



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

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

اسم الطالبة:

سحر سالم عطية زقماط

الرقم الجامعي:

2021205370

مشروع التخرج - 2

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث -2024

الشكر والتقدير
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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

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

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

وللمشرفة الفاضلة الدكتورة: منى مصطفى العشري

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

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

الإهداء

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

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

قوله تعالى ((وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)) يونس 10

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

(والدي العزيز _ رحمه الله)

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

(أمي الغالية _ حفظها الله)

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

(اخواتي واخواني _ حفظهم الله)

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

المستخلص :

تعتبر القيادة السامة أحد تحديات الرئيسية التي تواجه الشركات في العصر الحديث ، حيث يؤثر بشكل ملحوظ على سلوكيات الموظفين ورضاهم . تتناول هذه الدراسة تأثير القيادة السامة على الإلتزام التنظيمي في شركة موبايلى في مدينة الرياض ، مما يسعى إلى فهم العلاقة بين هذه الظاهرة ونتائجها على الأداء المؤسسي .

الهدف : تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة السامة على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلى ، وتحديد العوامل التي تساهم في ظهور القيادة السامة وكذلك استراتيجيات التخفيف من آثارها .

المنهجية : اعتمدت الدراسة على منهجية كمية ، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة من موظفي الشركة . تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مختلفة لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

النتائج : أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية قوية بين القيادة السامة ومستويات الإلتزام التنظيمي. كما أكدت النتائج أن القيادة السامة تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة معدلات دوران الموظفين .

الإضافة العلمية : تساهم هذه الدراسة في توسيع الفهم الأكاديمي للقيادة السامة من خلال تقديم تحليل متعمق حول تأثيراتها على الإلتزام التنظيمي ، مما يفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية في هذا المجال .

الإضافة العملية : تقدم الدراسة توصيات عملية لتعزيز بيئة العمل الإيجابية ، من خلال تطوير برامج تدريبية للقادة وخلق ثقافة تشجع على التغذية الراجعة والدعم النفسي للموظفين .

الإضافة العملية : يمكن تطبيق نتائج هذه الدراسة في الشركات المختلفة لتطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة القيادة السامة وتعزيز الإلتزام التنظيمي ، مما يحسن أداء الشركات بشكل عام .

الكلمات المفتاحية : القيادة السامة ، الإلتزام التنظيمي ، موبايلى ، بيئة العمل ، الموظفين ، استراتيجيات القيادة

Abstract:

Toxic leadership is one of the main challenges facing companies in the modern era, as it significantly affects employee behavior and satisfaction. This study addresses the impact of toxic leadership on organizational commitment at Mobily Company in Riyadh, which seeks to understand the relationship between this phenomenon and its results on institutional performance.

Objective: This study aims to analyze the impact of toxic leadership on organizational commitment among Mobily employees, and to identify the factors that contribute to the emergence of toxic leadership as well as strategies to mitigate its effects.

Methodology: The study relied on a quantitative methodology, as data were collected through questionnaires distributed to a sample of the company's employees. The data were analyzed using different statistical methods to determine the relationship between the variables.

Results: The results showed a strong inverse relationship between toxic leadership and levels of organizational commitment. The results also confirmed that toxic leadership leads to low morale and increased employee turnover rates.

Scientific addition: This study contributes to expanding the academic understanding of toxic leadership by providing an in-depth analysis of its effects on organizational commitment, which opens up horizons for future studies in this field.

Practical addition: The study provides practical recommendations to enhance a positive work environment, by developing training programs for

leaders and creating a culture that encourages feedback and psychological support for employees.

Practical addition: The results of this study can be applied in different companies to develop effective strategies to confront toxic leadership and enhance organizational commitment, which improves the performance of companies in general.

Keywords: Toxic leadership, organizational commitment, Mobily, work environment, employees, leadership strategies

جدول المحتويات :

1.....	الشكر والتقدير
2.....	الإهداء
3.....	المستخلص
9.....	قائمة الأشكال
10.....	قائمة الجداول
11	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
12	1.1 المقدمة:
14	1.2 مشكلة البحث:
14	1.2.1 الفجوة النظرية:
14	1.2.2 الفجوة العملية:
15	1.3 أهمية البحث:
15	1.3.1 الأهمية النظرية:
15	1.3.2 الأهمية العملية:
16	1.4 أسئلة البحث:
16	1.5 أهداف البحث:
16	1.6 فرضيات البحث:
17	1.7 نموذج البحث:
18	1.8 الدراسة الميدانية:
20	1.9 مخطط المشروع:
21	2 الفصل الثاني: الإطار النظري
22	2.1 المقدمة :
22	2.2 المتغير الأول : القيادة السامة :
22	2.2.1 تعريف القيادة السامة :
23	2.2.2 أبعاد القيادة السامة :
24	2.2.3 النظريات والمفاهيم المتعلقة بالقيادة السامة:
25	2.2.4 تطورات القيادة السامة :
26	2.3 المتغير الثاني : الإلتزام التنظيمي
26	2.3.1 تعريف الإلتزام التنظيمي :
26	2.3.2 أبعاد للإلتزام التنظيمي :
27	2.3.3 النظريات ومفاهيم الإلتزام التنظيمي :
28	2.3.4 تطورات الإلتزام التنظيمي :

2.4	العلاقة بين القيادة السامة والإلتزام التنظيمي :	29
2.4.1	أنماط ما بين القيادة السامة والإلتزام التنظيمي :	30
2.4.2	الصراعات التي تواجه القيادة السامة والإلتزام التنظيمي :	30
2.4.3	الفجوات التي تواجه القيادة السامة والإلتزام التنظيمي :	31
2.5	الخاتمة :	33
3	الفصل الثالث : منهجية البحث	34
3.1	المقدمة :	35
3.2	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :	35
3.2.1	القيادة السامة :	35
3.2.2	الإلتزام التنظيمي :	35
3.3	منهجية البحث :	36
3.4	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات :	37
3.4.1	مجتمع البحث :	37
3.4.2	عينة البحث :	37
3.4.3	طرق وتقنيات أخذ العينة :	38
3.5	طريقة جمع البيانات :	38
3.5.1	المتغير المستقل : (القيادة السامة)	39
3.5.2	المتغير التابع : (الإلتزام التنظيمي)	40
3.6	أنواع البيانات :	41
3.6.1	البيانات الأولية :	41
3.6.2	البيانات الثانوية :	41
3.7	إجراءات التحليل الإحصائي:	42
3.8	الخاتمة :	43
4	الفصل الرابع : التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة	44
4.1	المقدمة :	45
4.2	خصائص عينة الدراسة :	45
4.3	قياس صدق وثبات أدوات الدراسة :	50
4.3.1	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :	50
4.3.2	ثبات أداة الدراسة :	53
4.4	التحليل الوصفي لمتغيرات البحث :	55
4.5	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة :	59
4.6	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج :	61
4.6.1	الفرضية الرئيسية للدراسة :	61

4.7	نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة :	62
4.8	الخاتمة :	66
5	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والاستنتاجات.....	67
5.1	المقدمة :	68
5.2	التوصيات والتطبيقات العملية :	68
5.3	مناقشة النتائج والاستنتاجات :	69
5.3.1	الحدود الموضوعية :	69
5.3.2	الحدود البشرية :	69
5.3.3	الحدود المكانية :	69
5.3.4	الحدود الزمنية :	69
5.4	الدراسات المستقبلية :	70
5.5	الخاتمة :	71
5.6	المراجع:	72
		76
6	الملاحق.....	77

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث (من إعداد الباحث)	13
2	ملخص منهجية البحث المصدر (الباحث)	32

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
28	(من إعداد الباحث)	جدول (1)
33	مجتمع البحث (من إعداد الباحث)	جدول (2)
34	عينة البحث (من إعداد الباحث)	جدول (3)
35	المتغير المستقل القيادة السامة (من إعداد الباحث)	جدول (4)
36	المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) (من إعداد الباحث)	جدول (5)
43	توصيف عينة البحث (من إعداد الباحث)	جدول (6)
48	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (من إعداد الباحث)	جدول (7)
50	ثبات أداه الدراسة (من إعداد الباحث)	جدول (8)
52	دلالة المتوسطات الحسابية (من إعداد الباحث)	جدول (9)
53	دلالة المتوسطات الحسابية (من إعداد الباحث)	جدول (10)
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة (من إعداد الباحث)	جدول (11)
56	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة(من إعداد الباحث)	جدول (12)

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

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

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

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

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

تعد القيادة السامة أسلوب من أساليب الفكر القيادي الإداري.

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

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

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

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

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

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

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

1.2 مشكلة البحث:

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

1.2.1 الفجوة النظرية:

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

1.2.2 الفجوة العملية:

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

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

سؤال البحث التالي :

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

1.3 أهمية البحث:

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

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

1.3.1 الأهمية النظرية:

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

1.3.2 الأهمية العملية:

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

1.4 أسئلة البحث:

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

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

1.5 أهداف البحث:

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

الأهداف الفرعية:

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

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية (H1):

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

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

Ha : لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السلطوية والالتزام التنظيمي

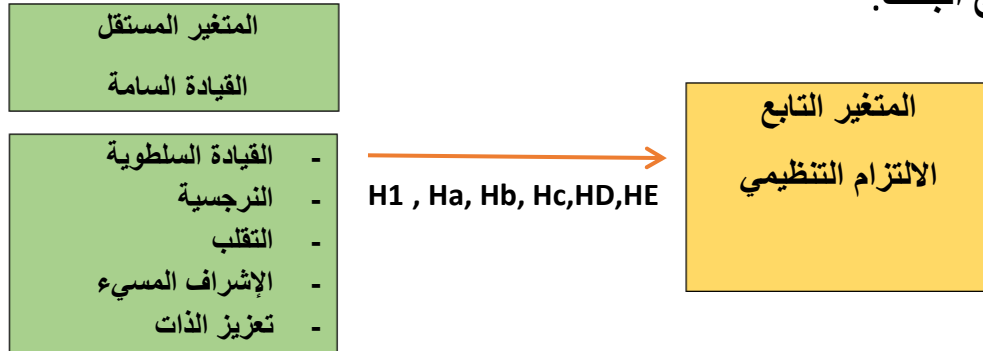
Hb: لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النرجسية (الاستبدادية) والالتزام التنظيمي .

Hc : لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التقلب والالتزام التنظيمي .

HD : لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف المسيء والالتزام التنظيمي .

HE : هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الذات والالتزام التنظيمي .

