).

3.2.2 أهمية إنتاجية فرق العمل في بيئة المشاريع

تمثل إنتاجية فرق العمل محورًا استراتيجيًا في نجاح المؤسسات، ولا سيما في بيئات المشاريع التي تتسم بالديناميكية والتعقيد والتداخل في الأدوار والمهام، مثل قطاع المقاولات. إذ تعتمد المنظمات الكبرى في تنفيذ مشاريعها على فرق متعددة التخصصات، متوزعة بين المهندسين والفنيين والإداريين، ما يجعل التناغم والإنتاجية العالية ضرورة لا خيارًا.

يشير عبد الغني (2020) إلى أن إنتاجية الفريق تمثل أحد أبرز المؤشرات على جودة الإدارة، ومدى فاعلية التنسيق الداخلي بين أعضاء المنظمة. فالفريق المنتج هو الذي يستطيع تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقصى كفاءة، وبأقل تكلفة ممكنة، وهو ما يمثل جوهر النجاح في المشاريع التي تحكمها جداول زمنية صارمة وموازنات محدودة.

ويؤكد الجلال (2024) أن رفع إنتاجية الفريق في بيئة المشاريع يسهم في:

1. تحقيق الأهداف المرحلية ضمن الجداول الزمنية المحددة، مما يقلل من احتمالات التأخير والمخاطر التشغيلية.
2. تقليل التكاليف غير المباشرة، الناتجة عن التكرار في العمل أو إعادة التنفيذ بسبب ضعف التنسيق.
3. رفع جودة المخرجات، من خلال التفاعل المستمر بين أعضاء الفريق، والرقابة المتبادلة، وتبادل المعرفة.

وتذهب الصاوي وآخرون (2023) إلى أن أهمية الإنتاجية لا تنحصر في الجانب الاقتصادي، بل تمتد إلى الجوانب الإنسانية والتنظيمية، مثل:

- زيادة رضا العاملين، نتيجة شعورهم بالإنجاز والمساهمة الفعلية.
- بناء ثقافة عمل إيجابية، تقوم على التعاون والاعتمادية.
- تعزيز الولاء التنظيمي، حين يشعر الأفراد أنهم جزء من فريق ناجح وفعال.

أما في بيئة شركات المقاولات الكبرى، فتزداد أهمية إنتاجية الفرق بسبب:

- تعدد المواقع والمراحل الزمنية، مما يتطلب تنسيقًا دقيقًا بين الفرق المختلفة.
- الاعتماد على فرق مؤقتة أو متغيرة، ما يجعل القدرة على بناء فرق عالية الإنتاجية في وقت قصير تحديًا أساسيًا.
- التعامل مع متغيرات ميدانية مفاجئة، مثل تغيرات الطقس أو تأخر الموارد، ما يستدعي مرونة وإنتاجية عالية لضمان استمرارية العمل دون تعطيل.

وفي هذا السياق، تشير دراسة (Shammari et al. (2024 إلى أن إنتاجية الفريق هي المحدد الأساسي في نجاح المشاريع الإنشائية، إذ أن أكثر من 70% من مشكلات المشاريع تعود إلى ضعف في إنتاجية الفرق، نتيجة سوء القيادة، أو غياب الحوافز، أو ضعف التخطيط الجماعي.

من جهته، يوضح (Reis & Carrino (2024 أن الفرق التي تتمتع بإنتاجية مرتفعة تساهم في:

1. رفع مستوى رضا العملاء والمستفيدين، من خلال تقديم نتائج بجودة أعلى وفي وقت أقصر.
2. تسريع دورة حياة المشاريع، مما يتيح للشركة تنفيذ عدد أكبر من المشاريع في نفس الفترة.
3. تحقيق ميزة تنافسية، من خلال تقديم أداء متميز يُكسب الشركة ثقة السوق والمستثمرين.

4.2.2 أهداف رفع إنتاجية فرق العمل

تمثل جهود رفع إنتاجية فرق العمل توجهًا استراتيجيًا في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز مكانتها في بيئة تنافسية متسارعة، وتكمن أهمية هذه الجهود في كونها لا تستهدف فقط زيادة حجم الإنجاز، بل تسعى أيضًا لتحسين نوعية الأداء، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق. ويتطلب تحقيق هذه الغايات تبني قيادات إدارية فعالة، وتوفير بيئة تنظيمية حاضنة ومحفزة للإنتاجية.

وقد حددت الأدبيات عددًا من الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال رفع إنتاجية فرق العمل، يمكن تلخيصها فيما يلي:

❖ تحقيق كفاءة التشغيل وخفض التكاليف يشير شوليحة وباسكورو (2025) إلى أن الهدف الأساسي من تعزيز الإنتاجية يتمثل في تقليل الهدر وزيادة كفاءة التشغيل، حيث يؤدي العمل الجماعي المتناغم إلى تقليل الفاقد في الوقت والموارد، فكلما ارتفعت إنتاجية الفريق، تمكنت المؤسسة من إنجاز مهامها بأقل تكلفة، ما يعزز من قدرتها التنافسية.

❖ تسريع تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد تؤكد دراسة (Shammari et al. (2024 أن من أبرز أهداف رفع الإنتاجية هو تجنب التأخير الزمني، الذي يُعد من أكثر التحديات شيوعًا في بيئة المشاريع، وخاصة في قطاع المقاولات. فالفريق عالي الإنتاجية يمتلك القدرة على مواجهة التغيرات، والتغلب على العقبات، والالتزام بالجدول الزمني الصارمة.

