

تأثير القيادة التشاركية لمدير المشروع على تعزيز التزام فرق العمل وتقليل تعثر المشاريع في البيئة السعودية

The Impact of Participatory Leadership of the Project Manager on Enhancing the Commitment of Work Teams and Reducing Project Failure in the Saudi Environment

أسم الطالب/ة

اثير عبدالعزيز سعيد بن مسعود

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

قائمة المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1. المقدمة
5	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. الفجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي
6	1.3. أهمية الدراسة
6	1.3.1. على المستوى النظري
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي
7	1.4. أسئلة الدراسة
7	السؤال الرئيسي
7	الأسئلة الفرعية
8	1.5. أهداف الدراسة
8	أولاً : الأهداف الوصفية:
8	ثانياً: الأهداف التحليلية والاستنتاجية:
8	1.6. فرضيات الدراسة
8	الفرضية الرئيسية:
8	الفرضيات الفرعية
9	1.7. نموذج الدراسة
9	1.8. حدود الدراسة
9	أولاً: الحدود الموضوعية
10	ثانياً: الحدود المكانية
10	ثالثاً: الحدود البشرية
10	1.9. خطة الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة
12	2.1. مفهوم القيادة التشاركية
13	2.2. أبعاد القيادة التشاركية
13	البُعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات
14	البُعد الثاني: العلاقات الإنسانية
14	البُعد الثالث: تفويض السلطة
14	2.3. مفهوم الالتزام التنظيمي
15	2.4. أبعاد الالتزام التنظيمي
15	البُعد الأول: الالتزام العاطفي (الوجداني)
15	البُعد الثاني: الالتزام الاستمراري (المستمر)
15	البُعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)

15	2.5 مفهوم تعثر المشاريع
16	2.6 مؤشرات وأسباب تعثر المشاريع.....
17	2.7 العلاقات النظرية بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي وتعثر المشاريع.....
17	2.8 الدراسات السابقة.....
17	أولاً: دراسة بقشان وفلمبان(2023)
18	ثانياً: دراسة الكعبي(2025)
18	ثالثاً: دراسة تراد وآخرون(2022)
18	رابعاً: دراسة الشريف والشريع(2025)
18	خامساً: دراسة عبد الموجود(2021)
19	سادساً: دراسة الشريف والراجحي(2023)
19	2.9 الفجوة البحثية
19	قائمة المراجع.....
19	أولاً: المراجع العربية.....
20	ثانياً: المراجع الأجنبية.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة

إن إدارة المشاريع هي من أكثر الميادين تعقيداً واتساعاً في عالم الأعمال المعاصر، إذ باتت المشاريع بمختلف أحجامها وتخصصاتها تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الحكومية والخاصة على حدٍ سواء. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، باتت الحاجة ملحة إلى مناهج قيادية أكثر مرونة وتشاركية تستجيب لمتطلبات الواقع وتُعزز قدرة المنظمات على إنجاز مشاريعها بكفاءة واقتدار. وتأتي المملكة العربية السعودية في طليعة الدول الساعية إلى تطوير منظومتها الإدارية

والمشروعاتية في إطار رؤية 2030 الطموحة التي تهدف إلى تنويع مصادر الاقتصاد الوطني وبناء منظومة تنموية شاملة ومستدامة (الشريف والشريع، 2025).

غير أن الواقع الميداني يكشف عن فجوات جوهريّة بين الطموحات المشروعاتية والإنجازات الفعلية، حيث تُشير التقارير الدولية إلى أن المشاريع الكبرى في المملكة تعاني من تفاوت ملحوظ في مستويات التقدم، وهو ما وصفته وكالة موديز بـ "التقدم غير المتوازن" نتيجة قيود هندسية وضعف التنسيق وفتور الاستثمارات الخاصة. وعلى الرغم من أن تقرير رؤية 2030 للعام 2024 أشار إلى إتمام 674 من أصل 1502 مبادرة، فإن الجانب الإداري والقيادي في هذه المشاريع لا يزال محل تساؤل وبحث مستمرين (Almutairi، 2023). وفي هذا الإطار، تبرز القيادة التشاركية بوصفها نمطاً قيادياً يُعظّم إسهام أعضاء الفريق في صنع القرار، وينبني على مبدأ جوهري مفاده أن المنظمة تحقق أفضل نتائجها حين يُشارك القائد رؤوسيه في وضع الأهداف وحل المشكلات وصياغة التوجهات الاستراتيجية. وقد أرسى كلٌّ من Vroom و Yetton (1973) الأسس النظرية لهذا النمط من خلال نموذجهما الموقفي الذي يرى أن فاعلية القائد تتوقف على طبيعة الموقف ودرجة مشاركة الفريق في اتخاذ القرار (عبد الموجود وآخرون، 2021).

ولا يقتصر دور القيادة التشاركية على تحسين مخرجات المشاريع فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز الالتزام الوظيفي لأعضاء فريق العمل وتنمية روح الانتماء المؤسسي لديهم. فالفريق الذي يرى في قائده شريكاً حقيقياً لا مجرد أمر ومتحكم يُبدي قدراً أعلى من التفاني والمسؤولية في تحقيق أهداف المشروع، وهو ما أثبتته دراسات حديثة في السياق السعودي (Alsubaie، 2021).

