



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

تأثير القيادة السامة على الإلتزام التنظيمي: دراسة حالة لشركة موبايلي في الرياض

اسم الطالبة:

سحر سالم عطية زقماط

الرقم الجامعي:

2021205370

مشروع التخرج - 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني-2024

الشكر والتقدير بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى ((ومن يشكر فإنما يشكر نفسه)) لقمان 12

وقال رسول الله الكريم صلى الله عليه وسلم: من لم يشكر الله عز وجل

وانطلاقاً من مبدأ أنه لا يشكر الله الذي لا يشكره الناس، أتوجه بالشكر وعظيم
الامتنان إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين كانوا العون والسند والفضل الكبير في
إفادتي في العلم من أولى مراحل الدراسة حتى هذه اللحظة

وللمشرفة الفاضلة الدكتورة: منى مصطفى العشري

كل عبارات الشكر والتقدير لن توفيك حقك، لقد بذلتى جهوداً مضاعفة في العمل، وكان ذلك من جميل
أخلاقك، نسأل الله ان يجزيك خيراً

وأتوجه بالشكر لكل عائلتي لأنهم لم يتركوني يوماً، قدموا لي الكثير من الدعم والأمل لهم كل الشكر
والامتنان على كل نصيحة منحتهموني إياها في وقت من الأوقات وكنت احتاج لها بشدة، فجزاكم الله خير
الجزاء.

الإهداء:

نؤمن بمقولة لكل بداية نهاية وها أنا أرى رحلتي الجامعية قد شارفت على الانتهاء من بعد مشقة وتعب لوقت طويل، وها نحن اليوم نختم مشروع تخرجنا بكل ما لدينا من همة ونشاط نحمل بداخلنا كل التقدير والامتنان لكل من كان له الفضل في هذه السيرة، وقدم لنا المساعدة ولو باليسر

الحمد لله حبًا وشكرًا وامتنانًا، ما كنا لنفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء والختام

قوله تعالى ((وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين)) يونس 10

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يرحمك ويتقبلك من الشهداء وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد إلى الأبد

(والدي العزيز _ رحمه الله)

إلى معنى الحب والحنان.. وإلى بسملة الحياة وسر الوجود.. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب.

(أمي الغالية _ حفظها الله)

إلى الذين يبهجهم نجاحي ومهدوا عثرات مسيرتي وكانوا واقفين خلفي مثل الظل مهما كثرت تخطباتي

(اخواتي واخواني _ حفظهم الله)

نضع بين أيديكم هذا المشروع متمنين أن ينال على حسن رضاكم.

جدول المحتويات:

6	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
7	المقدمة:	1.1
9	مشكلة البحث:	1.2
9	الفجوة النظرية:	1.2.1
9	الفجوة العملية:	1.2.2
10	اهمية البحث:	1.3
10	الأهمية النظرية:	1.3.1
10	الأهمية العملية:	1.3.2
11	أسئلة البحث:	1.4
11	أهداف البحث:	1.5
11	فرضيات البحث:	1.6
12	نموذج البحث:	1.7
13	منهجية البحث:	1.8
14	الدراسة الميدانية:	1.9
16	مخطط المشروع:	1.10
17	الفصل الثاني: الإطار النظري	2
18	المقدمة :	2.1
18	المتغير الأول :	2.2
19	المتغير الثاني :	2.3
20	العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني :	2.4
21	الخاتمة :	2.5
22	المراجع :	2.6
24		

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث (من إعداد الباحث)	13
2	ملخص منهجية البحث المصدر (الباحث)	14

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالجانب المظلم للقيادة فأصبحت القيادة السامة محور اهتمام العديد من المنظمات وهو موضوع مثير للاهتمام بالنسبة للباحثين والأكاديميين والمختصين في مختلف المجالات والمنظمات، لكن في الفترة الأخيرة بدأت الدراسات تركز على مدى تأثير القيادة السامة على الالتزام التنظيمي، وعلى الرغم كثرة على الاهتمام نحو القيادة السامة إلا أنه لم يتوصل إلى تعريف محدد لها، فأستخدم الباحثون مصطلح " سام " (Burton et al., 2014; Schmidt, 2008) .

