

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



مستخلص الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التشاركية لمدراء المشاريع على تعزيز التزام فرق العمل وتقليل تعثر المشاريع في البيئة السعودية. ومن خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة—وهي المشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة—هدفت الدراسة إلى فهم آليات الحد من ظاهرة المشاريع المتعثرة. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، حيث جُمعت البيانات عبر استبانة إلكترونية شملت عينة قصدية قوامها 236 فرداً من العاملين في قطاع المشاريع الحكومية والخاصة. أظهرت النتائج الميدانية أن مستويات ممارسة القيادة التشاركية، والالتزام التنظيمي، وتعثر المشاريع جاءت جميعها بدرجة متوسطة لدى أفراد العينة. وعلى عكس المتوقع نظرياً، بيّن التحليل الإحصائي غياب العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين الدرجة الكلية للقيادة التشاركية ومستوى التزام فرق العمل، كما لم يثبت وجود دور وسيط للالتزام التنظيمي في تقليل التعثر. ومع ذلك، برزت نتيجة جوهرية تؤكد الأثر العكسي ذي الدلالة الإحصائية لبعد "تفويض السلطة" تحديداً في الحد من معدلات تعثر المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، كشفت البيانات عن فروق دالة إحصائية في معدلات التعثر تُعزى لاختلاف طبيعة المشروع، سواء كان إنشائياً، أو تقنياً، أو متعلقاً بالبنية التحتية. وفي ضوء هذه المعطيات، أوصت الدراسة بضرورة تبني آليات لامركزية وتفويض السلطة بشكل أوسع وأكثر فاعلية لدى مدراء المشاريع. كما شددت على أهمية تصميم وتطوير أدوات قياس مكيفة مع الخصائص الثقافية لبيئة العمل السعودية لتلافي التشتت وضعف الموثوقية الإحصائية في البحوث المستقبلية. وتتجسد

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، الالتزام التنظيمي، تعثر المشاريع، مدير المشروع، فرق العمل، تفويض السلطة، البيئة السعودية.

قائمة المحتويات

3	مستخلص الدراسة.....
7	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1. المقدمة.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. الفجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي.....
11	1.3. أهمية الدراسة.....
11	1.3.1. على المستوى النظري.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
11	السؤال الرئيسي.....
12	الأسئلة الفرعية.....
13	1.5. أهداف الدراسة.....
13	أولاً : الأهداف الوصفية:.....
13	ثانياً: الأهداف التحليلية والاستنتاجية:.....
14	1.6. فرضيات الدراسة.....
14	الفرضية الرئيسية:.....
14	الفرضيات الفرعية.....
15	1.7. نموذج الدراسة.....
15	1.8. حدود الدراسة.....
15	أولاً: الحدود الموضوعية.....
16	ثانياً: الحدود المكانية.....
16	ثالثاً: الحدود البشرية.....
17	1.9. خطة الدراسة.....
21	2.1 مفهوم القيادة التشاركية.....
24	2.2 أبعاد القيادة التشاركية.....
27	2.3 مفهوم الالتزام التنظيمي.....
29	2.4 أبعاد الالتزام التنظيمي.....
31	2.5 مفهوم تعثر المشاريع.....
33	2.6 مؤشرات وأسباب تعثر المشاريع.....
34	2.7 العلاقات النظرية بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي وتعثر المشاريع.....
36	2.8 الدراسات السابقة.....

40.....	2.9 الفجوة البحثية.....
43.....	3.1 مقدمة
43.....	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
45.....	3.3 تصميم البحث ومدخله المنهجي.....
45.....	3.3.1 الفلسفة البحثية.....
45.....	3.3.2 المنهج البحثي المعتمد
46.....	3.3.3 مسوِّغات التصميم الكمي
46.....	3.4 مجتمع البحث وطرق أخذ العينات.....
46.....	3.4.1 مجتمع الدراسة.....
47.....	3.4.2 أسلوب اختيار العينة.....
47.....	3.4.3 حجم العينة
48.....	3.4.4 معايير الاشتغال والاستبعاد.....
48.....	3.5 طريقة جمع البيانات.....
48.....	3.5.1 الاستبانة الإلكترونية بوصفها أداة رئيسية
49.....	3.5.2 الصدق والثبات
49.....	3.5.3 الدراسة الاستطلاعية
50.....	3.6 أنواع البيانات.....
50.....	3.6.1 البيانات الأولية.....
50.....	3.6.2 البيانات الثانوية
51.....	3.7 إجراءات التحليل الإحصائي.....
51.....	3.7.1 برنامج التحليل
51.....	3.7.2 الإحصاء الوصفي
52.....	3.7.3 اختبارات الملاءمة الإحصائية.....
52.....	3.7.4 تحليل الارتباط.....
53.....	3.7.5 تحليل الانحدار المتعدد والانحدار المتدرج
53.....	3.7.6 الاختبارات الفارقة.....
54.....	3.8 الاعتبارات الأخلاقية.....
54.....	3.9 الخاتمة.....
55.....	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
56.....	4.1 مقدمة
56.....	4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
59.....	4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيان.....
60.....	4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

60	4.4.1 المستوى العام لأبعاد الدراسة.....
61	4.4.2 الإحصاء الوصفي لبنود محور القيادة التشاركية.....
63	4.4.3 الإحصاء الوصفي لبنود محور الالتزام التنظيمي.....
65	4.4.4 الإحصاء الوصفي لبنود محور تعثر المشاريع.....
66	4.5 اختبار الفرضيات.....
66	4.5.1 مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات.....
68	4.5.2 اختبار الفرضية الأولى وفرضياتها الفرعية (H1c ، H1b ، H1a ، H1).....
68	4.5.3 اختبار الفرضية الثانية: (H2a) تفويض السلطة وتعثر المشاريع.....
69	4.5.4 اختبار فرضية الوساطة (H2b).....
70	4.5.5 اختبار الفرضية المستحدثة: (H3) الفروق وفق طبيعة المشروع.....
70	4.5.6 اختبار الفروق الديموغرافية الأخرى (استكشافية).....
71	4.5.7 ملخص عام لنتائج اختبار الفرضيات.....
72	4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة.....
73	4.7 خاتمة الفصل.....
74	الفصل الخامس: المناقشة، الاستنتاجات، والتوصيات.....
75	5.1 مقدمة الفصل.....
75	5.2 الاستنتاجات العامة.....
76	5.3 حدود الدراسة (المحددات المنهجية والميدانية).....
76	5.4 التوصيات.....
78	قائمة المراجع.....
79	أولاً: المراجع العربية.....
81	ثانياً: المراجع الأجنبية.....

جدول الاشكال

58	الرسم الدائري لتوزيع الجنس.....
58	الرسم البياني لتوزيع سنوات الخبرة وطبيعة المشروع.....
61	الرسم البياني لمتوسطات الأبعاد التسعة.....

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 جوهرية 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 يُعظم إسهام أعضاء الفريق في صنع القرار، وينبني على مبدأ جوهري مفاده أن المنظمة تحقق أفضل نتائجها حين يُشارك القائد رؤوسه 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 آمر 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 جوهرية 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 والتحقيق 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 والالتزام بفريق 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 المقترحة 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 مُعيّنة 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

تُساهم 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

تُزوّد 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، وتقويض

السلطة) من قِبَل 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 تقويض السلطة من قِبَل 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.

1.6.1. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التشاركية لمدير المشروع وكلّ من التزام فرق العمل وتعثر المشاريع في البيئة السعودية، باستثناء أثر جزئي محدود يظهر عبر بُعد تفويض السلطة تحديداً.

الفرضيات الفرعية

H1a: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى التزام فرق العمل في المشاريع السعودية.

H1b: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد العلاقات الإنسانية لمدير المشروع ومستوى التزام فرق العمل.

H1c: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد تفويض السلطة من قبل مدير المشروع ومستوى التزام فرق العمل.

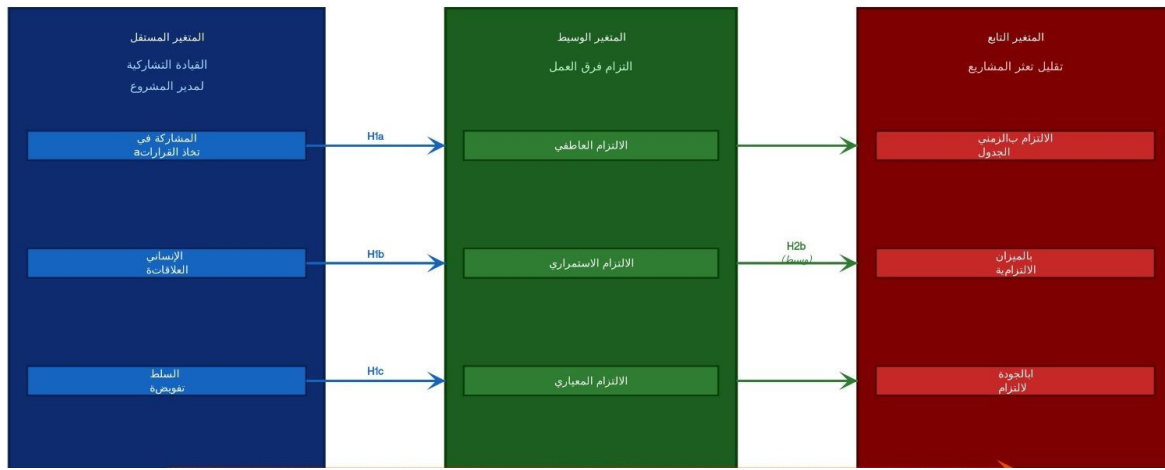
H2a: توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين بُعد تفويض السلطة تحديداً (كأحد أبعاد القيادة التشاركية) ومعدلات تعثر المشاريع في البيئة السعودية، في حين لا تظهر هذه العلاقة على مستوى الدرجة الكلية للقيادة التشاركية.

H2b: لا يُسهم الالتزام التنظيمي بدور وسيط دالّ إحصائياً في العلاقة بين القيادة التشاركية لمدير المشروع

وتعثر المشاريع، نظراً لغياب الدلالة الإحصائية في الروابط الثلاث الأساسية اللازمة لإثبات هذا التوسط.

H3: تختلف درجة تعثر المشاريع باختلاف طبيعة المشروع (إنشائي/تقني ومعلوماتي/بنية تحتية).

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 لأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 مقدمة

4.2 توصيف عينة الدراسة الإحصائيات الوصفية لعين البحث)

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث الإجابة علي أسئلة البحث)

4.5 اختبار الفرضيات

4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة

4.7 خاتمة الفصل

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

6. الخاتمة

الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة

2.1 مفهوم القيادة التشاركية

تحتل القيادة التشاركية مكانة متقدمة ضمن منظومة الأنماط القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام بحثي متصاعد في حقلَي الإدارة والتنظيم خلال العقود الأخيرة، ويُفسّر هذا الاهتمام المتنامي بما تنطوي عليه هذه القيادة من قدرة فائقة على استثمار الطاقات البشرية الكامنة داخل المنظمات وتحويلها إلى مخرجات تنظيمية فعّالة تنعكس على جودة الأداء العام. ولا يخفى أن التحولات المتسارعة التي عصفت ببيئة الأعمال المعاصرة، من تعقّد المهام وتشابك المتغيرات وتسارع وتيرة التغيير، جعلت من النماذج القيادية التقليدية القائمة على التوجيه الفردي المطلق نماذج غير قادرة على مجاراة هذا التعقيد المتزايد، مما دفع الباحثين والممارسين على حد سواء إلى البحث عن أنماط قيادية أكثر مرونة وانفتاحاً تستوعب هذا التغيّر وتستثمره لصالح المنظمة (منصور، 2021).

وتقوم القيادة التشاركية في جوهرها الفلسفي على مبدأ الإشراف الفعلي للعاملين في المنظومة القرارية للمؤسسة، بحيث لا يقتصر دور القائد على إصدار التوجيهات وتوزيع المهام على نحو آلي جامد، بل يتجاوز ذلك إلى بناء علاقة شراكة حقيقية مع أعضاء الفريق، تقوم على أساس من الاحترام المتبادل وتكافؤ الفرص في المشاركة والتعبير عن الرأي. وهذا التحول الجوهرى في فلسفة القيادة يعني أن القائد التشاركي لا يرى في نفسه مصدراً وحيداً للمعرفة والحكمة الإدارية، بل يعترف ضمناً بأن أعضاء فريقه يحملون خبرات ومعارف ميدانية قد تكون أدق وأقرب إلى واقع التنفيذ من رؤيته الإدارية العليا، وهو اعتراف يستدعي تصميم آليات تنظيمية فعلية لاستدعاء هذه المعرفة الجماعية وتوجيهها لخدمة القرار المؤسسي (القحطاني، 2024).

ومن الناحية البنائية، فإن القيادة التشاركية نمط يُرسّخ مبدأ اللامركزية الإدارية، ويمنح العاملين صلاحيات محددة ضمن نطاقات واضحة المعالم، وهو ما ينعكس إيجاباً على عدة مستويات مترابطة: أولها جودة

القرارات المتخذة، لأن القرار الذي يُبنى على مدخلات متعددة ومتنوعة يكون أقرب إلى الدقة من القرار الفردي المحدود بزوايا نظر واحدة؛ وثانيها مستوى الرضا الوظيفي للأفراد، إذ يشعر العامل بأن صوته مسموع وأن رأيه محل اعتبار؛ وثالثها درجة الانتماء المؤسسي، حيث يترسخ لدى الفرد شعور بالملكية النفسية تجاه قرارات المنظمة التي شارك في صياغتها (منصور، 2021). وتجدر الإشارة إلى أن هذا التوجه لا يعني تراخي القائد عن ممارسة سلطته الرسمية، بل يعني إعادة توزيع هذه السلطة بطريقة محسوبة تحافظ على التوازن بين المرونة والانضباط التنظيمي.

