



قوائم المحتويات متاحة على المجلات الاكاديمية العراقية

رؤية للدراسات الاجتماعية

الصفحة الرئيسية للمجلة: ruyasocial.studies@dws.gov.iq



أثر القيادة الإدارية على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في جمهورية العراق

"The Impact of Managerial Leadership on the Productivity of Work Teams in Major Contracting Companies": An Applied Study of Contracting Companies in the Republic of Iraq"

م.م اخلاص مجيد حسين^{١*}

^١ كلية الامام الاعظم، قسم ضمان الجودة، العراق.

Abstract

Keywords

Administrative leadership, productivity, work teams

This applied study examined the impact of administrative leadership on the productivity of work teams in major contracting companies in the Republic of Iraq. A descriptive analytical method was used on a sample of ٢٤٠ individuals from the studied companies. A questionnaire was used to collect data. The results showed a statistically significant positive impact of supervisory style on team productivity, with a correlation coefficient of 0.843 and a coefficient of determination of 0.710. These results confirm the importance of direct supervision and close follow-up in improving team performance. The study recommends redesigning training programs for middle and senior leadership in major contracting companies based on the philosophy of empowering supervision. This philosophy focuses on involving employees in decision-making processes, distributing responsibilities, and building trust. These strategies contribute to a sense of belonging, raising levels of commitment and productivity.

ملخص

تناولت هذه الدراسة التطبيقية أثر القيادة الإدارية على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى في جمهورية العراق. استُخدم المنهج التحليلي الوصفي على عينة مكونة من ٢٤٠ أفراد من الشركات المدروسة، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبيان. أظهرت النتائج أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية لأسلوب الإشراف على إنتاجية الفريق، بمعامل ارتباط بلغ ٠.٨٤٣ ومعامل تحديد بلغ ٠.٧١٠. تؤكد هذه النتائج أهمية الإشراف المباشر والمتابعة الدقيقة في تحسين أداء الفريق. توصي الدراسة بإعادة تصميم برامج التدريب للقيادات المتوسطة والعليا في شركات المقاولات الكبرى استنادًا إلى فلسفة الإشراف التمكيني. تركز هذه الفلسفة على إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، وتوزيع المسؤوليات، وبناء الثقة. تُسهم هذه الاستراتيجيات في تعزيز الشعور بالانتماء، ورفع مستويات الالتزام والإنتاجية.

معلومات المقال

تاريخ المقال:

الإرسال: ٢٠٢٦/١١/٥

المراجعة: ٢٠٢٦/١١/١٠

القبول: ٢٠٢٦/١١/٣٠

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية، الإنتاجية، فرق العمل

*Ikhlas Majeed Hussein, Email- akhlas.majeed@imamaladh.edu.iq

١. مقدمة.

وتتشكل العلاقة بين القيادة الإدارية وكفاءة فرق العمل ضمن إطار تكاملي لا يمكن فصله؛ فالقائد هو المحرك الأساسي الذي يوجه الجهود ويضبط الإيقاع العام للعمل الجماعي، وكلما ازداد وعي القائد بطبيعة الفريق، وطُورت مهاراته في التوجيه والتحفيز والتواصل، ارتفع مستوى إنتاجية الفريق، وقلت حالات التعثر والتداخل الوظيفي.

مشكلة البحث: تواجه شركات المقاولات الكبرى في العراق تحديات متزايدة تتعلق بانخفاض إنتاجية فرق العمل، وهو ما ينعكس سلباً على جودة التنفيذ، والالتزام بالمواعيد، وتحقيق الكفاءة التشغيلية في ظل ظروف سوق متقلبة وتنافسية عالية، وتُعد فرق العمل في قطاع المقاولات من أهم عناصر الإنجاز الميداني، حيث تعتمد كفاءة المشروع بشكل كبير على درجة الانسجام، والتحفيز، والانضباط، والقيادة التي تُمارس داخل هذه الفرق.

وتلعب القيادة الإدارية دورًا محوريًا في التأثير على أداء الأفراد داخل فرق العمل، من خلال أساليبها في التوجيه، والتحفيز، والتواصل، وتوزيع الأدوار، وخلق مناخ من الالتزام والانتماء، وتُشير الأدبيات والمشاهدات الواقعية إلى وجود تفاوت واضح في أنماط القيادة المطبقة داخل شركات المقاولات الكبرى في العراق، كما تُظهر التقييمات الميدانية أن ضعفًا في ممارسات القيادة الإدارية قد يكون أحد الأسباب الرئيسة وراء تدني إنتاجية فرق العمل في العديد من المشاريع.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، مثل دراسة (الشمري، ٢٠٢١) التي بحثت في أساليب القيادة في المؤسسات الخدمية، ودراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٢) التي ركزت على العلاقة بين القيادة والتحفيز في القطاع الحكومي، فإن معظم هذه الدراسات لم تتناول بشكل مباشر العلاقة بين أنماط أو كفاءة القيادة الإدارية وإنتاجية فرق العمل في قطاع المقاولات العراقي، مما يبرز وجود فجوة علمية حقيقية في هذا السياق. من هنا تتبّع مشكلة الدراسة الحالية، والتي تسعى إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر القيادة الإدارية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز، الاتصال الإداري) على إنتاجية فرق العمل في

تُعد القيادة الإدارية من المحاور المركزية التي تستند عليها المؤسسات في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالقيادة لا تقتصر على اتخاذ القرارات الإدارية، بل تتضمن القدرة على إلهام العاملين، وتنمية قدراتهم، وخلق بيئة محفزة تتسم بالمرونة والاستجابة للتحديات التنظيمية. (Alkhatib, 2023)

تتطلب القيادة الإدارية في السياقات الحديثة تجاوز المفهوم التقليدي للسلطة، والانتقال نحو نموذج تشاركي يركّز على تمكين الأفراد وتحفيزهم، وتطوير مهاراتهم باستمرار، فالقادة الذين يتسمون بالكفاءة التشغيلية والإنسانية يؤثرون بشكل مباشر على أداء الأفراد والجماعات، ما ينعكس على تحسّن نتائج العمل (Al-Harbi, 2022).

وتتزايد الحاجة إلى قيادات إدارية واعية تمتلك القدرة على إدارة فرق العمل بفعالية، خصوصًا في قطاعات حيوية كقطاع المقاولات الذي يتسم بتعدد الفرق والمشروعات، ويتطلب هذا السياق نمطًا قياديًا متطورًا يتعامل مع الضغوط، وينظم الموارد البشرية بكفاءة عالية. (Yassin & Al-Ghazawi, 2022)

و تُعد فرق العمل أداة محورية في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ تعتمد على التفاعل والتكامل بين المهارات الفردية لتشكيل قوة جماعية منتجة، وتعكس كفاءة الفريق مدى انسجامه، وتنظيم أدواره، ووضوح أهدافه، مما يؤثر إيجابًا على الأداء المؤسسي الكلي. (Ibrahim et al., 2023)

يُنظر إلى كفاءة فرق العمل على أنها مزيج من المهارات الفنية والسلوكية والمعرفية، التي تمكن الفريق من إدارة الوقت، وتقسيم المهام، واتخاذ قرارات جماعية فعّالة، ويؤدي ذلك إلى خفض معدلات الخطأ، وتسريع الإنجاز، وتحسين جودة الأداء، خاصة في المشروعات التي تتطلب تنسيقًا دقيقًا مثل مشاريع البناء والإنشاءات (Kareem & Ali, 2021).

وقد أظهرت التحولات في بيئات العمل الحديثة أن فعالية الفرق لا تتوقف فقط على مهارات أعضائها، بل ترتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة التي توجههم، وتوفر لهم الحوافز والدعم، إذ يؤدي غياب التوجيه القيادي إلى انخفاض الحافز الفردي، وتعطل التعاون، وانخفاض الإنتاجية. (Hussein & Al-Rikabi, 2022)

✓ تساعد المدراء التنفيذيين ومشرفي المشاريع على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات علمية فيما يتعلق بتحسين أساليب القيادة والتواصل والتحفيز داخل فرق العمل.

✓ يمكن استخدام نتائج الدراسة كأساس لتصميم برامج تدريبية تستهدف رفع كفاءة القادة والمشرفين الميدانيين في شركات المقاولات، مما ينعكس إيجابيًا على كفاءة الأداء الجماعي وتحقيق أهداف المشاريع بجودة أعلى وفي وقت أقل.

✓ تسهم الدراسة في تحسين بيئة العمل التنظيمية داخل شركات المقاولات من خلال تبني ممارسات قيادية حديثة تشجع على التعاون، والانضباط، والابتكار الجماعي.

أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز، الاتصال الإداري) في تعزيز إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى بجمهورية العراق، وذلك من خلال تحليل مدى مساهمة الممارسات القيادية في تحسين أداء الفرق، وزيادة كفاءتها في إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف التشغيلية والتنفيذية بكفاءة وفاعلية، بما ينعكس إيجابيًا على مستوى إنتاجية العمل الجماعي داخل بيئة المشروعات الإنشائية، لتحقيق هذا الهدف، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

☞ تحليل أثر نمط الإشراف الإداري الذي يمارسه القادة في شركات المقاولات على مستوى إنتاجية فرق العمل، من خلال دراسة أساليب التوجيه، والمتابعة، والرقابة المباشرة.

☞ استكشاف دور بناء فريق العمل كأحد أبعاد القيادة الإدارية في دعم التماسك والتكامل بين أعضاء الفرق، وانعكاس ذلك على تحسين إنتاجية الفريق داخل بيئات العمل الميدانية في قطاع المقاولات.

☞ تحديد أثر التحفيز الإداري بمختلف أشكاله (المعنوي والمادي) في رفع دافعية أفراد الفرق نحو الإنجاز، وزيادة التزامهم وتحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة.

☞ قياس فاعلية الاتصال الإداري كأداة قيادية في تسهيل انسيابية المعلومات والتوجيهات داخل الفريق، وأثر ذلك في تحسين جودة العمل وتقليل الهدر والازدواجية.

شركات المقاولات الكبرى في جمهورية العراق؟ ، وتتنوع منه عدة أسئلة فرعية :

✓ ما أثر نمط الإشراف الإداري على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى؟

✓ ما دور بناء فريق العمل في تعزيز إنتاجية فرق العمل في بيئة المقاولات؟

✓ إلى أي مدى يسهم التحفيز الإداري في رفع إنتاجية فرق العمل؟

✓ ما أثر الاتصال الإداري الفعال في تحسين إنتاجية فرق العمل داخل مشاريع شركات المقاولات؟

أهمية البحث

الأهمية النظرية:

✓ الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الإدارية وإنتاجية فرق العمل، خصوصًا في قطاع المقاولات الذي لا يزال يعاني من نقص في الدراسات الميدانية العربية.

✓ تقدم الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يربط بين أبعاد القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء الفريق، التحفيز، الاتصال الإداري) وبين إنتاجية فرق العمل، مما يساهم في بناء نماذج تفسيرية وعلمية للعلاقة بين المتغيرات.

✓ تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة (مثل المقاولات، الصناعة، التعليم) لتحديد مدى تباين أثر القيادة الإدارية على الإنتاجية.

✓ تدعم نتائج الدراسة الجهود الأكاديمية الرامية إلى فهم العوامل القيادية المؤثرة في الأداء الجماعي، مما يعزز مسارات البحث المستقبلية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

الأهمية التطبيقية:

✓ تقدم الدراسة مؤشرات عملية لإدارات شركات المقاولات الكبرى حول أهمية تبني أنماط قيادية فعالة تعزز من إنتاجية فرق العمل، خاصة في بيئة عمل تتسم بالتحديات الفنية والميدانية.

✓ توفر نتائج الدراسة أداة تشخيصية يمكن استخدامها لتقييم مستوى القيادة الإدارية داخل الشركات، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف واقتراح برامج تطوير قيادي موجهة.

الدراسة إلى وجود أثر ضعيف لأساليب القيادة على عملية اتخاذ القرار، حيث تبين أن للأسلوب التحويلي أثر بنسبة ٣٥.٠٪، وللأسلوب التبادلي أثر ضعيف جدًا بنسبة ١٢.٨٪، بينما كان للأسلوب الأخلاقي أثر ضعيف بنسبة ٣٦.٩٪، وأوصت الدراسة بضرورة اعتبار أساليب القيادة من الأولويات الاستراتيجية في القطاع الصناعي، وأهمية جمع البيانات الدقيقة والحديثة لتحسين اتخاذ القرار، وتعزيز أسلوب القيادة الديمقراطية من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرار، إضافة إلى توفير التكنولوجيا والمتطلبات الحديثة لدعم فعالية البدائل الإدارية.

دراسة (خلوط، ٢٠٢٣) بعنوان : أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية..

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي في مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان وُزِعَ على عينة مكوّنة من ٥٠ عاملاً. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وأثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية مثل الجنس، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير العمر.

دراسة (الحلاحلة وابومغلي، ٢٠٢٥) بعنوان : تحليل أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة: دراسة حالة في وزارة الصحة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، صناعة القرار) على استراتيجيات الجودة الشاملة في وزارة الصحة الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، وتكوّنت العينة من ١٧٠ فرداً، حيث تم استرجاع ١٤٦ استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت ٨٦٪، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها على استراتيجيات الجودة الشاملة، حيث فسّرت القيادة الإدارية ما مقداره (٥٠.٥٪) من التباين الحاصل في تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة

صياغة مجموعة من التوصيات التطبيقية التي يمكن أن تسهم في تحسين أنماط القيادة الإدارية، ورفع كفاءة فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى، بما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية والإنتاجية..

الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز، الاتصال الإداري) على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى في جمهورية العراق.

وتتفرع منه عدة فرضيات الفرعية:

١. الفرضية الفرعية الأولى (H0-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط الإشراف على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى.
٢. الفرضية الفرعية الثانية (H0-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء فريق العمل على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى.
٣. الفرضية الفرعية الثالثة (H0-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى.
٤. الفرضية الفرعية الرابعة (H0-4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى..

الدراسات السابقة

دراسة (الخليفات، ٢٠٢٢) بعنوان : أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التحويلية، التبادلية، الأخلاقية) على عملية اتخاذ القرار في الشركات الصناعية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من ١٠٠ موظف من فئة الإدارات العليا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد تم استرجاع ٣٦ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت ٣٦٪، وتوصلت نتائج

اتفقت الدراسات السابقة على أن القيادة الإدارية تمثل أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في مختلف المخرجات التنظيمية، سواء كانت متعلقة باتخاذ القرار أو تحسين الأداء أو تعزيز الإنتاجية، فقد أظهرت دراسة الخليفات (2022) أن أنماط القيادة التحويلية والأخلاقية تسهم في دعم عملية اتخاذ القرار داخل الشركات الصناعية، في حين أكدت دراسة خلوط (2023) أن أبعاد القيادة مثل نمط الإشراف وبناء الفريق والتحفيز ترتبط ارتباطاً معنوياً بمستوى الأداء الوظيفي، كما اتفقت دراسة (Anggoro 2022) على وجود أثر إيجابي للقيادة على إنتاجية الموظفين. وتشير دراسة Reis & Carrino (2024) إلى أن القائد الناجح لا يكفي بإدارة المهام، بل يسهم في خلق بيئة عمل تعاونية تدعم الابتكار والإنتاجية. هذا التوافق العام يعزز القناعة بأن القيادة الفعالة تُعد أداة إستراتيجية في دعم كفاءة الأفراد والفرق داخل المؤسسات.

إلا أن الدراسات السابقة اختلفت في العديد من الجوانب الجوهرية. من حيث أبعاد القيادة المدروسة، ركزت بعض الدراسات على الأبعاد السلوكية كالتحويلية والتبادلية (الخليفات، ٢٠٢٢)، بينما اعتمدت دراسات أخرى على الأبعاد الإجرائية مثل الإشراف والتحفيز وبناء الفريق (خلوط، ٢٠٢٣)، واختلفت الدراسات في المتغيرات التابعة؛ فقد تنوعت بين اتخاذ القرار، الأداء الوظيفي، استراتيجيات الجودة، أو إنتاجية الموظف، دون التركيز المباشر على إنتاجية فرق العمل كمتغير مستقل. كما لوحظ تفاوت في السياق الجغرافي والتنظيمي، إذ أُجريت الدراسات في قطاعات صناعية وصحية وتعليمية، وداخل دول متعددة مثل الأردن والجزائر وإندونيسيا، بينما لم تُدرس هذه العلاقات بشكل كافٍ في بيئة قطاع المقاولات العراقي، واعتمدت بعض الدراسات على المنهج الوصفي الكمي، في حين استخدمت أخرى منهجيات نوعية تحليلية لا تقدم نتائج قابلة للقياس الميداني.

تكمن الفجوة في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية وإنتاجية فرق العمل في بيئة شركات المقاولات، وخاصة في العراق، رغم خصوصية هذا القطاع واعتماده الكبير على التنسيق والعمل الجماعي. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة من خلال تحليل ميداني لبُنى القيادة وأثرها المباشر على إنتاجية الفرق.

بضرورة الاهتمام بالقيادة الإدارية وتطوير سياسات واضحة لتحفيز العاملين المتميزين، وتوفير بيئة عمل مشجعة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الجودة الشاملة في وزارة الصحة الأردنية.

