

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة المشاريع



أثر القيادة التحويلية لمديري المشاريع التقنية في تعزيز الالتزام
التنظيمي لدى فرق الدعم الفني - دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات
السعودي

.

إعداد الطالب/

فهد زعيم الخالدي

٢٦١٠٠٢٦٠٢

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

٣	مقدمة الدراسة.....
.....	مشكلة الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
.....	أهمية الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
.....	أهداف الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
.....	أسئلة الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
.....	فروض الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٣	الدراسات السابقة:.....
١٥	الفجوة البحثية.....
١٥	منهجية الدراسة.....
.....	مجتمع الدراسة وعينتها..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
.....	أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
.....	حدود الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
.....	مصطلحات الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٢٤	المراجع:.....
٢٤	أولاً: المراجع العربية.....
٢٥	ثانياً: المراجع الأجنبية.....

مقدمة الدراسة

يشهد قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية وتطورات متسارعة فرضتها معطيات الثورة الصناعية الرابعة، والتوسع الهائل في تقنيات الجيل الخامس (5G)، والتحول الرقمي الشامل الذي تتبناه المملكة ضمن مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وقد جعلت هذه المعطيات من إدارة المشاريع التقنية أحد أهم المحاور الاستراتيجية في شركات الاتصالات، إذ باتت هذه المشاريع تُمثل العمود الفقري لتقديم الخدمات وتطويرها والحفاظ على استمراريته بجودة عالية. وفي هذا السياق، يُشكل مديرو المشاريع التقنية الحلقة الأهم في نجاح هذه المشاريع، بوصفهم القيادات المباشرة المسؤولة عن قيادة فرق العمل التقنية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة، مما يستدعي تبنيهم لأنماط قيادية حديثة تتلاءم مع طبيعة العمل التقني المعقد وتحديات إدارة الكفاءات الفنية المتخصصة (أحمد، ٢٠٢٥).

وتُعدّ القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في قيادة المشاريع التقنية وإدارة فرق العمل المتخصصة، إذ تتميز بقدرتها على إحداث تحول جوهري في سلوكيات المرؤوسين واتجاهاتهم من خلال أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي). ويكتسب مدير المشروع التقني الذي يتبنّى هذا النمط قدرة استثنائية على إلهام فريقه، وتحفيزه على الابتكار، ومعالجة التحديات الفنية بأساليب إبداعية، وهو ما يتناسب مع طبيعة عمل فرق الدعم الفني التي تتطلب مستويات عالية من التركيز والدقة والقدرة على حلّ المشكلات في ظل ضغوط زمنية مستمرة (السلمي وشعبي، ٢٠٢٤).

وتُظهر الأدبيات الإدارية أن للقيادة التحويلية التي يمارسها مديرو المشاريع التقنية دوراً محورياً في تحقيق نجاح المشاريع، من خلال ما تُوفّره من رؤية واضحة للمشروع، وتوجيه فعال لأفراد الفريق، ودعم مستمر لتنمية قدراتهم الفنية والمهنية. كما تُسهم هذه القيادة في بناء بيئة عمل تُشجّع على تبادل المعرفة، وتقبّل الأفكار الجديدة، والتعاون البناء بين أعضاء الفريق، وهي عوامل جوهرية في نجاح المشاريع التقنية التي تعتمد على العمل الجماعي والتكامل بين التخصصات المختلفة (Khan & Siddiqui, 2024).

يُمثّل الالتزام التنظيمي أحد أهم المتغيرات السلوكية التي تحدّد قدرة فرق الدعم الفني على تقديم أفضل ما لديها من طاقات وكفاءات لصالح شركاتها. ويعكس الالتزام التنظيمي طبيعة العلاقة النفسية والوجدانية التي تربط الموظف بمنظمته، وتتجلّى في تقبّله لقيمها وأهدافها ورغبته في الاستمرار بالعمل بها وبذل الجهد لتحقيق أهدافها. ويُصنّف الالتزام التنظيمي تقليدياً إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري، وهي أبعاد تُشكّل في مجموعها المنظومة المتكاملة لولاء الموظف تجاه منظمته (بونقاب، ٢٠٢١).

وتتضاعف أهمية الالتزام التنظيمي في سياق فرق الدعم الفني في قطاع الاتصالات، إذ تواجه هذه الفرق تحديات جسيمة تتمثل في ضغوط العمل المستمرة، والحاجة إلى التحديث المعرفي الدائم، وسرعة الاستجابة لأعطال العملاء، إلى جانب المنافسة الشديدة بين شركات الاتصالات على استقطاب الكفاءات الفنية المتميزة. ومن ثَمَّ، فإن ضعف الالتزام التنظيمي لدى هذه الفرق ينعكس مباشرةً على جودة الخدمات المقدَّمة، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، وفقدان الخبرات الفنية المتراكمة، وهي مؤشرات تُهدِّد الميزة التنافسية لشركات الاتصالات (بن تونس وآخرون، ٢٠٢٣).