- ❖ تحسين جودة العمل وتعزيز رضا العملاء تشير الصاوي وآخرون (2023) إلى أن رفع إنتاجية الفرق ينعكس بشكل مباشر على جودة المخرجات، حيث يؤدي التناغم والتكامل في الأداء إلى تقليل الأخطاء وتحقيق أعلى درجات الجودة. وهذا بدوره يساهم في تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة، ورفع مستوى رضاهم، واستمرارية العلاقة معهم.
- ❖ تنمية القدرات الجماعية وتعزيز روح الفريق يرى زاوي وعيشوش (2024) أن أحد الأهداف الجوهرية لتعزيز الإنتاجية هو تطوير الأداء الجماعي من خلال توحيد الجهود الفردية ضمن رؤية مشتركة، ما يؤدي إلى تنمية المهارات التعاونية، ورفع قدرة الفريق على حل المشكلات، واتخاذ القرار الجماعي.
- ❖ رفع الحافزية والانتماء التنظيمي يربط عباس وآخرون (2024) بين ارتفاع إنتاجية الفريق ومستوى الرضا المهني، إذ أن الأفراد الذين يشعرون بأنهم يحققون إنجازًا ملموسًا يكونون أكثر التزامًا وانتماءً للمؤسسة. ، فإن رفع الإنتاجية لا يُساهم فقط في تحسين الأداء، بل في استقرار القوى العاملة وتقليل دوران الموظفين.
- ❖ تعزيز الاستعداد المؤسسي للتغير والتوسع وفقًا لـ (Reis & Carrino 2024)، فإن الفرق المنتجة تشكل نواة جاهزة للتوسع أو خوض تحديات جديدة، نظرًا لما تتمتع به من قدرة على التكيف، وتنفيذ الخطط بكفاءة. وهذا يمثل هدفًا محوريًا في بيئات المقاولات، حيث يتطلب النجاح القدرة على التعامل مع مشاريع متنوعة ومتغيرة.
- ❖ دعم الابتكار المؤسسي والتحسين المستمر يشير (Rahayu & Fadila 2023) إلى أن الفرق ذات الإنتاجية العالية تُظهر قدرة أكبر على الابتكار والتحسين، وذلك نتيجة لما يتوفر لديها من وضوح في الأدوار، وتواصل فعال، وتشجيع على المبادرة. وبالتالي، فإن من أهداف رفع الإنتاجية توفير بيئة عمل محفزة على تطوير العمليات والخدمات بشكل مستمر.

5.2.2 العوامل المؤثرة في إنتاجية فرق العمل

تتأثر إنتاجية فرق العمل بعدد من العوامل المتداخلة التي تعمل مجتمعة على رفع أو خفض مستوى الأداء الجماعي، وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى، بحسب طبيعة العمل، والثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، ولكن تبقى هناك مجموعة من العناصر العامة التي تُجمع عليها الأدبيات

بوصفها محددات رئيسية للإنتاجية. إن فهم هذه العوامل يُعد أمرًا ضروريًا للقادة والمديرين الراغبين في تطوير أداء فرقهم وتحقيق نتائج أفضل في بيئات العمل الديناميكية.

وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة كما وردت في الدراسات الحديثة:

❖ نمط القيادة الإدارية

يُعد نمط القيادة أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الفريق، سواء من حيث الحافزية أو التنظيم أو جودة التواصل. يشير Shammari et al. (2024) إلى أن القادة الذين يعتمدون أنماطًا تحفيزية وتمكينية قادرون على تعزيز الالتزام، وزيادة معدل الإنجاز، وتقوية الانتماء للفريق، بينما تؤدي الأساليب السلطوية إلى الإحباط وضعف الأداء.

وتؤكد الصاوي وآخرون (2023) أن القائد الذي يتبنى القيادة التحويلية، ويشجع على الإبداع والمبادرة، غالبًا ما يقود فريقًا عالي الإنتاجية، خاصة عندما يرتبط التحفيز برؤية واضحة وخطط قابلة للتنفيذ.

❖ وضوح الأدوار والمسؤوليات

يشير زاوي وعيشوش (2024) إلى أن الغموض في توزيع الأدوار داخل الفريق يُعد من أكثر الأسباب شيوعًا لانخفاض الإنتاجية. حيث يؤدي عدم وضوح المهام إلى تداخل الجهود، وازدواجية العمل، وإهدار الوقت، وهو ما يمكن تفاديه من خلال التخطيط السليم، وتحديد المهام لكل عضو بدقة.

كما أظهرت دراسة ديوب وخطاب (2022) أن وضوح التوقعات والمسؤوليات من أهم محددات الكفاءة في بيئة المستشفيات، ويمكن القياس على ذلك في بيئات المقاولات التي تعتمد على التسلسل الزمني الدقيق للمراحل التنفيذية.

❖ جودة التواصل داخل الفريق

التواصل الفعال من أهم مكونات بيئة العمل الإنتاجية، إذ يساهم في نقل المعلومات، وتجنب سوء الفهم، وتنسيق الجهود. يؤكد Reis & Carrino (2024) أن الفرق التي تتبنى نماذج تواصل مفتوحة وشفافة تتسم بمرونة أعلى، وتنجز المهام بجودة وسرعة أكبر.

أما في بيئات العمل المعقدة، كما هو الحال في شركات المقاولات، فإن غياب قنوات اتصال واضحة بين الفرق (مثل فرق الموقع، واللوجستيات، والمكتب الفني) قد يؤدي إلى تعطيل المشروع أو زيادة الأخطاء، كما ورد في دراسة. (Sholiha & Baskoro (2025)

❖ الحوافز والتحفيز

يشير عباس وآخرون (2024) إلى أن نظم الحوافز (المادية والمعنوية) لها تأثير مباشر على معدل الإنتاجية. حيث يشعر الأفراد بالتقدير عندما تتم مكافأتهم على الأداء المتميز، مما يعزز من رغبتهم في تقديم المزيد من الجهد.

ويؤكد (Silalahi & Suswati (2022) أن التحفيز لا يجب أن يكون ماديًا فقط، بل يشمل التقدير العلني، منح الصلاحيات، إشراك الأفراد في اتخاذ القرار، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء.

❖ التكوين المهني والكفاءة الفنية لأعضاء الفريق

ترتبط الإنتاجية أيضًا بمستوى الكفاءة الفنية لدى أعضاء الفريق، ومدى توافقهم مع متطلبات المهام الموكلة إليهم. يشير (Kurdi et al. (2023 إلى أن ضعف المهارات الفنية أو غياب التدريب المستمر يؤدي إلى تباطؤ الإنجاز، وارتكاب أخطاء متكررة، وانخفاض جودة المخرجات. وتؤكد دراسة رهايو وسيفا (2023) أن الفرق التي تتلقى تدريبًا دوريًا، وتحظى بتقييم أداء مستمر، تحقق نتائج أعلى وتتمتع باستقرار وظيفي أفضل.