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين القيادة التشاركية لمدير المشروع وتعزيز التزام فرق العمل، والحدّ من ظاهرة تعثر المشاريع في البيئة السعودية، بما يُسهم في إثراء الأدب الإداري العربي وتزويد صانعي القرار بتوصيات عملية في سياق رؤية 2030 (تراد، 2022؛ Nassani وآخرون، 2024).

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المملكة العربية السعودية تحديات جوهريّة في تنفيذ مشاريعها التنموية الكبرى، إذ تشير المعطيات الميدانية إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع الحكومية والإنشائية تعاني من التأخر وتجاوز الميزانيات والتعثر في الإنجاز. وبينما تُركّز معظم الدراسات السابقة على الأسباب التقنية والمالية للتعثر، تبقى العوامل القيادية وأثر نمط القائد في التزام فريق العمل مجالاً يستدعي البحث والتمحيص المعمّق (الشريف والشريع، 2025).

1.2.1. الفجوات على المستوى النظري

أولاً: رغم الثراء النسبي في الأدبيات المتعلقة بالقيادة التشاركية، يلاحظ غياب نماذج نظرية متكاملة تُعالج العلاقة الثلاثية بين القيادة التشاركية لمدير المشروع والتزام فريق العمل وتعثر المشاريع في سياق واحد، إذ درست معظم الدراسات هذه العلاقة بصورة ثنائية مجزأة دون ربط متغيراتها الثلاثة (عبد الموجود وآخرون، 2021).

ثانياً: تُهيمن النماذج الغربية كنموذج Vroom و Yetton (1973) على الإطار المرجعي لدراسات القيادة التشاركية، في حين يظل التحقق التجريبي من صلاحيتها في البيئات العربية والخليجية محدوداً، مما يستوجب بناء إطار نظري يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الثقافة التنظيمية السعودية (Alsubaie، 2021).
ثالثاً: لا تزال الآليات الوسيطة التي تُحكم العلاقة بين القيادة التشاركية ونجاح المشاريع بحاجة إلى توضيح نظري دقيق، لا سيما فيما يخص دور الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً بين نمط القيادة ومخرجات المشروع (Qian وآخرون، 2021).

1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي

أولاً: تفتقر بيئة إدارة المشاريع في المملكة إلى دراسات ميدانية كافية تقيس مستوى ممارسة القيادة التشاركية من قِبل مدراء المشاريع وأثرها على التزام فرق العمل، إذ أُجريت معظم الدراسات المتاحة في سياق مؤسسات تعليمية أو خدمية وليس في سياق المشاريع الإنشائية الكبرى (Almutairi، 2023).
ثانياً: تكشف بيانات المشاريع السعودية أن ظاهرة التعثر تطال مشاريع كبرى بمليارات الدولارات، في حين تبقى الحلول المُقترحة تقنية ومالية دون معالجة البُعد القيادي، وتُشير الدراسات إلى أن ضعف التواصل وتأخر اتخاذ القرار يمثلان أبرز عوامل التعثر (الشريف والشريع، 2025).
ثالثاً: لا توجد حتى الآن أدوات قياسية مُعيّرة في البيئة السعودية تقيس أثر القيادة التشاركية لمدير المشروع على سلوك فريق العمل في آنٍ واحد، مما يُعسّر وضع سياسات تطويرية مستندة إلى دليل تجريبي واضح (Mahmoud & Saad، 2024).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري

تُسهم هذه الدراسة في تطوير الأدب الإداري العربي من خلال بناء إطار نظري متكامل يربط بين القيادة التشاركية والتزام فرق العمل وتعثر المشاريع في البيئة الخليجية، بدلاً من الاكتفاء بالتحقق من النماذج الغربية في سياق مغاير. كما تُوسّع النطاق التفسيري لنموذج Vroom و Yetton (1973) بإدخال متغير التعثر

بوصفه مؤشراً لمخرجات القيادة في بيئات المشاريع، وهو توسيع لم تُعالجه الدراسات السابقة بالقدر الكافي (عبد الموجود وآخرون، 2021؛ Jiang وآخرون، 2022).

1.3.2. على المستوى التطبيقي

تُزود نتائج الدراسة المنظمات الحكومية والشركات الكبرى في قطاعي التشييد والبنية التحتية بأدلة تجريبية على أن تبني القيادة التشاركية يُخفف من مخاطر تعثر المشاريع ويرفع مستويات التزام الفرق (Nassani وآخرون، 2024). كما تُعين المؤسسات التدريبية المتخصصة في إدارة المشاريع على إعادة هندسة مناهجها التدريبية لتشمل أبعاد القيادة التشاركية بما يخدم مستهدفات رؤية 2030 في تطوير الكوادر الوطنية (Alsubaie، 2021).