كما تُسهم القيادة التحويلية لمديري المشاريع التقنية في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة والاحترام والتقدير بين المدير وأعضاء فريقه، وهي عوامل تُعزِّز شعور الموظفين بقيمتهم داخل المنظمة، وتُقلِّل من رغبتهم في مغادرتها، وتدفعهم إلى بذل جهد أكبر لتحقيق أهدافها، خصوصاً في ظل التحديات الفنية المتزايدة التي تواجهها المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات. (Buwana et al., 2023)

وفي ضوء ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية التي يمارسها مديرو المشاريع التقنية بأبعادها الأربعة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى فرق الدعم الفني في شركات قطاع الاتصالات السعودي، وذلك في إطار سعي هذه الشركات إلى تحقيق التميّز التشغيلي والحفاظ على الكفاءات الفنية المتميزة، مما يجعل من هذه الدراسة إضافة علمية للأدبيات الإدارية في مجال قيادة المشاريع التقنية والسلوك التنظيمي .

مشكلة الدراسة

يُشكِّل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية أحد أهم القطاعات الحيوية التي تُسهم في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، إذ يُعدُّ هذا القطاع من الركائز الأساسية للتحوّل الرقمي وبناء اقتصاد المعرفة. ومع تسارع وتيرة التنافس بين الشركات العاملة في هذا القطاع (STC)، وموبايلي، وزين السعودية)، وتساعد التحديات المرتبطة بالتغيرات التكنولوجية المتلاحقة ومتطلبات جودة الخدمة وتوقعات العملاء المتزايدة، أصبح رأس المال البشري هو المحدّد الأبرز للتفوّق التنافسي بين هذه الشركات، مما يستدعي إيلاء اهتمام خاص بممارسات القيادة التي تُعزِّز التزام العاملين وولاءهم لمنظماتهم.

وعلى الرغم من التطور اللافت في قطاع الاتصالات السعودي، فقد رصدت العديد من الدراسات وجود تحديات تنظيمية جوهرية تواجه شركات هذا القطاع، تتمثل في ارتفاع نسبي في معدلات الدوران الوظيفي،

خصوصاً بين الكفاءات الفنية والإدارية، وتفاوت في مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وضعف في الشعور بالانتماء المؤسسي لدى بعض الفئات الوظيفية. ولعل ذلك يُشير إلى وجود قصور في الممارسات القيادية السائدة عن تلبية الاحتياجات النفسية والمهنية للعاملين وبناء علاقات مؤسسية عميقة معهم، وهو ما أكدته دراسة (الخصاونة، ٢٠٢١) التي أجريت في بيئة مشابهة على شركات الاتصالات الأردنية.

ويُلاحظ أن كثيراً من القيادات في شركات الاتصالات لا تزال تتبنّى أساليب قيادية تقليدية تُركّز على الأداء وتحقيق الأهداف المرحلية، دون الالتفات الكافي إلى الأبعاد الإنسانية والوجدانية للعاملين، مما يُضعف من قدرة هذه الشركات على استقطاب الكفاءات المتميّزة والاحتفاظ بها في ظل بيئة تنافسية شديدة. وفي المقابل، تُبرز الأدبيات الإدارية القيادة التحويلية بوصفها نمطاً قيادياً حديثاً قادراً على معالجة هذا القصور، من خلال ما تُوفّره من رؤية مُلهمة، وتحفيز فكري، واعتبار فردي، وتأثير مثالي، وهي أبعاد تُسهم في بناء علاقة تكاملية بين القائد والمرؤوسين، وتُعزّز التزامهم التنظيمي بأبعاده المختلفة (Thompson et al., 2021).

ومن خلال استقراء الدراسات السابقة، يتبيّن أن معظمها ركّز على دراسة أثر القيادة التحويلية في متغيرات تنظيمية متنوعة كالإبداع التنظيمي (بلحاج، ٢٠٢٤)، وسلوك المواطنة التنظيمية (حريش، ٢٠٢٣)، وإدارة التغيير (الخصاونة والزوايدة، ٢٠٢٣)، وجودة حياة العمل (الخصاونة، ٢٠٢١)، وأداء الموظفين (الغويري، ٢٠٢٢). كما تناولت دراسات أخرى الالتزام التنظيمي في علاقته بمتغيرات إدارية مختلفة كالعدالة التنظيمية (بن تونس وآخرون، ٢٠٢٣) والشفافية الإدارية (العبار، ٢٠٢١) والحوكمة (الزايع وعاشور، ٢٠٢١). غير أن الدراسات التي جمعت بين المتغيرين معاً في البيئة السعودية عموماً، وفي قطاع الاتصالات السعودي على وجه الخصوص، لا تزال محدودة، مما يُشكّل فجوة بحثية جديرة بالمعالجة العلمية.