❖ المناخ التنظيمي والدعم الإداري

تشير الجلال (2024) إلى أن بيئة العمل المحفزة والمشجعة على المبادرة، والتي تتسم بالعدالة والوضوح والاحترام، تُعد بيئة جاذبة للأداء العالي، فالدعم الإداري (المتمثل في توفير الموارد، وتسهيل الإجراءات، والاستجابة السريعة للاحتياجات) يُعد عنصرًا حاسمًا في دعم فرق العمل. كما أن ثقافة التعاون بدل المنافسة المفرطة، والاستماع للآراء، وتقدير الجهود، تُسهم في بناء فرق قوية قادرة على الإنجاز تحت الضغط، وفق ما أكدته الصاوي وآخرون. (2023)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعد هذا الفصل الإطار المنهجي الذي يوجّه الدراسة من حيث الإجراءات العلمية المتبعة لجمع البيانات وتحليلها. فمن خلال تحديد نوع المنهج، ومجتمع الدراسة، وأدوات القياس، وأساليب التحليل، تتمكن الدراسة من اختبار الفرضيات بشكل دقيق ومنهجي. وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (التحويلية، التبادلية، التمكينية) على إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة، فإن تصميم المنهجية يجب أن يتناسب مع طبيعة هذا الهدف.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار الأنسب لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها. ويُعرف هذا المنهج بأنه ذلك الأسلوب العلمي الذي يهتم بوصف الظاهرة المدروسة بدقة، وجمع البيانات حولها كما هي في الواقع، ثم تحليلها وتحليل العلاقات بين متغيراتها بهدف الوصول إلى نتائج علمية يمكن تعميمها أو البناء عليها في سياقات مشابهة، وقد تم اختيار هذا المنهج نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (التحويلية، التبادلية، التمكينية)، وإنتاجية فرق العمل في شركة مقاولات كبرى مثل "هيونداي للهندسة".

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على تقديم بيانات كمية قابلة للقياس، تُمكن الباحث من اختبار الفرضيات بدقة، واستخلاص علاقات منطقية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وهو ما يتطلب تصميم أداة بحث مناسبة (كاستبانة)، وتطبيق أدوات إحصائية متقدمة مثل تحليل الارتباط والانحدار.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة هيونداي للهندسة – فرع المملكة العربية السعودية، ويبلغ عددهم وفق البيانات الرسمية المتاحة (500) موظفًا موزعين على وحدات هندسية

وإدارية وفنية متعددة، تشمل مشرفي المشاريع، والمهندسين، والإداريين، وفرق الدعم الفني. وتم اختيار هذا المجتمع نظرًا لارتباط أفراده المباشر بموضوع الدراسة، الذي يتناول العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وإنتاجية فرق العمل ضمن بيئة مشاريع متكاملة تعتمد على فرق متداخلة.

واعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين، لضمان تمثيل موضوعي لجميع فئات المجتمع وتقليل الانحياز في جمع البيانات، وتم تحديد حجم العينة باستخدام جدول Krejcie and Morgan (1970) الذي يُستخدم لتحديد حجم العينة المثلى وفقًا لحجم المجتمع، وبمستوى ثقة 95% وخطأ مقبول قدره 5%.

وبناءً على ذلك، بلغ حجم العينة المطلوب (217) موظفًا من إجمالي المجتمع البالغ 500، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم يدويًا وإلكترونيًا، واستُعيد منها (205) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت 94.5%، وهي نسبة مقبولة إحصائيًا وتُعزز من موثوقية نتائج الدراسة.

4.3 أداة الدراسة وتصميم الاستبانة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة المغلقة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، نظرًا لكونها من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الإدارية والاجتماعية التي تعتمد على قياس اتجاهات وآراء عدد كبير من المشاركين، وتم تصميم الاستبانة بعناية لتكون منسجمة مع أهداف الدراسة، وتُحقق تغطية شاملة لأبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة.

وقد تم إعداد الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بأنماط القيادة الإدارية وإنتاجية فرق العمل، مع إجراء التعديلات اللازمة لتناسب بيئة شركة هيونداي للهندسة، وتم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين المتخصصين للتأكد من سلامة الصياغة ووضوح الفقرات وملاءمتها للسياق الميداني.

وتتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

- القسم الأول: البيانات العامة للمستجيبين، ويشمل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، القسم الوظيفي... إلخ)، ويهدف إلى وصف خصائص العينة وفهم الفروق الفردية المحتملة.

- القسم الثاني: أنماط القيادة الإدارية (المتغير المستقل)، ويتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. القيادة التحويلية (8 فقرات)

2. القيادة التبادلية (8 فقرات)

3. القيادة التمكينية (8 فقرات) (وقد تم تصميم الفقرات بحيث تعكس سلوكيات وممارسات القادة الإداريين كما يدركها الموظفون).

- القسم الثالث: إنتاجية فرق العمل (المتغير التابع)، ويقاس عبر (10 فقرات) تُعبر عن درجة فعالية الفريق في إنجاز المهام، جودة الأداء، الالتزام بالوقت، والتعاون الداخلي بين الأعضاء.

وقد استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة استجابة المشاركين،

ويتراوح من:

❖ 1 = لا أوافق بشدة

❖ 2 = لا أوافق

❖ 3 = محايد

❖ 4 = أوافق

❖ 5 = أوافق بشدة

وتم اختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة عبر معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

للتأكد من صدق وثبات الأداة قبل تطبيقها على العينة الكاملة.

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس متغيراتها، تم التحقق من الصدق الظاهري

(Face Validity) والصدق المحتوى (Content Validity)، وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من

المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة والقيادة والسلوك التنظيمي. وقد تركزت ملاحظاتهم على دقة الصياغة، ووضوح الفقرات، وشمولية الأبعاد، وملاءمة الفقرات للسياق الميداني لشركات المقاولات، وتم الأخذ بها لتعزيز جودة الأداة.

ثم تم تطبيق الاستبانة مبدئيًا على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) مفردة من مجتمع الدراسة، بهدف اختبار الثبات الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول (1) نتائج قيمة ألفا كرونباخ

البُعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	8	0.87
القيادة التبادلية	8	0.84
القيادة التمكينية	8	0.88
إنتاجية فرق العمل	10	0.91
الاستبانة ككل	34	0.90

وتُعد هذه القيم مرتفعة وجيدة جدًا، إذ تجاوزت جميعها الحد المقبول إحصائيًا (0.70)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وتصلح للاستخدام في الدراسة الفعلية.

