

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

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

أسم الطالب/ة

اثير عبدالعزيز سعيد بن مسعود

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

قائمة المحتويات

3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1. المقدمة
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. الفجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي
7	1.4. أسئلة الدراسة
7	السؤال الرئيسي
8	الأسئلة الفرعية
8	1.5. أهداف الدراسة
9	أولاً : الأهداف الوصفية:
9	ثانياً: الأهداف التحليلية والاستنتاجية:
10	1.6. فرضيات الدراسة
10	الفرضية الرئيسية:
10	الفرضيات الفرعية:
11	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. حدود الدراسة
11	أولاً: الحدود الموضوعية
11	ثانياً: الحدود المكانية
12	ثالثاً: الحدود البشرية
12	1.9. خطة الدراسة
15	قائمة المراجع
15	أولاً: المراجع العربية
16	ثانياً: المراجع الأجنبية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة

إن إدارة المشاريع هي من أكثر الميادين تعقيداً واتساعاً في عالم الأعمال المعاصر، إذ باتت المشاريع بمختلف أحجامها وتخصصاتها تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الحكومية والخاصة على حدٍ سواء. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، باتت الحاجة ملحة إلى مناهج قيادية أكثر مرونة وتشاركية تستجيب لمتطلبات الواقع وتُعزز قدرة المنظمات على إنجاز مشاريعها بكفاءة واقتدار. وتأتي المملكة العربية السعودية في طليعة الدول الساعية إلى تطوير منظومتها الإدارية والمشروعاتية في إطار رؤية 2030 الطموحة التي تهدف إلى تنويع مصادر الاقتصاد الوطني وبناء منظومة تنموية شاملة ومستدامة (الشريف والشريع، 2025).

غير أن الواقع الميداني يكشف عن فجوات 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 وفقر 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 تفويض 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: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التشاركية لمدير المشروع وكلّ من التزام فرق العمل وتقليل تعثر المشاريع في البيئة السعودية.

الفرضيات الفرعية

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

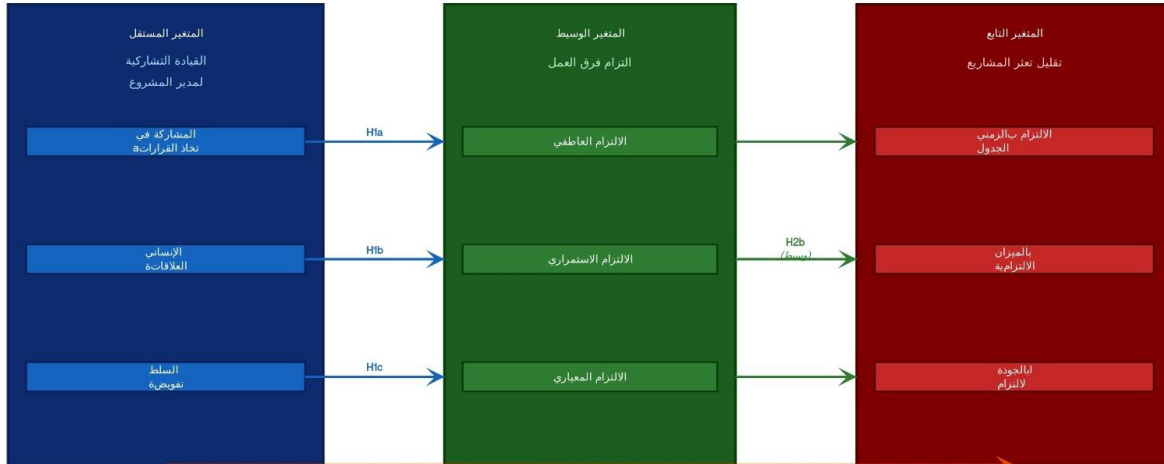
H1b: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد العلاقات الإنسانية لمدير المشروع ومستوى التزام فرق العمل (Nassani وآخرون، 2024).

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

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

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

1.7. نموذج الدراسة



1.8. حدود الدراسة

أولاً: الحدود الموضوعية

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

ثانياً: الحدود المكانية

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

ثالثاً: الحدود البشرية

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

رابعاً: الحدود الزمانية

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

1.9. خطة الدراسة

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

1.2. مشكلة الدراسة

1.3. أهمية الدراسة

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8 حدود الدراسة

1.9 خطة الدراسة

2. الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة

2.1 مفهوم القيادة التشاركية

2.2 أبعاد القيادة التشاركية

2.3 مفهوم الالتزام التنظيمي

2.4 أبعاد الالتزام التنظيمي

2.5 مفهوم تعثر المشاريع

2.6 مؤشرات وأسباب تعثر المشاريع

2.7 العلاقات النظرية بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي وتعثر المشاريع

2.8 الدراسات السابقة

2.9 الفجوة البحثية

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 منهج الدراسة

3.2 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

3.4 أداة القياس

3.5 إجراءات الصدق

3.6 إجراءات الثبات

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

4. الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها

4.1 وصف خصائص العينة

4.2 التحليل الوصفي للمتغيرات

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

4.4 تحليل العلاقات بين المتغيرات

4.5 تفسير النتائج

5. الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة

5.2 الاستنتاجات العامة

5.3 التوصيات النظرية

5.4 التوصيات التطبيقية

5.5 آفاق البحث المستقبلي

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

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

الشريف، فيصل، والشريع، مشعل بن عبدالله. (2025). أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 4(15)، 2147-
2184. <https://doi.org/10.21608/rijcs.2025.434317.1433>

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_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]. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1192/>

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

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

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

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

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

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