

دور مهارات القيادة الادارية في تعزيز الالتزام الوظيفي (دراسة استطلاعية لاراء عينة
من مدراء الأقسام في ديوان محافظة اربيل)

**Role of managerial leadership skills in enhancing career
commitment**

**A survey of the opinion of a sample of department
managers in the office of Erbil governorate**

د. فيان سليمان حمه سعيد ، مدرس في قسم الادارة و المحاسبة، فكلتي العلوم
الانسانية و الاجتماعية ، جامعة كويه، العراق

Fayan Sulaiman Hama Saeed

**Lecturer in the Department of Management and Accounting,
both Humanities and Social Sciences, University of Koya, Iraq**

vian.alsalihy@koyauniversity.org

م. شيروان عمر اوامر، مدرس في قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة صلاح
الدين، اربيل ، العراق

Sherwan Omar Owmar

**Lecturer in the Department of Business Administration, Faculty
of Management and Economics, Salahuddin University, Erbil,
Iraq**

sherwan.omar@su.edu.krd

م. زانا مجيد صادق، مدرس في قسم الادارة و المحاسبة، فكلتي العلوم الانسانية و الاجتماعية
، جامعة كويه، العراق

Zana Majeed Sadek

**Lecturer in the Department of Management and Accounting,
both Humanities and Social Sciences, University of Koya, Iraq**

zana.sadq@koyauniversity.org

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى معرفة دور مهارات القيادة الادارية (المهارات الذهنية/ الفكرية، المهارات الإنسانية، و المهارات الإدارية) في تعزيز الالتزام الوظيفي (الالتزام الشعوري / العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) من وجهة نظر عينة من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في ديوان محافظة اربيل باقليم كردستان العراق. ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (٣٠) سؤال وزعت على عينة مكونة من (٣٩) مفردة وقد أعيدت منها (٣٠) استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل. وقد توصلت البحث الى وجود علاقة ارتباط بين مهارات القيادة الادارية و تعزيز الالتزام الوظيفي، و وجود اثر لمهارات القيادة الادارية في تعزيز الالتزام الوظيفي، وبناءً على ذلك فقد قدم البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات و من اهمها ضرورة زيادة الاهتمام بمهارات القيادة الإدارية لتشجيعها وتعزيزها لدى المدراء ولاسيما أن نتائج البحث الميدانية قد أوضحت ارتفاع مستوى هذه المهارات في المنظمة المبحوثة.

Abstract

The current research aims at identifying the role of managerial leadership skills (mental / intellectual skills, human skills, and managerial skills) in enhancing functional commitment (emotional / emotional commitment, normative commitment, continuous commitment) Erbil in the Kurdistan Region of Iraq. To achieve the goal, a questionnaire was constructed consisting of (30) question distributed to a sample of (39) single and was returned (30) form were all valid for analysis. The research found a relationship between the skills of the administrative leadership and the enhancement of the functional commitment, and the impact of the skills of the administrative leadership in enhancing the functional commitment. Accordingly, the research presented a set of recommendations and proposals, the most important of which is the

need to increase attention to management skills to encourage and strengthen them In particular, the results of the field research .showed the high level of these skills in the organization in question

المقدمة

تعد مهارات القيادة الإدارية من الموضوعات التي تستوجب الاهتمام في الوقت الحاضر، لأنَّ ما يميز المنظمات الحديثة هي 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، والإنسانية، والإدارية) تستطيع من خلالها قيادة المنظمة وتطويرها للوصول بها إلى أعلى المستويات وأرقاها، لأن التزام العاملين بالمنظمات ينبع من مدركاتهم بالتزام 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 العمال من خلال توفير فرص النمو كل تلك المزايا التي يقدمها القائد الإداري للعاملين ستساهم في بناء التزام الشخص تجاه المنظمة من حيث الالتزام (العاطفي، والمعياري، والمستمر).

الفصل الأول: نطاق البحث

أولاً: مشكلة البحث

استدعت التحديات التي تواجه منظمات اليوم في البيئة الداخلية والخارجية الحاجة الماسة للمنظمات لكي تمتلك قادة إداريين يمتلكون مهارات (فكرية، وإنسانية، وإدارية) قادرة على التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ومواجهة التحديات من خلال غرس ثقافة الالتزام تجاه منظماتهم، إذ لا توجد منظمة في العالم التنافسي السائد في يومنا هذا قادرة على الأداء بأعلى المستويات إذا لم يكن كل فرد فيها متعهداً وملتزماً بأهداف المنظمة ويعمل بوصفه عضو فريق فعال، هنا تتمثل المشكلة في ضعف قدرة المدراء على توظيف المهارات لديهم في تحقيق الالتزام التنظيمي. وقد التمس الباحثون هذا من من خلال زيارة أقسام وشعب ديوان محافظة أربيل المبحوثة مما دعى إلى تناول هذه المشكلة والسعي لعلاجها في البحث الحالي. وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى مهارات القيادة الإدارية للمنظمة المبحوثة من وجهة نظر افراد عينة البحث؟
٢. ما مستوى تحقيق الالتزام التنظيمي للمنظمة المبحوثة من وجهة نظر افراد عينة البحث ؟
٣. ما طبيعة العلاقة والأثر بين مهارات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي بمتغيراته للمنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

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

١. **المستوى النظري:** تعزز البحث الحالي الإطار النظري للدراسات السابقة فضلاً عن إسهامها في تحديد توجهاتها.
٢. **المستوى الميداني:** تتبلور أهمية هذه 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.