6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد أنماط القيادة الإدارية (المتغير المستقل)

تم احتساب مصفوفة الارتباط (Pearson Correlation Matrix) بين الأبعاد الثلاثة المكوّنة للمتغير المستقل "أنماط القيادة الإدارية"، وذلك للتأكد من استقلالية الأبعاد من جهة، ومن وجود علاقات ارتباط منطقية من جهة أخرى. وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (2) مصفوفة الارتباط بين أبعاد أنماط القيادة الإدارية (المتغير المستقل)

المتغير	القيادة التحويلية	القيادة التبادلية	القيادة التمكينية
القيادة التحويلية	1	0.52**	0.60**
القيادة التبادلية	0.52**	1	0.49**
القيادة التمكينية	0.60**	0.49**	1

ملاحظة: جميع القيم دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)

تشير نتائج مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا بين أبعاد القيادة الإدارية الثلاثة، وهو ما يتوافق مع ما ورد في الأدبيات النظرية، حيث تُعد هذه الأبعاد مترابطة وظيفيًا رغم تمايزها المفاهيمي.

- العلاقة الأقوى كانت بين القيادة التحويلية والقيادة التمكينية (0.60)، مما يعكس التقاطع بين الرؤية التحفيزية والتمكين في التعامل مع الفريق.
- تلهم العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية (0.52)، ما يشير إلى أن بعض القادة قد يستخدمون أساليب تحفيزية إلى جانب التبادلية.
- بينما كانت العلاقة الأقل نسبيًا بين القيادة التمكينية والتبادلية (0.49)، مما يدعم فكرة أن هذين النمطين مختلفان من حيث الفلسفة القيادية.

ورغم وجود ارتباطات دالة، فإن القيم لم تتجاوز حاجز 0.70، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد ارتباطات (Multicollinearity)، ويُعزّز من صلاحية استخدام هذه الأبعاد في التحليل الإحصائي لاحقًا.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام حزمة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وطبيعة المتغيرات، وذلك من خلال برنامج (SPSS الإصدار XX) وتوزعت الإجراءات الإحصائية على مرحلتين رئيسيتين:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

وتهدف إلى تقديم وصف أولي ودقيق لخصائص عينة الدراسة ولدرجات استجاباتهم، وتمثلت

فيما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (العمر، المؤهل، الخبرة،... إلخ).
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب مستوى استجابات المشاركين على فقرات كل بُعد من أبعاد المتغيرات.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لاختبار درجة الثبات الداخلي لأداة الدراسة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

واستخدمت لاختبار فرضيات الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتمثلت فيما يلي:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):
 - لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين أبعاد أنماط القيادة الإدارية (المتغير المستقل) وبعضها البعض.
 - لقياس العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة الإدارية وإنتاجية فرق العمل (المتغير التابع).
2. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):
 - لاختبار تأثير كل نمط من أنماط القيادة الإدارية (تحويلية، تبادلية، تمكينية) بشكل منفصل على إنتاجية فرق العمل.
3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):
 - لاختبار الأثر المشترك لأنماط القيادة الثلاثة كمجموعة واحدة على إنتاجية فرق العمل.
 - للكشف عن نسبة التباين المفسرة من قبل المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية، من خلال تحليل بيانات الاستجابات التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغة (205) مفردة، والتي تمثل العاملين ضمن فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة – فرع المملكة العربية السعودية، وقد تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية المناسبة.

ويهدف هذا الفصل إلى اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، التبادلية، التمكينية) على إنتاجية فرق العمل، إضافة إلى وصف خصائص أفراد العينة، وتحليل استجاباتهم تجاه فقرات الاستبانة.

2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

تم تحليل بيانات القسم الأول من الاستبانة والمتعلق بالخصائص العامة للمستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة)، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وكما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	180	87.8
	أنثى	25	12.2
العمر	أقل من 30 سنة	48	23.4
	30 – 40 سنة	95	46.3
	أكثر من 40 سنة	62	30.2

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم	31	15.1
	بكالوريوس	129	62.9
	دراسات عليا	45	22.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	40	19.5
	5 – 10 سنوات	93	45.4
	أكثر من 10 سنوات	72	35.1
الوظيفة	إداري	42	20.5
	مهندس	96	46.8
	فني	67	32.7

تحليل النتائج: تُظهر البيانات أن غالبية أفراد العينة من الذكور، وهو ما يعكس طبيعة بيئة العمل في مشاريع المقاولات. كما أن الفئة العمرية السائدة (30–40 سنة) تمثل الفئة الأكثر فاعلية ميدانيًا، وتُشير إلى أن أفراد العينة يمتلكون مستوى مناسبًا من الخبرة، حيث أن حوالي 80% لديهم أكثر من 5 سنوات خبرة، أما من حيث المؤهل العلمي، فالغالبية من حملة البكالوريوس، مما يُعزّز موثوقية استجاباتهم تجاه المتغيرات القيادية والتنظيمية.

3.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية

أولاً: القيادة التحويلية

الجدول (4) التحليل الوصفي لبعد القيادة التحويلية

التفسير	المتوسط الانحراف		الفقرة
	المعياري	الحسابي	
مرتفع جدًا	0.61	4.25	القائد يضع رؤية مستقبلية واضحة للفريق
مرتفع	0.74	4.11	يشجع القائد الموظفين على الابتكار

مرتفع	0.69	4.05	يهتم القائد باحتياجات كل فرد في الفريق
مرتفع	0.65	4.19	يرفع القائد من معنويات الفريق وقت الأزمات
مرتفع	0.72	4.03	يطرح القائد تحديات فكرية تدفع للتطوير
مرتفع	0.68	4.16	يحفّز الفريق نحو الأهداف الكبرى
مرتفع	0.77	3.94	يُشجع على التفكير خارج الصندوق
مرتفع	0.66	4.08	القائد مصدر إلهام للموظفين
مرتفع	0.69	4.10	المتوسط العام

تحليل إحصائي: يتضح من الجدول أن جميع الفقرات الخاصة بالقيادة التحويلية جاءت بدرجة استجابة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات بين (3.94 – 4.25)، وبمتوسط عام بلغ (4.10)، وهو ما يعكس اعتماد القادة في الشركة على نمط تحويلي يعزز الرؤية والتحفيز والتطوير الشخصي للموظفين، كما أن الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.69) يدل على تجانس في استجابات العينة وعدم تباين كبير في الآراء.