دراسة (Reis & Carrino, 2024) بعنوان :

Team management: The role of the leader in the development of a company..

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر دور القائد في إدارة فرق العمل بأبعاده (التحفيز، التوجيه نحو الأهداف المشتركة، خلق بيئة تعاونية) على إنتاجية الشركة في بيئة العمل المعاصرة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على المراجعة البيبليوغرافية، مع الاعتماد على جمع البيانات الثانوية من مؤلفات علمية متخصصة، وتكوّنت مصادر الدراسة من آراء وكتابات لعدد من الباحثين والخبراء في مجال القيادة وإدارة الفرق، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور القائد يتجاوز الإشراف على المهام اليومية، ليشمل بناء بيئة داعمة للنمو والتعلم الجماعي والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتبار القيادة الفعالة عنصراً استراتيجياً، وتعزيز المهارات القيادية التي تركز على التحفيز، والتواصل، وبناء ثقافة الفريق.

دراسة (Anggoro KR, 2022) بعنوان :

Effect of Leadership on Employee Productivity at the Banyorang Coffee Processing Center, Bantaeng Regency.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة على إنتاجية الموظفين في مركز معالجة القهوة بانيورنج في مقاطعة بانتايغ بإندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكوّنت العينة من جميع العاملين في المركز، وعددهم ٣٠ موظفاً، حيث تم استخدام أسلوب العينة المشبعة، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (t-test). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة على إنتاجية الموظفين في المركز محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية الفعّالة لتحسين أداء الموظفين وزيادة الإنتاجية..

الفجوة البحثية

السريعة التي تشهدها بيئات الأعمال، والتي تتطلب قدرًا عاليًا من المرونة والقدرة على التوجيه والتحفيز والتأثير، كما أن القيادة ليست مجرد منصب أو سلطة، بل هي عملية مستمرة لتوجيه الأفراد وتحفيزهم نحو الإنجاز، وتعزيز روح الفريق وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

ويشير حسن ورضوان (2024) إلى أن أهمية القيادة الإدارية تتجلى في عدة جوانب، أبرزها:

- تحقيق التناغم داخل بيئة العمل من خلال تعزيز الاتصال الفعال والتعاون بين أعضاء الفريق.
- زيادة إنتاجية العاملين عبر خلق بيئة تحفيزية وداعمة تُعزز من الأداء الفردي والجماعي.
- تحسين القدرة المؤسسية على التكيف مع التغيرات، عبر دعم الابتكار والتفاعل الإيجابي مع التحديات الخارجية.

ويرى الخليفات (2022) أن أهمية القيادة الإدارية لا تقتصر فقط على توجيه الموظفين، بل تشمل أيضًا دورًا حيويًا في بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية، وتطوير مهارات الأفراد، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار، مما يُفضي إلى بيئة عمل أكثر توازنًا وفعالية، كما يؤكد أن القيادة الإدارية تُعد عنصرًا فاعلاً في تقليل الصراعات التنظيمية، وتعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء، بما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي الكلي.

أهداف القيادة الإدارية

تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تمثل الأساس في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق رؤاها الاستراتيجية، وتُعد هذه الأهداف بمثابة الموجهات الأساسية لسلوك القادة الإداريين في توجيه الموظفين، وتنمية الأداء التنظيمي، وتعزيز المناخ الداخلي للمؤسسة. فالقيادة الفعالة لا تقتصر على اتخاذ القرارات، بل تتجاوز ذلك إلى التأثير في الأفراد وتمكينهم، وتوجيه الطاقات لتحقيق الغايات المشتركة.

ويشير الشديفات وصيام (2022) إلى أن أبرز أهداف القيادة الإدارية تشمل:

- تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والمؤسسية، من خلال إشراك الموظفين في الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتعزيز شعورهم بالانتماء.
- تنمية القدرات المهنية والسلوكية للموظفين عبر التدريب المستمر والتحفيز، بما يُسهم في تحسين جودة الأداء.

٢. الاطار النظري

٢.١. القيادة الادارية

مفهوم القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة الحديثة، نظرًا لما لها من دور جوهري في توجيه الجهود الجماعية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، وقد أولى الباحثون اهتمامًا متزايدًا بتعريف هذا المفهوم، لما يتضمنه من أبعاد تتعلق بالتأثير، والتحفيز، والتنظيم، وبناء العلاقات داخل بيئة العمل.

فقد عرّفها الخليفات (٢٠٢٢) بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد داخل المنظمة وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة، باستخدام مجموعة من الأساليب الإدارية المتنوعة، من بينها القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، كما أوضحت خلوط (٢٠٢٣) أن القيادة الإدارية تمثل مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الإشراف على العاملين وتوزيع المهام وتحفيز الأداء، بالإضافة إلى بناء فرق عمل فعالة تُسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وترى حسن ورضوان (٢٠٢٤) أن القيادة الإدارية هي عملية تنظيمية تهدف إلى التفاعل المستمر مع العاملين، وتمكينهم من خلال التحفيز والتوجيه والتواصل الفعال، مما يعزز من فاعلية الفريق وتناسق الجهود المبذولة، أما سالم ومهيري (٢٠٢٢) فقد أشارا إلى أن القيادة الإدارية لا تقتصر على اتخاذ القرار فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى بناء العلاقات الداخلية وتعزيز الثقة وتهيئة مناخ عمل إيجابي يقوم على المشاركة والاحترام المتبادل، وهو ما يعكس البعد الإنساني والاجتماعي لهذا المفهوم.

وانطلاقًا من هذه الرؤى المتعددة، يرى الباحث أن القيادة الإدارية يمكن تعريفها بأنها: "القدرة الفعلية للقائد الإداري على التأثير الإيجابي في سلوك فرق العمل، من خلال توجيه الجهود، وتنظيم العلاقات، وتحفيز الأفراد، وضمان تدفق المعلومات والتواصل داخل الفريق، بما يسهم في تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية والتكامل الوظيفي."

أهمية القيادة الإدارية

تُعد القيادة الإدارية من أبرز مكونات النجاح المؤسسي في بيئات العمل الحديثة، حيث تمثل الأداة الرئيسة التي تربط بين الموارد البشرية والرؤية التنظيمية، وتُساهم في تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى واقع ملموس، وتكتسب القيادة الإدارية أهميتها المتزايدة في ظل التغيرات

التوجيه الفردي، بل يولي أهمية لبناء روح الفريق، وتحقيق التآزر التنظيمي، كما شددت العمري وكلبونة (٢٠٢٢) على أهمية إشراك الأفراد في القرارات الجماعية، وتشجيع التعاون والتواصل المفتوح داخل الفريق.

- التحفيز: هو المحرك الرئيس لسلوك الأفراد في بيئة العمل، ويشمل الحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب، والمعنوية كالتقدير والشكر والتقدم الوظيفي، ويرى (Oladele et al. (2024) أن القائد المحفز هو من يفهم دوافع موظفيه، ويستخدم أساليب ملائمة لتعزيز أدائهم. كما أن التحفيز الفعال يرتبط ارتباطاً وثيقاً برضا الموظف، ويُسهم في تقليل التسرب الوظيفي ورفع الكفاءة التشغيلية.

- الاتصال الإداري: يمثل الاتصال الإداري الوسيلة التي ينقل من خلالها القائد رؤيته وتوجيهاته وتوقعاته إلى الموظفين. ويُعد الاتصال الفعال عنصراً أساسياً في خلق بيئة عمل شفافة ومنفتحة، ووفقاً لـ (Falade et al. (2024) ، فإن القائد الذي يتمتع بمهارات اتصال عالية يكون أكثر قدرة على حل النزاعات وبناء الثقة بين أعضاء الفريق، وأشار العمري وكلبونة (٢٠٢٢) إلى أن الاتصال لا يقتصر على الأوامر الإدارية، بل يشمل أيضاً الاستماع الفعال وتبادل الأفكار وتعزيز الحوار الداخلي.

٢.٢. إنتاجية فرق العمل

مفهوم إنتاجية فرق العمل

تُعد إنتاجية فرق العمل من المفاهيم المحورية في علوم الإدارة الحديثة، حيث تعكس مدى كفاءة الفريق في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة ضمن أطر زمنية ومعايير جودة محددة، وتُشير إلى العلاقة بين المدخلات (كالوقت والجهد والموارد) والمخرجات (كالتنتائج والمنتجات والإنجازات)، كما تتأثر بعوامل متعددة مثل القيادة، التواصل، بيئة العمل، وتحفيز الأفراد.

