

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- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

قائمة المحتويات

٣	 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	 ١. المقدمة
٥	 ١,٢. مشكلة الدراسة
٥	 ١,٢,١. الفجوات على المستوى النظري
٦	 ١,٢,٢. الفجوات على المستوى التطبيقي
٧	 ١,٣. أهمية الدراسة
٧	 ١,٣,١. على المستوى النظري
٧	 ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي
٨	 قائمة المراجع
٨	 أولاً: المراجع العربية
٩	 ثانياً: المراجع الأجنبية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١. 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 ٢٠٣٠ الطموحة التي تهدف إلى تنويع مصادر الاقتصاد الوطني وبناء منظومة تنموية شاملة ومستدامة (الشريف والشرع، ٢٠٢٥).

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 "النقد غير المتوازن" نتيجة قيود هندسية وضعف التنسيق وفقر الاستثمارات الخاصة. وعلى الرغم من أن تقرير رؤية ٢٠٣٠ للعام ٢٠٢٤ أشار إلى إتمام ٦٧٤ من أصل ١٥٠٢ مبادرة، فإن الجانب الإداري والقيادي في هذه المشاريع لا يزال محل تساؤل وبحث مستمرين (Almutairi، ٢٠٢٣). وفي هذا الإطار، تبرز القيادة التشاركية بوصفها نمطاً قيادياً يُعظم إسهام أعضاء الفريق في صنع القرار، وينبني على مبدأ جوهرى مفاده أن المنظمة تحقق أفضل نتائجها حين يُشارك القائد رؤوسيه في وضع الأهداف وحل المشكلات وصياغة التوجهات الاستراتيجية. وقد أرسى كلٌّ من Vroom و Yetton (1973) الأسس النظرية لهذا النمط من خلال نموذجهما الموقفى الذي يرى أن فاعلية القائد تتوقف على طبيعة الموقف ودرجة مشاركة الفريق في اتخاذ القرار (عبد الموجود وآخرون، ٢٠٢١).

ولا يقتصر دور القيادة التشاركية على تحسين مخرجات المشاريع فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز الالتزام الوظيفي لأعضاء فريق العمل وتنمية روح الانتماء المؤسسي لديهم. فالفريق الذي يرى في قائده شريكاً حقيقياً لا مجرد أمر ومتحكم يُبدي قدراً أعلى من التفاني والمسؤولية في تحقيق أهداف المشروع، وهو ما أثبتته دراسات حديثة في السياق السعودي (Alsubaie، ٢٠٢١).

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 ٢٠٣٠ (تراد، ٢٠٢٢؛ Nassani وآخرون، ٢٠٢٤).

١.٢. 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 والشرع، ٢٠٢٥).

١.٢.١. 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، ٢٠٢١).

ثانياً: تُهيم 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، ٢٠٢١).

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، ٢٠٢١).

١.٢.٢. 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، ٢٠٢٣).

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 والشرع، ٢٠٢٥).

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، ٢٠٢٤).

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

١.٣. أهمية الدراسة

١.٣.١. 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، ٢٠٢١؛ Jiang وآخرون، ٢٠٢٢).

١.٣.٢. 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، ٢٠٢٤). كما تُعين المؤسسات التدريبية المتخصصة في إدارة المشاريع على إعادة هندسة مناهجها التدريبية لتشمل أبعاد القيادة التشاركية بما يخدم مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في تطوير الكوادر الوطنية (Alsubaie، ٢٠٢١).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الشريف، فيصل، والشريع، مشعل بن عبدالله. (٢٠٢٥). أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية

السعودية: دراسة مطبقة على عينة من الخبراء والمتخصصين في مدينة الرياض. *مجلة راية الدولية للعلوم*

التجارية، ٤ (15)، ٢١٤٧. <https://doi.org/10.21608/rijcs.2025.434317.1433> -2184.

تراد، عنتر، وعمير، سهيلة، وضيف، الأزهر. (٢٠٢٢). عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى

أعضاء فريق العمل: دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس. *مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية*،

٥ (2)، ٣٧٣. <https://asjp.cerist.dz/en/article/215044> -385.

عبد الموجود، هالة أمين. (٢٠٢١). 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_e687b07b0069b32b59d381a.

[9a181c6b2.pdf](#)

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-](https://drepo.sdl.edu.sa/items/42d9e327-0bf2-415b-beae-40b75d4ba04a)

[40b75d4ba04a](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]. Digital Commons. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1192/>

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

Mahmoud, A. A., & Saad, M. S. (2024). The mediating role of teamwork quality in the relationship between transformational leadership and project success in the Egyptian construction industry. *Journal of the Scientific Studies (Commercial and Environmental)*, 15(4), 2014–2059. <https://doi.org/10.21608/jces.2024.414471>

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

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

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