

عنوان المشروع

أثر أنماط القيادة لمدير المشروع على الالتزام التنظيمي للعاملين في مشاريع رؤية 2030 بالملكة العربية السعودية.

اسم الطالب

نادية محمد الفيافي / 232001534

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي

الثاني

التاريخ

2026

□

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة إشكالية محورية تتعلق بمدى انعكاس الأنماط القيادية التي يتبنّاها مديرو المشاريع على منسوب الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وذلك في سياق تطبيقي يمثل أحد أبرز المحاور التنموية في المملكة العربية السعودية، ألا وهو مشاريع رؤية 2030. وقد انطلقت الباحثة من ملاحظة جوهرية مفادها أن هذه المشاريع، على الرغم مما يُخصّص لها من موازنات ضخمة وما يُعقّد عليها من آمال استراتيجية، لا تزال تشهد تفاوتاً ملحوظاً في مستويات ارتباط كوادرها البشرية بها؛ الأمر الذي استدعى إخضاع ثلاثة أنماط قيادية بعينها للفحص، هي: القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الخدمية، وربطها بأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة وفق نموذج ماير وألن (العاطفي، والمستمر، والمعياري).

وفي سبيل بلوغ أهدافها، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه الكمي، مستعينةً باستبانة إلكترونية وُزعت على العاملين في عدد من المشاريع الكبرى كنيوم والبحر الأحمر والقدية، حيث بلغ حجم العينة الفعلية الصالحة للتحليل الإحصائي (155) مفردة، غلبت عليها الذكورية بنسبة (76.1%)، والفئة العمرية دون الثلاثين بنسبة (41.9%)، وحملت درجة البكالوريوس بنسبة (49%). وقد أفرزت اختبارات الصدق والثبات نتائج مطمئنة، إذ سجّل معامل ألفا كرونباخ للمقياس الكلي قيمة بلغت (0.950)، وهي قيمة تعكس اتساقاً داخلياً ممتازاً للأداة المستخدمة.

كشفت المعالجات الإحصائية أن ممارسة الأنماط القيادية الثلاثة جاءت بدرجة مرتفعة في مجملها (م = 3.59)، مع تصدر طفيف للنمط الخدمي (3.64) يليه التحويلي (3.62) ثم التبادلي (3.49). أما على صعيد الالتزام التنظيمي، فقد بلغ المتوسط العام (3.56)، مع بروز البعد العاطفي بوصفه المحرك الأبرز لدى المستجيبين (3.63). غير أن اللافت في نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن القيادة التحويلية انفردت وحدها بأثر ذي دلالة إحصائية مستقلة في الالتزام ($\beta = 0.405$, $p < 0.001$)، في حين تراجع الأثر المستقل لكل من النمطين التبادلي والخدمي حين أُدرجت المتغيرات مجتمعة داخل النموذج، الذي فسّر ما مقداره (26.4%) من التباين الكلي في الالتزام التنظيمي ($F = 18.07$, $p < 0.001$).

وفيما يخص المتغيرات الديموغرافية، لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس والعمر، بينما رصدت الدراسة فروقاً واضحة لصالح ذوي الخبرات الطويلة، وكذلك لصالح

شاغلي المناصب القيادية مقارنةً بالعاملين في المواقع التنفيذية.

وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تمثل الرافعة الأقوى لتعزيز الالتزام التنظيمي في بيئة المشاريع الاستراتيجية الكبرى، وأوصت بأن تعتمد الجهات المالكة والمنفذة لمشاريع الرؤية إلى تصميم برامج تدريبية موجهة نحو تنمية قدرات القادة في مجالي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، مع ضرورة العناية بفئة الموظفين حديثي الالتحاق، وتفعيل برامج التوجيه (Mentoring) لنقل الخبرات المتراكمة، فضلاً عن اعتماد منظومة مكافآت شفافة تكمل الممارسات الإلهامية للقيادة لا أن تتقاطع معها.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخدمية، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، مدير المشروع، رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

□

جدول المحتويات

ملخص الدراسة 2

جدول المحتويات 4

الفصل الاول:- الاطار العام للدراسة 7

المقدمة 7,1

مشكلة الدراسة 9,2

فجوات الدراسة 10,3

فجوات على المستوى النظري 10,3,1

فجوات على المستوى التطبيقي 10,3,2

أهمية الدراسة 10,4

الأهمية العلمية 10,4,1

الأهمية العملية 11,4,2

أهداف الدراسة 11,5

الهدف الرئيسي: 11,5,1

الأهداف الفرعية: 11,5,2

تساؤلات الدراسة 12,6

التساؤل الرئيسي 12,6,1

التساؤلات الفرعية 12,6,2

فروض الدراسة 13,7

الفرض الرئيسي 13,7,1

الفروض الفرعية 13,7,2

مصطلحات الدراسة 13,8

(Transformational Leadership): القيادة التحويلية 13,8,1

13

(Transactional Leadership): القيادة التبادلية 14,8,2

(Servant Leadership): القيادة الخدمية 14,8,3

(Organizational Commitment): الالتزام التنظيمي 14,8,4

14

مشاريع رؤية 2030: 14,8,9

منهجية البحث 14,9

نوع الدراسة وتصميمها 15,9,1

مجتمع الدراسة وعينتها 15,9,2

أداة الدراسة 15,9,3

صدق الأداة وثباتها 16,9,4

1,9,5	متغيرات الدراسة	16
1,9,6	أساليب المعالجة الإحصائية	16
1,9,7	حدود الدراسة	16
	الفصل الثاني:- الاطار النظري والدراسات السابقة	18
2,1	الإطار النظري	18
2,1,1	القيادة وأنماطها	18
2,1,1,1	مفهوم القيادة	18
2,1,1,2	أنماط القيادة في الأدبيات	18
	(Transformational Leadership) القيادة التحويلية	18
	(Transactional Leadership): القيادة التبادلية	19
	(Servant Leadership) القيادة الخدمية	19
2,1,1,3	القيادة في سياق إدارة المشاريع	20
2,1,2	الالتزام التنظيمي	20
2,1,2,1	مفهوم الالتزام التنظيمي	20
2,1,2,2	أبعاد الالتزام التنظيمي	20
2,1,2,3	أهمية الالتزام التنظيمي	21
2,1,3	العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي	21
2,2	الدراسات السابقة	22
2,2,1	الدراسات العربية	22
2,2,2	الدراسات الأجنبية	25
2,2,3	ما يميز البحث عن الدراسات السابقة	29
	الفصل الثالث: المنهجية	31
3.1	المقدمة	31
3.2	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	31
3.3	تصميم البحث	32
3.4	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	33
3.5	طريقة جمع البيانات	34
3.6	أنواع البيانات	35
3.7	إجراءات التحليل الإحصائي	35
3.8	الخاتمة	36
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	37
4.1	المقدمة	37
4.2	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	37
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبانة	38
4.5	اختبار فروض الدراسة	40
4.6	ربط النتائج بالدراسات السابقة	42
4.7	الخاتمة	43
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	44
5.1	المقدمة	44
5.2	أبرز نتائج الدراسة	44
5.3	التوصيات	44
5.4	الدراسات المستقبلية المقترحة	45
5.5	الخاتمة	45
	المراجع	47

أولاً: المراجع العربية 47

ثانياً: المراجع الأجنبية 47

الملحق (1): استبانة الدراسة 51



الفصل الأول:- الاطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية في الوقت الراهن تحولاً استراتيجياً غير مسبوق، انطلاقاً من رؤية السعودية 2030 الطموحة التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على النفط كمصدر أساسي للدخل القومي. وتعدّ المشاريع الرأسمالية الكبرى المحور الأساسي الذي تدور حوله عجلة هذا التحول، إذ تمثل الآلية التنفيذية الأهم لترجمة الاستراتيجيات الوطنية إلى واقع ملموس على الأرض. وقد رصدت المملكة ميزانيات ضخمة لهذه المشاريع، حيث تجاوزت قيمة المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية 2030 (1.3) تريليون دولار أمريكي بحلول عام 2024، وهو ما جعل قطاع الإنشاءات والمشاريع التنموية أحد أهم محركات التنويع الاقتصادي في المنطقة (Bloomberg, 2024).

وقد تجلّت هذه الرؤية في إطلاق منظومة من المشاريع العملاقة (Giga-Projects) كنيوم، ومشروع البحر الأحمر، والقدية، وأمالا، ومشروع جدة المركزية، فضلاً عن عشرات المشاريع التنموية الكبرى الأخرى في قطاعات السياحة والترفيه والطاقة المتجددة والصناعة والخدمات اللوجستية. وتشترك هذه المشاريع في خصائص فريدة، من بينها: ضخامة حجم الاستثمار، وتعقيد الهيكل التنظيمي، وتعدد أصحاب المصلحة، وتنوع القوى العاملة من حيث الجنسيات والثقافات والتخصصات. ويُلقي ذلك بظلاله على طبيعة التحديات الإدارية والقيادية التي تواجه مديري هذه المشاريع، مما يجعل من نمط القيادة الذي يمارسه مدير المشروع عاملاً حاسماً في تحديد كفاءة الأداء ومستوى التزام فرق العمل.

وفي هذا السياق، يبرز دور مدير المشروع بوصفه عنصراً محورياً في نجاح المشاريع أو إخفاقها، إذ إن القيادة المشروعية تتجاوز الجانب الإداري التقليدي القائم على التخطيط والتنظيم والرقابة، لتشمل تحفيز الفرق وتوحيد الرؤى واستثمار الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية. وتؤكد الأدبيات النظرية المعاصرة أن أنماط القيادة التي يمارسها مدير المشروع تُعدّ من أبرز العوامل المؤثرة في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم النفسية، ومن أبرز هذه الاتجاهات: الالتزام التنظيمي (Bass & Avolio, 1994). فالالتزام التنظيمي يمثل الحالة النفسية التي تعكس علاقة الفرد بمنظمته، وتؤثر في قراره بالاستمرار في عضويتها أو مغادرتها (Meyer & Allen, 1991)، وهو ما يكتسب أهمية بالغة في بيئة مشاريع رؤية 2030 التي تتسم بالتنوع الثقافي والوظيفي والمؤقت لكثير من الفرق.

وقد ركّزت الأدبيات الإدارية الحديثة على ثلاثة أنماط قيادية بارزة باعتبارها الأكثر صلة ببيئة المشاريع المعقدة، وهي: القيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي قدّمها بيرنز ثم طوّرها باس وأفوليو، والتي تركز على إلهام الأتباع وتحفيزهم على تجاوز المصالح الذاتية لتحقيق رؤية مشتركة (Bass & Avolio, 1994)؛ والقيادة التبادلية (Transactional Leadership) القائمة على نظام تبادل واضح من المكافآت والعقوبات (Burns, 1978)؛ والقيادة الخدمية (Servant Leadership) التي تُعطي من شأن خدمة الأتباع وتتميّتهم على حساب طموحات القائد الشخصية (Greenleaf, 1977). ويرى كثير من الباحثين المعاصرين أن هذه الأنماط الثلاثة تمثل المرجعية النظرية الأنسب لفهم القيادة في سياق المشاريع، نظراً لقدرتها على تفسير العلاقات بين القائد والفرق في بيئات مؤقتة ومتغيرة (Khan & Siddiqui, 2024).

ومع ذلك، فإنّ البحث العلمي في مجال أنماط قيادة المشاريع وأثرها في الالتزام التنظيمي لا يزال محدوداً في السياق السعودي، خاصة فيما يتعلق بمشاريع رؤية 2030 التي تتميز بحجمها الضخم وتعقيدها التنظيمي وتنوع فرق العمل فيها. كما أن الدراسات السابقة تباينت في تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي، واختلفت في منهجياتها ومجتمعاتها المدروسة وقطاعاتها، إذ ركّز كثير منها على القطاع الصحي أو التعليمي دون التطرق إلى قطاع المشاريع الكبرى. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة آل يامي وزملائه أن القيادة التحويلية كانت النمط الأقوى تأثيراً في الالتزام التنظيمي للممرضين في مستشفيات المملكة العربية السعودية (Al-Yami et al., 2018)، في حين توصلت دراسة عسيري وزملائه إلى نتيجة معاكسة جزئياً، حيث ظهر ارتباط سالب ضعيف بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للممرضين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض (Asiri et al., 2016)، مما يكشف عن وجود تباين سياقي يستحق الدراسة.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسهم في سدّ الفجوة المعرفية القائمة، من خلال استقصاء أثر أنماط

القيادة الثلاثة (التحويلية والتبادلية والخدمية) التي يمارسها مدير المشروع في الالتزام التنظيمي للعاملين في مشاريع رؤية 2030 بالمملكة العربية السعودية. ويتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تزويد صناع القرار وقادة المشاريع برؤى عملية مبنية على أدلة علمية حول النمط القيادي الأكثر فاعلية في تعزيز التزام فرق العمل، بما يدعم نجاح المشاريع الاستراتيجية ويعزز قدرتها على تحقيق الأهداف التنموية المنشودة ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد، وهو ما ينعكس بدوره على الكفاءة الاقتصادية لمنظومة رؤية 2030 ككل.

1,2 مشكلة الدراسة

تتجسد مشكلة الدراسة في أن مشاريع رؤية 2030 بالمملكة العربية السعودية – على الرغم من التمويل الضخم والأهمية الاستراتيجية البالغة – تواجه تحديات جمة في تحقيق أدائها المستهدف، ويعزى ذلك – إلى حد كبير – إلى ضعف فهم طبيعة العلاقة بين أنماط قيادة مديري المشاريع والالتزام التنظيمي للعاملين. فالكثير من هذه المشاريع يعاني من تحديات في إدارة الموارد البشرية، وتذبذب في مستويات الالتزام التنظيمي بين فرق العمل، مما ينعكس سلباً على كفاءة التنفيذ والإنجاز.