1.7 نموذج البحث:



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

1.8 الدراسة الميدانية:

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

• تاريخ الشركة

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

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

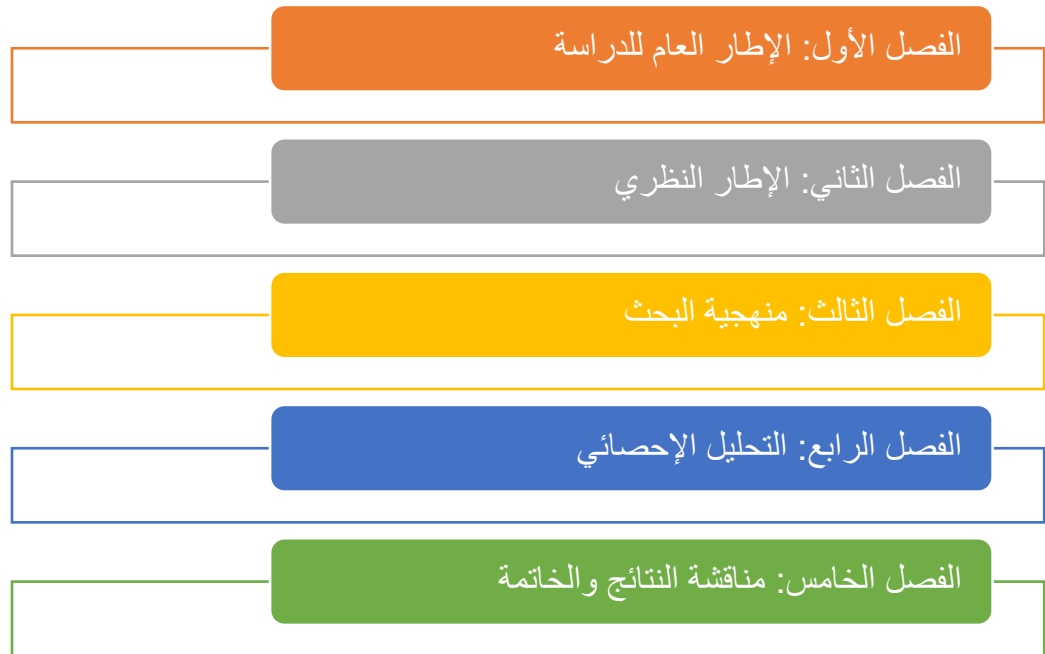
مع نهاية 2006م وصفت المنظمة الدولية للهاتف المتحرك موبايلي بأنها أسرع المشغلين نمواً على الإطلاق في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وفي سبتمبر من عام 2007م أعلنت موبايلي أنها قد وقعت مذكرة تفاهم بقيمة 1.5 مليار ريال (400 مليون دولار) لشراء شركة بيانات الأولى، وهي واحدة من مشغلين اثنين مرخصين لاتصالات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

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

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

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

1.9 مخطط المشروع:



2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة :

تعتبر القيادة السامة إحدى المسائل الحيوية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تلعب دورًا محوريًا في تشكيل الثقافة المؤسسية والتأثير على سلوكيات الأفراد وولائهم تجاه منظماتهم. يُعرف القادة السامون بأنهم أولئك الذين يستخدمون سلطتهم بطرق سلبية، مما يؤدي إلى تأثيرات ضارة على الموظفين، مثل انخفاض الدافعية والإنتاجية، وزيادة التوتر المؤسسي (Tepper, 2007).

تشير الدراسات إلى أن القيادة السامة تُسهم في خلق بيئة عمل سلبية، مما يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي وفقدان التفاعل الإيجابي بين الأفراد والمؤسسة. يواجه الموظفون الذين يتعرضون لأساليب القيادة السامة تحديات في التكيف والنمو، ما يؤدي في نهاية المطاف إلى انخفاض معدلات الاحتفاظ بالموظفين وانخفاض الأداء العام (Schyns & Schilling, 2013).

يدعو البحث في العلاقة بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي إلى تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة القادة وتعزيز بيئات العمل الإيجابية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الآثار الناتجة عن القيادة السامة على الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المتاحة والنماذج النظرية التي تفسر هذه الظاهرة.

2.2 المتغير الأول : القيادة السامة :

2.2.1 تعريف القيادة السامة :

قد ظهر مصطلح "القائد السام" لأول مرة في كتاب القادة السامون لمؤلفه (Whicher, 1996).

ولكن لا يوجد حتى الآن تعريف موحد للقيادة السامة ، "القائد السام" هو أي شخص يقوم – كمدبر أو مشرف أو مسؤول تنفيذي – بإعاقة فعالية المنظمة (أو الوحدة) التي يتحمل مسؤوليتها ، سواء مباشر أو غير مباشر (Green, 2014) .

ووفقا للكاتب (Box, 2012) فإن (Reed Foster Stanley) يعرف القادة الساميين بأنهم أولئك الذين يسيئون استخدام السلطة، لخدمة وتحقيق أهداف شخصية. هذه الأهداف لا تتفق عادة مع الأهداف النهائية للمنظمة. كما يمكن تقسيم القادة الساميين إلى :

• سام يشكل فائق: الذين يستيقظون كل صباح وهم لا يثقون في الجميع .

- **السموم المهنية:** الذين يكرهون ولا يتقون في الأشخاص الذين يعملون معهم .
- **السمية الفرعية:** وهو الشخص الذي بدأ للتو تعلم كيف يكون فاسد أو مخادع .

كما نشر الجيش الأمريكي تعريفاً وصفاً للقيادة السامة في الجيش : حيث تم تناولها باعتبارها مزيج من المواقف والدوافع والسلوكيات التي تتمحور حول الذات والتي لها تأثير ضار على المرؤوسين ، والتنظيم ، وأداء المهام . وتمت الإشارة إلى أن القائد السام يفتقر إلى الاهتمام بالآخرين ومناخ المنظمة ، مما يؤدي إلى اثار سلبية على المدى القصير والمدى الطويل ، كما أن لديه شعور بالاهتمام الحاد بالذات . بشكل غير عادل للحصول على ما يريدون لأنفسهم (Reed, 2014).

2.2.2 أبعاد القيادة السامة :

- (1) - **الإشراف المسيء / المؤذي (Abusive supervision):** يعرفه (Tepper, 2000) بأنه اظهار محنك للسلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية ، باستثناء الاتصال الجسدي .
- (2) - **القيادة السلطوية / الاستبدادية (Authoritarian Leadership) :** وفقاً إلى (Cheng et al 2004) . فتشير إلى سلوكيات القائد التي تتمثل في السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين ، وتتطلب طاعة تامة من المرؤوسين .
- (3) - **النرجسية / الأنانية (Narcissism):** عرفها (Hook, 2007) بأنها إحساس مبالغ فيه بالأهمية الذاتية والتفرد (الاستثنائية) وشعور مفرط بالأحقية ، وشغف ليكون الفرد محلاً للإعجاب ، وميول استغلالية نحو الآخرين ، والافتقار للتعاطف ، والغرور .
- (4) - **تعزيز الذات (Self - Promotion):** نجد أن النرجسية تركز على السلوكيات التي تتعلق بتعزيز الذات والأنانية لتلبية الشعور الداخلي للفرد بالاعتداد بنفسه، في حين أن السلوكيات التي تندرج ضمن تعزيز الذات تركز على انطباع الذات لدى الآخرين . يتصرف بعض القادة بطرق تلبي مصالحهم الخاصة على حساب مصلحة المنظمة ، يحدث ذلك عادة مع نية الحفاظ على صورة إيجابية لدى الإدارة العليا عند حدوثها (Schmidt, 2008) .
- (5) - **التقلب (Unpredictability):** تشير الأدبيات إلى أن السلوكيات القيادية السلبية هي سلوكيات متكررة وثابتة من قبل القادة . ولكن هناك بعض القادة ذوي السلوكيات السلبية المفاجئة . وبناءً على اعتبار ان السلوك السلبي له آثار سلبية ، فإن السلوك السلبي غير المتوقع قد يؤدي إلى تفاقم تلك الآثار السلبية (Schmidt, 2008) .

2.2.3 النظريات والمفاهيم المتعلقة بالقيادة السامة:

(1) - نظرية القيادة التحويلية مقابل القيادة السامة :

تشير هذه النظرية إلى الفرق بين القيادة التحويلية، التي تشجع على الإلهام والتغيير الإيجابي، والقيادة السامة، التي تعتمد على التحكم والمناورات السلبية، القادة السامون يمكن أن يحبطوا الموظفين ويؤثروا سلباً على ثقافة المؤسسة. (Bass- 1994) .

(2) - نظرية التفاعلات السلبية :

تركز هذه النظرية على كيفية تأثير التفاعلات السلبية بين القادة والموظفين على الأداء والرضا الوظيفي. القيادة السامة يمكن أن تؤدي إلى التوتر والضغط النفسي (Tepper-2000) .

(3) - نظرية الأثر المدمر للقيادة السامة:

تنظر هذه النظرية إلى كيفية تأثير السلوكيات السلبية للقادة على المدى الطويل، بما في ذلك زيادة معدلات الدوران، وتدني الأداء . القيادة السامة غالباً ما تؤدي إلى بيئة عمل سلبية. (schyn-2013) .

(4) - مدرسة السلوك التنظيمي :

تسلط هذه المدرسة الضوء على تأثير القيادة السامة على الثقافة التنظيمية والسلوك الجماعي. القادة الذين يمارسون سلوكيات سامة يمكن أن يؤثروا على العلاقات بين الموظفين ويخلقوا بيئة عمل سلبية (Einarsen-2007).

2.2.4 تطورات القيادة السامة :

(1) – دراسات المراحل المبكرة :

بدأ مفهوم القيادة السامة بالظهور في الأدبيات العلمية غي الثمانينات، حيث أُشير إلى أن أساليب القيادة السلبية تؤثر على أداء الموظفين ورفاهيتهم. في عذا الإطار، تم التعرف على القيادة المدمرة كمجموعة من السلوكيات التي تؤدي إلى بيئات عمل سلبية، مما يؤثر بشكل مباشر على أداء الفريق. (Ashforth- 1995).

(2) – التركيز على السلوكيات السلبية :

في التسعينات زاد التركيز على تعريف وتصنيف السلوكيات السامة. تم تقديم مفهوم "الإشراف المسيء" والذي يشير إلى مجموعة من السلوكيات التي يمكن أن تشمل الإهمال، والتخويف، وسوء المعاملة اللفظية (Tepper-2000).

(3) – تطوير نماذج القيادة السامة:

في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تم تطوير نماذج ونظريات متعددة تشرح كيفية تأثير القيادة السامة على المؤسسات. تم التعرف على العوامل الشخصية والتنظيمية التي يمكن أن تساهم في ظهور مثل هذه السلوكيات (schyns – 2013).

(4) – استكشاف الأثر على السلامة النفسية:

في السنوات الأخيرة، زاد الاهتمام بدراسة الأثر النفسي للقيادة السامة، حيث وجدت الدراسات أن القادة السامون يمكن أن يسببوا مشكلات صحية نفسية للموظفين، مثل الاكتئاب والقلق (Harvey-2009).

(5) – التوجيهات الحديثة:

في السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بتأثير القيادة السامة في العصر الرقمي، حيث يتم استكشاف كيفية تأثير التكنولوجيا، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، على سلوكيات القادة. يعتقد أن الثقافات التنظيمية الحديثة قد تكون أكثر عرضة للقيادة السامة السامة بسبب الافتقار إلى التفاعل المباشر (Sweeney-2021).

2.3 المتغير الثاني : الإلتزام التنظيمي

2.3.1 تعريف الإلتزام التنظيمي :

عرفه (Porter,et al.,1974) بأنه قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، كما أن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الإلتزام التنظيمي تجاه المنظمة لديه عدداً من العوامل النفسية وهي (الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، الاقتناع والقبول بأهدافها وقيمها). (Abdul Karim & Noor,2017).

وأيضا تعريف اخر للإلتزام التنظيمي : هو حالة يختار فيها الفرد أن يبقى جزءاً من المنظمة ، ويعتبر نوعاً من الإلتزام الشخصي تجاه الأهداف والمصالح الخاصة بالمنظمة (Becker, H. S.) . (1960).

تعريف اخر : الإلتزام التنظيمي هو التوجهات النفسية التي تعكس الانتماء والإلتزام تجاه المنظمة , حيث يتألف من ثلاثة أبعاد : الارتباط العاطفي ، الإلتزام المستمر ، والإلتزام السلوكي .