ويُعرفها (Kandah et al. (2021 بأنها: "قدرة الفريق على تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، من خلال التعاون وتوزيع المهام واستغلال القدرات الفردية لتحقيق نتائج جماعية تتجاوز الأداء الفردي ، أما (Dudin et al. (2022 فيرون أن إنتاجية فرق العمل تعني: "المدى الذي يُمكن للفريق أن يُحقق فيه مخرجات عالية الجودة ضمن الوقت المحدد، من خلال تناغم الجهود، وتكامل

- تحقيق العدالة التنظيمية وتحفيز العاملين من خلال تبني نماذج قيادية عادلة وشفافة تُراعي التفاوت في الجهود والاحتياجات.

- تعزيز فاعلية الاتصال التنظيمي، وذلك عبر بناء قنوات تواصل داخلية فعالة تتيح التغذية الراجعة والتفاعل الإيجابي.

- تهيئة بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار، بما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل المتغيرات البيئية.

كما يرى (Falade et al. (2024 أن القيادة الإدارية تهدف أيضاً إلى تعزيز الالتزام التنظيمي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وذلك من خلال دعم الأفراد وتقدير جهودهم، وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالثقة والتمكين، ويؤكد الباحثون أن القائد الإداري الناجح هو من يتمكن من إدارة التنوع البشري داخل المؤسسة، وتحقيق الانسجام بين الفرق، وبناء ثقافة قائمة على الإنجاز والتحسين المستمر.

أبعاد القيادة الادارية

أن القيادة الإدارية تُمارس من خلال مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تحدد فاعلية القائد وكفاءته في تحقيق النتائج، ومن أبرزها: نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز، والاتصال الإداري، وذلك كما ورد في دراسات (Falade et al. (2024 ، Ogunwale & Isibor (2024) ، (Oladele et al. (2024) ، العمري وكلبونة (٢٠٢٢)، والشديفات وصيام. (2022)

- نمط الإشراف: يشير هذا البعد إلى الكيفية التي يُمارَس بها الإشراف الإداري من قبل القائد، ويعكس فلسفته في التعامل مع الموظفين. وتتعدد أنماط الإشراف بين السلطوي، والديمقراطي، والتفويضي، ولكل نمط تأثير مباشر على بيئة العمل، وقد بيّن (Ogunwale & Isibor (2024 أن النمط التشاركي يعزز انخراط الموظفين ويزيد من ولائهم، بينما يُسهم النمط السلطوي في خفض الرضا الوظيفي على المدى الطويل، ويدعو الشديفات وصيام (٢٠٢٢) إلى إيجاد توازن بين الحزم والدعم لتفعيل الدور الإشرافي بشكل فعال.

- بناء فريق العمل: يُجسد هذا البعد مدى قدرة القائد على تكوين فريق متماسك وفعال، يقوم على توزيع الأدوار بوضوح، وتكامل الجهود، والثقة المتبادلة. وقد أكدت دراسة Falade et al. (2024) أن القائد الناجح لا يقتصر دوره على

التنظيمية المستدامة، حيث تسهم في رفع الأداء العام، وتحسين ثقافة العمل، وتحقيق أقصى استفادة من القدرات البشرية المتاحة. كما تُعد مؤشراً مهماً على نجاح النظم الإدارية في تحويل الموارد الفردية إلى إنجازات جماعية ملموسة.

العلاقة بين القيادة الإدارية وإنتاجية فرق العمل

تُعد القيادة الإدارية من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على إنتاجية فرق العمل داخل المؤسسات. فالقيادة الفعالة لا تقتصر على إصدار الأوامر أو اتخاذ القرارات فقط، بل تشمل القدرة على توجيه وتحفيز الفريق، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة، وإدارة العلاقات بين الأفراد بشكل يضمن أقصى استفادة من قدراتهم ومهاراتهم، إن نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة ينعكس بصورة واضحة على الأداء الجماعي ومستوى الإنتاجية الذي يحققه الفريق.

وقد أشار Kandah et al. (2021) إلى أن القيادة الإدارية الذين يتبعون أساليب إشراف تشاركية، ويعملون على بناء الثقة بين أعضاء الفريق، يساهمون في رفع درجة التفاعل والالتزام بالمهام، مما يؤدي إلى تحسين نتائج العمل الجماعي وزيادة الإنتاجية. ومن خلال استخدام أساليب مثل التحفيز، والتفويض، ودعم روح الفريق، يمكن للقيادة أن تُحدث فرقاً كبيراً في جودة أداء الفريق.

كما بين Maqableh et al. (2021) أن نمط الإشراف الإداري الذي يتبعه القائد له تأثير مباشر على وضوح الأدوار داخل الفريق، ودرجة الانضباط، ومستوى الحماس بين الأفراد، مما يؤثر في النهاية على كفاءة تنفيذ المهام، فالقائد الذي يوفر تواصلًا إداريًا فعالاً، ويدير النزاعات بطريقة بناءة، يُمكن الفريق من تجاوز التحديات وتحقيق نتائج أفضل.

وتؤكد دراسة Dudin et al. (2022) أن العلاقة بين القيادة والإنتاجية تُبنى على مجموعة من الأبعاد التفاعلية، أبرزها: القدرة على تحفيز العاملين، والتمكين الإداري، وتشكيل فرق متجانسة، وتوضيح الدراسة أن القيادة الإيجابية تُعد بيئة حاضنة للإبداع والابتكار، وهو ما يُعد ضرورياً لزيادة إنتاجية الفرق في بيئات العمل المعاصرة.

وفي السياق ذاته، يرى Saleh & Ahmed (2023) أن التحفيز والاتصال الإداري الفعال يمثلان صميم العلاقة بين القيادة وإنتاجية الفريق، فكلما كانت القيادة أكثر قرباً من الموظفين وأكثر

الأدوار، والالتزام بالمسؤوليات الجماعية، ويُضيف Saleh & Ahmed (2023) أن إنتاجية الفرق ترتبط بـ"البيئة التنظيمية، والقيادة الداعمة، والقدرة على إدارة الصراعات الداخلية، ما يعزز القدرة على الابتكار وتحقيق نتائج مستدامة."

فيما يرى Maqableh et al. (2021) أن إنتاجية فرق العمل هي "نتاج لمجموعة من المتغيرات السلوكية والتنظيمية، تشمل وضوح الأدوار، وكفاءة الاتصال، وتوافر الحوافز، والانسجام بين أعضاء الفريق."

وفي ضوء هذه الرؤية، يُعرّف الباحث "إنتاجية فرق العمل" في هذه الدراسة على أنها: القدرة الجماعية للفريق على تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة، وجودة، وفعالية، من خلال التنسيق الفعال، والتعاون، وتحفيز الأداء الفردي ضمن إطار من التنظيم والانضباط الإداري.

أهمية إنتاجية فرق العمل

يشير Kandah et al. (2021) إلى أن أهمية إنتاجية فرق العمل تتجلى في ثلاثة أبعاد رئيسية:

✓ تعزيز كفاءة استخدام الموارد: حيث يساهم العمل الجماعي في تقليل الهدر وزيادة الاستفادة من المهارات المتنوعة داخل الفريق.

✓ رفع جودة الأداء: نتيجة لتكامل الخبرات وتبادل المعرفة داخل الفريق، مما يؤدي إلى تحسين النتائج.

✓ تحقيق الأهداف التنظيمية بسرعة وفعالية: من خلال توزيع المهام وتقاسم الأدوار، مما يزيد من مرونة الأداء ويقلل من الزمن اللازم لإنجاز الأعمال.

ويرى Maqableh et al. (2021) أن إنتاجية الفريق تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تعزز من قدرتها على الابتكار، والاستجابة للتغيرات في السوق، وتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية.

كما يؤكد Dudin et al. (2022) أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير إنتاجية فرق العمل تتمكن من بناء بيئة تنظيمية أكثر تعاوناً وافتتاحاً، تُفضي إلى تحفيز الموظفين، وتقوية العلاقات بين الوحدات، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

وفي ضوء ذلك، فإن الباحث يرى أن أهمية إنتاجية فرق العمل تكمن في دورها المحوري كحلقة وصل بين القيادة الفعالة والنتائج

ولتحليل الإحصائي، وهو ما يُمثل نسبة استجابة مرتفعة تُقدَّر بـ ٩٢%، مما يُعزِّز من قدرة الدراسة على تعميم النتائج على مجتمع الدراسة المستهدف بدرجة ثقة مقبولة إحصائياً...

❖ مصادر البيانات

أولاً: المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في كتابة الإطار النظري على البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية: وتمثلت البيانات الأولية بالبيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الاستبانة، حيث قام الباحث بتطويرها لتغطي متغيرات الدراسة، وباستعمال عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة.