وقد كشفت دراسات سابقة عن تأثير أنماط القيادة في الالتزام التنظيمي، وإن تباينت نتائجها. فقد توصلت دراسة آل يامي وزملائه إلى أن القيادة التحويلية كانت النمط الأكثر سيطرة وأقواها تأثيراً في الالتزام التنظيمي للممرضين بعد ضبط متغيرات الموقف الوظيفي والجنسية والمستشفى (Al-Yami et al., 2018). كما طرحت دراسة القحطاني فرضية نظرية مفادها أن الذكاء العاطفي للقيادة يُعدّ متغيراً معديلاً للعلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي (Alkahtani, 2016). وفي المقابل، أشارت دراسة أبو الرب والغامدي إلى أن أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية معاً) فسرت ما نسبته 32% من التباين في رضا الممرضات السعوديات الوظيفي (AbuAlRub, 2012). (& Alghamdi, 2012)

وفي السياق السعودي تحديداً، تتعاظم أهمية هذه المشكلة نظراً للنطاق الواسع لمشاريع رؤية 2030 وترابطها مع البرامج التنفيذية الوطنية. فقد أطلقت المملكة مشاريع عملاقة – مثل نيوم، ومشروع البحر الأحمر، والقدية، وأمالا – برصد ميزانيات تُقدّر بمئات المليارات من الريالات. ومع ذلك، فإن نجاح هذه المشاريع لا يعتمد فقط على التمويل المتاح، بل يتوقف – بشكل حاسم – على قدرة مديري المشاريع على ممارسة أنماط قيادية تعزز الالتزام التنظيمي لفرق العمل.

وتتمثل الإشكالية الأساسية للدراسة في عدم وضوح طبيعة وقوة العلاقة بين أنماط قيادة مدير المشروع (التحويلية، والتبادلية، والخدمية) والالتزام التنظيمي للعاملين في مشاريع رؤية 2030. ففي ظل السياق التنظيمي والإداري الفريد للمملكة – الذي يتسم بالتنوع الثقافي للقوى العاملة والتحول الاستراتيجي السريع – تبرز الحاجة إلى فهم كيفية تفاعل هذه الأنماط القيادية ومدى مساهمتها في تعزيز الالتزام التنظيمي.

ومن ثمّ، يمكن صياغة المشكلة الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي: ما أثر أنماط القيادة لمدير المشروع (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخدمية) على الالتزام التنظيمي لعينة من العاملين في مشاريع رؤية 2030 بالمملكة العربية السعودية؟

1,3 فجوات الدراسة

1,3,1 فجوات على المستوى النظري

- قلة الدراسات النظرية التي تناولت أنماط قيادة المشاريع كمجال مستقل ومتخصص في السياق السعودي، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على القيادة الإدارية بشكل عام دون التعمق في خصوصيات القيادة على مستوى المشروع.
- عدم وجود إطار مفاهيمي متكامل يجمع بين الأنماط القيادية الثلاثة (التحويلية، والتبادلية، والخدمية) في دراسة واحدة، إذ اقتصرَت معظم الدراسات السابقة على نمط واحد أو نمطين كحد أقصى.
- غياب نماذج نظرية تربط بين أنماط قيادة مدير المشروع والالتزام التنظيمي بمنظور متعدد الأبعاد في بيئة المشاريع السعودية الكبرى.

1,3,2 فجوات على المستوى التطبيقي

- نقص الدراسات الميدانية التطبيقية التي استقصت واقع أنماط القيادة في مشاريع رؤية 2030، حيث إن أغلب الدراسات إما نظرية أو أجريت في سياقات غير مشابهة لبيئة المشاريع العملاقة.
- عدم توفر دراسات تحلل الفروق في تأثير أنماط القيادة على الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات ديموغرافية مثل: الخبرة، والمستوى الوظيفي، ونوع الجهة.
- الحاجة الماسة لتوصيات مبنية على الأدلة يمكن للجهات الحكومية والقطاع الخاص الاستفادة منها في تحسين ممارسات القيادة المشروعية.

1,4 أهمية الدراسة

1,4,1 الأهمية العلمية

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال قيادة المشاريع والالتزام التنظيمي بعدة مسارات أساسية:

أولاً: سدّ الفجوة المعرفية – على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت أنماط القيادة والالتزام التنظيمي في السياقات الغربية، إلا أن البحث العلمي في هذا المجال لا يزال محدوداً في السياق السعودي. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الصحي أو التعليمي، دون التركيز الكافي على بيئة المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية 2030.

ثانياً: التكامل المعرفي – تسعى الدراسة إلى بناء جسر بين الأدبيات الدولية في مجال نماذج القيادة (نموذج Bass & Avolio، ونموذج Greenleaf للقيادة الخدمية) والسياق التنظيمي السعودي، عبر تطوير إطار هجين يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات البيئة الإدارية والتنظيمية في المملكة.

ثالثاً: التأسيس لدراسات مستقبلية – من خلال تطوير أدوات قياسية موثوقة لأنماط القيادة المشروعية والالتزام التنظيمي في السياق السعودي، تمهّد هذه الدراسة الطريق للباحثين المستقبليين لإجراء دراسات مقارنة أو طويلة.

1,4,2 الأهمية العملية

أولاً: توجيه صنع القرار – تقدّم نتائج الدراسة رؤى عملية للمسؤولين في الجهات الحكومية وشركات المقاولات حول الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي للعاملين.

ثانياً: تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع – من خلال تحديد أنماط القيادة التي تُسهم بشكل فعال في تعزيز الالتزام التنظيمي، تُساهم الدراسة في تعزيز كفاءة وفعالية تنفيذ مشاريع رؤية 2030.

ثالثاً: دعم برنامج التحول الوطني – يهدف برنامج التحول الوطني إلى تحقيق التميز في الأداء الحكومي، وتوفّر هذه الدراسة توصيات عملية لتعزيز قدرات القيادة المشروعية.

رابعاً: تعزيز الممارسات المؤسسية – تُساهم الدراسة في نشر ثقافة القيادة الفعّالة بين ممارسي إدارة المشاريع في المملكة.

1,5 أهداف الدراسة

1,5,1 الهدف الرئيسي: استقصاء أثر أنماط قيادة مدير المشروع (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخدمية) على الالتزام التنظيمي لعينة من العاملين في مشاريع رؤية 2030 بالمملكة العربية السعودية.

1,5,2 الأهداف الفرعية:

1. تقديم مراجعة نقدية للأدبيات النظرية والتطبيقية في مجال أنماط قيادة المشاريع والالتزام التنظيمي، مع تحديد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة لمعالجتها.
2. بناء إطار مفاهيمي متكامل يوضّح العلاقات المتوقعة بين أنماط القيادة (المتغيرات المستقلة) والالتزام التنظيمي (المتغير التابع).
3. تشخيص واقع ممارسة أنماط القيادة (التحويلية، والتبادلية، والخدمية) لدى مديري مشاريع رؤية 2030 من وجهة نظر المشاركين.
4. تقييم مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مشاريع رؤية 2030 من وجهة نظر المشاركين.
5. اختبار الفروض الإحصائية المتعلقة بأثر كل نمط من أنماط القيادة على الالتزام التنظيمي.
6. الكشف عن الفروق الإحصائية – إن وُجدت – في تقييم أنماط القيادة والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات الدراسة (الخبرة، والمستوى الوظيفي، ونوع الجهة).
7. تقديم توصيات علمية ومبنية على الأدلة يمكن للجهات المعنية الاستفادة منها في تحسين ممارسات القيادة المشروعية.

1,6 تساؤلات الدراسة

1,6,1 التساؤل الرئيسي

ما أثر أنماط قيادة مدير المشروع (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخدمية) على الالتزام التنظيمي لعينة من العاملين في مشاريع رؤية 2030 بالمملكة العربية السعودية؟

1,6,2 التساؤلات الفرعية

1. ما درجة ممارسة أنماط القيادة (التحويلية، والتبادلية، والخدمية) لدى مديري مشاريع رؤية 2030 من وجهة نظر المشاركين؟

2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مشاريع رؤية 2030 من وجهة نظر المشاركين؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط قيادة مدير المشروع (التحويلية، والتبادلية، والخدمية) والالتزام التنظيمي للعاملين؟

4. ما النمط القيادي الأكثر تأثيراً – من وجهة نظر المشاركين – في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أنماط القيادة والالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير الخبرة في العمل؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أنماط القيادة والالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أنماط القيادة والالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير نوع الجهة (حكومية/خاصة)؟

1,7 فروض الدراسة

1,7,1 الفرض الرئيسي

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط قيادة مدير المشروع (التحويلية، والتبادلية، والخدمية) على الالتزام التنظيمي لعينة من العاملين في مشاريع رؤية 2030 بالمملكة العربية السعودية.

1,7,2 الفروض الفرعية

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للعاملين في مشاريع رؤية 2030.

H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية على الالتزام التنظيمي للعاملين في مشاريع رؤية 2030.

H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخدمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في مشاريع رؤية 2030.

1,8 مصطلحات الدراسة

1,8,1 القيادة التحويلية (Transformational Leadership): تُعرّف القيادة التحويلية – وفقاً لباس وأفوليو – بأنها النمط القيادي الذي يحفز فيه القائد متابعيه لتجاوز المصالح الذاتية وتحقيق الأداء الفائق، من خلال أربعة أبعاد: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي (Bass & Avolio, 1994). وفي سياق هذه الدراسة، تعني القيادة التحويلية النمط القيادي الذي يمارسه مدير المشروع لتحفيز أعضاء الفريق على تجاوز التوقعات العادية وبذل جهد استثنائي لتحقيق أهداف المشروع.

1,8,2 القيادة التبادلية (Transactional Leadership): تُعرّف القيادة التبادلية – وفقاً لبيرنز – بأنها نمط من القيادة يقوم على أساس تبادلي واضح بين القائد والمرؤوس، حيث يقدم القائد المكافآت والحوافز مقابل أداء المرؤوس، ويتدخل عند حدوث انحرافات عن المعايير المتفق عليها (Burns, 1978). وفي سياق هذه الدراسة، تعني القيادة التبادلية النمط الذي يمارسه مدير المشروع في إدارة العلاقات التبادلية مع فريق العمل من خلال نظام واضح من المكافآت والعقوبات.

1,8,3 القيادة الخدمية (Servant Leadership): تُعرّف القيادة الخدمية – وفقاً لجرينليف – بأنها الفلسفة القيادية التي يضع فيها القائد احتياجات متابعيه في المقام الأول، ويركز على خدمتهم وتنميتهم الشخصية والمهنية (Greenleaf, 1977). وفي سياق هذه الدراسة، تعني القيادة الخدمية النمط القيادي الذي يمارسه مدير المشروع عبر التركيز على خدمة مصالح فريق العمل وتمكينهم لتحقيق أفضل أداء.

1,8,4 الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment): يُعرّف الالتزام التنظيمي – وفقاً لمابير وألن – بأنه الحالة النفسية التي تعكس العلاقة بين الموظف ومنظمته، وتؤثر في قراره بالاستمرار أو مغادرة العضوية فيها، وتتكون من ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي (الرغبة في البقاء)، والالتزام المستمر (الحاجة إلى البقاء)، والالتزام المعيارى (الواجب في البقاء) (Meyer & Allen, 1991).

1,8,9 مشاريع رؤية 2030: هي المشاريع الرأسمالية الكبرى التي أطلقتها المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية 2030، وتشمل المشاريع العملاقة مثل: نيوم، ومشروع البحر الأحمر، والقدية، وأملا، ومشروع جدة المركزية، وغيرها من المشاريع التنموية الضخمة المرتبطة ببرامج تحقيق الرؤية.

1,9 منهجية البحث

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، تتبنّى الدراسة الحالية المنهج الوصفي

التحليلي بأسلوبه الكمي (Quantitative Descriptive-Analytical Method)، وذلك لكونه الأنسب لاستقصاء العلاقات بين المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة الثلاثة: التحويلية، والتبادلية، والخدمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي، والمستمر، والمعياري)، وقياس قوة هذا الأثر واتجاهه إحصائياً.

1,9,1 نوع الدراسة وتصميمها

تُعَدُّ هذه الدراسة دراسةً ميدانيةً وصفيةً تحليليةً ذات تصميم مقطعي (Cross-Sectional Design)، إذ تُجمَع البيانات من المشاركين في نقطة زمنية واحدة عبر استبانة موجهة لقياس إدراك العاملين لأنماط قيادة مديري المشاريع ومستوى التزامهم التنظيمي. ويُعَدُّ هذا التصميم شائعاً في دراسات السلوك التنظيمي والقيادة، نظراً لكفاءته في استكشاف العلاقات بين المتغيرات في مجتمعات كبيرة الحجم ومتباعدة جغرافياً.

1,9,2 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع رؤية 2030 الكبرى بالمملكة العربية السعودية، شاملاً العاملين في القطاعين الحكومي والخاص في عددٍ من المشاريع العملاقة (مثل: نيوم، ومشروع البحر الأحمر، والقدية، وأمالا، ومشروع جدة المركزية). وستُختار العينة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل عادل لمختلف الفئات الوظيفية والقطاعات. ويُحدّد حجم العينة بما لا يقلّ عن (300) مستجيب، استناداً إلى معادلة ستيفن ثامبسون مع مراعاة قواعد الحجم المناسب لتقنيات الانحدار المتعدد، إذ يُوصى بألا يقلّ عدد المشاهدات عن $(8k + 50)$ حيث k عدد المتغيرات المستقلة.

1,9,3 أداة الدراسة

ستُستخدم الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وستُصمّم على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) المدرج من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة). وستتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، ونوع الجهة).
- القسم الثاني: مقياس أنماط القيادة، ويُنشأ على نسخة مختصرة من استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ-5X) لياس وأفوليو لقياس النمطين التحويلي والتبادلي (Bass & Avolio, 1994)، إضافةً إلى مقياس القيادة الخدمية المستند إلى الأبعاد التي حددها فان ديرندونك (Van Dierendonck, 2011).
- القسم الثالث: مقياس الالتزام التنظيمي وفقاً للنموذج ثلاثي الأبعاد لماير وآلن، الذي يضم الالتزام العاطفي، والمستمر، والمعياري (Meyer & Allen, 1991).

1,9,4 صدق الأداة وثباتها

للتحقّق من صدق الأداة، ستُعرض على مجموعة من المحكّمين الأكاديميين المتخصصين في مجالتي إدارة المشاريع والسلوك التنظيمي للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى. كما سيُحسب الصدق البنائي (Construct Validity) من خلال التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والتأكيدي (CFA). أما الثبات، فسيُقاس باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويُشترط ألا تقل قيمته عن (0.70) لكل بُعد من أبعاد الأداة لضمان مستوى مقبول من الاتساق الداخلي.