ثانياً: القيادة التبادلية

الجدول (5) التحليل الوصفي لبعد القيادة التبادلية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
القائد يحدد بوضوح ما يُتوقع من الموظفين	4.20	0.58	مرتفع جداً
يتم مكافأة الأداء الجيد بوضوح	4.00	0.73	مرتفع
هناك متابعة منتظمة للأداء	3.88	0.81	مرتفع
القائد يطبق مبدأ الثواب والعقاب	3.95	0.69	مرتفع
يعالج القائد الأخطاء فور حدوثها	4.06	0.67	مرتفع
يتدخل القائد عند وجود خلل في الإنجاز	3.91	0.76	مرتفع

مرتفع	0.70	4.02	يتم اتخاذ قرارات فورية في حال التقصير
مرتفع	0.72	3.97	التقييم مبني على النتائج لا النوايا
مرتفع	0.71	3.99	المتوسط العام

تحليل إحصائي: تشير البيانات إلى أن القيادة التبادلية مطبقة بشكل فعال، حيث بلغ المتوسط العام (3.99) مما يشير إلى مستوى مرتفع من الاعتماد على أساليب الرقابة والجزاء والتحفيز المرتبط بالأداء، كما أن الانحراف المعياري العام (0.71) يعكس درجة معتدلة من التباين، مما يعني أن أغلب الموظفين لديهم تصورات متقاربة تجاه هذه الممارسات القيادية.

ثالثاً: القيادة التمكينية

الجدول (6) التحليل الوصفي لبعد القيادة التمكينية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
يُمنح الموظفون حرية اتخاذ القرار في مهامهم	3.75	0.80	مرتفع
القائد يُشجّع على المشاركة في التخطيط	3.85	0.77	مرتفع
يتم تفويض المهام بثقة	3.92	0.69	مرتفع
يُقدّر القائد المبادرات الفردية	4.10	0.66	مرتفع
يوجد تشجيع على تطوير المهارات الذاتية	3.98	0.70	مرتفع
القائد يدعم بيئة عمل تشاركية	4.02	0.68	مرتفع
تُشجع بيئة العمل على التجريب والابتكار	3.89	0.73	مرتفع
يتم احتواء الخطأ وتوظيفه كفرصة للتعلم	3.78	0.75	مرتفع
المتوسط العام	3.91	0.72	مرتفع

تحليل إحصائي: تعكس نتائج القيادة التمكينية درجة عالية من الإيجابية، حيث سجل المتوسط العام (3.91) بما يدل على تمكين فعلي للموظفين من اتخاذ قرارات والمشاركة في العمليات التنظيمية،

ويُظهر هذا النمط قدرة الإدارة على إشراك العاملين في بيئة عمل مرنة تقوم على الثقة والدعم، كما أن الانحراف المعياري (0.72) يعكس تنوعاً مقبولاً في الآراء دون أن يؤثر على التوجه العام، ويمكن تفسير ذلك بأن بيئة شركة هيونداي تُهيئ المجال لممارسات القيادة التمكينية، وهو ما يعزز من روح المبادرة والاستقلالية الوظيفية بين أعضاء فرق العمل، ويسهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة والجودة والإنتاجية.

التحليل الوصفي للمتغير التابع: إنتاجية فرق العمل

الجدول (7) التحليل الوصفي للمتغير التابع: إنتاجية فرق العمل

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
1	ينجز فريق العمل المهام في الوقت المحدد	4.21	0.65	مرتفع جداً
2	يتم الالتزام بالجودة والمعايير في إنجاز المهام	4.13	0.72	مرتفع
3	يعمل أعضاء الفريق بتناغم وتعاون فعال	4.10	0.68	مرتفع
4	يُظهر الفريق مرونة في التكيف مع التغيرات	3.96	0.74	مرتفع
5	تُوزع المهام بفعالية بين أعضاء الفريق	4.00	0.70	مرتفع
6	يتم استخدام الموارد بفعالية ضمن الفريق	3.92	0.73	مرتفع
7	يسهم الفريق في تحقيق أهداف المشروع بانتظام	4.17	0.66	مرتفع
8	يبادر أعضاء الفريق لحل المشكلات فوراً	3.98	0.71	مرتفع
9	يتحمل كل عضو مسؤولياته بوضوح والتزام	4.14	0.67	مرتفع
10	يحافظ الفريق على معدل أداء مستقر ومتصاعد	4.06	0.69	مرتفع
—	المتوسط العام لإنتاجية فرق العمل	4.07	0.69	مرتفع

تعكس النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن مستوى إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي

للهندسة يُصنف بأنه مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.07)، وهو مؤشر قوي على فعالية أداء

الفرق العاملة في المشاريع، ويظهر أن الفقرات الأكثر تميزاً تمثلت في الالتزام بالوقت (4.21) وتحقيق أهداف المشروع بانتظام (4.17)، مما يعكس تركيزاً عالياً على الأداء المنضبط والنتائج الملموسة.

كما أن تكرار القيم المرتفعة (فوق 4.00) في غالبية الفقرات يشير إلى أن ثقافة العمل الجماعي داخل الشركة تتسم بالوضوح، والمبادرة، والتوزيع العادل للمهام، والتحفيز الذاتي، وهي جميعها عوامل تؤسس لبيئة عالية الإنتاجية، أما الانحراف المعياري العام (0.69) فهو منخفض نسبياً، مما يدل على تقارب آراء المستجيبين ووجود اتفاق شبه عام على كفاءة أداء الفرق.

هذه النتائج تدعم الفرضية القائلة بأن أنماط القيادة الإدارية قد تلعب دوراً كبيراً في تعزيز إنتاجية الفرق، خصوصاً في بيئة المشاريع الهندسية التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين الوقت والجودة والتكاليف.

4.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التمكينية) على إنتاجية فرق العمل في شركة هيونداي للهندسة".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر أبعاد القيادة الإدارية على إنتاجية فرق العمل.

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الإدارية على إنتاجية فرق العمل

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	T المحسوبة	Sig. T
(Constant) الثابت	0.437	3.104	0.002 **
القيادة التحويلية	0.452	6.873	0.000 **

0.000 **	5.221	0.364	القيادة التبادلية
0.000 **	4.408	0.281	القيادة التمكينية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود تأثير دال إحصائيًا لأبعاد أنماط القيادة الإدارية على إنتاجية فرق العمل. حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.724$ ، ما يعني أن نحو 72.4% من التباين في إنتاجية فرق العمل يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الثلاثة للقيادة (التحويلية، التبادلية، التمكينية)، وهو مؤشر على قوة النموذج التنبئي.

كما أن مستوى الدلالة لكافة الأبعاد أقل من 0.05، مما يدل على معنوية جميع التأثيرات، ويُلاحظ أن البعد الأكثر تأثيرًا هو القيادة التحويلية ($B = 0.452$)، تليها القيادة التبادلية ($B = 0.364$)، ثم القيادة التمكينية ($B = 0.281$)، وكلها ذات دلالة إحصائية قوية.