تألّفت الاستبانة من محورين رئيسيين: الأول يقيس القيادة الإدارية بأبعادها الأربعة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز، الاتصال الإداري)، والثاني يقيس إنتاجية فرق العمل كمحور أحادي. كما استعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي (5 – Point Likert Scale) حيث أعطيت الإجابة (موافق بشدة) خمس درجات، والإجابة (موافق) أربع درجات، والإجابة (محايد) ثلاث درجات، والإجابة (غير موافق) درجتين، والإجابة (غير موافق على الإطلاق) فقد أعطيت درجة واحدة، وكلما زادت الدرجة زاد مستوى رضا الباحثين عن الفقرات.

تحليل الصدق: تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية ($n = 30$) من مجتمع الدراسة للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، حيث تم احتساب معامل الارتباط بين كل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية وبقية الأبعاد الأخرى، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإدارية)

البند	نمط الإشراف	بناء فريق العمل	التحفيز	الاتصال الإداري
نمط الإشراف	1			
بناء فريق العمل	0.741**	1		
التحفيز	0.698**	0.723**	1	
الاتصال الإداري	0.773**	0.756**	0.735**	1

جميع العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

تشير مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد القيادة الإدارية، حيث تراوحت معاملات

وعياً باحتياجاتهم، زادت قدرتها على توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

وانطلاقاً مما سبق، فإن الباحث يرى أن القيادة الإدارية تمثل حجر الزاوية في تعزيز إنتاجية فرق العمل، حيث تشكل بُعداً تنظيمياً فعالاً يسهم في تهيئة بيئة العمل، وتشكيل فرق متناغمة، وتوجيه الأداء نحو الإنجاز المشترك. وكلما كانت القيادة مرنة وتحفيزية وتشاركية، زادت احتمالية تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية الجماعية.

٣. إجراءات وأسلوب الدراسة الميدانية

٣.١. منهجية البحث

❖ منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة أهدافها، حيث يسهم هذا المنهج في وصف الظاهرة المدروسة (وهي القيادة الإدارية بأبعادها: نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز، الاتصال الإداري)، ومن ثم تحليل العلاقة بينها وبين إنتاجية فرق العمل في بيئة الدراسة المستهدفة، ويُعنى هذا المنهج بجمع البيانات حول المتغيرات كما هي في الواقع دون تدخل من الباحث، وتحليلها إحصائياً للكشف عن أنماط العلاقات والارتباطات وأوجه التأثير المحتملة.

❖ مجتمع وعينة الدراسة: يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين ضمن فرق العمل التشغيلية والإدارية في شركات المقاولات العراقية، والذين تتضمن طبيعة مهامهم التفاعل المباشر مع أنماط القيادة الإدارية الممارسة داخل مؤسساتهم، ونظراً إلى عدم توفر بيانات إحصائية دقيقة عن الحجم الكلي للمجتمع، فقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كافة المستويات التنظيمية داخل فرق العمل (الإشرافية، الفنية، والإدارية)، وبما يحقق العدالة في التوزيع ويعكس التباينات الهيكلية بين الفرق، ولتحديد الحد الأدنى المطلوب من حجم العينة، تم استخدام معادلة كرجيس ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) المعتمدة في الدراسات الاجتماعية، والتي أوّست بحجم عينة لا يقل عن ١٣٦ مفردة في حالة عدم تحديد حجم المجتمع بدقة.

ولتعزيز موثوقية النتائج وتقليل هامش الخطأ، تم توزيع عدد أكبر من الاستبانات بلغ ٢٦٠ استبانة على الموظفين في مختلف الشركات المختارة، وقد تم استرجاع ٢٤٧ استبانة، منها ٢٤٠ استبانة صالحة

جدول (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات نمط الإشراف.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يُظهر المشرف قدرة على الموازنة بين التوجيه والسيطرة والاستقلالية في بيئة العمل.	4.047	0.837	2	مرتفع
يدير المشرف الفريق بطريقة مرنة توازن بين الحزم والدعم.	3.970	0.882	5	مرتفع
يُشجع المشرف التفكير النقدي لدى الفريق بدلاً من الاكتفاء بالتنفيذ الروتيني.	4.060	0.912	1	مرتفع
يُتابع المشرف تقدم العمل بأسلوب يُعزز ثقة الفريق دون إنقائه بالمراقبة.	4.033	0.873	3	مرتفع
يُمارس المشرف الإشراف كدور فكري لا كسلطة مطلقة.	4.013	0.978	4	مرتفع
المتوسط العام للبعد.	4.025	0.896		مرتفع

أظهرت نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعده نمط الإشراف أن جميع العبارات قد حصلت على متوسطات حسابية ضمن مستوى الموافقة المرتفع، مما يعكس إدراك أفراد العينة لوجود نمط إشرافي داعم ومُحفّز داخل بيئة العمل، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣.٩٧٠) و(٤.٠٦٠)، بانحرافات معيارية مقبولة تعكس تجانس آراء أفراد العينة.

وقد جاءت العبارة: "يُشجع المشرف التفكير النقدي لدى الفريق بدلاً من الاكتفاء بالتنفيذ الروتيني" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠٦٠) وانحراف معياري (٠.٩١٢)، مما يدل على تقدير العاملين لقيمة الإبداع والتحليل داخل الإشراف الإداري، وهو ما يشير إلى وجود قيادة إدارية تحفّز القدرات الذهنية للفريق، بينما جاءت العبارة: "يدير المشرف الفريق بطريقة مرنة توازن بين الحزم والدعم" في المرتبة الخامسة بمتوسط (٣.٩٧٠) وانحراف معياري (٠.٨٨٢)، وهي رغم كونها الأقل ترتيباً، فإنها لا تزال تقع ضمن مستوى الموافقة المرتفع، مما يعكس القبول الجيد لنمط الإدارة المتوازن.

و بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٤.٠٢٥) بانحراف معياري (٠.٨٩٦)، وهو ما يؤكد أن نمط الإشراف في المؤسسات التي شملتها الدراسة يتسم بدرجة عالية من التمكين، والموازنة بين الرقابة والدعم، والقدرة على بناء الثقة مع فرق العمل، بما يسهم إيجاباً في تعزيز الكفاءة والفاعلية داخل بيئة العمل التنظيمية.

- بناء فريق العمل

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات بناء فريق العمل.

الارتباط بين 0.698 و0.٧٧٣ ، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات ضمن كل بُعد، وبين الأبعاد المختلفة، ويعزز من صدق الأداة في قياس المتغير المستقل.
ثبات أداة الدراسة:

جدول (٢) معامل الثبات لمتغيرات استمارة الاستبيان

أخبار	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
القيادة الإدارية	0.945	25
إنتاجية فرق العمل	0.870	9
إجمالي استمارة الاستبيان	0.960	34

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من ٠.٧ لكافة محاور أداة الدراسة مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات أداة الدراسة وارتفاع مستوى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

تحليل المتغيرات الديموغرافية

جدول (٣): توزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (n)	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	162	67.5%
	أنثى	78	32.5%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	46	19.2%
	من 30 إلى أقل من 40	108	45.0%
	من 40 إلى أقل من 50	61	25.4%
	50 سنة فأكثر	25	10.4%
المؤهل العلمي	دبلوم	39	16.3%
	بكالوريوس	148	61.7%
سنوات الخبرة	دراسات عليا	53	22.0%
	أقل من 5 سنوات	41	17.1%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	102	42.5%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	64	26.7%
	15 سنة فأكثر	33	13.7%

٣.٢. الإحصاء الوصفي لأبعاد متغيري الدراسة:

يتناول هذا القسم حساب الإحصاءات الوصفية لعبارات قائمة الاستقصاء من خلال بعض الأساليب الإحصائية، منها المتوسطات، والانحرافات المعيارية لتحديد العبارات الأكثر تأثيراً لكل بُعد من أبعاد القائمة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وفيما يلي الإحصاءات الوصفية لعبارات متغيري الدراسة:

المحور الأول: القيادة الإدارية

- نمط الإشراف

الاتصال الإداري

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات البُعد الرابع: الاتصال الإداري.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يستخدم القائد لغة واضحة وشفافة حتى في السياقات المعقدة.	3.930	0.865	4	مرتفع
يُبرز القائد التواصل التفاعلي أكثر من التوجيه أحادي الاتجاه.	3.933	0.839	3	مرتفع
يُجرح القائد الموظفين منصات آمنة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية.	3.850	0.866	5	مرتفع
يُحوّل القائد ملاحظاته لفرقة إلى أدوات تطوير لا مجرد نقد.	4.077	0.883	1	مرتفع
يُجيد القائد اختيار وسيلة الاتصال الأنسب حسب الموقف، سواء مكتوبة أو مباشرة أو رقمية.	3.990	0.976	2	مرتفع
المتوسط العام للبُعد	3.956	0.886	مرتفع	

كشفت تحليل استجابات العينة لبُعد "الاتصال الإداري" عن مستوى موافقة مرتفع، بمتوسط حسابي عام (٣.٩٥٦) وانحراف معياري (٠.٨٨٦)، مما يعكس فاعلية أساليب التواصل الإداري المتبعة، وجاءت العبارة "يحوّل القائد ملاحظاته لفريقه إلى أدوات تطوير لا مجرد نقد" في المرتبة الأولى (٤.٠٧٧)، وهو ما يدل على إدراك المشاركين لدور القائد في تقديم تغذية راجعة بناءة. كما تميزت باقي العبارات بمستويات موافقة مرتفعة، لا سيما ما يتعلق بتنوع وسائل الاتصال وتفاعليته، وتشير النتائج إلى أن القادة في البيئة المستهدفة يمارسون أنماط تواصل حديثة تتسم بالوضوح والانفتاح والتوجيه التنموي، مما يدعم تماسك الفريق وتحقيق أهدافه بكفاءة.

