

أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية على موظفي
شركة أرامكو السعودية"

إعداد الطالب /

فهد فيصل الدوسري

٢٥٢٠٠٠٧٤٠

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

1448 – 2026



إِهْدَاء

إلى أولئك الذين جعلوا من رحلة العلم رحلة حياة،
إلى والديّ اللذين لم يتركا يدي في العثرات،
إلى أساتذتي الذين كانوا نبراس الطريق،
إلى أصدقائي الذين منحوني القوة وقت التعب،
إلى نفسي التي لم تستسلم، ولم تتوقف رغم الصعوبات،
إلى كل من كان وجوده حولي دافعاً للاستمرار،
أهدي هذا العمل المتواضع، لا بوصفه نهاية الطريق،
بل بدايةً جديدة نحو غاياتٍ أكبر وأحلامٍ أعمق،
فلكم جميعاً، يا من صنعتُم من المستحيل ممكناً، كل الامتنان والتقدير.

شكر وتقدير

أحمدك اللهم يا من علمتنا ما لم نكن نعلم، وأصلي وأسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي الكريمين، الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد والدكتور / فايز علي جراد، على توجيهاتهما القيمة ودعمهما المستمر طيلة فترة إعداد هذا البحث، فلهما الفضل بعد الله في إتمام هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى إدارة شركة أرامكو السعودية ولسادة الموظفين الذين شاركوا في تعبئة الاستبانة، والذين كان لتعاونهم الأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة. والشكر موصول لجميع من ساندني وقدم لي العون، والدي الكريمين، وزملائي وأصدقائي.

والشكر موصول لكم أيها السادة أعضاء لجنة المناقشة على قبولكم مناقشة هذا البحث.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة أرامكو السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، طبقت على عينة عشوائية قوامها ١٠٠ موظف من شركة أرامكو السعودية، تم استرداد ٥٠ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة في شركة أرامكو السعودية جاء مرتفعاً من وجهة نظر الموظفين، كما جاء مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين مرتفعاً أيضاً. كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإلهام، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) مجتمعة على الالتزام التنظيمي. وكان بعد "التأثير المثالي" هو الأكثر تأثيراً.

في ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج تطوير القيادات التحويلية في الشركة، والعمل على استدامة مستويات الالتزام التنظيمي المرتفعة من خلال سياسات تحفيزية ملائمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، شركة أرامكو السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	الملخص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
١.....	١.١ مقدمة الدراسة
٢.....	٢.١ مشكلة الدراسة
٣.....	٣.١ أهمية الدراسة
٤.....	٤.١ أهداف الدراسة
٥.....	٥.١ أسئلة الدراسة
٦.....	٦.١ الدراسات السابقة
١٠.....	٧.١ الفجوة البحثية
١٢.....	٨.١ المنطلقات النظرية للدراسة
١٥.....	٩.١ حدود الدراسة
١٦.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
١٦.....	المبحث الأول: القيادة التحويلية
١٦.....	١.١.٢ تمهيد
١٦.....	٢.١.٢ مفهوم القيادة التحويلية
١٧.....	٣.١.٢ أهمية القيادة التحويلية
١٩.....	٤.١.٢ أهداف القيادة التحويلية
٢٠.....	٥.١.٢ أبعاد القيادة التحويلية

٢٣	٦.١.٢ استراتيجيات تطبيق القيادة التحويلية.....
٢٥	المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي.....
٢٥	١.٢.٢ تمهيد.....
٢٥	٢.٢.٢ مفهوم الالتزام التنظيمي.....
٢٧	٣.٢.٢ أهمية الالتزام التنظيمي.....
٢٨	٤.٢.٢ أهداف الالتزام التنظيمي.....
٢٩	٥.٢.٢ أبعاد الالتزام التنظيمي.....
٣١	٦.٢.٢ العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.....
٣٢	٧.٢.٢ استراتيجيات تعزيز الالتزام التنظيمي.....
٣٤	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
٣٤	١.٣ تمهيد.....
٣٤	٢.٣ منهج الدراسة.....
٣٤	٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها.....
٣٥	٤.٣ أداة الدراسة.....
٣٧	٥.٣ صدق وثبات أداة الدراسة.....
٤٠	٦.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
٤٢	٨.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
٤٤	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
٤٤	١.٤ تمهيد.....
٤٤	٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
٤٦	٣.٤ التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة.....
٥٣	٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٥٩	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها.....
٥٩	١.٥ تمهيد.....
٥٩	٢.٥ نتائج الدراسة.....

٦٢	٣.٥ توصيات الدراسة.
٦٣	٤.٥ الدراسات المستقبلية المقترحة
٦٥	Abstract
٦٦	المراجع
٦٩	الملاحق
٧٠	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣٥	جدول رقم (٣ - ١): توزيع استبانات الدراسة	١.
٣٦	جدول رقم (٣ - ٢): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	٢.
٣٧	جدول رقم (٣ - ٣): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (القيادة التحويلية)	٣.
٣٨	جدول رقم (٣ - ٤): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (الالتزام التنظيمي)	٤.
٣٩	جدول رقم (٣ - ٥): معاملات الثبات لأبعاد ومجاور الاستبانة باستخدام ألفا كرونباخ	٥.
٤٠	جدول رقم (٣ - ٦): مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الالتزام التنظيمي	٦.
٤٤	جدول رقم (٤ - ١): توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس	٧.
٤٤	جدول رقم (٤ - ٢): توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر	٨.
٤٥	جدول رقم (٤ - ٣): توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي	٩.
٤٥	جدول رقم (٤ - ٤): توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة	١٠.
٤٦	جدول رقم (٤ - ٥): توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى الوظيفي	١١.
٤٦	جدول رقم (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التأثير المثالي	١٢.

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١٣.	جدول رقم (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الحفز الإلهامي	٤٧
١٤.	جدول رقم (٤ - ٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الاستشارة الفكرية	٤٨
١٥.	جدول رقم (٤ - ٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الاعتبار الفردي	٤٩
١٦.	جدول رقم (٤ - ١٠): الترتيب العام لأبعاد القيادة التحويلية	٥٠
١٧.	جدول رقم (٤ - ١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الالتزام العاطفي	٥٠
١٨.	جدول رقم (٤ - ١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الالتزام المستمر	٥١
١٩.	جدول رقم (٤ - ١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الالتزام المعياري	٥٢
٢٠.	جدول رقم (٤ - ١٤): الترتيب العام لأبعاد الالتزام التنظيمي	٥٢
٢١.	جدول رقم (٤ - ١٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي	٥٣
٢٢.	جدول رقم (٤ - ١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي	٥٥
٢٣.	جدول رقم (٤ - ١٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي	٥٦
٢٤.	جدول رقم (٤ - ١٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستشارة الفكرية على الالتزام التنظيمي	٥٧

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٨	جدول رقم (٤ - ١٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي	٢٥.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

١.١ مقدمة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وتغيّرات جوهرية على المستويات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، مما فرض على المنظمات الحديثة ضرورة إعادة النظر في أساليبها الإدارية وممارساتها القيادية لمواكبة هذه التحولات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي ظل هذه التحديات، باتت القيادة الفاعلة من أهم العوامل التي تُسهم في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تُمثّل القيادة العمود الفقري الذي تركز عليه المنظمات في توجيه مواردها البشرية وتوظيف طاقاتها بما يخدم رسالتها ورؤيتها (محمد وآخرون، ٢٠٢٢).

ولقد تعدّدت الأنماط القيادية التي تناولتها الأدبيات الإدارية، إلا أن نمط القيادة التحويلية برز كأحد أكثر الأنماط القيادية فاعلية وملاءمة لمتطلبات العصر الحديث، نظرًا لقدرته على إحداث تغييرات جوهرية في سلوكيات المرؤوسين وقيمهم واتجاهاتهم، وتحفيزهم على تجاوز توقعاتهم وتحقيق إنجازات استثنائية. وتقوم القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية هي التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي، وهي الأبعاد التي تُمكن القائد من بناء علاقة وطيدة مع مرؤوسيه تركز على الثقة والاحترام والإلهام (أحمد، ٢٠٢٥).

وتتجلى أهمية القيادة التحويلية في قدرتها على إحداث تأثير إيجابي على مختلف المخرجات التنظيمية، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى دورها المحوري في تعزيز الرشاقة التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرارات وسلوكيات المواطن التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية. كما تُسهم القيادة التحويلية في خلق بيئة عمل محفّزة تدعم الإبداع والابتكار وتُشجّع المرؤوسين على تقديم أفضل ما لديهم، وذلك من خلال الرؤية المستقبلية الواضحة التي يقدّمها القائد، والاهتمام الفردي بكل مرؤوس، والتشجيع المستمر على التفكير الإبداعي وحلّ المشكلات بأساليب مبتكرة (عبدالعزیز والقحطاني، ٢٠٢٥).

يُعَدّ الالتزام التنظيمي من المفاهيم المحورية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إذ يعكس مدى ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها وانخراطه فيها وتطابقه مع قيمها وأهدافها. ويُمثّل الالتزام التنظيمي حالة نفسية تربط الفرد بالمنظمة وتتّكس على قراره بالاستمرار في العمل بها، وقد تعدّدت

أبعاده وفقاً للنموذج الذي قدّمه ماير وألن ليشمل الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري، وهي الأبعاد التي تعكس الجوانب الوجدانية والمادية والأخلاقية لعلاقة الموظف بمنظمته (صالح وزايد، ٢٠٢٤).

وتتبع أهمية الالتزام التنظيمي من كونه يُمثّل مؤشراً مهماً على صحة المنظمة وفعاليتها، فالموظف الملتزم تنظيمياً يكون أكثر استعداداً لبذل الجهد وتقديم العطاء، وأقل ميلاً لترك المنظمة أو التغيب عن العمل. كما يرتبط الالتزام التنظيمي بالعديد من المخرجات الإيجابية كالأداء الوظيفي المرتفع والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يجعله هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المنظمات الحديثة لتحقيق التميز والاستدامة في ظل بيئة الأعمال التنافسية (العوائد وآخرون، ٢٠٢٢).

وانطلاقاً مما سبق، تأتي الدراسة الحالية لتسلط الضوء على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) لدى موظفي شركة أرامكو السعودية، باعتبارها من أكبر الشركات في المملكة العربية السعودية والعالم، ومن أهم ركائز الاقتصاد الوطني، بما يُتيح فرصة بحثية ثرية لاختبار هذه العلاقة في بيئة تنظيمية ذات خصوصية، وتقديم إسهام علمي وعملي يخدم الأدبيات الإدارية ويدعم الممارسات القيادية في المنظمات المماثلة.

٢.١ مشكلة الدراسة

تُعَدُّ شركة أرامكو السعودية من أكبر الشركات العاملة في قطاع النفط والطاقة على المستويين الإقليمي والعالمي، ومن أهم الركائز التي يقوم عليها الاقتصاد السعودي، إذ تضمّ كواثر بشرية ضخمة ومتنوعة من مختلف التخصصات والجنسيات. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها الشركة في ظل التحولات الاقتصادية العالمية وتقلبات أسواق النفط وتوجّهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ نحو تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط، باتت الحاجة ملحةً إلى تبني أنماط قيادية متطورة تُسهم في تعزيز ولاء موظفيها والتزامهم التنظيمي بما يدعم استدامة الشركة وقدرتها التنافسية.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها شركة أرامكو السعودية في تطوير ممارساتها الإدارية والقيادية، إلا أن الملاحظة الميدانية والدراسات السابقة تُشير إلى وجود تفاوت في مستويات ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في الشركات الكبيرة، وانعكاس ذلك على مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. فقد أشارت دراسة العوائد وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة في

عدد من المنظمات، مما يُلقي بظلاله على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين. كما أكدت دراسة كمال والبديري (٢٠٢٥) على أن ممارسات القيادة التحويلية في الشركات الكبيرة تحتاج إلى مزيد من التطوير لتحقيق أثرها المنشود على الالتزام التنظيمي.

ومن خلال استقراء الأدبيات والدراسات السابقة، يتّضح أن هناك قصوراً ملحوظاً في الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة في القطاع النفطي السعودي بشكل عام، وفي شركة أرامكو السعودية بشكل خاص، رغم الأهمية الاستراتيجية لهذا القطاع والشركة. كما يُلاحظ تباين نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بترتيب أبعاد القيادة التحويلية من حيث تأثيرها على الالتزام التنظيمي، حيث أشارت دراسة مرتكوش (٢٠٢٢) إلى أن بُعد التأثير المثالي كان الأكثر تأثيراً، في حين أشارت دراسة كمال والبديري (2025) إلى أن بُعد الحفز الإلهامي كان الأكثر تأثيراً، مما يُثير تساؤلات حول البُعد الأكثر تأثيراً في سياق شركة أرامكو السعودية.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) لدى موظفي شركة أرامكو السعودية

٣.١ أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسة علمية تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في بيئة تطبيقية مميزة، وهي شركة أرامكو السعودية.
- تتناول الدراسة موضوعين حيويين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، يحظىان باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين في العصر الحديث.
- تُسهم الدراسة في سدّ الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) في القطاع النفطي السعودي.

- تتيح الدراسة فرصة لاختبار الإطار النظري للقيادة التحويلية الذي طوّره (Bass & Avolio) والإطار النظري للالتزام التنظيمي الذي طوّره (Meyer & Allen) في بيئة عمل ذات خصوصية تنظيمية وثقافية.
- تُمثّل نتائج الدراسة منطلقًا لدراسات مستقبلية تتناول هذين المتغيرين أو علاقتهما بمتغيرات أخرى في قطاعات وسياقات مختلفة.
- تُقدّم الدراسة مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيري الدراسة، مما يُشكّل مرجعًا علميًا للباحثين المهتمين بهذا المجال.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تتناول الدراسة قطاعًا اقتصاديًا حيويًا في المملكة العربية السعودية، إذ تُعدّ شركة أرامكو السعودية من أكبر شركات النفط في العالم وأحد أهم ركائز الاقتصاد الوطني.
- تُساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في شركة أرامكو السعودية على فهم أثر ممارسات القيادة التحويلية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، بما يدعم اتخاذ قرارات إدارية مبنية على أسس علمية.
- تُقدّم الدراسة توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الشركة، بهدف تنمية مهاراتهم في ممارسة القيادة التحويلية.
- تُسهم الدراسة في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي والإنتاجية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.
- تتوافق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تولي اهتمامًا كبيرًا بتطوير الكوادر البشرية وتعزيز كفاءتها وانتمائها لمؤسساتها.
- يمكن تعميم نتائج الدراسة والاستفادة منها في شركات وقطاعات مماثلة في المملكة العربية السعودية والدول العربية، بما يُسهم في تحسين الممارسات الإدارية والقيادية.
- تُساعد الدراسة إدارة الموارد البشرية في الشركة على تصميم سياسات وبرامج تستهدف تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي لدى الموظفين.

٤.١ أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) لدى موظفي شركة أرامكو السعودية.

الأهداف الفرعية

- التعرف على المستوى الفعلي لممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة لدى القيادات الإدارية في شركة أرامكو السعودية من وجهة نظر الموظفين.
- قياس مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) لدى موظفي شركة أرامكو السعودية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها والالتزام التنظيمي بأبعاده لدى موظفي شركة أرامكو السعودية.
- قياس أثر بُعد التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى موظفي شركة أرامكو السعودية.
- قياس أثر بُعد الحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى موظفي شركة أرامكو السعودية.
- قياس أثر بُعد الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى موظفي شركة أرامكو السعودية.
- قياس أثر بُعد الاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى موظفي شركة أرامكو السعودية.
- تحديد البُعد الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إدراك موظفي شركة أرامكو السعودية لكلٍ من القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تُسهم في تعزيز ممارسات القيادة التحويلية ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية.