فالقيادة السامة نوع من القيادة الذي يؤثر بشكل سلبي على العاملين من خلال أساليب التهريب، والتنمر، التي تؤثر على الالتزام التنظيمي، إن القيادة السامة ظاهرة مكلفة، فهي تدمر الأفراد والجماعات والمنظمات وحتى الدول وذلك من خلال التأثير سلبيًا على عواطف وسلوكيات الأفراد، وينتج عن القيادة السامة ظهور عديد من السلوكيات السلبية للعاملين في المنظمات من أهمها: التنمر في بيئة العمل، والصمت التنظيمي، والتهكم التنظيمي، وعليه تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وعدم ثقة بالنفس، وارتفاع معدلات ترك العمل، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى تدني وانهيار مستوى أدائها،

(Milosevic et al., 2020; Song et al., 2017) .

ويؤدي قادة المشروع دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف في الوقت المناسب، والعكس صحيح فقد يؤدي بعض القادة إلى بعض من المشاكل في تحقيق الأهداف، ولقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك علاقة عكسية معنوية قوية بين المتغير القيادة السامة ومتغير الالتزام التنظيمي، فالقادة يقومون بدور رئيس من خلال اظهار السلطة في العمل وتوزيع المكافآت والمهام وتوفير الموارد اللازمة وتقييم أداء الموظفين.

تعد القيادة السامة أسلوب من أساليب الفكر القيادي الإداري.

حاولت عديد من ادبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في الفترات السابقة، تحديد الجوانب المظلمة والسيئة في عديد من المنظمات، حيث كشفت جهود كثير من الباحثين منها:

(Chiaburu et al., 2013; Khalil, 2020; Stavrova, 2015; Vigoda & Drory, (2006)

عن أهم المتغيرات السلوكية في حياة المنظمات من أبرزها: سلوكيات التهكم التنظيمي، وخرق العقد النفسي، وسلوكيات العمل السلبية، والإشراف المسيء، والصمت التنظيمي.

وكشفت عديد من الجهود البحثية السابقة عن الإلتزام التنظيمي، تؤدي الى انهيار المعايير التنظيمية، والقيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي لدى عديد من العاملين بالمنظمات المختلفة. (النظمي2010).

تؤدي القيادة الجيدة الى مستويات اعلى من نجاح المشروع؛ وذلك لان القادة في بيئة العمل يؤثرون على سلوكيات الافراد وإنتاجيتهم تجاه مؤسساتهم من خلال قراراتهم التي يتخذونها وشخصيتهم التي يفرضونها وطرق تنفيذهم للأعمال.

ان ممارسة أبعاد القيادة السامة تعزز صمت العاملين داخل منظماتهم، مما يؤدي بدوره لانخفاض الأداء الوظيفي، كما تؤثر ممارسه ابعاد القيادة السامة سلبا على المناخ التنظيمي داخل مكان العمل، فإن الثقافة السامة تدمر معنويات فريق العمل، والقائد السام هو شخص نرجسي يروج لذاته ويتبنى نمط إشراف ضارا وسلطويًا.

ويعبر الإلتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ويظهر الإلتزام التنظيمي في بذل العامل جهود إضافية في العمل، ونظرا لأهمية الإلتزام التنظيمي من خلال هذا البحث.

1.2 مشكلة البحث:

تأثير القيادة السامة على الإلتزام هو موضوع هام بشكل تحديًا للعديد من المؤسسات. القيادة السامة تشير الى نمط قيادي سلبي يمارسه القادة الذين يستخدمون السلطة والسيطرة بشكل لا ينطوي على التفاعل الإيجابي مع الموظفين، ويمكن أن يكون لها تأثير سلبي على الإلتزام التنظيمي للموظفين.

