

عنوان المشروع

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

أسم الطالب

نادية محمد الفيقي / 232001534

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي

الثاني

التاريخ

2026

□

المقدمة

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

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

وفي هذا السياق، يبرز دور مدير المشروع بوصفه عنصراً محورياً في نجاح المشاريع أو إخفاقها، إذ إن القيادة المشروعية تتجاوز الجانب الإداري التقليدي القائم على التخطيط والتنظيم والرقابة، لتشمل تحفيز الفرق وتوحيد الرؤى واستثمار الموارد البشرية بكفاءة وفعالية. وتؤكد الأدبيات النظرية المعاصرة أن أنماط القيادة التي يمارسها مدير المشروع تُعدّ من أبرز العوامل

المؤثرة في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم النفسية، ومن أبرز هذه الاتجاهات: الالتزام التنظيمي (Bass & Avolio, 1994). فالالتزام التنظيمي يمثل الحالة النفسية التي تعكس علاقة الفرد بمنظمته، وتؤثر في قراره بالاستمرار في عضويتها أو مغادرتها (Meyer & Allen, 1991)، وهو ما يكتسب أهمية بالغة في بيئة مشاريع رؤية 2030 التي تتسم بالتنوع الثقافي والوظيفي والمؤقت لكثير من الفرق.

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

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

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

مشكلة الدراسة

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

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

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

وتتمثل الإشكالية الأساسية للدراسة في عدم وضوح طبيعة وقوة العلاقة بين أنماط قيادة

مدير المشروع (التحويلية، والتبادلية، والخدمية) والالتزام التنظيمي للعاملين في مشاريع رؤية 2030. ففي ظل السياق التنظيمي والإداري الفريد للمملكة – الذي يتسم بالتنوع الثقافي للقوى العاملة والتحول الاستراتيجي السريع – تبرز الحاجة إلى فهم كيفية تفاعل هذه الأنماط القيادية ومدى مساهمتها في تعزيز الالتزام التنظيمي.

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

فجوات الدراسة

أولاً: فجوات على المستوى النظري

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

ثانياً: فجوات على المستوى التطبيقي

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

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

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

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

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

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

الأهمية العملية

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

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

ثالثاً: دعم برنامج التحول الوطني – يهدف برنامج التحول الوطني إلى تحقيق التميز في الأداء الحكومي، وتوفر هذه الدراسة توصيات عملية لتعزيز قدرات القيادة المشروعية.
رابعاً: تعزيز الممارسات المؤسسية – تُساهم الدراسة في نشر ثقافة القيادة الفعّالة بين ممارسي إدارة المشاريع في المملكة.

أهداف الدراسة

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

الأهداف الفرعية:

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

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

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

التساؤلات الفرعية

1. ما درجة ممارسة أنماط القيادة (التحويلية، والتبادلية، والخدمية) لدى مديري مشاريع رؤية 2030 من وجهة نظر المشاركين؟
2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مشاريع رؤية 2030 من وجهة نظر المشاركين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط قيادة مدير المشروع (التحويلية، والتبادلية، والخدمية) والالتزام التنظيمي للعاملين؟
4. ما النمط القيادي الأكثر تأثيراً – من وجهة نظر المشاركين – في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أنماط القيادة والالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير الخبرة في العمل؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أنماط القيادة والالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أنماط القيادة والالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير نوع الجهة (حكومية/خاصة)؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

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

الفروض الفرعية

- H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للعاملين في مشاريع رؤية 2030.
- H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية على الالتزام التنظيمي للعاملين في مشاريع رؤية 2030.
- H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخدمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في مشاريع رؤية 2030.

مصطلحات الدراسة

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

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

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

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

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

منهجية البحث

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، تتبنّى الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه الكمي (Quantitative Descriptive-Analytical Method)، وذلك لكونه الأنسب لاستقصاء العلاقات بين المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة الثلاثة: التحويلية، والتبادلية، والخدمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي، والمستمّر، والمعياري)، وقياس قوة هذا الأثر واتجاهه إحصائياً.

أولاً: نوع الدراسة وتصميمها

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

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

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

ثالثاً: أداة الدراسة

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

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

رابعاً: صدق الأداة وثباتها

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

خامساً: متغيرات الدراسة

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

سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية

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

سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على أنماط القيادة الثلاثة (التحويلية، والتبادلية، والخدمية) وأثرها في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.
- الحدود البشرية: العاملون في مشاريع رؤية 2030 الكبرى من المستويين الإشرافي والتشغيلي.
- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية – مواقع المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية 2030.
- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي المحدّد لتنفيذ الدراسة وفقاً لخطة البحث المعتمدة.

