

## تنمية الرافدين

ملحق العدد ١٢٣ المجلد ٣٨ لسنة ٢٠١٩

مهارات القيادة الإدارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الشركة  
العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى

**The Managerial Leadership Skills And Its Role In  
Supporting Organizational Commitment  
A Pilot Study Of The Opinions Of A Sample Of  
Administrative Leaderships Of State Company For  
Drugs Industry And Medical Appliances In Ninawa**

الدكتورة ناهدة إسماعيل الحمداني  
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

**Nahida I. Al-Hamdan(PhD)**  
Department of Business Administration  
University of Mosul

جعفر خانو الزبيري  
معهد الصحة العالي/الموصل

**Ja'far Khanoo Al-Zibari**  
Higher Health Institute in Mosul

تاريخ قبول النشر ٢٦/٩/٢٠١٨

تاريخ استلام البحث ١٩/٣/٢٠١٤

### المستخلص

تناول البحث موضوع مهارات القيادة الإدارية وأثرها في دعم الالتزام التنظيمي. وقد حاول البحث عرض إطار نظري لأبرز ما قدمه الباحثون بشأن متغيري البحث، لاسيما المتغير المستقل لمهارات القيادة الإدارية المتمثلة بـ(المهارات الفكرية، الإنسانية، والإدارية) والمتغير المعتمد الالتزام التنظيمي المتمثل بـ(الالتزام الشعوري، المعياري، والمستمر)، ولقد اختبر البحث في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، استخدم الباحثان المنهج الوصفي إذ بلغ حجم مجتمع البحث (١٦٠) فرداً متمثلين برؤساء الاقسام والشعب الادارية. واعتمد البحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ميدانياً، وتم توزيع (٥٥) استمارة استبيان على عينة البحث. وقد سعت البحث إلى وصف متغيراته وتشخيصه وصولاً إلى اختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين مهارات القيادة الإدارية بدلالة متغيراتها والالتزام التنظيمي. ولأجل اختبار مخطط البحث وفرضياته استعملت العديد من الأساليب الإحصائية.

**الكلمات المفتاحية:** مهارات القيادة الإدارية، الالتزام التنظيمي

### Abstract

The current study deals with the managerial leadership skills and their effect on supporting the organizational commitment. This study aimed at presenting a theoretical framework to the most prominent achievement researchers submitted concerning the two variable of the study, especially the independent variable of the managerial leadership skills represented by (Intellectual, human and managerial skills) and the dependent variable represented by the organizational commitment stood for by (feeling, standard and continuous commitment). The research was conducted at the State company for drugs manufacturing and medical appliances / Nineveh, then the study used descriptive method and the community of the study was (160) of manager departments unit and used the questionnaire as a basic tool for collecting the data and information in the field, the distributed questionnaire was (55) for the sample of the study. Also, the study aimed at describing the variables of the study and identifying them to test a number of hypotheses related to correlations and influence between the management leadership skills in terms of their variables and also the organizational commitment. In order to test the scheme of the study and its hypotheses, several statistical techniques were used.

**Key words:** managerial leadership skills - organizational commitment.

### المقدمة

تعد مهارات القيادة الإدارية من الموضوعات التي تستوجب الاهتمام في الوقت الحاضر، لأنَّ ما يميز المنظمات الحديثة إدارتها العليا التي تتمتع بالقدرات من خلال العمليات والأنشطة الإدارية التي يمارسها المدراء في منظماتهم، فضلاً عن أن نجاح أية منظمة لم يكن سببه الكلف المنخفضة والجودة العالية التي تقدمها تلك المنظمات فحسب، ولكن امتلاك تلك المنظمات لقيادات إدارية تمارس مهارات متنوعة (الفكرية، الإنسانية، والإدارية) تستطيع من خلالها قيادة المنظمة وتطويرها للوصول بها إلى أعلى المستويات، لأن التزام العاملين بالمنظمات ينبع من مدركاتهم بالالتزام القائد الإداري نحو اهتماماتهم ومخاوفهم ودعمهم بالأجور التنافسية وخلق مناخ تنظيمي يتسم بالديمقراطية بينهم، فضلاً عن مشاركتهم

في اتخاذ القرارات وحل الصراعات التي تنشأ بينهم ومعالجة الإخفاقات التي تحصل في المنظمة في التوقيت المناسب، فضلاً عن وضع السياسات والقواعد غير الانحيازية وتطوير العاملين عن طريق توفير فرص النمو كل تلك المزايا التي يقدمها القائد الإداري للعاملين ستساهم في بناء التزامهم تجاه المنظمة من حيث الالتزام (العاطفي، والمعياري، والمستمر).  
وعليه تناول البحث المباحث الآتية:

المبحث الأول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري.

المبحث الثالث: الجانب العملي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول

### المحور الأول- منهجية البحث

#### أولاً. مشكلة البحث

في الوقت الذي تسعى فيه المنظمات إلى تحقيق الريادة في الأسواق، ومواكبة التطورات، ولاسيما ونحن نعيش في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين والمتمثلة ب بروز ظاهرة العولمة وفي مقدمتها اتساع الأسواق وتنوع الخدمات واشتداد المنافسة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة. إذ استدعت تلك التحديات المذكورة الحاجة الماسة الى امتلاك قادة إداريين يتمتعون مهارات (فكرية، وإنسانية، وإدارية) قادرة على التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ومواجهة التحديات عن طريق غرس ثقافة الالتزام تجاه منظماتهم، إذ لا توجد منظمة في العصر التنافسي السائد في يومنا هذا قادرة على الأداء بأعلى المستويات إذا لم يكن كل فرد فيها متعهداً وملتزماً بأهداف المنظمة، ويعمل بوصفه عضواً ضمن فريق فعال، عليه تمثل المشكلة البحثية في ضعف قدرة المدراء على توظيف المهارات لديهم وانعكاسها على تحقيق الالتزام التنظيمي. و يمكن طرح مشكلة البحث ضمن مجموعة من التساؤلات الآتية:

١. هل تمتلك القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة مهارات القيادة الادارية؟

٢. هل تمتلك القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة أبعاد الالتزام التنظيمي؟

٣. ما طبيعة العلاقة والأثر بين مهارات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي بمتغيراته في المنظمة المبحوثة؟

#### ثانياً. أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث على وفق المستوى النظري والميداني على النحو الآتي:

١. المستوى النظري: يعزز البحث الحالي الإطار النظري للدراسات السابقة، فضلاً عن إسهامها في تحديد توجهاتها.

٢. المستوى الميداني: تتبلور أهمية هذا البحث من خلال ما ستقدم من استنتاجات عملية تشخص الواقع الفعلي للميدان ومقترحات تسهم في دعم العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي، مما ينعكس في تعزيزها بالميدان المبحوث.

#### ثالثاً. أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

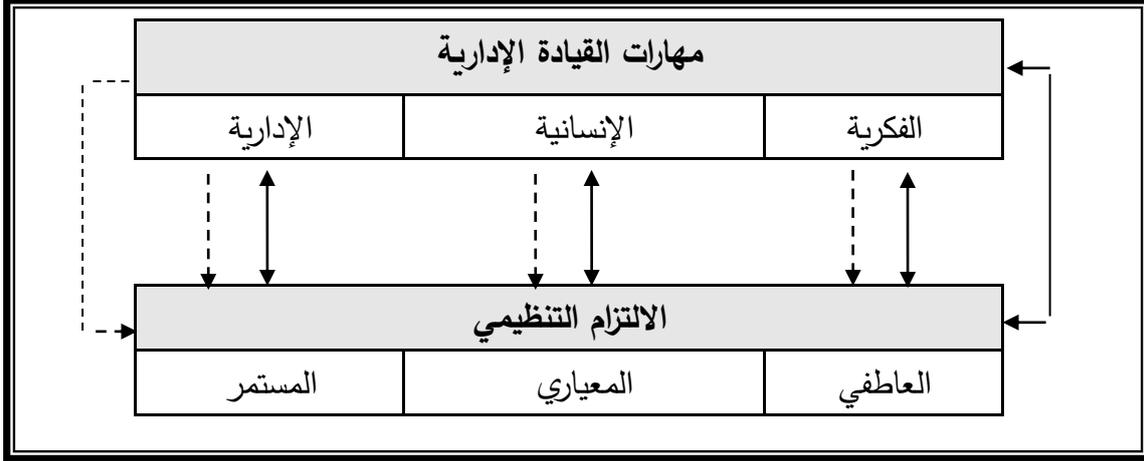
١. تحديد واقع المهارات الإدارية للمنظمة المبحوثة بأنواعها (الفكرية، الإنسانية، الإدارية).