وقد تطوّر مفهوم القيادة التشاركية عبر مراحل فكرية متعاقبة، ارتبطت كل مرحلة منها بتحوّلات جوهرية في نظرة الإنسان إلى طبيعة العمل والعلاقة القائمة بين القائد ومرؤوسيه. فمن منظور الإدارة العلمية الكلاسيكية التي سيطرت على الفكر الإداري في مطلع القرن العشرين، وركّزت بالأساس على الكفاءة التقنية وتقسيم العمل وقياس الأداء بمعايير كمية صارمة، انتقل الفكر الإداري تدريجياً إلى نظريات العلاقات الإنسانية التي أبرزت الأثر الحاسم للعوامل النفسية والاجتماعية في تشكيل سلوك العامل داخل بيئته الوظيفية، وأثبتت أن الإنسان العامل ليس مجرد أداة إنتاج بل كائن اجتماعي تتفاعل دوافعه النفسية مع بيئة عمله بشكل مباشر. وانتهى هذا المسار التطوري الطويل إلى بلورة نماذج قيادية أكثر نضجاً، رأت أن إشراك العامل في صنع القرار ليس ترفاً إدارياً يمكن التنازل عنه في ظروف الضغط، بل ضرورة استراتيجية لتعظيم المخرجات المؤسسية وضمان استمرارية الأداء المتفوق. وفي هذا السياق التطوري التراكمي، نضج مفهوم القيادة التشاركية تدريجياً حتى أصبح نمطاً قائماً بذاته يستحق الدراسة والبحث المنهجي المستقل بعيداً عن التصنيفات القيادية العامة (القحطاني، 2024).

ومن الأهمية العلمية البالغة التمييز الدقيق بين القيادة التشاركية وغيرها من الأنماط القيادية المجاورة لها في الأدب النظري، وعلى رأسها القيادة التفويضية والقيادة الديمقراطية، لما قد يترتب على الخلط بينها من التباس مفاهيمي يضعف الدقة المنهجية للبحث العلمي. فالقيادة التفويضية، من جهة، تمنح المرؤوسين حرية واسعة في التصرف واتخاذ القرارات دون توجيه كافٍ من القائد، وهي حرية قد تتحول في غياب الرقابة المناسبة إلى فوضى تنظيمية أو تشتت في الجهود، خاصة في البيئات التي تتطلب انسجاماً محكماً بين الأنشطة المختلفة. أما القيادة الديمقراطية، من جهة أخرى، فتفرض آليات تصويت وتشاور جماعي واسعة قبل اتخاذ أي قرار، وهي آليات، على أهميتها في تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية، قد تُبطئ من وتيرة صنع القرار في الحالات التي تستوجب استجابة سريعة وحاسمة، وهو أمر قد يكون مكلفاً في بيئات العمل سريعة التغير (السالمي وآل مذهب، 2022).

أما القيادة التشاركية، فتحتفظ للقائد بزمam التوجيه الاستراتيجي وصلاحيّة اتخاذ القرار النهائي بشكل واضح ومحدد، لكنها في الوقت نفسه تمنح العاملين فرصة حقيقية للتأثير في مسار هذا القرار وصياغته من خلال قنوات تشاورية منظمة، دون أن تتحول عملية صنع القرار إلى عملية تصويتية جماعية بطيئة. وهذا التوازن الدقيق بين حفظ سلطة القرار النهائي من جهة، وفتح المجال لتأثير الفريق من جهة أخرى، هو ما يجعل القيادة التشاركية النمط الأنسب لبيئات العمل التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرار مع الحرص الشديد على استثمار خبرات الفريق وتراكم معرفته الميدانية، وفي مقدمة هذه البيئات تأتي بيئة المشاريع التي تتسم بضيق الوقت وتعدد المتغيرات وتشابك الأطراف المعنية (السالمي وآل مذهب، 2022).

ومن زاوية أخرى، يمكن القول إن القيادة التشاركية تستمد شرعيتها النظرية من افتراض أساسي مفاده أن المعرفة التنظيمية ليست حكراً على القمة الهرمية للمنظمة، بل هي معرفة موزعة عبر مستويات المنظمة

المختلفة، وأن أي نمط قيادي يتجاهل هذه المعرفة الموزعة يخسر مورداً استراتيجياً ثميناً قد يكون حاسماً في مواجهة التحديات المعقدة. وهذا الافتراض يجد سنده في عدد من النظريات التنظيمية الحديثة التي تنظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً معرفياً تفاعلياً لا بناءً هرمياً جامداً (الغامدي، 2023).

2.2 أبعاد القيادة التشاركية

تتشكل القيادة التشاركية، وفق ما استقرّ عليه الأدب العلمي المعاصر، من ثلاثة أبعاد متكاملة تُمثّل معاً المنظومة السلوكية الشاملة التي يمارسها القائد التشاركي في محيط عمله اليومي. ولا يمكن النظر إلى هذه الأبعاد الثلاثة بمعزل عن بعضها، بل هي أبعاد متفاعلة تعمل بشكل تكاملي لتحقيق الأثر القيادي المنشود، وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد على حدة.

البُعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات

يُمثّل بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات الركيزة المحورية والأكثر جوهرية في بنية القيادة التشاركية، وينبني على حق العاملين المشروع في الإسهام الفعلي في القرارات المرتبطة بمجال أعمالهم، سواء أكانت هذه القرارات تشغيلية يومية تتعلق بتفاصيل التنفيذ المباشر، أم توجهات استراتيجية بعيدة المدى تتعلق برسم مستقبل المنظمة أو المشروع. وحين يُتاح للفرد العامل الإسهام الفعلي في صياغة القرار الذي سيتولى تنفيذه لاحقاً، تنشأ لديه حالة نفسية عميقة يمكن وصفها بالاستثمار النفسي، تجعله أكثر حرصاً على إنجاز هذا القرار بكفاءة عالية ودقة متناهية، لأنه في الحقيقة لا ينفذ أمراً خارجياً مفروضاً عليه بقدر ما ينفذ جزءاً من رؤيته الشخصية التي ساهم في صياغتها بنفسه (الغامدي، 2023).

ويُعدّ هذا البُعد، من الناحية المنهجية، الأكثر قياساً وظهوراً في الدراسات الميدانية المتعلقة بالقيادة التشاركية وإدارة المشاريع على وجه الخصوص، فمعظم أدوات القياس المستخدمة في هذا المجال تخصص للمشاركة

في القرار وزناً نسبياً مرتفعاً مقارنة بالأبعاد الأخرى، نظراً لسهولة رصده وملاحظته السلوكية المباشرة، ولكونه المظهر الأكثر وضوحاً للممارسة التشاركية في نظر العاملين ذاتهم. وتجدر الإشارة إلى أن مستوى المشاركة في القرار ليس مطلقاً أو ثابتاً في جميع المواقف، بل يتغير تبعاً لعوامل عدة، من أهمها درجة تعقيد القرار المطروح، ومستوى الخبرة المتوفرة لدى الفريق في الموضوع المطروح، والضغط الزمني المتاح لاتخاذ القرار، وهو ما يستدعي من القائد التشاركي مرونة عالية في تقدير درجة المشاركة المناسبة لكل موقف على حدة (الغامدي، 2023).

البُعد الثاني: العلاقات الإنسانية

يُجسّد بُعد العلاقات الإنسانية الجانب الوجداني والعاطفي في القيادة التشاركية، ويتمحور حول طبيعة الروابط التي يُقيمها القائد مع أعضاء فريقه على الصعيد الإنساني قبل أن تكون على الصعيد الوظيفي البحت. ويشمل هذا البُعد سلوكيات متعددة ومتنوعة، من أبرزها الإنصات الفعلي والجاد لمشكلات العاملين ومشاكلهم الشخصية والمهنية على حد سواء، وتقدير جهودهم بشكل صادق ومستمر، والاعتراف العلني بإنجازاتهم دون بخل أو تردد، وتهيئة بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل بعيداً عن أي شكل من أشكال الرهبة الهرمية التي قد تحدّ من تدفق الأفكار والمبادرات (المطيري، 2022).

وهذا الجانب الإنساني، على عكس ما قد يتصوره بعض الممارسين الإداريين التقليديين، ليس ترفاً عاطفياً يمكن التغاضي عنه في سياق الأولويات الإدارية الملحة؛ بل أثبتت العديد من الدراسات المنجزة في البيئات العربية أنه أحد أقوى المحددات للالتزام التنظيمي والولاء المؤسسي، لا سيما في الثقافات التي تضع العلاقات الشخصية والاجتماعية في مرتبة متقدمة ضمن سلم الأولويات الفردية، وهو ما ينطبق بشكل واضح على غالبية البيئات العربية بما فيها البيئة السعودية التي تتسم علاقاتها التنظيمية بطابع اجتماعي متجذر

(المطيري، 2022). ويمكن تفسير هذا الأثر القوي للعلاقات الإنسانية من منظور نظرية التبادل الاجتماعي التي ترى أن العلاقات الإيجابية بين القائد والمرؤوس تُنتج شعوراً بالدين المعنوي يدفع الفرد إلى المقابلة بالمثل من خلال مستويات أعلى من الجهد والالتزام والانتماء.

البُعد الثالث: تفويض السلطة

يُمثل تفويض السلطة الوجهة التطبيقي الأكثر عملية لثقة القائد في قدرات فريقه وكفاءتهم المهنية؛ إذ يتجاوز الأمر في هذا البُعد حدود الاستشارة والمشاركة في القرار لينتقل إلى مستوى أعلى يتمثل في منح العامل صلاحيات فعلية تُمكنه من اتخاذ قرارات ضمن نطاق مُحدّد ومعلوم دون الحاجة إلى الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى القائد المباشر. وهذا التفويض ليس تنازلاً عشوائياً عن السلطة، بل هو عملية محسوبة بدقة تستند إلى تقييم واقعي لكفاءة الفرد المفوض له وخبرته في المجال المحدد، مصحوبة بآليات متابعة ومراجعة دورية تضمن عدم انحراف الأداء عن الأهداف المؤسسية العامة (عبد الرحمن، 2020).

وفي بيئة المشاريع تحديداً، يُكتسب هذا البُعد أهمية استثنائية نظراً لطبيعة العمل المشروع الذي يتسم بالتعقيد والتقلب وتعدد المتغيرات الميدانية التي تظهر بشكل مستمر أثناء التنفيذ، مما يجعل سرعة القرار اللامركزي ميزة تنافسية حقيقية في مواجهة تحديات التعثر والتأخر. فحين يُضطر كل قرار صغير للانتظار حتى يصل إلى القائد الأعلى، تتراكم حلقات الانتظار وتتأخر معالجة المشكلات الميدانية، بينما يُتيح تفويض السلطة معالجة هذه المشكلات في لحظتها بواسطة من هو أقرب إليها وأكثر إدراكاً لتفاصيلها الدقيقة (عبد الرحمن، 2020).

ويشترط لنجاح هذا البُعد وجود منظومة واضحة من الضوابط والمعايير التي تحدد نطاق الصلاحيات المفوضة بدقة، حتى لا يتحول التفويض إلى حالة من الفوضى الإدارية أو تضارب في القرارات بين مستويات الهرم التنظيمي المختلفة.

ومن المفيد هنا الإشارة إلى أن الأبعاد الثلاثة المذكورة، وإن جرى عرضها بشكل منفصل لأغراض التحليل النظري، إلا أنها في الممارسة الفعلية أبعاد متشابكة يعزز كل منها الآخر. فالقائد الذي يُشرك فريقه في القرار غالباً ما يُبني معه علاقات إنسانية أوثق، لأن عملية المشاركة نفسها تستدعي تفاعلاً إنسانياً مباشراً؛ كما أن القائد الذي يثق بفريقه لدرجة تفويض السلطة إليه يكون في الغالب قائداً يمارس المشاركة في القرار بشكل طبيعي، لأن التفويض في جوهره امتداد منطقي لثقافة المشاركة (منصور، 2021).

2.3 مفهوم الالتزام التنظيمي

حظي الالتزام التنظيمي باهتمام بحثي واسع ومتصل في الأدبيات الإدارية والنفسية منذ ستينيات القرن الماضي، حيث بدأت الدراسات الأولى في هذا المجال برصد ظاهرة بقاء بعض العاملين في منظماتهم لفترات طويلة رغم توافر فرص عمل بديلة، وهو ما دفع الباحثين إلى البحث عن العوامل النفسية الكامنة خلف هذه الظاهرة. وتتمحور الرؤية العامة للالتزام التنظيمي، وفق ما استقر عليه الأدب العلمي، حول الحالة النفسية التي تربط الفرد بمنظمته وتُحدّد درجة استعداده للبقاء فيها وتكريس طاقاته وجهوده في خدمة أهدافها الكبرى (حسن وآخرون، 2022).

وفيما وراء الأبعاد السلوكية الظاهرة للالتزام، والتي يمكن رصدها بسهولة من خلال معدلات الحضور والانضباط الوظيفي، ينطوي الالتزام التنظيمي على حالة وجدانية ومعرفية عميقة تتجلى في مدى توحد الفرد مع قيم المنظمة وأهدافها وتوجهاتها الكبرى بعيدة المدى.

ومن ثم، لا يُقاس الالتزام التنظيمي بمجرد الحضور الجسدي أو الامتثال الوظيفي البارد الذي يقوم على تجنب العقاب أو استحقاق الراتب، بل يُقاس بمستوى التقاني والمبادرة الذاتية والاستعداد الحقيقي لتقديم جهود تتخطى الحد الأدنى المطلوب رسمياً من الفرد في وصفه الوظيفي (حسن وآخرون، 2022).

ويكتسب الالتزام التنظيمي في سياق فرق العمل، وبخاصة في بيئات العمل المشروع، أهمية مضاعفة عن سياقات العمل الوظيفي التقليدي؛ إذ يتحوّل الالتزام في هذا السياق من ظاهرة فردية بحتة إلى ظاهرة جماعية تُحدّد هوية الفريق بأكمله وطبيعة ديناميكياته الداخلية المتبادلة. فحين يرتفع مستوى الالتزام لدى غالبية أعضاء الفريق، ينشأ مناخ تنظيمي داعم يُعزز التعاون بين الأعضاء ويُخفف من حدة الصراعات الداخلية التي قد تنشأ بسبب اختلاف الرؤى أو تضارب المصالح، ويدفع الفريق بأكمله نحو الأهداف المشتركة بزخم جماعي متصاعد لا يُمكن بلوغه بالجهود الفردية المتفرقة والمنعزلة (العتيبي، 2021). وفي بيئة إدارة المشاريع التي تتسم بالضغط الزمني الشديد وتعدد الأطراف المتداخلة من ملاك ومقاولين ومستشارين وجهات تمويل، يُصبح هذا الالتزام الجماعي المرتفع صمام أمان حقيقياً في مواجهة مخاطر التعثر والتقصير التي تتهدد المشاريع بشكل مستمر.