الإطار النظري

أولاً: القيادة وأنماطها

1. مفهوم القيادة

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

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

2. أنماط القيادة في الأدبيات

تناولت الأدبيات الإدارية عدة أنماط قيادية، ومن أبرزها:

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

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

- التأثير المثالي (Idealized Influence): قدرة القائد على أن يكون قدوة لمتابعيه، ويحظى باحترامهم وثقتهم من خلال تبني قيم أخلاقية عالية.
 - التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): قدرة القائد على توصيل رؤية واضحة ومشوّقة للمستقبل، وتحفيز المتابعين على بذل جهد استثنائي لتحقيق هذه الرؤية.
 - التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation): تشجيع القائد لمتابعيه على التفكير الإبداعي والابتكاري، وتحدي الافتراضات التقليدية.
 - الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): اهتمام القائد بالاحتياجات الفردية لكل متابع، وتقديم الدعم والتوجيه اللازمين لتطوير قدراته.
- القيادة التبادلية (Transactional Leadership):** في المقابل، تركّز القيادة التبادلية على عمليات التبادل والمقايضة بين القائد والمرؤوس. وقد وصفها بيرنز بأنها قيادة تنطلق من علاقة مقايضة بين القائد والمرؤوس، يقدم فيها كل منهما شيئاً مقابل ما يحصل عليه من الآخر (Burns, 1978). ويتكوّن هذا النمط من بعدين رئيسيين، وفقاً لباس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994):
- المكافأة المشروطة (Contingent Reward): يكافئ القائد المتابعين عند تحقيقهم للأداء المطلوب وفقاً للمعايير المتفق عليها.
 - إدارة الاستثناءات (Management by Exception): يتدخل القائد فقط عند حدوث انحرافات عن المعايير المتفق عليها، ويتنوع هذا البعد بين الشكل الفعّال (المراقبة الاستباقية) والشكل الانفعالي (التدخل بعد وقوع المشكلة).
- القيادة الخدمية (Servant Leadership):** تختلف القيادة الخدمية جوهرياً عن النمطين السابقين في أنها تضع احتياجات المتابعين في المقام الأول. وقد طرحها روبرت جرينليف بوصفها فلسفة قيادية يبدأ فيها القائد بشعور طبيعي بالرغبة في الخدمة، ثم يفوّه الاختيار الواعي إلى تولي القيادة، ويكون المعيار الحقيقي لنجاح هذه القيادة هو نمو من يخدمهم بوصفهم أشخاصاً وتطورهم نحو الاستقلالية والقدرة على خدمة الآخرين (Greenleaf, 1977). وقد قدم فان ديرندونك

مراجعةً تركيبيةً للأدبيات حدّد فيها ستة أبعاد للقيادة الخدمية، هي: التمكين، والمساءلة، والتفويض، والسلوك الأخلاقي، والتواضع، والإشراف الراعي على الموارد البشرية والمؤسسية (Van Dierendonck, 2011).

3. القيادة في سياق إدارة المشاريع

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

ثانياً: الالتزام التنظيمي

1. مفهوم الالتزام التنظيمي

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

2. أبعاد الالتزام التنظيمي

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

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

3. أهمية الالتزام التنظيمي

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

ثالثاً: العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي

تستند العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي إلى منطق نظري واضح، مفاده أن القيادة الفعّالة توفر البيئة التنظيمية والنفسية التي تُمكن الموظف من تطوير ارتباط عاطفي ومعيارى بمنظمته. وقد أظهرت الأدبيات الأكاديمية وجود علاقة عامة إيجابية بين أنماط القيادة الإيجابية والالتزام التنظيمي، وإن تباينت قوة هذه العلاقة واتجاهها من سياق إلى آخر. ففيما يتعلق بالقيادة التحويلية، أظهرت دراسة آل يامي وزملائه أن القيادة التحويلية كانت النمط الأقوى تأثيراً في الالتزام التنظيمي للممرضين في السياق السعودي، حتى بعد ضبط متغيّرات الموقف الوظيفي والجنسية والمستشفى (Al-Yami et al., 2018). وفي السياق ذاته، خلصت دراسة بايسيو وزملائه إلى أن أبعاد القيادة التحويلية ترتبط بشكل أقوى بالنتائج

التنظيمية – بما فيها الالتزام – مقارنةً بأبعاد القيادة التبادلية (Bycio et al., 1995). أما والوميو ولولر فقد بيّنا أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالاتجاهات الوظيفية الإيجابية وتقلل من سلوكيات الانسحاب (Walumbwa & Lawler, 2003).

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

ويرتكز المنطق النظري لهذه العلاقة على أسس عدّة: أولاً، أن القادة التحويليين يخلقون رؤيةً مشتركةً تجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من شيء أكبر من أنفسهم؛ ثانياً، أن القادة التبادليين يوفرون نظاماً واضحاً من المكافآت والحوافز يعزز الالتزام – ولا سيما المستمر – عبر التبادل المنفعي؛ ثالثاً، أن القادة الخدميين يهتمون بالاحتياجات الفردية للموظفين، وهو ما يُعدّ تربةً خصبةً لنمو الالتزام العاطفي والولاء على المدى البعيد.