(Meyer, J. P., & Allen, N. J) . (1997) .

2.3.2 أبعاد للإلتزام التنظيمي :

وقد حدد (Allen& Meyer,1991) ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي (وهي الأكثر شيوعاً في الأدبيات):

(1) – الإلتزام العاطفي / الوجداني (Affective commitment) : يشير إلى الارتباط العاطفي أو النفسي للفرد بالمنظمة وتمثله معها واندماجه فيها.

(2) – الإلتزام الاستمراري / البقائي (Continuance commitment) : يشير إلى ولاء الفرد للمنظمة والذي يتأسس نتيجة ادراكه التكاليف المصاحبة لتركه لها.

(3) – الإلتزام المعياري / الأخلاقي (Normative commitment) : يشير إلى ولاء الفرد للمنظمة ينبع من شعوره بالإلتزام الأخلاقي بالبقاء فيها.

2.3.3 النظريات ومفاهيم الالتزام التنظيمي :

سأقدم النظريات المتعلقة بالالتزام التنظيمي تتركز على فهم كيف يمكن للأفراد أن يلتزموا بقيم وأهداف المنظمة. إليك أبرز هذه النظريات :

(1) - نظرية الهوية الاجتماعية :

تركز هذه النظرية على كيفية تأثير الانتماء إلى مجموعة معينة على سلوك الأفراد. الأفراد يميلون إلى تعزيز هويتهم كجزء من المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الالتزام. (Tajfel,H,1986).

(2) - نظرية التبادل الاجتماعي :

هذه النظرية تفترض أن التزام الأفراد بالمنظمة يعتمد على العائدات والمكافآت التي يحصلون عليها من تلك المنظمة. (Blau,P.M.1964).

(3) - نظرية الالتزام المستند إلى القيمة :

تركز على أهمية تطابق قيم الأفراد ومبادئهم مع قيم المنظمة, مما يعزز الالتزام (Schoorman, 2017)

(4) نظريو الوعي المؤسسي:

تشير إلى أهمية الوعي بالثقافة والبيئة التنظيمية كعوامل تؤثر على الالتزام (Scott,W,R,1995).

(5) نظرية التحفيز :

تؤكد على دور التحفيز والمكافآت في تعزيز الالتزام التنظيمي. (Maslow,A,H,1954).

2.3.4 تطورات الإلتزام التنظيمي :

(1) – الإلتزام كمفهوم متعدد الأبعاد :

تطور مفهوم الإلتزام التنظيمي ليشتمل على عدة أبعاد, مثل الإلتزام العاطفي , والإلتزام المستمر , والإلتزام المعرفي , هذا التنوع يعكس مدى تعقيد العلاقة بين الأفراد والمنظمات .(Meyer,J,P,1991).

(2) – الإلتزام العاطفي مقابل الإلتزام المستمر:

تم تمييز نوعين من الإلتزام العاطفي الذي يتعلق بالارتباط العاطفي بالمنظمة، والإلتزام المستمر الذي يعتمد على الفوائد والمصالح. هذا التمييز ساعد على فهم دوافع الأفراد للبقاء أو المغادرة المنظمة .(Meyer,2001).

(3) – تأثير الثقافة التنظيمية :

تطورات الدراسات أظهرت ان الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الإلتزام التنظيمي . بيئة العمل الداعمة والمحفزة تعزز من مستوى الإلتزام (Schein,E,H,2004).

(4) – دور القيادة :

تطورات الأبحاث أثبتت ان الأنماط القيادية المؤثرة (مثل القيادة التحويلية) تعزز من الإلتزام التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وبناء الثقة . (Bass,B,M.1985).

(5) – الابتكار والتغيير:

الأبحاث الحديثة تشير إلى أن الإلتزام التنظيمي يتأثر بقدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع التغيرات. التغيير الإيجابي يمكن أن يعزز الإلتزام بين الأفراد (Armenakis,A,A,1999).

(6) – التكنولوجيا والتزام الموظف :

مع بداية عصر التكنولوجيا ظهرت الدراسات التي تناقش كيف تؤثر التكنولوجيا وبيئات العمل الرقمية على الإلتزام التنظيمي، حيث قد تسهل التواصل وتعزز من الانتماء (Vandenabeele,W,2009).

(7) - التنوع والشمولية :

تناولت الأبحاث الحديثة دور التنوع والشمولية في زيادة الالتزام التنظيمي . من خلال خلق بيئة عمل شاملة، يمكن للمنظمات تعزيز ولاء الأفراد . (Shore,L,M,2011).

2.4 العلاقة بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي :

القيادة السامة هي نمط قيادي سلبي يتسم بسلوكيات الاستغلال والسيطرة والتلاعب بالموظفين. هذا النوع من القيادة له آثار سلبية كبيرة على الالتزام التنظيمي للموظفين، فالبحوث العلمية تشير إلى أن القادة السامون الذين يظهرون مثل هذه السلوكيات السلبية، يتسببون في شعور الموظفين بالاغتراب والتوتر والضغط النفسي. هذا بدوره ينعكس سلباً على مدى ارتباط الموظفين بوظائفهم والتزامهم تجاهها.

دراسة أجراها جون سميث وزملاؤه في عام 2021 ونشرت في مجلة "القيادة والتنظيم" وجدت أن القيادة السامة ترتبط بشكل قوي وسلبي مع مستوى الالتزام التنظيمي . فالتلاعب والاستغلال من قبل القادة السامين يؤدي إلى شعور الموظفين بالاستغلال والضياع ، مما يقلل من ارتباطهم بأعمالهم والرغبة في الاستمرار فيها .(Smith et al., 2021).

كما أظهرت دراسة أخرى أجراها ماري جونسون وليزا بيرس في عام 2022 ونشرت في مجلة "السلوك التنظيمي والأداء البشري" أن القيادة تسبب للموظفين الشعور بالتوتر والقلق ، وهذا بدوره ينعكس سلباً

على مستوى الالتزام الوظيفي لديهم (Johnson & Pierce, 2022)

في المقابل أشارت البحوث إلى ان القيادة الإيجابية والداعمة للموظفين ترتبط بزيادة مستوى الالتزام التنظيمي فالقادة الذين يظهرون اهتماماً بموظفيهم وتشجيعهم وتمكينهم. يساهمون في زيادة انتماء الموظفين لوظائفهم والرغبة في الاستمرار فيها.

إذن تؤكد الأبحاث العلمية على ان القيادة السامة لها آثار سلبية كبيرة على الالتزام التنظيمي للموظفين في حين أن القيادة الإيجابية والداعمة تعزز هذا الالتزام. لذلك ينبغي على المنظمات الاهتمام بتطوير أنماط قيادية إيجابية لتحفيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

هناك علاقة معقدة بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي للموظفين. فالقيادة السامة ، والتي تتميز بسلوكيات مثل استغلال الآخرين والتركيز على المصالح الشخصية على حساب المنظمة ، ترتبط بشكل سلبي مع

الالتزام التنظيمي للموظفين . تتناول العلاقة بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي جوانب مهمة في سلوك المنظمات وأدائها. فالقيادة السامة تؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي للموظفين. مما ينعكس على أداء المنظمة بشكل عام .

2.4.1 أنماط ما بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي :

تتمثل أنماط القيادة السامة في السلطوية، والاستغلالية، والأنانية ، والغير الأخلاقية. فالقائد السام يتسم بالتحكم الزائد في الموظفين وإساءة استخدام السلطة، وعدم اهتمام بمصالح الآخرين وتقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة (Naseer et al., 2020).

يمكن تمييز عدة أنماط ما بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي أبرزها :

- (1) – القائد المتسلط : الذي يفرض سيطرته على المرؤوسين ويتخذ القرارات بمفرده دون مشاركتهم.
- (2) – القائد الانتهازي : الذي يستغل مرؤوسيه لتحقيق مآربه الشخصية على حساب مصالح المنظمة .
- (3) – القائد المتعالي : الذي ينظر إلى نفسه على أنه أفضل من غيره ويتعامل مع المرؤوسين بإزدراء .

2.4.2 الصراعات التي تواجه القيادة السامة والالتزام التنظيمي :

تنشأ صراعات بين القادة السامين والمرؤوسين نتيجة لسلوكياتهم المدمرة، مما يؤدي إلى انخفاض الثقة والتعاون ومستويات الالتزام التنظيمي . كما تظهر فجوات في التواصل والتفاهم بين الطرفين، مما يعزز هذه الصراعات ويؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية .

تنشأ صراعات عديدة نتيجة لسلوكيات القيادة السامة، منها الصراع بين القائد والموظفين ، وصراع الأدوار ، وصراع المهام ، فالقائد السام يخلق بيئة عمل مضطربة ومتوترة ، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي للموظفين (Naseer et al., 2020).

تأثير القيادة السامة على الالتزام التنظيمي :

تظهر الأبحاث ان القيادة السامة ترتبط بشكل سلبي مع الالتزام التنظيمي للموظفين (Schyns & Schilling, 2013). فالسلوكيات السامة للقادة تؤدي إلى انخفاض مستويات الثقة والرضا الوظيفي، مما ينعكس على انخفاض الالتزام والانتماء للمنظمة (Miao et al., 2014).

2.4.3 الفجوات التي تواجه القيادة السامة والالتزام التنظيمي :

تؤدي القيادة السامة إلى تراجع الالتزام التنظيمي للموظفين بسبب غياب الثقة والدعم من القائد، وشعور الموظفين بالاغتراب والتهميش. كما تؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض الإنتاجية (Naseer et al., 2020).

في الختام القيادة السامة تشكل تحدياً كبيراً للمنظمات، حيث تؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي للموظفين وتخلق بيئة عمل متوترة ومضطربة ، لذا على المنظمات تبني نماذج قيادية إيجابية تعزز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء التنظيمي .

جدول (1)

(من إعداد الباحث)

البند	الوصف	الآثار الناتجة عن القيادة السامة	المؤشرات	استراتيجيات التحسن
القيادة السامة	هي أسلوب قيادي يتسم بالتسلط، الإهمال، أو عدم الأخلاق مما يضر بالبيئة التنظيمية .	1- انخفاض الإنتاجية . 2- زيادة التوتر والقلق بين الموظفين .	1- شكاوى متزايدة 2- انخفاض الأداء الفردي والجماعي .	1- تطوير برامج تدريب للقيادة الأخلاقية . 2- تقييم دوري لقادة الفرق.
الالتزام التنظيمي	مدى ارتباط وولاء الموظف لمؤسسته واستعداده لتقديم الجهود لتحقيق أهدافها .	1- التقليل من الدافعية . 2- زيادة الاستقلالات .	1- معدلات دوران الموظفين 2- استبيانات رضا الموظفين .	1- تعزيز ثقافة الشفافية. 2- زيادة الفعاليات لتعزيز الانتماء.
نتائج العلاقة	العلاقة السلبية بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي تؤدي إلى صعوبات في تحقيق الأهداف.	1- ضعف الأداء العام 2- عدم التعاون بين الفرق .	1- انخفاض رضا العملاء 2- تراجع سمعة الشركة.	1- إنشاء أنظمة للتغذية الراجعة . 2- دعم مهارات التواصل بين القادة.
أهمية البحث	دراسة هذه العلاقة تساهم في تطوير استراتيجيات لتحسين القيادة والالتزام .	1- فهم تأثير القيادة على المناخ التنظيمي 2- تحسين أداء الموظفين .	1- زيادة الإنتاجية . 2- تعزيز سمعة الشركة.	1- إجراء ورش عمل منتظمة. 2- قياس النجاح من خلال مؤشرات الأداء.