وتزداد أهمية معالجة هذه الفجوة في ضوء ما أكدته الدراسات الأجنبية الحديثة من وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة، سواء بشكل مباشر أو من خلال متغيرات وسيطة كاندماج الموظفين (Jiatong et al., 2022)، أو الثقافة التنظيمية (Rahmatullah et al., 2022)، أو خلال مراحل التغيير التنظيمي (Subramani, 2025)، وهو ما يستدعي إجراء دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات السعودي للتحقق من هذه العلاقة في سياق تنظيمي وثقافي خاص يمتاز بالحدثة التكنولوجية وشدة المنافسة.

وبناءً على ما تقدّم، يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الاتصالات السعودي؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية بمرجع علمي يجمع بين متغيري القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في بيئة قطاع الاتصالات السعودي، وذلك بالرجوع إلى أحدث الإسهامات النظرية في هذا المجال.
- تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يوضح أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الالتزام التنظيمي والعلاقة النظرية بينهما في ضوء نظريات القيادة والسلوك التنظيمي الحديثة.
- تسدّ الدراسة فجوة بحثية في الدراسات العربية والسعودية التي جمعت بين هذين المتغيرين في قطاع الاتصالات، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية لاستكشاف متغيرات وسيطة ومعدّلة في القطاع ذاته.
- تُوفّر الدراسة أداة قياس مُعتمدة على أدبيات موثوقة يُمكن للباحثين الاستفادة منها في دراساتهم اللاحقة على قطاعات مشابهة.
- تُثري الدراسة النقاش الأكاديمي حول العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة والسلوك التنظيمي الإيجابي في القطاعات ذات الطابع التكنولوجي والتنافسي العالي.
- تُعدّ الدراسة استجابةً لتوصيات عدد من الدراسات السابقة التي دعت إلى إجراء مزيد من البحوث في مجال القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في بيئات تطبيقية متنوعة.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدّم الدراسة صورة واقعية لصنّاع القرار في شركات قطاع الاتصالات السعودي (STC)، وموبايلي، وزين السعودية (حول واقع ممارسات القيادة التحويلية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين).
- تُساعد الدراسة الإدارة العليا في شركات الاتصالات على تبني أساليب قيادية أكثر فاعلية تُسهم في تعزيز التزام العاملين وولائهم، بما ينعكس إيجاباً على القدرة التنافسية لهذه الشركات.
- تُوفّر الدراسة مؤشرات عملية يُمكن الاستناد إليها في تصميم البرامج التدريبية الموجهة لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في قطاع الاتصالات.

- تُسهم نتائج الدراسة في مساعدة شركات الاتصالات على معالجة ظاهرة ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي والحفاظ على الكفاءات المتميزة من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي.
- تدعم الدراسة توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الرامية إلى تطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة القطاعات الاقتصادية الحيوية، ومنها قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات.
- تُقدّم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق تُفيد صنّاع القرار وإدارات الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية في تطوير سياساتهم وممارساتهم الإدارية.
- تنعكس نتائج الدراسة إيجاباً على المستفيدين من خدمات قطاع الاتصالات السعودي من خلال تحسين جودة الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات المُقدّمة للعملاء.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة.

الأهداف الفرعية:

١. قياس أثر بُعد التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة.
٢. قياس أثر بُعد الحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة.
٣. قياس أثر بُعد الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة.
٤. قياس أثر بُعد الاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة.
٥. الكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).
٦. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تُسهم في تعزيز ممارسات القيادة التحويلية ورفع مستويات الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر بُعد التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة؟
٢. ما أثر بُعد الحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة؟
٣. ما أثر بُعد الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة؟
٤. ما أثر بُعد الاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة.

- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة.
- **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة.
- **الفرض الفرعي الرابع:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة.

الفرض الرئيسي الثاني:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة (القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة أحمد (2025) بعنوان "أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات: دراسة ميدانية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المنظمات محل الدراسة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعةً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الإدارية للنمط التحويلي وتنمية مهاراته لدى المديرين لما له من أثر إيجابي على السلوكيات الطوعية للعاملين.

دراسة السلمي وشعبي (2024) بعنوان "دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة جدة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور

القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تعزيز السمعة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة جدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) موظفاً إدارياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدى المسؤولين وعقد دورات تدريبية لتنمية مهارات القيادة التحويلية.

دراسة بلحاج (2024) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في الإبداع التنظيمي في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المراكز الصحية الخاصة محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في الإبداع التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نمط القيادة التحويلية في المراكز الصحية لما له من دور فاعل في تعزيز الإبداع لدى العاملين وتحفيزهم على تقديم أفكار مبتكرة.