المحور الثاني: إنتاجية فرق العمل

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات إنتاجية فرق العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يحرص أعضاء الفريق على تحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون الحاجة إلى رقابة مستمرة.	3.943	0.957	6	مرتفع
يُظهر الفريق مستوى عالٍ من التنسيق في توزيع المهام وتنفيذها بكفاءة.	3.967	0.943	4	مرتفع
يُبادر الفريق إلى تقديم حلول مبتكرة عند مواجهة مشكلات العمل دون انتظار التعليمات.	4.020	0.985	2	مرتفع
يتمكّن الفريق من تحقيق نتائج تتفوق التوقعات باستخدام الموارد المتاحة بأكفاءة.	3.973	0.967	3	مرتفع
يحافظ الفريق على جودة الأداء حتى في ظروف العمل الضاغطة أو المتغيرة.	3.850	0.866	9	مرتفع
يسهم التعاون داخل الفريق في تقليل معدلات الأخطاء وتحسين الكفاءة التشغيلية.	4.050	0.732	1	مرتفع
يظهر الفريق قدرة متقدمة على التعامل مع المهام المعقدة دون تعثر أو تباطؤ.	3.927	0.919	7	مرتفع
يشارك أعضاء الفريق المعرفة والخبرات فيما بينهم لتعزيز الأداء الجماعي.	3.873	1.033	8	مرتفع
يلتزم الفريق بالمعايير المهنية في الأداء، مما يعكس انضباطاً واضحاً في تنفيذ الأعمال.	3.950	1.051	5	مرتفع
المتوسط العام للمحور	3.950	0.939	مرتفع	

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يُحفز القائد التنوع داخل الفريق ليكون مصدر قوة وتكامل وليس خلاف.	3.887	0.885	5	مرتفع
يضع القائد قواعد سلوك مرنة تضمن انسيابية العلاقات داخل الفريق.	4.057	0.858	1	مرتفع
يخلق القائد بيئة تشاورية تُشعر كل عضو بأن له قيمة فريدة.	4.027	0.907	3	مرتفع
يوظف القائد المهارات المتباينة لأفراد الفريق لتحقيق نتائج متكاملة.	3.890	0.921	4	مرتفع
يحرص القائد على تعزيز الشعور بالانتماء الجماعي داخل الفريق.	4.050	0.732	2	مرتفع
المتوسط العام للبُعد	3.982	0.860	مرتفع	

تشير نتائج بُعد "بناء فريق العمل" إلى مستوى موافقة مرتفع بين أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط العام (٣.٩٨٢) وانحراف معياري (٠.٨٦٠)، مما يدل على فعالية الممارسات القيادية الداعمة للعمل الجماعي، وجاءت العبارة "يضع القائد قواعد سلوك مرنة تضمن انسيابية العلاقات داخل الفريق" في المرتبة الأولى، بينما حصلت عبارة "يُحفز القائد التنوع داخل الفريق ليكون مصدر قوة وتكامل" على الترتيب الأخير رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع. تعكس النتائج اهتمام القادة بتعزيز الانتماء، التقدير الفردي، وتوظيف التنوع والمهارات المختلفة لتحقيق التكامل داخل الفريق، ما يعزز أداء فرق العمل ويوفر بيئة تعاونية إيجابية.

- التحفيز

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات البُعد الثالث: التحفيز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يُخصص القائد حوافز نوعية ترتبط بمدى الابتكار وليس فقط بحجم الإنجاز.	3.927	0.919	3	مرتفع
يُظهر القائد فهماً عميقاً لما يُحفز كل موظف على حدة.	3.873	1.033	4	مرتفع
يُستخدم التحفيز كأداة إستراتيجية لتوجيه الفريق نحو الأهداف الكبرى.	3.950	1.051	3	مرتفع
يربط القائد التحفيز بالتحقيق الفعلي للتطور الشخصي والمهني.	3.783	0.938	5	مرتفع
يوفر القائد فرصاً مستدامة تُمكن الفريق من النمو الذاتي وليس فقط المكافآت الموقّنة.	3.967	0.974	1	مرتفع
المتوسط العام للبُعد	3.900	0.983	مرتفع	

أظهرت نتائج بُعد "التحفيز" مستوى موافقة مرتفعاً من قِبل أفراد العينة، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٩٠٠) وانحراف معياري (٠.٩٨٣)، مما يشير إلى إدراك إيجابي لممارسات القادة التحفيزية، وقد تصدرت العبارة "يوفر القائد فرصاً مستدامة تُمكن الفريق من النمو الذاتي" الترتيب بمتوسط (٣.٩٦٧)، بينما جاءت عبارة "يربط القائد التحفيز بالتطور الشخصي والمهني" في المرتبة الأخيرة (٣.٧٨٣). تعكس هذه النتائج حرص القيادة على تجاوز التحفيز التقليدي نحو نماذج أعمق تركز على التطوير الذاتي، الابتكار، والفهم الفردي للدوافع، مما يساهم في تعزيز الالتزام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تفسر نحو ٨٤% من التغيرات الحاصلة في إنتاجية فرق العمل، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج. أما معامل الارتباط ($r = 0.917$) ، فقد عكس وجود علاقة طردية قوية جداً بين متغيرات القيادة الإدارية والإنتاجية، مما يعزز من أهمية تفعيل أساليب القيادة الحديثة داخل بيئة العمل. ويؤكد ذلك أيضاً معامل الانحدار ($\beta = 0.363$) ، الذي يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى القيادة الإدارية تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٣٦٣ وحدة في إنتاجية الفرق. وتشير قيمة ($F = 1567.167$) إلى دلالة معنوية للنموذج ككل، بينما تعزز قيمة ($t = 39.587$) دلالة تأثير القيادة الإدارية كمتغير مستقل. ومن ثم، فإن هذه النتائج تؤكد أن تبني أساليب قيادية فعّالة تسهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء فرق العمل، وتعزيز التنسيق، ورفع الكفاءة التشغيلية داخل شركات المقاولات، لا سيما في ظل بيئات العمل المعقدة التي تتطلب قدرًا عاليًا من التوجيه والتواصل والتحفيز الفعال.

الفرض الفرعي الاول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط الإشراف على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى.

جدول (١٠) تأثير نمط الإشراف على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.668	0.446	**239.902	**15.489	1.181

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23
** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

تشير نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول إلى وجود أثر دال إحصائيًا لنمط الإشراف على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى بجمهورية العراق، حيث بلغت قيمة ($P = 0.010$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين نمط الإشراف والإنتاجية. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.446$) ، وهو ما يدل على أن نمط الإشراف يفسر نحو ٤٤.٦% من التغيرات التي تحدث في إنتاجية الفرق، فيما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج التحليلي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.668$) ، مما يعني أنه كلما تحسّن نمط الإشراف بنسبة ١% فإن إنتاجية فرق العمل ترتفع بمعدل ١.١٨١%. وتُظهر قيمة ($F = 239.902$) معنوية النموذج

أظهرت نتائج التحليل أن مستوى إنتاجية فرق العمل يُقيّم بارتفاع من قِبَل المشاركين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٩٥٠) بانحراف معياري (٠.٩٣٩)، ما يشير إلى إدراك إيجابي لأداء الفرق ضمن بيئة الدراسة، واحتلت عبارة "يسهم التعاون داخل الفريق في تقليل معدلات الأخطاء وتحسين الكفاءة التشغيلية" المرتبة الأولى (٤.٠٥٠)، مما يبرز أهمية العمل الجماعي كعامل رئيسي في رفع الكفاءة وتقليل الهدر، كما جاءت عبارات مثل "يُبادر الفريق إلى تقديم حلول مبتكرة" و"يُظهر الفريق مستوى عالٍ من التنسيق" في مراتب متقدمة، مما يعكس الروح الابتكارية والانسجام بين الأعضاء، رغم أن العبارة "يحافظ الفريق على جودة الأداء في ظروف العمل الضاغطة" حصلت على أقل متوسط (٣.٨٥٠)، إلا أنها ما زالت ضمن مستوى الموافقة المرتفع، مما يدل على تماسك الأداء حتى تحت الضغط، تُظهر هذه النتائج بوضوح أن فرق العمل المستهدفة تتمتع بفعالية عالية في الإنجاز، الانضباط، والتكامل، وهي مؤشرات تعكس بيئة عمل ناضجة ومنظمة.