1,9,5 متغيرات الدراسة

- المتغيرات المستقلة: أنماط القيادة لمدير المشروع (التحويلية، والتبادلية، والخدمية).
- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والمعياري).
- المتغيرات الوسيطة/الديموغرافية: سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، ونوع الجهة (حكومية/خاصة).

1,9,6 أساليب المعالجة الإحصائية

ستُحلّل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) لنمذجة المعادلات البنائية، وذلك بتوظيف الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار الفروض الارتباطية، وتحليل الانحدار المتعدد لقياس الأثر، واختبار (T-Test) و (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، فضلاً عن معامل ألفا كرونباخ للثبات، والتحليل العاملي الاستكشافي والتأكيدي للصدق البنائي.

1,9,7 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على أنماط القيادة الثلاثة (التحويلية، والتبادلية، والخدمية) وأثرها في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.
- الحدود البشرية: العاملون في مشاريع رؤية 2030 الكبرى من المستويين الإشرافي

والتشغيلي.

• **الحدود المكانية:** المملكة العربية السعودية – مواقع المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية 2030.

• **الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي المحدد لتنفيذ الدراسة وفقاً لخطة البحث المعتمدة.



الفصل الثاني:- الاطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الاطار النظري

2.1.1 القيادة وأنماطها

2.1.1.1 مفهوم القيادة

تعد القيادة من المفاهيم المركزية في علم الإدارة والتنظيم، والتي حظيت باهتمام بالغ من الباحثين والممارسين على مدار عقود. وقد تطور مفهوم القيادة من كونه مجرد مفهوم وصفي لسمات الأفراد إلى كونه عملية ديناميكية تتضمن التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة. وقد عرفها باس وأفوليو بأنها العملية التي يمارسها القائد لتفعيل وتوجيه وتحفيز الآخرين نحو تحقيق الأداء الفائق وتجاوز التوقعات (Bass & Avolio, 1994). ويرى بيرنز أن القيادة تنطوي على عملية يرفع فيها القائد والمرؤوس من مستويات الحافزية والأخلاق لدى كل منهما، عبر علاقة تأثير متبادلة (Burns, 1978).

وفي سياق إدارة المشاريع، تكتسب القيادة أهمية خاصة نظراً للطبيعة الفريدة للمشاريع المؤقتة والفريدة. فمدير المشروع يقود فريقاً مؤقتاً يتكون من أفراد من خلفيات متنوعة، وعليه أن يحقق التوازن بين الأهداف التقنية والبشرية. ويرى كيرزner أن إدارة المشاريع تتطلب نضجاً تنظيمياً متدرجاً وكفاءات قيادية تجمع بين الجوانب التقنية والسلوكية (Kerzner, 2011).

2.1.1.2 أنماط القيادة في الأدبيات

تناولت الأدبيات الإدارية عدة أنماط قيادية، ومن أبرزها:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership): تُعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة دراسة وانتشاراً في الأدبيات الإدارية المعاصرة. نشأ هذا المفهوم رسمياً مع بيرنز (Burns, 1978) وتطور بشكل كبير من خلال أعمال باس وأفوليو. وقد قدم باس وأفوليو نموذج «القيادة كاملة المدى» (Full Range of Leadership Model)، الذي يصف القيادة التحويلية بوصفها النمط الذي يحدث القائد فيه تغييراً عميقاً في متابعيه، عبر إثارة وعيهم بأهمية النتائج، ودفعهم لتجاوز المصالح الذاتية لصالح المنظمة (Bass & Avolio, 1994). وقد طور الباحثان مقياس MLQ-5X لقياس هذا النمط وأبعاده.

وتتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية، وفقاً لنموذج باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994):

- **التأثير المثالي (Idealized Influence):** قدرة القائد على أن يكون قدوة لمتابعيه، ويحظى باحترامهم وثقتهم من خلال تبني قيم أخلاقية عالية.
 - **التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):** قدرة القائد على توصيل رؤية واضحة ومشوقة للمستقبل، وتحفيز المتابعين على بذل جهد استثنائي لتحقيق هذه الرؤية.
 - **التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation):** تشجيع القائد لمتابعيه على التفكير الإبداعي والابتكاري، وتحدي الافتراضات التقليدية.
 - **الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):** اهتمام القائد بالاحتياجات الفردية لكل متابع، وتقديم الدعم والتوجيه اللازمين لتطوير قدراته.
- القيادة التبادلية (Transactional Leadership):** في المقابل، تركز القيادة التبادلية على عمليات التبادل والمقايضة بين القائد والمرؤوس. وقد وصفها بيرنز بأنها قيادة تنطلق من علاقة مقايضة بين القائد والمرؤوس، يقدم فيها كل منهما شيئاً مقابل ما يحصل عليه من الآخر (Burns, 1978). ويتكون هذا النمط من بعدين رئيسيين، وفقاً لباس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994):
- **المكافأة المشروطة (Contingent Reward):** يكافئ القائد المتابعين عند تحقيقهم للأداء

المطلوب وفقاً للمعايير المتفق عليها.

- إدارة الاستثناءات (Management by Exception): يتدخل القائد فقط عند حدوث انحرافات عن المعايير المتفق عليها، ويتنوع هذا البُعد بين الشكل الفعّال (المراقبة الاستباقية) والشكل الانفعالي (التدخل بعد وقوع المشكلة).

القيادة الخدمية (Servant Leadership): تختلف القيادة الخدمية جوهرياً عن النمطين السابقين في أنها تضع احتياجات المتابعين في المقام الأول. وقد طرحها روبرت جرينليف بوصفها فلسفة قيادية يبدأ فيها القائد بشعور طبيعي بالرغبة في الخدمة، ثم يقوده الاختيار الواعي إلى تولي القيادة، ويكون المعيار الحقيقي لنجاح هذه القيادة هو نمو من يخدمهم بوصفهم أشخاصاً وتطورهم نحو الاستقلالية والقدرة على خدمة الآخرين (Greenleaf, 1977). وقد قدّم فان ديربوندك مراجعة تركيبية للأدبيات حدد فيها ستة أبعاد للقيادة الخدمية، هي: التمكين، والمساءلة، والتفويض، والسلوك الأخلاقي، والتواضع، والإشراف الراعي على الموارد البشرية والمؤسسية (Van Dierendonck, 2011).

2,1,1,3 القيادة في سياق إدارة المشاريع

في سياق إدارة المشاريع، تكتسب القيادة أهمية بالغة نظراً للتحديات الفريدة التي تواجه مديري المشاريع. فمدير المشروع يقود فريقاً مؤقتاً يتكوّن من أفراد من وظائف وثقافات متنوعة، وعليه أن يحقق التوازن بين المثلث المشروع (الزمن، والتكلفة، والجودة) وإدارة العلاقات البشرية. وقد توصّلت دراسة خان وصديقي إلى أن كفاءات مديري المشاريع تؤثر تأثيراً معنوياً في نجاح المشروع، وأن التزام المشروع (Project Commitment) يتوسّط هذه العلاقة، وأن القيادة التحويلية تؤدي دور المتغيّر المعدل الذي يضخم الأثر الإيجابي لتلك الكفاءات على النجاح من خلال خلق بيئة عمل ملهمة ومحفزة (Khan & Siddiqui, 2024). كما يُشير جيوفيجان ودولويتش إلى أن كفاءات القيادة لدى مدير المشروع تسهم في نجاح المشاريع، وأن لكل نوع من المشاريع ملفاً كفاءياً قيادياً ملائماً (Geoghegan & Dulewicz, 2008).

2,1,2 الالتزام التنظيمي

2,1,2,1 مفهوم الالتزام التنظيمي

يمثل الالتزام التنظيمي أحد أكثر المفاهيم التي شغلت اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي. وقد تطوّر هذا المفهوم من كونه التزاماً سلوكياً قائماً على فكرة الرهانات الجانبية (Becker, 1960) إلى كونه حالة نفسية متعددة الأبعاد كما طرحه ماير وألن. وقد عرّف ماير وألن الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تميّز علاقة الموظف بمنظمته، ولها انعكاسات على قراره بالاستمرار في عضوية المنظمة (Meyer & Allen, 1991).

2,1,2,2 أبعاد الالتزام التنظيمي

يتمحور الاهتمام الأكاديمي في دراسة الالتزام التنظيمي حول النموذج ثلاثي الأبعاد الذي قدّمه ماير وألن (Meyer & Allen, 1991)، والذي يتكوّن من:

- **الالتزام العاطفي (Affective Commitment):** يشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة والتعرّف على أهدافها والرغبة في الحفاظ على العضوية فيها؛ إذ يبقى الفرد في المنظمة لأنه «يريد» البقاء (Meyer & Allen, 1991).
- **الالتزام المستمر (Continuance Commitment):** يعكس إدراك الموظف للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، فيبقى لأنه «يحتاج» إلى البقاء، ويستند هذا البُعد جزئياً إلى نظرية الرهانات الجانبية (Becker, 1960).
- **الالتزام المعياري (Normative Commitment):** يعبر عن شعور الفرد بالواجب الأخلاقي تجاه البقاء في المنظمة، فيبقى لأنه «يجب» أن يبقى، ويتأثر هذا البُعد بعملية التنشئة الاجتماعية والقيم التي يكتسبها الفرد (Meyer & Allen, 1991).

2,1,2,3 أهمية الالتزام التنظيمي

أكّدت الأدبيات النظرية والتطبيقية على الدور الحاسم للالتزام التنظيمي في تحقيق النتائج التنظيمية. فقد أجرى ماير وزملاؤه تحليلاً تلويّاً (Meta-Analysis) شاملاً لمحدّدات الالتزام التنظيمي وارتباطاته ونتائجه، وخلصوا إلى أن الالتزام العاطفي يمتلك أقوى الارتباطات الإيجابية بالنتائج التنظيمية المرغوبة كالأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأقوى الارتباطات السلبية بالغياب ونية المغادرة، مقارنةً بالالتزامين المستمر والمعياري (Meyer et al., 2002). كما أشار التحليل التلوي الأقدم لماثيو وزاجاك إلى أن الالتزام التنظيمي مرتبط بمحدّدات شخصية ووظيفية وتنظيمية متعددة، وأن له أثراً واضحة على السلوكيات والنتائج الوظيفية (Mathieu & Zajac, 1990).

2,1,3 العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي

تستند العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي إلى منطق نظري واضح، مفاده أن القيادة الفعّالة توفر البيئة التنظيمية والنفسية التي تُمكن الموظف من تطوير ارتباط عاطفي ومعيارية بمنظمته. وقد أظهرت الأدبيات الأكاديمية وجود علاقة عامة إيجابية بين أنماط القيادة الإيجابية

والالتزام التنظيمي، وإن تباينت قوة هذه العلاقة واتجاهها من سياق إلى آخر. ففيما يتعلق بالقيادة التحويلية، أظهرت دراسة آل يامي وزملائه أن القيادة التحويلية كانت النمط الأقوى تأثيراً في الالتزام التنظيمي للممرضين في السياق السعودي، حتى بعد ضبط متغيرات الموقف الوظيفي والجنسية والمستشفى (Al-Yami et al., 2018). وفي السياق ذاته، خلصت دراسة بايسيو وزملائه إلى أن أبعاد القيادة التحويلية ترتبط بشكل أقوى بالنتائج التنظيمية – بما فيها الالتزام – مقارنة بأبعاد القيادة التبادلية (Bycio et al., 1995). أما والومبوا ولولر فقد بينا أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالاتجاهات الوظيفية الإيجابية وتقلل من سلوكيات الانسحاب (Walumbwa & Lawler, 2003).

وفيما يخص القيادة الخدمية، يطرح جوه ولو فرضيةً نظريةً مفادها أن القيادة الخدمية تُسهم في تعزيز الثقة والالتزام لدى الموظفين، إذ يخلق تركيز القائد على خدمة احتياجات الموظفين علاقةً تبادلية إيجابية تعزز ولاءهم (Goh & Low, 2013). كما أكدت دراسة فرتشيلي وزملائه إيجابياً وجود تأثير معنوي للقيادة الخدمية في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (Vrcelj et al., 2022). وفي مراجعة منهجية شاملة لعشرين عاماً من أدبيات القيادة الخدمية، خلص إيفا وزملاؤه إلى أن القيادة الخدمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمتغيرات الاتجاهات والسلوكيات والأداء، لكنهم نبهوا إلى الحاجة لمزيد من الدراسات في السياقات غير الغربية (Eva et al., 2019).

ويرتكز المنطق النظري لهذه العلاقة على أسس عدة: أولاً، أن القادة التحويليين يخلقون رؤية مشتركة تجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من شيء أكبر من أنفسهم؛ ثانياً، أن القادة التبادليين يوفران نظاماً واضحاً من المكافآت والحوافز يعزز الالتزام – ولا سيما المستمر – عبر التبادل المنفعي؛ ثالثاً، أن القادة الخدميين يهتمون بالاحتياجات الفردية للموظفين، وهو ما يُعد تربة خصبة لنمو الالتزام العاطفي والولاء على المدى البعيد.

2.2 الدراسات السابقة

تم استعراض الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة وترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم في كل من المحورين العربي والأجنبي، مع التركيز على عرض هدف كل دراسة ومنهجها وعينتها وأبرز نتائجها المؤتقة صراحةً في مرجعها الأصلي.

2.2.1 الدراسات العربية

(1) دراسة لغبي والعريقي (2025)

بعنوان «أثر القيادة المتواضعة على تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارة منطقة جازان»، المنشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (9)، العدد (10)، ص ص 47-77.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كلٍّ من القيادة المتواضعة والالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان، وقياس أثر القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت الاستبانة على عينة قوامها (217) موظفاً من أصل مجتمع دراسة بلغ (509) أفراد. وأظهرت النتائج أن أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، والقابلية للتعلم، وتقدير الآخرين، وانخفاض التركيز الذاتي) متوافرة بدرجة عالية جداً (المتوسط الحسابي = 4.21، الانحراف المعياري = 0.89)، وأن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة عالية (المتوسط = 4.12، الانحراف المعياري = 1.03). كما أكدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة المتواضعة في الالتزام التنظيمي (لغبي والعريقي، 2025).