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما تأثير القيادة التشاركية لمدير المشروع على تعزيز التزام فرق العمل وتقليل تعثر المشاريع في البيئة السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. ما مستوى ممارسة القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة) من قِبل مدراء المشاريع في البيئة السعودية؟
2. ما درجة التزام فرق العمل في المشاريع السعودية، وما المؤشرات المرتبطة به؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات والتزام فرق العمل في المشاريع السعودية؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العلاقات الإنسانية لمدير المشروع والتزام فرق العمل؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد تفويض السلطة من قِبل مدير المشروع والتزام فرق العمل؟
6. هل يُسهم ارتفاع مستوى القيادة التشاركية لمدير المشروع في تقليل معدلات تعثر المشاريع في البيئة السعودية؟
7. هل يؤدي التزام فرق العمل دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التشاركية لمدير المشروع وتقليل تعثر المشاريع؟

1.5. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المترابطة على مستويين رئيسيين:

أولاً : الأهداف الوصفية:

- قياس مستوى ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة (المشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة) لدى مدراء المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية (بقشان وفلمبان، 2023).
- تشخيص مستوى الالتزام التنظيمي لدى فرق العمل في المشاريع السعودية وتحديد أبعاده الرئيسية (تراد وآخرون، 2022).
- رصد واقع ظاهرة تعثر المشاريع في البيئة السعودية وتصنيف أسبابها المرتبطة بالعوامل القيادية (الشريف والشريع، 2025).

ثانياً: الأهداف التحليلية والاستنتاجية:

- الكشف عن طبيعة العلاقة وحجم تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التشاركية في مستوى التزام فرق العمل (Alsubaie، 2021؛ Nassani وآخرون، 2024).
- تحديد مدى إسهام القيادة التشاركية في تقليل معدلات تعثر المشاريع في السياق السعودي (Almutairi، 2023).
- اختبار الدور الوسيط للالتزام فرق العمل في العلاقة بين القيادة التشاركية وتقليل التعثر (Qian وآخرون، 2021؛ Turner & Müller، 2014).
- تقديم توصيات عملية تُعين صانعي القرار والمؤسسات التدريبية على تعزيز القيادة التشاركية في مشاريع رؤية 2030.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التشاركية لمدير المشروع وكلّ من التزام فرق العمل وتقليل تعثر المشاريع في البيئة السعودية.

الفرضيات الفرعية

H1a: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى التزام فرق العمل في المشاريع السعودية (بقشان وفلمبان، 2023؛ تراد وآخرون، 2022).

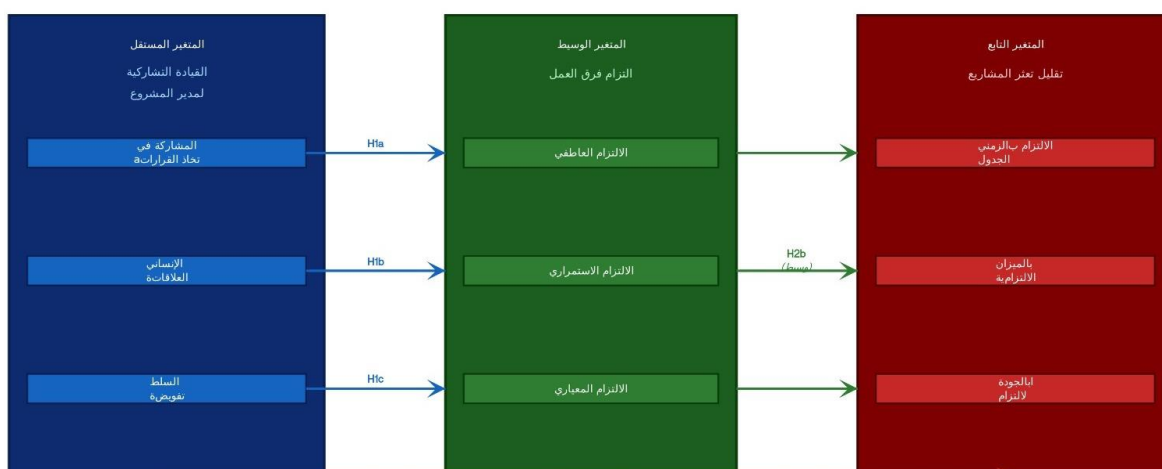
H1b: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد العلاقات الإنسانية لمدير المشروع ومستوى التزام فرق العمل (Nassani وآخرون، 2024).

H1c: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد تفويض السلطة من قبل مدير المشروع ومستوى التزام فرق العمل (Alsubaie، 2021؛ Jiang وآخرون، 2022).

H2a: توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التشاركية لمدير المشروع ومعدلات تعثر المشاريع في البيئة السعودية (الشريف والشريع، 2025؛ Almutairi، 2023).

H2b: يُسهم التزام فرق العمل في تعزيز العلاقة بين القيادة التشاركية لمدير المشروع وتقليل تعثر المشاريع، ويُختبر ذلك عبر تحليل الانحدار المتدرج وفق منهج (Baron & Kenny (1986) (Turner & Müller، 2014؛ Qian وآخرون، 2021)

1.7. نموذج الدراسة



1.8. حدود الدراسة

أولاً: الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على قياس تأثير القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة (المشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة) على متغيري الالتزام التنظيمي لفرق العمل وتعثر المشاريع، دون التطرق إلى الأنماط القيادية الأخرى كالقيادة التحويلية أو التبادلية، وإن كانت تُستحضر في الإطار النظري للمقارنة والتمييز.

ثانياً: الحدود المكانية

طُبِّقَت الدراسة الميدانية على مشاريع القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المشاريع الإنشائية والتنمية الكبرى المرتبطة بمستهدفات رؤية 2030، ولا سيما في المدن الرئيسية باعتبارها المراكز الأكثر استيعاباً للمشاريع الكبرى.