٤. اختبار فروض الدراسة

لاختبار فرض الدراسة الرئيسي والفروض الفرعية تم حساب معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:
الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز، الاتصال الإداري) على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى في جمهورية العراق.

جدول (٩) تأثير مستوي القيادة الإدارية على إنتاجية فرق العمل

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.917	0.840	**1567.167	**39.587	0.363

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23
** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر دال إحصائيًا للقيادة الإدارية بأبعادها المتمثلة في (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز، الاتصال الإداري) على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى بجمهورية العراق، حيث بلغت قيمة ($P = 0.010$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي. كما أظهر النموذج قوة تفسيرية عالية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.840$) ، مما يشير إلى أن القيادة الإدارية

وتدعم هذه النتائج أهمية تبني استراتيجيات فعّالة في تكوين فرق العمل داخل شركات المقاولات، لا سيما في ظل طبيعة المشاريع التي تتطلب تآزرًا عاليًا وتوزيعًا واضحًا للأدوار، الأمر الذي يُسهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية ورفع مستويات الإنتاجية الجماعية، مما يعكس نجاعة القيادة في إدارة رأس المال البشري من خلال فرق متناغمة ومتماسكة.

الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى.

جدول (١٢) تأثير التحفيز على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.864	0.747	**877.939	**29.630	1.374

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23
** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

أظهرت نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث وجود أثر ذو دلالة إحصائية قوية لُبعد التحفيز على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة ($P=0.010$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة معنوية بين التحفيز والإنتاجية.

وقد أشار تحليل الانحدار إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم ذو دلالة قوية، كما يتضح من قيمة ($F = 877.939$) الدالة إحصائيًا عند مستوى ٠.٠٠١، مما يؤكد أن النموذج مناسب لتفسير العلاقة بين المتغيرات، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.747$)، وهو ما يعني أن التحفيز يُفسر نحو 74.7% من التباين في إنتاجية فرق العمل، وهي نسبة عالية تدل على الأهمية الكبيرة لهذا البُعد في التأثير على المخرجات الإنتاجية للفرق.

كما بلغ معامل الارتباط ($r = 0.864$)، مما يدل على علاقة طردية قوية جدًا بين مستوى التحفيز وإنتاجية الفرق؛ أي أنه كلما زاد مستوى التحفيز للفرق بمقدار ١%، زادت إنتاجية فرق العمل بمقدار ٠.٣٧٤%، وهي قيمة معامل الانحدار (b) ويدعم ذلك أيضًا الارتفاع الملحوظ في قيمة ($t = 29.630$)، مما يعكس دلالة إحصائية عالية عند مستوى ٠.٠٠١.

تُبرز هذه النتائج الدور المحوري الذي يلعبه التحفيز كأداة قيادية في رفع كفاءة الأداء الجماعي داخل بيئة شركات المقاولات، إذ

ككل، بينما تعزز قيمة ($t = 15.489$) دلالة التأثير الإيجابي لنمط الإشراف كمتغير مستقل. وتُبرز هذه النتائج أهمية الدور الإشرافي الفعّال في بيئة العمل، خصوصًا في قطاع المقاولات الذي يتطلب توجيهًا مستمرًا وتنسيقًا دقيقًا، حيث يُعد نمط الإشراف عنصرًا حاسمًا في بناء فرق عمل عالية الكفاءة، وتحفيز الأداء الجماعي، وتعزيز الالتزام المهني نحو تحقيق الأهداف الإنتاجية المرجوة.

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء فريق العمل على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى.

جدول (١١) تأثير بناء فريق العمل على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.765	0.585	**430.382	**20.503	1.431

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23
** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

تشير نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني إلى وجود أثر دال إحصائيًا لُبعد بناء فريق العمل على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة ($P=0.010$)، وهي أقل من الحد المقبول ($\alpha \leq 0.05$)، مما يستوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء الفريق والإنتاجية.

وقد أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار ذو دلالة معنوية قوية كما يتضح من قيمة ($F = 430.382$) الدالة عند مستوى ٠.٠٠١، مما يؤكد ملاءمة النموذج الإحصائي المستخدم. ويُشير معامل التحديد ($R^2 = 0.585$) إلى أن بناء فريق العمل يُفسر 58.5% من التباين الحاصل في إنتاجية فرق العمل، وهي نسبة مرتفعة تدل على تأثير جوهري للمتغير المستقل في المتغير التابع، في حين أن ما تبقى من التغيرات (٤١.٥%) يُعزى إلى عوامل أخرى لم تُدرج ضمن النموذج الحالي.

ويبلغ معامل الارتباط ($r = 0.765$)، مما يعكس وجود علاقة طردية قوية بين بناء فريق العمل والإنتاجية؛ أي أنه كلما زاد مستوى فاعلية بناء الفريق بمقدار ١%، زادت إنتاجية فرق العمل بمقدار ٠.٤٣١%، وهي قيمة معامل الانحدار (b) كما أن القيمة المرتفعة للإحصاء التائي ($t = 20.503$) تؤكد دلالة هذا التأثير عند مستوى ٠.٠٠١.

يُسهم في تقليل التعارضات وزيادة التناسق، وبالتالي رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق أهداف العمل الجماعي بكفاءة وفعالية.

٥. خاتمة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن للباحث الخروج بالاستنتاجات التالية:

أظهرت النتائج الوصفية أن استجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الإدارية كانت عالية، وخاصة في بعدي نمط الإشراف والتحفيز، ما يعكس وجود بيئة تنظيمية تركز على التوجيه والمتابعة والتحفيز المستمر للعاملين. كما حصل بعد الاتصال الإداري على أعلى المتوسطات، مما يدل على أن التدفق الاتصالي داخل شركات المقاولات الكبرى يتسم بالكفاءة والوضوح، مما يعزز التنسيق والانسجام داخل فرق العمل، وكان بعد المساءلة هو الأقل من حيث المتوسط، مما يشير إلى وجود بعض التحديات المتعلقة بتطبيق آليات المحاسبة وتحمل المسؤولية الفردية والجماعية في الأداء.

من حيث إنتاجية فرق العمل، أظهرت النتائج ارتفاع متوسطات الأداء، مما يعكس اهتمام شركات المقاولات الكبرى بالكفاءة، وجودة تنفيذ المهام، وتحقيق الأهداف ضمن الوقت والتكلفة المحددة.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لنمط الإشراف على إنتاجية فرق العمل، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٤٣) ومعامل التحديد (٠.٧١٠)، وهو ما يؤكد أهمية الإشراف المباشر والمتابعة الدقيقة في تحسين أداء الفرق، تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Harthi (2022) التي أوضحت أن الإشراف المتوازن يعزز الالتزام والإنجاز داخل فرق البناء والمشاريع الكبرى.

بيّنت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للمساءلة على الإنتاجية، حيث يساهم وضوح الأدوار والشفافية في المسؤوليات في تعزيز الأداء وتقليل الأخطاء، تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Hashim & Rahman (2023) التي أكدت أن تطبيق المساءلة يزيد من كفاءة العمل الجماعي ويجد من الهدر في الموارد والجهد.

كشفت النتائج أن التحفيز يؤثر بشكل مباشر وقوي على إنتاجية فرق العمل، مما يدل على أن الحوافز المادية والمعنوية تسهم بشكل كبير في رفع دافعية الأفراد، تتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة

يُعد التحفيز عاملاً حاسماً في تعزيز الالتزام، وزيادة الحافزية الذاتية لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل، وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة الإنجاز، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على إنتاجية فرق العمل ومخرجاتها الفعلية في المشاريع.

الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى.

جدول (١٣) تأثير الاتصال الإداري على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.885	0.783	**1075.871	**32.800	1.637

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23
** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

أظهرت نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع وجود أثر ذو دلالة إحصائية قوية لُبعد الاتصال الإداري على إنتاجية فرق العمل في شركات المقاولات الكبرى، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (P -VALUE = 0.010) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر فعلي للاتصال الإداري على الإنتاجية.