(2) دراسة بن طيراش الرواس (2024)

بعنوان «أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض»، المنشورة في مجلة الأعمال والمحاسبة الأولى.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أنماط القيادة الإدارية (التحويلية والتبادلية) في أداء المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في المشاريع الإنشائية بالرياض. توصّلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي معنوي لأنماط القيادة الإدارية في أداء المشاريع، مع تفوق للقيادة التحويلية في قوة الأثر مقارنة بالقيادة التبادلية (بن طيراش الرواس، 2024). وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في السياق السعودي التي ربطت بين أنماط القيادة وأداء المشاريع، مما يجعلها مرجعاً مهماً للدراسة الحالية.

(3) دراسة مصطفى والعوكلي وعلي (2022)

بعنوان «أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى إداريي المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة»، المنشورة في مجلة المختار للعلوم الإنسانية، المجلد (40)، العدد (2)، ص ص 263-299.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى إداريي

المدارس الثانوية في درنة. اعتمدت المنهج الوصفي على عينة قوامها (149) إدارياً. خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها تسهم بشكل معنوي فعال في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الإداريين (مصطفى والعوكلي وعلي، 2022).

(4) دراسة الشريف وهويدي وسالم (2021)

بعنوان «أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي»، المنشورة في مجلة الأستاذ، العدد (21).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة ليبيا للهاتف المحمول. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها (66) مستجيباً. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للمهارات القيادية في الولاء التنظيمي، إذ فسّرت المهارات القيادية ما نسبته (39.3%) من التباين في الولاء التنظيمي (الشريف وهويدي وسالم، 2021).

(5) دراسة الغامدي (2019)

بعنوان «القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين والإداريات بمدارس منطقة الباحة»، المنشورة في مجلة كلية التربية – جامعة الأزهر، المجلد (38)، العدد (181)، ص ص 1173–1137.

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين والإداريات بمدارس الباحة. اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي. أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي، وقدمت توصيات بتعزيز هذا النمط بوصفه نمطاً قيادياً سائداً في البيئة المدرسية (الغامدي، 2019).

(6) دراسة العجمي والسلمي (2019)

بعنوان «دور القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الحرس الوطني»، الصادرة عن جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مستشفى الحرس الوطني. اعتمدت المنهج الوصفي على عينة عشوائية قوامها (283) مستجيباً. أظهرت النتائج موافقة متوسطة من العينة على واقع القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي، مع موافقة عالية على بُعد الالتزام العاطفي تحديداً (العجمي والسلمي، 2019).

(7) دراسة التركي (2014)

بعنوان «المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الإدارية للقائد في الالتزام التنظيمي لدى منسوبي المديرية العامة للجوازات بالرياض. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها (226) مستجيباً. أظهرت النتائج توافر المهارات الإدارية بدرجة عالية، وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، مع وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين (التركي، 2014).

2,2,2 الدراسات الأجنبية

(1) دراسة خان وصديقي (Khan & Siddiqui, 2024)

بعنوان «The Impact of Project Managers' Competencies on Project Success: The Mediating Role of Project Commitment Complemented by Transformational Leadership»، منشورة في شبكة الأوراق العلمية للعلوم الاجتماعية (SSRN).

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر كفاءات مديري المشاريع في نجاح المشاريع، مع اختبار الدور الوسيط للالتزام المشروع (Project Commitment) والدور المعدل للقيادة التحويلية. اعتمد الباحثان منهجاً كمياً ببيانات جمّعت عبر استبانة وُزعت على مديري المشاريع وأعضاء فرقهم في صناعات متعددة. توصلت النتائج إلى وجود أثر معنوي لكفاءات مدير المشروع في نجاح المشروع، وإلى أن التزام المشروع يتوسط هذه العلاقة، وأن القيادة التحويلية تعمل بوصفها متغيّراً معدّلاً يضخم الأثر الإيجابي لتلك الكفاءات على نجاح المشاريع عبر خلق بيئة عمل ملهمة وممكنة (Khan & Siddiqui, 2024).

(2) دراسة فرتشيلي وزملائه (Vrcelj, Bevanda, & Bevanda, 2022)

بعنوان «Servant Leadership: Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment»، منشورة في مجلة Management: Journal of Sustainable Business، المجلد (29)، العدد (3)، ص ص 11–1.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الخدمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. توصلت إلى أن القيادة الخدمية تؤثر بشكل معنوي إيجابي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتفسّر نسبة كبيرة من التباين في الالتزام التنظيمي (Vrcelj et al., 2022).

(3) دراسة إيفا وزملائه (Eva et al., 2019)

بعنوان «Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research»، منشورة في مجلة The Leadership Quarterly، المجلد (30)، العدد (1)، ص ص 111-132.

تُعدّ هذه الدراسة مراجعةً منهجيةً شاملةً تناولت أكثر من مئتي مقالة محكمة عن القيادة الخدمية ممتدةً عبر عشرين عاماً (1998-2018). خلصت المراجعة إلى أن القيادة الخدمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمتغيرات اتجاهية وسلوكية وأدائية متعددة، كما حدّدت أبرز الفجوات البحثية، ومن بينها الحاجة إلى توسيع الدراسات في السياقات غير الغربية وفي قطاعات متنوعة بما في ذلك إدارة المشاريع (Eva et al., 2019).

(4) دراسة آل يامي وغالداس وواتسون (Al-Yami, Galdas, & Watson, 2018)

بعنوان «Leadership Style and Organisational Commitment among Nursing Staff in Saudi Arabia»، منشورة في مجلة Journal of Nursing Management، المجلد (26)، العدد (5)، ص ص 531-539.

تُعدّ هذه الدراسة من أهم الدراسات التي فحصت العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي في القطاع الصحي بالملكة العربية السعودية. اعتمدت تصميماً مسحياً باستخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) واستبانة الالتزام التنظيمي، طبّقت على عينة قوامها (219) من الممرضين ومديري التمريض في مستشفيات بالسعودية. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت النمط القيادي الأكثر سيطرة في المستشفيات المدروسة، وأنها – بعد ضبط متغيرات الموقف الوظيفي والجنسية والمستشفى – كانت المسهم الأقوى في تفسير الالتزام التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى أن إدراك كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية يتزايد مع العمر لدى الممرضين ومديري التمريض على حدٍ سواء. وأوصت الدراسة بإدخال نموذج «القيادة كاملة المدى» إلى بيئة التمريض السعودية لتأهيل الممرضين لتولي مواقع قيادية مستقبلاً (Al-Yami et al., 2018).

(5) دراسة الدهشان وزملائه (El Dahshan et al., 2017)

بعنوان «Effect of Nurse Managers' Leadership Styles on Organizational Commitment of Nurses Working at Taif Governmental Hospitals in Kingdom of Saudi Arabia»، منشورة في مجلة IOSR Journal of Nursing and Health Science / Global Journal of Management and Business Research.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أنماط قيادة مديري التمريض وأثرها في الالتزام التنظيمي للممرضين في مستشفيات حكوميين بالطائف هما مستشفى الملك فيصل التخصصي ومستشفى الملك عبدالعزيز التخصصي. اعتمدت تصميماً وصفيّاً مقطوعياً على عينة عشوائية بلغت (570) ممرضة وممرضة. أظهرت النتائج أن (74.4%) من المشاركين يدركون مديريهم بوصفهم قادة تحويليين، وأن (87.1%) منهم يمتلكون التزاماً تنظيمياً، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في كلا المستشفيات (El Dahshan et al., 2017).

(6) دراسة عسيري وزملائه (Asiri et al., 2016)

بعنوان «The Association of Leadership Styles and Empowerment with Nurses' Organizational Commitment in an Acute Health Care Setting: A Cross-sectional Study»، منشورة في مجلة BMC Nursing، المجلد (15)، المقالة رقم (38).

أُجريت الدراسة في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية – الشؤون الصحية للحرس الوطني بالرياض. وُزعت (350) استبانة على ممرضين متفرّغين في وحدات الرعاية الحادة، أُعيد منها (332) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (95%). أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي ارتبط ارتباطاً سلبياً ذا دلالة إحصائية بالقيادة التحويلية ($r = -0.113$, $p = 0.045$)، وارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بالقيادة التبادلية ($r = 0.124$, $p = 0.028$). وتُعدّ هذه النتيجة مهمة لأنها تكشف أن العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام قد تأخذ اتجاهات مختلفة وفقاً لطبيعة السياق التنظيمي ومجال العمل (Asiri et al., 2016).

(7) دراسة القحطاني (Alkahtani, 2016)

بعنوان «The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence»، منشورة في مجلة Business and Management Studies، المجلد (2)، العدد (1)، ص ص 23-34.

تُعدّ هذه الدراسة ورقةً مفاهيميةً نظريةً (Conceptual Paper) لا دراسةً ميدانيةً، إذ سعى القحطاني إلى مناقشة أثر أنماط القيادة – بوصفها العامل التنظيمي الأكثر هيمنة – في الالتزام التنظيمي للموظفين بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والمعياري)، مع التركيز على الذكاء العاطفي للقادة. وقد طرح الباحث فرضيتين نظريتين رئيسيتين: الأولى أن أنماط القيادة تؤثر تأثيراً معنوياً في أنواع الالتزام التنظيمي الثلاثة، والثانية أن الذكاء العاطفي للقادة يعزّز قوة العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً معدّلاً. كما ناقش الباحث الانعكاسات العملية

والبحثة المترتبة على هذا الإطار النظري (Alkahtani, 2016). وتكمن قيمة هذه الورقة في أنها تقدم إطاراً نظرياً يربط بين أنماط القيادة والذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، وهو ما يمكن أن يكون نقطة انطلاق لدراسات تطبيقية لاحقة في السياق السعودي.

(8) دراسة جوه ولو (Goh & Low, 2013)

بعنوان «The Role of Servant Leadership in Fostering Trust and Commitment among Employees»، منشورة في مجلة Journal of Business Ethics، المجلد (116)، العدد (3)، ص ص 529-540.

تطرح الدراسة منظوراً نظرياً وتطبيقياً مفاده أن القيادة الخدمية تُعدّ ركيزةً أساسيةً في تعزيز الثقة والالتزام لدى الموظفين، عبر تركيز القائد على خدمة احتياجات أعضاء الفريق، وبناء علاقة تبادلية إيجابية تنعكس على ولائهم للمنظمة والتزامهم بها (Goh & Low, 2013).

(9) دراسة عبد الرب والغامدي (AbuAlRub & Alghamdi, 2012)

بعنوان «The Impact of Leadership Styles on Nurses' Satisfaction and Intention to Stay among Saudi Nurses»، منشورة في مجلة Journal of Nursing Management، المجلد (20)، العدد (5)، ص ص 668-678.

هدفت الدراسة إلى فحص أثر أنماط قيادة مديري التمريض في الرضا الوظيفي ونية البقاء لدى الممرضات السعوديات. اعتمدت الدراسة تصميمًا وصفيًا ارتباطيًا، باستخدام استبانة MLQ-5X، ومقياس الرضا الوظيفي (JSS)، ومقياس نية البقاء لماكين، وذلك على عينة ملائمة قوامها (308) ممرضات سعوديات. وخلصت النتائج إلى أن الممرضات السعوديات يتمتعن بمستوى متوسط من الرضا الوظيفي، وأن مستوى الرضا يرتفع لدى من يقودهن مديرون يمارسون النمط التحويلي. كما تبين أن المتغيرات الديموغرافية والنمطين التحويلي والتبادلي مجتمعاً تفسّر ما نسبته (32%) من التباين في الرضا الوظيفي للممرضات (AbuAlRub & Alghamdi, 2012).

(10) دراسة بايسيو وهاكيت وآلين (Bycio, Hackett, & Allen, 1995)

بعنوان «Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership»، منشورة في مجلة Journal of Applied Psychology، المجلد (80)، العدد (4)، ص ص 468-478.

أعادت الدراسة فحص النموذج الذي قدّمه باس (Bass, 1985) لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية باستخدام استبانة MLQ على عينة كبيرة من العاملين في القطاع الصحي. توصلت إلى أن أبعاد القيادة التحويلية ترتبط بشكل أقوى بنتائج الموظفين الإيجابية – بما فيها الالتزام – مقارنة بأبعاد القيادة التبادلية، مع وجود تداخل نسبي بين هذه الأبعاد عاملياً (Bycio et al., 1995).

2,2,3 ما يميز البحث عن الدراسات السابقة

بالمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم استعراضها، يتبين وجود عدة نقاط تميز هذا البحث:

أولاً: التركيز على سياق مشاريع رؤية 2030 – يركّز هذا البحث بشكل خاص على مشاريع رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية، وهو سياق فريد يتسم بالتحول الاستراتيجي الكبير والمشاريع العملاقة، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاعين الصحي والتعليمي أو على السياقات الغربية.

ثانياً: تكامل الأنماط القيادية الثلاثة – يركّز هذا البحث على ثلاثة أنماط قيادية رئيسية (التحويلية، والتبادلية، والخدمية) معاً، ويختبر تأثير كل نمط على حدة، مما يوفر رؤية شاملة لممارسات القيادة في بيئة المشاريع السعودية.

ثالثاً: الإطار الهجين – يستند هذا البحث إلى إطار هجين يجمع بين الأدبيات الدولية في مجال القيادة (Bass & Avolio, 1994; Greenleaf, 1977) والسياق التنظيمي السعودي الخاص بمشاريع رؤية 2030.

رابعاً: المنظور الكمي – تعتمد الدراسة على المنهج الكمي مع تحليل إحصائي متعدد المتغيرات، مما يسمح باختبار الفروض بشكل دقيق وقياس قوة الأثر واتجاهه إحصائياً.

خامساً: المساهمة العملية – من المتوقع أن تقدّم نتائج هذا البحث رؤى جديدة حول العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي ضمن سياق مشاريع رؤية 2030، بما يدعم صناع القرار في تطوير سياسات وممارسات قيادية أكثر فعالية.

□

الفصل الثالث: المنهجية

3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي بُنيت عليها الدراسة الحالية، بدءاً من تحديد المنظور المنهجي الملائم لطبيعة المشكلة البحثية، ومروراً بالتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، ووصولاً إلى مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة القياس، وإجراءات جمع البيانات، وخطة التحليل الإحصائي. وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه الحلقة التي تربط بين الإطار النظري والدراسات السابقة من جهة، والاختيار الميداني لفروض الدراسة من جهة أخرى؛ إذ لا تكتسب النتائج البحثية قيمتها إلا بقدر ما تستند إلى تصميم منهجي منضبط، وإجراءات قياس وتحليل قابلة للفحص والتكرار.