ثالثاً: الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على مدراء المشاريع وأعضاء فرق العمل العاملين في المشاريع الإنشائية والتنمية في البيئة السعودية، بشرط أن تكون لديهم خبرة عملية لا تقل عن سنة في إدارة المشاريع، وألا تقل أعمارهم عن 18 سنة، وذلك بصرف النظر عن الجنسية أو الجنس نظراً للطابع المختلط لفرق العمل في البيئة السعودية.

رابعاً: الحدود الزمانية

أُجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من مطلع عام 2026 حتى منتصف العام، وهي مرحلة دقيقة من مسيرة رؤية 2030 إذ تشهد تسارعاً ملحوظاً في تنفيذ المشاريع الكبرى وتزايداً في الحاجة إلى أنماط قيادية فاعلة تُحدّ من ظاهرة التعثر.

1.9. خطة الدراسة

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أهمية الدراسة

1.4 أسئلة الدراسة

1.5 أهداف الدراسة

1.6 فرضيات الدراسة

1.7 نموذج الدراسة

1.8 حدود الدراسة

1.9 خطة الدراسة

2. الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة

2.1 مفهوم القيادة التشاركية

2.2 أبعاد القيادة التشاركية

- 2.3 مفهوم الالتزام التنظيمي
- 2.4 أبعاد الالتزام التنظيمي
- 2.5 مفهوم تعثر المشاريع
- 2.6 مؤشرات وأسباب تعثر المشاريع
- 2.7 العلاقات النظرية بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي وتعثر المشاريع
- 2.8 الدراسات السابقة
- 2.9 الفجوة البحثية

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- 3.1 منهج الدراسة
- 3.2 مجتمع الدراسة
- 3.3 عينة الدراسة
- 3.4 أداة القياس
- 3.5 إجراءات الصدق
- 3.6 إجراءات الثبات
- 3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

4. الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها

- 4.1 وصف خصائص العينة
- 4.2 التحليل الوصفي للمتغيرات
- 4.3 اختبار فرضيات الدراسة
- 4.4 تحليل العلاقات بين المتغيرات
- 4.5 تفسير النتائج

5. الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

- 5.1 مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة
- 5.2 الاستنتاجات العامة
- 5.3 التوصيات النظرية
- 5.4 التوصيات التطبيقية
- 5.5 آفاق البحث المستقبلي

الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة

2.1 مفهوم القيادة التشاركية

تحتل القيادة التشاركية مكانة بارزة في منظومة الأنماط القيادية الحديثة، وقد نالت حظاً وافراً من الاهتمام البحثي في حقول الإدارة والتنظيم خلال العقود الأخيرة، نظراً لما تنطوي عليه من قدرة على استثمار الطاقات البشرية وتعزيز الفاعلية المؤسسية. وتقوم هذه القيادة في جوهرها على مبدأ الإشراف الفعلي للعاملين في المنظومة القرارية، إذ لا يقتصر دور القائد فيها على إصدار التوجيهات وتوزيع المهام، بل يتجاوز ذلك إلى

بناء علاقة شراكة حقيقية مع أعضاء الفريق تقوم على الاحترام المتبادل وتكافؤ الفرص في المشاركة والتعبير. فالقيادة التشاركية نمط يُرسّخ مبدأ اللامركزية الإدارية ويمنح العاملين صلاحيات ضمن نطاقات محددة، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات وعلى مستوى رضا الأفراد وانتمائهم المؤسسي (عبد الموجود، 2021).

وقد تطوّر مفهوم القيادة التشاركية عبر مراحل فكرية متعاقبة، ارتبطت كل مرحلة بتحوّلات جوهرية في نظرة الإنسان إلى طبيعة العمل والعلاقة بين القائد ومروّسيه. فمن منظور الإدارة العلمية الكلاسيكية التي سيطرت في مطلع القرن العشرين وركّزت على الكفاءة التقنية، إلى نظريات العلاقات الإنسانية التي أبرزت الأثر الحاسم للعوامل النفسية والاجتماعية في سلوك العامل، انتهى المسار إلى نماذج قيادية متطورة رأت أن إشراك العامل في صنع القرار ليس ترفاً إدارياً بل ضرورة استراتيجية لتعظيم المخرجات المؤسسية. وفي هذا السياق التطوري، نضج مفهوم القيادة التشاركية ليُصبح نمطاً قائماً بذاته يستحق الدراسة والبحث المنهجي (الكعبي، 2025).

ومن الأهمية بمكان التمييز بين القيادة التشاركية وغيرها من الأنماط المجاورة كالقيادة التفويضية والديمقراطية؛ فالقيادة التفويضية تمنح المرؤوسين حرية العمل دون توجيه كافٍ، في حين تفرض القيادة الديمقراطية آليات تصويت وتشاور قد تُبطئ من وتيرة القرار. أما القيادة التشاركية فتحفظ للقائد بزمام التوجيه الاستراتيجي وصلاحيّة اتخاذ القرار النهائي، لكنها تمنح العاملين فرصة حقيقية للتأثير في مسار هذا القرار وصياغته. وهذا التوازن الدقيق هو الذي يجعلها الأنسب لبيئات المشاريع التي تتطلب سرعة القرار مع الحرص على استثمار خبرات الفريق (بقشان وفلمبان، 2023).