1.2.1 الفجوة النظرية:

- **نقص في الفهم النظري:** قد يكون هناك نقص في الفهم لكيفية تأثير القيادة السامة (مثل القيادة التحفيزية) على الإلتزام التنظيمي. قد يكون هناك حاجة الى مزيد من الدراسات والأبحاث لفهم أفضل هذه العلاقة وتحديد العوامل المؤثرة.
- **انعدام البحوث الدقيقة:** قد يكون هناك نقص في الأبحاث الدقيقة التي تدرس على نحو كافٍ تأثير القيادة السامة على التزام التنظيمي. قد يكون هناك حاجة الى دراسات استقصائية أو تجريبية تحاول ملئ هذه الفجوة وفهم التفاعلات بين القيادة السامة والإلتزام.

1.2.2 الفجوة العملية:

- **عدم فهم القيادة السامة بشكل صحيح:** قد يكون هناك افتراضات خاطئة أو عدم فهم صحيح لمفهوم القيادة السامة، مما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة فيما يتعلق بالإلتزام التنظيمي. قد يحتاج المديرون والقادة إلى توضيح المفاهيم وتدريبهم على كيفية تطبيق القيادة السامة بشكل فعال.
- **تنوع الثقافة التنظيمية:** يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية المتنوعة في مؤسسة ما على كيفية تأثير القيادة السامة على الإلتزام التنظيمي. قد تكون هناك حاجة لتخصيص استراتيجيات قيادية تناسب تلك الثقافات المختلفة لتعزيز الإلتزام.
- **عدم وجود تحفيز وتشجيع:** إذا لم يتم توفير تحفيز وتشجيع كافي من جانب القيادة، قد لا يشعر الموظفون بالدافع الكافي للإلتزام بالمؤسسة. يجب على القادة إظهار الاهتمام والتقدير لموظفيهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسة بشكل مشترك.

- مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على

سؤال البحث التالي :

"ما هو تأثير القيادة السامة على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلى بالرياض؟"

1.3 أهمية البحث:

بحث أثر لقيادة السامة على الإلتزام التنظيمي يعتبر موضوعاً مهماً وذو أهمية كبيرة في ساحة الإدارة وعلم موضوعاً مهماً وذو أهمية كبيرة في ساحة الإدارة وعلم نفس التنظيمي. يعكس هذا البحث الاهتمام المتزايد بفهم دور القيادة السامة في تأثير سلوك الموظفين في بيئة العمل وكيف يمكن لذلك الأثر أن يؤثر على الإلتزام التنظيمي.

تعتبر دراسة أثر القيادة السامة على الإلتزام التنظيمي من الأبحاث المهمة والضرورية لعدة أسباب:

1.3.1 الأهمية النظرية:

- تساهم هذه الدراسة في إثراء النظريات والمفاهيم الخاصة بالقيادة والالتزام التنظيمي.
- توفر فهماً أعمق لعلاقة بين القيادة السامة والإلتزام التنظيمي وتحليل تأثيرها على أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام.
- تطوير المعرفة المعمقة: يعتبر بحث القيادة السامة على الإلتزام التنظيمي مجالاً لتطوير المعرفة والفهم الأعمق عن كيفية تأثير الأساليب القيادية على السلوك والأداء في محيط العمل.

1.3.2 الأهمية العملية:

- تساعد هذه الدراسات الشركات والمؤسسات على تحديد وفهم العوامل التي تؤثر سلباً على الإلتزام التنظيمي للموظفين.
- توفر رؤية جديدة للإدارة حول كيفية التعامل مع القيادة السامة وتطوير استراتيجيات تجنب آثارها الضارة.
- تعزز فهم العوامل النفسية والاجتماعية التي قد تؤدي إلى تراجع الإلتزام التنظيمي وتقليل الإنتاجية والكفاءة.

1.4 أسئلة البحث:

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة أسئلة البحث كما يلي:

- ما هو دور القيادة السامة في تقليل الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلي بالرياض؟
- ما هي العوامل التي تسهم في ظهور القيادة السامة داخل شركة موبايلي بالرياض؟
- كيف يمكن تقليل تأثير القيادة السامة على الالتزام التنظيمي من خلال استراتيجيات الإدارة الفعالة؟

1.5 أهداف البحث:

الهدف العام : تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة السامة على الالتزام التنظيمي في شركة موبايلي بالرياض.