دراسة الخصاونة والزوايدة (2023) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الوظائف الإشرافية بسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعةً في إدارة التغيير التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة التحويلية كنمط قيادي فاعل لإدارة التغيير التنظيمي بنجاح.

دراسة حريش (2023) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطن التنظيمية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في سلوك المواطن التنظيمية في المنظمة محل الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المنظمة محل الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع

البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى قياداتها لتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين.

دراسة الغويري (2022) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في أداء الموظفين في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من الموظفين العاملين في المديرية محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في أداء الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق أسلوب القيادة التحويلية في المديرية لأثره الإيجابي في تحسين أداء الموظفين.

دراسة الخصاونة (2021) بعنوان "تأثير القيادة التحويلية في جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في جودة حياة العمل لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في جودة حياة العمل، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في شركات الاتصالات لما لها من دور في تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين.

دراسة النعيمات وأبو زيد (2021) بعنوان "أثر القيادة التحويلية وجودة فريق العمل في أداء فريق العمل: دراسة تطبيقية على مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الأردن"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وجودة فريق العمل في أداء فريق العمل في مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الأردن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وجودة فريق العمل في أداء فريق العمل،

وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب القيادة التحويلية في مشاريع تكنولوجيا المعلومات لتعزيز أداء فرق العمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة **Subramani (2025)** بعنوان "Transformational leadership and its impact on organizational commitment during change management"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في الالتزام التنظيمي خلال فترات إدارة التغيير في المنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المنظمات التي تمرّ بمراحل تغيير تنظيمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي خلال إدارة التغيير، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات لنمط القيادة التحويلية خاصة خلال مراحل التغيير التنظيمي لضمان استمرار التزام العاملين.

دراسة **Khan & Siddiqui (2024)** بعنوان "The Impact of Project Managers' Competencies on Project Success: The Mediating Role of Project Commitment Complemented by Transformational Leadership"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءات مديري المشاريع في نجاح المشاريع من خلال الدور الوسيط للالتزام بالمشروع والدور المكمل للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المشاريع محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكفاءات مديري المشاريع في نجاح المشاريع مع دور وسيط للالتزام بالمشروع ودور مكمل للقيادة التحويلية، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية كفاءات مديري المشاريع وتبني أسلوب القيادة التحويلية لتعزيز نجاح المشاريع.

دراسة **Buwana et al. (2023)** بعنوان "The Role of Transformational Leadership in Improving Managerial Performance through Organizational Commitment on National Strategic Projects"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحسين الأداء الإداري من

خلال الالتزام التنظيمي في المشاريع الاستراتيجية الوطنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المشاريع الاستراتيجية الوطنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسطي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لتحسين الأداء الإداري.

دراسة **Rahmatullah et al. (2022)** بعنوان "Improving Organizational Performance with Organizational Culture and Transformational Leadership through Intervening Organizational Commitment Variables" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحسين الأداء التنظيمي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسطي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المنظمات محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي من خلال الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة وتبني القيادة التحويلية لتحسين الأداء.

دراسة **Jiatong et al. (2022)** بعنوان "The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في الالتزام التنظيمي العاطفي والأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط لاندماج الموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من الموظفين العاملين في المنظمات محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي العاطفي والأداء الوظيفي بوساطة اندماج الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة التحويلية وتنمية اندماج الموظفين لتحسين مستويات الالتزام والأداء.

دراسة **Thompson et al. (2021)** بعنوان "The Impact of Transformational Leadership and Interactional Justice on Follower Performance and

”Organizational Commitment in a Business Context“، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) والعدالة التفاعلية في أداء التابعين والالتزام التنظيمي في بيئة الأعمال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في منظمات الأعمال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والعدالة التفاعلية في أداء التابعين والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات بممارسات القيادة التحويلية وتحقيق العدالة التفاعلية لتعزيز الأداء والالتزام.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة بن تونس وبربيع وبوحزام (2023) بعنوان “الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نذير محمد، تيزي وزو”، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) والعدالة التنظيمية لدى العاملين في المستشفى الجامعي نذير محمد بتيزي وزو. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المستشفى الجامعي محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بأبعاده، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية داخل المستشفى لدعم مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

دراسة بونقاب (2021) بعنوان “العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية”، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من الأساتذة المؤقتين في الجامعات الجزائرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارات الجامعات بتحقيق العدالة التنظيمية لأساتذتها لتعزيز مستويات الالتزام التنظيمي.