2.2 أبعاد القيادة التشاركية

تتشكّل القيادة التشاركية من ثلاثة أبعاد متكاملة تُمثّل معاً المنظومة السلوكية التي يمارسها القائد التشاركي في محيط العمل:

البُعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات

يُمثّل هذا البُعد الركيزة المحورية في القيادة التشاركية، وينبني على حق العاملين في الإسهام الفعلي في القرارات المرتبطة بأعمالهم، سواء أكانت قرارات تشغيلية يومية أم توجهات استراتيجية بعيدة المدى. وحين يُتاح للفرد الإسهام في صياغة القرار الذي سيُنفّذه، تنشأ لديه حالة من الاستثمار النفسي تجعله أكثر حرصاً على إنجازه بكفاءة عالية، لأنه في الحقيقة يُنفّذ جزءاً من رؤيته لا مجرد أمر خارجي مفروض عليه. ويُعدّ هذا

البُعد الأكثر قياساً وظهوراً في الدراسات الميدانية المتعلقة بالقيادة التشاركية وإدارة المشاريع (الشريف والشريع، 2025).

البُعد الثاني: العلاقات الإنسانية

يُجسّد هذا البُعد الجانب الوجداني في القيادة التشاركية، ويتمحور حول طبيعة الروابط التي يُقيمها القائد مع أعضاء فريقه على الصعيد الإنساني قبل الوظيفي. ويشمل هذا البُعد سلوكيات متعددة كالإنصات الفعلي لمشكلات العاملين، وتقدير جهودهم والاعتراف بإنجازاتهم، وتهيئة بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل بعيداً عن الرهبة الهرمية. وهذا الجانب الإنساني ليس ترفاً عاطفياً؛ بل أثبتت الدراسات المنجزة في البيئات العربية أنه أحد أقوى المحددات للالتزام التنظيمي والولاء المؤسسي، لا سيما في ثقافات تضع العلاقات الشخصية في مرتبة متقدمة ضمن سلّم الأولويات (الكعبي، 2025).

البُعد الثالث: تفويض السلطة

يُمثّل تفويض السلطة الوجه التطبيقي لثقة القائد في قدرات الفريق؛ إذ يتجاوز الأمر هنا حدود الاستشارة والمشاركة في القرار ليصل إلى منح العامل صلاحيات فعلية تُمكنه من اتخاذ قرارات ضمن نطاق مُحدّد دون الحاجة إلى الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى القائد. وفي بيئة المشاريع تحديداً، يُكتسب هذا البُعد أهمية استثنائية نظراً لطبيعة العمل المشروع الذي يتسم بالتعقيد والتقلب وتعدد المتغيرات الميدانية، مما يجعل سرعة القرار اللامركزي ميزة تنافسية حقيقية في مواجهة تحديات التعثر (الضمور، 2020).

2.3 مفهوم الالتزام التنظيمي

حظي الالتزام التنظيمي باهتمام بحثي واسع في الأدبيات الإدارية والنفسية منذ ستينيات القرن الماضي، وتتمحور الرؤية العامة له حول الحالة النفسية التي تربط الفرد بمنظّمته وتُحدّد درجة استعداده للبقاء فيها وتكريس طاقاته في خدمة أهدافها. وفيما وراء الأبعاد السلوكية الظاهرة، ينطوي الالتزام التنظيمي على حالة وجدانية ومعرفية عميقة تتجلى في مدى توخّد الفرد مع قيم المنظمة وأهدافها وتوجهاتها الكبرى. ومن ثم، لا يُقاس الالتزام بمجرد الحضور الجسدي أو الامتثال الوظيفي البارد، بل بمستوى التفاني والمبادرة والاستعداد لتقديم جهود تتخطى الحد الأدنى المطلوب (تراد وآخرون، 2022).

ويكتسب الالتزام التنظيمي في سياق فرق العمل أهمية مضاعفة؛ إذ يتحوّل من ظاهرة فردية إلى ظاهرة جماعية تُحدّد هوية الفريق وطبيعة ديناميكياته الداخلية. فحين يرتفع مستوى الالتزام لدى غالبية أعضاء الفريق، ينشأ مناخ تنظيمي داعم يُعزز التعاون ويُخفف من الصراعات الداخلية ويدفع الفريق نحو الأهداف المشتركة بزخم جماعي لا يُمكن بلوغه بالجهود الفردية المتفرقة. وفي بيئة إدارة المشاريع التي تتسم بالضغط

الزمني وتعدد الأطراف، يُصبح هذا الالتزام الجماعي صمّام أمان حقيقياً في مواجهة مخاطر التعثر والتقصير (بقشان وفلمبان، 2023).

2.4 أبعاد الالتزام التنظيمي

استقرّ الأدب العلمي على نموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي، وهو النموذج الأوسع انتشاراً والأكثر استخداماً في الدراسات المحكّمة العربية والدولية:

البُعد الأول: الالتزام العاطفي (الوجداني)

يُعبر هذا البُعد عن درجة التوحد الوجداني للفرد مع منظمته، وما يترتب عليه من شعور حقيقي بالفخر والانتماء والرغبة الذاتية في الاستمرار. وهو يُعدّ الأقوى أثراً والأكثر ارتباطاً بالمرجات الإيجابية، إذ يتجاوز دور الفرد الملتزم عاطفياً حدود ما تفرضه عليه واجباته الرسمية ليمتد إلى مجالات المبادرة والإبداع والإسهام التطوعي. وفي بيئة فرق المشاريع، يتغذى هذا البُعد من جودة القيادة ومدى إحساس الأعضاء بالمشاركة الفعلية في توجيه مسار العمل (الكعبي، 2025).