٢. تحديد واقع الالتزام التنظيمي بأنواعه (العاطفي، المعياري، المستمر) في المنظمة المبحوثة.

٣. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين مهارات القيادة الإدارية ومتغيرات الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

#### رابعاً. مخطط البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي اقترحها الباحثان للإجابة عن الاستنارات البحثية المنوه عنها في مشكلة البحث، وقد اعتمد في هذا المخطط متغيرات مهارات القيادة الإدارية بوصفها متغيرات مستقلة لها علاقة ارتباط وتأثير في الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً، الشكل ١ .



المصدر: من إعداد الباحثين. ← يشير الى علاقة الارتباط -- يشير الى علاقة التأثير

الشكل ١  
مخطط البحث الافتراضي

#### خامساً. فرضيات البحث

لتحقيق أهداف البحث واختبار مخططها، اعتمدت البحث الفرضيات الآتية:

##### الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط معنوية بين مهارات القيادة الإدارية بدلالة متغيراتها والالتزام التنظيمي بمتغيراته في المنظمة المبحوثة.

وتتبع في هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين المهارات الفكرية (الذهنية) مع كل متغير من متغيرات الالتزام التنظيمي المتمثلة بـ (الالتزام الشعوري، المعياري، الاستمراري)
٢. توجد علاقة ارتباط معنوية بين المهارات الإنسانية مع كل متغير من متغيرات الالتزام التنظيمي المتمثلة بـ (الالتزام الشعوري، المعياري، الاستمراري)
٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين المهارات الإدارية مع كل متغير من متغيرات الالتزام التنظيمي المتمثلة بـ (الالتزام الشعوري، المعياري، الاستمراري)

##### الفرضية الرئيسية الثانية

هناك تأثير معنوي للمهارات القيادية بدلالة متغيراتها في الالتزام التنظيمي بدلالة متغيراته في المنظمة المبحوثة.

- وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
١. هناك تأثير معنوي للمهارات الفكرية (الذهنية) في كل متغير من متغيرات الالتزام التنظيمي المتمثلة بـ (الالتزام الشعوري، المعياري، الاستمراري)
  ٢. هناك تأثير معنوي للمهارات الانسانية في كل متغير من متغيرات الالتزام التنظيمي المتمثلة بـ (الالتزام الشعوري، المعياري، الاستمراري)
  ٣. هناك تأثير معنوي للمهارات الادارية في كل متغير من متغيرات الالتزام التنظيمي المتمثلة بـ (الالتزام الشعوري، المعياري، الاستمراري)

### المحور الثاني- منهج البحث

#### أساليب جمع البيانات

- تم تنفيذ الجانب النظري والميداني بأساليب بحثية عديدة منها:
١. تم توظيف المرجعيات العلمية والعربية والاجنبية (كتب، دراسات، ومقالات) وشبكة المعلوماتية والانترنت ذات الصلة بالجانب النظري لموضوع البحث.
  ٢. اعتمد البحث استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات، وتمت صياغتها لتخدم أهداف البحث وفرضياته بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة حتى أصبحت في صورتها النهائية (الجدول ١)، وتضمنت ثلاث فقرات هي:  
اولاً- يشتمل المعلومات التعريفية للمدراء عينة البحث وتخص (الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، والاختصاص، وسنوات الخدمة، والمركز الوظيفي) لغرض وصف عينة البحث. ثانياً- يركز هذا الجزء من الاستبانة على المتغيرات الخاصة بالمهارات القيادية، إذ يتضمن عدداً من الأبعاد، الأول المتمثل بـ(المهارات الفكرية) إذ شمل (٥) فقرات لقياسه، يليه (٦) فقرات للمتغير الثاني المتمثل بـ(المهارات الإنسانية)، ثم (٦) فقرات للمتغير الثالث المتمثل بـ(المهارات الإدارية)، وقد تمت الاستفادة من أدبيات السلوك التنظيمي (المهارات القيادية) التي استحدثت منها هذه الفقرات.
- ثالثاً- يمثل المتغير المعتمد الخاص بالالتزام التنظيمي الذي يشمل الالتزام الشعوري (العاطفي) معبراً عنه بـ(٦) فقرات، ثم الالتزام المعياري معبراً عنه بـ(٦) فقرات، والالتزام الاستمراري الذي شمل (٧) فقرات.
- وفي جميع مقاييس الاستبانة استخدم مقياس (ليكرت الخماسي)، إذ خصص لكل خيار نقطة، ويعطي الباحث لإجابات المبحوثين درجات (1,2,3,4,5) إذا كانت إجاباتهم مؤيدة للاتجاه (اتفق بشدة، أو اتفق، أو اتفق لحد ما، أو لا اتفق، أو لا اتفق بشدة) على التوالي الجدول ١.

### الجدول ١ هيكلية استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	أرقام الفقرات	المصدر
١	معلومات تعريفية	خاصة بالأفراد المبحوثين	(٧-١)	الباحث
٢	مهارات القيادة الإدارية	١. المهارات الفكرية	(٥-١)	Sharples, 2002 الطائي، ٢٠٠٦ المرسومي، ٢٠٠٩ أبو زعيتر، ٢٠٠٩
		٢. المهارات الإنسانية	(١١-٦)	
		٣. المهارات الإدارية	(١٧-١٢)	
٣	الالتزام التنظيمي	١. الالتزام الشعوري	(٢٣-١٨)	Culverson, 2002 Brown, 2003 Hasbullah, 2008 Sager, 2009 أبو جاسر، ٢٠١٠
		٢. الالتزام المعياري	(٢٩-٢٤)	
		٣. الالتزام الاستمراري	(٣٦-٣٠)	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

#### ثانياً. اختبار صدق استمارة الاستبانة

خضعت استمارة الاستبانة إلى اختبارات قبل توزيعها للتأكد من سلامتها، وقد تمثلت تلك

الاختبارات بالآتي:

#### ١. الاختبار قبل توزيع

##### \* قياس الصدق الظاهري والشمولية

بههدف التأكد من قدرة الاستمارة على قياس متغيرات البحث فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري والشمولية، بعرضها على عدد من المحكمين والخبراء في مجال إدارة الأعمال للتأكد من صحة الفقرات الواردة في الاستمارة وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها، واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة، بما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية العلمية، وفي ضوء ملاحظاتهم تم حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات لكسب رأي الأكثرية في صحة فقراتها وشموليتها بما يتلاءم مع فرضيات البحث.

##### \* قياس ثبات الاستمارة

لغرض التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة تم استخدام مقياس (كرونباخ الفا) واتضح أن معامل ألفا كان (٩٤%) على المستوى الإجمالي للمتغيرات وتعد هذه النسبة جيدة في مجال العلوم الإدارية.

#### ٢. الاختبارات بعد توزيع الاستمارة

##### \* الحيادية

حرص الباحثان على التأكيد على حيادية الاستبانة بعدم التدخل في إجابات المبحوثين ومنحهم الحرية والوقت الكافيين للإجابة عن فقراتها، فضلاً عن سعي الباحثين لتفسير هدف البحث وتوضيح الغموض الذي قد يستجد في ما يتعلق بفقرات الاستبانة ضماناً لدقة الإجابة وموضوعيتها. وبناءً على ذلك فقد أعطى الباحث لأفراد عينة البحث المدة الكافية للإجابة على فقرات الاستبانة.

### ثالثاً. أساليب التحليل الإحصائي

تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار فرضيات البحث ومن هذه الأساليب، معامل الارتباط البسيط والمتعدد والانحدار الخطي البسيط والمتعدد للاستفادة منها في قياس علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة، وقد سهلت البرمجيات الجاهزة spss في إيجاد نتائج الأساليب أعلاه.