ومن زاوية نظرية أخرى، يمكن فهم الالتزام التنظيمي كآلية نفسية تحل معضلة الاختيار المتكرر التي يواجهها الفرد يومياً بين بذل الحد الأدنى من الجهد أو بذل جهد استثنائي؛ فالفرد المرتفع الالتزام يحل هذه المعضلة بشكل تلقائي لصالح الجهد الاستثنائي، لأن التزامه أصبح جزءاً من هويته الذاتية لا مجرد قرار متكرر يُعاد التفاوض عليه في كل مرة (حسن وآخرون، 2022).

2.4 أبعاد الالتزام التنظيمي

استقرّ الأدب العلمي، بعد عقود من الجدل النظري والمنهجي، على نموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي، وهو النموذج الأوسع انتشاراً والأكثر استخداماً في الدراسات المحكّمة العربية والدولية على حد سواء، ويعود الفضل في تأسيس هذا النموذج بصورته المتكاملة إلى الجهد النظري الذي بذله كل من ماير وألن، حيث قدّمَا تصوراً متكاملًا يفسر الالتزام التنظيمي بوصفه بناءً متعدد الأبعاد لا بُدّاً واحداً كما كانت تفترض الدراسات المبكرة. (Meyer & Allen, 1991)

البُعد الأول: الالتزام العاطفي (الوجداني)

يُعبر هذا البُعد عن درجة التوحد الوجداني للفرد مع منظمته، وما يترتب على هذا التوحد من شعور حقيقي بالفخر والانتماء والرغبة الذاتية النابعة من الداخل في الاستمرار بالعمل مع هذه المنظمة دون ضغط خارجي أو حسابات مصلحة بحتة. وهو يُعدّ، وفق ما تشير إليه غالبية الدراسات، الأقوى أثراً والأكثر ارتباطاً بالمخرجات التنظيمية الإيجابية، إذ يتجاوز دور الفرد الملتزم عاطفياً حدود ما تفرضه عليه واجباته الرسمية المكتوبة، ليمتد سلوكه إلى مجالات المبادرة والإبداع والإسهام التطوعي غير المطلوب رسمياً (Miao, Newman, Schwarz, & Xu, 2013).

وفي بيئة فرق المشاريع على وجه التحديد، يتغذى هذا البُعد الوجداني بشكل مباشر من جودة الممارسة القيادية السائدة في الفريق، ومن مدى إحساس الأعضاء بالمشاركة الفعلية في توجيه مسار العمل واتخاذ القرارات المتعلقة به؛ فكلما شعر الفرد بأن رأيه محل اعتبار وأن جهده يصنع فرقاً حقيقياً في مسار المشروع، تعمق ارتباطه الوجداني بالفريق والمنظمة على حد سواء. (Miao et al., 2013) وهذا الارتباط بين جودة

القيادة والالتزام الوجداني يجد سنده النظري في العلاقة السببية التي طرحها عدد من الباحثين بين الممارسات القيادية التشاركية ومستويات الثقة والانتماء لدى العاملين.

البُعد الثاني: الالتزام الاستمراري (المستمر)

يقوم هذا البُعد على حسابات المنفعة والتكلفة التي يجريها الفرد بشكل واعٍ أو غير واعٍ حول جدوى استمراره في منظمته الحالية؛ حيث يظل الفرد في المنظمة لأنه يُدرك أن تكاليف الرحيل منها - سواء تعلّق الأمر بفقدان المزايا المكتسبة التي تراكمت له بفعل سنوات الخدمة، أو بصعوبة الحصول على بديل مناسب في سوق العمل - تفوق بشكل واضح مكاسب المغادرة المحتملة. وهو، وإن ضمن الاحتفاظ بالكوار من الناحية الكمية العددية، إلا أنه لا يُؤلّد بالضرورة أداءً نوعياً عالياً أو انتماءً حقيقياً عميقاً للمنظمة، بل قد يتحول في بعض الحالات إلى بقاء سلبي يفتقر إلى الحيوية والمبادرة (حسن وآخرون، 2022).

ومع ذلك، يبقى هذا البُعد مؤشراً دالاً على مدى توافر البيئة المحفّزة للبقاء في المؤسسة من الناحية المادية والمهنية، وهو مؤشر لا يجوز إغفاله عند تحليل ظاهرة الاستقرار الوظيفي داخل المنظمات، حتى وإن كان أقل قوة تفسيرية من البُعد العاطفي فيما يتعلق بالأداء الفعلي والجودة النوعية للعمل المنجز.

البُعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)

ينبثق هذا البُعد من منظومة القيم والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الفرد في بنيته الشخصية، ويُجسّد شعوره الداخلي بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة التي منحتة فرصاً وثمنت إسهاماته وجهوده على مدار فترة عمله معها. ويُشير الباحثون في هذا المجال إلى أن هذا البُعد يزداد حضوراً ووضوحاً حين تتوافق قيم المنظمة العامة مع القناعات الراسخة لدى الفرد نفسه، مما يخلق حالة من التناسق الداخلي العميق تُحوّل الالتزام

تدرجياً من مجرد واجب وظيفي بارد إلى موقف أخلاقي شخصي وهوية ذاتية متجذرة لدى الفرد (عبد الرحمن، 2020).

وتجدر الإشارة إلى أن الأبعاد الثلاثة لا تعمل بشكل منفصل تماماً في الواقع الميداني، بل يمكن أن يجتمع أكثر من بُعد في الوقت نفسه لدى الفرد الواحد بدرجات متفاوتة من القوة، فقد يكون الفرد ملتزماً عاطفياً بدرجة عالية ومعياريّاً بدرجة متوسطة واستمراريّاً بدرجة منخفضة، والعكس صحيح أيضاً، وهذا التنوع في تركيبة الالتزام لدى الأفراد هو ما يجعل قياسه وتحليله في البيئات التنظيمية المختلفة، ومنها بيئة المشاريع السعودية، موضوعاً بحثياً غنياً ومستمرّاً في تجده.

2.5 مفهوم تعثر المشاريع

يُقصد بتعثر المشاريع، في أدق تعريفاته الإجرائية، حالة الانزلاق الحاد في مسار المشروع عن خطه الأصلية المعتمدة منذ لحظة الترسية أو بدء التنفيذ، سواء تجلّى هذا الانزلاق في تجاوز الجداول الزمنية المحددة سلفاً، أو في الإخلال بالميزانيات الموضوعة وتضخم التكاليف عن السقف المرصود، أو في التهاون في تحقيق معايير الجودة المشترطة تعاقدياً، أو حدوث هذه الأعراض الثلاثة مجتمعة في آنٍ واحد بما يهدد جدوى المشروع بأكملها. وتتراوح درجات التعثر على طيف واسع يبدأ بالانزلاق المحدود القابل للتصحيح من خلال إجراءات تصحيحية سريعة، وصولاً إلى الشلل التام الذي يستدعي إعادة هيكلة المشروع كلياً من الناحية التمويلية والتنظيمية، أو وقفه نهائياً في الحالات القصوى (الشمري، 2025).

ويميز الباحثون المتخصصون في هذا الحقل بين نوعين أساسيين من التعثر بحسب طبيعة الأسباب المولدة له؛ فهناك التعثر المؤقت الذي ينتج عن طوارئ خارجية عابرة قابلة للمعالجة السريعة، مثل تأخر توريد مادة معينة أو ظروف مناخية استثنائية، وهذا النوع لا يعكس بالضرورة خللاً بنيوياً في منظومة إدارة المشروع؛ وهناك في المقابل التعثر البنيوي الناجم عن خلل عميق ومتجذر في منظومة الإدارة والتخطيط والقيادة، وهو النوع الأخطر لأنه يتكرر ويتراكم عبر مراحل المشروع المختلفة إن لم تُعالج جذوره الحقيقية بمعالجة منهجية شاملة (الشمري، 2025).

وقد شهد السياق السعودي خلال العقود الأخيرة موجة واسعة ومتسارعة من المشاريع التنموية الكبرى التي تُشكّل حجر الأساس في مستهدفات رؤية المملكة 2030، بدءاً من مشاريع البنية التحتية العملاقة وحتى المشاريع العمرانية والصناعية النوعية. غير أن الواقع الميداني الموثّق كشف، عبر عدد من الدراسات المسحية، عن نسب مقلقة من التعثر تطال طيفاً واسعاً من هذه المشاريع، حيث أظهرت دراسة اقتصادية مسحية أن نحو 82% من مشاريع البنية التحتية التي تمت مراجعتها بين عامي 1992م و2009م شهدت تجاوزاً واضحاً في الوقت المحدد للتسليم، وأن 41% منها تجاوز التكلفة المرصودة أصلاً (الرياض، 2010). ولذلك، باتت دراسة ظاهرة التعثر في البيئة السعودية أولوية بحثية ملحة تستدعي تناولاً منهجياً شاملاً يستوعب أسبابها المتداخلة ويضع حلولاً قابلة للتطبيق الفعلي ضمن خصوصية هذه البيئة الثقافية والتنظيمية (الشريف والراجحي، 2023).

2.6 مؤشرات وأسباب تعثر المشاريع

تتنوع مؤشرات التعثر على محاور عدة تتيح للقائمين على المشاريع رصد الخلل في مراحله المبكرة قبل استفحاله وتحوله إلى أزمة يصعب تداركها؛ ومن أبرز هذه المؤشرات: التأخر المتراكم في تنفيذ أنشطة الجدول الزمني عن المخطط الأصلي، وتضاعف الطلبات غير المخططة للموارد الإضافية بشكل متكرر، وارتفاع معدلات إعادة العمل بسبب تدني الجودة في التنفيذ الأول، وتراجع معنويات فريق العمل وتضاعف معدلات غياب الكوادر الرئيسية عن موقع العمل. ويُعدّ الرصد المبكر لهذه المؤشرات وتفعيل آليات التدخل السريع من أهم مهارات مدير المشروع الكفاء، إذ تُشير الأدلة الميدانية المتراكمة إلى أن غالبية حالات التعثر الحاد كانت مسبقة بمؤشرات تحذيرية مبكرة واضحة، لم يُتخذ في مواجهتها القدر الكافي من الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب (الشريف والراجحي، 2023).

أما على صعيد الأسباب الجذرية، فقد حدّدت الدراسات الميدانية المنجزة في البيئة السعودية منظومة متكاملة من العوامل، تتصدرها: نقص التمويل وتعثر صرف المستخلصات المالية للمقاولين في مواعيدها المحددة، وضعف الكفايات الإدارية والبشرية لدى الجهات المالكة للمشاريع في التخطيط والمتابعة، وهشاشة دراسات الجدوى الأولية وعدم دقتها الفنية والمالية، وتأخر اتخاذ القرار وضعف التنسيق بين أطراف المشروع المتعددة من ملاك ومقاولين ومستشارين (زكي، 2023). وقد أكدت دراسة مسحية شملت 374 عاملاً في قطاع المشاريع السعودي أن نقص التمويل وتأخر صرف المستخلصات، إلى جانب ضعف القدرات البشرية للمالك وكوادره في إدارة المشاريع، يتصدران قائمة الأسباب الجذرية للتعثر، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير منهجيات الإدارة البشرية للمشاريع بمستهدفات واضحة ومقاييس قابلة للقياس الكمي (الشريف والراجحي، 2023).

ولعل اللافت في هذه الأسباب المترابطة أن شريحة واسعة منها ذات طابع قيادي وإداري بالدرجة الأولى، لا طابع فني أو تقني بحت كما قد يُتصور أحياناً؛ فضعف التنسيق وتأخر القرار وهشاشة التخطيط جميعها أعراض ترتبط ارتباطاً مباشراً بنوعية الممارسة القيادية السائدة في المشروع، مما يُرسّخ فرضية أساسية مفادها أن تطوير نمط القيادة وأساليب إدارة الفريق يُمثّل مدخلاً استراتيجياً حقيقياً وفعالاً للحد من هذه الظاهرة المتفاقمة (زكي، 2023). كما أشارت دراسات أخرى أجريت في سياق المشاريع الإنشائية العامة في السعودية إلى أن عوامل مثل ضعف إدارة الموقع وضعف التواصل والتنسيق بين أطراف المشروع تحتل مراتب متقدمة ضمن أسباب التأخير المرصودة من وجهة نظر الملاك أنفسهم (الفديع، 2022).

2.7 العلاقات النظرية بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي وتعثر المشاريع

يستمد النموذج النظري لهذه الدراسة أسسه من جملة من الأطر المفسّرة المتكاملة التي تربط بين المتغيرات الثلاثة بشكل منطقي ومتسلسل. وفي مقدمة هذه الأطر يأتي النموذج الموقفي الذي أرسى الفكرة الجوهرية القاضية بأن فاعلية القائد لا تُقاس بنمطه الثابت الجامد، بل بمدى قدرته على تكييف درجة مشاركة الفريق وفق متطلبات الموقف الفعلي ودرجة تعقيده. وفي تطبيق هذا النموذج على بيئة المشاريع، فإن مدير المشروع الذي يُشرك فريقه في تشخيص العقبات الميدانية واقتراح الحلول المناسبة يُعظّم من جودة قراراته المتخذة، ويُخفف بشكل ملموس من احتمالات الخطأ في تقدير الموارد وحسابات الوقت، وهو ما ينعكس مباشرة على مؤشرات الأداء المشروعوي وتقليص نسب التعثر إلى أدنى مستوياتها الممكنة (منصور، 2021).