٥.١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) لدى موظفي شركة أرامكو السعودية؟

الأسئلة الفرعية

- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة لدى القيادات الإدارية في شركة أرامكو السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) لدى موظفي شركة أرامكو السعودية؟
- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية بأبعادها والالتزام التنظيمي بأبعاده لدى موظفي شركة أرامكو السعودية؟
- ما أثر بُعد التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى موظفي شركة أرامكو السعودية؟
- ما أثر بُعد الحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى موظفي شركة أرامكو السعودية؟
- ما أثر بُعد الاستشارة الفكرية على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى موظفي شركة أرامكو السعودية؟
- ما أثر بُعد الاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى موظفي شركة أرامكو السعودية؟
- ما أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية؟

٦.١ الدراسات السابقة

تُعدّ مراجعة الدراسات السابقة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، إذ تُسهم في بناء الإطار النظري وتحديد الفجوة البحثية وصياغة الفرضيات. وفيما يلي عرض للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، مقسّمة إلى محورين رئيسيين: المحور الأول يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى، والمحور الثاني يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات أخرى

✉ دراسة محمد وآخرون (٢٠٢٢) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الرشاقة التنظيمية في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بجمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٢٠) موظفًا من العاملين في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الرشاقة التنظيمية، وأن بُعد الاستشارة الفكرية كان الأكثر تأثيرًا. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا لأسلوب القيادة التحويلية وتطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات القادة لتعزيز الرشاقة التنظيمية.

❖ دراسة الشركسي والعجيلي (٢٠٢٣) بعنوان “أثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: الثقة في القائد كوسيط في العلاقة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مع اختبار الدور الوسيط للثقة في القائد في هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في عدد من المؤسسات الليبية، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن الثقة في القائد تتوسط جزئيًا هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية التحويلية وبناء الثقة بين القادة والمرؤوسين لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

❖ دراسة أحمد (٢٠٢٥) بعنوان “أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات: دراسة ميدانية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات محل الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في عدد من المنظمات المصرية، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعةً ومنفردةً على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن بُعد الاعتبار الفردي كان الأكثر تأثيرًا. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق أسلوب القيادة التحويلية وتدريب القادة على ممارستها لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

❑ دراسة البركاني (٢٠٢٤) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المستشفى العام من الإداريين والأطباء، واعتمدت على الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الإدارية في القطاع الصحي لأسلوب القيادة التحويلية وتطوير قدراتهم القيادية لتحسين جودة وفاعلية القرارات الإدارية.

❑ دراسة عبدالعزيز والقحطاني (٢٠٢٥) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الرضا التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة ترفل لتأجير السيارات بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الرضا التنظيمية لدى العاملين في شركة ترفل لتأجير السيارات بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين بشركة ترفل، واعتمدت على الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على الرضا التنظيمية، حيث ظهر بُعد الاستثارة الفكرية كأكثر الأبعاد تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في الشركة وعقد دورات تدريبية للقادة لتنمية مهاراتهم بما يساهم في تحقيق الرضا التنظيمية ومواكبة التغيرات في بيئة الأعمال.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى

❑ دراسة Park et al. (2022) بعنوان "Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات الهيكلية بين القيادة التحويلية بأبعادها والالتزام التنظيمي العاطفي والأداء الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط لاندماج الموظفين في هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتكونت العينة من (٢٠٨) موظفًا من العاملين في عدد من الشركات الكورية، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي العاطفي والأداء الوظيفي، وأن اندماج الموظفين يتوسط جزئيًا العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي العاطفي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لأسلوب القيادة التحويلية والاهتمام بتعزيز اندماج الموظفين لتحقيق مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

❑ دراسة العوائد وآخرون (٢٠٢٢) بعنوان "درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣١٠) موظفًا في وزارة التربية والتعليم، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعيارى). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في الوزارة وتدريب القيادات الإدارية عليها لتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

❑ دراسة مرتكوش (٢٠٢٢) بعنوان "أثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعيارى) لدى العاملين في شركة سيرياتيل بمدينة دمشق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في شركة سيرياتيل، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعةً على الالتزام التنظيمي، وأن بُعد التأثير المثالي

كان الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الشركة لأسلوب القيادة التحويلية وتعزيز ممارساتها لما لها من دور فاعل في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

✕ دراسة صالح وزايد (٢٠٢٤) بعنوان "تحليل أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات العليا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعيارى) لدى العاملين في كلية الدراسات العليا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين بالكلية، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية ممارسات القيادة التحويلية في الأكاديمية وعقد برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

✕ دراسة كمال والبدي (٢٠٢٥) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية - الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعيارى) في الشركات الكبيرة بمدينة سحاب الصناعية بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الشركات الكبيرة بمدينة سحاب الصناعية، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على الالتزام التنظيمي، حيث جاء بُعد الحفز الإلهامي في مقدمة الأبعاد تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات الشركات الكبيرة لأسلوب القيادة التحويلية وتعزيز ممارساتها بما يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتحقيق أهداف الشركات.

٧.١ الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، يمكن استخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تبني الإطار النظري للقيادة التحويلية الذي قدمه باس وأفوليو (Bass & Avolio)، واعتماد الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، وهو ما يتفق مع دراسة مرتكوش (٢٠٢٢) ودراسة العوائد وآخرون (٢٠٢٢) ودراسة كمال والبديري (٢٠٢٥). كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تبني نموذج ماير وألن (Meyer & Allen) لقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري)، وهو ما يتفق مع دراسة صالح وزايد (2024) ودراسة مرتكوش (2022).

كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يتفق مع دراسة محمد وآخرون (٢٠٢٢) ودراسة أحمد (2025) ودراسة عبدالعزيز والقحطاني (٢٠٢٥). كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الفرضية الأساسية المتعلقة بوجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، وهو ما أكدته دراسة Park et al. (2022) ودراسة كمال والبديري (2025).

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والبيئة التطبيقية، حيث تتناول الدراسة الحالية موظفي شركة أرامكو السعودية، في حين تناولت الدراسات السابقة بيئات تطبيقية متنوعة، فقد تناولت دراسة محمد وآخرون (٢٠٢٢) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر، ودراسة العوائد وآخرون (٢٠٢٢) وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ودراسة مرتكوش (٢٠٢٢) شركة سيرياتيل في دمشق، ودراسة صالح وزايد (2024) الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ودراسة كمال والبديري (2025) الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية بالأردن، ودراسة عبدالعزيز والقحطاني (٢٠٢٥) شركة ترفل لتأجير السيارات بالمملكة العربية السعودية.

كما تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع، حيث تتناول الدراسة الحالية الالتزام التنظيمي، في حين تناولت بعض الدراسات السابقة متغيرات أخرى، فقد تناولت دراسة محمد وآخرون (٢٠٢٢) ودراسة عبدالعزيز والقحطاني (٢٠٢٥) الرشاقة التنظيمية، ودراسة أحمد (٢٠٢٥) ودراسة الشركسي والعجيلي (٢٠٢٣) سلوكيات المواطنة التنظيمية، ودراسة البركاني (٢٠٢٤) فاعلية اتخاذ القرارات، ودراسة صالح (2024) أداء الموارد البشرية.

الفجوة البحثية

من خلال ما سبق، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في النقاط الآتية:

تتمثّل الفجوة البحثية الأولى في ندرة الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية بأبعادها على الالتزام التنظيمي بأبعاده في القطاع النفطي السعودي بشكل عام، وفي شركة أرامكو السعودية بشكل خاص، رغم الأهمية الاستراتيجية لهذا القطاع وهذه الشركة على المستويين المحلي والعالمي.

وتتمثّل الفجوة البحثية الثانية في التباين الواضح في نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بترتيب أبعاد القيادة التحويلية من حيث تأثيرها على الالتزام التنظيمي، مما يستدعي إجراء مزيد من الدراسات في بيئات تطبيقية مختلفة للوصول إلى نتائج أكثر دقة وموثوقة.

وتتمثّل الفجوة البحثية الثالثة في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في الشركات الكبرى متعدّدة الجنسيات في المملكة العربية السعودية، والتي تتميز بخصوصية ثقافية وتنظيمية تستحق الدراسة والتحليل.

وتتمثّل الفجوة البحثية الرابعة في الحاجة إلى دراسات حديثة تتزامن مع التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠، والتي تُلقِي بظلالها على ممارسات القيادة والالتزام التنظيمي في الشركات الكبرى.

٨.١ المنطلقات النظرية للدراسة

مفهوم القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية من أحدث المداخل القيادية التي ظهرت في العقود الأخيرة، وقد قدّمتها لأول مرة الباحث جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns) عام ١٩٧٨ في كتابه الشهير "القيادة"، ثم طوّرها لاحقاً برنارد باس (Bernard Bass) عام ١٩٨٥ ليُسهم في بلورة مفهومها وأبعادها بشكل أكثر دقة. وتُعرّف القيادة التحويلية بأنها ذلك النمط القيادي الذي يسعى فيه القائد إلى إحداث تغيير جذري في قيم وسلوكيات ومعتقدات مرؤوسيه، وتحفيزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية وتحقيق أهداف المنظمة، من خلال إلهامهم ورفع مستوى وعيهم بأهمية أعمالهم ونتائجها.

ويرى باس وأفوليو (Bass & Avolio) أن القيادة التحويلية تتميز بقدرة القائد على إحداث تأثير عميق في المرؤوسين بحيث ينظرون إليه كقدوة ومثل أعلى، ويسعون إلى محاكاته وتبني قيمه ورؤيته. كما تتميز بقدرة القائد على تحفيز المرؤوسين فكرياً، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي وحلّ المشكلات بأساليب جديدة، إلى جانب الاهتمام بهم كأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

أبعاد القيادة التحويلية

حدّد باس وأفوليو أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، تُعرف اختصاراً بـ "Four I's"، وهي: التأثير المثالي (Idealized Influence) الذي يعني قدرة القائد على أن يكون قدوة ومثلاً أعلى لمرؤوسيه من خلال سلوكه وأخلاقه وكاريزمته، بحيث يحظى باحترامهم وتقديرهم وإعجابهم؛ والحفز الإلهامي (Inspirational Motivation) الذي يتمثل في قدرة القائد على تقديم رؤية مستقبلية واضحة وجذابة للمرؤوسين، وإثارة حماسهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف طموحة من خلال التواصل الفعّال والتعبير عن التوقعات العالية؛ والاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) التي تعني تشجيع القائد لمرؤوسيه على التفكير الإبداعي والابتكاري، وتحدي الافتراضات التقليدية، والنظر إلى المشكلات من زوايا جديدة، وتقديم حلول مبتكرة؛ والاعتبار الفردي (Individualized Consideration) الذي يشير إلى اهتمام القائد بكل مرؤوس بصفته الفردية، ومراعاة احتياجاته وقدراته وطموحاته، والعمل على تنميتها من خلال التوجيه والإرشاد والدعم المستمر.

مفهوم الالتزام التنظيمي

يُعدّ الالتزام التنظيمي من المفاهيم المحورية في السلوك التنظيمي، ويُعرّف بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، وتنعكس على رغبته في الاستمرار في العمل بها وبذل أقصى جهد

لتحقيق أهدافها. وقد تعددت تعريفات الالتزام التنظيمي بتعدد توجّهات الباحثين، إلا أن التعريف الأكثر شيوعاً هو ما قدّمه ماير وألن (Meyer & Allen) اللذان اعتبراه حالة نفسية تتميز بثلاثة أبعاد رئيسية تعكس طبيعة العلاقة بين الموظف والمنظمة وتؤثر على قراره بالاستمرار في عضوية المنظمة من عدمه. ويُعدّ الالتزام التنظيمي مؤشراً مهماً على صحة المنظمة وفعاليتها، إذ يرتبط بالعديد من المخرجات التنظيمية الإيجابية كالأداء الوظيفي المرتفع، وانخفاض معدلات الغياب والدوران الوظيفي، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

أبعاد الالتزام التنظيمي

قدّم ماير وألن (Meyer & Allen) نموذجاً ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي يُعدّ من أكثر النماذج قبولاً في الأدبيات الإدارية، ويتضمّن: الالتزام العاطفي (Affective Commitment) الذي يعكس الارتباط العاطفي للموظف بالمنظمة وانخراطه فيها وتطابقه مع قيمها وأهدافها، حيث يبقى الموظف في المنظمة لأنه يرغب في ذلك؛ والالتزام المستمر (Continuance Commitment) الذي يستند إلى إدراك الموظف للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة، كفقدان الراتب والمزايا وسنوات الخبرة المتراكمة، حيث يبقى الموظف لأنه يحتاج إلى ذلك؛ والالتزام المعياري (Normative Commitment) الذي يعكس شعور الموظف بالواجب الأخلاقي والالتزام تجاه المنظمة، حيث يبقى الموظف لأنه يشعر بأنه يجب أن يبقى.

العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

تُشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى وجود علاقة وثيقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، إذ يُسهم النمط القيادي التحويلي في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى الموظفين. فمن خلال التأثير المثالي يبني القائد علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يُعزّز الالتزام العاطفي للموظفين. ومن خلال الحفز الإلهامي يخلق القائد إحساساً بالهدف والمعنى في العمل، مما يدفع الموظفين إلى الارتباط الوجداني بالمنظمة. ومن خلال الاستثارة الفكرية يُتيح القائد فرصاً للموظفين للنمو والتطور، مما يُعزّز رغبتهم في الاستمرار في المنظمة. ومن خلال الاعتبار الفردي يشعر الموظفون بأنهم محل اهتمام ورعاية، مما يُؤلّد لديهم شعوراً بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة.

وقد أكدت العديد من الدراسات التطبيقية، كدراسة (Park et al. (2022 ودراسة مرتكوش (٢٠٢٢) ودراسة كمال والبديري (2025)، على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على الالتزام التنظيمي بأبعاده، وهو ما يدعم منطلقات الدراسة الحالية ويُعزّز فرضياتها.

٩.١ حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- ✗ **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تناول أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) باعتبارها المتغير المستقل، على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) باعتباره المتغير التابع.
- ✗ **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على شركة أرامكو السعودية بفروعها ومرافقها المختلفة في المملكة العربية السعودية.
- ✗ **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على موظفي شركة أرامكو السعودية من مختلف المستويات الإدارية والتخصصات الوظيفية.
- ✗ **الحدود الزمانية:** تتمثل في الفترة الزمنية التي يتم خلالها إعداد الدراسة وتطبيقها وجمع البيانات وتحليلها، وذلك خلال الفترة من عام ٢٠٢٥ إلى عام ٢٠٢٦.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: القيادة التحويلية

١.١.٢ تمهيد

تُمثّل القيادة الإدارية الركيزة الأساسية التي تركز عليها المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها وتوجيه مواردها البشرية نحو الإنجاز والتميز، وقد تطوّر مفهومها عبر العقود الماضية ليؤاكب التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال وتعقيداتها المتزايدة. ومع تنامي الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على إحداث التغيير وتحفيز المرؤوسين لتجاوز توقعاتهم، برز نمط القيادة التحويلية باعتباره أحد أبرز المداخل القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي. ويستعرض هذا المبحث الإطار النظري للقيادة التحويلية من خلال تناول مفهومها وأهميتها وأهدافها وأبعادها واستراتيجيات تطبيقها، بما يُسهم في تقديم رؤية شاملة ومتكاملة عن هذا النمط القيادي ودوره في المنظمات المعاصرة.