رابعاً. وصف مجتمع البحث وعينته

#### ١. وصف المنظمة المبحوثة ومسوغات اختيارها

تعد الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها القطاع الصناعي في العراق، لمساهمتها الفاعلة في تهيئة مستلزمات النهوض بالصناعة الوطنية، وتختص بإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية، ونظراً لوضوح متغيرات البحث في المنظمة تم اختيارها ميدانياً للبحث.

#### ٢. وصف عينة البحث

اختيرت عينة البحث من جميع المستويات الإدارية والفنية، وذلك لأن طبيعة البحث تتطلب ذلك، علماً أن العينة كانت عينة عشوائية. وبعد إكمال استمارة الاستبانة قام الباحث بتوزيع (٦٥) استمارة على مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في المنظمة المبحوثة، من مجموع (١٦٠) مسؤولاً، شكلت نسبة (٤٠,٦٢%) من مجتمع البحث، أعيدت منها (٦٠) استمارة وأهملت (٥) استمارات لعدم صلاحيتها ليصبح عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل الإحصائي (٥٥) استمارة وهو ما يمثل نسبة (٨٥%) من مجموع الاستمارات الموزعة وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها إحصائياً بشكل جيد. ومن إجابات عينة البحث عن فقرات الاستبانة الخاصة بالمعلومات التعريفية (الشخصية) أظهرت تميزها بالسمات الآتية كما في الملحق ١.

### المبحث الثاني

#### الجانب النظري

#### المحور الأول- مفهوم مهارات القيادة الإدارية وأنواعها

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المنظمة، لا بد من توافر مهارات وكفايات قيادية وفنية فيه، تجعله قادراً على التأثير في سلوك العاملين، وأن تكون لديه القدرة على التجديد والابتكار، والنظرة المستقبلية التي تجعله أكثر قدرة على التفاعل والتعامل ومواجهة المواقف الطارئة بفعالية، ويستخدم القائد المهارات بأنواعها كافة لتوجيه الأفراد نحو الهدف المطلوب، وعلى هذا الأساس سيتم التعرف على المهارات اللازمة للقيادة الإدارية وأنواعها وفقاً للآتي:-

#### أولاً. مفهوم مهارات القيادة الإدارية

هناك مفاهيم متعددة لمهارات القيادة الإدارية، موضوع بحثنا والتي تندرج في إطار المفاهيم الآتية: أشار (Moore and Rudd, 2005, 68) إلى أنها مطلب تطور الشخص ويمكن اكتساب هذه المهارة من خلال التدريب والتجربة، ويستطيع القائد عند امتلاكه المهارات المحافظة على النقص في المنظمة وأن يحظى بثقة العاملين.

أما (الطائي، ٢٠٠٦، ٢٤) فرأى أنها البراعة مضافاً إليها المعرفة المستخدمة لتوجيه الفكرة والتحليل والحكم والاستجابة لمتطلبات الظروف عند اختلاف المواقف المعقدة وتنمية المهارات المطلوبة لأداء المهام والاختصاصات بدرجة رفيعة من الكفاءة والفعالية، وإحصاب مناخ العمل بتأصيل القيم وأنماط المشاركة الإيجابية وتثبيت دعائم الانتماء المطلوب.

واكد (Hughes et al., 2006, 431) إن مهارات القيادة الإدارية جزء من القيادة ومن خلال امتلاك القائد لتلك المهارات القيادية يستطيع تحسين قدراته، فضلاً عن المحافظة على العجز أو النقص عند مستوى معين والسيطرة عليهما في المنظمة من خلال تلك المهارات.

وعرفها (أبو زعتر، ٢٠٠٩، ٧١) بأنها عبارة عن مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها القائد حتى تمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، وتتضمن استخدام السلطة والقوة في التأثير في عملية إدارة الموارد المتاحة في المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

وأشار (Ritaputunda, 2010, 1) إلى أن المهارات القيادية مطلب من الضرورة توافره في القائد لقيادة المنظمة أو العائلة أو الدولة.

وتأسيساً على ما تقدم من مفاهيم عديدة يعتمد الباحثين المفهوم الإجرائي الذي يعبر عن مهارات القيادة الإدارية " بأنها قدرة القائد لإنجاز أو وضع الحلول للمشكلات المعقدة من خلال التجارب والمقترحات أو من خلال المهارات التي يمتلكها ".  
ثانياً. أنواع وتصنيف المهارات اللازمة للقيادة الإدارية

تعدد طروحات الباحثين فيما يتعلق بتصنيفات المهارات التي يتمتع بها القادة باختلاف آرائهم مع اتفاقهم على استخدام القائد لأكثر من مهارة في موقف معين وقد يستخدمها جميعاً في موقف آخر، فضلاً عن حاجة هذه القيادات إلى المهارات التي قد تزداد أو تقل على وفق مستويات تلك القيادات، ويعرض الجدول ٢ أهم التصنيفات من وجهة نظر أبرز الباحثين في مجال القيادة الإدارية.

## الجدول ٢

### التصنيف العام للمهارات (الذهنية، والإنسانية، والإدارية)

ت	الباحث والسنة	مهارات فكرية (ذهنية)	مهارات إنسانية	مهارات إدارية	مهارات أخرى
١	البياع، ١٩٨٥			✓	اجتماعية، وذاتية
٢	القحطاني، ٢٠٠١			✓	
٣	العدلوني، 2002			✓	تشخيصية، وتكنولوجية
٤	Sharples, 2002	✓		✓	اتصال، وتحفيز، وتأثير، وثقافية
٥	العتيبي، ٢٠٠٢	✓	✓		فنية، واتصال، ومبادرة
٦	الغامدي، ٢٠٠٢			✓	
٧	البدراي، ٢٠٠٤	✓	✓		فنية، واتصال، ومبادرة
٨	حمادات، ٢٠٠٦	✓			
٩	Richter, 2006			✓	تحويلية
١٠	كشمولة، ٢٠٠٧	✓	✓		
١١	عبوي، ٢٠٠٧	✓	✓	✓	
١٢	النعمي، ٢٠٠٨	✓	✓	✓	مهارة التمكين، والحدس
١٣	العاني وجواد، ٢٠٠٨	✓	✓	✓	مهارة التمكين، والحدس
١٤	الأغا، ٢٠٠٨	✓	✓	✓	
١٥	حمود واللوزي، ٢٠٠٨	✓	✓		
١٦	عبوي، ٢٠٠٨	✓			
١٧	شحاده، ٢٠٠٨	✓	✓		
١٨	عوض، ٢٠٠٨		✓		
١٩	المرسومي، ٢٠٠٨			✓	
٢٠	الحنون، ٢٠٠٩	✓	✓	✓	التمكين، والحدس

ت	الباحث والسنة	مهارات فكرية (ذهنية)	مهارات إنسانية	مهارات إدارية	مهارات أخرى
٢١	حريم، ٢٠٠٩	✓	✓	✓	التمكين، والحدس
٢٢	أبو زعير، ٢٠٠٩	✓	✓	✓	
٢٣	كنعان، ٢٠٠٩		✓	✓	
	النسب	%٦٥	%٦٠	%٦٥	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى المصادر المذكورة فيه.

يتضح من الجدول ٢ أن المهارات (الذهنية، والإنسانية، والإدارية) أخذت النسب الأعلى لآراء الباحثين، ولهذا سيتم اعتمادها لأغراض هذه البحث، وفيما يأتي توضيح لكل منها.

#### ١. المهارات الذهنية / فكرية

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمنظمة، وعلاقات المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات، وعلى الدور القيادي الذي يؤديه القائد الإداري (المرسومي، ٢٠٠٨، ١٠). والقائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكراً للأفكار الجديدة، وكذلك قدرته على الرؤية الشمولية للمنظمة والتفكير المنطقي وربط أجزاء الموضوع بعضها مع البعض الآخر (عبدالمقصود، ٢٠٠٦، ١٢). فضلاً عن قدرته على معالجة المشاكل وتحديد الأهداف والخطط المستقبلية برؤية ثاقبة وقدرة عالية من الفراسة والحدس القائم على إدراك معالم المستقبل (حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ٣٠١).