دراسة الزايغ وعاشور (2021) بعنوان “أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على أكبر الجامعات العاملة في قطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي”، هدفت الدراسة إلى التعرف على

أثر الحوكمة بأبعادها في الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في أكبر الجامعات العاملة في قطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الجامعات العاملة في قطاع غزة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوكمة في الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات لتحسين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

دراسة العبار (2021) بعنوان "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالشفافية الإدارية: دراسة تطبيقية بشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) والشفافية الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في شركة البريقة لتسويق النفط. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مبادئ الشفافية الإدارية داخل الشركة لدعم مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المتأني للدراسات السابقة التي تناولت متغيري القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، يتبين أن ثمة أوجه اتفاق واختلاف بين الدراسة الحالية وتلك الدراسات، تكشف في مجملها عن فجوة بحثية جديرة بالمعالجة العلمية. فمن حيث **أوجه الاتفاق**، تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات السلوكية والتنظيمية، كما هو الحال في دراسات (أحمد، ٢٠٢٥؛ والسلمي وشعبي، ٢٠٢٤؛ وبلحاج، ٢٠٢٤؛ والخصاونة والزوايدة، ٢٠٢٣). كذلك تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في تبنيها للأبعاد الأربعة الكلاسيكية للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وهي الأبعاد التي أرساها Bass & Avolio واعتمدتها دراسات (حريش، ٢٠٢٣؛ والغويري، ٢٠٢٢؛ والخصاونة، ٢٠٢١؛ والنعيمات وأبو زيد، ٢٠٢١). كما تلتقي الدراسة الحالية مع دراسات (بونقاب، ٢٠٢١؛ وبن تونس وآخرون، ٢٠٢٣؛ والعبار، ٢٠٢١) في تبنيها للأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعيارى) وفقاً لنموذج Meyer & Allen فضلاً عن اتفاقها مع الدراسات السابقة

في استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، والاعتماد على الأساليب الإحصائية المتقدمة في تحليل النتائج واختبار الفروض.

أما من حيث **أوجه الاختلاف**، فتميّز الدراسة الحالية عن كثير من الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ إذ إن معظم الدراسات العربية التي تناولت القيادة التحويلية ركّزت على أثرها في متغيرات تنظيمية أخرى غير الالتزام التنظيمي، كسلوك المواطنة التنظيمية في دراستي (أحمد، ٢٠٢٥؛ وحريش، ٢٠٢٣)، والسمعة التنظيمية في دراسة (السلمي وشعبي، ٢٠٢٤)، والإبداع التنظيمي في دراسة (بلحاج، ٢٠٢٤)، وإدارة التغيير في دراسة (الخصاونة والزوايدة، ٢٠٢٣)، وجودة حياة العمل في دراسة (الخصاونة، ٢٠٢١)، وأداء الموظفين في دراسة (الغويري، ٢٠٢٢)، وأداء فريق العمل في دراسة (النعيمات وأبو زيد، ٢٠٢١). وفي المقابل، تناولت الدراسات العربية التي بحثت في الالتزام التنظيمي علاقته بمتغيرات أخرى غير القيادة التحويلية، كالعدالة التنظيمية في دراستي (بونقاب، ٢٠٢١؛ وبن تونس وآخرون، ٢٠٢٣)، والشفافية الإدارية في دراسة (العبار، ٢٠٢١)، والحوكمة في دراسة (الزايع وعاشور، ٢٠٢١). ولذلك تسدّ الدراسة الحالية فجوة واضحة في الأدبيات الإدارية العربية من خلال الجمع بين هذين المتغيرين معاً في دراسة واحدة. كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية التي جمعت بين المتغيرين مثل (Subramani, 2025؛ Jiatong et al., 2022؛ Buwana et al., 2023؛ Rahmatullah et al., 2022؛ Thompson et al., 2021) من حيث البيئة التطبيقية والسياق الثقافي والتنظيمي، إذ إن نتائج الدراسات المنقّذة في بيئات أجنبية قد لا تنطبق بالضرورة على البيئة العربية نظراً لاختلاف القيم الثقافية والاجتماعية والتنظيمية. وعليه، تتبلور **الفجوة البحثية** التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في ندرة الدراسات العربية التي جمعت بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة في إطار دراسة ميدانية واحدة، مع الاستفادة من الأدبيات الأجنبية الحديثة وتطويعها لبيئة تطبيقية عربية، مما يُشكّل إضافة علمية نوعية للأدبيات الإدارية في مجال السلوك التنظيمي والقيادة الإدارية.

المنطلقات النظرية للدراسة

أ. القيادة التحويلية:

تُعَدّ القيادة التحويلية من أبرز النظريات القيادية الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين، وقد أرسى أسسها المفكر Burns عام ١٩٧٨ حين ميّز بين نمطين من القيادة هما: القيادة التبادلية القائمة على مبدأ المنفعة المتبادلة بين القائد والمرؤوس، والقيادة التحويلية التي تسعى إلى إحداث تحوّل جوهري في

قيم المرؤوسين ودوافعهم. ثم طوّر Bass هذه النظرية عام ١٩٨٥ وأضاف إليها أبعاداً محدّدة يُمكن قياسها، فأصبحت القيادة التحويلية نموذجاً قيادياً متكاملًا يحظى باهتمام واسع من الباحثين والممارسين (أحمد، ٢٠٢٥).