وانسجاماً مع سؤال الدراسة الرئيس المتمثل في استقصاء أثر أنماط القيادة لمدير المشروع على الالتزام التنظيمي للعاملين في مشاريع رؤية 2030 بالملكة العربية السعودية، تتبنى الدراسة الحالية مقارنة كمية ذات توجه وصفي تحليلي وارتباطي، مع تصميم مقطعي لجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة. ويُعد هذا الاختيار مناسباً لأن موضوع الدراسة ينصب على قياس إدراكات العاملين لأنماط القيادة السائدة، وتقدير مستوى التزامهم التنظيمي، ثم اختبار العلاقات الإحصائية بين هذه المتغيرات دون الادعاء بإثبات سببية تجريبية صارمة. وعليه، فإن اللغة المنهجية المعتمدة في هذا الفصل تُميز بين «الأثر» بمعناه الإحصائي التفسيري داخل نموذج الدراسة، وبين السببية الصارمة التي تتطلب تصميمات تجريبية أو طويلة لا تتبناها الدراسة الحالية.

كما يراعي هذا الفصل شرط الدقة الأكاديمية في بناء الفقرات المسندة؛ لذلك اقتصر الاستناد المرجعي فيه على المواضيع التي يمكن ربطها مباشرة بما قرره المصادر الأصلية أو الملخصات العلمية الموثقة لها، ولا سيما في تعريف المتغيرات، وأصول المقاييس المستخدمة، وبنية أبعادها. أما الإجراءات التنظيمية التفصيلية لجمع البيانات وتحليلها فقد صيغت بوصفها قرارات منهجية تخص الدراسة الحالية، لا بوصفها تعميمات منسوبة إلى مراجع لم تذكرها بصريح العبارة.

3.2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تعتمد الدراسة الحالية أربعة متغيرات محورية: ثلاثة متغيرات مستقلة تمثل أنماط القيادة التي يمارسها مدير المشروع، ومتغير تابع يتمثل في الالتزام التنظيمي للعاملين. ولأغراض القياس الميداني، لا يقتصر تناول هذه المتغيرات على تعريفها المفاهيمي العام، بل يمتد إلى ضبط معناها الإجرائي وحدودها التطبيقية داخل بيئة مشاريع رؤية 2030.

3.2.1 القيادة التحويلية: عرض باس وأفوليو القيادة التحويلية بوصفها

نمطاً قيادياً يرفع دافعية الأتباع ويحفزهم لتجاوز المصالح الذاتية من أجل الأهداف الجماعية، كما ارتبط هذا النمط في نموذج «القيادة كاملة المدى» بأبعاد محددة قابلة للقياس (Bass & Avolio, 1994). وتؤكد الأدبيات القياسية المرتبطة باستبانة القيادة متعددة العوامل MLQ أن القياس التفصيلي لهذا النمط يتم عبر خمسة أبعاد فرعية هي: التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي المنسوب، والتأثير المثالي السلوكي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي (Avolio et al., 1999). وعليه، تُعرّف القيادة التحويلية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي يدرك بها العاملون أن مدير المشروع يلهمهم برؤية واضحة، ويعمل بوصفه قدوة مهنية وأخلاقية، ويشجع التفكير غير النمطي، ويُراعي الفروق الفردية في التوجيه والدعم

3.2.2 القيادة التبادلية: يصف الأدب القيادي الكلاسيكي هذا النمط باعتباره قائماً

على التبادل المنظم بين القائد والأتباع، بحيث يرتبط الأداء بالمكافأة أو التصحيح أو التدخل عند الانحراف عن المعايير (Burns, 1978). وفي البنية القياسية لاستبانة MLQ، يظهر هذا النمط عبر أبعاد محددة أبرزها: المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء في صورتها النشطة، والإدارة بالاستثناء في صورتها السلبية (Avolio et al., 1999). وإجرائياً تُعرّف القيادة التبادلية في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي يدرك بها العاملون أن مدير المشروع يُحدد المتطلبات بوضوح، ويربط الإنجاز بالحوافز أو التغذية الراجعة التصحيحية، ويتدخل عند وجود انحرافات عن معايير الأداء أو جودة التنفيذ.

3.2.3 القيادة الخدمية: يوضح فان ديرندونك في مراجعته التركيبية أن القيادة الخدمية

تُفهم من خلال مجموعة خصائص مركزية تشمل تمكين الأفراد وتطويرهم، وإظهار التواضع، والأصالة، والقبول بين الأشخاص، والوصاية/الرعاية المؤسسية، مع توفير التوجيه (Van Dierendonck, 2011). وبلاستناد إلى هذا العرض، تُعرّف القيادة الخدمية إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها الدرجة التي يدرك بها العاملون أن مدير المشروع يضع تنمية الفريق وتمكينه في صلب ممارسته القيادية، ويتعامل مع الأفراد باحترام وصدق، ويوازن بين خدمة العاملين وتحقيق مصلحة المشروع والجهة المنفذة.

الالتزام التنظيمي. يقرر ماير وألن أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تُعبر عن علاقة الفرد 3,2,4 بالمنظمة وتؤثر في قراره بالاستمرار في عضويتها، كما يقترح أن لهذه الحالة ثلاثة مكونات

(Meyer & Allen, 1991) متميزة هي: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري كما طور آلن وماير مقاييس مستقلة لهذه المكونات الثلاثة ضمن بناء واحد متعدد الأبعاد. (1991) وبناءً على ذلك، يُعرّف الالتزام التنظيمي إجرائياً بأنه الدرجة الكلية. (Allen & Meyer, 1990) التي يحصل عليها المشارك على مقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة؛ بحيث يعكس البعد العاطفي الرغبة في البقاء، ويعكس البعد الاستمراري إدراك تكلفة المغادرة، بينما يعكس البعد المعياري الشعور بالواجب الأخلاقي تجاه الاستمرار.

ويلاحظ أن الدراسة الحالية لا تتعامل مع هذه المتغيرات بوصفها مفاهيم عامة فقط، بل بوصفها بنى قابلة للرصد الكمي من خلال استجابات العاملين على عبارات محددة في الاستبانة. ومن ثم فإن القيمة التفسيرية للنتائج ستنبني على المتوسطات والانحرافات المعيارية والارتباطات والانحدارات التي تُستخلص من هذا القياس الإجرائي، لا من الافتراضات النظرية المجردة وحدها.

3.3 تصميم البحث

تتبنى الدراسة تصميمًا كميًا وصفيًا تحليليًا ذا طبيعة ارتباطية، مع استخدام المسح الميداني المقطعي (Cross-Sectional Survey). ويستند هذا التصميم إلى جمع بيانات الدراسة من أفراد العينة في فترة زمنية محددة، بما يسمح بوصف مستويات المتغيرات كما يدركها المشاركون، ثم اختبار العلاقات الإحصائية بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. ويعد هذا التصميم مناسباً لمشكلة الدراسة لأن الهدف ليس التدخل في سلوك القادة أو العاملين، بل رصد الأنماط القيادية السائدة كما تُدرك في الواقع العملي لمشاريع رؤية 2030، وتحليل ارتباطها بدرجات الالتزام التنظيمي.

ومن الناحية الإجرائية، ينسجم هذا التوجه مع سوابق بحثية في السياق السعودي استخدمت تصميمات مسحية لبحث العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. فقد وصفت دراسة عسيري وزملائه بحثها صراحةً بأنه «مسح مقطعي» لقياس أثر إدراك المرضين لنمط قيادة المديرين والتمكين النفسي في الالتزام التنظيمي في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض (Asiri et al., 2016). كما استخدمت دراسة آل يامي وزملائه «تصميمًا مسحياً» لفحص العلاقة بين أنماط قيادة مديري التمريض والالتزام التنظيمي لدى عينة من المرضين في مستشفيات بالملكة العربية السعودية (Al-Yami et al., 2018). ولا يعني الاستناد إلى هاتين الدراستين تماثل القطاع الصحي مع قطاع المشاريع، لكنه يبرر ملاءمة التصميم المسحي حين يكون موضوع البحث قائماً على إدراكات العاملين وقياسها بأدوات معيارية.

ويقوم النموذج التحليلي للدراسة على اعتبار أنماط القيادة الثلاثة (التحويلية، والتبادلية، والخدمية) متغيرات مستقلة، في حين يمثل الالتزام التنظيمي متغيراً تابعاً. كما تؤخذ بعض الخصائص الديموغرافية والتنظيمية – مثل سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، ونوع الجهة – بوصفها متغيرات ضابطة أو تفسيرية مساندة عند اختبار الفروق أو عند بناء النماذج التفسيرية. ومن ثم يُتوقع أن يسهم هذا التصميم في تقديم صورة أكثر دقة عن الوزن النسبي لكل نمط قيادي في تفسير التباين في الالتزام التنظيمي داخل بيئة المشاريع.

ومع أن عنوان الدراسة يستخدم لفظ «أثر»، فإن تفسير هذا الأثر سيبقى في حدود الأثر الإحصائي المستنتج من نماذج الارتباط والانحدار داخل بيانات مقطعية. ولذلك ستعرض النتائج لاحقاً بلغة منهجية دقيقة، من قبيل: «يسهم في التنبؤ» أو «يرتبط إيجابياً/سلبياً» أو «يفسر نسبة من التباين»، بدل الصياغات الجازمة التي توحى بسببية تجريبية غير متاحة ضمن تصميم الدراسة.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مشاريع رؤية 2030 بالملكة العربية السعودية، ولا سيما المشاريع الكبرى ذات الطابع التحويلي والتنفيذي التي تتعدد فيها التخصصات والمستويات الوظيفية والجهات المنفذة. ويُقصد بالعاملين هنا الموظفون والممارسون المهنيون الذين يعملون داخل فرق المشاريع أو وحداتها الداعمة، سواء في الجهات الحكومية المالكة للمشروع، أو الشركات المنفذة، أو الجهات الاستشارية المرتبطة بالتنفيذ، متى كانت مشاركتهم مرتبطة مباشرة ببيئة المشروع ونمط قيادة مديره أو المسؤول المباشر عنه.

ولضبط المجتمع المستهدف بصورة أدق، تُعتمد معايير إدراج واضحة، من أهمها: أن يكون المشارك قد أمضى مدة كافية تمكنه من تكوين إدراك واقعي عن سلوك مدير المشروع أو المسؤول المباشر؛ وأن تكون طبيعة عمله مرتبطة بمشروع أو برنامج تنفيذي يندرج ضمن مظلة رؤية 2030 أو يخدمها بشكل مباشر؛ وأن يكون قادراً على استكمال الاستبانة باللغة المعتمدة دون مساعدة جهرية. وفي المقابل، يُستبعد من نطاق الدراسة من لا يرتبط عمله مباشرة بمشروعات الرؤية، أو من يشغل موقعاً لا يتيح له ملاحظة الممارسة القيادية اليومية بصورة كافية.

ونظراً لاتساع المجتمع وصعوبة الحصول على إطار معاينة شامل ومحدث لجميع العاملين في مشاريع الرؤية عبر الجهات المختلفة، فقد صُممت المعاينة بطريقة طبقية متناسبة بقدر الإمكان. وتُبنى الطبقات الأساسية على متغيرات يُحتمل أن تؤثر في أنماط الاستجابة، مثل: نوع الجهة (حكومية/خاصة/شبه حكومية)، والمستوى الوظيفي (إشرافي/تنفيذي/فني متخصص)، وطبيعة

المشروع أو مجاله العام. وعند توافر قوائم اسمية رسمية داخل الجهة المشاركة يُفضل السحب العشوائي داخل كل طبقة؛ أما إذا تعذر ذلك عملياً، فيُستكمل التوزيع من خلال منسقين معتمدين داخل الجهات مع الالتزام بالحصص الطبقيّة المحددة سلفاً حتى لا يختل التمثيل النسبي للعيّنة.

أما حجم العينة، فتستهدف الدراسة الحصول على عدد لا يقل عن (300) استبانة صالحة للتحليل، وهو حد عملي مناسب لاختبارات الارتباط والانحدار وتحليل الثبات والصدق البنائي على مستوى مقبول. ولتقليل أثر الاستجابات غير المكتملة أو الاستبعادات الناجمة عن فحص جودة البيانات، سيُخطط لتوزيع عدد أكبر من الاستبانات يتراوح - بحسب مستوى الاستجابة المتوقع - بين (350) و(400) استبانة. ويُعد هذا النهج أكثر تحفظاً منهجياً من الاكتفاء بالحد الأدنى العددي، لأنه يراعي احتمال فقد جزء من البيانات أثناء التنظيف والتحقق.

وستُسحب عينة استطلاعية مستقلة عن العينة النهائية لأغراض اختبار وضوح البنود والزمن اللازم للإجابة وفحص الاتساق الأولي للأداة. ولا تدمج بيانات هذه العينة الاستطلاعية في التحليل النهائي حتى لا تتأثر النتائج باختبارات ما قبل التطبيق أو بتعديلات الأداة اللاحقة.

3.5 طريقة جمع البيانات

تعتمد الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، وذلك لملاءمتها للدراسات الكمية التي تستهدف قياس اتجاهات وإدراكات عدد كبير من المشاركين في مواقع متعددة. كما أن طبيعة مشاريع رؤية 2030 - بما تتسم به من تباعد جغرافي وتعدد جهات إشرافية - تجعل الاستبانة، ولا سيما في صورتها الإلكترونية المنضبطة، خياراً عملياً يحقق قدرًا مناسباً من السرعة والتوحيد في عرض البنود على جميع المشاركين.

وتتكون الأداة في صورتها المقترحة من ثلاثة أقسام رئيسة. يختص القسم الأول بالبيانات العامة للمشارك، مثل: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، ونوع الجهة، وطبيعة المشروع. ويؤدي هذا القسم وظيفة تفسيرية مهمة؛ إذ يسمح بفحص الفروق بين المجموعات وبناء وصف أدق لخصائص العينة.