الأهداف الفرعية:

- تحديد دور القيادة السامة في تقليل الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلي بالرياض.
- تحليل العوامل التي تسهم في ظهور القيادة السامة داخل شركة موبايلي بالرياض.
- اقتراح استراتيجيات لتحسين الالتزام التنظيمي من خلال تقليل تأثير القيادة السامة في شركة موبايلي بالرياض.

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية (H1):

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلي بالرياض.

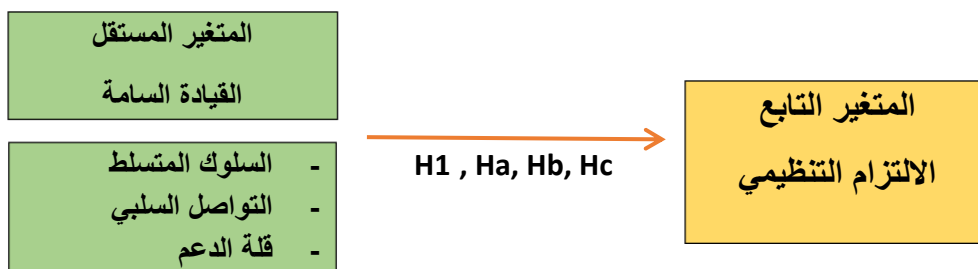
ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة ورضا الموظفين عن وظائفهم في شركة موبايلي بالرياض.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة واستقلالية الموظفين في اتخاذ القرارات المهنية في شركة موبايلي بالرياض.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة وتقليل العوامل التي تعيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلى بالرياض.

1.7 نموذج البحث:



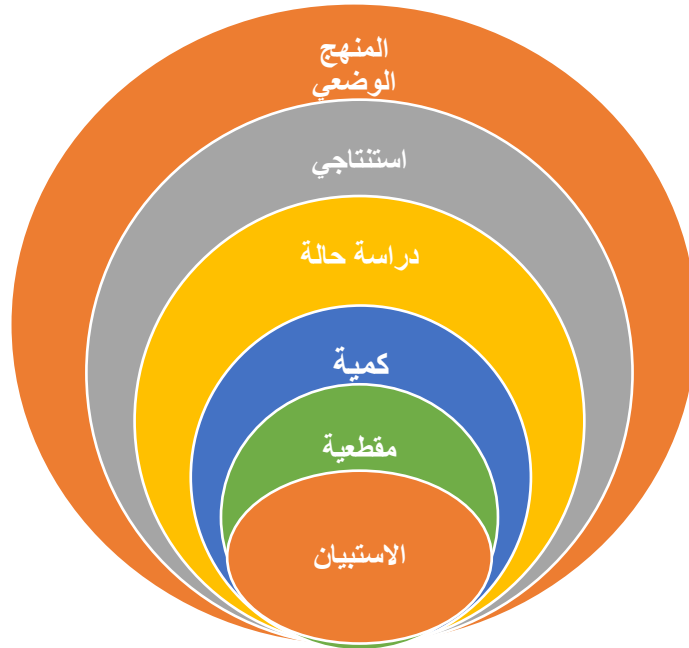
الشكل (1): نموذج البحث (من إعداد الباحث)

1.8 منهجية البحث:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة اثر القيادة السامة على الالتزام التنظيمي لشركة موبايلى في الرياض. من جانبه، يهدف المنهج التحليلي إلى العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد أثر كل منهما في الآخر.

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional

طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر (الباحث)

1.9 الدراسة الميدانية:

شركة اتحاد اتصالات تأسست في تاريخ 14 ديسمبر 2004 كشركة مساهمة بعد فوزها برخصة الهاتف المحمول الثانية في السعودية برأس مال يبلغ خمس مليارات ريال سعودي، ويشارك فيها الجانب الإماراتي ممثلاً بمؤسسة الإمارات للاتصالات بنسبة 27% و 11% للتأمينات الاجتماعية والباقي لعامة المساهمين. أطلقت موبايلي خدمات الهاتف المحمول في المملكة العربية السعودية في 5 مايو 2005، لتكسر بذلك احتكار شركة الاتصالات السعودية في مجال الأعمال اللاسلكية.