وترتكز القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية تُشكّل في مجموعها المنظومة المتكاملة لهذا النمط القيادي، وهي: **التأثير المثالي (Idealized Influence)** الذي يعكس قدرة القائد على أن يكون قدوة ونموذجاً يُحتذى به من قِبل مرؤوسيه، من خلال ما يتخلّى به من قيم أخلاقية عالية وسلوكيات مثالية تُكسبه احترامهم وثقتهم. و**الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation)** الذي يُشير إلى قدرة القائد على تقديم رؤية ملهمة للمستقبل تُحفّز المرؤوسين على العمل وبذل الجهد لتحقيقها. و**الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)** التي تعني قدرة القائد على تشجيع مرؤوسيه على التفكير الإبداعي والنقدي وتحدي الافتراضات السائدة والبحث عن حلول مبتكرة. و**الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)** الذي يعكس اهتمام القائد باحتياجات كل مرؤوس على حدة والعمل على تنميته وتطويره مهنيًا وشخصيًا (السلمي وشعبي، ٢٠٢٤).

وتستمدّ القيادة التحويلية أهميتها من قدرتها على التأثير الإيجابي في مخرجات العمل التنظيمي على مختلف المستويات، إذ تُسهم في بناء مناخ تنظيمي داعم، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتنمية الالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء الفردي والجماعي. (Jiatong et al., 2022)

ب. الالتزام التنظيمي:

يُعدّ الالتزام التنظيمي من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وقد تعدّدت النظريات التي فسّرت هذا المفهوم، ولعلّ أبرزها نظرية Meyer & Allen التي قّمت عام ١٩٩١ بنموذجاً ثلاثي الأبعاد لتفسير الالتزام التنظيمي. ويتضمّن هذا النموذج ثلاثة أبعاد رئيسية هي: **الالتزام العاطفي (Affective Commitment)** الذي يعكس الارتباط الوجداني للفرد بالمنظمة ورغبته الصادقة في الاستمرار بالعمل بها. و**الالتزام المستمر (Continuance Commitment)** الذي يرتبط بحسابات الفرد لتكاليف ترك المنظمة والفوائد المادية والمعنوية التي قد يفقدها. و**الالتزام المعياري (Normative Commitment)** الذي يُشير إلى الشعور بالواجب الأخلاقي والمسؤولية تجاه المنظمة (بونقاب، ٢٠٢١).

ويُشكّل الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة ركيزة أساسية لاستقرار المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ ينعكس على انخفاض معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين (بن تونس وآخرون، ٢٠٢٣).

ج. العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي:

تتبع العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي من الطبيعة التفاعلية بين النمط القيادي السائد ومشاعر العاملين واتجاهاتهم نحو منظماتهم. فالقائد التحويلي من خلال ممارساته لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة يسهم في بناء علاقة عميقة مع مرؤوسيه، مما يُعزز ارتباطهم الوجداني بالمنظمة (الالتزام العاطفي)، ويُوظّد شعورهم بالواجب تجاهها (الالتزام المعياري)، ويُقلّل من احتمالات تفكيرهم في تركها (الالتزام المستمر). (Subramani, 2025).

مصطلحات الدراسة

أ. القيادة التحويلية:

- **التعريف المفاهيمي:** نمط قيادي يقوم على قدرة القائد على إحداث تحوّل جوهري في قيم المرؤوسين واتجاهاتهم ودوافعهم، من خلال إلهامهم برؤية مُشتركة وتحفيزهم فكرياً ومراعاة احتياجاتهم الفردية والتأثير فيهم بأخلاقه وسلوكياته المثالية، بما يُحقّق مستويات أداء تفوق التوقعات (أحمد، ٢٠٢٥).
- **التعريف الإجرائي:** الدرجة التي يحصل عليها المبحوث عند إجابته على الفقرات الخاصة بقياس القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في استبانة الدراسة الحالية.

ب. أبعاد القيادة التحويلية:

- **التأثير المثالي (تعريف إجرائي):** الدرجة التي تعكس مدى تمثّل القائد للقيم والسلوكيات المثالية التي تجعله قدوة يُحتذى بها من قبل مرؤوسيه في المنظمة محل الدراسة، وتُقاس بالفقرات المخصّصة لذلك في الاستبانة.
- **الحفز الإلهامي (تعريف إجرائي):** الدرجة التي تعكس قدرة القائد على تقديم رؤية مُلهمة وتحفيز مرؤوسيه على العمل لتحقيقها في المنظمة محل الدراسة، وتُقاس بالفقرات المخصّصة لذلك في الاستبانة.
- **الاستثارة الفكرية (تعريف إجرائي):** الدرجة التي تعكس مدى تشجيع القائد لمرؤوسيه على التفكير الإبداعي والنقدي وطرح أفكار جديدة في المنظمة محل الدراسة، وتُقاس بالفقرات المخصّصة لذلك في الاستبانة.