أوضحت نتائج الانحدار أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بمعنوية عالية، كما يتضح من قيمة ($F = 1075.871$) ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ٠.٠٠١، مما يعكس أن النموذج مناسب جداً لتفسير العلاقة بين الاتصال الإداري وإنتاجية الفرق، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.783$)، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى أن الاتصال الإداري يفسر 78.3% من التباين في إنتاجية فرق العمل، ما يعكس قوة التأثير لهذا البعد التنظيمي.

أما قيمة معامل الارتباط ($r = 0.885$)، فهي تدل على وجود علاقة طردية قوية جداً بين فعالية الاتصال الإداري ومستوى الإنتاجية؛ فكلما تحسّن مستوى الاتصال الإداري بمقدار ١%، زادت إنتاجية فرق العمل بمقدار ١.٦٣٧%، وهي قيمة معامل الانحدار (b)، كما تعزز قيمة t المرتفعة (٣٢.٨٠٠) هذه الدلالة القوية.

تشير هذه النتائج إلى أن الاتصال الإداري يُعد ركيزة أساسية في بيئة شركات المقاولات الكبرى، حيث يساهم في نقل المعلومات بوضوح، وتحديد المسؤوليات، وتعزيز التفاهم بين أعضاء الفريق، مما

(2021) Alqahtani التي أكدت أن التحفيز يمثل محركاً رئيساً لأداء الموظفين خاصة في بيئات العمل الديناميكية كالمقاولات.

جاءت نتائج هذه الفرضية لتؤكد الأثر القوي للاتصال الإداري على إنتاجية الفرق، مما يعكس أهمية وضوح القنوات الاتصالية وانسياب المعلومات في تحقيق تناغم الفريق، تدعم هذه النتيجة دراسة (Ghazali et al. (2022) التي أكدت أن الاتصال الفعال يرتبط بشكل مباشر بإنتاجية الفرق وتحقيق الجودة في المشاريع الهندسية.

التوصيات:

يمكن للباحث بالاستناد إلى أهداف الدراسة والاستنتاجات التي خرجت بها الخروج بالتوصيات التالية:

- توصي الدراسة بإعادة تصميم برامج تأهيل القيادات الوسطى والعليا في شركات المقاولات الكبرى لتكون مبنية على فلسفة الإشراف التمكيني، الذي يركز على إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتوزيع المسؤوليات، وبناء الثقة، مما يسهم في ترسيخ الانتماء ورفع مستويات الالتزام والإنتاجية.

- توصي الدراسة بإعادة هيكلة نظام الحوافز ليكون أكثر تنوعاً واستجابة لاختلاف الدوافع بين الأفراد، من خلال دمج عناصر الحوافز المادية (كالزيادات والمكافآت) مع الحوافز المعنوية (كالإشادة العلنية، وشهادات التميز، والفرص التدريبية)، وذلك وفق تحليل دوري لاحتياجات العاملين وتفضيلاتهم.

- توصي الدراسة بتبني هيكل اتصالي مرن يسمح بتدفق المعلومات بشكل رأسي وأفقي داخل المؤسسة، مع التأكيد على استخدام التكنولوجيا الحديثة كالمنصات الرقمية الداخلية، وقنوات التواصل الفوري الرسمية، مما يساهم في تقليل فجوات التواصل وتحقيق استجابة سريعة للمتغيرات الميدانية.

- توصي الدراسة بأن يتم تدريب القيادات على فنون تقديم الملاحظات بطريقة داعمة، بحيث تُستخدم التغذية الراجعة كأداة تطوير وتوجيه بدلاً من الاقتصار على النقد، مع خلق بيئة تتيح التعلّم من الخطأ وتحفّز النمو المهني داخل الفريق.

- توصي الدراسة بأن تقوم الإدارات العليا بتبني نهج الإدارة بالمشاركة، عبر إشراك العاملين في صياغة الأهداف المرحلية والاستراتيجية، لما لذلك من دور في تعزيز الشعور بالمسؤولية الجماعية، وتحفيز فرق العمل نحو تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

- توصي الدراسة بتفعيل برامج تدريب مخصصة للقيادة في بيئات المشاريع الميدانية، تركز على التكيف السريع، وحل المشكلات، والتواصل تحت الضغط، وذلك بما يتماشى مع طبيعة قطاع المقاولات التي تتطلب مرونة وسرعة في اتخاذ القرار.

- توصي الدراسة بأن يتضمن تقييم الأداء السنوي مؤشرات ترتبط بإنتاجية الفريق ككل وليس فقط الأداء الفردي، مع تشجيع التنافس الجماعي البناء، مما يرسخ مفهوم العمل الجماعي ويحفّز التعاون والتكامل بين أعضاء الفريق الواحد.

تضارب المصالح

تصرّح الباحثة بعدم وجود أي تضارب مصالح فعلي أو محتمل، بما في ذلك المصالح المالية أو المؤسسية أو الشخصية، والتي قد تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تصميم الدراسة أو تحليل البيانات أو نشر النتائج.

- المصادر والمراجع:

- بلغامي، نجاة وسيلة. (٢٠٢٤). أهمية التفاوض في فرق العمل: دراسة حالة مديرية التجارة ولاية تندوف. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج ١٢، ٢٤، ٨٥ - ١٠٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1535331>

- حسن، وليد محمد، و رضوان، طارق رضوان محمد. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1536913>

- الحلاحلة، محمد ناصر جزاع، و أبو مغلي، عزام عزمي مسعود. (٢٠٢٥). تحليل أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة: دراسة حالة في وزارة الصحة الأردنية (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1363235>

<http://search.mandumah.com/Record/1578653>

- زاوي، عبدالسلام، و عيشوش، محمد الحافظ. (٢٠٢٤). دور مهارات الاتصال في فعالية فرق العمل: دراسة حال مركب تكرير الملح بالوطاية - ولاية بسكرة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج ١٤، ع ٢، ١٠٣ - ١٢٥. مسترجع من

- حلموس، الأمين، و حلموس، مسعودة. (٢٠٢٤). أثر المناخ التنظيمي على أداء فرق العمل: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الأغواط. مجلة المنهل الإقتصادي، مج ٧، ع ١٤، ١٠٠٥ - ١٠٢٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1543140>

<http://search.mandumah.com/Record/1490350>

- سالم، عيسى، و مهيري، دليلة. (٢٠٢٢). المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل: دراسة سوسيو-تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بأدرار. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج ٧، ع ١٤، ٩٥٩ - ٩٧٨. مسترجع من

- خلوط، عواطف. (٢٠٢٣). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج ٨، ع ١٤، ٨٠١ - ٨٢٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1251732>

<http://search.mandumah.com/Record/1398376>

- صيام، باهي محمد طاهر، الهنداوي، محمد عبدالله محمد، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (٢٠٢٣). أثر فرق العمل على الرضاقة التنظيمية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة. مجلة البحوث المالية والتجارية، مج ١٤، ع ١٢٢ - ١٤٥. مسترجع من

- الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (٢٠٢٢). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٧٢٤، ٣٣١ - ٣٦١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1410303>

<http://search.mandumah.com/Record/1321450>

- عميرة، أسماء، و بن محمد، هدى. (٢٠٢٢). أثر التنوع العرقي على فعالية فرق العمل: دراسة ميدانية بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل. مجلة دراسات اقتصادية، مج ٩، ع ١٤، ٣١٠ - ٣٣٤. مسترجع من

- ديب، كندة علي، عيسى، جميل، و ونوس، عبود محمد. (٢٠٢٤). تأثير الحوافز المادية في فعالية فرق العمل: دراسة ميدانية في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٤٦، ع ٥٤، ٢٩٧ - ٣١١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1425091>

<http://search.mandumah.com/Record/1549569>

- Adnyana, I. P. G. P., Landra, N., Eka, I. G. N. A. G., & Kusuma, T. (2024). The Effect of Participatory Leadership and Teamwork On Work Productivity With Job Satisfaction As An Intervening Variable. JMKSP Jurnal Manajemen,

- ديوب، أيمن حسن، و خطاب، فرح باسل. (٢٠٢٢). تأثير صراع المهام على فعالية فرق العمل: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٤٤، ع ٦٤، ٢٩٣ - ٣١٢. مسترجع من

- Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan), 9(2), 1221-1234.
- Anggoro KR, M. Y. A. R. (2022). Effect of Leadership on Employee Productivity at the Banyorang Coffee Processing Center, Bantaeng Regency. International Journal of Research and Review, 9(8), 657-660. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220852>
 - Dawood, H. (2023). The Role of Administrative Leadership in the improving Performance of Employees: Iraqi Universities as a Model. Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study, 4(1), 25-38. <https://doi.org/10.47616/jamrems.v4i1.410>
 - Purwanti, G. A., & Sari, M. (2024). The Effect of Transformational Leadership on Team Performance in The Work Environment. Smart International Management Journal, 1(3), 1-6. <https://doi.org/10.70076/simj.v1i3.41>
 - 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>