وتعد هذه المهارة من أكثر المهارات المطلوبة لدى القيادة الإدارية العليا للمنظمة (عبوي، ٢٠٠٨، ١٦) وقد تضمنت التفكير والابتكار والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها، إذ يضع الحلول والاستراتيجيات والأولويات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة (شحادة، ٢٠٠٨، ١٥).

#### ٢. المهارات الإنسانية

وتشير إلى مجموعة القدرات المكتسبة لدى القائد الفعال وقدرته على التفاعل المؤثر مع رؤسائه ومرؤوسيه والمجتمع المحلي، وكذلك قدرته على تنسيق الجهود في المنظمة وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة والقدرة على إيجاد وتصميم جو من الديمقراطية والإنسانية تسوده روح الجماعة والتعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المنظمة (شحادة، ٢٠٠٨، ١٥-١٦) وبما إن بناء روح الجماعة أو الفريق داخل المنظمة من شأنه أن يشحذ همم وجهود الأفراد العاملين بكفاءة وفاعلية، فإن مخاطبة العاملين بأحب الأسماء إليهم من شأنها أن تحقق زيادة واضحة في إنتاجية الأفراد، وقد ورد في حديث الرسول الكريم (ﷺ) "ثلاث ييقن الود في صدر أخيك، تبدأ بالسلام، وتوسع له في المجلس، وتخاطبه بأحب الأسماء إليه" (حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ٣٠٢).

ووفق المنظور ذاته يرى (عوض، ٢٠٠٨، ٢١٠) بأنها قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني القدرة في التعامل مع الأشياء وإن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، وبما إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقتهم فيه، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم كلها أمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

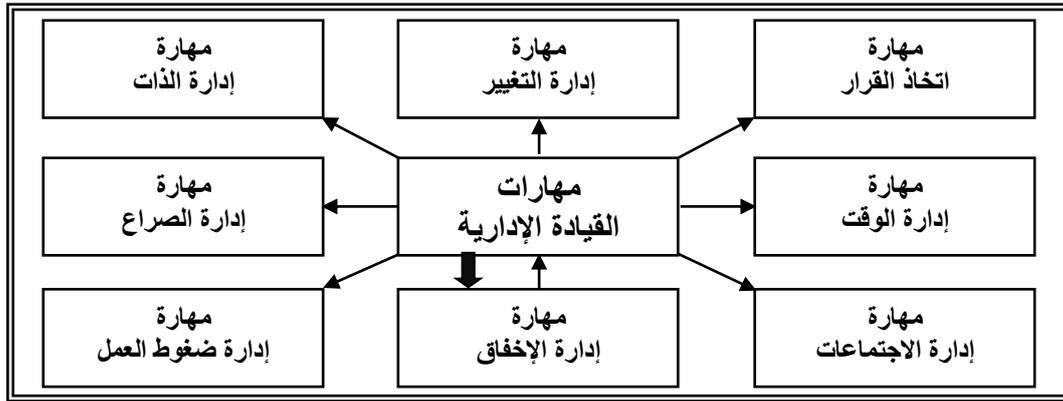
وقد أكدت الدراسات الحديثة في الإدارة أن المناخ الاجتماعي والنفسي الذي يتفاعل فيه العاملون يحقق إنتاجاً أوفر وأفضل إذا شعروا بالطمأنينة والثقة (كنعان، ٢٠٠٩، ٣٣٤).

وتتزايد أهمية المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية وبشكل كبير في الإدارة الوسطى في المنظمة، ومن أمثلة هذه المهارات ما يعرف بمهارات الأشغال وحل الصراعات والتفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية وكسب ثقة الآخرين (الزيباري، ٢٠٠٨، ٢٢).

### ٣. المهارات الإدارية

وهي تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وبما يكفل تحقيق متطلبات العاملين وإشباع حاجاتهم.

ومن الدلائل الهامة التي تدل على توافر المهارة الإدارية لدى القائد الإداري، كفاءته في التخطيط، وتوزيع العمل داخل المنظمة توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى عامليه وتدريبهم، وحذقه من الاستفادة من إمكانية التنظيم كافة، فيضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، ويوضح خطوط السلطة، ويستفيد من كفاءة الأفراد ومن سلوكهم عن طريق توجيههم بجهد تعاوني منسق، وتحميلهم مسؤولية الواجبات الموكلة إليهم والسلطة المفوضة إليهم، وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه (كنعان، ٢٠٠٩، ٣٣٨). ويوضح الشكل ٢ مهارات القيادة الإدارية الحديثة التي على القائد الإداري أن يمتلكها أو ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية، وهي كما يأتي:



المصدر: أبو زعيتير، منير حسن، (٢٠٠٩)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ٩٠.

### الشكل ٢

### مهارات القيادة الإدارية الحديثة

وتأسيساً على ما تقدم، يرى الباحثين ضرورة توافر هذه المهارات المذكورة سابقاً لدى القائد الإداري للنهوض بواقع المنظمة وتحقيق الالتزام التنظيمي من خلال زيادة رضاهم عن العمل وتوفير مناخ تنظيمي يتسم بالديمقراطية بين العاملين، فضلاً عن مشاركتهم في اتخاذ القرارات والتعامل الإيجابي مع العاملين ومساعدتهم في مواجهة الضغوط وتدريبهم على كيفية إدارتها والتعرف على أسباب الإخفاق وتحويلها إلى نجاح بالمحاسبة والمراجعة لجوانب التقصير وتلافيها.

### المحور الثاني

### مفهوم الالتزام التنظيمي وأنواعه

### أولاً. مفهوم الالتزام التنظيمي

أثار موضوع الالتزام التنظيمي اهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين، لما له من تأثير واضح في أداء المنظمات وإنتاجيتها، والمحافظة عليها بحالة صحية

وسليمة تمكنها من البقاء والاستمرار، وهذا يعتمد على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم، وكلما كان العاملون بالمنظمة على مستوى عالٍ من الالتزام بعملهم استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة، وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بأن كل باحث تناول موضوع الالتزام التنظيمي بمنظور يختلف عن الآخر، ويمكن تلمس الاختلاف في وجهات النظر لباحثين حول تحديد مفهوم للالتزام التنظيمي من خلال الجدول ٣.

**الجدول ٣**  
**مفهوم الالتزام التنظيمي وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين**

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	AL-Aameri, 2000, 532	القوة النسبية لتطابق واندماج ومشاركة العاملين في منظمة معينة.
٢	صالح، ٢٠٠١، ٢٨	استجابة شعورية ناتجة عن تقويم حالة العمل التي تربط الأفراد بالمنظمة.
٣	& Heslin, 2003, 2 Cote	الموقف الذي يعكس قوة الربط بين العاملين والمنظمة.
٤	Stup, 2006, 2	القوة النسبية لتمسك العاملين أو الارتباط بالمنظمة.
٥	عباس، ٢٠٠٨، ١١٧	مدى ولاء وارتباط الفرد بالمنظمة.
٦	عويضة، ٢٠٠٨، ٣٢	الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنها الولاء.
٧	غواش، ٢٠٠٨، ٢١	مدى الولاء تجاه المنظمة ككل واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيه.
٨	مادس وجاكسون، ٢٠٠٩، ١٠٢	درجة إيمان العاملين بأهداف المنظمة ومدى رغبتهم بالاستمرار معها.
٩	ينفق Matin, et. al., 2010, 389 مع Nehmeh, 2009, 2	الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة.
١٠	أبو جاسر، ٢٠١٠، ٢٠	توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى المصادر المذكورة فيه.

يتضح من الجدول ٣ وجود ثلاثة مداخل تعكس مفهوم الالتزام التنظيمي كالآتي: (حواس، ٢٠٠٣،

٥٨)

#### ١. المدخل السيكلوجي (النفسي)

يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم أي الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهًا يربط الفرد بالمنظمة، فضلاً عن أنه يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته والارتباط بها وعلى وفق هذا المنظور يعرف الالتزام التنظيمي بأنه (القوة النسبية لتطابق أهداف وقيم المنظمة مع قيم وأهداف الفرد) (Shirbagi, 2007, 7).

