

جامعة ميدأوشن



عنوان البحث

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

إعداد الطالب / فهد فيصل الدوسري

الرقم الجامعي / 252000740

إشراف:

دكتور / الفیصل عبد الحمید محمد

الدكتور / فايز علي جراد

الفصل الدراسي الأول 2026م - 1447هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

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

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفيَّ الكريمين، الدكتور / الفيصل عبد الحميد 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.

الباحث

فهد فيصل الدوسري

فهرس المحتويات

الفهرس

المخلص.....	6
الفصل الأول:	7
الإطار العام للبحث.....	7
1.1 المقدمة	8
1.2 مشكلة الدراسة.....	8
1.3 أهمية الدراسة	8
1.4 أهداف الدراسة	8
1.5 تساؤلات الدراسة.....	9
1.6 فرضيات الدراسة	9
1.7 نموذج الدراسة	10
1.8 حدود الدراسة	10
الفصل الثاني:	11
الإطار النظري والدراسات السابقة.....	11
2.1 مقدمة.....	12
2.2 القيادة التحويلية	12
2.3 الالتزام التنظيمي	12
2.4 الدراسات السابقة.....	13
2.5 أوجه الاستفادة وما يميز الدراسة الحالية	13
الفصل الثالث:	14

منهجية الدراسة	14
3.1 مقدمة	15
3.2 منهج الدراسة	15
3.3 مجتمع وعينة الدراسة	15
جدول (1-3) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية	16
3.4 أداة الدراسة (الاستبانة)	16
3.5 صدق وثبات الأداة	17
جدول (2-3) قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة	17
3.6 الأساليب الإحصائية	18
الفصل الرابع:	19
تحليل البيانات واختبار الفرضيات	19
4.1 مقدمة	20
4.2 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	20
جدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية	20
جدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي	20
4.3 اختبار الفرضيات	21
جدول (3-4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي	21
الفصل الخامس:	23
النتائج والتوصيات	23
5.1 مناقشة النتائج	24

24	5.2 الاستنتاجات
24	5.3 التوصيات
26	المراجع
27	الملاحق

قائمة الجداول

- 1-3 توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية
- 2-3 قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة
- 1-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية
- 2-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي
- 3-4 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي

قائمة الأشكال

- 1-1 نموذج الدراسة
- 1-4 توزيع العينة حسب الجنس
- 2-4 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

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 100 موظف من شركة أرامكو السعودية، تم استرداد 50 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 (للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإلهام، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات α إحصائية عند مستوى ≤ 0.05 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.

الفصل الأول:

الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة

تعد القيادة الفعالة حجر الزاوية لنجاح أي منظمة في عالم اليوم سريع التغير. وتبرز "القيادة التحويلية" كأحد أبرز النماذج القيادية الحديثة التي تركز على إحداث تغيير جذري في سلوكيات واتجاهات المرووسين، من خلال إلهامهم وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن ناحية أخرى، يُعتبر الالتزام التنظيمي مؤشراً حاسماً على صحة العلاقة بين الموظف ومؤسساته، حيث ينعكس إيجاباً على الأداء والولاء والاستقرار الوظيفي. تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين هذين المفهومين الحيويين في بيئة عمل متميزة مثل شركة أرامكو السعودية.

1.2 مشكلة الدراسة

تتحدى بعض المؤسسات من ضعف في الالتزام التنظيمي مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض الإنتاجية. قد يعود هذا الضعف إلى نمط القيادة السائد. تنطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:
ما هو أثر ممارسة القيادة التحويلية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة أرامكو السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية: تقديم إطار نظري متكامل حول العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في السياق السعودي.
- الأهمية التطبيقية: تزويد إدارة شركة أرامكو السعودية بمؤشرات واقعية عن مستوى القيادة والالتزام، وتقديم توصيات لتعزيزهما.

1.4 أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركة أرامكو السعودية.
2. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة.
3. قياس أثر القيادة التحويلية وأبعادها على الالتزام التنظيمي.

1.5 تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركة أرامكو السعودية من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة أرامكو السعودية؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي؟

1.6 فرضيات الدراسة

لممارسة القيادة التحويلية ($\alpha \leq 0.05$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (H1) الفرضية الرئيسية .

. على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة أرامكو السعودية

:الفرضيات الفرعية .

- H1-1: يوجد أثر لبعد "التأثير المثالي" على الالتزام التنظيمي
- H1-2: يوجد أثر لبعد "الإلهام" على الالتزام التنظيمي
- H1-3: يوجد أثر لبعد "الاستشارة الفكرية" على الالتزام التنظيمي
- H1-4: يوجد أثر لبعد "الاعتبارات الفردية" على الالتزام التنظيمي

1.7 نموذج الدراسة

المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

• التأثير المثالي

• الإلهام

• الاستشارة الفكرية

• الاعتبارات الفردية

المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

1.8 حدود الدراسة

• الموضوعية: القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

• المكانية: شركة أرامكو السعودية

• البشرية: عينة من الموظفين

• الزمانية: الفصل الدراسي الأول 2026م

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل استعراضاً للأدبيات التي تناولت متغيري الدراسة.