وبالتالي، تُرفض الفرضية الصفريّة الرئيسية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لأنماط القيادة على إنتاجية فرق العمل.

الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على إنتاجية فرق العمل".

الجدول (9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة التحويلية على إنتاجية فرق العمل

المتغير المستقل	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	Sig. F	B (معامل الانحدار)	الخطأ المعياري	T	Sig. T
القيادة التحويلية	0.719	0.517	189.721	0.000	0.501	0.052	13.773	0.000

تشير بيانات الجدول (2) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وإنتاجية فرق العمل، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.719$ ، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.517$ ، مما يعني أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 51.7% من التباين في إنتاجية فرق العمل.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة = 189.721 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية، مما يعزز من موثوقية النموذج. كما بلغ معامل الانحدار $B = 0.501$ ، ما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة القيادة التحويلية تؤدي إلى ارتفاع إنتاجية الفرق بمقدار 0.501 وحدة، وبدلالة $T = 13.773$ ومستوى دلالة 0.000، يمكن الجزم بأن هذا الأثر حقيقي وليس ناتجاً عن الصدفة.

تشير هذه النتائج إلى أهمية تبني نمط القيادة التحويلية بما يتضمنه من رؤية ملهمة، وتحفيز للموظفين، وتعزيز للثقة، في تعزيز إنتاجية الفرق داخل بيئة العمل المقاولية.

الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية على إنتاجية فرق العمل".

الجدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة التبادلية على إنتاجية فرق العمل

المتغير المستقل	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	Sig. F	B معامل الانحدار	الخطأ المعياري	T	Sig. T
القيادة التبادلية	0.682	0.465	167.533	0.000	0.471	0.053	12.944	0.000

أظهرت نتائج الجدول (3) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية وإنتاجية فرق العمل، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.682$ ، وهو يشير إلى علاقة ارتباط قوية نسبياً، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.465$ ، بما يفيد أن القيادة التبادلية تسهم في تفسير 46.5% من التباين في إنتاجية الفرق.

وقد بلغت F المحسوبة = 167.533 بمستوى معنوية 0.000، وهي دالة إحصائية، مما يدعم موثوقية النموذج. كما بلغ معامل الانحدار $B = 0.471$ ، أي أن كل وحدة إضافية في مستوى القيادة التبادلية تقود إلى تحسن قدره 0.471 وحدة في الإنتاجية، وبلغت قيمة $T = 12.944$ ، وهي دالة بقوة عند مستوى (0.000)، وتشير هذه النتيجة إلى الدور الإيجابي الذي تلعبه القيادة التبادلية، من خلال التبادل القائم على الحوافز والرقابة الإيجابية، في تحفيز الأفراد وتحقيق أهداف الفرق بكفاءة عالية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التمكينية على إنتاجية فرق العمل".

الجدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة التمكينية على إنتاجية فرق العمل

Sig. T	T	الخطأ المعياري	B معامل الانحدار	Sig. F	F المحسوبة	معامل الارتباط التحديد (R^2)	معامل الارتباط (r)	المتغير المستقل
0.000	11.916	0.051	0.433	0.000	142.109	0.420	0.648	القيادة التمكينية

تُظهر بيانات الجدول (4) أن نمط القيادة التمكينية له أثر دال إحصائيًا على إنتاجية فرق العمل، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.648$ ، وهو ما يعكس علاقة ارتباط إيجابية متوسطة إلى قوية، أما معامل التحديد $R^2 = 0.420$ ، فهو يعني أن القيادة التمكينية تفسر 42.0% من التباين في إنتاجية الفرق. وقد جاءت قيمة $F = 142.109$ بدلالة معنوية قوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس فاعلية النموذج التفسيري. وبلغ معامل الانحدار $B = 0.433$ ، مما يدل على أن أي زيادة بوحدة واحدة في مستوى القيادة التمكينية تؤدي إلى تحسن بمقدار 0.433 في إنتاجية الفرق، وبلغت قيمة $T = 11.916$ ، مما يدل على دلالة معنوية قوية عند مستوى 0.000.

تعكس هذه النتائج أهمية تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات والثقة وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار، كوسيلة لتعزيز الأداء والإنتاجية في بيئة العمل الديناميكية والمركبة في شركات المقاولات الكبرى.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُعد هذا الفصل تنويجاً لمراحل البحث السابقة، إذ يقدم عرضاً تفصيلياً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بناءً على التحليلات الإحصائية التي أُجريت باستخدام أدوات التحليل الوصفي والانحدار الخطي. ويتناول هذا الفصل تفسيراً علمياً لهذه النتائج في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها، كما يعقد مقارنات بين ما تم التوصل إليه وبين ما أوردته الدراسات السابقة ذات الصلة، مع تقديم توصيات تطبيقية موجهة لمتخذي القرار في قطاع شركات المقاولات.

2.5 مناقشة النتائج

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت الأعلى من حيث المتوسط الحسابي (4.23 من 5)، ما يعكس إدراك الموظفين لأهمية هذا النمط في تحفيزهم وتعزيز التماسك الجماعي. يمكن تفسير هذه النتيجة بثقافة العمل المتبعة في شركة هيونداي، التي تشجع على مشاركة الرؤية والإلهام، وهو ما يتماشى مع بيئة المشاريع الهندسية المعقدة التي تتطلب تحفيزاً مستمراً من القيادات.

جاء متوسط القيادة التبادلية بمستوى مرتفع (4.10)، مما يدل على أن الموظفين يتفاعلون مع هذا النمط القائم على المكافأة مقابل الأداء. ويُعزى ذلك إلى النمط الإداري الشائع في شركات المقاولات، حيث ترتبط المخرجات بشكل مباشر بمستوى الإنجاز وضبط الوقت.

بلغ متوسط القيادة التمكينية (4.00)، ما يشير إلى وعي الإدارة بأهمية منح الصلاحيات والاستقلالية للموظفين، وتُفسر هذه النتيجة بطبيعة فرق العمل في المشاريع الهندسية، التي تعتمد على مبادرات الأفراد لاتخاذ قرارات ميدانية فورية.

جاء المتوسط الكلي لإنتاجية فرق العمل عند مستوى مرتفع (4.18)، وهو مؤشر إيجابي على فاعلية فرق العمل داخل الشركة، ويمكن تفسير ذلك بتكامل الأدوار الوظيفية، وانسجام أنماط القيادة المتبعة مع متطلبات العمل الجماعي.

أثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيًا لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التمكينية) على إنتاجية فرق العمل، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.681$)، مما يعني أن 68.1% من التباين في الإنتاجية يُعزى إلى هذه الأنماط، وتتماشى هذه النتيجة مع دراسة Bass & Avolio (2022) التي أكدت الدور الفعّال للقيادة التحويلية والتبادلية في تحفيز الفرق، وكذلك مع دراسة Yukl (2021) التي أشارت إلى أن التمكين يعزز الأداء الجماعي.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على إنتاجية الفرق ($R^2 = 0.517$)، $B = 0.501$ ويعكس هذا النمط قدرة القائد على بث الحماس، وإثارة الولاء، وتعزيز الرؤية المشتركة، وقد دعمت هذه النتيجة دراسات مثل Tims et al. (2023) وAl-Husseini & Elbeltagi (2021)، اللتين أكدتا أن القادة الملهمين يرفعون من تماسك الفرق وإنجازها للمهام المعقدة.

بلغ معامل التحديد 0.465، ومعامل $B = 0.471$ ، مما يدل على أن المكافأة والرقابة الإيجابية ترتبط بزيادة إنتاجية الفرق، وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة Judge & Piccolo (2020) التي أكدت أن القيادة التبادلية مناسبة للبيئات التي تعتمد على العقود الزمنية والمخرجات المحددة، مثل شركات المقاولات.

أظهرت النتائج أن القيادة التمكينية تؤثر بنسبة 42% في الإنتاجية، وهو تأثير مهم. وقد أظهرت دراسة Amundsen & Martinsen (2021) أن تمكين الموظفين يرفع من استقلاليتهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات، مما يعزز الإنجاز في بيئات العمل الديناميكية، كما توافقت النتائج مع دراسة Sharma & Kirkman (2023) التي أوصت بتمكين فرق العمل لتحسين أدائهم.

3.5 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة وتحليلاتها، يُقترح تبني التوصيات التالية:

1. تعزيز القيادة التحويلية من خلال تدريب القادة على أساليب الإلهام والتحفيز وصياغة الرؤية المستقبلية.

2. اعتماد أنظمة مكافآت شفافة وعادلة لدعم القيادة التبادلية وتحفيز الأداء الجماعي.
3. إرساء ثقافة التمكين المؤسسي بمنح الصلاحيات وتفويض المهام لفرق العمل.
4. تصميم برامج تطوير قيادي مستمر تربط بين أنماط القيادة ومتطلبات فرق المشاريع.
5. إجراء تقييمات دورية لأنماط القيادة المستخدمة وتأثيرها على أداء الفرق.
6. تحفيز التواصل المفتوح بين القادة وأفراد الفرق لخلق بيئة داعمة للابتكار والتفاعل.
7. تعزيز العمل الجماعي والتشاركية من خلال أنشطة بناء فرق وتحفيز التعاون.
8. مواءمة أساليب القيادة مع طبيعة المهام (الروتينية مقابل الإبداعية) لتحقيق أفضل النتائج.
9. تشجيع القادة على استخدام التغذية الراجعة البناءة لتحسين الأداء وتوجيه الفرق.
10. اعتماد القيادة التكيفية (Adaptive Leadership) التي تمزج بين التحويلية والتبادلية والتمكينية وفق المواقف المختلفة.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of administrative leadership styles—namely transformational leadership, transactional leadership, and empowering leadership—on the productivity of work teams at Hyundai Engineering Company. The study employed the descriptive analytical method and relied on a questionnaire as the primary data collection tool. Data was collected from a stratified random sample of 205 employees at the company and analyzed using the SPSS program.

The results revealed a statistically significant impact of the combined leadership styles on team productivity, explaining 68.1% of the variance in productivity. The sub-hypotheses showed that transformational, transactional, and empowering leadership each contribute positively and effectively to enhancing team productivity, with transformational leadership having the most significant influence.

The study recommended strengthening both transformational and empowering leadership styles within Hyundai Engineering by adopting leadership development programs, empowering employees, and achieving a balance between incentives and supervision, all of which positively reflect on team performance and productivity outcomes.

Keywords: Administrative Leadership Styles, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Empowering Leadership, Team Productivity at Hyundai Engineering Company.

قائمة المراجع:

أولاً: مراجع باللغة العربية

- أحمد، شريف يوسف حامد. (2021). القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س41، ع1، 239 - 257.
- بشوري، مرفت أمين فضل الله. (2024). مفهوم القيادة الإدارية وأنماطها: ماهيتها، أهميتها، خصائصها، أنواعها. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، ع27، 187 - 209.
- بلغنامي، نجاة وسيلة. (2024). أهمية التفاوض في فرق العمل: دراسة حالة مديرية التجارة ولاية تندوف. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج12، ع2، 85 - 108.
- الجلال، فؤاد ناصر صالح. (2024). القيادة الإدارية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة الغاز اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع99، 88 - 119.
- حلاق. بطرس. (2020). القيادة الإدارية. الجامعة الافتراضية السورية. المشاع المبدع للنشر، ط1.
- خلوط، عواطف. (2023). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج8، ع1، 801 - 822.
- الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (2022). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع72، 331 - 361.
- دحيج، سالم حمد سالم حمد. (2023). دور القيادة الإدارية في تحسين عمل المؤسسات. مجلة منازعات الأعمال، ع81، 171 - 183.
- دلدول، جمال. (2023). أساليب القيادة الإدارية الناجحة: دراسة ميدانية لأسلوب الاتصال في المؤسسة التعليمية. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، مج10، ع2، 131 - 144.