• تاريخ الشركة

موبايلي هو الاسم التجاري لشركة اتحاد اتصالات، الذي ارتبط ببداية كسر احتكار قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، عندما فازت بالرخصة الثانية على خمسة انتلافات أخرى خلال صيف 2004م. والرخصة سارية لمدة 25 عامًا. وتمتلك شركة اتصالات الإماراتية حصة 27.45 بالمائة من أسهم الشركة، كما تمتلك المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية حصة 11.85 بالمائة من موبايلي، أما الباقية فتعود ملكيتها لعدد من المستثمرين ولعامة الجمهور.

وكانت شركة اتحاد اتصالات قد أطلقت طرحًا عامًا أوليًا في أكتوبر 2004، وقد تجاوزت طلبات الاكتتاب الحد الأقصى، وكان لا بد من استدعاء الشرطة للتعامل مع الاضطرابات بين المستثمرين الذين كانوا يتشاجرون حول استثمارات الاكتتاب.. بعد ستة أشهر من التحضيرات الفنية والتجارية، أطلقت موبايلي خدماتها التجارية في 25 مايو 2005م، وخلال أقل من تسعين يوماً أعلنت موبايلي أنها تخطت عتبة المليون مشترك. أطلقت الشركة خدمات 3.5 G في 27 يونيو 2006.

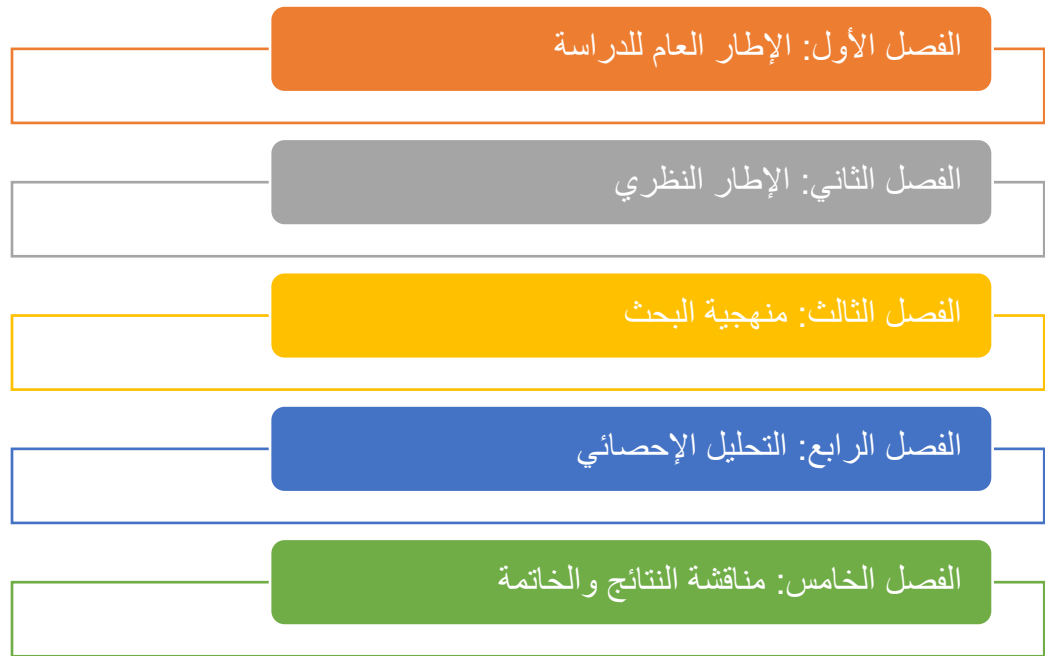
مع نهاية 2006م وصفت المنظمة الدولية للهاتف المتحرك موبايلي بأنها أسرع المشغلين نمواً على الإطلاق في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وفي سبتمبر من عام 2007م أعلنت موبايلي أنها قد وقعت مذكرة تفاهم بقيمة 1.5 مليار ريال (400 مليون دولار) لشراء شركة بيانات الأولى، وهي واحدة من مشغلين اثنين مرخصين لاتصالات البيانات. وبحلول نهاية عام 2008م كانت موبايلي قد اختتمت عملية استحواذها على شركة بيانات الأولى. ومن ثم قامت موبايلي بالاستحواذ على شركة زاجل، وهي مقدم رائد لخدمة الإنترنت في صفقة بلغ حجمها 80 مليون ريال، وقد تبعت هذه الخطوة توجه موبايلي نحو المزج بين