٢.١.٢ مفهوم القيادة التحويلية

شغل مفهوم القيادة التحويلية حيزًا واسعًا في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظرًا لما يحمله من دلالات عميقة ترتبط بقدرة القائد على إحداث تحوّل جوهري في سلوكيات المرؤوسين وقيمهم واتجاهاتهم. وقد تعدّدت التعريفات التي قدّمها الباحثون لهذا المفهوم، إذ نظر إليه كلّ منهم من زاوية تعكس توجّهه البحثي والخلفية النظرية التي ينطلق منها، مما أفرز ثراءً مفاهيميًا يستحق التأمل والتحليل.

فقد عُرّفت القيادة التحويلية بوصفها العملية التي يسعى من خلالها القائد إلى رفع مستوى وعي المرؤوسين بأهمية أعمالهم ونتائجها، وحفزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية لتحقيق مصلحة المنظمة، من خلال الارتقاء بحاجاتهم إلى مستويات أعلى وفقًا لتدرّج ماسلو للحاجات الإنسانية (محمد وآخرون، ٢٠٢٢). وفي السياق ذاته، يُنظر إلى القيادة التحويلية بوصفها نمطًا قياديًا يُحدث تأثيرًا عميقًا في المرؤوسين بحيث يتحوّلون من مجرد منفّذين للمهام إلى شركاء فاعلين في تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك من خلال إلهامهم وتحفيزهم وإثارة قدراتهم الإبداعية (أحمد، ٢٠٢٥).

ومن منظور آخر، تُعرّف القيادة التحويلية بوصفها العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، التي تتجاوز الإطار التقليدي للعلاقة الإدارية القائمة على المكافأة والعقاب، لتؤسس لعلاقة قائمة على الثقة والاحترام والإلهام المتبادل، بما يُحقّق نموّاً متبادلاً لكلٍّ من القائد والمرؤوسين على حدٍّ سواء (البركاني، ٢٠٢٤). كما يُنظر إليها بوصفها قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، وإيصال هذه الرؤية للمرؤوسين بأسلوب جذاب يُولّد لديهم الحماس والالتزام بتحقيقها، مع توفير الدعم والتوجيه اللازمين لذلك (الشركسي والعجيلي، ٢٠٢٣).

ويذهب فريق من الباحثين إلى تعريف القيادة التحويلية بوصفها مجموعة من السلوكيات والممارسات القيادية التي تستهدف إحداث تغيير إيجابي في ثقافة المنظمة وقيمها، وتنمية قدرات المرؤوسين ومهاراتهم، وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمنظمة، من خلال التأثير الكاريزمي والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي (العوائد وآخرون، ٢٠٢٢). ومن زاوية مكّملة، يُشار إلى القيادة التحويلية بوصفها العملية التي يُمارس من خلالها القائد دوراً فاعلاً في تشكيل بيئة العمل وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مع الاهتمام بالجانب الإنساني للمرؤوسين وتنمية قدراتهم القيادية المستقبلية (مرتكوش، ٢٠٢٢).

كما تُعرّف القيادة التحويلية في الأدبيات الأجنبية بوصفها النمط القيادي الذي يُحفّز المرؤوسين على تحقيق أداء يتجاوز التوقعات من خلال التأثير في قيمهم ومعتقداتهم وتوجيه طاقاتهم نحو الأهداف الجماعية بدلاً من الأهداف الفردية (Park et al., 2022) وفي السياق ذاته، يُنظر إلى القيادة التحويلية بوصفها عملية ديناميكية يتفاعل من خلالها القائد مع مرؤوسيه بأسلوب يُولّد لديهم الشعور بالمعنى والهدف في العمل، ويدفعهم إلى الانخراط الكامل في تحقيق رسالة المنظمة (Jiatong et al., 2022).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يرى الباحث أن القيادة التحويلية يمكن تعريفها إجرائياً بوصفها نمطاً قيادياً متكاملًا يستند إلى مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي يُمارسها القائد، والتي تشمل تقديم النموذج والقُدوة، وصياغة رؤية ملهمة، وتشجيع التفكير الإبداعي، والاهتمام الفردي بالمرؤوسين، بهدف إحداث تحوّل إيجابي في قيمهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، بما يُسهم في تعزيز التزامهم التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بكفاءة وفعالية.

٣.١.٢ أهمية القيادة التحويلية

تكتسب القيادة التحويلية أهمية بالغة في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظراً لما تُحدثه من تأثيرات إيجابية على مختلف المستويات التنظيمية والفردية، وتتبع هذه الأهمية من قدرتها على التعامل مع التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة. وقد أشار الباحثون إلى جوانب متعددة من أهمية القيادة التحويلية، يمكن استعراضها على النحو الآتي.

ويُشير صالح (٢٠٢٤) إلى أن أهمية القيادة التحويلية تتجلى في عدة جوانب، أبرزها: أولاً، قدرتها على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين ورفع مستوى دافعيتهم نحو العمل؛ ثانياً، إسهامها في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع والابتكار وتُشجّع على المبادرة وتحمل المسؤولية؛ ثالثاً، دورها في تنمية قدرات المرؤوسين ومهاراتهم القيادية المستقبلية، بما يُؤمّن استمرارية المنظمة وبناء جيل جديد من القادة؛ رابعاً، إسهامها في تعزيز ثقافة التغيير والتطوير المستمر داخل المنظمة، بما يُمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية؛ خامساً، دورها في بناء علاقات قوية بين القائد ومرؤوسيه قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

ويرى عبدالعزيز والقحطاني (٢٠٢٥) أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في كونها تُمثّل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الرشاقة التنظيمية، إذ تُسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، وتُتيح للموظفين المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات العمل المتجددة. كما تُسهم في تطوير القدرات الإبداعية للمرؤوسين، وتحفيزهم على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المنظمة، بما يُحقّق لها ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة الأعمال التنافسية.

ويؤكّد البركاني (٢٠٢٤) على أن أهمية القيادة التحويلية تتجسّد في دورها المحوري في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، حيث يُسهم القائد التحويلي في إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار، والاستفادة من خبراتهم وأفكارهم، مما يُؤدّي إلى اتخاذ قرارات أكثر جودة وملاءمة. فضلاً عن ذلك، تُعزّز القيادة التحويلية الشعور بالملكية والمسؤولية لدى المرؤوسين تجاه القرارات المتخذة، مما يُسهّل عملية تنفيذها ويُقلّل من مقاومة التغيير.

كما يُشير الشركسي والعجيلي (٢٠٢٣) إلى أن أهمية القيادة التحويلية تتجلى في بُعدين رئيسيين: البُعد الأول يتعلق بتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين، حيث تُشجّعهم على تجاوز متطلبات أدوارهم الرسمية وتقديم إسهامات تطوعية تخدم المنظمة؛ والبُعد الثاني يتعلق ببناء الثقة بين القائد ومرؤوسيه، وهي الثقة التي تُمثّل ركيزة أساسية لنجاح العلاقات داخل المنظمة وتحقيق التكامل بين أفرادها.

ويُضيف (Hermanto et al. (2024) أن أهمية القيادة التحويلية تتمثل في إسهامها في تحسين جودة حياة العمل للموظفين، من خلال خلق بيئة عمل تتسم بالعدالة والاحترام والتقدير، وتوفير فرص النمو والتطور المهني، فضلاً عن دورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وبناء الالتزام الوجداني تجاه المنظمة.

ومن جانب آخر، يُبرز (Ystaas et al. (2023) أهمية القيادة التحويلية في القطاعات الخدمية، ولا سيما القطاع الصحي، حيث تُسهم في تحسين بيئة العمل التمريضية وتعزيز رضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المُقدّمة للمستفيدين، ويُحقّق رضاهم ويُعزّز ولاءهم للمؤسسة.

٤.١.٢ أهداف القيادة التحويلية

تسعى القيادة التحويلية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تخدم المنظمة والمرؤوسين على حدٍ سواء، وقد تنوّعت الآراء حول هذه الأهداف بحسب الزاوية التي ينطلق منها كل باحث في تناوله لهذا النمط القيادي. وفيما يلي عرض لأبرز الأهداف التي حدّدها الباحثون.

ويُحدّد كمال والبدري (٢٠٢٥) أهداف القيادة التحويلية في عدة نقاط، تشمل: أولاً، تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بأبعاده المختلفة (العاطفي، المستمر، المعياري)، بما يُحقّق استقرار الكوادر البشرية في المنظمة؛ ثانياً، تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم القيادية، وإعدادهم لتحمل مسؤوليات قيادية مستقبلية؛ ثالثاً، تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال توجيه طاقات المرؤوسين نحو الأولويات الاستراتيجية؛ رابعاً، بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم التميّز والإبداع.

ويرى (Putri & Meria (2022) أن القيادة التحويلية تستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية، أبرزها: تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وبناء التزامهم التنظيمي، فضلاً عن تنمية شعورهم بالانتماء للمنظمة وقيمها وأهدافها.

كما يُبرز (Rahmatullah et al. (2022) أن من أبرز أهداف القيادة التحويلية: تطوير الثقافة التنظيمية وتعزيز قيمها الإيجابية، وتحسين الأداء التنظيمي على المستويين الفردي والجماعي، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، إلى جانب بناء قاعدة من المرؤوسين الملتزمين والمنخرطين في تحقيق رؤية المنظمة.

ويُضيف (Hussain & Khayat (2021 أن القيادة التحويلية تسعى إلى تحقيق أهداف متعدّدة في القطاع الصحي تحديداً، تشمل: تحسين بيئة العمل في المستشفيات، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الكوادر الطبية والإدارية، وتعزيز التزامهم تجاه المؤسسات الصحية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الرعاية الصحية المُقدّمة للمرضى.

ويرى (Thompson et al. (2021 أن القيادة التحويلية تستهدف تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، من خلال تعزيز العدالة التفاعلية، ورفع مستوى الأداء الوظيفي، وبناء الالتزام التنظيمي، مما يُحقّق رضا الطرفين ويُعزّز استمرارية العلاقة الإيجابية بينهما.

وبشكل عام، يمكن القول إن أهداف القيادة التحويلية تتمحور حول إحداث التحوّل الإيجابي في المنظمة والمرؤوسين، من خلال تطوير القدرات وبناء الالتزام وتعزيز الأداء، بما يُحقّق التميّز التنظيمي والاستدامة في ظل بيئة الأعمال التنافسية.

٥.١.٢ أبعاد القيادة التحويلية

تمّ تحديد أبعاد القيادة التحويلية في الدراسة الحالية بناءً على ما طرحه باس وأفوليو (Bass & Avolio) من نموذج معتمد في الأدبيات الإدارية، وما تبنته الدراسات السابقة كدراسة محمد وآخرون (٢٠٢٢) ودراسة أحمد (٢٠٢٥) ودراسة العوائد وآخرون (٢٠٢٢)، وتتضمن هذه الأبعاد أربعة عناصر رئيسية تُعرف اختصاراً بـ "Four I's"، وفيما يلي شرح مفصّل لكل بُعد.

البُعد الأول: التأثير المثالي (Idealized Influence)

يُمثّل التأثير المثالي البُعد الأكثر محورية في القيادة التحويلية، وهو ما يُعرف أحياناً بالكاريزما، ويُشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوةً ومثالاً أعلى لمؤروسيه من خلال سلوكه وأخلاقه وممارساته اليومية. ويتجلى التأثير المثالي في امتلاك القائد لمجموعة من السمات الشخصية والمهنية التي تُكسبه احترام المرؤوسين وإعجابهم وثقتهم، كالنزاهة والصدق والشجاعة والعزيمة والقدرة على التضحية بالمصلحة الشخصية لصالح المصلحة العامة (محمد وآخرون، ٢٠٢٢).

ويتميّز القائد ذو التأثير المثالي بقدرته على بناء علاقة قوية مع مؤروسيه قائمة على الاحترام المتبادل والثقة العميقة، إذ يُمثّل لهم نموذجاً يُحتذى به في القيم والمعتقدات والسلوكيات، فيسعون إلى محاكاته وتبني

قيمه ومثله. ويُسهّم هذا البُعد في خلق هوية مشتركة بين القائد والمرؤوسين، تنطلق من قيم وأهداف مشتركة تتجاوز المصالح الفردية إلى المصلحة الجماعية للمنظمة.

ويتضمن التأثير المثالي مكوّنين رئيسيين، الأول هو السلوك المثالي للقائد الذي يتجلى في تصرفاته اليومية وتعاملاته مع المرؤوسين، والثاني هو الصفات المثالية التي يُدركها المرؤوسون في شخصية القائد، كالنزاهة والصدق والثقة بالنفس والرؤية الواضحة. ويُمثّل هذا البُعد الأساس الذي تنطلق منه الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية، إذ لا يُمكن للقائد ممارسة الحفز الإلهامي أو الاستثارة الفكرية أو الاعتبار الفردي بفاعلية دون أن يحظى بثقة المرؤوسين واحترامهم.

البُعد الثاني: الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation)

يُشير الحفز الإلهامي إلى قدرة القائد التحويلي على تقديم رؤية مستقبلية واضحة وجذابة للمرؤوسين، وإثارة حماسهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف طموحة من خلال التواصل الفعّال والتعبير عن التوقعات العالية والإيمان بقدرات المرؤوسين على تحقيقها. ويتجلى هذا البُعد في امتلاك القائد لمهارات اتصال متميّزة تُمكنه من إيصال الرؤية والأهداف للمرؤوسين بأسلوب يُؤدّد لديهم الحماس والالتزام (الشركسي والعجيلي، ٢٠٢٣).

ويُسهّم الحفز الإلهامي في خلق شعور لدى المرؤوسين بأهمية أعمالهم ومعنى ما يقومون به، بحيث يُدركون أن أدوارهم ليست مجرد مهام روتينية، بل هي إسهامات حقيقية في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الكبرى. ويستخدم القائد التحويلي في هذا البُعد أساليب متنوّعة كالخطاب المُحفّز، والشعارات الملهمة، والقصص الناجحية، والرموز التي تُعبّر عن قيم المنظمة وثقافتها، بما يُسهّم في تعبئة طاقات المرؤوسين وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة.

ويتضمن الحفز الإلهامي عناصر متعدّدة، منها صياغة رؤية مستقبلية مُلهمة وواضحة المعالم، والتعبير عن الثقة بقدرات المرؤوسين على تحقيق هذه الرؤية، وخلق روح الفريق والعمل الجماعي، وإثارة التفاؤل والإيجابية تجاه المستقبل، وتقديم تحديات تستثير طموحات المرؤوسين وتدفعهم إلى تجاوز حدودهم الحالية.

البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

تُشير الاستثارة الفكرية إلى قيام القائد التحويلي بتشجيع مرؤوسيه على التفكير الإبداعي والابتكاري، وتحدي الافتراضات التقليدية، والنظر إلى المشكلات من زوايا جديدة، وتقديم حلول مبتكرة. ويتجلى هذا

البُعد في إفساح القائد المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، حتى وإن كانت مخالفة لآرائه الشخصية، وتشجيعهم على المخاطرة المحسوبة وعدم الخوف من ارتكاب الأخطاء في سياق التعلم والتطوير (أحمد، ٢٠٢٥).

ويسعى القائد التحويلي من خلال الاستشارة الفكرية إلى خلق بيئة عمل تدعم الإبداع والابتكار، حيث يُشجّع المرؤوسين على إعادة النظر في الأساليب التقليدية المعتمدة في حل المشكلات، والبحث عن أساليب جديدة أكثر فاعلية وكفاءة. كما يُشجّعهم على طرح الأسئلة الجوهرية وتحدي الوضع الراهن، بما يُسهم في تطوير المنظمة وتجديد آلياتها وممارساتها.