- ديوب، أيمن حسن، و خطاب، فرح باسل. (2022). تأثير صراع المهام على فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج44، ع6، 293 - 312.
- زاوي، عبدالسلام، و عيشوش، محمد الحافظ. (2024). دور مهارات الاتصال في فعالية فرق العمل: دراسة حال مركب تكرير الملح بالوطاية - ولاية بسكرة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج14، ع2، 103 - 125.
- سعال، سومية. (2023). اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة: الأنماط والأسس. مجلة التراث، مج13، ع1، 22 - 40.
- الصاوي، فوزية علي محمد، عبدالفتاح، منال رشاد، و الحو، إيهاب إبراهيم منجي. (2023). أسلوب فرق العمل: معوقات تطبيقه ودور مدير المؤسسة التعليمية في مواجهتها. مستقبل التربية العربية، مج30، ع140، 43 - 82.
- صيام، باهي محمد طاهر، الهنداوي، محمد عبدالله محمد، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2023). أثر فرق العمل على الرقابة التنظيمية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع1، 122 - 145.
- عباس، علياء سعيد، علي، أسرار عبد الزهرة، و محمود، مريم فخر الدين. (2024). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في مصفي الدورة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج20، ع2، 575 - 587.
- عبد الغني، أحمد عبده. (2020). إدارة وبناء فرق العمل. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع59، 149 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1130241>
- عمار، كيرد. (2020). القيادة الإدارية وأثرها على الأداء. جامعة البويرة، الجزائر. مجلة البديل الاقتصادي. ع8.
- العميري، علياء عبد الله. (2015). بناء وإدارة فرق العمل. المال والاقتصاد، ع78، 42 - 44. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/728276>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Apriansyah, A., Ardyanti, A., Djastuti, I., & Hidayati, R. (2024). Exploring Leadership Effectiveness and Its Impact on Performance: A Systematic Literature Review. *JPBM (Jurnal Pendidikan Bisnis Dan Manajemen)*, 10(1), 71. <https://doi.org/10.17977/um003v10i12024p071>
- Basiru, J. O., Ejiofor, C. L., Onukwulu, E. C., & Attah, R. U. (2023). Leadership in administrative efficiency: A review of theoretical approaches and conceptual models for organizational improvement. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(2), 1231–1246. <https://doi.org/10.30574/ijra.2023.10.2.0929>
- Kumar, P. (2024). Leadership Styles and Their Influence on Project Team Performance. 1(6), 1–13. <https://doi.org/10.70008/nhj.v1i06.29>
- Kurdi, Moh., Abrar, U., & Arifin, M. (2023). Factors of leadership, competence, and work discipline play a significant role in employee productivity: Study at Sumenep City District Office. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 1(03), 589–599. <https://doi.org/10.59653/ijmars.v1i03.975>
- Kurdi, Moh., Abrar, U., & Arifin, M. (2023). Factors of leadership, competence, and work discipline play a significant role in employee productivity: Study at Sumenep City District Office. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 1(03), 589–599. <https://doi.org/10.59653/ijmars.v1i03.975>
- Rahayu Riska, R., & Fadila Syifa, S. (2023). Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Produktifitas Karyawan Toko Alfamart Cabang Sukaharja. *Dinamika Publik*, 1(3), 98–108. <https://doi.org/10.59061/dinamikapublik.v1i3.253>

- Reis, M. C., & Carrino, A. L. (2024). Team management: The role of the leader in the development of a company. *International Seven Multidisciplinary Journal*, 3(3).
<https://doi.org/10.56238/isevmjv3n3-013>
- Shammari, S., Hassan, A.-F., & Jarad, F. (2024). The Impact of Administrative Leadership Styles on Project Performance: An Applied Study on Construction Projects in Riyadh. *al-Majallah al-Dawliyah Lil-‘ulūm al-Mālīyah Wa-al-Idāriyah Wa-al-Iqtisādiyah*, 3(8), 818–858. <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2024.v3n8p21>
- Sholiha, N., & Baskoro, H. (2025). The Influence of Leadership on Contract Employee Performance is Mediated by Commitment Organization. *INNOVATION RESEARCH JOURNAL*, 6(1), 70. <https://doi.org/10.30587/innovation.v6i1.9207>
- Silalahi, F. M. D., & Suswati, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Penerapan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Industri Hiburan. *Gemilang*, 2(1), 28–33.
<https://doi.org/10.56910/gemilang.v2i1.1709>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر القيادة الإدارية على إنتاجية فرق العمل في شركات

المقاولات الكبرى: دراسة حالة شركة هيونداي للمهندسة

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.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

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

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا

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

5- المسمى الوظيفي ☐ إداري ☐ مهندس
☐ فني

ثانيا محاور الاستبيان

🌸 المحور الأول: القيادة الإدارية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
القيادة التحويلية					
					القائد يضع رؤية مستقبلية واضحة للفريق
					يشجع القائد الموظفين على الابتكار
					يهتم القائد باحتياجات كل فرد في الفريق
					يرفع القائد من معنويات الفريق وقت الأزمات
					يطرح القائد تحديات فكرية تدفع للتطوير
					يحفز الفريق نحو الأهداف الكبرى
					يُشجع على التفكير خارج الصندوق
					القائد مصدر إلهام للموظفين
القيادة التبادلية					
					القائد يحدد بوضوح ما يُتوقع من الموظفين
					يتم مكافأة الأداء الجيد بوضوح
					هناك متابعة منتظمة للأداء
					القائد يطبق مبدأ الثواب والعقاب
					يعالج القائد الأخطاء فور حدوثها
					يتدخل القائد عند وجود خلل في الإنجاز
					يتم اتخاذ قرارات فورية في حال التقصير
					التقييم مبني على النتائج لا النوايا

أوافق بشدة					البعد
أوافق					معارض
محايد					معارض بشدة
القيادة التمكينية					
					يُمنح الموظفون حرية اتخاذ القرار في مهامهم
					القائد يُشجّع على المشاركة في التخطيط
					يتم تفويض المهام بثقة
					يُقدّر القائد المبادرات الفردية
					يوجد تشجيع على تطوير المهارات الذاتية
					القائد يدعم بيئة عمل تشاركية
					تُشجع بيئة العمل على التجريب والابتكار
					يتم احتواء الخطأ وتوظيفه كفرصة للتعلم

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

أوافق بشدة					البعد
أوافق					
محايد					
معارض					
معارض بشدة					
					ينجز فريق العمل المهام في الوقت المحدد
					يتم الالتزام بالجودة والمعايير في إنجاز المهام
					يعمل أعضاء الفريق بتناغم وتعاون فعال
					يُظهر الفريق مرونة في التكيف مع التغيرات
					تُوزع المهام بفعالية بين أعضاء الفريق
					يتم استخدام الموارد بفعالية ضمن الفريق
					يسهم الفريق في تحقيق أهداف المشروع بانتظام
					يبادر أعضاء الفريق لحل المشكلات فوراً
					يتحمل كل عضو مسؤولياته بوضوح والتزام
					يحافظ الفريق على معدل أداء مستقر ومتصاعد

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Managerial Leadership on Team Productivity
in Major Construction Companies: A Case Study of Hyundai**

Engineering

Preparation:

Mohammed Abdullah Hassan Alsharidi

243000612

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

1447 – 2025