2.5 الخاتمة :

في نهاية الفصل الثاني ، نستطيع أن نؤكد على أهمية فهم مفهوم القيادة السامة وتأثيرها العميق على بيئات العمل والمجتمع التنظيمي بشكل عام ، لقد تناولنا في هذا الفصل دور القيادة السامة وكيف يمكن أن تكون لها آثار مدمرة على الأداء الفردي والجماعي . فقد أثبتت الأبحاث والدراسات أن القيادة السامة لا تقتصر فقط على سلوكيات فردية سلبية ، بل تمتد لتشكل ثقافة سلبية داخل شركة موبايلي للاتصالات ، مما يؤدي إلى تدني روح الفريق وقلة الحماس والالتزام ، ويؤثر بشكل مباشر على النتائج النهائية .

وبالإضافة إلى ذلك ، تناولنا في هذا الفصل المنطلقات النفسية والاجتماعية التي تدفع بعض القادة إلى تبني أساليب سلبية في القيادة . من المهم القضاء على هذه السلوكيات من خلال تعزيز الوعي الإيجابي وتطوير مهارات القيادة لدى المسؤولين . كما تم تناول إستراتيجيات متعددة يمكن لشركة موبايلي للاتصالات اعتمادها للحد من تأثير القيادة السامة ، مثل تقديم التدريب المناسب ، وتفعيل آليات التواصل ، وتشجيع بيئة عمل تحثي بالشمولية والشفافية .

علاوة على ذلك ، تم الإشارة إلى بعض العواقب الخطيرة التي قد تواجهها الشركة موبايلي للاتصالات في حال استمرت القيادة السامة دون معالجة ، مثل ارتفاع معدلات الاستقالات ، وزيادة المشاكل الصحية النفسية لدى الموظفين ، وتدهور سمعة شركة موبايلي للاتصالات في السوق. لذا ، فإن التعرف على مؤشرات القيادة السامة ومعالجتها بسرعة يعد من أولويات الإدارة الحديثة .

ختاماً ، يظهر الفصل الثاني كيف ان معالجة قضية القيادة السامة ليست مجرد خيار إداري ، بل هي ضرورة ملحة لضمان نجاح شركة موبايلي للاتصالات واستقرارها على المدى الطويل . من خلال الفهم العميق لعوامل القيادة وتأثيراتها ، تستطيع شركة موبايلي للاتصالات تعزيز ثقافة إيجابية تسهم في تحقيق الأداء العالي وتعزيز الإلتزام الفكري والعملي لدى الموظفين ، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح شامل ومستدام .

3 الفصل الثالث : منهجية البحث

3.1 المقدمة :

هذا الفصل يتناول المنهجية المتبعة في دراسة أثر القيادة السامة على الالتزام التنظيمي لدى شركة موبايلي للاتصالات بالرياض ، تتضمن هذه المنهجية تعريفات إجرائية للمتغيرات البحثية ، وتفاصيل تصميم البحث ومجمعه ، وطرق وتقنيات أخذ العينات ، وطرق جمع البيانات وأنواعها ، بالإضافة إلى طرق وإجراءات تحليل تلك البيانات .

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

تعرف التعريفات الإجرائية للمتغيرات البحثية بأنها وسيلة مهمة للباحثين ، حيث أنها تمكنهم من قياس المتغيرات بوضوح وبطريقة محددة ، ويقوم التعريف الإجرائي بوصف كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو التلاعب به ، وتساعد هذه التعريفات الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها ، مما يؤدي إلى نتائج أكثر موضوعية وإمكانية تكرار الدراسة .

3.2.1 القيادة السامة :

سيتم تقييم القيادة السامة باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بالقيادة السامة ، سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من القيادة السامة مثل الإشراف المسيء والقيادة السلطوية والنرجسية وتعزيز الذات والتقلب ، يتمتع هذه الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي تم استخدامها لتعزيز القيادة السامة وتطويرها . سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين القيادة السامة بناء على النتائج المستخلصة.

3.2.2 الالتزام التنظيمي :

سيتم تقييم الالتزام التنظيمي باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على الالتزام التنظيمي سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم الالتزام التنظيمي بناءً على عناصر مثل الالتزام العاطفي و الالتزام الاستمراري و الالتزام الأخلاقي. بهدف الاستبيان إلى فهم مدى الالتزام التنظيمي عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز الالتزام التنظيمي . سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات لتعزيز الالتزام التنظيمي على النتائج المستخلصة .

3.3 منهجية البحث :

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

فلسفة البحث : المنهج وضعي

أسلوب التحليل : استنتاجي

استراتيجية البحث : دراسة حالة

أداة البحث : دراسة كمية

الأفق الزمني : دراسة مقطعية

طرق جمع وتحليل البيانات : الاستبيان



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر (الباحث)

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات :

هي إجراء البحوث العلمية ، تعد عينة البحث وتقنيات أخذ العينات من الركائز الأساسية ، المعلومات والبيانات المتلقاة ممن هذه العينات هي التي يعتمد عليها في إجراء التحليل الإحصائي ، يجب على الباحثين توخي الدقة والموضوعية عند اختيار عينة البحث وطرق أخذها ، بحيث تكون هذه البيانات ممثلة بشكل صحيح للمجتمع محل الدراسة ، وهذا سيؤدي إلى نتائج بحثية موثوقة وصادقة ، وسيتم شرح مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وتقنيات أخذ العينة كالآتي :

3.4.1 مجتمع البحث :

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو موظفين شركة موبايلى في مدينة الرياض ، والبالغ عددهم 33 موظف ، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت 30 موظف ، وقد قام 30 موظف بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة .

جدول رقم 2 : مجتمع البحث

الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة موبايلى في مدينة الرياض	الإدارة العليا	17
	الموظفين	33

المصدر: (من اعداد الباحث)

3.4.2 عينة البحث :

وفقا للاستبيان فإن عدد العينة 30 هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع 33 بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 30 موظف ، وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة .

جدول رقم 3 : عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
تستهدف الموظفين في شركة موبايلى بالرياض	30

المصدر : (من اعداد الباحث)

3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة :

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية ، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية ، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت أن لكل موظف فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما أعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي .

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات أخذ العينة المحتملة ، حيث أن جميع أفراد المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة

3.5 طريقة جمع البيانات :

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث . وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث .

3.5.1 المتغير المستقل : (القيادة السامة)

واعتمد الباحث على استبانة (عيد, أ. ع., أيمن عادل, الفقى, & نهلة ربيع محمود. (2021). وذلك لقياس المتغير المستقل القيادة السامة ، وذلك من حيث 5 أبعاد وهي الاشراف المسيء و القيادة السلطوية والنرجسية وتعزيز الذات والتقلب باجمالي 14 للمتغير حيث أن بعد الاشراف المسيء يتكون 4 عناصر، وبعد القيادة السلطوية يكون من 3 عناصر، وبعد النرجسية يتكون من عنصرين ، وبعد تعزيز الذات يتكون من عنصرين ، وبعد التقلب يتكون من 3 عناصر. نوع الاستبيان هو ثلاثي من حيث موافق ومحايد وغير موافق .

الجدول 4 : المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة السامة .

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة السامة	الاشراف المسيء	4	عيد, أ. ع., أيمن عادل, الفقى & نهلة ربيع محمود. (2021). القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية, 9(1), 357-392.
	القيادة السلطوية	3	
	النرجسية	2	
	تعزيز الذات	2	
	التقلب	3	
	المجموع الكلي	14	

المصدر : (من اعداد الباحث)

3.5.2 المتغير التابع : (الإلتزام التنظيمي)

واعتمد الباحث على استبانة (عيد, أ. ع., أيمن عادل, الفقى, & نهلة ربيع محمود. (2021). وذلك لقياس المتغير التابع الإلتزام التنظيمي، وذلك من حيث الأبعاد وهي الإلتزام العاطفي و الإلتزام الاستمراري و الإلتزام الأخلاقي ، بأجمالي 15 للمتغير حيث أن بعد الإلتزام العاطفي يتكون من 5 عناصر ، وبعد الإلتزام الاستمراري يتكون من 4 عناصر ، وبعد الإلتزام الأخلاقي يتكون من 6 عناصر ، نوع الاستبيان هو ثلاثي من حيث موافق ومحاييد وغير موافق .

جدول 5 : المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الإلتزام التنظيمي .

المتغير التابع	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الإلتزام التنظيمي	الإلتزام العاطفي	5	عيد, أ. ع., أيمن عادل, الفقى & نهلة ربيع محمود. (2021). القيادة السامة وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية-357 (1)9 , 392.
	الإلتزام الاستمراري	4	
	الإلتزام الأخلاقي	6	
	العدد الكلي	15	

المصدر : (من اعداد الباحث)

3.6 أنواع البيانات :

في هذا القسم ، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة .

البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من المصادر الأساسية ، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية .

بينما الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة ، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

تحليل كل البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية .

3.6.1 البيانات الأولية :

- إعداد استبيان للموظفين لشركة موبيلي لقياس اثر القيادة السامة على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- سيتضمن الاستبيان أسئلة حول عوامل القيادة السامة مثل : الإشراف المسيء والقيادة السلطوية والهرجسية وتعزيز الذات والتقلب .
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل .
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم القيادة السامة .

3.6.2 البيانات الثانوية :

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول اثر القيادة السامة على الإلتزام التنظيمي
- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات صلة .
- التأصل العلمي لمفهوم القيادة السامة والالتزام التنظيمي وأبعادهما.
- تحليل النظريات والمفاهيم المرتبطة بمتغيرات البحث .

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات ، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة .

- تم إجراء اختيار توصيف العينة ، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة . يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة .

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها . اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه ، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت .

- تم إجراء توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي ، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة . يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة .

3.8 الخاتمة :

في هذا الفصل تم استعراض النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من خلال منهجية البحث الميداني الذي تطبيقه في دراسة تأثير القيادة السامة على الإلتزام التنظيمي في شركة مولاي بالرياض . لقد ركزت الدراسة على تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة من الموظفين ، مما أتاح لنا فهماً أعمق للعلاقة المعقدة بين أساليب القيادة السامة ومستويات الإلتزام التنظيمي .

تظهر النتائج أن القيادة السامة تؤثر بشكل سلبي على الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين ، حيث أدت ممارسات القيادة السلبية مثل الإشراف المسيء والنجاسة إلى تراجع الروح المعنوية والرضا الوظيفي . كما بينت الدراسة أن هذه التأثيرات ليست مجرد مشاعر عابرة ، بل تؤدي إلى تدني الأداء العام وزيادة معدلات دوران العمل ، مما يؤثر سلباً على استقرار الشركة ونجاحها .

علاوة على ذلك ، تسلط النتائج الضوء أهمية تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة القادة وتبني ثقافة تنظيمية تعزز من الإلتزام وتحارب السلوكيات السامة . إن فهم العوامل التي تسهم في ظهور القيادة السامة يمكن أن يساعد الشركات على تشكيل بيئات عمل أكثر إيجابية ، مما يعزز من الإنتاجية ويقلل من الآثار السلبية على الموظفين .