#### ٢. المدخل التبادلي

وطبقاً لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع. كما إنه وسيلة للتبادل والمقايضة، وكلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي.

### ٣. المدخل الاجتماعي والسلوكي

إن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد بأداء دور اجتماعي يتمثل في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي ويعبر عنه من ناحية سلوكية بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيداً بأعماله التي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن تعريف الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الباحثين، " بأنه استجابة شعورية، تتكون من خلال خلق مناخ منظمي ملائم ومحفز ومشجع يظهر فيه التزام منظمي تلقائي، ومن ثم رغبة العاملين بالبقاء في المنظمة ومساعدتهم لتحقيق أهدافها "

#### ثانياً. أنواع الالتزام التنظيمي

طرح عدد من الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية، عدداً من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي (Brown, 2003)، (Stallworth, 2003)، (Palomo, 2004)، (Chen, 2004)، (Lee, 2002)، (Starter, 2005). والتي تركز على ثلاثة أنواع أساسية هي، (الالتزام الشعوري، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) والتي سيتم اعتمادها في البحث الحالي، وفيما يأتي توضيح لكل منها:-

#### ١. الالتزام العاطفي

ويشير إلى الارتباط أو التمسك العاطفي أو التطابق أو الاندماج بقيم و أهداف المنظمة (Felt, 2003, 2). أما (Muthueloo and Rose, 2005, 1080) فيصف الالتزام الشعوري بأنه يقترب من مفهوم الالتزام القيمي من حيث تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، ومن خلال جملة من المشاعر مثل (الولاء، والانتماء، والتعلق بالمنظمة)، أما (التك، ٢٠١٠، ٧٩) فقد أشارت إلى مفهوم الالتزام الشعوري بأنه الارتباط العاطفي الشعوري بقيم وأهداف المنظمة من خلال عدد من الأسس (المشاركة، والتدخل في المنظمة، والتطابق معها)، ومن يمتلكه من العاملين يستمر بالعمل مع المنظمة، وذلك لأنهم يرغبون شعورياً بذلك. أي أن الالتزام الشعوري للفرد يتطور اعتماداً على الأسس المذكورة آنفاً، واختبرت عدد من الدراسات ومنها دراسة (Humphreys, et al., 2005, 120) وبينت أن العدالة في توزيع المكافآت ووضوح الدور والتحرر من الصراعات أو النزاعات والمكافآت المستندة إلى الأداء المتميز والمشاركة في صنع القرارات تؤدي دوراً كبيراً بالالتزام الشعوري بالمنظمة.

أما (الطائي، ٢٠٠٧، ٨٧) فقد أشارت بأن الأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيس بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي تجاه المنظمة فإنهم يستمرون في ذلك العمل.

#### ٢. الالتزام المعياري

أشار (Salami, 2008, 32) إلى أن الالتزام المعياري يعكس دور الفرد والتعهد باستمراره في العمل داخل المنظمة. في حين يرى (Ugboro, 2006, 23) الالتزام المعياري بأنه شعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه المنظمي) مثل التكاليف المصاحبة لتدريبه على العمل، وتكاليف الزواج والبحث. أما (جيرنج وبارون، ٢٠٠٩، ٢١٧) فقد أشارا إلى مفهوم الالتزام المعياري بأنه شعور الفرد بأن يلتزم البقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول لهم الآخرون، لو ترك أحدهم العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته، أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه، بسبب تركه العمل، فهو التزام أدبي، وإن كان على حساب نفسه.

#### ٣. الالتزام المستمر (المتواصل)

ويشير إلى الوعي بالتكاليف المصاحبة لتترك المنظمة (Muthueloo and Rose, 2005, 1080)، في حين يصف (جيرنج وبارون، ٢٠٠٩، ٢١٦) الالتزام المستمر إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل

بمنظمة معينة ، لا اعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، وقد تكون هذه الكلف مادية أو معنوية، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل (خطط المعاشات كالترقية والتقاعد، والصدقة الحميمة لبعض الأفراد) فكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور ،فمثل هؤلاء الأفراد يقال عنهم، إن درجة ولائهم الاستمراري عالية، أما (التك، ٢٠١٠، ٨٠) فقد أشارت إلى إدراك الحقيقة أن الكلف المرتبطة بترك المنظمة هي كلف عالية تشمل (خطورة هدر الوقت، والوقت والجهد المبذولين لاكتساب المهارات غير القابلة للنقل، وخسارة المكاسب الجاذبة، وانهايار العلاقات الشخصية أو العائلية بسبب ترك العمل).

ويمكن التوصل إلى أن الفرد يكون ارتباطه الرئيس في المنظمة قائماً على الالتزام المستمر ،والذي يعد وسيلة لتحقيق أهدافه الشخصية التي لا يستطيع تحقيقها في منظمة أخرى.

### المبحث الثالث- الاطار العملي

#### المحور الأول- وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

#### أولاً- وصف متغيرات مهارات القيادة الإدارية وتشخيصها

##### ١. المهارات الفكرية (الذهنية)

تشير معطيات الملحق ٢ إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات ( $X_1-X_5$ ) الخاصة بمتغير المهارات الفكرية (الذهنية)، إذ تشير النسب ( $77,1\%$ ) من عينة الدراسة إلى أنهم متفقون على هذه الفقرات مقابل ( $15,28\%$ ) غير متفقين على الفقرات ذاتها، و( $7,62\%$ ) من عينة الدراسة متفقون لحد ما في الإجابة عن فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي ( $3,84$ ) وانحراف معياري ( $0.96$ ).. وهذا يدل على اهتمام القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة بالمهارات الفكرية (الذهنية) بوصفها ظاهرة إيجابية يتحلى بها القائد الإداري في المنظمة. وإن أعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمبحوثين كانت على المؤشرين ( $X_4$  و  $X_1$ )، وبلغت نسبة الاتفاق ( $83,6$ ) وبوسط حسابي ( $3,95$  و  $4,04$ ) وانحراف معياري ( $0,99$  و  $1,04$ )، مما يدل على امتلاك القائد الإداري في المنظمة المبحوثة الأفكار التي تغير من واقع المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف المحيطة ولديه القدرة على الرجوع إلى المواقف المتشابهة عند حدوث المشكلات للحد منها ومعالجتها.

##### ٢. المهارات الإنسانية

تشير معطيات الملحق ٢ إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات ( $X_6-X_{11}$ ) الخاصة بمتغير المهارات الإنسانية، إذ تشير النسب إلى أن ( $67,57\%$ ) من عينة الدراسة متفقون على هذه الفقرات مقابل ( $18,78\%$ ) غير متفقين على هذه الفقرات، في حين شكلت عينة الدراسة المتفقون لحد ما في الإجابة ( $13,65\%$ ) عن فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي ( $3,64$ ) وانحراف معياري ( $0.92$ ).. وهذا يدل على اهتمام القيادة الإدارية بالمهارات الإنسانية داخل المنظمة المبحوثة وإشاعة روح التعاون والجماعة (الفريق)، وإن أعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمبحوثين كانت على المؤشر ( $X_8$ ) وبلغت نسبة الاتفاق ( $78,2$ ) وبوسط حسابي ( $3,87$ ) وانحراف معياري ( $0,97$ )، مما يدل على أن القائد الإداري في المنظمة المبحوثة يسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم ومشاركتهم عند اتخاذ القرارات

##### ٣. المهارات الإدارية

تشير معطيات الملحق ٢ إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية للإجابات تجاه الفقرات ( $X_{12}-X_{17}$ ) الخاصة بمتغير المهارات الإدارية، إذ تشير النسب إلى أن ( $72.1\%$ ) من عينة الدراسة متفقون على هذه الفقرات مقابل ( $13.95\%$ ) غير متفقين على هذه الفقرات،