الخدمات الثابتة والمتحركة، وكذلك سوق توفير خدمة النطاق العريض المتحرك. كما أطلقت الشركة خدمات الجيل الرابع 4G في 13 سبتمبر 2011.

وبعد 10 سنوات من إدارة خدمات موبايلي، توسعت Nokia في فبراير 2021 في شراكتها مع موبايلي لتوقع اتفاقية لمدة 3 سنوات تسمح لها بإدارة وصيانة شبكات الراديو والنقل في الرياض ومناطق أخرى.

وتمتلك موبايلي بنية تحتية قوية تساعد على تقديم خدمات باعتمادية وموثوقية عالية يساعدها في ذلك تملكها لما نسبته 66% من المشروع الوطني لشبكة الألياف البصرية. وتعد شبكة الألياف الوطنية السعودية "SNFN"، أحد أكبر شبكات الألياف البصرية في العالم والتي تقدم حلول تواصل شاملة وخدمات تغطية متنقلة وخدمات النطاق العريض، إضافةً إلى خدمات وحلول الربط بالأقمار الصناعية وتوفير المشغلات الدولية والفردية في المملكة. وتم تأسيس هذه الشبكة بتعاون مشترك بين شركة موبايلي، شركة بيانات الأولى لخدمات الشبكة المحدودة (شركة تابعة موبايلي) وشركة الاتصالات المتكاملة المحدود (آي تي سي). وهي توفر شبكة ألياف بصرية في المملكة العربية السعودية، وتصل إلى جميع المدن الكبرى، وأكثر من 22000 كم من الشوارع والطرق السريعة، وتوفر تغطية لنسبة 99% من السكان. وتغطي الشبكة، بما لديها من توصيلية متمازجة بالكامل وقدرة واسعة، أكثر من 13800 كيلومترا في أكثر من 35 مدينة رئيسية في جميع أنحاء المملكة وتوفر ما يصل إلى 100 Gbps بالإضافة إلى الربط الخدمي. كما تم توسيع الشبكة لربط الدول المجاورة مثل [اليمن](#)، [الإمارات العربية المتحدة](#) و**[البحرين](#)** و**[قطر](#)** و**[الكويت](#)** و**[الأردن](#)**.

1.10 مخطط المشروع:



2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة :

2.2 المتغير الأول :

2.3 المتغير الثاني :

2.4 العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني :

2.5 الخاتمة :

2.6 المراجع:

1- طه عبد الوهاب حسن, د. ا. & 1- د. انتصار. (2024). سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي (نظريات وتحليلات) Toxic leadership policies and their impact on organizational commitment. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية-2569, 4(7), 2616.

https://hiss.journals.ekb.eg/article_350823.html

2- محمد محمد النجار, ح., حميدة, سامي محمود مصطفى, & ماهر سعد الدسوقي الحبشى. (2023). العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية, 47(3), 443-420 .

https://journals.ekb.eg/article_299366.html

3- مهدي, م., & محمد. (2023). القيادة السامة وتأثيرها علي الأنومية التنظيمية-دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية, 24(3), 132-89

https://jsst.journals.ekb.eg/article_307655.html

4- مقال القيادة السامة ونجاح المشروعات : دور المحسوبة ؛ رئاسة مجلس الوزراء مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار .

<https://www.idsc.gov.eg/Article/details/8796>

-5

المراجع الأجنبية :

- 1-) Burton, J., Taylor, S., & Barber, L. (2014). "Understanding internal, external, and relational attributions for abusive
- 2-

الملاحق