بناءً على ما سبق ، فإن هذه الدراسة لا تقتصر فقط على تقديم معلومات نظرية ، بل توفر أيضاً أداة عملية تساعد في توجيه السياسات الإدارية المستقبلية وتعزيز الفهم حول كيفية تحسين بيئات العمل في الشركات ، نأمل أن تسهم هذه النتائج في دفع النقاش الأكاديمي والعملي حول القيادة السامة وأثرها على الإلتزام التنظيمي، مما يشجع على مزيد من الأبحاث والدراسات في هذه المجال الحيوي .

وفي الفصل التالي سوف يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، مما سيسهم في إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال .

4 الفصل الرابع : التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

4.1 المقدمة :

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 27 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محلل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 27 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية, من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج , تم إجراء تحليل الانحدار الخطي .

توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

4.2 خصائص عينة الدراسة :

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً الى العمر – المستوى التعليمي – الخبرة المهنية .
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة للديموغرافية التي تشمل :

- الفئة العمرية تشمل (اقل من 30 سنة – من 30 الى 40 سنة – من 40 الى 50 سنة – اكثر من 50 سنة) .
- المستوى التعليمي ويشمل (تعليم ثانوي – بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه) .
- سنوات الخبرة وتشمل (اقل من 5 سنوات – من 5 سنوات الى 10 سنوات – من 10 سنوات الى 15 سنة – اكثر من 15 سنة) .

الجدول والرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي :

توصيف عينة البحث (6)

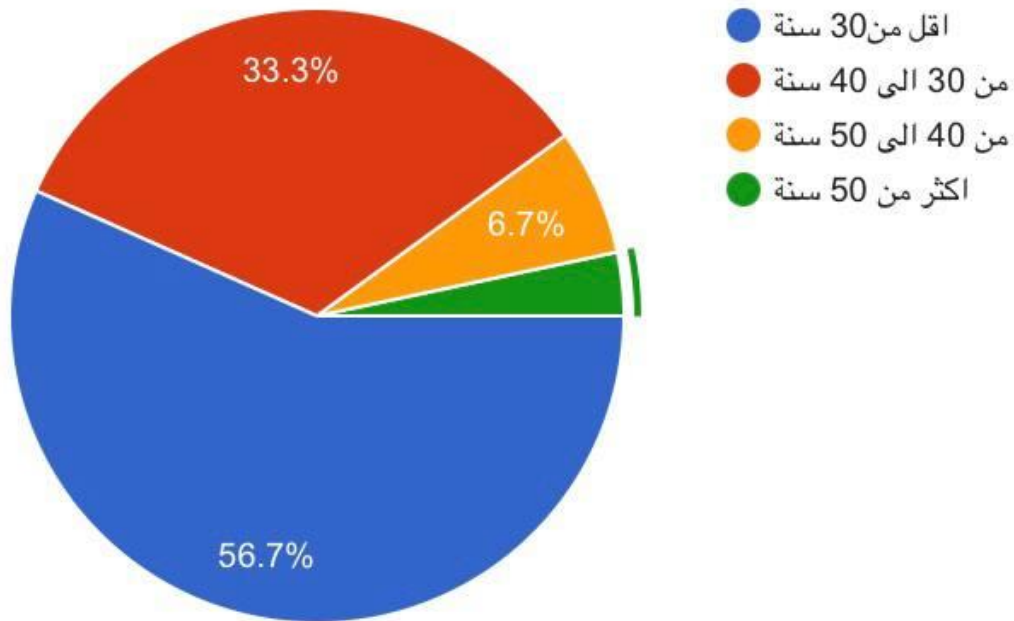
ercentage of the total sample النسبة من إجمالي العينة	The number العدد	Variable classes فئات المتغير	Variable المتغير
% 56.7	17	اقل من 30 سنة	The age group الفئة العمرية
% 33.3	10	من 30 سنة الى 40 سنة	
% 6.7	2	من 40 الى 50 سنة	
% 3.3	1	اكثر من 50 سنة	
% 100	30	الإجمالي Total	
% 53.3	16	تعليم ثانوي	Educational level المستوى التعليمي
% 43.3	13	بكالوريوس	
% 3.3	1	ماجستير	
% 0	0	دكتوراه	
% 100	30	الإجمالي Total	
% 60	18	اقل من 5 سنوات	Number of years of experience عدد سنوات الخبرة
% 30	9	من 5 الى 10 سنوات	
% 6.7	2	من 10 الى 15 سنة	
% 3.3	1	اكثر من 15 سنة	
% 100	30	الإجمالي Total	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية (ن - 30 شخص)

من بيانات الجدول رقم (6) تم استخلاص النتائج التالية :

- الفئة العمرية : أظهرت النتائج الإحصائية أن ، هناك 17 شخص أعمارهم أقل من 30 سنة أي ما 56.7% من عينة الدراسة ، وهناك 10 أشخاص أعمارهم تتراوح بين 30 إلى 40 سنة أي مما يعادل 33.3% من عينة الدراسة ، وهناك شخصين أعمارهم تتراوح بين 40 سنة الى 50 سنة أي مما يعادل 6.7% من عينة الدراسة ، وهناك شخص واحد يتراوح عمره اكثر من 50 سنة أي مما يعادل 3.3% من عينة الدراسة كما هو موضح بالشكل التالي :

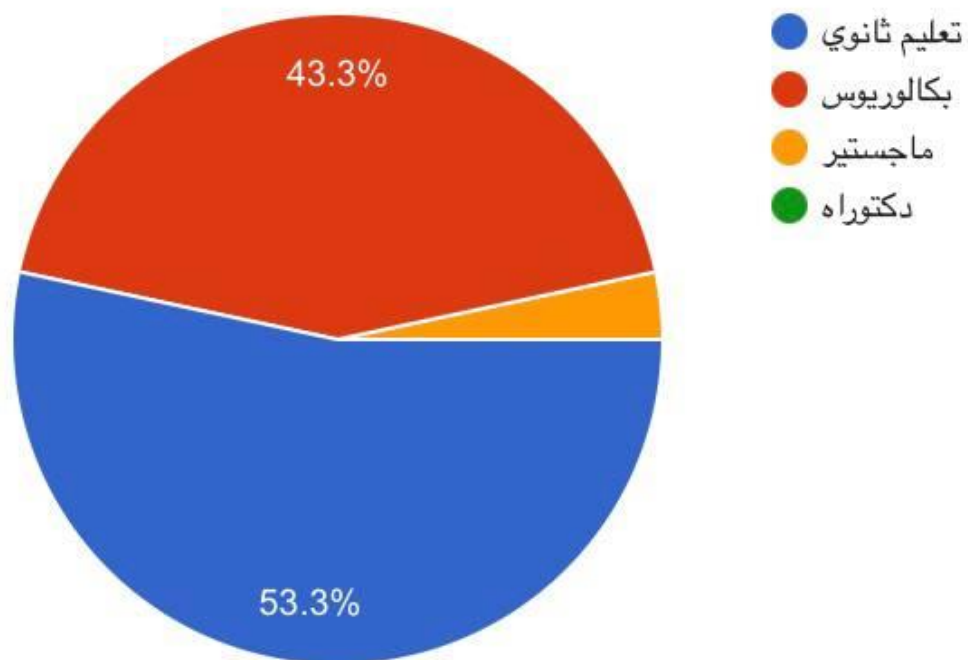
العمر :



تصنيف عينة الدراسة وفقاً للعمر

- بالنسبة للمستوى التعليمي : أظهرت النتائج الإحصائية أن ، هناك 16 شخص حاصلين على الشهادة الثانوية أي مما يعادل 53.3% من عينة الدراسة ، وهناك 13 شخص حاصلين على شهادة بكالوريوس أي مما يعادل 43.3% من عينة الدراسة ، وهناك شخص واحد حاصل على شهادة الماجستير أي مما يعادل 3.3% من عينة الدراسة ، ولا يوجد أي شخص حاصل على شهادة الدكتوراه أي مما يعادل 0% من عينة الدراسة، كما هو موضح بالشكل التالي :

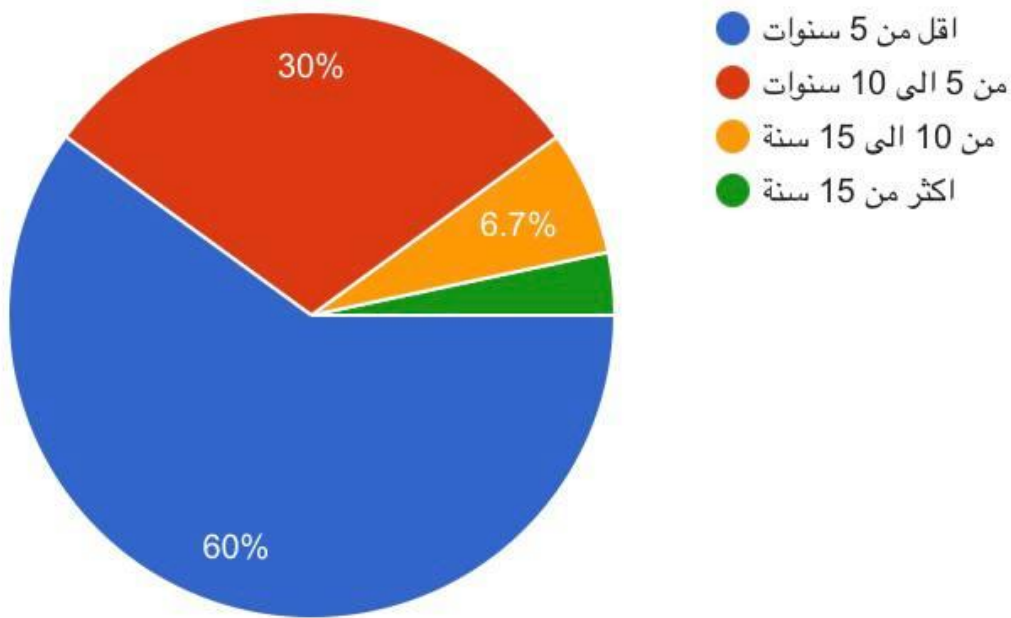
المستوى التعليمي :



تصنيف عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

- أما بالنسبة للخبرة المهنية : أظهرت النتائج الإحصائية ان هناك 18 شخص خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات مما يعادل 60% من عينة الدراسة ، وبينما هناك 9 أشخاص خبرتهم المهنية تتراوح من 5 الى اقل من 10 سنوات ما يعادل 30% من عينة الدراسة ، وكذلك هنالك شخصين خبرتهم المهنية تتراوح من 10 الى اقل من 15 سنة مما يعادل 6.7% من عينة الدراسة ، وهناك شخص واحد يتراوح خبرته المهنية اكثر من 15 سنة مما يعادل 3.3% من عينة الدراسة كما هو موضح بالشكل التالي :

الخبرة المهنية :



تصنيف عينة الدراسة وفقاً للخبرة المهنية

4.3 قياس صدق وثبات أدوات الدراسة :

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted . بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي بالإصدار 27 . الفقرات والجداول توضح ذلك .

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted .

• **صدق الاتساق الداخلي :** يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقاً لدراسة (Kaiser 1974) , معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة .

• **الصدق التقاربي Convergent Validity :** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس , وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج (AVE) , التي يجب أن تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقاً ل (Hair et al. 2006) .

الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط , الانحراف المعياري , قيمة T المحسوبة , وقيم P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, SEM – PLS كما يلي :

Average Variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
0.710	0.678	0.00	0.791	0.842	0.498	A1	الإشراف المسيء (المؤذي)	القيادة السامة
		0.00	0.776	0.543		A2		
		0.00	0.785	0.756		A3		
		0.00	0.776	0.574		A4		
	0.768	0.00	0.805	0.772		B1	القيادة السلطوية	
		0.00	0.910	0.883		B2		
		0.00	0.750	0.650		B3		
	0.722	0.00	0.868	0.597		C1	النرجسية (الأنانية)	
		0.00	0.615	0.848		C2		
	0.601	0.00	0.621	0.669		D1	تعزيز الذات	
		0.00	0.702	0.533		D2		
	0.760	0.00	0.803	0.782		E1	التقلب	
		0.00	0.877	0.606		E2		
		0.00	0.805	0.894		E3		
0.697	0.691	0.00	0.774	0.569	0.399	BA1	الإلتزام العاطفي (الوجداني)	الإلتزام التنظيمي
		0.00	0.845	0.771		BA2		
		0.00	0.868	0.726		BA3		
		0.00	0.874	0.775		BA4		
		0.00	0.844	0.615		BA5		

	0.746	0.00	0.547	0.733		BB1	الإلتزام الاستمراري (البقائي)	
		0.00	0.858	0.774		BB2		
		0.00	0.890	0.602		BB3		
		0.00	0.682	0.878		BB4		
	0.669	0.00	0.847	0.707		BC1	الإلتزام المعياري (الأخلاقي)	
		0.00	0.828	0.756		BC2		
		0.00	0.556	0.754		BC3		
		0.00	0.731	0.595		BC4		
		0.00	0.730	0.613		BC5		
		0.00	0.679	0.594		BC6		

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية .

صدق المقاييس جدول رقم (7)

يتضح من الجدول الأعلى :

- مقياس القيادة السامة : جميع المعاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها , عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل المعاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001 , وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الخمسة. من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE , لمتغير القيادة السامة (الاشراف المسيء ، القيادة السلطوية ، النرجسية ، تعزيز الذات ، التقلب) هي 0.601, 0.760, 0.722, 0.768, 0.678 , على الترتيب. وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة .

- مقياس الإلتزام التنظيمي : جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها , عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثلاثة. كذلك , من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة المتوسط التباين AVE, لمتغير الإلتزام التنظيمي ككل الذي يساوي 0.697 كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد الإلتزام التنظيمي

(الإلتزام العاطفي , الإلتزام الاستمراري, الإلتزام المعياري) هي 0.669,0.746,0.691 على الترتيب . وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة .

4.3.2 ثبات أداة الدراسة :

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة , تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability , وقيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS . وفقاً ل (Hair et al (2010) , يجب ان تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس .

الجدول التالي موضح بع القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

Cronbach's alpha		Number of Statements عدد العبارات	Variable المتغير	
0.688	0.626	4	الإشراف المسيء (المؤذي)	القيادة السامة
	0.593	3	القيادة السلطوية (الاستبدادية)	
	0.572	2	النجسية (الأنانية)	
	0.755	2	تعزيز الذات	
	0.597	3	التقلب	
0.700	0.685	5	الإلتزام العاطفي (الوجداني)	الإلتزام التنظيمي
	0.577	4	الإلتزام الاستمراري (البقائي)	

	0.561	6	الالتزام المعياري (الأخلاقي)	
--	-------	---	-----------------------------------	--

المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (ن - 30)

معاملات الارتباط جدول رقم (8)

يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي :

● مقياس القيادة السامة : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب

Composite reliability هو 0.688 قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite

reliability لأبعاد القيادة السامة على الترتيب هم الاشراف المسيء (0.626)، والقيادة السلطوية

(0.593) ، والنرجسية (0.572) ، وتعزيز الذات (0.755) ، والتقلب (0.597)، مما يشير

إلى أن جميع القيم أكبر من 0.7 ، وفقاً ل Hair et al (2010) ، فقد تحقق ثبات المقياس .

● مقياس الالتزام التنظيمي : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب

Composite reliability هو 0.700 قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite

reliability لأبعاد الالتزام التنظيمي ، على الترتيب هم الالتزام العاطفي (0.685) ، والالتزام

الاستمراري (0.577) ، والالتزام المعياري (0.561). مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.7

وفقاً ل Hair et al (2010) ، فقد تحقق ثبات المقياس .

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي أثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية ، مما يعني

إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها ، واستخدامها في اجراء التحليلات

الخاصة باختبار فروض الدراسة .

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث :

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي , وفق لما يلي :

درجة الاستفادة		
مرتفعة	متوسطة	منخفضة
1	2	3

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعاملة التالية :

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي ($3 \div 100$) = 33 %

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية كما يلي :

دلالة المتوسطات الحسابية الجدول (9)

Level (degree) Practice/ Importance مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية	Relative weight % الوزن النسبي %	Result (general trend) النتيجة (الاتجاه العام)	The value of the arithmetic mean قيمة المتوسط الحسابي
موافقة منخفضة	من 0 % إلى 33.33 %	مستوى الاستفادة منخفض	من 1 الى اقل من 2
موافقة متوسطة	من 33.34 % إلى 66.66 %	مستوى الاستفادة متوسط	من 2 الى اقل من 3
موافقة مرتفعة	من 66.67 % إلى 100 %	مستوى الاستفادة عالي	من 3 الى اقل من 5

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي , وفقاً لما يلي :

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية , كما يلي :

دلالة المتوسطات الحسابية الجدول (10) :

Level (degree) Practice/ Importance مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية	Relative weight % الوزن النسبي %	Result (general trend) النتيجة (الاتجاه العام)	The value of the arithmetical mean قيمة المتوسط الحسابي
موافقة منخفضة	من 0% الى 33.33%	غير موافق	من 1 الى اقل من 2
موافقة متوسطة	من 33.34% الى 66.66%	محايد	من 2 الى اقل من 3
موافقة مرتفعة	من 66.67% الى 100 %	موافق	من 3 الى اقل من 5

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي ، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى القيادة السامة وأبعاده , وكذلك مستوى الإلتزام التنظيمي وأبعاده , وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة ., وذلك كما يلي :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة جدول(11):

Level of Importance مستوى الأهمية		General trend الاتجاه العام		Standard deviation الانحراف المعياري		Arithmetic Mean المتوسط الحسابي		Variable المتغير	
مرتفع	مرتفع	موافق	موافق	0.390	0.537	1.87	1.91	الإشراف المسيء	القيادة السامة
	مرتفع		موافق		0.654		1.83	القيادة السلطوية	
	مرتفع		موافق		0.511		1.65	الترجسية	
	مرتفع		موافق		0.480		1.55	تعزيز الذات	
	مرتفع		موافق		0.635		2.20	التقلب	
مرتفع	مرتفع	موافق	موافق	0.354	0.457	1.72	1.89	الإلتزام العاطفي	الإلتزام التنظيمي
	مرتفع		موافق		0.462		1.66	الإلتزام الاستمراري	
	مرتفع		موافق		0.427		1.62	الإلتزام المعياري	

يتضح الجدول من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي :

• تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (القيادة السامة) : أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة عالية , مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من القيادة السامة . حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.87) بنسبة موافقة بلغت (62.3 %) عند إنحراف معياري (0.390), كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة السامة , أن الأبعاد الخمسة لمتغير القيادة السامة (الإشراف المسيء , القيادة السلطوية , النرجسية , تعزيز الذات , التقلب) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الاستفادة عالي (الموافقة) عند مستوى تطبيق لدى شركة موبيلي للاتصالات , حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد (الإشراف المسيء) هو (1.91) بنسبة موافقة (63.6%) عند إنحراف معياري (0.537), المتوسط الحسابي لبعد (القيادة السلطوية) هو (1.83) بنسبة موافقة حوالي (61%) عند إنحراف معياري (0.654), بلغ متوسط الحسابي لبعد (النرجسية) هو (1.65) بنسبة موافقة (55%) عند إنحراف معياري (0.511), بلغ المتوسط الحسابي لبعد (تعزيز الذات) هو (1.55) بنسبة موافقة (51.6%) عند إنحراف معياري (0.480), بلغ المتوسط الحسابي لبعد (التقلب) هو (2.20) بنسبة موافقة (73.3%) عند إنحراف معياري (0.635).

• تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) : أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هب الإلتزام التنظيمي , مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الإلتزام التنظيمي لشركة موبيلي للاتصالات . حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (1.50) بنسبة موافقة بلغت (50%) عند إنحراف معياري (0.354), كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الإلتزام التنظيمي , أن الأبعاد الثلاثة لمتغير الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي , الإلتزام الاستمراري , الإلتزام المعياري) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الإلتزام التنظيمي (الموافقة) عند مستوى تطبيق مرتفع لدى شركة موبيلي للاتصالات, حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد (الإلتزام العاطفي) هو (1.89) بنسبة موافقة حوالي (63%) عند إنحراف معياري (0.457), المتوسط الحسابي لبعد (الإلتزام الاستمراري) هو (1.66) بنسبة موافقة (55.3%) عند إنحراف معياري (0.462), بلغ متوسط الحسابي لبعد (الإلتزام المعياري) هو (1.62) بنسبة موافقة (54%) عند إنحراف معياري (0.427).

وفقاً للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة ، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة السامة وأبعاده) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في شركة موبيلي للاتصالات مرتفع ، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي وأبعاده مستوى مرتفع في شركة موبيلي للاتصالات , وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة .

4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة :

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة , والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي :

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة جدول (12)

Variable المتغير	القيادة السامة	الإشراف المسيء	القيادة السلطوية	الانرجسية	تعزيز الذات	التقلب	الإلتزام التنظيمي
القيادة السامة	Pearson Correlation	.731**	.769**	.734**	.274	.754**	.439*
	Sig. (2-tailed)	<001	<001	<001	.143	<001	.015
	N	30	30	30	30	30	30
الإشراف المسيء	Pearson Correlation	.731**	.354	.513**	.106	.322	.307
	Sig. (2-tailed)	<001	.055	.004	.576	.083	.099
	N	30	30	30	30	30	30
القيادة السلطوية	Pearson Correlation	.769**	.354	1	.662**	.517**	.482**
	Sig. (2-tailed)	<001	.055		<001	.003	.007
	N	30	30	30	30	30	30
الانرجسية	Pearson Correlation	.734**	.513**	.662**	.109	.276	.395*
	Sig. (2-tailed)	<001	.004	<001	.566	.139	.031

30	30	30	30	30	30	30	N	
-.056-	.268	1	.109	-.156-	.106	.274	Pearson Correlation	تعزيز الذات
.768	.566		.566	.411	.576	.143	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	30	30	N	
.246	1	.268	.276	.517**	.322	.754**	Pearson Correlation	التقلب
.190		.152	.139	.003	.083	<001	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	30	30	N	
1	.246	-.056-	.395*	.482**	.307	.439*	Pearson Correlation	الإلتزام التنظيمي
	.190	.768	.031	.007	.099	.015	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	30	30	N	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**** الارتباط الخطي بين القيادة السامة وأبعادها (كمتغير مستقل) والإلتزام التنظيمي (كمتغير تابع) :**

- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.439) بين القيادة السامة وأبعاده كمتغير مستقل والإلتزام التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.02) .

- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء , القيادة السلطوية , النرجسية , تعزيز الذات , التقلب) عند معامل ارتباط :

(0.731,0.769,0.734,0.274,0.754) على الترتيب , كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع .

• يلاحظ مما سبق ان قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة , مما يدل على قوة هذا الارتباط.

**** الارتباط الخطي بين أبعاد القيادة السامة وبين متغير الإلتزام التنظيمي ككل , وبين بعضهما البعض :**

• يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط معنوي موجب بين القيادة السامة والإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة (0.01) .

4.6 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج :

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية , ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSS V 28 على النحو التالي :

4.6.1 الفرضية الرئيسية للدراسة :

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والإلتزام التنظيمي لدى موظفين شركة موبيلي للاتصالات بالرياض .

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضاً فرعية كما يلي :

ف1 : لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاشراف المسيء والإلتزام التنظيمي .

ف2 : لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السلطوية والإلتزام التنظيمي .

ف3 : لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النرجسية والإلتزام التنظيمي .

ف4 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الذات والإلتزام التنظيمي .

ف5 : لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التقلب والإلتزام التنظيمي .

4.7 نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة :

ينص هذا الفرض على أنه "- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي لموظفين شركة موبيلي".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين القيادة السامة (إجمالاً) محل الدراسة كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.439 ^a	.192	.164	.324

a. Predictors: (Constant), المتغير_القيادة_السامة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.699	1	.699	6.671	.015 ^b
	Residual	2.934	28	.105		
	Total	3.633	29			

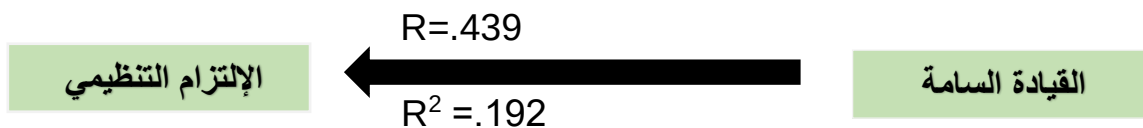
a. Dependent Variable: المتغير_الالتزام_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), المتغير_القيادة_السامة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.975	.294		3.322	.002	.374	1.576
	المتغير_القيادة_السامة	.398	.154	.439	2.583	.015	.082	.713

a. Dependent Variable: المتغير_الالتزام_التنظيمي



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي :

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.015) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.015).
 - وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.439$) إلى وجود ارتباط موجب متوسط بين القيادة السامة (إجمالاً) والالتزام التنظيمي .
 - يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (19.2 %) من التباين الحاصل الإلتزام التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في القيادة السامة .
 - تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أكثر من (0.015) .
- وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة (إجمالاً) كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع .

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع والخامس للدراسة :

- ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه " : لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف المسيء والالتزام التنظيمي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الإشراف المسيء كحل الدراسة كمتغير مستقل , والالتزام التنظيمي كمتغير تابع .
- ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه " : لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السلطوية والالتزام التنظيمي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين القيادة السلطوية محل الدراسة كمتغير مستقل , والالتزام التنظيمي كمتغير تابع .
- ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه " : لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النرجسية والالتزام التنظيمي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين النرجسية محل الدراسة كمتغير مستقل , والالتزام التنظيمي كمتغير تابع .
- ينص هذا الفرض الفرعي الرابع على أنه " : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الذات والالتزام التنظيمي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تعزيز الذات كمتغير مستقل , والالتزام التنظيمي كمتغير تابع .

- ينص هذا الفرض الخامس على أنه "لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التقلب والالتزام التنظيمي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التقلب كمتغير مستقل , والالتزام التنظيمي كمتغير تابع .

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.506 ^a	.256	.101	.336

a. Predictors: (Constant), تعزيز_الذات, النرجسية_الأناحية, الانسراف_المسيء, القيادة_السلطوية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.931	5	.186	1.654	.184 ^b
	Residual	2.702	24	.113		
	Total	3.633	29			

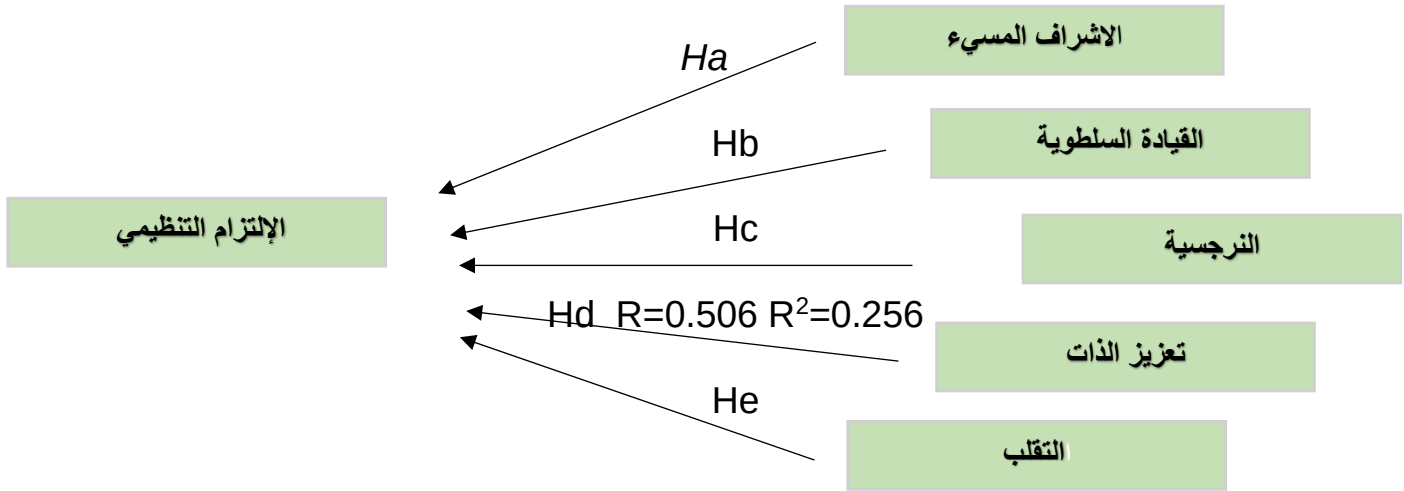
a. Dependent Variable: المتغير_الالتزام_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التقلب, تعزيز_الذات, النرجسية_الأناحية, الاشراف_المسيء, القيادة_السلطوية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.101	.331		3.322	.003	.417	1.785
	الانسراف_المسيء	.096	.145	.140	.663	.514	-.203	.396
	القيادة_السلطوية	.214	.166	.396	1.293	.208	-.128	.556
	النرجسية_الأناحية	.046	.193	.067	.241	.811	-.351	.444
	تعزيز_الذات	-.009	.155	-.012	-.055	.956	-.329	.311
	التقلب	-.011	.134	-.019	-.079	.938	-.286	.265

a. Dependent Variable: المتغير_الالتزام_التنظيمي



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي :

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.184) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.184).
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R=0.506) وجود ارتباط موجب قوي بين أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء , القيادة السلطوية , النجسية , تعزيز الذات , التقلب) والإلتزام التنظيمي .
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (25.6%) من التباين الحاصل للإلتزام التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد القيادة السامة .
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.184).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الذات كمتغير مستقل والإلتزام التنظيمي كمتغير تابع . بينما لم يتم إثبات صحة الفرضية الأولى والثاني والثالث والخامس الذي تنص على وجود ارتباط علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف المسيء , القيادة السلطوية , النجسية , التقلب كمتغير مستقل والإلتزام التنظيمي كمتغير تابع .

4.8 الخاتمة :

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي المفصل لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من الموظفين في شركة موبايلى للاتصالات بالرياض محل البحث . وقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة في هذا التحليل باستخدام برنامجي SPSS V 28, SEM-PLS .

بداية ، تم إجراء الوصفي لعينة الدراسة ، والذي كشف عن التوزيع الديموغرافي للموظفين من حيث العمر والمؤهل العلمي والخبرة المهنية وغيرها . كما تم إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية ، والتي تشمل القيادة السامة والإلتزام التنظيمي لدى موظفين شركة موبايلى للاتصالات .

بعد ذلك ، تم التحقق من توافر شروط صدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة ، والتي أظهرت مؤشرات جيدة تؤكد على موثوقية هذه المقاييس .

وأخيرا ، تم اختبار الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة السامة والإلتزام التنظيمي لموظفين شركة موبايلى للاتصالات . كما تم اختبار الفروض الفرعية المتعلقة بالقيادة السامة على الإلتزام التنظيمي ، وقد تم التأكد من صحة جميع هذه الفروض إحصائياً .

5 الفصل الخامس : مناقشة النتائج والاستنتاجات

5.1 المقدمة :

تستعرض هذه الخاتمة النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها في الدراسة حول تأثير القيادة السامة على الإلتزام التنظيمي في شركة موبايلى بالرياض. كما سيتم مناقشة محددات الدراسة، وتقديم توصيات للتطبيق العملي والدراسات المستقبلية، تهدف هذه الخاتمة إلى تلخيص البحث وتقديم رؤية شاملة حول الموضوع .

بعد ذلك ، تم تحديد منهجية البحث ، والتي اعتمدت على المنهج كمي ، واستخدمت استبياناً لجمع البيانات من عينة من الموظفين في شركة موبايلى بمدينة الرياض ، تم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية ، مما سمح لنا بتحديد العلاقة بين القيادة السامة والإلتزام التنظيمي .

أخيراً ، تم عرض النتائج التي تم التوصل إليها ، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة السامة والإلتزام التنظيمي .

5.2 التوصيات والتطبيقات العملية :

تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد الشركات في تخفيف الآثار القيادة السامة :

- **تدريب القادة :** يجب على الشركات تنفيذ برامج تدريبية لتعزيز المهارات السلوكيات القيادية وتجنب السلوكيات السلبية .
- **تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية :** تعزيز بيئة عمل تشجيع على التواصل المفتوح والدعم المتبادل بين الموظفين .
- **تطبيق آليات المراقبة :** إنشاء آليات لرصد سلوكيات القادة بشكل دوري والتأكد من التزامهم بالمعايير الأخلاقية .

• **تشجيع التغذية الراجعة :** يجب أن تكون هناك قنوات فعالة للتغذية الراجعة من الموظفين حول أساليب القيادة .

5.3 مناقشة النتائج والاستنتاجات :

على الرغم من أهمية البحث إلا ان هناك عدة محددات يجب أخذها بعين الاعتبار :

5.3.1 الحدود الموضوعية :

تتناول الدراسة تأثير القيادة السامة على الإلتزام التنظيمي في شركة موبيلي, مما قد يحد من تعميم النتائج على شركات أخرى. يوصى بإجراء دراسات مستقبلية تشمل مجالات متنوعة لفهم شامل .

5.3.2 الحدود البشرية :

تعتمد النتائج على آراء الموظفين , مما قد يؤدي إلى تحيزات فردية تؤثر على دقة البيانات. يفضل استخدام أدوات متعددة لجمع البيانات مثل الملاحظة المباشرة .

5.3.3 الحدود المكانية :

تقتصر الدراسة على مدينة الرياض , مما يعني أن النتائج قد تختلف في سياقات جغرافية أخرى . من المهم مراعاة الاختلافات الثقافية عند تفسير النتائج .

5.3.4 الحدود الزمنية :

سيتم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2024 .