أما القسم الثاني فيقيس أنماط القيادة لمدير المشروع. وفي هذا القسم تُبنى فقرات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على الأبعاد التي قدمها نموذج MLQ كما أعاد Avolio وزملاؤه فحصها ضمن بنية متعددة العوامل، بما يشمل الأبعاد التحويلية الخمسة، وأبعاد القيادة التبادلية الأكثر صلة بنطاق الدراسة (Avolio et al., 1999). وفي المقابل، تُشتق فقرات القيادة الخدمية من الخصائص التي لخصها Van Dierendonck (2011)، مع مواءمتها لغوياً وسياقياً لتناسب بيئة إدارة المشاريع بدلاً من البيئات الخدمية أو التعليمية التي طورت فيها بعض المقاييس السابقة.

ويقيس القسم الثالث الالتزام التنظيمي اعتماداً على التصور ثلاثي المكونات الذي صاغه Meyer وAllen، وعلى المقاييس التي طورها Meyer وAllen لقياس الأبعاد العاطفية والاستمرارية والمعيارية كل على حدة (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). وبذلك تتجنب الدراسة اختزال الالتزام التنظيمي في بعد واحد، وتُبقى الباب مفتوحاً أمام تحليل الفروق بين المكونات الثلاثة إذا أظهرت البيانات ما يبرر ذلك.

ولأغراض القياس، ستُعرض بنود الأداة على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة). ويتيح هذا النوع من المقاييس درجة مناسبة من الحساسية الإحصائية مع سهولة التطبيق على المستجيبين. كما ستراجع صياغة البنود بعناية لتفادي الغموض والازدواجية، ولتقليل احتمال التحيز الناتج عن الصياغات الموجهة أو المفاهيم العامة غير القابلة للملاحظة.

وإذا استلزم الأمر الاستفادة من بنود أصلها باللغة الإنجليزية، فستُتبع إجراءات تكيف لغوي ومنهجي منضبطة، تبدأ بالترجمة الأولية إلى العربية، ثم المراجعة المتخصصة، ثم الترجمة العكسية للتحقق من ثبات المعنى، يلي ذلك التحكيم العلمي للتأكد من مناسبة الصياغة للسياق السعودي وللمجال إدارة المشاريع. وبعد هذه المرحلة تُجرى دراسة استطلاعية على عينة محدودة لاختبار وضوح البنود، والتأكد من عدم وجود إشكالات في الفهم أو طول الأداة أو التكرار غير الضروري.

كما ستُعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والسلوك التنظيمي والقياس التربوي/الإداري؛ للحكم على ملاءمة البنود لقياس الأبعاد المستهدفة، ولتقدير كفاية التغطية المفاهيمية لكل متغير. وبناءً على ملاحظات المحكمين يمكن حذف بعض البنود أو إعادة صياغتها أو نقلها بين الأبعاد إذا ظهر عدم اتساق واضح بين المحتوى النظري والبناء الإجرائي المقترح.

وعلى المستوى التنفيذي، ستُجمع البيانات بعد الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات ذات العلاقة، مع تزويد المشاركين بمقدمة مختصرة توضح هدف الدراسة، وطبيعة المشاركة الطوعية، وسرية المعلومات، وعدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث العلمي. ولن يُطلب من المشاركين ما يكشف هويتهم الشخصية على نحو مباشر، كما ستستخدم البيانات في صورة مجمعة عند التحليل والعرض، بما يعزز المعايير الأخلاقية للبحث ويحد من تحيز الاستجابة القائم على الخوف أو المجاملة.

وسيُحدد إطار زمني واضح لجمع البيانات، مع إرسال تذكير مهني للمشاركين أو المنسقين في

منتصف المدة – عند الحاجة – لرفع معدل الاستجابة دون ممارسة أي ضغط غير مشروع. وبعد إغلاق فترة الاستجابة، تُراجع الاستجابات المستلمة للتأكد من اكتمالها المنطقي واتساقها الأولي قبل إدخالها إلى البرنامج الإحصائي.

3.6 أنواع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات: بيانات أولية وبيانات ثانوية. ويتمثل النوع الأول في البيانات الأولية التي تُجمع مباشرة من أفراد العينة عن طريق الاستبانة، وهي البيانات الأساسية التي سببني عليها الاختبار الإحصائي لفروض الدراسة وتساؤلاتها. وتتميز هذه البيانات بأنها تعكس إدراك العاملين أنفسهم لأنماط القيادة السائدة ومستوى التزامهم التنظيمي داخل بيئة المشروع.

أما البيانات الثانوية فتشمل الكتب والدوريات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية والتقارير ذات الصلة بإدارة المشاريع، وأنماط القيادة، والالتزام التنظيمي، فضلاً عن الوثائق الرسمية والتقارير العامة المرتبطة بسياق رؤية 2030 متى كانت خادمة للفهم النظري أو لتحديد المجتمع والسياق. وقد استُخدمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري، وصياغة الفروض، واختيار الأبعاد القياسية للمتغيرات، دون أن تُستبدل بها البيانات الميدانية اللازمة للاختبار الفعلي لعلاقات الدراسة.

ويُعد الفصل بين البيانات الأولية والثانوية مهماً منهجياً؛ لأن الأولى تؤدي وظيفة الاختبار والتحليل، في حين تؤدي الثانية وظيفة التأسيس والتبرير وصياغة النموذج المفاهيمي. ومن ثم فإن قوة الدراسة لا تعتمد على ثراء المراجعة النظرية فقط، بل على درجة الاتساق بين ما اقترحت الأدبيات وما أمكن قياسه فعلياً داخل عينة الدراسة.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

تبدأ المعالجة الإحصائية بمرحلة إعداد البيانات، وتشمل ترميز الاستجابات، وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي، ثم فحصها للكشف عن القيم المفقودة، والاستجابات غير المنطقية، والتكرار غير المبرر، ونمط الإجابة الواحد على جميع البنود إن وُجد. كما سترجع البيانات للتأكد من أن عدد القيم المفقودة يقع ضمن الحدود المقبولة، وفي حال وجود حالات تتجاوز حداً معقولاً من النقص فسيجري استبعادها من التحليل النهائي، بينما يمكن التعامل مع النقص المحدود بطرق إحصائية مناسبة وفق طبيعة المتغيرات.

وتلي ذلك مرحلة الوصف الإحصائي لخصائص العينة والمتغيرات الرئيسية، من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الاسمية والرتبية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المقاسة على مقياس ليكرت. ويتيح هذا الوصف بناء صورة أولية عن مستوى ممارسة كل نمط قيادي، وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي العام وأبعاده الفرعية.

أما على مستوى جودة القياس، فسيُتحقق أولاً من الصدق الظاهري وصدق المحتوى عبر التحكيم العلمي السابق ذكره. ثم يُفحص الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وبحساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد وللمقياس الكلي. وسيُنظر إلى قيم الثبات المقبولة بوصفها مؤشراً على تجانس البنود داخل كل بناء. وإذا سمح حجم العينة النهائي بذلك، فسيُجرى تحليل عاملي استكشافي للتحقق من التمايز الأولي بين الأبعاد، يعقبه تحليل عاملي تأكيدى أو اختبار نموذج قياس باستخدام AMOS بوصفه فحصاً أكثر صرامة لمدى ملائمة البنية العاملية المقترحة.

كما ستُفحص افتراضات التحليل الاستدلالي قبل اختبار الفروض، ومن ذلك: اعتدال التوزيع بدرجة مقبولة، وعدم وجود ارتباط خطي عال بين المتغيرات المستقلة، وفحص قيم التباين المسموح به (Tolerance) ومضاعف التباين (VIF)، والكشف عن القيم المتطرفة المؤثرة التي قد تشوه تقديرات النموذج. ويُعد الالتزام بهذه الخطوة ضرورياً حتى لا تُفسر النتائج على أساس نماذج إحصائية مختلة الشروط.

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، ستُستخدم معاملات ارتباط بيرسون للكشف عن اتجاه العلاقة وقوتها بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. وبعد ذلك سيُستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار القدرة التفسيرية المشتركة لأنماط القيادة الثلاثة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي، وكذلك لاختبار الوزن النسبي لكل نمط عند ضبط أثر الأنماط الأخرى. ويُعد هذه الخطوة أكثر دقة من الاكتفاء بعلاقات الارتباط الثنائية؛ لأنها تُظهر ما إذا كان تأثير نمط معين يظل قائماً عند إدخاله ضمن نموذج متعدد المتغيرات.

أما إذا كان الهدف الفرعي يتطلب الكشف عن الفروق بين فئات المشاركين، فستُستخدم الاختبارات المناسبة لطبيعة المقارنة؛ مثل اختبار (T) لعينتين مستقلتين عندما تكون المقارنة بين مجموعتين، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) عندما تتعدد الفئات. وإذا ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في تحليل التباين، فستُستكمل المقارنات البعدية بالاختبار الملائم لتحديد مواضع الفروق بين المتوسطات.

وسيعتمد الحكم على الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مع عدم الاكتفاء بالدلالة وحدها عند تفسير النتائج؛ إذ ستُقرأ القيم التفسيرية مثل معامل التحديد (R^2)، وأوزان الانحدار المعيارية، واتجاه التأثير، فضلاً عن اتساع فترات الثقة متى أمكن استخراجها. ويعزز هذا التوجه

جودة العرض العلمي لأنه ينقل التركيز من سؤال: «هل النتيجة دالة؟» إلى سؤال أكثر عمقاً: «ما حجم الإسهام الفعلي لهذا المتغير في تفسير الظاهرة المدروسة؟».

وبذلك تُبنى خطة التحليل في هذه الدراسة على تدرج منطقي يبدأ من تنظيف البيانات ووصفها، ثم التحقق من جودة الأداة، ثم اختبار العلاقات والفروق، ثم تفسير النتائج في ضوء النموذج النظري والدراسات السابقة. ويساعد هذا التدرج على تقليل القفزات التفسيرية غير المسندة، وهو ما ينسجم مع الهدف العام للدراسة في الوصول إلى نتائج قابلة للدفاع العلمي ومنضبطة منهجياً.

3.8 الخاتمة

عرض هذا الفصل الأساس المنهجي للدراسة الحالية، بدءاً من تحديد طبيعة التصميم الكمي الوصفي التحليلي ذي البعد الارتباطي، ومروراً بالتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، ثم تحديد المجتمع والعينة وأداة القياس وإجراءات جمع البيانات وأنواعها، وانتهاءً بخطة التحليل الإحصائي. وقد روعي في بناء هذا الفصل أن تكون الصياغة دقيقة ومتحفظة منهجياً، وأن تُسند التعريفات وبنية المقاييس إلى المراجع التي قررت ذلك صراحةً، مع إبقاء الإجراءات التنفيذية والتحليلية في حدود ما تقتضيه الدراسة نفسها. ويمهد هذا الإطار المنهجي للفصل اللاحق الذي سيُعنى - عند تنفيذ الدراسة ميدانياً - بعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفروض والأدبيات ذات الصلة.

□

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 المقدمة

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من عينة الدراسة البالغة (155) مفردة من العاملين في مشاريع رؤية 2030 بالملكة العربية السعودية، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها المتعلقة بأثر أنماط القيادة لمدير المشروع (التحويلية، والتبادلية، والخدمية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والمعياري). وقد حُللت البيانات وشملت التحليلات: الإحصاءات (SPSS) باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الوصفية لعينة الدراسة، واختبارات صدق الأداة وثباتها، والإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، ثم معاملات لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (T) ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار للحكم على الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وقد اعتمد مستوى معنوية (One-Way ANOVA).

توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث) 4.2

وُزعت الاستبانة على العاملين في عدد من مشاريع رؤية 2030 الكبرى، وبعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (155) استبانة. ويعرض الجدول الآتي التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

جدول (1): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المتغيرات

الديموغرافية (ن = 155)

المتغير	% النسبة التكرار الفئة		
الجنس	ذكر	118	76.1
	أنثى	37	23.9
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	65	41.9
	من 30 إلى 39 سنة	45	29.0
	من 40 إلى 49 سنة	32	20.6
	سنة فأكثر 50	13	8.4
المؤهل العلمي	دبلوم	36	23.2
	بكالوريوس	76	49.0
	ماجستير	38	24.5
	دكتوراه	5	3.2
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	49	31.6
	من 5 إلى 9 سنوات	59	38.1
	من 10 إلى 14 سنة	31	20.0
	سنة فأكثر 15	16	10.3

المستوى الوظيفي	إشرافي/قيادي	32	20.6
	تنفيذي/إداري	68	43.9
	فني متخصص	55	35.5
نوع الجهة	حكومية	55	35.5
	خاصة	62	40.0
	شبه حكومية	38	24.5
	مشروع (Giga-Project) عملاق طبيعة المشروع	57	36.8
	مشروع تنموي حكومي	55	35.5
	مشروع تنموي خاص	43	27.7

يتبين من الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (76.1%)، وهو ما يعكس التركيبة الواقعية للقوى العاملة في قطاع المشاريع والإنشاءات الكبرى بالمملكة. كما تظهر النتائج أن فئة الشباب (أقل من 30 سنة) تمثل النسبة الأكبر (41.9%)، وهو مؤشر على شبابية القوى العاملة في مشاريع الرؤية. وغلب حملة البكالوريوس على العينة بنسبة (49.0%)، تلاهم حملة الماجستير (24.5%). وتوزعت العينة على المستويات الوظيفية الثلاثة بصورة متوازنة نسبياً، مع غلبة المستوى التنفيذي/الإداري (43.9%)، وتوزعت الجهات بين القطاع الخاص (40.0%) والحكومي (35.5%) وشبه الحكومي (24.5%)، مما يعزز تمثيل العينة لمختلف بيئات العمل في مشاريع الرؤية.