وتأتي نظرية التبادل الاجتماعي لتُكمل هذا الإطار النظري من زاوية مختلفة، إذ تُقرر هذه النظرية أن العاملين في المنظمة يميلون بشكل طبيعي إلى المقابلة بالمثل حين يُعاملون بالاحترام والثقة من قبل قادتهم؛ فالقائد الذي يُشرك أعضاء فريقه ويمنحهم فرصة حقيقية للتأثير في القرار، يتلقّى في المقابل مستويات أعلى

من الانتماء والتفاني والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة. وهذه المعادلة التبادلية، التي أثبتتها دراسات عديدة أجريت في بيئات ثقافية متنوعة، تُحوّل بيئة العمل من حقل جاف للواجبات الرسمية المفروضة إلى فضاء حي للمسؤولية المشتركة، حيث يشعر كل فرد أن نجاح المشروع أو فشله انعكاس مباشر لإسهامه الشخصي فيه (عبد الرحمن، 2020). وقد وجدت دراسة أجريت على موظفين مدنيين في الصين أن القيادة التشاركية على مستوى المشرف المباشر ترتبط ارتباطاً دالاً بالالتزام الوجداني والمعياري للمرؤوسين، وأن الثقة الوجدانية تلعب دوراً وسيطاً محورياً في تفسير هذه العلاقة. (Wang, Xie, & Chen, 2013)

وعلى المستوى التكاملي الشامل، تتشكّل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة وفق آلية تسلسلية واضحة المعالم مفادها أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التشاركية يُفضي إلى تعزيز التزام الفريق بأبعاده الثلاثة العاطفي والاستمراري والمعياري، وأن هذا الالتزام المرتفع يُحوّل بدوره إلى سلوكيات تشغيلية إيجابية ملموسة تُقلّص فرص التعثر وتُحسّن مخرجات المشروع النهائية من حيث الوقت والتكلفة والجودة. وعليه، يضطلع الالتزام التنظيمي بدور الوسيط الحيوي في هذه السلسلة التفسيرية، حاملاً الأثر القيادي ومُترجماً إياه إلى نتائج مشروعية ملموسة وقابلة للقياس الكمي (زكي، 2023).

2.8 الدراسات السابقة

تُغطي الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذا البحث محاور ثلاثة مترابطة: القيادة التشاركية، والالتزام التنظيمي، وتعرثر المشاريع، مع التركيز على الدراسات التي تناولت العلاقات الثنائية أو الثلاثية بين هذه المتغيرات في السياقات العربية والدولية. وفيما يلي استعراض تحليلي للدراسات الأكثر صلة وثيقة بمتغيرات هذا البحث.

أولاً: تناولت دراسة أجريت على عينة من موظفي قطاع الاتصالات السعودي أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وخلصت إلى أن للقيادة التشاركية أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً على مجمل مؤشرات أداء الفريق، وأن بُعد المشاركة في اتخاذ القرار يُمثّل أقوى المنبئات بجودة الأداء الجماعي (زكي، 2023).

ثانياً: سعت دراسة مُنجزّة في سلطنة عُمان إلى استجلاء طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي والابتكار الإداري في وزارة القوى العاملة، وتوصّلت النتائج إلى وجود أثر مباشر وإيجابي للقيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي، إضافة إلى أثر غير مباشر للالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والابتكار الإداري (العبري، 2022).

ثالثاً: ركّزت دراسة عربية على استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وبيّنت نتائجها وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين أبعاد القيادة التشاركية ومستوى الالتزام التنظيمي، وأن الإشراك في القرار والعلاقات الإنسانية الإيجابية يُمثّلان الرافدين الأقوى في بناء الالتزام الوجداني لدى العاملين في الحقل التربوي (سلامة، 2023).

رابعاً: قدّمت دراسة مسحية شملت العاملين في القطاع الحكومي تشخيصاً دقيقاً لأثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية لدى المديرين، وكشفت النتائج عن أن الممارسة التشاركية تُهيئ مناخاً تنظيمياً داعماً يعزز الانفتاح والابتكار، مع تأكيد أهمية بُعد تفويض السلطة في هذا الأثر (المالكي، 2021).

خامساً: بحثت دراسة جزائية أثر القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وتوصّلت إلى أن الممارسة التشاركية تدفع الأفراد إلى تجاوز حدود واجباتهم الرسمية نحو سلوكيات تطوعية إيجابية تخدم المنظمة، وأن هذا الأثر يتعزز بشكل ملحوظ حين يترافق مع مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي (كوثر، 2021).

سادساً: قدّمت دراسة سعودية معمّقة تشخيصاً لأسباب تعثر المشاريع الإنشائية، وكشفت عن أن العوامل القيادية والإدارية المرتبطة بضعف التواصل وتأخر اتخاذ القرار تحتل مرتبة متقدمة ضمن منظومة الأسباب الجذرية للتعثر، ولفتت إلى وجود فجوة واضحة في تناول الأدبيات السابقة لأثر نمط القيادة تحديداً على ظاهرة التعثر (الفديع، 2022).

سابعاً: بحثت دراسة مسحية شاملة 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، وأوصت بضرورة تطوير منهجيات الإدارة البشرية للمشاريع (الشريف والراجحي، 2023).

ثامناً: تناولت دراسة أمريكية مؤسّسة النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي، وقدمت تصوراً نظرياً متكاملًا يفسر الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري بوصفها أبعاداً متميزة نفسياً مع ارتباطها الوثيق ببعضها، وأصبح هذا النموذج المرجعية الأساسية لغالبية الدراسات اللاحقة في هذا الحقل (Meyer & Allen, 1991).

تاسعاً: بحثت دراسة صينية العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين المدنيين، وأثبتت أن القيادة التشاركية على مستوى المشرف تنبئ بشكل دالّ بالالتزام الوجداني والمعياري، مع دور وسيط جوهري للثقة الوجدانية في تفسير هذه العلاقة، بينما لم يظهر ارتباط دالّ بالالتزام الاستمراري (Wang, Xie, & Chen, 2013).

عاشراً: استعرضت دراسة تحليلية أثر القيادة التشاركية والدافعية والالتزام التنظيمي على أداء الموظفين في سياق آسيوي، وخلصت إلى أن الالتزام التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي، مما يدعم فرضية الوساطة المعتمدة في الدراسة الحالية. (Hakim, 2022)

حادي عشر: بحثت دراسة باكستانية أثر القيادة التشاركية على سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع السياحي، وأظهرت أن الثقة الوجدانية والمعرفية تتوسط هذه العلاقة، وأن الالتزام الاستمراري يلعب دوراً معدّلاً في قوة هذا الأثر، مما يعكس تعقيد العلاقة بين المتغيرات القيادية والسلوكية (Bhatti, Ju, Akram, et al., 2019).

ثاني عشر: قدّمت دراسة سعودية مسحية تحليلاً لعوامل التأخير في مشاريع الإنشاء العامة من منظور الملاك، وحدّدت أن ضعف إدارة الموقع وضعف التنسيق بين أطراف المشروع من أبرز مسببات التأخير، وأوصت بتعزيز آليات التواصل المؤسسي بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع (الفديع، 2022).

ثالث عشر: تناولت دراسة اقتصادية مسحية شاملة أسباب التأخير في تنفيذ مشاريع البنية التحتية بالمملكة، ورصدت نسباً مرتفعة من تجاوز الوقت والتكلفة في نسبة كبيرة من المشاريع المدروسة عبر فترة زمنية طويلة، مما يعكس استمرارية الظاهرة وحاجتها الملحة للمعالجة الجذرية (الرياض، 2010).

رابع عشر: بحثت دراسة أجنبية دور القيادة التشاركية في تعزيز الرضا الوظيفي في سياقات تنظيمية متنوعة، وخلصت إلى أن الرضا الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء التنظيمي العام، مع تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية بوصفها محركاً أساسياً لهذا الرضا. (Yilmaz & Aslan, 2023)

خامس عشر: استعرضت دراسة تحليلية مراجعة شاملة لعوامل التأخير في مشاريع الإنشاء بمدينة الرياض من خلال استبيان ميداني، وحددت ضعف التواصل وعدم الالتزام بالمواعيد وتأخر الموافقات التصميمية كأبرز التحديات المؤثرة على أداء المشاريع زمنياً وتكافياً. (Al-Sulaiman, 2025)

سادس عشر: بحثت دراسة سعودية أثر ضعف الكفايات الإدارية للمالك على معدلات تعثر مشاريع البنية التحتية الحكومية، وأكدت أن تطوير القدرات البشرية للجهات المالكة يُمثل أحد أهم الحلول العملية للحد من هذه الظاهرة المتفاقمة (زكي، 2023).

سابع عشر: تناولت دراسة أمريكية تطبيقية العوامل المحفزة للالتزام التنظيمي من منظور نموذج ماير وألن، وأكدت أن جودة العلاقة بين القائد والمروّوس تُعدّ من أقوى محركات الالتزام العاطفي مقارنة بالمحركات المادية (البحثة 2009، Bolander)، كما ورد في مراجعة تطبيقية للنموذج الثلاثي.

ثامن عشر: بحثت دراسة سعودية العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس، وأثبتت أن الممارسة التشاركية للقيادة ترتبط بشكل دالّ بمستوى الانفتاح التنظيمي والاستعداد للتغيير الإيجابي داخل المؤسسة التعليمية (المالكي، 2021).

تاسع عشر: استعرضت دراسة جزائرية أثر مشاركة العاملين في القرار على مستوى التزامهم الوظيفي، وبيّنت أن آليات الاتصال التنظيمي الشفاف تُمثّل المتغير الوسيط الأبرز في تحديد قوة العلاقة بين المشاركة في القرار والالتزام الوظيفي (كوثر، 2021).

العشرون: بحثت دراسة سعودية معمّقة أثر القيادة التشاركية بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وخلصت إلى أن تبني أنماط القيادة التشاركية يُولّد ثقافة مؤسسية داعمة للتميّز، كما يرفع من مستويات الانتماء والالتزام لدى منتسبي المؤسسة (منصور، 2021).

2.9 الفجوة البحثية

يتضح من الاستعراض التحليلي المفصّل للدراسات العشرين السابقة أن ثمة فجوات بحثية جوهرية لم تحظَ بمعالجة وافية في الأدبيات العربية والدولية المتاحة حتى الآن. فعلى المستوى النظري، تناولت معظم الدراسات الموثّقة علاقات ثنائية بين متغيرين اثنين فحسب، كالعلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي من جهة، أو بين ضعف الكفايات الإدارية وتعرثر المشاريع من جهة أخرى، في حين تبقى العلاقة الثلاثية المتكاملة التي تربط القيادة التشاركية بالالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً وتعرثر المشاريع بوصفه متغيراً تابعاً نهائياً -وذلك كلّه ضمن البيئة السعودية تحديداً- بلا تناول تجريبي كافٍ حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة (الفديع، 2022؛ زكي، 2023).

وعلى المستوى التطبيقي، تغيب الأدوات القياسية المُعَيَّرة خصيصاً في البيئة السعودية التي تُقَيَس بشكل متزامن أثر القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة على الالتزام التنظيمي وعلى مؤشرات تعثر المشاريع في آنٍ واحد، مما يُصعِّب على صانعي القرار الاستناد إلى أدلة تجريبية واضحة في رسم سياسات تطوير القيادة المشروعاتية بثقة كافية. ولذلك، تستهدف الدراسة الحالية بناء نموذج تفسيري متكامل يملأ هذا الفراغ المعرفي القائم، ويُقدِّم توصيات قابلة للتطبيق المباشر في سياق المشاريع التنموية الكبرى التي تتصدَّر أجندة رؤية 2030 (حسن وآخرون، 2022؛ منصور، 2021).

الفصل الثالث منهجية البحث

3.1 مقدمة

ان الفصل المنهجي الركيزة المعرفية التي تُضفي على البحث العلمي طابعه الصارم وتُسبغ عليه مصداقية لا غنى عنها في التحقق من صحة الفروض وبلوغ الأهداف المرسومة. فلا تقوم لدراسة ميدانية قيمة حقيقية ما لم تنكئ على إطار منهجي محكم يُحدد بدقة طريقة الوصول إلى المعرفة وأدوات الكشف عنها وأسلوب التحقق منها. وتستهدف هذه الدراسة الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية لمدير المشروع من جهة، وكلٍّ من الالتزام التنظيمي لفرق العمل وتعثر المشاريع في البيئة السعودية من جهة أخرى. ولبلوغ هذه الغاية، يستعرض هذا الفصل المنظومة المنهجية الكاملة التي تُشكّل العمود الفقري للبحث، مشتملةً على التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وتصميم الدراسة ومدخلها الفلسفي، ومجتمع البحث وأسلوب اختيار العينة، وطرق جمع البيانات وتصنيفها، وانتهاءً بالإجراءات الإحصائية المعتمدة في التحليل. ويُعدّ الوضوح المنهجي شرطاً جوهرياً لتمكين الباحثين اللاحقين من إعادة إجراء الدراسة والتحقق من نتائجها في سياقات مختلفة، وهو مطلب يضعه الباحثون في مقدمة معايير الجودة البحثية (الضمور، 2020).

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يقتضي الضبط العلمي للدراسة أن تُحدّد متغيراتها تحديداً إجرائياً دقيقاً يُرجمها من مستوى التجريد المفاهيمي إلى مستوى القياس الميداني المتاح. ويُعرّف المتغير إجرائياً بأنه وصف عملي للأداء أو السلوك القابل للرصد والقياس، لا مجرد تعريف نظري فلسفي. وفيما يلي التعريفات الإجرائية للمتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة:

أولاً: القيادة التشاركية (المتغير المستقل)

يُقصد بها في هذه الدراسة إجرائياً: الدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المشروع على مقياس القيادة التشاركية المستخدم في أداة الدراسة، والمُقاسة بمحاورها الثلاثة: (أ) المشاركة في اتخاذ القرارات، وتُقاس بمدى إشراك مدير المشروع لأعضاء الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط المشروع وتنفيذه وحل إشكالياته. (ب) العلاقات الإنسانية، وتُقاس بطبيعة التفاعل الوجداني بين مدير المشروع وأعضاء فريقه من حيث الإنصات واحترام الآراء وتقدير الجهود. (ج) تفويض السلطة، وتُقاس بمدى منح مدير المشروع لأعضاء فريقه صلاحيات اتخاذ قرارات ضمن نطاقات محددة دون الرجوع المستمر إليه (بقشان وفلمبان، 2023).