5.4 الدراسات المستقبلية :

- توسيع نطاق البحث ليشمل دراسات مقارنة بين مختلف القطاعات مثل التعليم والصحة .
- إجراء دراسات دولية لفحص تأثير القيادة السامة في سياقات ثقافية متنوعة .
- استكشاف العوامل النفسية الفردية مثل الذكاء العاطفي والتحمل النفسي وتأثيرها على مواجهة القيادة السامة .
- تحليل العوامل التنظيمية مثل الهيكل والثقافة المؤسسية ودورها في تعزيز او تقليل تأثير القيادة السامة.
- تطوير برامج تدريب للمديرين لتعزيز مهارات القيادة الإيجابية .
- تصميم استراتيجيات دعم نفسي واجتماعي للموظفين المتأثرين بالقيادة السامة .
- استخدام التكنولوجيا لتحسين التواصل وتعزيز القيادة الإيجابية .
- تطبيق تقنيات تحليل البيانات الكبيرة لفهم أنماط سلوك القادة وتأثيرها .
- تنفيذ دراسات طولية لقياس تأثير القيادة السامة على الإلتزام التنظيمي على مر الزمن .
- تطوير مؤشرات قياس لنتائج القيادة السامة على الشركات .
- دراسة تأثير القيادة السامة على الشركات وكيفية معالجتها .

5.5 الخاتمة :

تعد القيادة السامة وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي من القضايا المهمة التي تتطلب اهتمامًا خاصًا في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي . من خلال هذا البحث , تم تسليط الضوء على كيفية تأثير أساليب القيادة السلبية على سلوكيات الموظفين , مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الإلتزام , وزيادة معدلات الدوران الوظيفي , وتراجع الإنتاجية .

أظهرت النتائج ان هناك علاقة عكسية قوية بين القيادة السامة والإلتزام التنظيمي , حيث يتسبب القادة الذين يمارسون أساليب مثل الإشراف المسيء والنرجسية في تدهور الروح المعنوية للموظفين , مما يؤثر سلبيًا على أدائهم وولائهم للشركة. كما ظهرت الدراسة أن تأثير القيادة السامة لا يقتصر فقط على الأفراد , بل تمتد ليشمل الثقافة التنظيمية بأكملها , مما يتطلب من الشركات اتخاذ خطوات فعالة لمعالجة هذه الظاهرة .

لذا , من الضروري ان تعتمد الشركات استراتيجيات فعالة للتقليل من آثار القيادة السامة . يتضمن ذلك توفير التدريب اللازم للقادة لتعزيز مهارات القيادة الإيجابية , وتطوير بيئات عمل تشجع على التعاون والاحترام المتبادل . كما يجب أن تكون هناك آليات لتقييم أداء القادة وتأثيرهم على الإلتزام التنظيمي .

في الختام , يبرز هذا البحث أهمية فهم تأثير القيادة السامة على الإلتزام التنظيمي كخطوة أساسية نحو تحسين الأداء المؤسسي . ويجب على الباحثين والأكاديميين مواصلة استكشاف هذا الموضوع , لتحديد العوامل المؤثرة وتقديم حلول مبتكرة تعزز الإلتزام التنظيمي في مختلف القطاعات . إن العمل على تحسين أساليب القيادة يمكن ان يسهم بشكل كبير في خلق بيئات عمل إيجابية , مما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية .

5.6 المراجع:

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

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

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

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

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

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

المراجع الأجنبية :

- 1-) Burton, J., Taylor, S., & Barber, L. (2014). "Understanding internal, external, and relational attributions for abusive
- 2- Tepper, B. J. (2007). "Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda." *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- 3- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). "How bad are the effects of bad leaders? An exploration of the relationships between leadership behavior and employee outcomes." *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 3-16.
- 4- Lipman-Blumen, J. (2005). "The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Are Attracted to Dangerous Bosses." Oxford University Press.
- 5- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model." *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- 6- Box, J. E. (2012). Toxic leadership in the military profession. ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA.
- 7- Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- 8- Reed, G. (2014). Toxic leadership, unit climate, and organizational effectiveness. *Air & Space Power Journal*, 36(3), 2014-3
- 9- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale (Doctoral dissertation).

- 10- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190
- 11- 1. Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117
- 12- . Hook, T. L. (2007). The role of self-concept and narcissism in aggression (Doctoral dissertation).
- 13- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). "Emotion in the workplace: A neglected field in organizational studies." *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- 14- Harvey, S., & Martinko, M. J. (2009). "The role of leadership in workplace bullying: A review and findings." *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 204-219.
- 15- Sweeney, P. J., & McFadden, K. L. (2021). "Toxic leadership in the age of social media: A new frontier." *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1233-1246.
- 16- . Abdul Karim, N. & Noor, N. (2017). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 11(1), 89-101
- 17- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- 18- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. *SAGE Publications.

- 19- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.
- 20- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior.
- 21- Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life.
- 22- Schoorman, F. D., & Gree, K. J. (2017). Organizational Commitment: A Theoretical Framework and Empirical Recommendations.
- 23- Scott, W. R. (1995). Institutions and Organizations.
- 24- Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality.
- 25- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11(3), 299-326.
- 26- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. *Jossey-Bass.
- 27- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Free Press
- 28- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management, 25(3), 293-315.
- 29- Vandenabeele, W. (2009). The role of public service motivation in the relationship between personal values and work outcomes. *The International Journal of Public Sector Management, 22(6), 542-558.
- 30- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., & Holcombe, K. M. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A

review and model for future research. *Journal of Management, 37(4), 1262-1289.

- 31- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. Journal of Applied Psychology, 93(4), 912.
- 32- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. Public Administration, 92(3), 727-743.
- 33- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B., & Darr, W. (2020). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of abusive supervision and organization forces. Journal of Business Ethics, 167(3), 613-627.

المواقع الإلكترونية:

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

6 الملاحق

نرحب بكم في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة " أثر القيادة السامة على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبيلي للاتصالات في الرياض " . تعتبر القيادة السامة من المواضيع الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل وسلوكيات الأفراد، حيث يمكن أن تؤدي إلى انخفاض الدافعية والإنتاجية، وزيادة التوتر المؤسسي. من خلال هذا الاستبيان، نهدف إلى جمع آراء وتجارب الموظفين حول كيفية تأثير أساليب القيادة السامة على التزامهم تجاه المؤسسة. ستساعدنا إجاباتكم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة العمل وتعزيز الالتزام التنظيمي نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستكون سرية وستستخدم لأغراض البحث فقط. نشكركم على وقتكم ومساهماتكم القيمة في هذا البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

إشراف :

الباحث :

د. منى مصطفى العشري

سحر سالم زقماط

استبيان القيادة السامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع ✓ على الخيار المناسب. لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، وإنما نرغب في معرفة آرائكم ووجهات نظركم .

البيانات الشخصية :

- العمر : اقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 40 ☐ من 40 الى 50 ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- المستوى التعليمي : تعليم ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات الى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

(1) القيادة السامة (متغير مستقل) : تم الاعتماد على عدداً من الأبعاد لقياس القيادة السامة في شركة موبيلي للاتصالات بالرياض محل البحث ، وتمثلت هذه الأبعاد فيما يلي :

القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

جدول رقم (2)

المتغير الفرعي	موضوع العبارة في قائمة الاستبيان
الإشراف المسيء/ المؤذي (Abusive Supervision)	1. تهكم المدير على المرؤوسين في العمل. 2. التكليف بمهام عمل خارج نطاق الوصف الوظيفي للموظف. 3. عدم ملائمة المهام للوقت المخصص للعمل. 4. التحدث بصورة غير لائقة للعاملين. 5. عدم تقدير العاملين بالإدارة. 6. ذكر الأخطاء السابقة. 7. التقليل من قدرات العاملين.
القيادة السلطوية/ الاستبدادية (Authoritarian Leadership)	1. التحكم في طريقة أداء الأعمال. 2. اقتحام الحياة الشخصية للعاملين. 3. إلزام باتباع الطرق التقليدية في العمل. 4. الانحياز للأفكار الشخصية. 5. عدم المرونة في تنفيذ السياسات التنظيمية. 6. الجمود في تنفيذ الأعمال حتى في الظروف الطارئة. 7. المركزية في اتخاذ القرارات.
النرجسية/ الأنانية (Narcissism)	1. مقارنة القدرات الشخصية بالآخرين. 2. السعي نحو تولي المناصب العليا. 3. اعتقاد المدير بأن قدراته تفوق الزملاء. 4. ذكر المدير بأنه شخص استثنائي. 5. حب المدير لسماع الإطراء بصورة مستمرة.
تعزيز الذات (Self-Promotion)	1. التغيير في طريقة التعامل أثناء حضور المشرفين. 2. إنكار أخطاء الإدارة. 3. قصر تقديم المساعدة على من يمكنه رد هذه المساعدة. 4. إلحاق المدير بإنجازات الإدارة لنفسه. 5. العمل بهدف الترقى فقط.
التقلب (Unpredictability)	1. مراعاة الانفعال. 2. تأثير الحالة المزاجية على مناخ العمل. 3. تأثير الحالة المزاجية على أسلوب الحديث. 4. الغضب من الآخرين دون سبب واضح. 5. سلوكيات المدير المبهمة تحت العاملين على محاولة تفصي الحالة المزاجية له. 6. احباط العاملين. 7. التباين في طريقة التعامل مع العاملين.

استبيان الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين

(2) الإلتزام التنظيمي (متغير تابع) : تم الاعتماد على عدداً من الأبعاد لقياس الإلتزام التنظيمي لدى شركة موبايلى بالرياض ، وتمثلت هذه الأبعاد فيما يلي :

جدول رقم (3)

المتغير الفرعي	موضوع العبارة في قائمة الاستبيان
الإلتزام العاطفي أو الوجداني (Affective) :(commitment	1. الارتباط المهني بالإدارة.
	2. الشعور بأن مشكلات الإدارة هي مشكلات شخصية للفرد.
	3. الشعور بعدم الانتماء للإدارة.
	4. عدم الارتباط النفسي بالإدارة.
	5. تعم روح الترابط بين العاملين بالإدارة.
	6. شعور الفرد بقيمة المنظمة.
الإلتزام الاستمراري أو البقائي	1. الرغبة في الاستمرار في العمل.

القيادة السامة وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي

المتغير الفرعي	موضوع العبارة في قائمة الاستبيان
Continuance) :(commitment	2. صعوبة ترك العمل بالإدارة.
	3. ترك العمل يسبب ارتباكاً في الحياة.
	4. صعوبة الحصول على وظيفة أخرى.
	5. التمسك بالاستمرار في الإدارة حفاظاً على الجهد المبذول بها.
	6. انخفاض فرص العمل البديلة المتاحة.
الإلتزام المعياري أو الأخلاقي (Normative) :(commitment	1. عدم الإلتزام تجاه الإدارة.
	2. الاستمرار في الإدارة بالرغم من التعارض مع المصلحة الشخصية.
	3. الشعور بالقلق في حال ترك العمل بالإدارة.
	4. الشعور بالولاء للإدارة.
	5. الشعور بالولاء تجاه الزملاء.
	6. الامتنان لمكان العمل.

رابط الاستبيان :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe6wuQgYdunayUO9UDwZd5F3PHbKB3VtCVB7m4XtjAOg1ZUfQ/viewform?usp=sf_link

Mid-Ocean University
Faculty of Management
Bachelor of Project Management



The Impact of Toxic Leadership on Organizational Commitment: A Case Study of Mobily Company in Riyadh

Student's name:

Sahar Salem Attia Zaqmat

University number:

2021205370

Graduation Project - 2

College of Management - Midocean University

Supervised by

Dr. Mona Mustafa Al-Ashry

**Faculty Member - College of Management - Mid-Ocean
University**

Third semester -2024