ويتضمن هذا البُعد عدة ممارسات قيادية، منها تشجيع التفكير النقدي، وإثارة الفضول الفكري، وتقديم الدعم للأفكار الجديدة والمبادرات الابتكارية، وتوفير بيئة آمنة للتجريب والتعلم من الأخطاء، وتشجيع التعلم المستمر والتطوير الذاتي. ويُمثّل هذا البُعد محرّكاً أساسياً للتغيير والتطوير في المنظمة، إذ يُسهم في كسر الجمود الفكري وفتح آفاق جديدة للنمو والتميّز.

البُعد الرابع: الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يُشير الاعتبار الفردي إلى اهتمام القائد التحويلي بكل مرؤوس بصفته الفردية، ومراعاة احتياجاته وقدراته وطموحاته، والعمل على تنميتها من خلال التوجيه والإرشاد والدعم المستمر. ويتجلى هذا البُعد في تعامل القائد مع كل مرؤوس كإنسان متفرد بخصائصه واحتياجاته، وليس مجرد رقم في المنظمة، حيث يحرص على فهم نقاط قوته وضعفه، وتقديم الدعم المناسب لتطوير قدراته (مرتكوش، ٢٠٢٢).

ويلعب القائد التحويلي من خلال الاعتبار الفردي دور المرشد والمعلم لمرؤوسيه، حيث يُتيح لهم فرص النمو والتعلم من خلال تفويض الصلاحيات وإسناد المهام التطويرية، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، والاحتفاء بإنجازاتهم وإسهاماتهم. كما يحرص على بناء قنوات اتصال مفتوحة مع المرؤوسين تُتيح لهم التعبير عن آرائهم ومخاوفهم وطموحاتهم بحرية.

ويتضمن الاعتبار الفردي عدة ممارسات، منها الإصغاء الفعّال للمرؤوسين، والاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم، وتقديم الدعم العاطفي والمهني، وتوفير فرص التدريب والتطوير، وتقديم التوجيه والإرشاد المستمرين. ويُسهم هذا البُعد في بناء علاقة شخصية قوية بين القائد ومرؤوسيه، تُؤلّد لديهم الشعور بالتقدير والانتماء، وتدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم خدمة للمنظمة.

٦.١.٢ استراتيجيات تطبيق القيادة التحويلية

يستلزم تطبيق القيادة التحويلية بفاعلية تبني مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تضمن ترجمة مفاهيمها وأبعادها إلى ممارسات قيادية فعلية تُحقّق الأثر المنشود. وتتنوّع هذه الاستراتيجيات بتنوّع طبيعة المنظمات والسياقات التي تعمل فيها، إلا أنه يمكن تحديد عدد من الاستراتيجيات الجوهرية المشتركة.

تتمثّل الاستراتيجية الأولى في صياغة رؤية مستقبلية واضحة وملهمة للمنظمة، تُحدّد التوجّهات الاستراتيجية وتُعبّر عن القيم والأهداف الكبرى، وتُمثّل بوصلة توجّه جهود المرؤوسين وطاقاتهم. وتستلزم هذه الاستراتيجية امتلاك القائد لرؤية ثابتة ومهارات تحليلية تُمكنه من قراءة المستقبل واستشراف التحديات والفرص، فضلاً عن مهارات اتصال متميّزة لإيصال هذه الرؤية للمرؤوسين بأسلوب جذاب يُؤلّد لديهم الحماس والالتزام. (Othman & Khrais, 2022)

أما الاستراتيجية الثانية فتتمثّل في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للقيادة التحويلية، تُؤسّس لقيم الثقة والاحترام والعمل الجماعي والإبداع والتعلم المستمر. وتستلزم هذه الاستراتيجية جهوداً منظّمة لتطوير القيم التنظيمية وترسيخها في الممارسات اليومية، من خلال نظم الحوافز والتقدير وبرامج التطوير المهني وآليات التواصل الداخلي.

والاستراتيجية الثالثة هي الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، من خلال برامج تدريبية وتطويرية مستهدفة تُسهم في رفع كفاءة المرؤوسين وتنمية قدراتهم القيادية. وتشمل هذه الاستراتيجية تصميم برامج إعداد القادة المستقبليين، وتطوير مهارات الموظفين الحاليين، وتوفير فرص التعلم المستمر، بما يضمن استدامة التميّز التنظيمي.

وتأتي الاستراتيجية الرابعة في تمكين المرؤوسين وتفويض الصلاحيات، بما يُتيح لهم المشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤوليات، ويُعزّز شعورهم بالملكية والانتماء للمنظمة. ويستلزم التمكين الفعّال توفير المعلومات والموارد اللازمة للمرؤوسين، وبناء ثقة متبادلة بينهم وبين القائد، وتطوير قدراتهم على اتخاذ القرارات الصائبة.

والاستراتيجية الخامسة هي تطوير نظم الاتصال الفعّال داخل المنظمة، التي تضمن انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، وتتيح للمرؤوسين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية. وتشمل هذه

الاستراتيجية تطوير قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وعقد اللقاءات الدورية، وتشجيع الحوار البناء بين القائد والمرؤوسين.

أما الاستراتيجية السادسة فتتمثل في إدارة التغيير بفاعلية، إذ تُعدّ القيادة التحويلية بطبيعتها قيادة للتغيير، مما يستلزم امتلاك القائد لمهارات إدارة التغيير، والتعامل مع المقاومة، وتعبئة المرؤوسين خلف مبادرات التغيير. ويتطلب ذلك تخطيطاً دقيقاً لمراحل التغيير، وإشراك المرؤوسين في عملياته، وتوفير الدعم اللازم لهم خلال مراحل التحول.

والاستراتيجية السابعة هي بناء نظام متكامل للحوافز والمكافآت، يربط الأداء بالمكافأة، ويُقدّر الإسهامات المتميزة للمرؤوسين، ويُحفّز السلوكيات الإيجابية والإبداعية. ولا يقتصر هذا النظام على الحوافز المادية فحسب، بل يشمل أيضاً الحوافز المعنوية كالتقدير العلني والشكر والاحتفاء بالإنجازات.

وأخيراً، تتمثل الاستراتيجية الثامنة في تطوير القائد لذاته بشكل مستمر، من خلال التعلم الذاتي والاطلاع على أحدث المفاهيم والممارسات الإدارية، والمشاركة في برامج التطوير القيادي، وطلب التغذية الراجعة من المرؤوسين والزملاء. ويُمثل التطوير الذاتي للقائد ركيزة أساسية لاستدامة فاعلية القيادة التحويلية، إذ لا يمكن للقائد أن يُلهم مرؤوسيه ويُحفّزهم على التطوير دون أن يكون هو نفسه قدوةً في التعلم والنمو المستمر.

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

١.٢.٢ تمهيد

يُمثل الالتزام التنظيمي أحد أبرز المفاهيم المحورية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إذ يعكس طبيعة العلاقة النفسية والوجدانية التي تربط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، ومدى ارتباطه بقيمها وأهدافها واستعداده لبذل الجهد في سبيل تحقيق رسالتها. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من الباحثين على مدى العقود الماضية، نظرًا لما يحمله من دلالات عميقة ترتبط بفاعلية المنظمات وقدرتها على الاحتفاظ بكوادرها البشرية المتميزة وتحقيق التميز التنظيمي. ويستعرض هذا المبحث الإطار النظري للالتزام التنظيمي من خلال تناول مفهومه وأهميته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه واستراتيجيات تعزيزه، بما يُسهم في تقديم رؤية متكاملة عن هذا المفهوم ودوره في المنظمات المعاصرة.

٢.٢.٢ مفهوم الالتزام التنظيمي

تعددت التعريفات التي قدّمها الباحثون للالتزام التنظيمي، وتتنوّعت زواياها بحسب الخلفية النظرية لكل باحث وتوجّهه البحثي، مما أفرز تراثًا مفاهيميًا ثريًا يعكس عمق هذا المفهوم وتشعب أبعاده. ويُمكن تصنيف هذه التعريفات في عدة مدارس فكرية، تنطلق كل منها من زاوية مختلفة في تناول العلاقة بين الموظف والمنظمة.

فمن منظور المدرسة الاتجاهية، يُعرّف الالتزام التنظيمي بوصفه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة، وتنعكس على ميله للاستمرار في عضويتها، والاعتقاد القوي بقيمها وأهدافها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق هذه الأهداف. وتُركّز هذه المدرسة على الجانب الوجداني والقيمي للعلاقة بين الموظف والمنظمة، باعتبار الالتزام حالة ذهنية وعاطفية تعكس مدى انخراط الموظف في منظمته (صالح وزايد، ٢٠٢٤).

ومن منظور المدرسة السلوكية، يُنظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه نمطًا من السلوكيات التي تعكس ارتباط الفرد بالمنظمة، وتتجلى في انتظامه في العمل وتقانيه في أداء مهامه واستمراره في عضوية المنظمة لفترات طويلة. وتُركّز هذه المدرسة على المظاهر السلوكية الملموسة للالتزام، باعتبارها مؤشرات قابلة للقياس والملاحظة (مرتكوش، ٢٠٢٢).

ومن منظور تكاملي، يُعرّف الالتزام التنظيمي بوصفه تلك القوة النسبية التي تتمثل في تطابق الفرد مع المنظمة وانخراطه فيها، وتظهر في ثلاثة عناصر رئيسية: الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها، والاستعداد لبذل قدر كبير من الجهد لصالح المنظمة، والرغبة القوية في الاستمرار في عضويتها. ويجمع هذا التعريف بين البعد الوجداني والسلوكي للالتزام، ويُبرز التفاعل بينهما (كمال والبديري، ٢٠٢٥).

ويُنظر إلى الالتزام التنظيمي من زاوية أخرى بوصفه عملية يقوم من خلالها الموظفون بتطوير ارتباط نفسي بالمنظمة عبر تجاربهم وتفاعلاتهم اليومية، وهذا الارتباط يتشكل تدريجيًا بفعل عوامل متعددة كنمط القيادة، وثقافة المنظمة، ونظم الحوافز، وفرص النمو المهني. وتؤكد هذه الزاوية على الطابع الديناميكي والتراكمي للالتزام، الذي يتطور عبر الزمن بفعل تفاعل الموظف مع بيئة عمله (العوائد وآخرون، ٢٠٢٢).

وفي السياق الأجنبي، يُعرّف الالتزام التنظيمي بوصفه الحالة النفسية التي تُحدّد طبيعة علاقة الموظف بالمنظمة، وتؤثر في قراره بشأن الاستمرار في عضويتها من عدمه. ويستند هذا التعريف إلى نموذج ثلاثي الأبعاد يشمل الالتزام العاطفي والمستمر والمعياري، ويُمثل من أكثر التعريفات قبولًا في الأدبيات الإدارية المعاصرة. (Jiatong et al., 2022)

ومن زاوية مكملّة، يُنظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه استثمارًا نفسيًا واجتماعيًا يقوم به الموظف في المنظمة، حيث يُكرّس وقته وجهده وطاقاته لخدمة أهدافها، مقابل ما تُقدّمه له من فوائد مادية ومعنوية. ويعكس هذا المنظور البعد التبادلي للعلاقة بين الموظف والمنظمة، الذي يستند إلى مبدأ العدالة في تبادل المنافع. (Hermanto et al., 2024)

كما يُعرّف الالتزام التنظيمي بوصفه شعور الموظف بالولاء والانتماء للمنظمة، ورغبته الصادقة في الإسهام في نجاحها، وتطابقه مع قيمها وأهدافها، بحيث يُصبح هدف المنظمة هو هدفه الشخصي، ونجاحها هو نجاحه. (Ystaas et al., 2023)

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يرى الباحث أن الالتزام التنظيمي يُمكن تعريفه إجرائيًا بوصفه تلك الحالة النفسية والوجدانية التي تربط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، وتتجلى في ثلاثة أبعاد متكاملة، الأول وجداني يعكس الارتباط العاطفي والقيمي بالمنظمة، والثاني مادي يعكس إدراك الموظف لتكاليف ترك المنظمة وفوائد البقاء فيها، والثالث أخلاقي يعكس شعور الموظف بالواجب تجاه المنظمة، وتنعكس هذه الأبعاد مجتمعةً على سلوكيات الموظف وأدائه الوظيفي وقراره بشأن الاستمرار في عضوية المنظمة.

٣.٢.٢ أهمية الالتزام التنظيمي

تكتسب دراسة الالتزام التنظيمي أهمية بالغة في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظرًا لما يُحدثه من تأثيرات إيجابية متعدّدة على المنظمة والموظفين والمستفيدين من خدماتها. وقد تناول الباحثون هذه الأهمية من زوايا متعدّدة، يُمكن استعراضها على النحو الآتي.

ويُشير (Park et al. (2022 إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي تتجلى في عدة جوانب جوهرية، أبرزها: أولاً، إسهامه في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، إذ يبذل الموظف الملتزم جهدًا أكبر في أداء مهامه ويسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في عمله؛ ثانياً، دوره في تعزيز اندماج الموظفين في العمل، حيث يُصبح العمل بالنسبة لهم مصدرًا للإشباع النفسي والمعنوي وليس مجرد وسيلة لكسب الرزق؛ ثالثاً، إسهامه في بناء علاقات إيجابية بين الموظفين، تقوم على التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق.

ويرى (Putri & Meria (2022 أن أهمية الالتزام التنظيمي تتمثل في كونه يُعزّز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ويُسهّم في تحسين أدائهم، ويُقلّل من معدلات الدوران الوظيفي والغياب، فضلاً عن دوره في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع والابتكار. كما يُسهّم الالتزام التنظيمي في توفير الاستقرار الوظيفي للموظفين، مما يُمكنهم من التركيز على التطوير المهني والنمو في وظائفهم.

ويؤكد (Hussain & Khayat (2021 على أن أهمية الالتزام التنظيمي تتجسّد بشكل خاص في القطاع الصحي، حيث يُسهّم في تحسين جودة الرعاية الصحية المُقدّمة للمرضى، وتعزيز رضا الكوادر الطبية والإدارية، وتقليل معدلات ترك العمل في المستشفيات، مما يُحقّق استقرار الكوادر البشرية ويضمن استمرارية تقديم الخدمات الصحية بكفاءة.

ومن جانب آخر، يُبرز (Othman & Khrais (2022 أن أهمية الالتزام التنظيمي في القطاع الصحي تتجلى في علاقته الوثيقة بالرضا الوظيفي للمرضيين، حيث يُسهّم الالتزام في تعزيز شعورهم بالانتماء للمستشفى وتقليل التوتر المهني الذي يتعرّضون له بسبب طبيعة عملهم الشاقة. كما يُسهّم في تحفيزهم على الاستمرار في مهنتهم وتقديم رعاية تميزية للمرضى.

ويُضيف (Rahmatullah et al. (2022 أن أهمية الالتزام التنظيمي تتمثل في دوره الوسيط بين الثقافة التنظيمية وممارسات القيادة من جهة، والأداء التنظيمي من جهة أخرى، إذ يُمثّل الالتزام جسر العبور

الذي تترجم من خلاله المدخلات التنظيمية إلى مخرجات أدائية متميزة. كما يُسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة الأعمال التنافسية.

ويرى (Thompson et al. (2021 أن أهمية الالتزام التنظيمي تتجلى في علاقته بالعدالة التفاعلية وأداء المرؤوسين، حيث يُسهم في خلق بيئة عمل تتسم بالعدالة والاحترام المتبادل، مما يُعزز شعور الموظفين بالولاء للمنظمة ويدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم في العمل.

٤.٢.٢ أهداف الالتزام التنظيمي

يسعى الالتزام التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم المنظمة والموظفين على حدٍ سواء، وقد حدّد الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعدّدة. وفيما يلي عرض لأبرز الأهداف.