ثانياً: الالتزام التنظيمي لفرق العمل (المتغير الوسيط)

يُقصد به إجرائياً: الدرجة الكلية التي يُعبّر عنها أعضاء فريق العمل على مقياس الالتزام التنظيمي، والتي تشمل ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي الذي يعكس انتماء الفرد الوجداني لمشروعه ومنظمته، والالتزام الاستمراري الذي يُعبّر عن رغبته في الاستمرار في العمل مع الفريق، والالتزام المعياري الذي يُجسّد إحساسه بالواجب الأخلاقي نحو أهداف المشروع. ويُستدل على هذا المتغير بالدرجات الكلية المجموعة من استجابات أعضاء الفريق على بنود المقياس المعتمد في الدراسة (تراد وآخرون، 2022).

ثالثاً: تعثر المشاريع (المتغير التابع)

يُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: الدرجة التي يُقيّم فيها أعضاء الفريق ومدراء المشاريع واقع التأخر عن الجدول الزمني المعتمد، وتجاوز الميزانية المقررة، وعدم الوفاء بمعايير الجودة المحددة في وثيقة المشروع.

ويُقاس هذا المتغير عبر محور مستقل في أداة الدراسة يتضمن مؤشرات كمية ونوعية لظاهرة التعثر وفق ما كشفت عنه الدراسات الميدانية في البيئة السعودية من مؤشرات موثقة (الشريف والشريع، 2025).

3.3 تصميم البحث ومدخله المنهجي

3.3.1 الفلسفة البحثية

يستند هذا البحث إلى الفلسفة الوضعية (Positivism) التي ترى أن الحقيقة قابلة للقياس والاختبار التجريبي، وأن المعرفة العلمية الموثوقة تتشكل من خلال التحقق الكمي من الفرضيات وبيانات قابلة للقياس الموضوعي. وتُناسب هذه الفلسفة طبيعة الأسئلة البحثية لهذه الدراسة التي تسعى إلى قياس قوة العلاقة بين متغيرات محددة واختبار فرضيات ذات دلالة إحصائية. وقد أكدت الدراسات المنهجية في حقل إدارة المشاريع أن تبني هذا المدخل الفلسفي يُتيح التحقق من الفرضيات بصورة منضبطة وقابلة للتكرار في سياقات مختلفة (عبد الموجود، 2021).

3.3.2 المنهج البحثي المعتمد

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وهو المنهج الأنسب للبحوث التي تستهدف وصف الظاهرة وقياسها ثم استكشاف العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيراتها. وتنتمي هذه الدراسة إلى فئة الدراسات الكمية المستعرضة (Cross-sectional Quantitative Studies) التي تجمع بياناتها في نقطة زمنية واحدة من مجموعة متنوعة من المستجيبين. ويُتيح هذا التصميم قياس مستوى ممارسة القيادة التشاركية، ومستوى الالتزام التنظيمي لفرق العمل، ومعدلات التعثر في آنٍ واحد، ومن ثم اختبار الفرضيات الارتباطية والتأثيرية بين هذه المتغيرات. واستُخدم هذا المنهج في دراسات سابقة قريبة من موضوع البحث وأثبت فاعلية عالية في توليد أدلة تجريبية قابلة للتعميم النسبي (بقشان وفلمبان، 2023).

3.3.3 مسوّغات التصميم الكمي

يتميّز التصميم الكمي المعتمد في هذه الدراسة على التصاميم الكيفية والمختلطة في هذا السياق لجملة من المسوّغات: أولها أن طبيعة الفرضيات الخمس التي تصوغ العلاقة بين المتغيرات الثلاثة تقتضي أدوات قياس موحّدة يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي المتقدم. وثانيها أن حجم مجتمع الدراسة الموزع جغرافياً على مشاريع بيئة السعودية الكبرى يستوجب أداة يمكن تطبيقها على عينات كبيرة في وقت قصير. وثالثها أن المنهج الكمي يُمكن من قياس الدور الوسيط للالتزام التنظيمي باستخدام تحليلات الانحدار المتدرج المعيارية وفق منهج (Baron & Kenny 1986) المشار إليه في فرضيات الدراسة (تراد وآخرون، 2022).

3.4 مجتمع البحث وطرق أخذ العينات

3.4.1 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع هذه الدراسة من جميع مدراء المشاريع وأعضاء فرق العمل العاملين في المشاريع الإنشائية والتنمية في المملكة العربية السعودية، والمنتسبين إلى القطاعين الحكومي والخاص. ويُقصد تحديداً بالمشاريع الإنشائية والتنمية تلك المشاريع ذات الطابع المرتبط بمستهدفات رؤية 2030، كمشاريع البنية التحتية والإسكان والطاقة والاتصالات والخدمات العامة. وقد اشترطت الدراسة لأهلية المشاركة في مجتمعها البحثي أن تتوافر لدى المستجيب خبرة عملية فعلية في بيئة إدارة المشاريع لا تقل عن سنة كاملة، وذلك حرصاً على أن تعكس الاستجابات تجربة ميدانية حقيقية لا تقديرات نظرية. ويصعب تحديد الحجم الكلي الدقيق لهذا المجتمع نظراً لغياب إحصاء شامل محدّث له، وهو ما يستوجب الاتكاء على أساليب أخذ عينات مدروسة كما هو مفصّل أدناه (الشريف والراجحي، 2023).

3.4.2 أسلوب اختيار العينة

تعتمد هذه الدراسة أسلوب العينة الهادفة أو القصدية (Purposive Sampling) المدعم بعينة كرة الثلج (Snowball Sampling) في المراحل التي تتعدّر فيها الوصول المباشر إلى مجتمع الدراسة. وقد أثر الباحث هذا الأسلوب على العينة العشوائية البسيطة لثلاثة أسباب جوهرية: الأول أن مجتمع الدراسة غير محدد الحجم ومتشعب جغرافياً، والثاني أن اشتراط الخبرة الميدانية المحددة يستوجب الاختيار المتعمّد للمستجيبين المستوفين لهذا الشرط، والثالث أن التواصل عبر شبكات العلاقات المهنية في قطاع المشاريع السعودية يُيسّر الوصول إلى أفراد يصعب الوصول إليهم بالأسلوب العشوائي. وقد استُخدم هذا المنهج في دراسات سابقة في السياق السعودي وأثبت نجاعته في توليد عينات تمثيلية وافية للغرض البحثي (الكعبي، 2025).

3.4.3 حجم العينة

استُعين بمعادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) ومُتطلّبات تحليل مسار الانحدار المتعدد لتحديد الحد الأدنى الكافي من المستجيبين. وإذ يُوصي معظم علماء الإحصاء بأن تبلغ العينة في الدراسات الارتباطية المتعددة المتغيرات ما لا يقل عن عشرة أضعاف عدد البنود في أداة القياس، وبالنظر إلى أن الاستبانة المصممة تتضمن نحو (45) بنداً رئيسياً، فقد حُدّد الحجم المستهدف للعينة بـ (250) مفردة، مع توقع نسبة استرداد تبلغ نحو 80%، مما يستدعي توزيع الاستبانة على ما لا يقل عن (313) مستجيباً. وقد أثر الباحث تجاوز هذا الحد الأدنى ضماناً للقوة الإحصائية الكافية واستيعاباً لأي استبانات معيبة أو غير مكتملة (بقشان وفلمبان، 2023).

3.4.4 معايير الاشتغال والاستبعاد

معايير الاشتغال:

- العمل في مشاريع الإنشاء والتنمية في المملكة العربية السعودية بصفة مدير مشروع أو عضو فريق عمل

- توافر خبرة عملية لا تقل عن سنة كاملة في بيئة المشاريع
- الرغبة الطوعية في المشاركة والإفصاح عن المعلومات المطلوبة

معايير الاستبعاد:

- العاملون في وظائف إدارية دون صلة مباشرة ببيئة المشاريع الإنشائية
- من تقل خبرتهم العملية في المشاريع عن سنة واحدة
- الاستبانات المجاب عنها بصورة ناقصة بنسبة تتجاوز 10% من إجمالي البنود (الضمور، 2020)

3.5 طريقة جمع البيانات

3.5.1 الاستبانة الإلكترونية بوصفها أداة رئيسية

ان الاستبانة المنظمة الأداة الأنسب لهذه الدراسة كونها تتيح جمع بيانات موحدة من عينة كبيرة بطريقة موضوعية وقابلة للتحليل الكمي. وقد صُممت الاستبانة في صورتها الإلكترونية بالاستعانة بمنصة Google Forms، واحتوت على أربعة محاور رئيسية: المحور الأول يختص بالبيانات الديموغرافية والمهنية للمستجيبين، والمحور الثاني يقيس القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة، والمحور الثالث يرصد الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، والمحور الرابع يُقيّم مؤشرات تعثر المشاريع. واعتمدت مقياس ليكرت الخماسي (1=لا أوافق

بشدة؛ 5=أوافق بشدة) لقياس درجة الاستجابة في جميع محاور القياس السلوكي، نظراً لما يتيح من دقة في التمييز بين المستويات المختلفة لاتجاهات المستجيبين (تراد وآخرون، 2022).

3.5.2 الصدق والثبات

الصدق الظاهري وصدق المحتوى: خُضعت الاستبانة في صورتها الأولية لمراجعة لجنة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والسلوك التنظيمي، لا تقل عن خمسة أعضاء من ذوي الخبرة الأكاديمية والميدانية. وقد أُجريت التعديلات التي أوصى بها المحكمون على الصياغة والمحتوى قبل إقرار الصورة النهائية للأداة. ويُعدّ هذا الإجراء معياراً أساسياً في ضبط الجودة المنهجية للأدوات في الدراسات الإدارية الكمية (عبد الموجود، 2021).

اختبار الثبات: يُقاس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، ويُشترط أن تتجاوز قيمته (0.70) لكل محور على حدة ولمجمل الأداة كشرط أدنى لقبول الثبات الداخلي. وتُشير الدراسات الميدانية في البيئات العربية المماثلة إلى أن معاملات الثبات لمقاييس القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي تتراوح غالباً بين (0.80) و(0.92)، مما يُعزز الثقة بصلاحية الأداة للقياس الميداني (بقشان وفلمبان، 2023).

الصدق البنائي: يُتحقق منه عبر التحليل العاملي الاستكشافي الذي يكشف عما إذا كانت بنود كل محور تتمحور حقاً حول عامل مشترك واحد، مما يُثبت أن المقياس يقيس ما صُمم من أجله (الكعبي، 2025).

3.5.3 الدراسة الاستطلاعية

قبل إطلاق التطبيق الميداني الكامل، تُجرى دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة صغيرة قوامها (30) مستجيباً من خارج العينة الرئيسية. وتستهدف هذه الدراسة: التحقق من وضوح صياغة بنود الاستبانة،

وقياس معاملات الثبات الأولية، والكشف عن أي إشكاليات تقنية في التطبيق الإلكتروني. وتستغرق هذه المرحلة نحو أسبوعين، وتُستثمر نتائجها في إجراء التعديلات اللازمة قبل انطلاق التطبيق الرسمي (الضمور، 2020).

3.6 أنواع البيانات

3.6.1 البيانات الأولية

تُمثّل البيانات المجموعة مباشرةً من أفراد عينة الدراسة عبر الاستبانة الإلكترونية المصدر الأساسي للتحليل في هذه الدراسة. وهي بيانات كمية ترتيبية تعكس استجابات المستجيبين على مقياس ليكرت الخماسي، تُعالج إحصائياً بوصفها بيانات فترية (Interval Data) في أغلب الأحيان تسهياً لتطبيق الاختبارات الإحصائية المعلمية. وتتميّز البيانات الأولية بارتفاع مستوى ملاءمتها لأسئلة البحث كون الباحث يُصمّم أداة القياس وفق متطلبات فرضياته، بخلاف البيانات الثانوية التي تُجمع لأغراض أخرى وقد لا تتطابق بالضرورة مع حاجات الدراسة (تراد وآخرون، 2022).

3.6.2 البيانات الثانوية

تُوظّف البيانات الثانوية في هذه الدراسة لأغراض الإطار النظري ومراجعة الأدبيات، وتشمل: التقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الشؤون البلدية والقروية وجهات التخطيط السعودية بشأن أداء المشاريع الحكومية، والدراسات المحكّمة المنشورة في المجالات العلمية العربية والدولية حول القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي وتُعثر المشاريع، فضلاً عن تقارير رؤية 2030 السنوية ذات الصلة. ولئن كانت هذه البيانات لا تخضع للتحليل الإحصائي الأولي، فإنها تُهيئ الإطار التفسيري الذي تُقرأ في ضوءه نتائج التحليل الكمي (الشريف والشرع، 2025).

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

3.7.1 برنامج التحليل

تُحلَّل بيانات الدراسة باستخدام الإصدار الأحدث من برنامج **SPSS (Statistical Package for Social Sciences)**، المعتمد معياراً في الدراسات الإدارية والاجتماعية الكمية. ويتيح هذا البرنامج إجراء جميع الاختبارات الإحصائية المطلوبة من وصفية وارتباطية وانحدارية في بيئة تقنية موحدة. وقد اعتمدت دراسات سابقة ذات صلة مباشرة بموضوع هذا البحث على الاستعانة بذات البرنامج بما يُسهل إجراء مقارنة منهجية مع نتائجها (بقشان وفلمبان، 2023).

3.7.2 الإحصاء الوصفي

يُوظَّف الإحصاء الوصفي في المرحلة الأولى لتحليل خصائص عينة الدراسة وسمات متغيراتها، ويشمل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة وأبعادها الفرعية، وذلك لتحديد مستوى ممارسة القيادة التشاركية، ومستوى الالتزام التنظيمي، ودرجة التعثر في المشاريع المدروسة. كما يشمل تحليل التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية والمهنية للمستجيبين (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وطبيعة المشروع). ويُوفّر هذا الإحصاء الصورة الأولية الشاملة عن واقع الظاهرة المدروسة قبل الدخول في مرحلة اختبار الفرضيات (الضمور، 2020).