و(13.95) من عينة الدراسة متفقون لحد ما في الإجابة عن فقرات هذا المتغير، جاء ذلك بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.96). وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى أن أعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمبحوثين كانت على المؤشر ( $X_{16}$ ) وبلغت نسبة الاتفاق (٨٠) وبوسط حسابي (٤,٠٢) وانحراف معياري (١,٠١)، مما يدل على اهتمام القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة بالمهارات الإدارية من خلال تفويض السلطة والصلاحيات للأفراد الآخرين وتنظيم الوقت حسب المهام والأولويات، فضلاً عن تحفيز العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك تستثير جهود العاملين لتحسين الأداء والتفكير بالأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الوزارة

### ثانياً- وصف متغيرات الالتزام التنظيمي وتشخيصها

#### ١. الالتزام الشعوري (العاطفي)

تشير معطيات الملحق ٣ إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات ( $X_{18}$ - $X_{23}$ ) الخاصة بمتغير الالتزام الشعوري (العاطفي)، إذ تشير النسب إلى أن (٧٠,٩٣%) من عينة الدراسة متفقون على هذه الفقرات مقابل (١٨,٧٩%) غير متفقين على هذه الفقرات، و(١٠,٢٨%) من عينة الدراسة متفقون لحد ما في الإجابة عن فقرات هذا المتغير، جاء ذلك بوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (0.91)، وان أعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمبحوثين كانت على المؤشر ( $X_{20}$ ) وبلغت نسبة الاتفاق (٧٨,٢) وبوسط حسابي (٣,٨٢) وانحراف معياري (٠,٩٤)، مما يدل على الاهتمام بالالتزام الشعوري (العاطفي) وشعور الموظفين بالسعادة من خلال عملهم في المنظمة المبحوثة وإن أهدافهم الخاصة تتوافق مع أهداف وقيم المنظمة المبحوثة.

#### ٢. الالتزام المعياري

تشير معطيات الملحق ٣ إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات ( $X_{24}$ - $X_{29}$ ) الخاصة بمتغير الالتزام المعياري، إذ تشير النسب إلى أن (67.26%) من عينة الدراسة متفقون على هذه الفقرات مقابل (16.38%) غير متفقين على هذه الفقرات، و(16.36%) من عينة الدراسة متفقون لحد ما في الإجابة عن فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (0.90)، وان أعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمبحوثين كانت على المؤشرين ( $X_{25}$ ,  $X_{29}$ ) وبلغت نسبة الاتفاق (٧٢,٧) وبوسط حسابي (٣,٦٩ و ٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٩٢ و ٠,٩١)، مما يفصح عن شعور عينة الدراسة بأن لديهم التزاماً أخلاقياً تجاه المنظمة والزملاء والبقاء في المنظمة هو نوع من الواجب وشعورهم بالالتزام قوي للاستمرار بالعمل في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن بذل المزيد من الجهد في عملهم لإثبات إخلاصهم الشديد تجاه المنظمة.

#### ٣. الالتزام الاستمراري

تشير معطيات الملحق ٣ إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات ( $X_{30}$ - $X_{36}$ ) الخاصة بمتغير الالتزام الاستمراري، وتشير النسب إلى أن (69.85%) من عينة الدراسة متفقون على هذه الفقرات مقابل (17.15%) غير متفقين عليها، في حين شكلت عينة الدراسة المتفقون لحد ما في الإجابة (13%) من فقرات هذا المتغير، جاء ذلك بوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (0.90). وان أعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمبحوثين كانت على المؤشر ( $X_{35}$ ) وبلغت نسبة الاتفاق (٨٩) وبوسط حسابي (٣,٨٤) وانحراف معياري (٠,٩٧) مما يدل على حرصهم على الالتزام الاستمراري ورغبتهم باستمرار العلاقة التي قامت بينهم وبين زملائهم في العمل، لأن تركهم للعمل في المنظمة المبحوثة سيكلفهم الكثير من التضحيات المادية والمعنوية بما فيها الزملاء في العمل.

### المحور الثاني- اختبار مخطط البحث وفرضياته

يهدف هذا المبحث إلى اختبار مخطط البحث وفرضياتها للتعرف على علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية. وسيتم التحقق من مدى صحة الافتراضات باستخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على متغيرات البحث من خلال المحاور الآتية:

#### اولاً- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

١. علاقات الارتباط بين مهارات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى تحقق الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين مهارات القيادة الإدارية بدلالة متغيراتها والالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة)، ويعرض الجدول ٤ نتائج قيم الارتباط بينهما، إذ توضح النتائج على المستوى الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بينهما يعكسها معامل الارتباط البالغ قيمته ( $0.713^*$ ) عند مستوى معنوية ( $0.05$ ). وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي وذلك يدل على أنه كلما زادت المهارات المذكورة انفاً لدى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة زاد الالتزام لديهم تجاه وظائفهم.

#### الجدول ٤

نتائج علاقة الارتباط بين مهارات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي

مهارات القيادة الإدارية	المتغير المستقل المتغير المعتمد
0.713*	الالتزام التنظيمي

\*  $P \leq 0.05$  n= 55

الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

#### ٢. علاقات الارتباط بين متغيرات مهارات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي

تشير معطيات الجدول ٥ إلى وجود علاقات ارتباط بين متغيرات مهارات القيادة الإدارية والمتمثلة بـ(المهارات الفكرية (الذهنية)، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية) والالتزام التنظيمي، ويتضح من المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الالتزام التنظيمي وكل من المهارات الفكرية (الذهنية)، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية. إذ بلغت قيم الارتباط ( $0.656^*$ ،  $0.511^*$ ،  $0.699^*$ ) لكل منهما على التوالي عند مستوى معنوية ( $0.05$ )، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين متغيرات مهارات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي، وهذا دليل على أنه كلما زادت المهارات انفاً لدى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة زادت الالتزام لديهم تجاه وظائفهم.

#### الجدول ٥

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات مهارات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي

مهارات القيادة الإدارية			المتغير المستقل المتغير المعتمد
المهارات الإدارية	المهارات الإنسانية	المهارات الفكرية (الذهنية)	الالتزام التنظيمي
0.699*	0.511*	0.656*	

\*  $P \leq 0.05$  n = 55

الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

#### ٣. علاقات الارتباط على مستوى المتغيرات الفرعية

تشير معطيات الجدول ٦ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات مهارات القيادة الإدارية وأنواع الالتزام التنظيمي، ويتضح من المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين

متغيرات مهارات القيادة الإدارية مع الالتزام التنظيمي، وتراوحت هذه العلاقة بين (  $0.709^{**}$ ،  $0.515^{**}$  )، ومن متابعة علاقات الارتباط نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير المهارات الفكرية (الذهنية) وكل نوع من أنواع الالتزام التنظيمي، إذ تراوحت قيم الارتباط بين (  $0.626^*$ ،  $0.505^*$  )، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات المهارات الإنسانية وكل نوع من أنواع الالتزام التنظيمي، إذ تراوحت قيم الارتباط بين (  $0.337^*$ ،  $0.550^*$  )، ومن متابعة نتائج الجدول ٦ يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير المهارات الإدارية ومتغيرات الالتزام التنظيمي بقيم ارتباط تراوحت بين (  $0.510^*$ ،  $0.686^*$  ) وتشير هذه النتائج إلى أنه كلما ازداد الاهتمام بمهارات القيادة الإدارية دعت الحاجة إلى الاهتمام بالالتزام التنظيمي.

وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات مهارات القيادة الإدارية ومتغيرات الالتزام التنظيمي نتوصل إلى قبول الفرضية الأولى في حدود مجتمع البحث.