2.2 القيادة التحويلية

تعريف القيادة التحويلية: نمط قيادي يعمل فيه القائد على رفع وعي المرؤوسين بأهمية النتائج، ويحفزهم لتجاوز مصالحتهم الشخصية، ويدفعهم للنظر في احتياجاتهم العليا

(Bass, 1985) وباس (Burns, 1978) نشأتها: ارتبطت بأعمال كل من بيرنز .

أبعاد القيادة التحويلية :

1. التأثير المثالي: أن يكون القائد قدوة يُحتذى بها، ويكسب ثقة واحترام مرؤوسيه.
2. الإلهام: قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية جذابة وتحفيز المرؤوسين لتحقيقها.
3. الاستثارة الفكرية: تشجيع القائد لمرؤوسيه على التفكير بطرق إبداعية جديدة لحل المشكلات.
4. الاعتبارات الفردية: اهتمام القائد باحتياجات كل فرد وتنميتهم ودعمهم شخصياً.

2.3 الالتزام التنظيمي

تعريف الالتزام التنظيمي: حالة نفسية تعكس رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة وبذل الجهد لتحقيق أهدافها .

(Meyer & Allen, 1991) – أنماط الالتزام (نموذج ماير وآلن :

1. الالتزام العاطفي: ارتباط عاطفي بالمؤسسة (يرغب).
2. الالتزام المستمر: إدراك تكاليف ترك المؤسسة (يحتاج).

3. الالتزام المعياري: شعور بالالتزام الأخلاقي بالبقاء (يشعر بأنه ملزم).

2.4 الدراسات السابقة

- دراسة (العنبي، 2021) على القطاع الصحي السعودي: توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.
- على مؤسسات التعليم العالي: أظهرت أن القيادة التحويلية (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018) دراسة تساهم في تعزيز الالتزام العاطفي.
- على القطاع العام: وجدت أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي (Avolio et al., 2004) دراسة عبر تعزيز الثقة.

2.5 أوجه الاستفادة وما يميز الدراسة الحالية

استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتصميم الأداة. وتتميز الدراسة الحالية بتطبيقها على شركة أرامكو السعودية، وهي بيئة متميزة لم تحظ بدراسة كافية في هذا المجال، وباستخدام عينة عشوائية من الموظفين.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة البحث.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

• مجتمع الدراسة: جميع العاملين في شركة أرامكو السعودية .

• عينة الدراسة: تم توزيع 100 استبانة على عينة عشوائية من الموظفين، تم استرداد 50 استبانة صالحة للتحليل .

• %الإحصائي، بنسبة استجابة 50

جدول (3-1) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	70%
	أنثى	14	30%
العمر	أقل من 30 سنة	10	20%
	سنة 30 - 40	25	50%
	أكثر من 40 سنة	15	30%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	35	70%
	ماجستير فأعلى	15	30%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	20%
	سنوات 5 - 10	25	50%
	أكثر من 10 سنوات	15	30%

3.4 أداة الدراسة (الاستبانة)

تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أقسام:

· القسم الأول: البيانات الديموغرافية .

· القسم الثاني: فقرات القيادة التحويلية (20 فقرة، مقسمة على 4 أبعاد) .

القسم الثالث: فقرات الالتزام التنظيمي (9 فقرات) .

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة .

3.5 صدق وثبات الأداة

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة، وتم إجراء التعديلات المقترحة .

الثبات: تم حساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة .

جدول (2-3) قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	20	0.91
الالتزام التنظيمي	9	0.87
الاستبانة ككل	29	0.94

3.6 الأساليب الإحصائية

لتحليل البيانات، وشملت الأساليب: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية SPSS تم استخدام برنامج والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد.

الفصل الرابع:

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي.

4.2 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.60	4.15	التأثير المثالي
مرتفع	0.65	4.00	الإلهام
مرتفع	0.70	3.90	الاستثارة الفكرية
مرتفع	0.75	3.75	الاعتبارات الفردية
مرتفع	0.68	3.95	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية

جدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النمط
مرتفع	0.70	3.85	الالتزام العاطفي
مرتفع	0.65	3.95	الالتزام المستمر
مرتفع	0.80	3.70	الالتزام المعياري

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النمط
مرتفع	0.72	3.83	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي

4.3 اختبار الفرضيات

.يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي : H1 الفرضية الرئيسية *

جدول (3-4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (T)	معامل الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية)
0.000	4.50	0.40	التأثير المثالي
0.002	3.20	0.30	الإلهام
0.025	2.30	0.20	الاستشارة الفكرية
0.041	2.10	0.18	الاعتبارات الفردية

. (Sig=0.000) F = 20.5 ، وقيمة $R^2 = 0.45$ معامل التحديد *

التفسير: تظهر النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي. كان بعد
أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر ما (R^2) يوضح معامل التحديد . (B=0.40) "التأثير المثالي" الأكثر تأثيراً

والفرضيات الفرعية H1 نسبته 45% من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي. بناءً على ذلك، نقبل الفرضية الرئيسية
جميعها.