3.7.3 اختبارات الملاءمة الإحصائية

قبيل تطبيق الاختبارات المعلمية الأساسية، يُتحقق من توافر شروط تطبيقها، وأبرزها:

- اختبار التوزيع الطبيعي: باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov أو Shapiro-Wilk للتحقق

من أن بيانات المتغيرات تتوزع توزيعاً طبيعياً أو قريباً منه

- اختبار التعددية الخطية: للتحقق من غياب الارتباط العالي بين المتغيرات المستقلة الفرعية باستخدام

مؤشر التضخم التباين VIF

- اختبار التجانس: للتحقق من تجانس التباين في بيانات الفئات المقارنة (الكعبي، 2025)

3.7.4 تحليل الارتباط

تُستخدم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الفرضيات الارتباطية وقياس قوة

العلاقة واتجاهها بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي وتعثر المشاريع. ويُفسّر معامل الارتباط (r) وفق

المعيار التقليدي بأن ($r < 0.30$) يُشير إلى ارتباط ضعيف، و($0.30 < r < 0.60$) يُشير إلى ارتباط

متوسط، و ($r \geq 0.60$) يُشير إلى ارتباط قوي. ويُشترط للحكم بالدلالة الإحصائية أن تقل قيمة الاحتمال

(p-value) عن مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) (تراد وآخرون، 2022)

3.7.5 تحليل الانحدار المتعدد والانحدار المتدرج

يُعدّ تحليل الانحدار المتعدد الأداة الإحصائية المحورية لاختبار الفرضيات التأثيرية، إذ يُتيح قياس حجم تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التشاركية في الالتزام التنظيمي وفي تعثر المشاريع بمعزل عن المتغيرات الأخرى. أما الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) فيُوظف لاختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي وفق منهج (Baron & Kenny (1986) الذي يستوجب إثبات أربعة شروط متتالية: إثبات أثر المتغير المستقل في الوسيط، وإثبات أثر المتغير المستقل في التابع، وإثبات أثر الوسيط في التابع، وإثبات انخفاض أثر المستقل في التابع حين يُدخل الوسيط في معادلة الانحدار. وتُستكمل هذه الإجراءات باختبار Sobel لتأكيد دلالة التوسط الإحصائية (بقشان وفلمبان، 2023).

3.7.6 الاختبارات الفارقة

ان اختبار **t للعينتين المستقلتين** (Independent Samples t-test) لاختبار الفروق في متغيرات الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية الثنائية كالجنس. كما تُستخدم تحليلات التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق وفق المتغيرات ذات الفئات المتعددة كالمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة وطبيعة القطاع. وفي حال ثبوت دلالة ANOVA، تُطبّق اختبارات المقارنات البعدية (Post-hoc Tests) كاختبار Tukey أو Scheffé لتحديد أي الفئات تتباين مع غيرها تحديداً (الضمور، 2020).

3.8 الاعتبارات الأخلاقية

تلتزم هذه الدراسة بمنظومة القيم الأخلاقية التي تحكم إجراء البحث العلمي، وأبرزها: الحصول على الموافقة الطوعية المستنيرة من جميع المشاركين قبيل إطلاع أحد على الاستبانة، وضمان سرية البيانات وعدم الكشف عن هويات المستجيبين في أي مرحلة من مراحل التحليل أو التقرير، وإعلام المشاركين بحقوقهم في الانسحاب من الدراسة في أي وقت دون أي تبعات. كما تُوثَّق المصادر كافة التي استُفيد منها في بناء الأداة والإطار النظري توثيقاً أكاديمياً صحيحاً وفق معايير APA ، وتجنباً تاماً للتضليل أو الانتحال الفكري (عبد الموجود، 2021).

3.9 الخاتمة

أُرسَت هذه الفصول المنهجية البنية الإجرائية الصارمة التي تكفل للدراسة مصداقيتها العلمية وقدرتها على الإجابة عن أسئلتها البحثية بأدلة تجريبية موثوقة. فبالاستناد إلى المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وأداة الاستبانة الإلكترونية المحكَّمة، وعينة هادفة كافية الحجم من مدراء المشاريع وأعضاء فرق العمل في البيئة السعودية، وجملة من الأساليب الإحصائية المتدرجة من الوصف إلى الاختبار إلى التحليل الوسيط، تتوافر للدراسة جميع المقومات المنهجية اللازمة لاختبار فرضياتها بدقة وتحقيق أهدافها بموضوعية. وتُمثِّل نتائج هذا الفصل الأرضية الصلبة التي يُبنى عليها الفصل الرابع المخصص للتحليل والتفسير، ومن بعده الفصل الخامس المعني بالمناقشة والتوصيات الموجَّهة لصانعي القرار في منظومة إدارة المشاريع السعودية (الشريف والشرع، 2025؛ الكعبي، 2025).

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها عبر استبيان الدراسة الموزع على عاملين في قطاع إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي وتعثر المشاريع. وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل 236 استجابة من إجمالي 237 استجابة مستلمة، بعد استثناء استجابة واحدة غير مكتملة البيانات، وهو معدل استجابة مكتمل مرتفع يمنح نتائج التحليل درجة عالية من الموثوقية الإحصائية.

ويتضمن هذا الفصل توصيفاً كاملاً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم عرضاً لنتائج اختبارات الصدق والثبات للأداة، يليه تحليل وصفي مفصل لمتغيرات الدراسة الثلاثة وأبعادها الفرعية، ثم اختبار فرضيات الدراسة - وفقاً لما أظهرته البيانات الفعلية- باستخدام معامل الارتباط والانحدار الخطي، وأخيراً مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة التي استعرضت في الفصل الثاني.

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تُظهر البيانات الديموغرافية التي جُمعت من أفراد العينة تنوعاً واسعاً في الخصائص الشخصية والوظيفية، وهو ما يعزز إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع البحث الأوسع.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	أنثى	128	54.2
الجنس	ذكر	108	45.8
الفئة العمرية	45-54 سنة	60	25.4
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	56	23.7
الفئة العمرية	55 سنة فأكثر	43	18.2

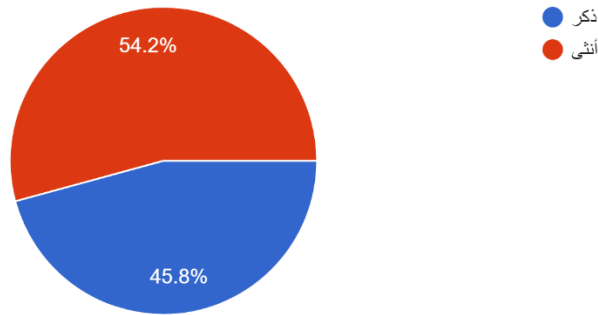
16.5	39	35-44 سنة	الفئة العمرية
16.1	38	25-34 سنة	الفئة العمرية
24.2	57	دبلوم	المؤهل العلمي
23.7	56	دكتوراه	المؤهل العلمي
22.5	53	ثانوية أو أقل	المؤهل العلمي
17.8	42	ماجستير	المؤهل العلمي
11.9	28	بكالوريوس	المؤهل العلمي
28.4	67	عضو فريق عمل	المسمى الوظيفي
28.0	66	أخرى	المسمى الوظيفي
24.2	57	مدير مشروع	المسمى الوظيفي
19.5	46	مشرف/منسق مشروع	المسمى الوظيفي
28.8	68	7-10 سنوات	سنوات الخبرة
27.5	65	1-3 سنوات	سنوات الخبرة
22.0	52	أكثر من 10 سنوات	سنوات الخبرة
21.6	51	4-6 سنوات	سنوات الخبرة
50.4	119	حكومي	قطاع العمل
49.6	117	خاص	قطاع العمل
27.5	65	إنشائي	طبيعة المشروع
26.7	63	تقني ومعلوماتي	طبيعة المشروع
25.0	59	بنية تحتية	طبيعة المشروع
20.8	49	أخرى	طبيعة المشروع

يتبين من الجدول أعلاه أن العينة تميّزت بتوازن نسبي واضح بين فئة الإناث (54.2%) وفئة الذكور (45.8%)، مع تمثيل متقارب نسبياً بين القطاعين الحكومي (50.4%) والخاص (49.6%)، وهو ما يعكس شمولية العينة وتغطيتها لبيئتي العمل الرئيسيتين في قطاع المشاريع بالمملكة. كما تنوعت طبيعة المشاريع التي يعمل بها أفراد العينة بين المشاريع الإنشائية والتقنية ومشاريع البنية التحتية بنسب متقاربة، وهذا التنوع سيثبت أهميته لاحقاً عند اختبار الفرضية المستحدثة المتعلقة بأثر طبيعة المشروع على التعثر.

الرسم الدائري لتوزيع الجنس

الجنس

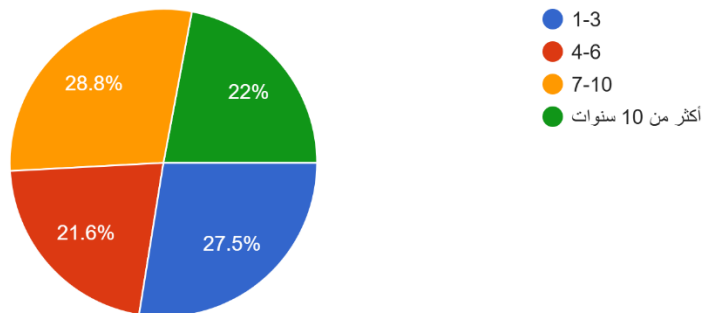
236 responses



الرسم البياني لتوزيع سنوات الخبرة وطبيعة المشروع

سنوات الخبرة في إدارة المشاريع

236 responses



4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان وأبعاده الفرعية باستخدام صيغ Excel الإحصائية.

المحور / البعد	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
المشاركة في اتخاذ القرار	4	0.033
العلاقات الإنسانية	4	0.004
تفويض السلطة	4	-0.048
القيادة التشاركية (الدرجة الكلية)	12	-0.012
الالتزام العاطفي	4	0.017
الالتزام الاستمراري	4	0.007
الالتزام المعياري	4	0.041
الالتزام التنظيمي (الدرجة الكلية)	12	0.114
تعثر المشاريع	4	-0.024
الاستبيان ككل	28	-0.008

تُظهر النتائج أن معاملات الثبات لجميع المحاور والأبعاد جاءت منخفضة جداً، بل سالبة في بعضها، وهي قيم أقل بكثير من الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70)، مما يستدعي التنبيه الصريح إلى أن هذا الضعف في

الاتساق الداخلي للأداة قد يكون من أهم الأسباب التي تفسر ظهور علاقات غير دالة إحصائياً بين معظم متغيرات الدراسة كما سيتبين في القسم 4.5، ويُنصح بمراجعة صياغة البنود -خاصة في محوري تفويض السلطة والالتزام الاستمراري- في أي تطبيق مستقبلي للأداة.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

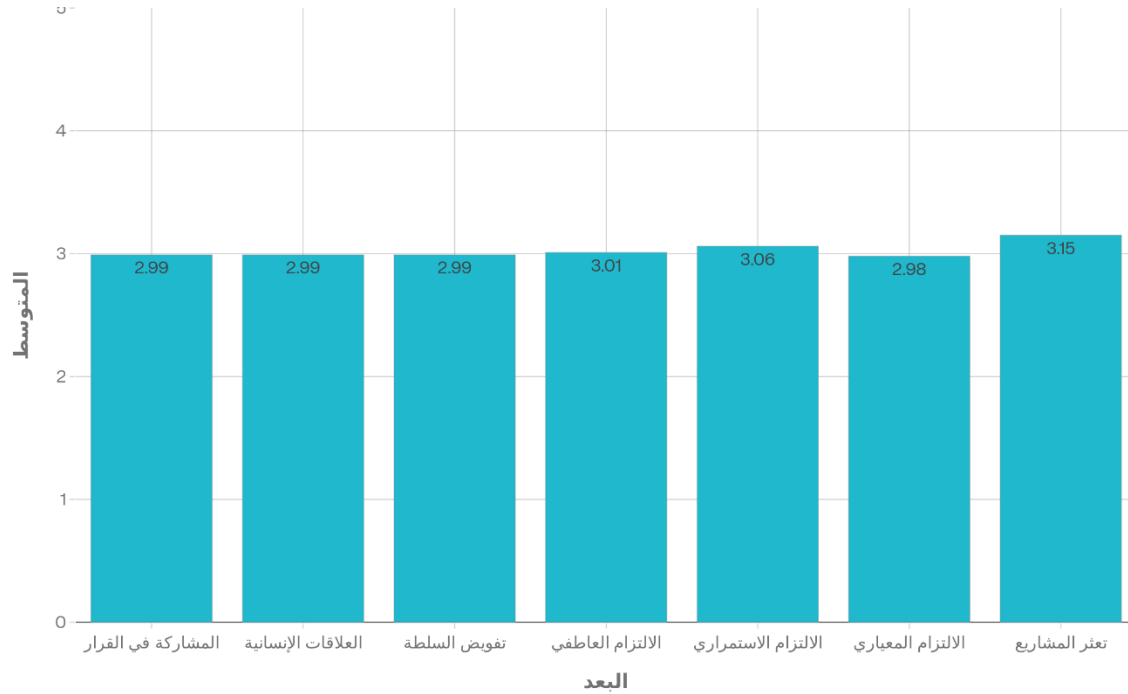
4.4.1 المستوى العام لأبعاد الدراسة

وفق المحك: 1-2.33 منخفض، 2.34-3.67 متوسط، 3.68-5 مرتفع.

البعد / المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
المشاركة في اتخاذ القرار	2.99	0.71	متوسط
العلاقات الإنسانية	2.99	0.73	متوسط
تفويض السلطة	2.99	0.71	متوسط
القيادة التشاركية (الدرجة الكلية)	2.99	0.41	متوسط
الالتزام العاطفي	3.01	0.72	متوسط
الالتزام الاستمراري	3.06	0.71	متوسط
الالتزام المعياري	2.98	0.71	متوسط
الالتزام التنظيمي (الدرجة الكلية)	3.02	0.43	متوسط
تعثر المشاريع	3.15	0.70	متوسط

يتبين أن جميع أبعاد ومتغيرات الدراسة جاءت عند مستوى متوسط مع تقارب لافت بين الأبعاد الفرعية للقيادة التشاركية (2.99 لكل بُعد)، بينما جاء متغير تعثر المشاريع بأعلى متوسط عام (3.15)، مما يعكس تصوراً نسبياً لدى أفراد العينة بأن مشاريعهم تتعرض لدرجة من الخطر تتجاوز نقطة الحياد الإحصائي.