- **الاعتبار الفردي (تعريف إجرائي):** الدرجة التي تعكس مدى اهتمام القائد باحتياجات كل مرؤوس على حدة والعمل على تنميته مهنيًا في المنظمة محل الدراسة، وتُقاس بالفقرات المخصصة لذلك في الاستبانة.

ج. الالتزام التنظيمي:

- **التعريف المفاهيمي:** حالة نفسية تعكس طبيعة العلاقة التي تربط الفرد بمنظمته، وتتضمن مدى تقبله لأهدافها وقيمها، ورغبته في بذل الجهد لتحقيقها، ورغبته في الاستمرار في العضوية بها (بن تونس وآخرون، ٢٠٢٣).
- **التعريف الإجرائي:** الدرجة التي يحصل عليها المبحوث عند إجابته على الفقرات الخاصة بقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والمعياري) في استبانة الدراسة الحالية.

د. أبعاد الالتزام التنظيمي:

- **الالتزام العاطفي (تعريف إجرائي):** الدرجة التي تعكس مدى ارتباط الموظف الوجداني بالمنظمة محل الدراسة ورغبته الصادقة في الاستمرار بالعمل بها، وتُقاس بالفقرات المخصصة لذلك في الاستبانة.
- **الالتزام المستمر (تعريف إجرائي):** الدرجة التي تعكس إدراك الموظف لتكاليف ترك المنظمة محل الدراسة والفوائد التي قد يفقدها في حال مغادرتها، وتُقاس بالفقرات المخصصة لذلك في الاستبانة.
- **الالتزام المعياري (تعريف إجرائي):** الدرجة التي تعكس شعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة محل الدراسة والتزامه بالبقاء فيها، وتُقاس بالفقرات المخصصة لذلك في الاستبانة.

منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي** بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. وسوف يُستخدم هذا المنهج لوصف واقع ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع

الاتصالات السعودي، ومن ثم تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين وقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

كما ستُوظف الدراسة الأسلوب الكمي في تحليل البيانات، من خلال جمع البيانات الأولية عبر أداة الاستبانة التي سيتم تصميمها في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وستُخضع هذه البيانات للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وسوف يُسهم توظيف هذا المنهج في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها بموضوعية علمية، بما يُمكن الباحث من تقديم نتائج دقيقة وتوصيات قابلة للتطبيق في قطاع الاتصالات السعودي.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات قطاع الاتصالات السعودي، والمتمثلة في الشركات الرئيسة العاملة في المملكة العربية السعودية وهي (شركة الاتصالات السعودية STC ، وشركة موبيلي، وشركة زين السعودية)، والبالغ إجمالي عدد العاملين فيها نحو (٢١,٠٠٠) موظف وموظفة وفقاً لأحدث التقارير السنوية الصادرة عن هذه الشركات. وقد وقع الاختيار على هذا المجتمع لما يتميز به قطاع الاتصالات من أهمية استراتيجية في الاقتصاد السعودي ودوره المحوري في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، فضلاً عن تنوع الخصائص الوظيفية والديموغرافية للعاملين فيه، بما يُوفّر بيئة ملائمة لدراسة متغيّري القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

وسوف يتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية بما يُمثّل مجتمع الدراسة تمثيلاً صادقاً، وسيبلغ حجم العينة (٣٧٧) مفردة، وقد تمّ تحديد هذا الحجم استناداً إلى معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪). وسوف يُوزّع الباحث (٤٢٠) استبانة إلكترونية وورقية على أفراد العينة لمواجهة احتمالات الفقد وعدم الاستجابة، على أن تُوزّع الاستبانات على الشركات الثلاث بشكل يتناسب مع حجم العاملين في كلّ منها، وتُسترد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي وتُعالج بالأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة الحالية على نوعين رئيسيين من مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة، والتقارير السنوية الصادرة عن شركات الاتصالات السعودية وهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، والمواقع الإلكترونية الموثوقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وستستخدم هذه المصادر في بناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي ستُجمع مباشرةً من أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات قطاع الاتصالات السعودي عبر أداة الاستبانة المُصمَّمة خصيصاً لأغراض الدراسة، وستشكّل هذه البيانات الأساس الذي ستقوم عليه المعالجة الإحصائية واختبار الفروض.

أداة الدراسة

سوف تُستخدم **الاستبانة** أداةً رئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها. وستُصمَّم الاستبانة بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وستكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ويشمل (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

القسم الثاني: ويتعلّق بقياس المتغير المستقل (**القيادة التحويلية**) بأبعاده الأربعة، ويتضمّن (١٦) فقرة موزّعة على النحو الآتي:

- بُعد التأثير المثالي: (٤) فقرات.
- بُعد الحفز الإلهامي: (٤) فقرات.
- بُعد الاستشارة الفكرية: (٤) فقرات.
- بُعد الاعتبار الفردي: (٤) فقرات.