### الجدول ٦

#### نتائج علاقات الارتباط بين مهارات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي على مستوى المتغيرات الفرعية

المؤشر الكلي	متغيرات مهارات القيادة الإدارية			المتغير المستقل	
	المهارات الإدارية	المهارات الإنسانية	المهارات الفكرية (الذهنية)	المتغير المعتمد	
0.515**	0.510*	0.337*	0.505*	الالتزام الشعوري (العاطفي)	متغيرات الالتزام التنظيمي
0.709**	0.686*	0.550*	0.613*	الالتزام المعياري	
0.674**	0.665*	0.475*	0.626*	الالتزام الاستمراري	

n = 55 \* P ≤ 0.05

الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

#### ثانياً- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

١. علاقة تأثير مهارات القيادة الإدارية في الالتزام التنظيمي على المستوى الكلي  
يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية البحث الثانية التي تشير إلى "وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمهارات القيادة الإدارية في دعم الالتزام التنظيمي"، إذ يتضح من الجدول ٧ وجود تأثير معنوي لمهارات القيادة الإدارية في دعم الالتزام التنظيمي. ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (54.862) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.0812) ضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجات حرية (3.51)، إذ يتضح من معامل التحديد ( $R^2$ ) للنموذج العام أن (0.50) من التباين في الالتزام التنظيمي تفسره مهارات القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) الذي يدل على أن (0.696) من التغير في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من المهارات القيادية، ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.407) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك تحققت الفرضية الثانية، أي إن للقيادة تأثيراً واضحاً في درجة الالتزام الموظف بوظيفته وسعيه لخدمة أغراض منظمته والعمل على الاستمرار فيها.

الجدول ٧

علاقة تأثير مهارات القيادة الإدارية في الالتزام التنظيمي على المستوى الكلي

R <sup>2</sup>	T		F		مهارات القيادة الإدارية		المتغير المستقل المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	
0.509	1.671	7.407	4.0812	54.862*	0.696	1.025*	

n = 55 d.f = (3.51) \* P ≤ 0.05

الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

## ٢. علاقة تأثير كل متغير من متغيرات مهارات القيادة الإدارية في الالتزام التنظيمي

### أ. تأثير المهارات الفكرية (الذهنية) في الالتزام التنظيمي

يشير الجدول ٨ الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للمهارات الفكرية (الذهنية) في الالتزام التنظيمي. ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (40.052) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.0812) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجاتي حرية (1,53) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن (0.43) من الاختلافات في الالتزام التنظيمي تفسره المهارات الفكرية (الذهنية) في المنظمة المبحوثة. ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B<sub>1</sub>) الذي يدل على أن (0.527) من التفكير في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من المهارات الفكرية (الذهنية) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (6.329) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) إذ إنه كلما توافرت المهارات الفكرية لدى قادة المنظمة المبحوثة أسهم في تحقيق الالتزام التنظيمي .

الجدول ٨

علاقة تأثير المهارات الفكرية (الذهنية) في الالتزام التنظيمي

R <sup>2</sup>	T		F		المهارات الفكرية		المتغير المستقل المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	
0.430	1.671	6.329	4.0812	40.052*	0.527	1.620*	

n = 55 d.f = (1,53) \* P ≤ 0.05

الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

### ب. تأثير المهارات الإنسانية في الالتزام التنظيمي

يشير الجدول ٩ الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للمهارات الإنسانية في الالتزام التنظيمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (18.749) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4.0812) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجاتي حرية (1,53) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن (0.26) من الالتزام التنظيمي تفسره المهارات الإنسانية في المنظمة المبحوثة ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B<sub>1</sub>) الذي يدل على أن (0.428) من الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من المهارات الإنسانية ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.330)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) فكلما توافرت المهارات الإنسانية لدى قادة المنظمة المبحوثة اسهم في تحقيق الالتزام التنظيمي.

## الجدول ٩

## علاقة تأثير المهارات الإنسانية في الالتزام التنظيمي

R <sup>2</sup>	T		F		المهارات الإنسانية		المتغير المستقل المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	
0.261	1.671	4.330	4.0812	18.749*	0.428	2.087*	

n = 55 d.f = (1,53) \* P ≤ 0.05

الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

## ت. تأثير المهارات الإدارية في الالتزام التنظيمي

يشير الجدول ١٠ الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للمهارات الإدارية في الالتزام التنظيمي. ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (50.758) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.0812) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,53)، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) وأن (0.48) من الالتزام التنظيمي تفسره المهارات الإدارية في المنظمة المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B<sub>1</sub>) الذي يدل على أن (0.627) من الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من المهارات الإدارية، ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.124)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) فكلما توافرت المهارات الإدارية لدى قادة المنظمة المبحوثة أسهم في تحقيق الالتزام التنظيمي.

## الجدول ١٠

## علاقة تأثير المهارات الإدارية في الالتزام التنظيمي

R <sup>2</sup>	T		F		المهارات الإدارية		المتغير المستقل المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	
0.489	1.671	7.124	4.0812	50.758*	0.627	1.247*	

n = 55 d.f = (1,53) \* P ≤ 0.05

الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

## ٣. علاقات تأثير مهارات القيادة الإدارية في الالتزام التنظيمي على مستوى المتغيرات الفرعية

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى تأثير كل متغير من متغيرات مهارات القيادة في متغيرات الالتزام التنظيمي على النحو الآتي:

أ. توضح معطيات الجدول ١١ وجود تأثير معنوي لمتغيرات المهارات القيادية في متغير الالتزام الشعوري (العاطفي)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.569) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.785) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (3,51)، ويعزز هذا التأثير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.30)، ومن متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها اتضح أن أعلى تأثير لمتغير المهارات القيادية في الالتزام الشعوري (العاطفي) كان معنوياً لمتغير المهارات الإدارية إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.926)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05).

ب. كشفت معطيات الجدول ١١ وجود تأثير معنوي لمتغيرات المهارات القيادية في متغير الالتزام المعياري، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.538) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.785) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (3,51)، ويعزز هذا التأثير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.52)، ومن متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها اتضح أن أعلى تأثير لمتغيرات المهارات

القيادية في الالتزام المعياري كان معنوياً لمتغير المهارات الإدارية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة له (3.123) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,671) عند مستوى معنوية (0.05).  
 ت. تبين معطيات الجدول ١١ وجود تأثير معنوي لمتغيرات المهارات القيادية في متغير الالتزام الاستمراري، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (16.853) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.758) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (3,51)، ويعزز هذا التأثير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.49)، ومن متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها اتضح أن أعلى تأثير لمتغير المهارات القيادية في الالتزام الاستمراري كان معنوياً لمتغير المهارات الإدارية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة له (2.992) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05). وعلى أساس هذه النتائج تُقبل الفرضية الثانية.

### الجدول ١١

#### علاقات تأثير متغيرات المهارات القيادية في كل متغير من متغيرات الالتزام التنظيمي

R <sup>2</sup>	F		متغيرات المهارات القيادية			B <sub>0</sub>	المتغير المستقل	
	الجدولية	المحسوبة	المهارات الإدارية	المهارات الإنسانية	المهارات الفكرية		المتغير المعتمد	
			B <sub>3</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>			
0.308	2.758	7.569*	0.358 (1.926)*	0.050 (0.319)*	0.301 (1.858)*	1.303 (2.451)*	الالتزام الشعوري (العاطفي)	متغيرات الالتزام التنظيمي
0.522	2.758	18.538*	0.465 (3.123)*	0.138 (1.097)*	0.212 (1.633)*	0.565 (1.326)*	الالتزام المعياري	
0.498	2.758	16.853*	0.402 (2.992)*	0.15 (0.134)*	0.263 (2.242)*	1.030 (2.679)*	الالتزام الاستمراري	
0.509	4.0812	54.862				1.025		

(\* تشير إلى قيمة t المحسوبة

الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية SPSS.

### المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

#### المحور الأول الاستنتاجات

- توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكرها على النحو الآتي:  
 ١. أفرزت نتائج تحليل البحث وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين مهارات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي. وهذا يدل على قوة العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.
- أظهرت نتائج تحليل البحث وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين كل متغيرات مهارات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي، وكانت هذه العلاقة متباينة إذ كانت أقوى العلاقات بين متغير المهارات الإدارية والالتزام التنظيمي، وأقل العلاقات مع متغير المهارات الإنسانية، وهذا يدل على قوة العلاقة بين متغيرات مهارات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.