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج

1. مستوى القيادة التحويلية: أظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية جاء مرتفعاً، مما يعكس وجود قيادات قوية في شركة أرامكو قادرة على تحفيز العاملين والتأثير فيهم. حصل بعد "التأثير المثالي" على أعلى متوسط، وهذا يدل على أن القادة في الشركة يتمتعون بمصداقية عالية تجعلهم قدوة حسنة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2021).
2. مستوى الالتزام التنظيمي: جاء مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعاً، مما يشير إلى قوة الرابط بين الموظفين وشركتهم. كان الالتزام المستمر هو الأعلى، وهو ما يتوافق مع طبيعة الشركة الكبرى التي توفر مزايا وظيفية مجزية.
3. أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي: أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي. يمكن تفسير ذلك بأن القادة التحويليين يخلقون بيئة داعمة ويلبون احتياجات مرؤسيهم، مما يزيد من (Avolio et al., 2004) ارتباطهم العاطفي والوظيفي بالمؤسسة. هذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة (

5.2 الاستنتاجات

1. يتمتع القادة في شركة أرامكو بممارسات قيادية تحويلية عالية المستوى.
2. يتمتع الموظفون في شركة أرامكو بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.
3. هناك تأثير إيجابي وهام للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي؛ فكلما ازدادت ممارسات القيادة التحويلية، ازداد التزام العاملين.
4. يعتبر بُعد "التأثير المثالي" الأكثر تأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي.

5.3 التوصيات

1. لإدارة شركة أرامكو السعودية:
العمل على استدامة وتعزيز برامج تطوير القيادات التحويلية، مع التركيز على تنمية جميع أبعادها، خاصة •
• "الاعتبارات الفردية" الذي كان أقل الأبعاد تأثيراً

- إجراء دراسات دورية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي ورصد أي تغيرات فيه .
- تعزيز برامج التكريم والحوافز التي تزيد من الالتزام العاطفي والمعياري للموظفين .

2. لباحثين مستقبليين:

- إجراء دراسة مشابهة على قطاعات أخرى (حكومي، صناعي) للمقارنة .
- دراسة تأثير القيادة التحويلية على متغيرات أخرى مثل الإبداع التنظيمي أو الرضا الوظيفي .
- إدخال متغيرات وسيطة مثل الثقة التنظيمية أو تمكين العاملين لدراسة التأثيرات غير المباشرة .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- العتيبي، ب. (2021). أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في القطاع الصحي السعودي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 10(2)، 50-75.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behavior, 25(8), 951–968.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three–component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.

الملاحق

الملحق (1): استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد / السيدة الفاضلة... تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي" بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير. يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات ستعالج بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،

الباحث: فهد فيصل الدوسري

القسم الأول: البيانات العامة

يرجى وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب:

1. الجنس: () ذكر () أنثى
2. العمر: () أقل من 30 سنة () 30 - 40 سنة () أكثر من 40 سنة
3. المؤهل العلمي: () بكالوريوس () ماجستير فأعلى
4. سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () 5 - 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: فقرات القيادة التحويلية

الرجاء تحديد مدى موافقتك على كل عبارة بوضع علامة (√):

م	العبارة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
أولاً: التأثير المثالي						
1	رئيسي المباشر يفخر بالتعامل معي ويبادلني الاحترام.	0	2	5	20	23
2	أثق في قدرات رئيسي المباشر وإمكانياته.	1	1	4	22	22
ثانياً: الإلهام						

م	العبارة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
5	رئيسي يتحدث بتفاؤل عن مستقبل العمل.	1	2	8	25	14
6	رئيسي يحفزني لأداء أفضل من المتوقع.	0	3	7	24	16
ثالثاً: الاستشارة الفكرية						
9	رئيسي يشجعني على إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات.	2	4	10	20	14
10	رئيسي يحثني على إعادة النظر في الأفكار التقليدية.	1	5	12	18	14
رابعاً: الاعتبارات الفردية						
15	رئيسي يهتم بتنمية قدراتي المهنية.	2	5	15	15	13
16	رئيسي يعتبرني شخصاً له احتياجات	3	6	14	16	11

م	العبارة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
---	---------	-----------------------------	---------------------	--------------	--------------	----------------------

وقدرات مختلفة عن
الآخرين.

القسم الثالث: فقرات الالتزام التنظيمي

م	العبارة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
1	أشعر بسعادة بالغة لكوني	1	2	3	7	17

الالتزام
العاطفي

م	العبارة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
	أعمل في هذه الشركة.					
2	أشعر أنني جزء من عائلة في هذه الشركة.	2	4	10	39	14
الالتزام المستمر						
5	البقاء في هذه الشركة ضرورة وحاجة أكثر منه رغبة.	1	3	6	24	17
6	من الصعب علي ترك الشركة حتى لو رغبت في ذلك.	2	3	8	22	15
الالتزام المعياري						
8	أشعر بالذنب إذا تركت الشركة الآن.	3	5	15	16	11

م	العبارة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
9	أشعر أنني مدين لهذه الشركة.	2	6	14	18	10

مع خالص الشكر والتقدير