القسم الثالث :ويتعلّق بقياس المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بوصفه محوراً أحادياً، ويتضمّن (١٠) فقرات.

وسوف تُستخدم في قياس فقرات الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتدرّج من (موافق بشدة = ٥) إلى (غير موافق بشدة = ١)، لما يميّز به هذا المقياس من دقة في قياس الاتجاهات والآراء. كما سيتمّ التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصّصين في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، إضافةً إلى حساب الصدق البنائي (Construct Validity) للتأكد من ارتباط فقرات كل بُعد بالبُعد الذي تنتمي إليه. وسيُتحقّق من ثبات الأداة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يجب ألا تقلّ قيمته عن (٠.٧٠) لضمان موثوقية النتائج.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تُعالج البيانات التي سيتمّ جمعها من أفراد عينة الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتشمل:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات المبحوثين حول فقرات ومحاور الدراسة وترتيبها.
- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقّق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغيرات الدراسة، والتحقق من الصدق البنائي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression): لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده في المتغير التابع.
- اختبار (T-Test) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات.

- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتحقق من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على تناول أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الاتصالات السعودي.
- الحدود المكانية: ستُطبّق الدراسة على شركات قطاع الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية (STC، وموبايلي، وزين السعودية).
- الحدود الزمانية: ستُجرى الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة (٢٠٢٦ - ٢٠٢٧).
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في شركات قطاع الاتصالات السعودي من مختلف المستويات الإدارية والمسميات الوظيفية..

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، حسام قرني. (٢٠٢٥). أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات: دراسة ميدانية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج ٢٦، ع ١٤، ٢٣٧ - ٢٦٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1561754>
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج ٧، ع ١٤، ١٩٦ - ٢٢٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1465633>
- بن تونس، الطاهر، بربيع، يوسف، و بوحزام، ليديا. (٢٠٢٣). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نذير محمد، تيزي وزو. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، ع ١٤، ١ - ٢١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1365837>
- بونقاب، مختار. (٢٠٢١). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج ١٧، ع ٢٦، ٤٧٩ - ٤٩٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1234867>
- حريش، درويش محمد جبريل. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية. التواصل، ع ٤٨، ٣ - ٢٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1408287>
- الخصاونة، معن يوسف. (٢٠٢١). تأثير القيادة التحويلية في جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٥، ع ٤٤، ١٨٠ - ٢٠٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1151201>
- الخصاونة، معن يوسف، و الزوايدة، محمد علي. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية

والاجتماعية، مج ٣٨، ع ٦، ٧٣ - ١١٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1445872>

- الزايغ، إياد رمضان عمر، و عاشور، يوسف حسين محمود. (٢٠٢١). أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على أكبر الجامعات العاملة في قطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1359130>

- السلمي، محمد خالد محمد، و شعبي، فيصل بن أحمد بن عابد. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٨، ع ٧، ١ - ٢٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1490146>

- العبار، بشير محمد. (٢٠٢١). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالشفافية الإدارية: دراسة تطبيقية بشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج ٤، ع ١، ١٣٨ -

١٦٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1248520>

- الغويري، حسن محمد عيسى. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٧٣، ٣٣٩ - ٣٦٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1329465>

- النعيمات، حنين محمد صالح، و أبو زيد، محمد خير سليم. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية وجود فريق العمل في أداء فريق العمل: دراسة تطبيقية على مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1309113>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Buwana, S. A. N., Suci, R. P., & Hermawati, A. (2023). THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN IMPROVING MANAGERIAL

PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON
NATIONAL STRATEGIC PROJECTS. *International Journal of
Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(4)

- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in psychology*, 13, 831060.
- Khan, M. S., & Siddiqui, D. A. (2024). The Impact of Project Managers' Competencies on Project Success: The Mediating Role of Project Commitment Complemented by Transformational Leadership. Available at SSRN 4954258.
- Rahmatullah, A., Ramdansyah, A. D., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). Improving organizational performance with organizational culture and transformational leadership through intervening organizational commitment variables. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2), 180–194.
- Subramani, N. R. (2025). Transformational leadership and its impact on organizational commitment during change management. *International Journal of Health Technology and Innovation*, 4(01), 90–101
- Thompson, G., Buch, R., Thompson, P. M. M., & Glasø, L. (2021). The impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational commitment in a business context. *Journal of General Management*, 46(4), 274–283

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



The impact of transformational leadership by technical project managers on enhancing organizational commitment among technical support teams – a field study in the Saudi telecommunications sector.

Prepared by:

Fahad Zaeem Alkhaldi

261002602

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448-2026