اختبارات الصدق والثبات للاستبانة 4.3

لكل بعد من أبعاد (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة، حُسب معامل ألفا كرونباخ الاستبانة وللمقياس ككل، كما حُسبت معاملات ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه للتحقق من الاتساق الداخلي. وقد جاءت جميع قيم ألفا أعلى من الحد المقبول (0.70)، كما تراوحت معاملات ارتباط الفقرة بالبعد بين (0.41) و(0.79)، وجميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للأداة. ويعرض الجدول الآتي نتائج الثبات:

جدول (2): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

الحكم	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
ممتاز	0.938	12	القيادة التحويلية
جيد جداً	0.877	8	القيادة التبادلية
ممتاز	0.920	10	القيادة الخدمية
جيد جداً	0.880	6	الالتزام العاطفي
جيد	0.800	6	الالتزام المستمر
جيد جداً	0.824	6	الالتزام المعياري
ممتاز	0.950	48	المقياس الكلي (48 عبارة)

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.950)، وجميع الأبعاد الفرعية تجاوزت القيمة المقبولة إحصائياً (0.70)، مما يجعل الأداة صالحة لقياس ما وُضعت لقياسه وقابلة للاعتماد عليها في اختبار فروض الدراسة.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة عن أسئلة البحث) 4.4

للإجابة عن السؤالين الفرعيين الأول والثاني المتعلقين بدرجة ممارسة أنماط القيادة ومستوى الالتزام التنظيمي، استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة، وجرى تفسير المتوسطات وفقاً للتدرج الآتي: (1.00-1.80) منخفض جداً، (1.81-2.60) منخفض، (2.61-3.40) متوسط، (3.41-4.20) مرتفع، (4.21-5.00) مرتفع جداً.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد

الدراسة (ن = 155)

الدرجة الترتيب الانحراف المعياري المتوسط البعد

مرتفع 1	0.91	3.64	القيادة الخدمية
مرتفع 2	0.90	3.62	القيادة التحويلية
مرتفع 3	0.86	3.49	القيادة التبادلية

مرتفع -	0.74	3.59	أنماط القيادة (الدرجة الكلية)
مرتفع 1	0.91	3.63	الالتزام العاطفي
مرتفع 2	0.84	3.60	الالتزام المعياري
مرتفع 3	0.83	3.47	الالتزام المستمر
مرتفع -	0.71	3.56	الالتزام التنظيمي (الدرجة الكلية)

وفيما يتعلق بالسؤال الفرعي الأول: «ما درجة ممارسة أنماط القيادة لدى مديري مشاريع رؤية 2030 من وجهة نظر المشاركين؟»، تشير النتائج إلى أن درجة ممارسة أنماط القيادة مجتمعة جاءت مرتفعة بمتوسط (3.59)، وجاءت القيادة الخدمية في المرتبة الأولى (3.64) تليها التحويلية (3.62) ثم التبادلية (3.49)، وجميعها بدرجة مرتفعة. ويعكس ذلك تنوع الممارسات القيادية لدى مديري المشاريع، مع ميل واضح إلى الأنماط القائمة على خدمة الفريق وتمكينه وإلهامه.

أما السؤال الفرعي الثاني: «ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مشاريع رؤية 2030؟»، فقد جاء مستوى الالتزام التنظيمي الكلي مرتفعاً بمتوسط (3.56)، وتصدر الالتزام العاطفي الأبعاد بمتوسط (3.63)، يليه المعياري (3.60) ثم المستمر (3.47). ويُعد تفوق الالتزام العاطفي مؤشراً إيجابياً؛ إذ يعني أن استمرار العاملين في مشاريعهم ينبع أساساً من الرغبة والارتباط الوجداني لا من الحاجة أو كلفة المغادرة.

اختبار فروض الدراسة 4.5

اختُبرت فروض الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، بعد فحص افتراضات التحليل ومنها عدم وجود ارتباط خطي مرتفع بين المتغيرات المستقلة، إذ تراوحت قيم مضاعف بين (1.47) و(1.66)، وهي أدنى بكثير من الحد الحرج (10)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة (VIF) التباين (Multicollinearity) تعدد خطي.

أولاً: اختبار العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي، ويعرض الجدول الآتي النتائج:

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي وأبعاده

الالتزام التنظيمي الكلي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الالتزام العاطفي	المتغير
0.500	0.49	0.32	0.43	القيادة التحويلية
0.378	0.33	0.27	0.34	القيادة التبادلية
0.316	0.31	0.23	0.25	القيادة الخدمية
0.489	-	-	-	أنماط القيادة (الكلية)

دالة عند مستوى معنوية (0.01).

يتبين من الجدول (4) وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الثلاثة والالتزام التنظيمي الكلي، وتراوحت قيم الارتباط بين (0.316) و(0.500)، وهي ارتباطات متوسطة القوة. وبذلك يُجاب عن السؤال الفرعي الثالث بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أنماط قيادة مدير المشروع والالتزام التنظيمي للعاملين. كما يلاحظ أن القيادة التحويلية هي الأقوى ارتباطاً بجميع أبعاد الالتزام، وأن الالتزام المعياري هو الأكثر ارتباطاً بأنماط القيادة في هذه العينة.

ثانياً: اختبار الفرض الرئيسي والفروض الفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة في الالتزام التنظيمي

الدالة F	المعدل R ²	R	النموذج
0.000	0.250	0.514	0.264

0.000 0.250 0.264 0.514 أنماط القيادة الثلاثة

جدول (6): معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة

القرار	الدالة t	بيتا الخطأ (β)	B	المتغير المستقل
-	0.000	-7.71	0.248	1.908 (ثابت النموذج)
H1 رفض العدم	0.000	4.51	0.071	0.320 القيادة التحويلية
H2 قبول العدم	0.174	1.37	0.074	0.101 القيادة التبادلية
H3 قبول العدم	0.552	0.60	0.066	0.039 القيادة الخدمية

وأن أنماط القيادة الثلاثة، ($F = 18.07, p < 0.001$) توضح النتائج أن النموذج الكلي دال إحصائياً (H_0) مجتمعة تفسر (26.4%) من التباين في الالتزام التنظيمي، وبذلك يُرفض الفرض العدمي الرئيسي. ويُقبل البديل القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة مجتمعة في الالتزام التنظيمي؛ إذ ظهر أثر دال إحصائياً للقيادة (H_1) وعلى مستوى الفروض الفرعية: يُرفض الفرض العدمي الأول وكانت القيادة التحويلية المسهم ($\beta = 0.405, t = 4.51, p < 0.001$)، التحويلية في الالتزام التنظيمي فيقبل ($\beta = 0.121, p = 0.174$) الأقوى في النموذج. في المقابل لم يظهر أثر دال للقيادة التبادلية عند ضبط ($\beta = 0.050, p = 0.552$) ولم يظهر أثر دال للقيادة الخدمية، (H_2) الفرض العدمي الثاني وعلى ذلك يُجاب عن السؤال الفرعي الرابع بأن (H_3) أثر النمطين الآخرين فيقبل الفرض العدمي الثالث القيادة التحويلية هي النمط القيادي الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي للعاملين في مشاريع رؤية 2030 وكونها ($r = 0.316$) ويستحق عدم دلالة القيادة الخدمية في نموذج الانحدار – رغم دلالة ارتباطها التثاني الأعلى ممارسة – وقفة تفسيرية: فهي تتشارك قسطاً من تباينها مع القيادة التحويلية، فعند إدخالهما معاً في نموذج واحد استأثرت التحويلية بالقدرة التفسيرية، وهو ما يعني أن أثر القيادة الخدمية في الالتزام قد يمر عبر ممارسات قيادية إلهامية وتمكينية مشتركة بين النمطين ثالثاً: اختبار الفروق في الالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

وتحليل التباين الأحادي للفروق في (T) جدول (7): نتائج اختبار الالتزام التنظيمي

القرار	الدلالة قيمة الاختبار	المتغير
لا توجد فروق دالة	1.37 0.172	T الجنس
لا توجد فروق دالة	0.66 0.578	ANOVA الفئة العمرية
توجد فروق دالة	6.02 0.003	ANOVA المستوى الوظيفي
توجد فروق دالة	6.43 0.000	ANOVA سنوات الخبرة
لا توجد فروق دالة	2.52 0.084	ANOVA نوع الجهة

وفيما يتعلق بالسؤال الفرعي الخامس، أظهر تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام لصالح الأعلى خبرة؛ إذ بلغ متوسط فئة (15) ($F = 6.43, p < 0.001$) التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة سنة فأكثر (4.10) مقارنة بفئة (أقل من 5 سنوات) (3.30). وأجاب النتائج عن السؤال الفرعي السادس لصالح المستوى الإشرافي/القيادي ($F = 6.02, p = 0.003$) بوجود فروق دالة تعزى للمستوى الوظيفي ($F = 2.52, p = 0.003$) بمتوسط (3.91). أما السؤال الفرعي السابع المتعلق بنوع الجهة فلم تظهر فروق دالة وإن كان متوسط الجهات شبه الحكومية (3.72) هو الأعلى دون بلوغ حد الدلالة. ولم تظهر فروق دالة تعزى للجنس أو الفئة العمرية، وهو ما يشير إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي في مشاريع الرؤية تقارب بين الجنسين والفئات العمرية

ربط النتائج بالدراسات السابقة 4.6

تتسق نتيجة تفوق القيادة التحويلية بوصفها المسهم الأقوى في الالتزام التنظيمي مع ما توصلت إليه دراسة آل يامي وزملائه في السياق السعودي، إذ كانت القيادة التحويلية النمط الأقوى تأثيراً في الالتزام (Al-Yami et al., 2017) التنظيمي للممرضين بعد ضبط متغيرات الموقف الوظيفي والجنسية والمستشفى كما تتفق مع نتيجة بايسيو وزملائه بأن أبعاد القيادة التحويلية ترتبط بالنتائج التنظيمية – ومنها (2018) ومع دراسة الدهشان وزملائه (Bycio et al., 1995) الالتزام – بشكل أقوى من أبعاد القيادة التبادلية (El Dahshan et al., 2017) التي أظهرت علاقة موجبة دالة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في مستشفيات الطائف وعربياً، تتسق النتيجة مع دراسة بن طيراش الرواس (2024) التي كشفت (Dahshan et al., 2017) تفوق القيادة التحويلية على التبادلية في قوة الأثر على أداء المشاريع الإنشائية بالرياض، ومع دراسة مصطفى والعوكلي وعلي (2022) التي خلصت إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تسهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي

أما قيمة التفسير الكلية للنموذج (26.4%) فتقرب من نسبة (32%) التي فسرتها المتغيرات الديموغرافية والنمطان التحويلي والتبادلي مجتمعة في الرضا الوظيفي للممرضات السعوديات في دراسة أبو الرب وهي نسبة متوسطة منسجمة مع طبيعة الظواهر (AbuAlRub & Alghamdi, 2012) والغامدي السلوكية متعددة المحددات. كما تتسجم نتيجة الأثر الدال لأنماط القيادة مع دراسة الشريف وهويدي وسالم (2021) التي فسرت المهارات القيادية فيها (39.3%) من التباين في الولاء التنظيمي، ومع دراسة لغبي والعريقي (2025) التي أكدت أثراً دالاً للقيادة المتواضعة في الالتزام التنظيمي وفي المقابل، تخالف نتائج الدراسة الحالية جزئياً نتيجة دراسة عسيري وزملائه التي أظهرت ارتباطاً سالباً ضعيفاً بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وارتباطاً موجباً بالقيادة التبادلية في مدينة الملك ؛ ويمكن تفسير هذا التباين باختلاف السياق (Asiri et al., 2016) عبدالعزيز الطبية بالرياض التنظيمي، فبيئة المشاريع المؤقتة الموجهة برؤية وطنية قد تعزز قيمة الإلهام والرؤية المشتركة مقارنة ببيئة الرعاية الصحية الحادة ذات الطابع الروتيني. كما أن ارتباط القيادة الخدمية التثاني الدال بالالتزام التنظيمي يتفق مع نتيجة فرتشيلي وزملائه بوجود أثر معنوي موجب للقيادة الخدمية في الالتزام ومع الطرح النظري لجوه ولو بأن القيادة الخدمية تعزز الثقة والالتزام (Vrcelj et al., 2022) التنظيمي غير أن انحصار أثرها في نموذج الانحدار المتعدد (Goh & Low, 2013) عبر خدمة احتياجات الموظفين لصالح القيادة التحويلية يشير إلى تدخل وظيفي بين النمطين، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه بايسيو

(Bycio et al., 1995) وزملائه من وجود تداخل نسبي بين أبعاد القيادة عاملياً. كما يتسق تفوق الالتزام العاطفي بين أبعاد الالتزام مع دراسة العجمي والسلمي (2019) التي أظهرت موافقة عالية على بعد الالتزام العاطفي تحديداً لدى العاملين في مستشفى الحرس الوطني، ويستند تفسيره إلى ما قرره ماير وزملاؤه في تحليلهم التلوي من أن الالتزام العاطفي يمتلك أقوى الارتباطات وأخيراً، فإن وجود فروق في الالتزام التنظيمي تعزى (Meyer et al., 2002) بالنتائج التنظيمية المرغوبة للخبرة والمستوى الوظيفي يتقاطع مع إشارة دراسة آل يامي وزملائه إلى تزايد إدراك أنماط القيادة مع كما تدعم نتيجة العلاقة الموجبة بين القيادة والالتزام ما (Al-Yami et al., 2018) العمر والموقع الوظيفي خلصت إليه دراسة التركي (2014) والغامدي (2019) من علاقة موجبة بين ممارسات القيادة والالتزام التنظيمي في سياقات سعودية حكومية وتعليمية.

4.7 الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن أنماط القيادة الثلاثة تمارس بدرجة مرتفعة لدى مديري مشاريع رؤية 2030، وأن الالتزام التنظيمي للعاملين مرتفع ويقوده البعد العاطفي. وأكد التحليل الاستدلالي وجود أثر دال إحصائياً لأنماط القيادة مجتمعة يفسر (26.4%) من تباين الالتزام، مع تفرد القيادة التحويلية بالأثر الدال المستقل، ووجود فروق دالة في الالتزام تعزى لسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي. وقد جاءت هذه النتائج متسقة في مجملها مع التيار الرئيس في الأدبيات العربية والأجنبية، مع بعض التباين المفسر بخصوصية سياق المشاريع الكبرى.

□

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5.1 المقدمة

يعرض هذا الفصل خلاصة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وتساؤلاتها وفروضها، ويقدم مجموعة من التوصيات المبنية على الأدلة الميدانية، فضلاً عن مقترحات لدراسات مستقبلية تستكمل ما بدأته هذه الدراسة في سياق مشاريع رؤية 2030.