البُعد الثاني: الالتزام الاستمراري (المستمر)

يقوم هذا البُعد على حسابات المنفعة والتكلفة؛ حيث يظل الفرد في المنظمة لأنه يدرك أن تكاليف الرحيل – سواء تعلّق الأمر بفقدان المزايا المكتسبة أو بصعوبة الحصول على بديل مناسب – تفوق مكاسب المغادرة. وهو وإن ضمن الاحتفاظ بالكوار كميّاً، إلا أنه لا يُؤلّد بالضرورة أداءً نوعياً عالياً أو انتماءً حقيقياً للمنظمة. ومع ذلك، يبقى هذا البُعد مؤشراً دالاً على مدى توافر البيئة المحفّزة للبقاء في المؤسسة (تراد وآخرون، 2022).

البُعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)

ينبثق هذا البُعد من منظومة القيم والمبادئ التي يحملها الفرد، ويُجسّد شعوره بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة التي منحته فرصاً وثمنت إسهاماته. ويُشير الباحثون إلى أن هذا البُعد يزداد حضوراً حين تتوافق قيم المنظمة مع القناعات الراسخة لدى الفرد، مما يخلق حالة من التناسق الداخلي تُحوّل الالتزام من مجرد واجب وظيفي إلى موقف أخلاقي وهوية شخصية (الضمور، 2020).

2.5 مفهوم تعثر المشاريع

يُقصد بتعثر المشاريع حالة الانزلاق الحاد في مسار المشروع عن خطته الأصلية المعتمدة، سواء تجلّى ذلك في تجاوز الجداول الزمنية المحددة، أو الإخلال بالميزانيات الموضوعة، أو التهاون في تحقيق معايير الجودة

المشترطة، أو حدوث الثلاثة معاً في آنٍ واحد. وتتراوح درجات التعثر على طيف واسع يبدأ بالانزلاق المحدود القابل للتصحيح وصولاً إلى الشلل التام الذي يستدعي إعادة هيكلة المشروع كلياً أو وقفه نهائياً. ويميّز الباحثون في هذا المجال بين التعثر المؤقت الذي ينتج عن طوارئ خارجية قابلة للمعالجة، والتعثر البنيوي الناجم عن خلل عميق في منظومة الإدارة والتخطيط والقيادة (الشريف والشريع، 2025).

وقد شهد السياق السعودي خلال العقود الأخيرة موجة واسعة من المشاريع التنموية الكبرى التي تُشكّل حجر الأساس في مستهدفات رؤية 2030، غير أن الواقع الميداني كشف عن نسب مقلقة من التعثر تطال طيفاً واسعاً من هذه المشاريع. ولذلك، باتت دراسة ظاهرة التعثر في البيئة السعودية أولوية بحثية ملحة تستدعي تناولاً منهجياً شاملاً يستوعب أسبابها المتداخلة ويضع حلولاً قابلة للتطبيق ضمن خصوصية هذه البيئة (الشريف والراجحي، 2023).

2.6 مؤشرات وأسباب تعثر المشاريع

تتوزع مؤشرات التعثر على محاور عدة تتيح للقائمين على المشاريع رصد الخلل في مراحلها المبكرة قبل استفحاله؛ ومن أبرز هذه المؤشرات: التأخر المتراكم في تنفيذ أنشطة الجدول الزمني، وتصاعد الطلبات غير المخططة للموارد الإضافية، وارتفاع معدلات إعادة العمل بسبب تدني الجودة، وتراجع معنويات الفريق وتصاعد معدلات غياب الكوادر الرئيسية. ويُعدّ الرصد المبكر لهذه المؤشرات وتفعيل آليات التدخل السريع من أهم مهارات مدير المشروع الكفاء، إذ تُشير الأدلة الميدانية إلى أن غالبية حالات التعثر الحاد كانت مسبقة بمؤشرات تحذيرية مبكرة لم يُتخذ في مواجهتها القدر الكافي من الإجراءات التصحيحية (الشريف والراجحي، 2023).

أما على صعيد الأسباب، فقد حدّدت الدراسات الميدانية في البيئة السعودية منظومة متكاملة من العوامل الجذرية، تنصدها: نقص التمويل وتعثر صرف المستخلصات المالية، وضعف الكفايات الإدارية والبشرية لدى الجهات المالكة للمشاريع، وهشاشة دراسات الجدوى الأولية وعدم دقتها، وتأخر اتخاذ القرار وضعف التنسيق بين أطراف المشروع المتعددة. ولعل اللافت في هذه الأسباب أن شريحة واسعة منها ذات طابع قيادي وإداري بالدرجة الأولى، مما يُرسّخ فرضية أن تطوير نمط القيادة وأساليب إدارة الفريق يُمثّل مدخلاً استراتيجياً حقيقياً للحد من هذه الظاهرة (الشريف والشريع، 2025).