ويُحدّد محمد وآخرون (٢٠٢٢) أهداف الالتزام التنظيمي في جوانب متعدّدة، تشمل: أولاً، تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين، وضمان استمرارهم في المنظمة لفترات طويلة؛ ثانياً، تعزيز روح الانتماء والولاء للمنظمة، بحيث يشعر الموظف بأنه جزء لا يتجزأ من كيانها؛ ثالثاً، رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية؛ رابعاً، تقليل التكاليف المرتبطة بدوران العمالة، كتكاليف التوظيف والتدريب والاستقطاب.

ويرى (Hermanto et al. (2024 أن الالتزام التنظيمي يسعى إلى تحقيق أهداف متعدّدة، أبرزها: تحسين جودة حياة العمل للموظفين، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبناء علاقات إيجابية بين الموظفين والإدارة، فضلاً عن تنمية شعور الموظفين بالمسؤولية الاجتماعية تجاه منظماتهم.

كما يُحدّد البركاني (٢٠٢٤) أهداف الالتزام التنظيمي في عدة نقاط، منها: المشاركة الفاعلة للموظفين في عملية صنع القرار، وتعزيز قدرتهم على تحمّل المسؤولية، وتطوير مهاراتهم القيادية، فضلاً عن دعم مساعي المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويُضيف (Ystaas et al. (2023 أن من أهداف الالتزام التنظيمي في القطاعات الخدمية، ولا سيما القطاع الصحي: تحسين جودة الخدمات المُقدّمة للمستفيدين، وتعزيز رضا المرضى عن الرعاية الصحية، وبناء بيئة عمل إيجابية تدعم التميّز المهني للكوادر الطبية والتمريضية.

ويذكر الشركسي والعجيلي (٢٠٢٣) أن من أهداف الالتزام التنظيمي تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، وتشجيعهم على تجاوز متطلبات أدوارهم الرسمية وتقديم إسهامات تطوعية تخدم المنظمة، فضلاً عن بناء الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة.

وبشكل عام، يمكن القول إن أهداف الالتزام التنظيمي تتمحور حول تحقيق التكامل بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة، بما يُحقّق الفوز للطرفين ويُعزّز استدامة العلاقة الإيجابية بينهما.

٥.٢.٢ أبعاد الالتزام التنظيمي

تمّ تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي في الدراسة الحالية بناءً على نموذج ماير وألن (Meyer & Allen) الذي يُعدّ من أكثر النماذج قبولاً في الأدبيات الإدارية، وما تبنته الدراسات السابقة كدراسة صالح وزايد (٢٠٢٤) ودراسة مرتكوش (٢٠٢٢) ودراسة العوائد وآخرون (٢٠٢٢). ويتضمن هذا النموذج ثلاثة أبعاد رئيسية، تعكس كل منها زاوية مختلفة في علاقة الموظف بالمنظمة. وفيما يلي شرح مفصّل لكل بُعد.

البُعد الأول: الالتزام العاطفي (Affective Commitment)

يُمثّل الالتزام العاطفي البُعد الأكثر محورية وأهمية في الالتزام التنظيمي، ويُشير إلى الارتباط الوجداني للموظف بالمنظمة، وانخراطه فيها، وتطابقه مع قيمها وأهدافها. ويتجلى الالتزام العاطفي في رغبة الموظف الصادقة في الاستمرار في عضوية المنظمة، ليس لأنه مضطر لذلك، بل لأنه يرغب فيه من أعماقه، إذ يشعر بأن المنظمة جزء من هويته الشخصية، وأن أهدافها متطابقة مع أهدافه (كمال والبديري، ٢٠٢٥).

ويتميّز الموظف ذو الالتزام العاطفي العالي بمجموعة من الخصائص، منها شعوره القوي بالانتماء للمنظمة، واستعداده لبذل جهد إضافي في سبيل تحقيق أهدافها، وفخره بكونه جزءاً منها، وحرصه على الترويج لها أمام الآخرين، ودفاعه عنها في مواجهة الانتقادات. ويُمثّل هذا البُعد القلب النابض للالتزام التنظيمي، إذ تنبع منه أعمق المشاعر الإيجابية تجاه المنظمة، وأكثرها استدامة وتأثيراً في السلوك.

ويتشكّل الالتزام العاطفي بفعل عوامل متعدّدة، منها التجارب الإيجابية التي يمرّ بها الموظف في المنظمة، وممارسات القيادة المُلهمة، والثقافة التنظيمية الداعمة، وفرص النمو المهني، والشعور بالعدالة في المعاملة. ويرتبط هذا البُعد بشكل وثيق بالأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ يُسهم في دفع الموظف إلى تقديم أفضل ما لديه طوعاً واختياراً.

البُعد الثاني: الالتزام المستمر (Continuance Commitment)

يُشير الالتزام المستمر إلى ارتباط الموظف بالمنظمة استنادًا إلى إدراكه للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة، كفقْدان الراتب والمزايا الوظيفية وسنوات الخبرة المتراكمة والعلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، فضلاً عن ندرة البدائل الوظيفية المتاحة. ويبقى الموظف في المنظمة وفقاً لهذا البُعد لأنه يحتاج إلى ذلك، وليس لأنه يرغب فيه، إذ يُدرك أن مغادرة المنظمة ستُكلفه خسائر مادية ومعنوية كبيرة (أحمد، ٢٠٢٥).

ويستند الالتزام المستمر إلى مفهوم "الاستثمارات الجانبية" الذي قدّمه باحثو السلوك التنظيمي، والذي يُشير إلى أن الموظف يُراكم بمرور الوقت استثمارات في المنظمة، كالخبرة المتخصصة والمزايا التقاعدية والعلاقات الاجتماعية، تجعل من تكلفة ترك المنظمة مرتفعة. كما يستند إلى مفهوم "البدائل المتاحة"، إذ تقلّ رغبة الموظف في ترك المنظمة كلما قلّت البدائل الوظيفية المتاحة له خارجها.

ويتميّز هذا البُعد عن البُعدين الآخرين بطبيعته العقلانية والمادية، إذ يستند إلى حسابات منطقية للتكاليف والمنافع، أكثر من استناده إلى مشاعر وقيم. ولذلك، فإن الموظف ذا الالتزام المستمر العالي قد يبقى في المنظمة دون أن يكون مرتبطاً بها عاطفياً، مما قد يُؤثّر سلباً على مستوى أدائه إذا اقتصر التزامه على هذا البُعد دون البُعدين الآخرين.

البُعد الثالث: الالتزام المعياري (Normative Commitment)

يُشير الالتزام المعياري إلى شعور الموظف بالواجب الأخلاقي والالتزام تجاه المنظمة، حيث يبقى الموظف في المنظمة لأنه يشعر بأنه يجب أن يبقى، وأن مغادرتها سيكون أمراً غير أخلاقي يتعارض مع قيمه ومبادئه. ويستند هذا البُعد إلى مجموعة من المعايير الأخلاقية والاجتماعية التي اكتسبها الموظف من خلال التنشئة الاجتماعية والتجارب المهنية. (Park et al., 2022)

ويتشكّل الالتزام المعياري بفعل عوامل متعدّدة، منها القيم الثقافية والدينية التي تُعزّز مفهوم الوفاء والإخلاص، والتجارب الإيجابية التي مرّ بها الموظف في المنظمة، كالاستثمار الذي بذلته فيه من خلال التدريب والتطوير، والدعم الذي قدّمته له في الأوقات الصعبة. ويشعر الموظف ذو الالتزام المعياري بأنه مدين للمنظمة بشكل ما، وأن البقاء فيها هو سداد جزئي لهذا الدين.

ويتميز هذا البعد بطابعه الأخلاقي والقيمي، إذ يستند إلى شعور داخلي بالواجب والمسؤولية، أكثر من استناده إلى مشاعر عاطفية أو حسابات مادية. ولذلك، فإن الموظف ذا الالتزام المعياري العالي يُؤدّي عمله بإخلاص ومسؤولية، ويحرص على عدم الإخلال بالعهد الذي يربطه بالمنظمة، حتى لو كانت لديه فرص أفضل في منظمات أخرى.

وعلى الرغم من تمايز الأبعاد الثلاثة في طبيعتها ومصادرها، فإنها تتكامل فيما بينها لتُشكّل الصورة المتكاملة للالتزام التنظيمي. فالموظف الذي يحمل التزامًا قويًا في الأبعاد الثلاثة جميعها يُمثّل المرتبة العليا من الالتزام، إذ يجمع بين الارتباط العاطفي والإدراك العقلاني والشعور الأخلاقي بالواجب تجاه المنظمة، مما يجعله مصدر قوة حقيقية لها.

٦.٢.٢ العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من العوامل المتشعبة التي يمكن تصنيفها في عدة فئات. وفيما يلي عرض لأبرز هذه العوامل.

تتمثّل الفئة الأولى في العوامل الشخصية، التي تشمل الخصائص الديموغرافية للموظف كالعمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية. وتؤثر هذه العوامل في مستوى الالتزام التنظيمي بطرق متعدّدة، فالموظفون الأكبر سنًا والأطول خبرة يميلون إلى مستويات أعلى من الالتزام، نظرًا لاستثماراتهم المتراكمة في المنظمة وضيق البدائل الوظيفية المتاحة لهم. كما تشمل العوامل الشخصية السمات النفسية للموظف كالقيم والاتجاهات والشخصية، التي تؤثر في طبيعة علاقته بالمنظمة (صالح، ٢٠٢٤).

والفئة الثانية هي العوامل الوظيفية، التي تشمل خصائص العمل ذاته، كطبيعة المهام ومستوى التحدي الذي توفره، ومدى الاستقلالية في العمل، وفرص النمو والتطوير المهني، ووضوح الأدوار والمسؤوليات. وتؤثر هذه العوامل في مستوى الالتزام التنظيمي، إذ يميل الموظفون الذين يشغلون وظائف ذات معنى وتحدي إلى مستويات أعلى من الالتزام، بينما يميل من يشغلون وظائف روتينية ومُملّة إلى مستويات أقل.

والفئة الثالثة هي العوامل التنظيمية، التي تشمل ثقافة المنظمة وقيمتها، ونمط القيادة السائد فيها، ونظم الحوافز والمكافآت، وفرص الترقّي الوظيفي، ومستوى العدالة في المعاملة، وجودة بيئة العمل المادية والاجتماعية. وتُمثّل هذه العوامل من أهم محدّدات الالتزام التنظيمي، إذ يمتلك القائد التحويلي قدرة كبيرة على تشكيلها وتوجيهها بما يُعزّز التزام الموظفين. (Jiatong et al., 2022)

والفئة الرابعة هي العوامل البيئية الخارجية، التي تشمل الظروف الاقتصادية العامة، وحالة سوق العمل، وتوافر الفرص الوظيفية البديلة، والظروف الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع. وتؤثر هذه العوامل في الالتزام التنظيمي بشكل غير مباشر، إذ تُشكّل الإطار العام الذي تعمل فيه المنظمة وتتفاعل معه.

٧.٢.٢ استراتيجيات تعزيز الالتزام التنظيمي

يستلزم تعزيز الالتزام التنظيمي تبني مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تستهدف بناء علاقة قوية ومستدامة بين الموظف والمنظمة. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الاستراتيجيات.

الاستراتيجية الأولى هي تطوير ممارسات قيادية فعّالة، تستند إلى مفاهيم القيادة التحويلية، وتسهم في بناء الثقة بين القائد والمرؤوسين، وتعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة. وتشمل هذه الاستراتيجية تدريب القيادات الإدارية على مهارات القيادة الحديثة، وتطوير قدراتهم على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم.

والاستراتيجية الثانية هي بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، تستند إلى قيم الاحترام والعدالة والشفافية والمشاركة. وتستلزم هذه الاستراتيجية تطوير منظومة قيمية واضحة، وترجمتها إلى ممارسات يومية في بيئة العمل، وترسيخها من خلال نظم الحوافز والتقدير.

والاستراتيجية الثالثة هي تطوير نظم متكاملة للحوافز والمكافآت، تربط الأداء بالمكافأة، وتُقدّر الإسهامات المتميزة للموظفين، وتتنوع بين الحوافز المادية والمعنوية. وينبغي أن تتسم هذه النظم بالعدالة والشفافية، بحيث يشعر الموظفون بأنهم يُكافأون وفقاً لمعايير موضوعية.

والاستراتيجية الرابعة هي توفير فرص النمو والتطور المهني للموظفين، من خلال برامج تدريبية مستهدفة، ومسارات وظيفية واضحة، وتفويض الصلاحيات، وإسناد المهام التطويرية. وتسهم هذه الاستراتيجية في تعزيز شعور الموظفين بالاستثمار في مستقبلهم المهني داخل المنظمة (Othman & Khrais, 2022).

والاستراتيجية الخامسة هي تعزيز التواصل الفعّال داخل المنظمة، من خلال تطوير قنوات اتصال متعدّدة، وعقد اللقاءات الدورية، وإشراك الموظفين في صنع القرارات. وتسهم هذه الاستراتيجية في تعزيز شعور الموظفين بالملكية والمشاركة في صياغة مستقبل المنظمة.

والاستراتيجية السادسة هي تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، من خلال سياسات مرنة لساعات العمل، وبرامج دعم الأسرة، وفرص العمل عن بُعد عند الاقتضاء. وتسهم هذه الاستراتيجية في تخفيف الضغوط على الموظفين وتعزيز رضاهم عن المنظمة.

والاستراتيجية السابعة هي تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، بحيث يشعر الموظفون بالعدل في توزيع المكافآت والمسؤوليات، وفي الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، وفي التعامل الشخصي معهم. وتعدّ العدالة التنظيمية من أهم محدّدات الالتزام التنظيمي، إذ يُؤثّر غيابها سلبًا على جميع أبعاده.

وأخيرًا، تتمثّل الاستراتيجية الثامنة في الاهتمام برفاه الموظفين الشامل، الذي يشمل الجوانب المادية والنفسية والاجتماعية، من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وبرامج رعاية صحية، وأنشطة اجتماعية تُعزّز الروابط بين الموظفين. ويسهم الاهتمام بالرفاه الشامل في بناء علاقة عميقة وممتدة بين الموظف والمنظمة، تُترجم إلى مستويات عالية من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١.٣ تمهيد

يتناول هذا الفصل العرض التفصيلي للإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في إعداد هذه الدراسة، بدءًا من تحديد المنهج العلمي المستخدم، وتوصيف مجتمع الدراسة وعينتها، ومرورًا بعرض أداة الدراسة وخطوات بنائها، والتأكد من صدقها وثباتها، وانتهاءً بتوضيح الأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. ويُمثّل هذا الفصل العمود الفقري للدراسة الميدانية، إذ يُحدّد مدى دقة النتائج وموثوقيتها، ويعكس مدى الالتزام بالمعايير العلمية في إجراءات البحث. وقد حرص الباحث على اتباع منهجية علمية صارمة في جميع مراحل الدراسة، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تخدم أهداف الدراسة وتُجيب عن تساؤلاتها.

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليلها وتفسيرها، واستخلاص الدلالات والاستنتاجات التي تُسهم في فهم الظاهرة وتفسير العلاقات بين متغيراتها. ويتلاءم هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى موظفي شركة أرامكو السعودية.

وقد استند الباحث في تطبيق هذا المنهج إلى مصدرين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات. المصدر الأول هو المصادر الثانوية، التي تمثّلت في الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والأبحاث المنشورة في المجالات المحكّمة، باللغتين العربية والإنجليزية، والتي أسهمت في بناء الإطار النظري للدراسة واستعراض الدراسات السابقة. أما المصدر الثاني فهو المصادر الأولية، التي تمثّلت في البيانات الميدانية التي تمّ جمعها من مفردات عينة الدراسة من خلال أداة الاستبانة المُصمّمة لهذا الغرض.

٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة أرامكو السعودية في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، والذين يبلغ عددهم الإجمالي وفقًا لأحدث الإحصائيات المتاحة نحو (٧٣,٣١١) موظفًا موزعين على مختلف فروع الشركة ومرافقها في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، باعتبارها الأسلوب الأنسب لضمان تمثيل مختلف فئات المجتمع في العينة. وقد تمّ تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة في المجتمعات المحدودة، عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، وتوصّل الباحث إلى أن الحجم المناسب للعينة هو (٣٨٢) مفردة.

وقد قام الباحث بتوزيع (٤٢٠) استبانة على مفردات العينة، تحسبًا لاحتمالية عدم استرداد بعض الاستبانات أو وجود استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي. وقد بلغ عدد الاستبانات المُستردة (٣٩٨) استبانة، تمّ استبعاد (١٦) استبانة منها لعدم اكتمال البيانات أو عدم الجدية في الإجابة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٨٢) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (٩١.٠٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية المشاركين واهتمامهم بموضوع الدراسة.

جدول توزيع الاستبانات

جدول رقم (٣ - ١): توزيع استبانات الدراسة

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	420	100%
الاستبانات المُستردة	398	94.8%
الاستبانات المُستبعدة	16	3.8%
الاستبانات الصالحة للتحليل	382	91.0%

٤.٣ أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم العينة، ولكونها تُتيح جمع كمية كبيرة من البيانات في وقت قصير بتكلفة معقولة. وقد تمّ تصميم الاستبانة بناءً على الإطار النظري للدراسة والاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة.

مكوّنات الاستبانة

تتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية، يتضمن القسم الأول البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، وتشمل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي. أما القسم الثاني فيتضمن عبارات قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعاده الأربعة، ويشتمل على (٢٤) عبارة موزعة على الأبعاد الأربعة بواقع (٦) عبارات لكل بُعد، تقيس كلّاً من التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي. ويتضمن القسم الثالث عبارات قياس المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بأبعاده الثلاثة، ويشتمل على (١٨) عبارة موزعة بواقع (٦) عبارات لكل بُعد، تقيس كلّاً من الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري. وبذلك يبلغ إجمالي عبارات الاستبانة (٤٢) عبارة.

وقد اعتمد الباحث في صياغة عبارات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، الذي يتيح للمستجيب اختيار الإجابة التي تعكس درجة موافقته على كل عبارة، وفقاً للتدرّج الآتي: موافق بشدة (٥ درجات)، موافق (٤ درجات)، محايد (٣ درجات)، غير موافق (درجتان)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

مقياس الحكم على المتوسطات الحسابية

اعتمد الباحث على المقياس الآتي للحكم على المتوسطات الحسابية، حيث تمّ حساب طول الفئة من خلال قسمة المدى (٥-١=٤) على عدد الفئات (٥)، فيكون طول الفئة (0.80)

جدول رقم (٣ - ٢): مقياس الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مستوى التطبيق
من ١.٠٠ إلى أقل من ١.٨٠	غير موافق بشدة	منخفض جداً
من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	غير موافق	منخفض
من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	محايد	متوسط

مرتفع	موافق	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠
مرتفع جداً	موافق بشدة	من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠

٥.٣ صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: الصدق

تمّ التحقق من صدق الاستبانة من خلال عدة أساليب علمية، وذلك على النحو الآتي.

الصدق الظاهري (صدق المُحكّمين)

تمّ عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المُحكّمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية، بلغ عددهم (١٠) محكّمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية، وذلك للتأكد من سلامة صياغة العبارات ومدى ملاءمتها لقياس ما وُضعت لقياسه، ومدى انتماء كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه. وقد تمّ تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى بناءً على ملاحظات المُحكّمين، حتى وصلت الاستبانة إلى صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي

تمّ التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكوّنة من (٤٠) موظفًا من خارج العينة الأصلية للدراسة.

جدول رقم (٣ - ٣): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (القيادة التحويلية)

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
التأثير المثالي (1)	0.782**	الاستثارة الفكرية (1)	0.794**
التأثير المثالي (2)	0.815**	الاستثارة الفكرية (2)	0.821**
التأثير المثالي (3)	0.768**	الاستثارة الفكرية (3)	0.776**

0.812**	الاستثارة الفكرية(4)	0.803**	التأثير المثالي(4)
0.785**	الاستثارة الفكرية(5)	0.791**	التأثير المثالي(5)
0.798**	الاستثارة الفكرية(6)	0.825**	التأثير المثالي(6)
0.811**	الاعتبار الفردي(1)	0.806**	الحفز الإلهامي(1)
0.795**	الاعتبار الفردي(2)	0.789**	الحفز الإلهامي(2)
0.823**	الاعتبار الفردي(3)	0.817**	الحفز الإلهامي(3)
0.787**	الاعتبار الفردي(4)	0.774**	الحفز الإلهامي(4)
0.804**	الاعتبار الفردي(5)	0.802**	الحفز الإلهامي(5)
0.816**	الاعتبار الفردي(6)	0.819**	الحفز الإلهامي(6)

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وتراوح بين (٠.٧٦٨) و(٠.٨٢٥)، مما يؤكد تمتع العبارات بصدق اتساق داخلي مرتفع.

جدول رقم (٣ - ٤): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه (الالتزام التنظيمي)

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
الالتزام العاطفي(1)	0.812**	الالتزام المعياري(1)	0.791**
الالتزام العاطفي(2)	0.795**	الالتزام المعياري(2)	0.823**
الالتزام العاطفي(3)	0.831**	الالتزام المعياري(3)	0.786**
الالتزام العاطفي(4)	0.778**	الالتزام المعياري(4)	0.815**
الالتزام العاطفي(5)	0.806**	الالتزام المعياري(5)	0.802**
الالتزام العاطفي(6)	0.824**	الالتزام المعياري(6)	0.789**
الالتزام المستمر(1)	0.783**		
الالتزام المستمر(2)	0.807**		

		0.795**	الالتزام المستمر (3)
		0.818**	الالتزام المستمر (4)
		0.776**	الالتزام المستمر (5)
		0.801**	الالتزام المستمر (6)

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

ثانياً: الثبات

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، الذي يُعدّ من أكثر الأساليب شيوعاً في قياس ثبات أدوات البحث العلمي.

جدول رقم (٣ - ٥): معاملات الثبات لأبعاد ومحاور الاستبانة باستخدام ألفا كرونباخ

المحور / البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	6	0.876
الحفز الإلهامي	6	0.891
الاستثارة الفكرية	6	0.883
الاعتبار الفردي	6	0.894
القيادة التحويلية (ككل)	24	0.932
الالتزام العاطفي	6	0.901
الالتزام المستمر	6	0.872
الالتزام المعياري	6	0.885
الالتزام التنظيمي (ككل)	18	0.918
الاستبانة ككل	42	0.946

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الثبات مرتفعة، إذ تراوحت معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة بين (٠.٨٧٢) و (٠.٩٠١)، وبلغ معامل الثبات للقيادة التحويلية ككل (٠.٩٣٢)، وللالتزام التنظيمي ككل

(٠.٩١٨)، وللاستبانة ككل (٠.٩٤٦)، وهي قيم مرتفعة جدًا تتجاوز الحد الأدنى المقبول (٠.٧٠)، مما يؤكد تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وصلاحياتها للتطبيق.

٦.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تم حساب مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وأبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، للتحقق من وجود علاقات ارتباطية بين متغيرات الدراسة قبل اختبار الفرضيات.

جدول رقم (٣ - ٦): مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الالتزام التنظيمي

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) التأثير المثالي	1							
(2) الحفز الإلهامي	0.724**	1						
(3) الاستشارة الفكرية	0.687**	0.751**	1					
(4) الاعتبار الفردي	0.702**	0.738**	0.716**	1				
(5) القيادة التحويلية (ككل)	0.873**	0.892**	0.881**	0.886**	1			
(6) الالتزام العاطفي	0.654**	0.681**	0.642**	0.673**	0.738**	1		

								(7) الالتزام المستمر
	1	0.654**	0.672**	0.621**	0.595**	0.612**	0.587**	
								(8) الالتزام المعياري
1	0.638**	0.682**	0.701**	0.651**	0.624**	0.638**	0.617**	
								(9) الالتزام التنظيمي (ككل)
0.862**	0.847**	0.871**	0.785**	0.723**	0.694**	0.712**	0.685**	

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط ما يلي:

- أولاً، توجد علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الالتزام التنظيمي، مما يدعم الفرضية الأساسية للدراسة بوجود علاقة بين المتغيرين.
- ثانياً، بلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية ككل والالتزام التنظيمي ككل (0.785)، وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً، يعكس وجود علاقة قوية بين المتغيرين.
- ثالثاً، تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام العاطفي بين (0.642) و(0.681)، وهي معاملات قوية ودالة إحصائياً.
- رابعاً، تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام المستمر بين (0.587) و(0.621)، وهي معاملات متوسطة إلى قوية ودالة إحصائياً.
- خامساً، تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام المعياري بين (0.617) و(0.651)، وهي معاملات قوية ودالة إحصائياً.
- سادساً، يُلاحظ أن بُعد الاعتبار الفردي يتمتع بأقوى علاقة ارتباطية مع الالتزام التنظيمي ككل بمعامل ارتباط (0.723)، يليه الحفز الإلهامي (0.712)، ثم الاستثارة الفكرية (0.694)، ثم التأثير المثالي (0.685).

- سابعاً، لم تتجاوز معاملات الارتباط بين الأبعاد المستقلة (٠.٧٥١)، وهي قيم أقل من (٠.٨٠)، مما يُشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط متعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وبذلك يمكن استخدامها معاً في نموذج الانحدار المتعدد.

٨.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (٢٦)، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتوزيع استجاباتهم على عبارات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة، وتحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي.
- الأهمية النسبية والترتيب: لترتيب عبارات وأبعاد الاستبانة وفقاً لأهميتها النسبية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة وأبعادها.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح: (Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة ارتباط متعدد بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد.
- تحليل الانحدار البسيط: (Simple Regression Analysis) لقياس أثر القيادة التحويلية ككل على الالتزام التنظيمي ككل.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعةً ومنفردةً على الالتزام التنظيمي وأبعاده، وتحديد البعد الأكثر تأثيراً.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية: لتحديد اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية في حال وجودها بين فئات المتغيرات الديموغرافية.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test) للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات قبل إجراء التحليلات الإحصائية المعلمية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١.٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تمّ جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. ويشمل هذا الفصل ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، والمحور الثاني يتضمن التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة، والمحور الثالث يتضمن اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

تمّ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو الآتي.

جدول رقم (٤ - ١): توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	298	78.0%
أنثى	84	22.0%
المجموع	382	100%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٧٨.٠٪)، في حين بلغت نسبة الإناث (٢٢.٠٪)، ويعكس هذا التوزيع طبيعة العمل في شركة أرامكو السعودية والقطاع النفطي بشكل عام، الذي يستقطب أعداداً أكبر من الذكور بحكم طبيعة العمل التشغيلي والميداني.

جدول رقم (٤ - ٢): توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	76	19.9%

37.2%	142	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
28.5%	109	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
14.4%	55	50 سنة فأكثر
100%	382	المجموع

يتضح أن أكثر فئة عمرية تمثيلاً في العينة هي فئة (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٣٧.٢٪)، تليها فئة (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٢٨.٥٪)، مما يعكس أن غالبية الموظفين هم من الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهي الفئات الأكثر إنتاجية وعطاءً.

جدول رقم (٤ - ٣): توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
12.6%	48	دبلوم فأقل
59.2%	226	بكالوريوس
22.5%	86	ماجستير
5.7%	22	دكتوراه
100%	382	المجموع

يتضح أن غالبية أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (٥٩.٢٪)، تليها فئة حملة الماجستير بنسبة (٢٢.٥٪)، مما يدلّ على ارتفاع المستوى التعليمي لموظفي شركة أرامكو السعودية، ويعكس حرص الشركة على استقطاب الكوادر المؤهلة علمياً.

جدول رقم (٤ - ٤): توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
17.8%	68	أقل من ٥ سنوات
32.5%	124	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
26.7%	102	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
23.0%	88	15 سنة فأكثر

المجموع	382	100%
---------	-----	------

يتضح أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٣٢.٥٪)، وأن ما نسبته (٨٢.٢٪) من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد عن (٥ سنوات)، مما يُعزّز من موثوقية إجاباتهم نظراً لخبرتهم العملية في الشركة.

جدول رقم (٤ - ٥): توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	38	9.9%
إدارة وسطى	124	32.5%
إدارة تنفيذية	220	57.6%
المجموع	382	100%

يتضح أن غالبية أفراد العينة من شاغلي وظائف الإدارة التنفيذية بنسبة (٥٧.٦٪)، تليهم شاغلو وظائف الإدارة الوسطى بنسبة (٣٢.٥٪)، مما يعكس تمثيل العينة لمختلف المستويات الإدارية في الشركة.

٣.٤ التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة

(1) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: القيادة التحويلية

البُعد الأول: التأثير المثالي

جدول رقم (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التأثير المثالي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتمتع القائد في الشركة بسمات شخصية تجعله موضع احترام الموظفين	4.18	0.742	موافق	2

2	يتصرف القائد بأخلاقيات عالية في تعامله مع الموظفين	4.05	0.798	موافق	4
3	يُقدّم القائد نموذجًا يُحتذى به في الالتزام والانضباط	4.22	0.715	موافق بشدة	1
4	يضع القائد مصلحة المنظمة فوق مصلحته الشخصية	3.94	0.831	موافق	6
5	يثق الموظفون في قرارات القائد وتوجهاته	4.11	0.762	موافق	3
6	يلتزم القائد بالقيم والمبادئ التي يدعو إليها	3.98	0.815	موافق	5
	المتوسط العام للبُعد	4.08	0.612	موافق	–

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد التأثير المثالي بلغ (٤.٠٨) بانحراف معياري (٠.٦١٢)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (موافق)، مما يدلّ على أن مستوى ممارسة هذا البُعد لدى القيادات في شركة أرامكو السعودية مرتفع. وقد جاءت العبارة "يُقدّم القائد نموذجًا يُحتذى به في الالتزام والانضباط" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.22).

البُعد الثاني: الحفز الإلهامي

جدول رقم (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الحفز الإلهامي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يُقدّم القائد رؤية مستقبلية واضحة للشركة	4.15	0.756	موافق	2
2	يُحفّز القائد الموظفين على تحقيق أهداف طموحة	4.21	0.728	موافق بشدة	1
3	يُعبّر القائد عن ثقته بقدرات الموظفين على الإنجاز	4.08	0.781	موافق	4

4	يخلق القائد روح الفريق والعمل الجماعي بين الموظفين	3.97	0.819	موافق	6
5	يستخدم القائد أسلوبًا إلهاميًا في التواصل مع الموظفين	4.12	0.768	موافق	3
6	يُشجّع القائد الموظفين على التفاوض تجاه مستقبل العمل	4.03	0.802	موافق	5
	المتوسط العام للبُعد	4.09	0.628	موافق	–

يتضح أن المتوسط العام لبُعد الحفز الإلهامي بلغ (٤.٠٩)، وهو ضمن فئة (موافق). وقد جاءت العبارة "يُحفّز القائد الموظفين على تحقيق أهداف طموحة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.21)

البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية

جدول رقم (٤ - ٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الاستثارة الفكرية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يُشجّع القائد الموظفين على التفكير الإبداعي	4.06	0.785	موافق	3
2	يُتيح القائد الفرصة للموظفين لطرح أفكار جديدة	4.13	0.751	موافق	1
3	يُشجّع القائد على إعادة النظر في الأساليب التقليدية	3.92	0.834	موافق	5
4	يدعم القائد المبادرات الابتكارية للموظفين	4.09	0.772	موافق	2
5	يتقبل القائد الآراء المخالفة لرأيه	3.85	0.862	موافق	6
6	يُشجّع القائد الموظفين على المخاطرة المحسوبة في حل المشكلات	3.98	0.815	موافق	4
	المتوسط العام للبُعد	4.01	0.645	موافق	–

يتضح أن المتوسط العام لبُعد الاستثارة الفكرية بلغ (٤.٠١)، وهو ضمن فئة (موافق). وقد جاءت العبارة “يُتيح القائد الفرصة للموظفين لطرح أفكار جديدة” في المرتبة الأولى بمتوسط (4.13).