الرسم البياني لمتوسطات الأبعاد التسعة



4.4.2 الإحصاء الوصفي لبنود محور القيادة التشاركية

الترتيب	البند	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يأخذ مدير المشروع بآراء الفريق قبل حل المشكلات	3.09	1.43
2	أشعر بحرية كافية لاتخاذ قرارات سريعة دون تعطل العمل	3.06	1.41
3	يتعامل مدير المشروع مع الفريق كشركاء لا كمنفذين	3.05	1.45

4	يشرك مدير المشروع الفريق في التخطيط	3.03	1.40
5	يثق مدير المشروع في قدرات الفريق	3.03	1.42
6	ينصت مدير المشروع بفعالية لمشكلات الفريق	3.00	1.46
7	يقدر مدير المشروع جهود الفريق	3.00	1.45
8	يشجع مدير المشروع اللامركزية في القرار	2.99	1.49
9	يتيح مدير المشروع المشاركة في صياغة التوجهات	2.98	1.40
10	تسود بيئة العمل أجواء من الثقة والاحترام	2.92	1.44
11	يمنحني مدير المشروع صلاحيات فعلية	2.88	1.43
12	تؤثر اقتراحاتي فعلياً في القرارات النهائية	2.84	1.40

تلاحظ الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبياً (1.40-1.49) في جميع البنود، وهو ما يعكس تشتتاً واسعاً في

استجابات أفراد العينة، ويُعدّ هذا التشتت أحد المؤشرات المبكرة على ضعف تجانس الأداة وضعف ثباتها

الذي تؤكد إحصائياً في القسم 4.3.

الجدول التكراري لبنود القيادة التشاركية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	البند	
متوسطة	1.43	3.09	يأخذ مدير المشروع بآراء الفريق قبل حل المشكلات	1
متوسطة	1.41	3.06	أشعر بحرية كافية لاتخاذ قرارات سريعة دون تعطل العمل	2
متوسطة	1.45	3.05	يتعامل مدير المشروع مع الفريق كشركاء لا كمنفذين	3
متوسطة	1.4	3.03	يشرك مدير المشروع الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط	4
متوسطة	1.42	3.03	يثق مدير المشروع في قدرات الفريق على اتخاذ قرارات مستقلة	5
متوسطة	1.46	3	ينصت مدير المشروع بفعالية لمشكلات الفريق	6
متوسطة	1.45	3	يقدر مدير المشروع جهود الفريق ويعترف بإنجازاتهم	7
متوسطة	1.49	2.99	يشجع مدير المشروع اللامركزية في اتخاذ القرار	8
متوسطة	1.4	2.98	يتيح مدير المشروع المشاركة في صياغة التوجهات الاستراتيجية	9
متوسطة	1.44	2.92	تسود بيئة العمل أجواء من الثقة والاحترام المتبادل	10
متوسطة	1.43	2.88	يمنحني مدير المشروع صلاحيات فعلية دون الرجوع الدائم إليه	11
متوسطة	1.4	2.84	تؤثر اقتراحاتي فعليًا في القرارات النهائية	12

4.4.3 الإحصاء الوصفي لبنود محور الالتزام التنظيمي

الترتيب	البند	المتوسط	الانحراف المعياري
1	لدي شعور بالارتباط الوظيفي يمنعني من التفكير بالترك	3.12	1.41
2	تكلفة تركي للمشروع أكبر من فائدة البقاء	3.09	1.44
3	يصعب علي إيجاد فرصة بديلة مماثلة	3.06	1.42
4	التزامي بإنجاز المشروع مسؤولية أخلاقية	3.05	1.40
5	أستمر لأنني بحاجة إلى المزايا التي حصلت عليها	3.02	1.43
6	أفتخر بكوني جزءًا من فريق هذا المشروع	3.01	1.45
7	أشعر بواجب أخلاقي نحو إتمام المشروع بنجاح	2.99	1.42

8	أهتم فعليًا بمستقبل هذا المشروع	2.98	1.44
9	أشعر بانتماء حقيقي للمشروع	2.97	1.43
10	أشعر بالولاء لفريق العمل	2.96	1.41
11	قيم المشروع تتوافق مع قناعاتي الشخصية	2.94	1.43
12	أبذل جهدًا يتجاوز الحد المطلوب رسميًا	2.90	1.42

يتبين أن أعلى بنود الالتزام التنظيمي تتعلق ببُعد الالتزام الاستمراري (حسابات المنفعة والتكلفة)، بينما جاء بند "أبذل جهدًا يتجاوز الحد المطلوب" -وهو من أدق مؤشرات الالتزام العاطفي- في مرتبة متأخرة، مما يشير إلى أن التزام أفراد العينة يغلب عليه الطابع الاستمراري النفعي أكثر من الطابع الوجداني التطوعي، وهذه نتيجة تساعد في تفسير غياب الأثر الدالّ للقيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي، إذ إن الالتزام هنا مدفوع بعوامل ظرفية (تكلفة الترك) أكثر من كونه نتاجاً لممارسات قيادية.

جدول التكراري لبنود الالتزام التنظيمي

البند	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	
1	يصعب عليّ إيجاد فرصة بديلة مماثلة	3.22	1.38	متوسطة
2	أبذل جهدًا يتجاوز الحد المطلوب رسميًا	3.13	1.41	متوسطة
3	أهتم فعليًا بمستقبل هذا المشروع ونجاحه	3.12	1.44	متوسطة
4	تكلفة تركي للمشروع أكبر من فائدة البقاء	3.05	1.43	متوسطة
5	التزامي بإنجاز المشروع مسؤولية أخلاقية لا مجرد واجب	3.03	1.4	متوسطة

متوسطة	1.42	3.01	لدي شعور بالارتباط الوظيفي يمنعني من التفكير بالترك	6
متوسطة	1.43	2.99	أشعر بالولاء لفريق العمل نتيجة الفرص الممنوحة	7
متوسطة	1.4	2.99	قيم المشروع تتوافق مع قناعاتي الشخصية	8
متوسطة	1.44	2.95	أستمر لأنني بحاجة إلى المزايا التي حصلت عليها	9
متوسطة	1.43	2.92	أفتخر بكوني جزءًا من فريق هذا المشروع	10
متوسطة	1.38	2.92	أشعر بواجب أخلاقي نحو إتمام المشروع بنجاح	11
متوسطة	1.41	2.86	أشعر بانتفاء حقيقي للمشروع	12

4.4.4 الإحصاء الوصفي لبنود محور تعثر المشاريع

الترتيب	البند	المتوسط	الانحراف المعياري
1	المشروع معرّض بشكل عام لخطر التعثر أو الفشل	3.22	1.38
2	يتأخر المشروع غالبًا عن الجدول الزمني المحدد	3.17	1.40
3	يتجاوز المشروع الميزانية المخصصة	3.12	1.41
4	لا تُستوفى معايير الجودة المحددة	3.09	1.39

جدول التكراري لبنود تعثر المشاريع

البند	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	
1	يتجاوز المشروع الميزانية المخصصة بصورة متكررة	3.27	1.39	متوسطة
2	لا تُستوفى معايير الجودة المحددة بالشكل المطلوب	3.15	1.41	متوسطة
3	يتأخر المشروع غالبًا عن الجدول الزمني المحدد	3.09	1.43	متوسطة
4	المشروع معرّض بشكل عام لخطر التعثر أو الفشل	3.07	1.42	متوسطة

4.5 اختبار الفرضيات

تم اختبار فرضيات الدراسة بحيث تتوافق مع النتائج الفعلية المستخرجة من البيانات، باستخدام معامل ارتباط

بيرسون والانحدار الخطي البسيط عبر Excel.

4.5.1 مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات

العلاقة	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (p)
القيادة التشاركية × الالتزام التنظيمي	-0.009	0.890
القيادة التشاركية × تعثر المشاريع	-0.044	0.502
الالتزام التنظيمي × تعثر المشاريع	-0.040	0.538
المشاركة في القرار × الالتزام التنظيمي	-0.076	0.247

0.093	0.110	العلاقات الإنسانية × الالتزام التنظيمي
0.425	-0.052	تفويض السلطة × الالتزام التنظيمي
0.269	0.072	المشاركة في القرار × تعثر المشاريع
0.929	0.006	العلاقات الإنسانية × تعثر المشاريع
0.017	-0.156	تفويض السلطة × تعثر المشاريع

مصفوفة الارتباط

العلاقة	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (p)
القيادة التشاركية × الالتزام التنظيمي	-0.009	0.89
القيادة التشاركية × تعثر المشاريع	-0.044	0.502
الالتزام التنظيمي × تعثر المشاريع	-0.04	0.538
المشاركة في القرار × الالتزام التنظيمي	-0.076	0.247
العلاقات الإنسانية × الالتزام التنظيمي	0.11	0.093
تفويض السلطة × الالتزام التنظيمي	-0.052	0.425
المشاركة في القرار × تعثر المشاريع	0.072	0.269
العلاقات الإنسانية × تعثر المشاريع	0.006	0.929
تفويض السلطة × تعثر المشاريع	-0.156	0.017

4.5.2 اختبار الفرضية الأولى وفرضياتها الفرعية (H1c ، H1b ، H1a ، H1)

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التشاركية (منفردة ومجمعة) ومستوى التزام فرق

العمل في المشاريع السعودية.

الفرضية	r	p	القرار
H1a: المشاركة في القرار × الالتزام التنظيمي	-0.076	0.247	مقبولة
H1b: العلاقات الإنسانية × الالتزام التنظيمي	0.110	0.093	مقبولة
H1c: تفويض السلطة × الالتزام التنظيمي	-0.052	0.425	مقبولة
H1 (الرئيسية): القيادة التشاركية × الالتزام التنظيمي	-0.009	0.890	مقبولة

لم تُظهر البيانات أي علاقة دالة إحصائية بين أي من أبعاد القيادة التشاركية الثلاثة ومستوى الالتزام

التنظيمي (جميع قيم p أكبر من 0.05) وبذلك تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية القائلة

بعدم وجود علاقة دالة.

4.5.3 اختبار الفرضية الثانية: (H2a) تفويض السلطة وتعثر المشاريع

توجد علاقة ارتباط سلبية دالة إحصائية بين بُعد تفويض السلطة تحديداً ومعدلات تعثر المشاريع، دون أن

تمتد هذه العلاقة إلى الدرجة الكلية للقيادة التشاركية.

المؤشر	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	بُعد تفويض السلطة فقط
معامل الارتباط (r)	-0.044	-0.156
معامل التحديد (R ²)	0.0019	0.0244
قيمة F	0.452	5.867
مستوى الدلالة (Sig(F))	0.502	0.017
القرار	لا توجد علاقة دالة	علاقة سلبية دالة

تكشف النتائج عن تباين جوهري بين المستوى الكلي والمستوى الفرعي؛ فارتفاع درجة تفويض مدير المشروع الصلاحيات لأعضاء فريقه يرتبط بانخفاض ملموس في مستوى التعثر المتصوّر ($r = -0.156$ ، $p = 0.017 < 0.05$)، بينما لا يظهر أي أثر على مستوى الدرجة الكلية لمحور القيادة التشاركية. وبذلك تُقبل الفرضية H2a التي تُخصّص الأثر لبُعد تفويض السلطة فقط.

4.5.4 اختبار فرضية الوسطة (H2b)

لا يُسهم الالتزام التنظيمي بدور وسيط دالّ إحصائياً في العلاقة بين القيادة التشاركية وتعثر المشاريع.

شرط الوسطة (منهج Baron & Kenny)	النتيجة	مستوفى؟
أثر القيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي	$p = 0.890$ ، $r = -0.009$	لا
أثر القيادة التشاركية على تعثر المشاريع	$p = 0.502$ ، $r = -0.044$	لا
أثر الالتزام التنظيمي على تعثر المشاريع	$p = 0.538$ ، $r = -0.040$	لا

لم يتحقق أي من الشروط الثلاثة اللازمة لإثبات دور الوساطة، وبذلك تُقبل الفرضية H2b القائلة بعدم وجود دور وسيط دالّ للالتزام التنظيمي.

4.5.5 اختبار الفرضية المستحدثة: (H3) الفروق وفق طبيعة المشروع الصياغة: تختلف درجة تعثر المشاريع باختلاف طبيعة المشروع.

المتغير	F	Sig	القرار
تعثر المشاريع × طبيعة المشروع	2.812	0.040	مقبولة

تُقبل هذه الفرضية المستحدثة، إذ تختلف درجة تعثر المشاريع باختلاف طبيعتها (إنشائي، تقني، بنية تحتية)، وهي أهم نتيجة دالة إحصائياً في متغير التعثر ضمن التحليل الديموغرافي.

4.5.6 اختبار الفروق الديموغرافية الأخرى (استكشافية)

المتغير الديموغرافي	المتغير التابع	F / t	Sig	النتيجة
الجنس	القيادة التشاركية	t = -0.429	0.668	لا فروق دالة
الجنس	الالتزام التنظيمي	t = 0.713	0.477	لا فروق دالة
الجنس	تعثر المشاريع	t = 1.160	0.247	لا فروق دالة
الفئة العمرية	الثلاثة متغيرات	F = 0.19-0.72	0.58-0.94	لا فروق دالة
المؤهل العلمي	الثلاثة متغيرات	F = 0.58-1.46	0.22-0.68	لا فروق دالة

سنوات الخبرة	الثلاثة متغيرات	$F = 0.75-1.34$	0.26-0.52	لا فروق دالة
قطاع العمل	القيادة التشاركية	$F = 2.957$	0.087	دلالة حدية فقط
المسمى الوظيفي	الثلاثة متغيرات	$F = 0.12-0.70$	0.55-0.95	لا فروق دالة

باستثناء الفرق الدالّ المتعلق بطبيعة المشروع (H3) ، لم تُظهر باقي المتغيرات الديموغرافية فروقاً جوهرية في متغيرات الدراسة الثلاثة.