2.7 العلاقات النظرية بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي وتعثر المشاريع

يستمد النموذج النظري لهذه الدراسة أسسه من جملة من الأطر المفسّرة المتكاملة. وفي مقدمتها، النموذج الموقفي لـ Vroom و Yetton (1973) الذي أرسى الفكرة الجوهرية القاضية بأن فاعلية القائد لا تُقاس بنمطه الثابت بل بمدى قدرته على تكييف درجة مشاركة الفريق وفق متطلبات الموقف. وفي تطبيق هذا النموذج على بيئة المشاريع، فإن مدير المشروع الذي يُشرك فريقه في تشخيص العقبات واقتراح الحلول يُعظّم جودة قراراته ويُخفف من احتمالات الخطأ في تقدير الموارد وحسابات الوقت، وهو ما ينعكس مباشرة على مؤشرات الأداء المشروع وتقليل نسب التعثر (عبد الموجود، 2021).

وتأتي نظرية التبادل الاجتماعي لتُكمل هذا الإطار، إذ تُقرر أن العاملين في المنظمة يميلون إلى المقابلة بالمثل حين يُعاملون بالاحترام والثقة؛ فالقائد الذي يُشرك أعضاء فريقه ويمنحهم فرصة التأثير في القرار يتلقّى في المقابل مستويات أعلى من الانتماء والتفاني والالتزام. وهذه المعادلة التبادلية تُحوّل بيئة العمل من حقل للواجبات الرسمية إلى فضاء للمسؤولية المشتركة، حيث يشعر كل فرد أن نجاح المشروع أو فشله انعكاس مباشر لإسهامه الشخصي (الضمور، 2020).

وعلى المستوى التكاملي، تتشكّل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة وفق آلية تسلسلية مفادها: أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التشاركية يُفضي إلى تعزيز التزام الفريق بأبعاده الثلاثة، وأن هذا الالتزام المرتفع يُحوّل بدوره إلى سلوكيات تشغيلية إيجابية تُقلّص فرص التعثر وتُحسّن مخرجات المشروع. وعليه، يضطلع الالتزام التنظيمي بدور الوسيط الحيوي في هذه السلسلة، حاملاً الأثر القيادي ومُترجماً إياه إلى نتائج مشروعية ملموسة (بقشان وفلمبان، 2023).

2.8 الدراسات السابقة

تُغطي الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذا البحث محاور ثلاثة مترابطة: القيادة التشاركية، والالتزام التنظيمي، وتعثر المشاريع. وفيما يلي استعراض تحليلي للدراسات الأكثر صلة وثيقة بمتغيرات هذا البحث.

أولاً: دراسة بقشان وفلمبان (2023)

أجرى الباحثان دراسة ميدانية على عينة من موظفي شركة الاتصالات السعودية، رصدوا فيها أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة للقياس، وخلصت إلى أن للقيادة التشاركية أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً على مجمل مؤشرات أداء الفريق، كما كشفت أن بُعد المشاركة في اتخاذ القرار يُمثّل أقوى المنبئات بجودة الأداء الجماعي. وقد أوصت الدراسة

بضرورة تضمين برامج تطوير كواادر قيادة الفرق التدريبية مهارات القيادة التشاركية بوصفها أولوية محورية.

ثانياً: دراسة الكعبي(2025)

سعت هذه الدراسة المنجزة في سلطنة عُمان إلى استجلاء طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية من جهة والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي من جهة أخرى في بيئة التعليم الأساسي. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد القيادة التشاركية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وأن الإشارك في القرار والعلاقات الإنسانية الإيجابية يُمثّلان الرافدين الأقوى في بناء الالتزام الوجداني. وتنسجم هذه النتائج مع فرضيات الدراسة الحالية، رغم اختلاف السياق التنظيمي.

ثالثاً: دراسة تراد وآخرون(2022)

ركّزت هذه الدراسة الجزائية على استكشاف العلاقة بين عمليات اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل. وبيّنت نتائجها أن إشارك العاملين في القرارات المرتبطة بأعمالهم يُؤدّ حالة من التوحد النفسي بينهم وبين المنظمة، مما يرفع مستوى التزامهم الوظيفي ويدفعهم نحو تجاوز الحد الأدنى لأدوارهم الرسمية. كما أثبتت أن آليات الاتصال التنظيمي الشفاف تُمثّل المتغير الوسيط الأبرز في تحديد قوة هذه العلاقة.

رابعاً: دراسة الشريف والشريع(2025)

قدّمت هذه الدراسة المنجزة في السياق السعودي تشخيصاً معمّقاً لأسباب تعثر المشاريع الإنشائية، وكشفت عن أن العوامل القيادية والإدارية المرتبطة بضعف التواصل وتأخر اتخاذ القرار تحتل مرتبة متقدمة ضمن منظومة الأسباب الجذرية للتعثر. كما لفتت الدراسة إلى وجود فجوة واضحة في تناول الأدبيات السابقة لأثر نمط القيادة تحديداً على ظاهرة التعثر، وهو ما يُعزز الحاجة الماسة إلى الدراسة الحالية.