٣. أظهرت نتائج تحليل البحث وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات مهارات القيادة الإدارية ومتغيرات الالتزام التنظيمي، حيث إنه كلما ازداد الاهتمام بمهارات القيادة الإدارية دعت الحاجة إلى الاهتمام بالالتزام التنظيمي.
٤. أظهرت نتائج البحث وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمهارات القيادة الإدارية بدلالة متغيراتها في دعم متغيرات الالتزام التنظيمي، حيث اتضح أن أعلى تأثير لمتغيرات مهارات القيادة الإدارية كان لمتغير المهارات الإدارية في دعم متغيرات الالتزام التنظيمي.

### المحور الثاني

#### التوصيات

- تأسيساً على ما توصل إليه البحث من نتائج واستنتاجات فمن المناسب تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد المنظمة المبحوثة في تنمية مهارات القيادة الإدارية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بما يعزز مكانة المنظمة ونجاحها وتتمثل هذه المقترحات بالآتي:
١. يتطلب من المنظمة المبحوثة إقامة دورات تدريبية وبشكل مستمر للمدراء بمختلف المستويات لاطلاعهم على مستلزمات نجاح القيادة الإدارية ولتعزيز مهاراتهم وخبراتهم.
  ٢. تشجيع المنظمة المبحوثة المدراء للاتصال مع المدراء في المنظمات الأخرى لتبادل الخبرات والمهارات.
  ٣. ضرورة إيلاء المهارات الذهنية أهمية أكبر، إذ تبين أن التمرس على هذه المهارات يعد أساساً لبناء الرؤى المستقبلية.
  ٤. يتطلب من المدراء في المنظمة المبحوثة الاهتمام بالمهارات الإنسانية، وذلك للضرورات الملحة نتيجة للظرف الحالي والحالات المأساوية التي يمر بها البلد.
  ٥. نشر ثقافة الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة وتعريف المدراء بأهميتها وأنواعها، لكي ترفع من مستوى التزامهم ومسؤولياتهم تجاه وظائفهم، وبما ينعكس على الأداء الإجمالي للشركة

#### المصادر

##### أولاً. المصادر باللغة العربية

##### أ. الرسائل والاطاريح

١. أبو جاسر، صابرين مراد نمر، (٢٠١٠)، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢. أبو زعيتير، منير حسن، (٢٠٠٩)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣. الاغا، رائد عمر، (٢٠٠٨)، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٤. التاك، أسيل زهير رشيد أمين، (٢٠١٠)، العلاقة التبادلية بين بعض القضايا الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية وبناء التزام العاملين بالجودة وانعكاساتها على القيم المنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٥. الحنون، ياسر بشير شكر محمود، (٢٠٠٩)، الأنماط القيادية ودورها في إدارة الأزمات، رسالة دبلوم غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٦. الزبياري، كسرا عنتر عبدالله، (٢٠٠٨)، مهارات التفكير الإبداعي لدى المدراء وتأثيرها في الأداء المنظمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٧. الطائي، بثينة حسين علي اوحيد، (٢٠٠٦)، تقويم المهارات القيادية في ضوء الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق.
٨. الطائي، رنا ناصر صبر، (٢٠٠٧)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٩. المرسومي، عمار حسين علي، (٢٠٠٨)، مهارات المدراء الاستراتيجيين وتأثيرها في تحديد أنماطهم القيادية، رسالة دبلوم غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١٠. النعيمي، عبدالله فتحي محمود، (٢٠٠٨)، النمط القيادي الملائم لإدارة المراكز الصحية التخصصية والمستشفيات، رسالة دبلوم غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١١. حواس، أميرة محمد رفعت، (٢٠٠٣)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٢. شحادة، رائف شحادة نايف، (٢٠٠٨)، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس فلسطين.
١٣. صالح، صفاء إدريس عيودي، (٢٠٠١)، دور المناخ والالتزام المنظمين في تحقيق هدفي النمو والربحية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١٤. عويضة، إيهاب احمد، (٢٠٠٨)، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٥. غواش، هبة سلامة سالم، (٢٠٠٨)، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر دلوكر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٦. كشمولة، عمر محمد صبحي، (٢٠٠٧)، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

#### ب. الكتب

١. العاني، مزهر شعبان وجواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٨)، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. العتيبي، صبحي، (٢٠٠٢)، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط١، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. النعيمي، صلاح عبدالقادر (٢٠٠٨)، المدير - القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. جبرنج، جبراليد، وبارون روبرت، (٢٠٠٩)، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
٥. حمادت، محمد حسن محمد، (٢٠٠٦)، القيادة التربوية في القرن الجديد، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة، (٢٠٠٨)، مبادئ إدارة الأعمال، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. عباس، علي، (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية الدولية، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. عبدالمقصود، محمد، (٢٠٠٦)، القيادة الإدارية، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. عبوي، زيد منير، (٢٠٠٧)، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، ط١، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٠. عبوي، زيد منير، (٢٠٠٨)، فن الإدارة بالاتصال، ط١، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. عوض، عامر، (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢. كنعان، نواف، (٢٠٠٩)، القيادة الإدارية، ط١، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٣. ماذس، روبرت وجاكسون جون، (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، ط١، شعاع للنشر، حلب، سورية.

### ثانياً. المصادر الأجنبية

#### A. Thesis

1. Brown, Barbara B., (2003), Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, Doctor of Philosophy in Human Development.
2. Culverson, Dawn Elizabeth, (2002), Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study within the Parks Canada Agency, Master of Arts in Recreation and Leisure Studies, University of Waterloo.
3. Hasbullah, Norazlan, (2008), The Relationship Between Leadership Behavior and Organizational commitment: A Study in the Co-operative, Societies in Peninsular Malaysia, Master of Business Administration, University of Malaya.
4. Lee, H. R., (2000), An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry, Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia polytechnic Institute and state University.
5. Richter, Mary, (2006), The Relationship Between Principle Leadership And School-Wide Position Behavior Support: An Exploratory Study, Doctor of Philosophy, University of Missouri-Columbia.
6. Sharples, Russell Horton, (2002), The Importance of Leadership Competencies: Perceptions of North Carolina Community College Presidents, Doctor of Education, North Carolina State University.

#### B. Periodicals

1. AL-Aameri, Ahmed S., (2000), Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses, Saudi Medical Journal, Vol. (21), No. (6).
2. Humphreys, John & Brunsen. Bill & Davis, Dale, (2005), Emotional Structure and commitment: Implications for health Care Management, Journal of health Organizational and Management, Emerald Group publishing Limited. WWW. Emeruld Sight. Com.
3. Matin, Hassan Zarei, *et. al.*, (2010), Relationship Between Interpersonal Communication Skills and Organizational Commitment (Case Study: Jahad Keshavarzi and University of Qom, Iran), Journal of Social Sciences, Vol. (13), No. (3).
4. Moore, Lori, L. & Rudd, Rick, D., (2005), Extension Leaders' Self-Evaluation of leadership Skill Areas, Journal of Agricultural Education, Vol. (46), No. (1).
5. Muthuveloo, Rajendran and Rose, Raduan Che, (2005), Typology of Organizational Commitment, Journal of Applied Science, Vol. (2), No. (6).
6. Nehmeh, Ranya, (2009), What is Organizational Commitment, Why should Managers Want it in their Workforce and is there any Cost Effective Way to Secure it, Vol. (5).
7. Salami, Samuel O., (2008), Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers, Anthropologist, Vol. (10), No. (1).
8. Shirbagi, Naser, (2007), Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions, Vol. (29), No. (1).

9. Stup, Richard, E., (2006), Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment, Department of Dairy and Animal Science College Agricultural Science, The Pennsylvania, State, University.
10. Ugboro, Isaiah O., (2006), Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit among Survivors of Restructuring and Downsizing, Institute of Behavioral and Applied Management, North Carolina A & T State University.

**C. Books**

1. Cote S. and Heslin P., (2003), Job Satisfaction and Organizational Commitment.
2. Felt, L., (2003), Organizational Commitment During Public Sector Downsizing, Memorial University.
3. Hughes, Richard L. and *et. al.*, (2006), Leadership, 5<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, Inc., New York, San Francisco. U.S.A.