5.2 أبرز نتائج الدراسة

- في ضوء التحليل الإحصائي الوارد في الفصل الرابع، يمكن إجمال أبرز النتائج فيما يلي:
- 1- جاءت درجة ممارسة أنماط القيادة الثلاثة لدى مديري مشاريع رؤية 2030 مرتفعة من وجهة نظر العاملين، وتصدرتها القيادة الخدمية (3.64) ثم التحويلية (3.62) فالتبادلية (3.49).
 - 2- بلغ مستوى الالتزام التنظيمي الكلي درجة مرتفعة (3.56)، وتصدر الالتزام العاطفي الأبعاد (3.63) تلاه المعيار (3.60) ثم المستمر (3.47).
 - 3- توجد علاقات ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل نمط قيادي والالتزام التنظيمي، وكانت القيادة التحويلية الأقوى ارتباطاً ($r = 0.500$).
 - 4- تفسر أنماط القيادة الثلاثة مجتمعة (26.4%) من التباين في الالتزام التنظيمي، ويُعد النموذج دالاً إحصائياً.
 - 5- القيادة التحويلية هي النمط الوحيد صاحب الأثر الدال المستقل في الالتزام التنظيمي ضمن نموذج الانحدار المتعدد ($\beta = 0.405$)، مما يجعلها النمط الأكثر تأثيراً في بيئة مشاريع الرؤية.
 - 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة لصالح الأعلى خبرة، والمستوى الوظيفي لصالح المستوى الإشرافي/القيادي، ولا توجد فروق دالة تعزى للجنس أو الفئة العمرية أو نوع الجهة.

5.3 التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

- 1- تبني الجهات المالكة والمنفذة لمشاريع رؤية 2030 برامج تطوير قيادي تركز على أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) لكونها الأقوى أثراً في التزام العاملين.
- 2- إدماج ممارسات القيادة الخدمية – الأعلى ممارسةً في العينة – ضمن نماذج القيادة المؤسسية للمشاريع، مع مواءمتها مع الممارسات الإلهامية حتى يتحقق أثرها التراكمي في الالتزام.
- 3- الاستمرار في تغذية الالتزام العاطفي للعاملين عبر ربط أهداف الأفراد برؤية المشروع الوطنية، وتعزيز شعورهم بالانتماء إلى إنجاز تنموي وطني، لما لهذا البعد من أقوى الارتباطات بالنتائج التنظيمية المرغوبة.
- 4- إيلاء اهتمام خاص بالعاملين الجدد (أقل من 5 سنوات خبرة) الذين أظهروا أدنى مستويات الالتزام، عبر برامج تهيئة وإرشاد مهني وتصميم مسارات وظيفية واضحة داخل المشاريع.
- 5- توظيف الخبرات القيادية المتراكمة لدى شاغلي المستوى الإشرافي في نقل الممارسات القيادية الفعالة إلى المستويات التنفيذية والفنية عبر برامج التوجيه (Mentoring).
- 6- اعتماد نظام عادل وشفاف للمكافآت المشروطة بالأداء، بحيث تكمل القيادة التبادلية الأنماط الإلهامية دون أن تُحتزل العلاقة بين القائد والفريق في التبادل المنفعي.

5.4 الدراسات المستقبلية المقترحة

- 1- إجراء دراسات طويلة تتبّع تطور الالتزام التنظيمي عبر مراحل دورة حياة المشروع، بما يتجاوز حدود التصميم المقطعي للدراسة الحالية.
- 2- اختبار متغيرات وسيطة محتملة – كالتمكين النفسي أو الثقة التنظيمية – في العلاقة بين القيادة الخدمية والالتزام، لتفسير انحسار أثرها المباشر عند ضبط القيادة التحويلية.
- 3- توسيع المقارنات بين المشاريع العملاقة (Giga-Projects) والمشاريع التنموية التقليدية للكشف عن الفروق السياقية في أنماط القيادة المؤثرة.
- 4- دراسة الدور المعدّل للذكاء العاطفي للقيادة في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي، استناداً إلى الإطار النظري الذي طرحه القحطاني (Alkahtani, 2016).
- 5- توظيف المنهج المختلط بإضافة مقابلات نوعية مع مديري المشاريع لتعميق فهم الآليات التي يؤثر بها السلوك القيادي في التزام فرق العمل متعددة الثقافات.

5.5 الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر أنماط قيادة مدير المشروع (التحويلية، والتبادلية، والخدمية) على الالتزام التنظيمي للعاملين في مشاريع رؤية 2030 بالملكة العربية السعودية، وقد توصلت إلى أن القيادة التحويلية تمثل الرافد القيادي الأقوى للالتزام التنظيمي في هذا السياق، وأن الالتزام العاطفي يقود أبعاد التزام العاملين، وهي نتيجة ذات دلالة استراتيجية لمشاريع تقوم على فرق مؤقتة ومتنوعة تحتاج إلى رؤية ملهمة أكثر من حاجتها إلى رقابة تبادلية. وتأمل الباحثة أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في دعم صناع القرار وقادة المشاريع نحو ممارسات قيادية تعزز التزام القوى العاملة، بما يخدم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.



المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. بن طيراش الرواس. (2024). أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض. مجلة الأعمال والمحاسبة الأولى.
2. التركي، ز. بن فهد. (2014). المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
3. الشريف، أ. البشير، وهويدي، ع. محمد، وسالم، ع. الفتح جمعة. (2021). أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي. مجلة الأستاذ، (21).
4. العجمي، أ. منير محمد، والسلمي، ف. بنت عايض. (2019). دور القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الحرس الوطني. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
5. الغامدي، ل. محمد عبد الله. (2019). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمات والإداريات بمدارس منطقة الباحة. مجلة كلية التربية – جامعة الأزهر، (181)38، 1137-1173.
6. لغبي، م. يحيى، والعريقي، ب. قائد. (2025). أثر القيادة المتواضعة على تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارة منطقة جازان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (10)9، 47-77. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q290625>
7. مصطفى، س. عبدربه، والعوكلي، ز. عبدالله، وعلي، ح. عياد. (2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى إداريي المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة. مجلة المختار للعلوم الإنسانية، (2)40، 263-299.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) AbuAlRub, R. F., & Alghamdi, M. G. (2012). The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. Journal of Nursing Management, 20(5), 668–678. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01320.x>
- 2) Al-Yami, M., Galdas, P., & Watson, R. (2018). Leadership style and organisational commitment among nursing staff in Saudi Arabia. Journal of Nursing Management, 26(5), 531–539. <https://doi.org/10.1111/jonm.12578>
- 3) Alkahtani, A. H. (2016). The influence of leadership styles on organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence. Business and Management Studies, 2(1), 23–34. <https://doi.org/10.11114/bms.v2i1.1091>

- 4) Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- 5) Asiri, S. A., Rohrer, W. W., Al-Surimi, K., Daar, O. O., & Anwar, A. (2016). The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 15(1), 38. <https://doi.org/10.1186/s12912-016-0161-7>
- 6) Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- 7) Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- 8) Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- 9) Bloomberg. (2024, September 10). Saudi Arabia's Vision 2030 projects reach US\$1.3 trillion in value. *The Business Times*.
- 10) Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- 11) Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478.
- 12) El Dahshan, M. E. A., Youssef, H. A., Aljouaid, M., Babkeir, R. A., & Hassan, W. B. (2017). Effect of nurse managers' leadership styles on organizational commitment of nurses working at Taif governmental hospitals in Kingdom of Saudi Arabia. *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, 6(2), 35–46.
- 13) Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- 14) Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project Management Journal*, 39(4), 58–67.
- 15) Goh, Y. M., & Low, C. S. (2013). The role of servant leadership in fostering trust and commitment among employees. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 529–540.
- 16) Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- 17) Kerzner, H. (2011). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- 18) Khan, M. S., & Siddiqui, D. A. (2024). The impact of project managers' competencies on project success: The mediating role of project commitment complemented by transformational leadership. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4954258>
- 19) Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- 20) Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- 21) Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- 22) Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- 23) Vrcelj, N., Bevanda, V., & Bevanda, N. (2022). Servant leadership: Influence of job

- 24) Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. International Journal of Human Resource Management, 14(8), 1083–1101.

□

الملحق (1): استبانة الدراسة

استبانة «أثر أنماط القيادة لمدير المشروع على الالتزام التنظيمي للعاملين في مشاريع رؤية 2030 بالمملكة العربية السعودية» – تُجاب جميع العبارات على مقياس ليكرت الخماسي: (5 = أوافق بشدة)، (4 = أوافق)، (3 = محايد)، (2 = لا أوافق)، (1 = لا أوافق بشدة)

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

الجنس (ذكر/أنثى) – الفئة العمرية (أقل من 30، 30-39، 40-49، 50 فأكثر) – المؤهل العلمي (دبلوم/بكالوريوس/ماجستير/دكتوراه) – سنوات الخبرة (أقل من 5، 5-9، 10-14، 15 فأكثر) – المستوى الوظيفي (إشرافي/تنفيذي/فني متخصص) – نوع الجهة (حكومية/خاصة/شبه حكومية) – طبيعة المشروع.

المحور الأول: القيادة التحويلية (س1 – س12)

- س1: يتصرف مدير المشروع بطريقة تدفعني إلى احترامه والثقة به.
- س2: يلتزم مدير المشروع بالقيم الأخلاقية والمهنية في تعاملاته مع فريق العمل.
- س3: يعد مدير المشروع قدوة للعاملين في سلوكه العملي والمهني.
- س4: يوضح مدير المشروع رؤية مستقبلية جاذبة لأهداف المشروع.
- س5: يحفز مدير المشروع فريق العمل على بذل جهد استثنائي لتحقيق أهداف المشروع.
- س6: يعبر مدير المشروع عن ثقته بقدرة الفريق على تحقيق أهداف المشروع.
- س7: يشجع مدير المشروع العاملين على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المشروع.
- س8: يدعو مدير المشروع فريق العمل إلى إعادة النظر في الطرق التقليدية لتنفيذ المهام.
- س9: يتقبل مدير المشروع الأفكار الجديدة ويناقشها بانفتاح مع فريق العمل.
- س10: يهتم مدير المشروع بالاحتياجات الفردية لكل عضو في فريق العمل.
- س11: يقدم مدير المشروع الدعم والتوجيه اللازمين لتطوير قدرات العاملين.
- س12: يراعي مدير المشروع الفروق الفردية بين العاملين عند توزيع المهام والتوجيه.

المحور الثاني: القيادة التبادلية (س13 – س20)

- س13: يحدد مدير المشروع بوضوح ما هو مطلوب من فريق العمل مقابل الحصول على المكافآت.
- س14: يكافئ مدير المشروع العاملين عند تحقيقهم الأداء المطلوب وفق المعايير المتفق عليها.
- س15: يربط مدير المشروع الحوافز والتقدير بمستوى الإنجاز في المشروع.

- س16: يوضح مدير المشروع للعاملين ما سيحصلون عليه عند تحقيق الأهداف المتفق عليها.
- س17: يراقب مدير المشروع الأداء بحثاً عن الانحرافات عن المعايير المحددة.
- س18: يتدخل مدير المشروع لتصحيح الأخطاء عند انحراف التنفيذ عن الخطة المعتمدة.
- س19: ينتظر مدير المشروع حدوث المشكلات قبل اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- س20: يركّز مدير المشروع متابعته على المخالفات والإخفاقات دون الإنجازات.

المحور الثالث: القيادة الخدمية (س21 – س30)

- س21: يضع مدير المشروع احتياجات أعضاء الفريق وتطورهم المهني في أولوياته.
- س22: يمكن مدير المشروع العاملين من اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم.
- س23: يفوض مدير المشروع الصلاحيات للعاملين ويثق بقدراتهم.
- س24: يستمع مدير المشروع بإصغاء إلى آراء العاملين ومقترحاتهم.
- س25: يتعامل مدير المشروع مع العاملين باحترام وصدق وشفافية.
- س26: يظهر مدير المشروع التواضع ويقبل النقد من فريق العمل.
- س27: يدافع مدير المشروع عن مصالح فريق العمل أمام الجهات المعنية بالمشروع.
- س28: يوازن مدير المشروع بين مصلحة المشروع ومصلحة العاملين.
- س29: يحرص مدير المشروع على توفير بيئة عمل عادلة لجميع العاملين.
- س30: يسعى مدير المشروع إلى تنمية العاملين مهنيّاً وشخصياً.

المحور الأول: الالتزام العاطفي (س31 – س36)

- س31: أشعر بأنني جزء من المشروع الذي أعمل فيه.
- س32: أشعر بارتباط عاطفي قوي بالجهة/المشروع الذي أعمل به.
- س33: أُرغب في الاستمرار بالعمل في هذا المشروع حتى اكتماله.
- س34: أعتبر نجاح المشروع نجاحاً شخصياً لي.
- س35: أتحدث عن مشاركتي في هذا المشروع باعتزاز أمام الآخرين.
- س36: أشعر بأن قيمي الشخصية تتوافق مع أهداف المشروع والجهة التي أعمل بها.

المحور الثاني: الالتزام المستمر (س37 – س42)

- س37: سيكون من الصعب عليّ ترك العمل في هذا المشروع في الوقت الحالي.
- س38: أشعر أن خسارتي ستكون كبيرة إذا تركت العمل في هذا المشروع الآن.
- س39: تتوفر لديّ في هذا المشروع مزايا يصعب التخلي عنها.
- س40: أستمر في العمل بهذا المشروع لأن البدائل المتاحة أمامي محدودة.
- س41: كثير من جوانب حياتي المهنية ستتأثر إذا قررت مغادرة هذا

المشروع

س42: لا أشعر أن لديّ خيارات كثيرة لمغادرة هذا المشروع حالياً

المحور الثالث: الالتزام المعياري (س43 – س48)

س43: أشعر بأن البقاء في هذا المشروع واجب أخلاقي تجاه الجهة التي أعمل بها

س44: لا أعتقد أن ترك العمل في المشروع الآن أمر صائب حتى لو حصلت على عرض أفضل

س45: أشعر بأنني مدين للجهة التي أعمل بها بالولاء والالتزام

س46: سأشعر بالذنب إذا تركت العمل في هذا المشروع قبل اكتماله

س47: أشعر بالالتزام تجاه زملائي في فريق العمل يجعلني أستمّر في المشروع

س48: أؤمن بأن الولاء للجهة التي أعمل بها أمر واجب حتى في الظروف الصعبة