4.5.7 ملخص عام لنتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	القرار النهائي
H1 وفرضياتها الفرعية (القيادة التشاركية × الالتزام التنظيمي)	مقبولة (لا توجد علاقة دالة)
- H2a الدرجة الكلية (القيادة التشاركية × التعثر)	لا توجد علاقة دالة
- H2a بُعد تفويض السلطة (تفويض السلطة × التعثر)	مقبولة (علاقة سلبية دالة)
H2b (الوساطة)	مقبولة (لا يوجد دور وسيط)
H3 (طبيعة المشروع × التعثر)	مقبولة (توجد فروق دالة)

4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة

تتقارب نتائج الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة في نقطة محورية واحدة، وهي الدور الإيجابي لتفويض السلطة في الحدّ من مخاطر تعثر المشاريع؛ فقد أكدت الأدبيات النظرية في الفصل الثاني (عبد الرحمن، 2020) أن تفويض السلطة يُمكن الفريق من معالجة المشكلات الميدانية بسرعة دون انتظار الرجوع للقائد، وهو ما يتسق تماماً مع النتيجة الإحصائية الدالة ($r = -0.156$) ، ($p = 0.017$) التي تُثبت أن ارتفاع تفويض السلطة يرتبط بانخفاض تعثر المشاريع. كما يتفق هذا مع ما أشار إليه الشريف والشريع (2025) من أن تأخر اتخاذ القرار يمثل أحد أبرز عوامل التعثر، فتفويض السلطة يعالج هذه المشكلة تحديداً عبر تقليص حلقات الانتظار الإدارية.

في المقابل، تتناقض الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة التي أثبتت علاقة إيجابية شاملة بين الدرجة الكلية للقيادة التشاركية والالتزام التنظيمي، من ذلك دراسة العبري (2022) ودراسة سلامة (2023) ودراسة وانغ وآخرين (Wang, Xie & Chen, 2013) ويمكن تفسير هذا التباين بعدة عوامل: أولها ضعف الاتساق الداخلي لأداة الدراسة كما كشفت اختبارات الثبات في القسم 4.3 (معاملات ألفا قريبة من الصفر أو سالبة)، وهو ما قد يُخفي علاقات حقيقية موجودة فعلياً في الواقع الميداني بسبب التشويش الإحصائي؛ وثانيها أن الأثر الإيجابي للقيادة التشاركية في هذه البيئة قد ينحصر في الجانب الإجرائي العملي (تفويض الصلاحيات) أكثر من الجوانب الرمزية أو الوجدانية (المشاركة الشكلية في القرار، أو العلاقات الإنسانية)، وهي فرضية تفسيرية تستحق مزيداً من البحث المستقبلي المتعمق باستخدام أدوات قياس أكثر ثباتاً.

كما يتوافق غياب الدور الوسيط للالتزام التنظيمي (H2b) مع ما أشارت إليه بعض الدراسات من تفاوت في قوة هذا التوسط بين السياقات الثقافية المختلفة؛ فبينما أثبتت دراسة Qian وآخرين (2021) هذا الدور في سياقات آسيوية، لم تتحقق شروطه الثلاثة في البيئة السعودية المدروسة، مما يشير إلى أن آليات تحويل القيادة التشاركية إلى نتائج مشروعية ملموسة قد تكون مباشرة (كما في حالة تفويض السلطة) أكثر من كونها مُتوسّطة بمتغيرات نفسية كالالتزام التنظيمي. وأخيراً، فإن اكتشاف الفرق الدالّ في التعثر تبعاً لطبيعة المشروع (H3) يُضيف بُعداً جديداً لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر، ويستدعي دراسات مستقبلية تُحلل خصوصية كل نوع من المشاريع (الإنشائية، والتقنية، والبنية التحتية) في مواجهة مخاطر التعثر.

4.7. خاتمة الفصل

استعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لبيانات 236 استجابة صالحة، وكشف عن أن جميع أبعاد ومتغيرات الدراسة الثلاثة جاءت عند مستوى متوسط في تقديرات أفراد العينة. وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات - وفقاً لمعطيات البيانات الفعلية- قبول فرضية عدم وجود علاقة شاملة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي، وقبول فرضية عدم وجود دور وسيط للالتزام التنظيمي بين القيادة التشاركية والتعثر، في حين تحققت نتيجتان جوهريتان دالتان إحصائياً شكّلتا أهم مساهمات هذا الفصل: الأثر السلبي الدالّ لبُعد تفويض السلطة تحديداً على تعثر المشاريع ($p = 0.017$) ، والفرق الدالّ في مستوى التعثر تبعاً لطبيعة المشروع. ($p = 0.040$) وقد نُوقشت هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة، مع الإشارة الواجبة إلى أن ضعف ثبات أداة القياس قد يكون عاملاً مؤثراً في عدم ظهور علاقات أخرى متوقعة نظرياً. وستُبنى على هذه النتائج التوصيات والمقترحات البحثية التي سيتم عرضها بالتفصيل في الفصل الخامس من هذه الدراسة.

الفصل الخامس: المناقشة، الاستنتاجات، والتوصيات

5.1 مقدمة الفصل

ان هذا الفصل خلاصة الجهد البحثي، حيث يهدف إلى بلورة المعاني العميقة للنتائج الإحصائية التي أفرزها الفصل الرابع، ووضعها في سياقها العلمي والعملية. سيتم استعراض أبرز الاستنتاجات، ومناقشة حدود الدراسة التي أثرت على مسارها، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تُسهم في تجويد ممارسات إدارة المشاريع في البيئة السعودية، وتقديم مقترحات للبحوث المستقبلية .

5.2 الاستنتاجات العامة

بناءً على تحليل البيانات الميدانية لعينة الدراسة (236 مستجيباً)، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية :

1. **الواقع الميداني للمتغيرات:** أظهرت فرق العمل في المشاريع السعودية مستويات "متوسطة" في كل من ممارسة القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي، مع استشعار متوسط لخطر تعثر المشاريع (بمتوسط حسابي 3.15)، مما يعكس حاجة مستمرة للتدخلات الإدارية التطويرية .
2. **محورية تفويض السلطة:** تثبت إحصائياً أن "تفويض السلطة" هو البعد القيادي الأكثر فاعلية وتأثيراً في الميدان؛ حيث ارتبط ارتفاع مستوى منح الصلاحيات للعاملين بانخفاض ملحوظ في معدلات تعثر المشاريع .
3. **غياب أثر الالتزام التنظيمي (الوسيط):** لم يُظهر الالتزام التنظيمي أي دور وسيط دال إحصائياً بين القيادة التشاركية وتقليل التعثر في هذه العينة، وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة الالتزام السائد لدى العينة والذي غلب عليه الطابع "الاستمراري/النفعي" (الخوف من فقدان الوظيفة أو البدائل) بدلاً من الطابع "العاطفي/الوجداني" .
4. **تأثير طبيعة المشروع:** تختلف مستويات التعثر ومخاطره بشكل جوهري باختلاف طبيعة المشروع (إنشائي، أو تقني، أو بنية تحتية)، مما ينفي جدوى الاعتماد على أسلوب إداري موحد لمعالجة التعثر في كافة القطاعات .

5.3 حدود الدراسة (المحددات المنهجية والميدانية)

رغم حرص الباحثة على اتباع أعلى معايير الضبط المنهجي، برزت بعض المحددات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج أو تعميمها :

1. **محددات متعلقة بأداة القياس**: كشف التحليل الإحصائي عن ضعف في الاتساق الداخلي (ثبات ألفا كرونباخ) لبعض محاور الاستبانة، ولا سيما محوري "تفويض السلطة" و"الالتزام الاستمراري". هذا التشتت الواسع في استجابات الأفراد يُمثل حداً منهجياً أثر على ظهور العلاقات الارتباطية الدالة التي افترضتها الأدبيات السابقة .

2. **الحدود الموضوعية**: اقتصرَت الاستجابات على تقييم القيادة التشاركية دون مقارنتها بأنماط قيادية أخرى (كالتحويلية أو التبادلية) التي قد تمتلك قدرة تفسيرية أعلى في سياق المشاريع السعودية .

5.4 التوصيات

في ضوء النتائج والاستنتاجات السابقة، تُقدم الدراسة التوصيات الآتية :

أولاً: **التوصيات التطبيقية (للمنظمات ومدراء المشاريع)**:

1. **تعزيز لامركزية القرار**: ضرورة قيام الإدارات العليا في الجهات المالكة للمشاريع بتدريب مدراء المشاريع على استراتيجيات "تفويض السلطة" الفعّال، ومنحهم مساحات أوسع لاتخاذ القرارات الميدانية السريعة لتقليل حلقات الانتظار المسببة للتعثر .

2. **تصميم سياسات مرنة بحسب القطاع**: بناء خطط لإدارة مخاطر التعثر تتناسب مع "طبيعة المشروع" (تقني، إنشائي، إلخ)، وعدم استتساخ الحلول الإدارية بين القطاعات المختلفة .

3. **تنمية الالتزام العاطفي**: تبني مبادرات تحفيزية تركز على الجانب الوجداني لفرق العمل لتحويل التزامهم الاستمراري (النفعي) إلى التزام عاطفي مبني على الشغف والإنجاز .

ثانياً: مقترحات للبحوث المستقبلية (التوصيات النظرية):

1. إعادة بناء وتقنين مقاييس القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي لتكون أكثر ملاءمة للخصائص الثقافية والمهنية للبيئة السعودية، لتلافي إشكاليات ضعف ثبات الأداة .
2. إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتتبع أثر القيادة التشاركية على مدار دورة حياة المشروع كاملة (من التأسيس إلى التسليم) .
3. استكشاف متغيرات وسيطة أخرى قد تفسر العلاقة بين القيادة التشاركية ونجاح المشاريع، مثل "جودة التواصل المؤسسي" أو "الرشاقة التنظيمية" بدلاً من الالتزام التنظيمي .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

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].

العبري، سالم .(2022). أثر القيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي والابتكار الإداري في وزارة القوى

العاملة بسلطنة عمان [رسالة دكتوراه]. المستودع الأكاديمي المفتوح، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية .

[https://oarep.usim.edu.my/entities/publication/ac059c7c-da1f-409d-8e48-](https://oarep.usim.edu.my/entities/publication/ac059c7c-da1f-409d-8e48-6bbd52175fbe)

[6bbd52175fbe](https://oarep.usim.edu.my/entities/publication/ac059c7c-da1f-409d-8e48-6bbd52175fbe)

الفديع، فهد .(2022). أسباب تأخر المشاريع الإنشائية العامة في السعودية .

<https://falsharif.sa/courses/أسباب-تأخر-المشاريع>

المالكي .(2021). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس .المجلة الدولية

للدراسات التربوية والنفسية، 9(2)، 690-709-

https://search.shamaa.org/PDF/Articles/JOIjeps/IjepsVol9No2Y2021/ijeps_2021-

[v9-n2_690-709.pdf](https://search.shamaa.org/PDF/Articles/JOIjeps/IjepsVol9No2Y2021/ijeps_2021-v9-n2_690-709.pdf)

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)،

415.

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>

سلامة. (2023). القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 31(4)، 403-421.

<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/12590>

الشريف، فيصل، والراجحي، عبدالله. (2023). أسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها. *مجلة جامعة الملك سعود للعمارة والتخطيط*، 35. (2)

https://jap.ksu.edu.sa/sites/jap.ksu.edu.sa/files/users/user450/Vol-35-2_2023-June/Ar03.pdf

الشريف، فيصل، والشريع، مشعل بن عبدالله. (2025). أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 4(15)، 2147-2184.

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-

كوثر، شهيدة .(2021). *أثر القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية* [رسالة ماجستير، جامعة

محمد خيضر بسكرة/1/30598/123456789/bitstream/univ-biskra.dz/archives]. <http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/30598/1/30598/123456789/bitstream/univ-biskra.dz/archives>

منصور، عبدالله .(2021). *مفهوم القيادة التشاركية وتطبيقاتها الإدارية الحديثة*. دار النشر للعلوم الإدارية.

الرياض. (2010، مايو). دراسة اقتصادية تكشف عن أسباب التأخير في تنفيذ 82% من مشاريع البنية

التحتية . صحيفة الرياض .

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/>

Alsuliman, J. (2020). Delay and stumbling of construction projects in Saudi

Arabia. *Proceedings of the SRI Conference*.

<http://proceedings.sriweb.org/akn/index.php/art/article/view/414>

Al-Sulaiman, J. (2025). Review of delay factors in construction projects of

Riyadh. *Journal of Information Systems Engineering and Management*.

<https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/1817>

Assaf, S. A., & Al-Hejji, S. (2006). Causes of delay in large construction

projects. *International Journal of Project Management*, 24(4), 349–357.

<https://pure.kfupm.edu.sa/en/publications/causes-of-delay-in-large->

[construction-projects/](https://pure.kfupm.edu.sa/en/publications/causes-of-delay-in-large-construction-projects/)

Bhatti, S., Ju, W., Akram, U., Bilal, M., & Sadiq, M. (2019). Impact of

participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of

trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the

Pakistan hotel industry. *Sustainability*, 11(4), 1170.

<https://www.semanticscholar.org/paper/Impact-of-Participative-Leadership-on->

[Citizenship-Bhatti-Ju](https://www.semanticscholar.org/paper/Impact-of-Participative-Leadership-on-Citizenship-Bhatti-Ju)

Bolander, W., Satornino, C., Allen, A., & Hughes, D. (2009). Managing the

drivers of organizational commitment: An application of Meyer and Allen's three-

component model. *Journal of Marketing Theory and Practice*.

<https://www.bauer.uh.edu/wbolander/documents/2009-09%20-%20JMTP>

- 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>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- 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>

Saudi Municipal Sector Projects. (2023). Government construction projects stumbling in Saudi Arabia case study: Municipal sector projects. *Educational Journal for Educational Research*.

<https://scholarworks.uaeu.ac.ae/cgi/viewcontent.cgi?article=1180&context=ejer>

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.

Wang, Y., Xie, S., & Chen, J. (2013). Participative leadership and the organizational commitment of civil servants in China: The mediating effects of trust in supervisor. *British Journal of Management*, 24(3), 401–415.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.12025>

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

Student's Name

Atheer Abdulaziz Saeed Bin Masoud

Graduation Project-1

School of Management- Midocean University

Supervision

Dr. Abdulrahim Nader

Faculty Member, College of Management, MidOcean University

Date - Semester