خامساً: دراسة عبد الموجود(2021)

تناولت هذه الدراسة المصرية القيادة التشاركية بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي. وخلصت إلى أن تبني أنماط القيادة التشاركية يُؤدّ ثقافة مؤسسية داعمة للتميز والجودة، كما يرفع من مستويات الانتماء والالتزام لدى منتسبي المؤسسة. وأسهمت الدراسة في توسيع المجال التطبيقي لمفهوم القيادة التشاركية ليتجاوز الحقل الصناعي التقليدي نحو مؤسسات المعرفة والخدمات.

سادساً: دراسة الشريف والراجحي (2023)

بحثت هذه الدراسة أسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات التغلب عليها من خلال مسح ميداني على عينة بلغت 374 موظفاً في قطاع المشاريع. وتوصّلت إلى أن نقص التمويل وضعف الكفايات الإدارية للمالكين يتصدران قائمة الأسباب، كما أوصت بضرورة تطوير منهجيات الإدارة البشرية للمشاريع بمستهدفات واضحة ومقاييس قابلة للقياس.

2.9 الفجوة البحثية

يتضح من الاستعراض التحليلي للدراسات السابقة أن ثمة فجوات بحثية جوهرية لم تحظَ بمعالجة وافية في الأدبيات العربية المتاحة. فعلى المستوى النظري، تناولت معظم الدراسات الموثقة علاقات ثنائية بين متغيرين اثنين فحسب، كالعلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي من جهة، أو بين ضعف الكفايات الإدارية وتعثر المشاريع من جهة أخرى. في حين تبقى العلاقة الثلاثية المتكاملة التي تربط القيادة التشاركية بالالتزام التنظيمي بوصفه وسيطاً وتعثر المشاريع بوصفه متغيراً تابعاً – وذلك كلّه ضمن البيئة السعودية تحديداً – بلا تناول تجريبي كافٍ. ويُوجب هذا القصور معالجةً منهجيةً منضبطة تسدّ هذه الثغرة وتُثري الحقل المعرفي بأدلة تجريبية موثوقة (الشريف والشريع، 2025؛ بقشان وفلمبان، 2023).

وعلى المستوى التطبيقي، تغيب الأدوات القياسية المُعيرة في البيئة السعودية التي تُقيس بشكل متزامن أثر القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة على الالتزام التنظيمي وعلى مؤشرات تعثر المشاريع، مما يُصعّب على صانعي القرار الاستناد إلى أدلة تجريبية واضحة في رسم سياسات تطوير القيادة المشروعية. ولذلك، تستهدف الدراسة الحالية بناء نموذج تفسيري متكامل يملأ هذا الفراغ ويُقدّم توصيات قابلة للتطبيق المباشر في سياق المشاريع التنموية الكبرى التي تتصدّر أجندة رؤية 2030 (تراد وآخرون، 2022؛ عبد الموجود، 2021).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

بقشان، ريهام خالد، وفلمبان، كمال بن نواوي توحيد. (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية: دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 62،

تراد، عنتر، وعمير، سهيلة، وضيف، الأزهر. (2022). عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل. *مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية*، 5(2)، 373-
<https://asjp.cerist.dz/en/article/215044>.

الشريف، فيصل، والشريع، مشعل بن عبدالله. (2025). أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 4(15)، 2147-
<https://doi.org/10.21608/rijcs.2025.434317.1433>.

الضمور، عالية ماجد عبدالرحمن. (2020). *الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي: دراسة حالة في مؤسسة الضمان الاجتماعي* [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن].
عبد الموجود، هالة أمين. (2021). القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر: دراسة مستقبلية. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية* https://jfees.journals.ekb.eg/article_137515_e687b07b0069b32b59d381a9a181c6b2.pdf.

الكعبي، بدر عبدالله محمد. (2025). ممارسة القيادة التشاركية وأثرها على الالتزام التنظيمي والأداء لدى المعلمين: دراسة تطبيقية في سلطنة عُمان. *مجلة علمية محكمة*، 1(3)، 6.1-6.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Almutairi, S. (2023). *Investigating the major causes of mega-project failures and success in Saudi Arabia* [Master's thesis]. Saudi Digital Library. <https://drepo.sdl.edu.sa/items/42d9e327-0bf2-415b-beae-40b75d4ba04a>

Alsubaie, T. (2021). *The influence of participative leadership on employee performance: A case of the public sector in Saudi Arabia* [Doctoral dissertation, Pepperdine University]. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1192/>

Jiang, W., Yu, X., & Umair, M. (2022). Role of participative leadership and team-inclusive climate on team service performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.09.002>

Mahmoud, A. A., & Saad, M. S. (2024). The mediating role of teamwork quality in the relationship between transformational leadership and project success in the

Egyptian construction industry. *Journal of the Scientific Studies (Commercial and Environmental)*, 15(4), 2014–2059. <https://doi.org/10.21608/jces.2024.414471>

Nassani, A. A., Aldakhil, A. M., & Zaman, K. (2024). Participatory leadership and supportive organisational culture on employee job satisfaction. *Heliyon*, 10(5), e31749. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31749>

Qian, J., Li, Y., & Chen, C. (2021). Project manager's emotional intelligence and project performance: The mediating role of project commitment. *International Journal of Project Management*, 39(8), 890–900. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.004>

Turner, J. R., & Müller, R. (2014). The impact of transformational and transactional leadership on project success: The mediating role of team commitment. *International Journal of Project Management*, 32(3), 436–446. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.006>

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.