الدراسات السابقة

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

أولاً: الدراسات العربية

1) دراسة لغبي والعريقي (2025)

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

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

2) دراسة بن طيراش الرواس (2024)

بعنوان «أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض»، المنشورة في مجلة الأعمال والمحاسبة الأولى. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أنماط القيادة الإدارية (التحويلية والتبادلية) في أداء المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في المشاريع الإنشائية بالرياض. توصّلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي معنوي لأنماط القيادة الإدارية في أداء المشاريع، مع تفوّق للقيادة التحويلية في قوة الأثر مقارنةً بالقيادة التبادلية (بن طيراش الرواس، 2024). وتُعدّ هذه الدراسة من الدراسات القليلة في السياق السعودي التي ربطت بين أنماط القيادة وأداء المشاريع، مما يجعلها مرجعاً مهماً للدراسة الحالية.

3) دراسة مصطفى والعوكلي وعلي (2022)

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

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى إداريي المدارس الثانوية في درنة. اعتمدت المنهج الوصفي على عينة قوامها (149) إدارياً. خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها تسهم بشكل معنوي فعال في تحقيق الالتزام

التنظيمي لدى الإداريين (مصطفى والعوكلي وعلي، 2022).

4) دراسة الشريف وهويدي وسالم (2021)

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

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

5) دراسة الغامدي (2019)

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

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

6) دراسة العجمي والسلمي (2019)

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

7) دراسة التركي (2014)

بعنوان «المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الإدارية للقائد في الالتزام التنظيمي لدى منسوبي المديرية العامة للجوازات بالرياض. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها (226) مستجيباً. أظهرت النتائج توافر المهارات الإدارية بدرجة عالية، وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، مع وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين (التركي، 2014).

ثانياً: الدراسات الأجنبية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7) دراسة القحطاني (Alkahtani, 2016)

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

تُعدّ هذه الدراسة ورقةً مفاهيميةً نظريةً (Conceptual Paper) لا دراسةً ميدانيةً، إذ سعى القحطاني إلى مناقشة أثر أنماط القيادة - بوصفها العامل التنظيمي الأكثر هيمنةً - في الالتزام التنظيمي للموظفين بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والمعياري)، مع التركيز على الذكاء العاطفي للقيادة. وقد طرح الباحث فرضيتين نظريتين رئيسيتين: الأولى أن أنماط القيادة تؤثر تأثيراً معنوياً في أنواع الالتزام التنظيمي الثلاثة، والثانية أن الذكاء العاطفي للقيادة يعزز قوة العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً معدلاً. كما ناقش الباحث الانعكاسات العملية والبحثية المترتبة على هذا الإطار النظري (Alkahtani, 2016). وتكمن قيمة هذه الورقة في أنها تقدّم إطاراً نظرياً يربط بين أنماط القيادة والذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، وهو ما يمكن أن يكون نقطة انطلاق لدراسات تطبيقية لاحقة في السياق السعودي.

8) دراسة جوه ولو (Goh & Low, 2013)

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

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

9) دراسة عبدالرب والغامدي (AbuAlRub & Alghamdi, 2012)

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

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

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

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

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

ما يميز البحث عن الدراسات السابقة

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

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

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

ثالثاً: الإطار الهجين - يستند هذا البحث إلى إطار هجين يجمع بين الأدبيات الدولية في

مجال القيادة (Bass & Avolio, 1994؛ Greenleaf, 1977) والسياق التنظيمي السعودي الخاص بمشاريع رؤية 2030.

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

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

□

المراجع

أولاً: المراجع العربية

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

ثانياً: المراجع الأجنبية

- AbuAlRub, R. F., & Alghamdi, M. G. (2012). The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(5), 668–678. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01320.x>
- Alkahtani, A. H. (2016). The influence of leadership styles on organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence. *Business and Management Studies*, 2(1), 23–34. <https://doi.org/10.1111/bms.v2i1.1091>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Al-Yami, M., Galdas, P., & Watson, R. (2018). Leadership style and organisational commitment among nursing staff in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management*, 26(5), 531–539. <https://doi.org/10.1111/jonm.12578>
- Asiri, S. A., Rohrer, W. W., Al-Surimi, K., Daar, O. O., & Anwar, A. (2016). The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 15(1), 38. <https://doi.org/10.1186/s12912-016-0161-7>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Bloomberg. (2024, September 10). Saudi Arabia's Vision 2030 projects reach US\$1.3 trillion in value. *The Business Times*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478.
- El Dahshan, M. E. A., Youssef, H. A., Aljouaid, M., Babkeir, R. A., & Hassan, W. B. (2017). Effect of nurse managers' leadership styles on organizational commitment of nurses working at Taif governmental hospitals in Kingdom of Saudi Arabia. *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, 6(2), 35–46.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project Management Journal*, 39(4), 58–67.
- Goh, Y. M., & Low, C. S. (2013). The role of servant leadership in fostering trust and commitment among employees. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 529–540.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Kerzner, H. (2011). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Khan, M. S., & Siddiqui, D. A. (2024). The impact of project managers' competencies on project success: The mediating role of project commitment complemented by transformational leadership. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4954258>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Vrcelj, N., Bevanda, V., & Bevanda, N. (2022). Servant leadership: Influence of job satisfaction and organizational commitment. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 29(3), 1–11.
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1083–1101.