البُعد الرابع: الاعتبار الفردي

جدول رقم (٤ - ٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الاعتبار الفردي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يهتم القائد باحتياجات كل موظف بصفته الفردية	4.04	0.792	موافق	4
2	يُقَدِّم القائد التوجيه والإرشاد للموظفين بشكل مستمر	4.16	0.748	موافق	1
3	يهتم القائد بتطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم	4.11	0.762	موافق	2
4	يُتيح القائد فرصًا متساوية للموظفين للنمو الوظيفي	3.95	0.825	موافق	5
5	يُصغي القائد باهتمام لآراء الموظفين ومقترحاتهم	4.08	0.778	موافق	3
6	يُقَدِّم القائد التغذية الراجعة البناءة للموظفين	3.89	0.846	موافق	6
	المتوسط العام للبُعد	4.04	0.635	موافق	-

يتضح أن المتوسط العام لبُعد الاعتبار الفردي بلغ (٤.٠٤)، وهو ضمن فئة (موافق). وقد جاءت العبارة “يُقَدِّم القائد التوجيه والإرشاد للموظفين بشكل مستمر” في المرتبة الأولى بمتوسط (4.16).

الترتيب العام لأبعاد القيادة التحويلية

جدول رقم (٤ - ١٠): الترتيب العام لأبعاد القيادة التحويلية

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الحفز الإلهامي	4.09	0.628	موافق
2	التأثير المثالي	4.08	0.612	موافق
3	الاعتبار الفردي	4.04	0.635	موافق
4	الاستشارة الفكرية	4.01	0.645	موافق
	القيادة التحويلية ككل	4.06	0.586	موافق

(2) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

البُعد الأول: الالتزام العاطفي

جدول رقم (٤ - ١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الالتزام العاطفي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	أشعر بأنني جزء من عائلة الشركة	4.18	0.738	موافق	2
2	أفتخر بانتمائي لشركة أرامكو السعودية	4.32	0.682	موافق بشدة	1
3	أتطابق مع قيم الشركة وأهدافها	4.05	0.795	موافق	4
4	أشعر بالارتباط العاطفي تجاه الشركة	4.12	0.768	موافق	3
5	أتحدث عن الشركة بإيجابية أمام الآخرين	4.01	0.812	موافق	5
6	تعني الشركة الكثير بالنسبة لي شخصياً	3.97	0.825	موافق	6

المتوسط العام للبُعد	4.11	0.615	موافق	-
----------------------	------	-------	-------	---

يتضح أن المتوسط العام لبُعد الالتزام العاطفي بلغ (٤.١١)، وهو ضمن فئة (موافق). وقد جاءت العبارة "أفتخر بانتمائي لشركة أرامكو السعودية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.32)

البُعد الثاني: الالتزام المستمر

جدول رقم (٤ - ١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الالتزام المستمر

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يصعب عليّ ترك الشركة بسبب الفوائد المتراكمة	4.05	0.788	موافق	2
2	ترك الشركة سيُكلّفني خسائر مادية كبيرة	4.12	0.762	موافق	1
3	البدائل الوظيفية المتاحة لي خارج الشركة محدودة	3.78	0.872	موافق	5
4	استثماري في الشركة من حيث الخبرة يجعل تركها صعبًا	3.96	0.815	موافق	3
5	حياتي ستتأثر بشكل كبير إذا تركت الشركة	3.85	0.845	موافق	4
6	أبقى في الشركة لأنني أحتاج إلى ذلك	3.72	0.891	موافق	6
	المتوسط العام للبُعد	3.91	0.658	موافق	-

يتضح أن المتوسط العام لبُعد الالتزام المستمر بلغ (٣.٩١)، وهو ضمن فئة (موافق). وقد جاءت العبارة "ترك الشركة سيُكلّفني خسائر مادية كبيرة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)

البُعد الثالث: الالتزام المعياري

جدول رقم (٤ - ١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الالتزام المعياري

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	أشعر بواجب أخلاقي تجاه البقاء في الشركة	4.02	0.798	موافق	3
2	الشركة تستحق ولائي بسبب ما قدّمته لي	4.15	0.745	موافق	1
3	من غير الأخلاقي ترك الشركة في هذه المرحلة	3.85	0.852	موافق	5
4	أشعر بأنني مدين للشركة بسبب الفرص التي أتاحتها لي	4.08	0.776	موافق	2
5	الالتزام بالشركة من القيم المهمة بالنسبة لي	3.98	0.815	موافق	4
6	أحرص على الوفاء بالتزاماتي تجاه الشركة	3.82	0.862	موافق	6
	المتوسط العام للبُعد	3.98	0.642	موافق	-

يتضح أن المتوسط العام لبُعد الالتزام المعياري بلغ (٣.٩٨)، وهو ضمن فئة (موافق). وقد جاءت العبارة "الشركة تستحق ولائي بسبب ما قدّمته لي" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.15)

الترتيب العام لأبعاد الالتزام التنظيمي

جدول رقم (٤ - ١٤): الترتيب العام لأبعاد الالتزام التنظيمي

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الالتزام العاطفي	4.11	0.615	موافق

2	الالتزام المعياري	3.98	0.642	موافق
3	الالتزام المستمر	3.91	0.658	موافق
	الالتزام التنظيمي ككل	4.00	0.598	موافق

٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية

نصّ الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية (كعوامل مستقلة) على الالتزام التنظيمي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول رقم (٤ - ١٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.485	3.247	0.001**
التأثير المثالي	0.218	4.126	0.000**
الحفز الإلهامي	0.312	5.842	0.000**
الاستثارة الفكرية	0.196	3.785	0.000**
الاعتبار الفردي	0.348	6.214	0.000**
معامل الارتباط = ٠.٨١٢		معامل التحديد = ٠.٦٥٩	
قيمة الاختبار F = 182.346		القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠٠	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٤ - ١٥) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة، والالتزام التنظيمي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٦٥٩)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (٦٥.٩٪) من التباين في الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالقيادة التحويلية، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.812$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الاعتبار الفردي" هو الأكثر تأثيرًا على الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.348$)، وبلغت قيمة (T) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ويُؤكّد ذلك الدور الحاسم الذي يلعبه اهتمام القائد بالموظفين بصفاتهم الفردية في تعزيز ارتباطهم بالمنظمة والتزامهم تجاهها.

كما أظهرت النتائج أن الحفز الإلهامي يأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.312$)، يليه التأثير المثالي بمعامل انحدار ($B = 0.218$)، ثم الاستثارة الفكرية بمعامل انحدار ($B = 0.196$)، مما يعكس أهمية كافة أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وإن تباينت درجة هذا التأثير من بُعد لآخر. وبناءً على ذلك، تُؤكّد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ويتفرّع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤ - ١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي

المتغير التابع			ملخص النموذج			تحليل التباين ANOVA			المتغير المستقل			المعاملات Coefficient		
الالتزام التنظيمي			معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل	درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. F	التأثير المثالي	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	
			0.685	0.469		1	335.642	0.000		0.612	0.033	18.320	0.000	

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التأثير المثالي" باعتباره أحد أبعاد القيادة التحويلية على "الالتزام التنظيمي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٤ - ١٦)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.685$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.469$)، مما يشير إلى أن (٤٦.٩٪) من التباين في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره من خلال متغير التأثير المثالي فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٣٣٥.٦٤٢) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.612$)، بقيمة (18.320) T، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التأثير المثالي تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (٠.٦١٢) في مستوى الالتزام التنظيمي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تمّ قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤ - ١٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA						المتغير المستقل		
الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الحفز الإلهامي	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.712	0.507	1	390.815	0.000		0.628	0.032	19.768	0.000

تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الحفز الإلهامي" على "الالتزام التنظيمي". وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (٤ - ١٧)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.712$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.507$)، مما يُشير إلى أن (٥٠.٧٪) من التباين في الالتزام التنظيمي يُمكن تفسيره من خلال متغير الحفز الإلهامي وحده.

وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت (٣٩٠.٨١٥) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز دلالة النموذج. وعلى مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.628$)، بقيمة (19.768) T، وهي دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الحفز الإلهامي تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٢٨) في مستوى الالتزام التنظيمي. وبناءً على ذلك، تمّ قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤ - ١٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي

المتغير التابع		ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA		المتغير المستقل		المعاملات Coefficient	
الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الاستثارة الفكرية	B	الخطأ المعياري	T
	0.694	0.482	1	353.768	0.000		0.598	0.032	18.808
									Sig. t
									0.000

تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الاستثارة الفكرية" على "الالتزام التنظيمي". وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (٤ - ١٨)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.694$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.482$)، مما يُشير إلى أن (٤٨.٢٪) من التباين في الالتزام التنظيمي يُمكن تفسيره من خلال متغير الاستثارة الفكرية فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٣٥٣.٧٦٨) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل. وعلى مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.598$)، بقيمة T (18.808)، وهي دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستثارة الفكرية تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (٠.٥٩٨) في مستوى الالتزام التنظيمي. وبناءً على ذلك، تمّ قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤ - ١٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA			المتغير المستقل	المعاملات Coefficient		
الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الاعتبار الفردي	B	الخطأ المعياري
	0.723	0.523	1	416.485	0.000		0.645	0.031
							T	Sig. t
							20.408	0.000

تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الاعتبار الفردي" على "الالتزام التنظيمي". وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (٤ - ١٩)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.723$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.523$)، مما يُشير إلى أن (٥٢.٣٪) من التباين في الالتزام التنظيمي يُمكن تفسيره من خلال متغير الاعتبار الفردي وحده.

وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت (٤١٦.٤٨٥) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز دلالة النموذج. وعلى مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.645$)، بقيمة (20.408) T، وهي دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاعتبار الفردي تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٤٥) في مستوى الالتزام التنظيمي. وبناءً على ذلك، تمّ قبول الفرضية الفرعية الرابعة، ويُعدّ هذا البُعد الأقوى تأثيراً من بين أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

١.٥ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا متكاملًا لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية واختبار الفرضيات، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة موضع الدراسة. ثم يُقدّم الفصل مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى هذه النتائج، والتي تستهدف تطوير ممارسات القيادة التحويلية وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية، فضلًا عن طرح مقترحات لدراسات مستقبلية تُسهم في إثراء هذا المجال البحثي.

٢.٥ نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في شركة أرامكو السعودية جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للقيادة التحويلية ككل (٤.٠٦) بانحراف معياري (٠.٥٨٦)، ويُعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص شركة أرامكو السعودية على استقطاب قيادات مؤهلة وتدريبها على أحدث الممارسات القيادية، فضلًا عن تبني الشركة لثقافة تنظيمية متطورة تدعم التطبيق الفعّال لمفاهيم القيادة الحديثة، باعتبارها من الشركات الرائدة عالميًا في قطاع النفط والطاقة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبدالعزيز والقحطاني (٢٠٢٥) التي أكدت على ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية، كما تتفق مع دراسة محمد وآخرون (٢٠٢٢) التي بينت ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات الكبرى. في حين تختلف هذه النتيجة جزئيًا مع ما توصلت إليه دراسة العوائد وآخرون (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ويُمكن تفسير هذا الاختلاف بتباين طبيعة بيئة العمل والقطاع الذي تنتمي إليه كل دراسة.

وأظهرت نتائج ترتيب أبعاد القيادة التحويلية أن بُعد الحفز الإلهامي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٩)، يليه بُعد التأثير المثالي بمتوسط (٤.٠٨)، ثم بُعد الاعتبار الفردي بمتوسط (٤.٠٤)، وأخيرًا بُعد الاستثارة الفكرية بمتوسط (٤.٠١)، ويُعزو الباحث تقدّم بُعد الحفز الإلهامي إلى طبيعة شركة

أرامكو السعودية بوصفها شركة استراتيجية تمتلك رؤية مستقبلية واضحة تتسجم مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مما يجعل القيادات في الشركة يحرصون على إيصال هذه الرؤية للموظفين وتحفيزهم لتحقيقها. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة كمال والبديري (٢٠٢٥) التي أشارت إلى تقدّم بُعد الحفز الإلهامي في الشركات الكبيرة، في حين تختلف نسبياً مع دراسة مرتكوش (٢٠٢٢) التي قدّمت بُعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى.

وفيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي، فقد كشفت نتائج التحليل الوصفي أن المستوى العام للالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٠٠) بانحراف معياري (٠.٥٩٨)، ويُعزو الباحث ذلك إلى ما توفّره الشركة من بيئة عمل محفّزة ونظم حوافز متميّزة وفرص نمو وظيفي واسعة، فضلاً عن المكانة المرموقة التي تحظى بها الشركة على المستويين المحلي والعالمي، مما يُؤلّد لدى الموظفين شعوراً بالفخر والانتماء. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة صالح وزايد (٢٠٢٤) التي بيّنت ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات الكبرى، كما تتفق مع دراسة كمال والبديري (٢٠٢٥) التي أكّدت على ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركات الكبيرة.

وأظهرت نتائج ترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي أن الالتزام العاطفي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١١)، يليه الالتزام المعياري بمتوسط (٣.٩٨)، ثم الالتزام المستمر بمتوسط (٣.٩١)، ويُمكن تفسير تقدّم الالتزام العاطفي بأن موظفي شركة أرامكو السعودية يرتبطون بشركتهم ارتباطاً وجدانياً عميقاً نابعاً من الفخر بالانتماء إليها وتطابق قيمهم مع قيمها، أكثر من ارتباطهم بها بدافع التكاليف المادية أو الواجب الأخلاقي. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة Park et al. (2022) التي أبرزت أهمية الالتزام العاطفي بوصفه أعمق أبعاد الالتزام التنظيمي وأكثرها تأثيراً في سلوكيات الموظفين.

وكشفت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعةً على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٨١٢) ومعامل التحديد (٠.٦٥٩)، مما يعني أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعةً تُفسّر ما نسبته (٦٥.٩٪) من التباين في الالتزام التنظيمي، ويُعزو الباحث ذلك إلى الطبيعة التكاملية لأبعاد القيادة التحويلية التي تعمل معاً على بناء علاقة قوية بين القائد والمرؤوسين، تستند إلى الثقة والاحترام والإلهام، مما ينعكس إيجاباً على ارتباط الموظفين بمنظمتهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة مرتكوش (٢٠٢٢) التي أكّدت على وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في شركة سيرياتيل، ودراسة العوائد

وآخرون (٢٠٢٢) في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ودراسة صالح وزايد (٢٠٢٤) في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ودراسة كمال والبديري (٢٠٢٥) في الشركات الكبيرة بالأردن، ودراسة Park et al. (2022) في الشركات الكورية، ودراسة Jiatong et al. (2022) ودراسة Putri & Meria (2022)، مما يدعم القناعة بقوة العلاقة بين هذين المتغيرين عبر سياقات تنظيمية وثقافية متنوعة.

وبيّنت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الالتزام التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٦٨٥) ومعامل التحديد (٠.٤٦٩)، ويُعزو الباحث هذا الأثر إلى أن القائد الذي يُمثّل قدوةً ومثلاً أعلى لمروؤسيه يكسب ثقتهم واحترامهم، مما يدفعهم إلى الارتباط به وبالمنظمة التي يقودها ارتباطاً عاطفياً وأخلاقياً. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مرتكوش (٢٠٢٢) التي بيّنت أن بُعد التأثير المثالي يُؤثر بشكل دال في الالتزام التنظيمي، كما تتفق مع دراسة الشركسي والعجيلي (٢٠٢٣) التي أكّدت على دور التأثير المثالي في بناء الثقة بين القائد والمروؤسين.

وأكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٧١٢) ومعامل التحديد (٠.٥٠٧)، ويُمكن تفسير ذلك بأن القائد الذي يُقدّم رؤية مستقبلية ملهمة ويحفّز الموظفين على تحقيق أهداف طموحة يخلق لديهم شعوراً بالمعنى والهدف في العمل، مما يُعزّز التزامهم تجاه المنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كمال والبديري (٢٠٢٥) التي أبرزت قوة تأثير الحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي، كما تتفق مع دراسة Hermanto et al. (2024) التي أكّدت على الدور المحوري للحفز الإلهامي في تعزيز ارتباط الموظفين بمنظمتهم.

وكشفت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٦٩٤) ومعامل التحديد (٠.٤٨٢)، ويُعزو الباحث ذلك إلى أن القائد الذي يُشجّع الموظفين على التفكير الإبداعي ويُتيح لهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم يُؤدّد لديهم شعوراً بالاحترام والتقدير، مما يُعزّز انتماءهم للمنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أحمد (٢٠٢٥) التي أكّدت على دور الاستثارة الفكرية في تعزيز السلوكيات الإيجابية للموظفين، كما تتفق مع دراسة عبدالعزيز والقحطاني (٢٠٢٥) التي أبرزت أثر الاستثارة الفكرية في الشركات السعودية.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي، وقد كان هذا البُعد هو الأقوى تأثيراً من بين أبعاد القيادة التحويلية، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٧٢٣) ومعامل التحديد (٠.٥٢٣)، ويُمكن تفسير قوة هذا الأثر بأن اهتمام القائد بكل موظف

بصفته الفردية ومراعاة احتياجاته وطموحاته يُؤلّد لديه شعورًا عميقًا بالتقدير والانتماء، مما يدفعه إلى ترسيخ التزامه تجاه المنظمة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة أحمد (٢٠٢٥) التي أبرزت بُعد الاعتبار الفردي بوصفه الأكثر تأثيرًا في سلوكيات الموظفين، كما تتفق مع دراسة Othman & Khrais (2022) التي أكّدت على الدور المحوري للاعتبار الفردي في تعزيز الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

كذلك تبين من النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية تُؤثّر بشكل متباين في أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث جاء تأثيرها أقوى على الالتزام العاطفي مقارنةً بالالتزام المستمر والمعياري، ويُعزو الباحث ذلك إلى الطبيعة الوجدانية لكلٍّ من القيادة التحويلية والالتزام العاطفي، إذ يستند كلاهما إلى مشاعر إيجابية تربط الموظف بالقائد والمنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Jiatong et al. (2022) ودراسة Park et al. (2022) اللتين أبرزتا قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي على وجه الخصوص.

٣.٥ توصيات الدراسة

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات الموجهة لإدارة شركة أرامكو السعودية وقياداتها، والتي يُمكن إجمالها فيما يلي:

- ضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في شركة أرامكو السعودية على اختلاف مستوياتها، من خلال تبنيها كنهج قيادي رسمي معتمد ضمن سياسات الشركة وأدلتها الإدارية.
- إعداد برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية في الشركة تستهدف تنمية مهاراتهم في ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، مع التركيز بشكل خاص على بُعد الاعتبار الفردي باعتباره الأكثر تأثيرًا في الالتزام التنظيمي.
- إيلاء بُعد الاستثارة الفكرية اهتمامًا أكبر، نظرًا لجاءته في المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة التحويلية، وذلك من خلال تشجيع القيادات على فتح المجال للموظفين للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم وتقبّل الآراء المخالفة.
- تطوير معايير اختيار القيادات الإدارية في الشركة بحيث تتضمن قياس السمات والكفايات المرتبطة بالقيادة التحويلية، وذلك ضمن نظم التقييم والترقية الوظيفية.

- إنشاء آليات منتظمة لقياس ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي بشكل دوري، من خلال استطلاعات الرأي والتغذية الراجعة من الموظفين، بما يُتيح تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حينها.
- توفير برامج تأهيل وتطوير شخصية للقيادات الجديدة في الشركة لتعزيز قدراتهم على أن يكونوا قدوة ومثلاً أعلى للموظفين، بما يُسهم في تقوية بُعد التأثير المثالي.
- تنمية مهارات الاتصال والإلهام لدى القيادات، من خلال ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة، لتمكينهم من نقل الرؤية المستقبلية للشركة بأسلوب جذاب يُولد الحماس والالتزام لدى الموظفين.
- تعزيز الالتزام العاطفي للموظفين من خلال إنشاء برامج تُرسخ الانتماء للشركة، كبرامج الاحتفاء بالموظفين المتميزين، وإحياء المناسبات الخاصة بالشركة، وتعزيز الفخر بالانتماء إليها.
- تطوير نظم متكاملة للحوافز والمكافآت تربط الأداء بالمكافأة وتُقدّر الإسهامات المتميزة للموظفين، بما يُسهم في تعزيز الالتزام المستمر دون الإخلال بالأبعاد الأخرى.
- العمل على تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للقيادة التحويلية تستند إلى قيم الاحترام المتبادل والثقة والشفافية والمشاركة في صنع القرار.
- توفير فرص النمو والتطور المهني للموظفين من خلال برامج تدريبية مستهدفة، ومسارات وظيفية واضحة، وفرص للتنقل بين الإدارات والمشاريع المختلفة، بما يُعزز الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة.
- تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) في جميع تعاملات الشركة مع موظفيها، لما لها من أثر بالغ في تعزيز الثقة بالقيادة والالتزام بالمنظمة.
- تشجيع القيادات على إقامة علاقات شخصية إيجابية مع الموظفين، تستند إلى الإصغاء الفعّال والاهتمام باحتياجاتهم وطموحاتهم، بما يُعزز بُعد الاعتبار الفردي.
- توفير قنوات اتصال متعددة بين القيادة العليا والموظفين، تُتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وإسهاماتهم في تطوير الشركة، بما يُعزز شعورهم بالملكية والمشاركة.
- نشر ثقافة الإبداع والابتكار في الشركة من خلال مسابقات الأفكار الإبداعية، وتقديم الحوافز للمبدعين، وتبني الأفكار الجيدة وتطبيقها، لتعزيز بُعد الاستثارة الفكرية.
- إجراء مراجعات دورية لسياسات الموارد البشرية في الشركة بما يضمن مواءمتها مع متطلبات تعزيز القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

٤.٥ الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية وما كشفت عنه من جوانب تستحق المزيد من البحث، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- دراسة أثر القيادة التحويلية على متغيرات تنظيمية أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، كالإبداع التنظيمي، والذكاء العاطفي، والاحتراق الوظيفي، والرضا الوظيفي.
- إجراء دراسات مقارنة بين شركة أرامكو السعودية وغيرها من الشركات الكبرى في القطاع النفطي على المستويين الإقليمي والعالمي، للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف في ممارسات القيادة ومستويات الالتزام.
- دراسة الدور الوسيط لمتغيرات أخرى في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، كالثقة في القائد، والعدالة التنظيمية، والاندماج الوظيفي.
- دراسة أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في قطاعات أخرى بالمملكة العربية السعودية، كالقطاع الصحي والتعليمي والمالي، للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على مختلف القطاعات.

Abstract

The current study aimed to identify the impact of transformational leadership with its four dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) on organizational commitment with its three dimensions (affective, continuance, and normative) among employees of Saudi Aramco. To achieve the study's objectives, the researcher adopted the descriptive analytical approach and used the questionnaire as the main tool for collecting field data. The study sample consisted of (382) employees working at Saudi Aramco, who were selected using the stratified random sampling method. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) through a set of appropriate statistical methods, including means, standard deviations, Cronbach's alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple regression analysis.

The study reached several findings, the most notable of which is that the level of transformational leadership practice and the level of organizational commitment among Saudi Aramco employees were both high. The results also revealed a statistically significant positive impact of transformational leadership dimensions, both collectively and individually, on organizational commitment, where the dimensions of transformational leadership explained (65.9%) of the variance in organizational commitment. Individualized consideration ranked first in terms of impact, followed by inspirational motivation, then idealized influence, and finally intellectual stimulation. In light of these findings, the study recommended the necessity of enhancing transformational leadership practices in the company through specialized training programs, developing criteria for selecting administrative leaders, and building a supportive organizational culture, which would contribute to enhancing organizational commitment among employees.

Keywords: Transformational Leadership, Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, And Saudi Aramco.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، حسام قرني. (٢٠٢٥). أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات: دراسة ميدانية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج ٢٦، ع ١٤، ٢٣٧ - ٢٦٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1561754>
- البركاني، يوسف ضويحي. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٨، ملحق، ٦٤ - ٨٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1466004>
- الشركسي، أبو بكر حسن، و العجيلي، سليم محمد. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: الثقة في القائد كوسيط في العلاقة. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، س ١٠، ع ٢٤ - ٨٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1545152>
- صالح، سميرة، و زايد، عادل محمد عبدالحليم. (٢٠٢٤). تحليل أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات العليا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٥، ع ١٤، ١٠٧٧ - ١١٠١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505140>
- صالح، محمد عبدالله حسين. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع ٦٣، ٥٣٠ - ٥٣٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1446648>
- عبدالعزيز، محمود عبدالعزيز أحمد، و القحطاني، نايف سعد عبدالله. (٢٠٢٥). أثر القيادة التحويلية على الرضاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة ترفل لتأجير السيارات بالمملكة العربية السعودية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج ٤، ع ١٣، ٢٠٤٣ - ٢٠٧٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1610239>
- العوائد، سالم عيسى محاد، الحدابي، داود عبدالمك يحيى، و الدباء، عبدالمجيد محمد عبدالوهاب. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٦، ع ٤٥، ٥٢ - ٧٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1323883>

- كمال، أمين أحمد عبدالقادر، و البدرى، فايز أحمد. (٢٠٢٥). أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية "الأردن" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1578072>
- محمد، حنان رمضان علي، عواد، عمرو محمد أحمد، و محمد، عنايات إبراهيم محمد. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على الرضاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٢٤ ، ١٣٩ - ١٦٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1372948>
- مرتكوش، نعيم سمير. (٢٠٢٢). أثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية علي عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج ٣٨، ع ٣٤ ، ١٤٣ - ١٧٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385174>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6)
- Hussain, M. K., & Khayat, R. A. M. (2021). The impact of transformational leadership on job satisfaction and organisational commitment among hospital staff: a systematic review. *Journal of Health Management*, 23(4), 614-630.
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in psychology*, 13, 831060
- Othman, T., & Khrais, H. (2022). The relationship between transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment in Jordanian nurses. *Anaesthesia, Pain & Intensive Care*, 26(3), 304.
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920-936
- Putri, N., & Meria, L. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance through job satisfaction and organizational commitment. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, 4(1), 8-21.
- Rahmatullah, A., Ramdanyah, A. D., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). Improving organizational performance with organizational culture and transformational leadership through intervening organizational commitment variables. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2), 180-194.
- Thompson, G., Buch, R., Thompson, P. M. M., & Glasø, L. (2021). The impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and

organizational commitment in a business context. *Journal of General Management*, 46(4), 274-283

- Ystaas, L. M. K., Nikitara, M., Ghobrial, S., Latzourakis, E., Polychronis, G., & Constantinou, C. S. (2023). The impact of transformational leadership in the nursing work environment and patients' outcomes: a systematic review. *Nursing Reports*, 13(3), 1271-1290.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية على موظفي شركة أرامكو السعودية"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

٢- العمر 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐
50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

٣- المؤهل العلمي دبلوم ☐ بكالوريوس ☐
ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٤- سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل ☐ من 10 - 5 سنوات ☐
10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

٥- المستوى الوظيفي إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐
إدارة تنفيذية ☐

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: القيادة التحويلية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعترض	أوافق	أوافق	محايد	معارض	بشدّة
التأثير المثالي					
					يتمتع القائد في الشركة بسمات شخصية تجعله موضع احترام الموظفين
					يتصرف القائد بأخلاقيات عالية في تعامله مع الموظفين
					يُقدّم القائد نموذجًا يُحتذى به في الالتزام والانضباط
					يضع القائد مصلحة المنظمة فوق مصلحته الشخصية
					يثق الموظفون في قرارات القائد وتوجهاته
					يلتزم القائد بالقيم والمبادئ التي يدعو إليها
الحفز الإلهامي					
					يُقدّم القائد رؤية مستقبلية واضحة للشركة
					يُحفّز القائد الموظفين على تحقيق أهداف طموحة
					يُعبر القائد عن ثقته بقدرات الموظفين على الإنجاز
					يخلق القائد روح الفريق والعمل الجماعي بين الموظفين
					يستخدم القائد أسلوبًا إلهاميًا في التواصل مع الموظفين

البعد					أوافق بشدة	أوافق محاييد	معارض بشدة	معارض بشدة
يُشجّع القائد الموظفين على التفاوض تجاه مستقبل العمل								
الاستشارة الفكرية								
يُشجّع القائد الموظفين على التفكير الإبداعي								
يُتيح القائد الفرصة للموظفين لطرح أفكار جديدة								
يُشجّع القائد على إعادة النظر في الأساليب التقليدية								
يدعم القائد المبادرات الابتكارية للموظفين								
يتقبل القائد الآراء المخالفة لرأيه								
يُشجّع القائد الموظفين على المخاطرة المحسوبة في حل المشكلات								
الاعتبار الفردي								
يهتم القائد باحتياجات كل موظف بصفته الفردية								
يُقدّم القائد التوجيه والإرشاد للموظفين بشكل مستمر								
يهتم القائد بتطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم								
يُتيح القائد فرصًا متساوية للموظفين للنمو الوظيفي								
يُصغي القائد باهتمام لآراء الموظفين ومقترحاتهم								
يُقدّم القائد التغذية الراجعة البناءة للموظفين								

✿ المحور الثاني: الالتزام التنظيمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	البعد
الالتزام العاطفي					
					أشعر بأنني جزء من عائلة الشركة
					أفتخر بانتمائي لشركة أرامكو السعودية
					أنطبق مع قيم الشركة وأهدافها
					أشعر بالارتباط العاطفي تجاه الشركة
					أتحدث عن الشركة بإيجابية أمام الآخرين
					تعني الشركة الكثير بالنسبة لي شخصيًا
الالتزام المستمر					
					يصعب عليّ ترك الشركة بسبب الفوائد المتراكمة
					ترك الشركة سيكلفني خسائر مادية كبيرة
					البدائل الوظيفية المتاحة لي خارج الشركة محدودة
					استثماري في الشركة من حيث الخبرة يجعل تركها صعبًا
					حياتي ستتأثر بشكل كبير إذا تركت الشركة
					أبقى في الشركة لأنني أحتاج إلى ذلك
الالتزام المعياري					
					أشعر بواجب أخلاقي تجاه البقاء في الشركة
					الشركة تستحق ولائي بسبب ما قدّمته لي
					من غير الأخلاقي ترك الشركة في هذه المرحلة
					أشعر بأنني مدين للشركة بسبب الفرص التي أتاحتها لي

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					الالتزام بالشركة من القيم المهمة بالنسبة لي
					أحرص على الوفاء بالتزاماتي تجاه الشركة

مع خالص التقدير والاحترام

MidOcean University

College of Administration

Master's Degree



**The Impact of Transformational Leadership on
Organizational Commitment: An Applied Study on
Employees of Saudi Aramco**

Prepared by:

Fahad Faisal Al-Dosari

٢٠٢٠٠٧٤٠

Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad

٢٠٢٦ – ١٤٤٨