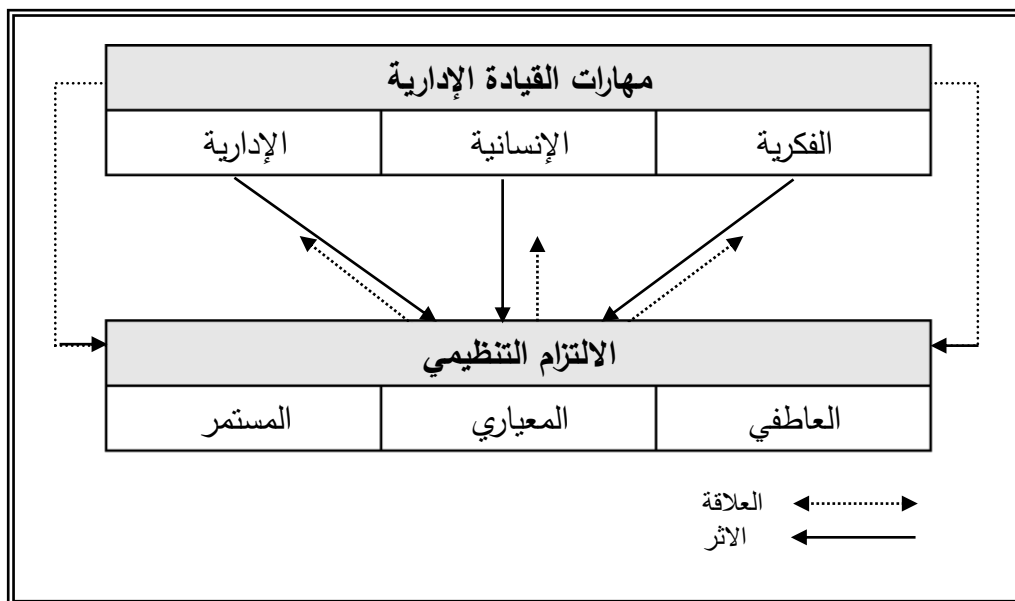
ثالثاً: أهداف البحث

تسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد مستوى المهارات المملوكة للقيادة الإدارية بأنواعها (الفكرية، الإنسانية، الإدارية) في المنظمة المبحوثة.
٢. تحديد مستوى الالتزام التنظيمي بأنواعه (العاطفي، المعيارى، المستمر) في المنظمة المبحوثة.
٣. اختبار علاقات الارتباط والأثر 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 يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي اقترحها الباحثون للإجابة عن الاستشارات البحثية المنوه عنها في مشكلة البحث، وقد اعتمد في هذا المخطط متغيرات مهارات القيادة الإدارية بوصفها متغيرات مستقلة تؤثر في الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً، الشكل (١).



الشكل (١) مخطط البحث الافتراضي (من إعداد الباحثون)

خامساً: فرضيات البحث

لتحقيق أهداف البحث واختبار مخططها، اعتمدت البحث الفرضيات الآتية:

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

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

الفصل الثاني: الجانب النظري

١. مهارات القيادة الإدارية

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

ظهر الاهتمام منذ القدم بموضوع القيادة، وتزايد اهتمام منظمات الأعمال بها في الوقت الحاضر، ويأتي هذا الاهتمام من منطلق الدور المهم، والجوهرية الذي تؤديه القيادة في التأثير في سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة من الناحية العملية ملازمة للمجموعة إذ لا يمكن لأية مجموعة أن تحقق أهدافها بلا قائد يقود فعاليتها نحو تحقيق أهدافها، كما لا يمكن لأي قائد أن يؤدي دوره بفعالية من غير وجود المجموعة. وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر أن هنالك اتجاهات ومداخل تناول الباحثون مفهوم القيادة. إذ يرى (الشماع، ٢٠٠٤، ٢٢٢) بأن القيادة الإدارية عبارة عن انعكاسات بقوة الشخصية التي يتمتع بها فرد دون غيره في توجيه ورقابة الآخرين. و يعرفه (عباس، ٢٠٠٤، ١٥٨) بأنها سلوك من جانب فرد وهو (القائد) الذي يؤثر في سلوك الآخرين بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره. و يعرفه (الطراونة، ٢٠٠٥، ١١) بأنها قدرة القائد في التأثير على الآخرين للعمل وتعزيز الثقة لإنجاز الأعمال المصدرة لهم. و يرى (مرسى، ٢٠٠٦، ٢٥٥) بأنه استخدام القوة أو النفوس للتأثير في سلوك الآخرين. و يعرفه (آل علي

والموسوي، ٢٠٠٦، ١٣١) بأنها القدرة على حث الافراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعياً في إنجاز الاهداف التنظيمية او تجاوزها. من جانب يؤكد (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، ٤٥٨) بانه عمليات الإيهاء أو المهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم التزاما وانجاز للمهام المطلوبة منهم. و يعرفه (اومر، ٢٠١١، ٢١) بانه عملية تأثير القائد في العاملين وتحفيزهم وتوجيههم نحو أداء أفضل من خلال الخصائص والمهارات والقيم والامكانيات التي يمتلكها القائد من أجل تحقيق اهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية القيادة

يمكن توضيح أهمية القيادة على النحو الآتي (ميرخان، ٢٠٠٣، ٢٢)

١. إن القيادة لا بد منها في الحياة حتى تنظم الحياة.
٢. إن قيادة حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن تواصل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
٣. تدعيم السلوك الايجابي وتقليل السلبيات فهي بمثابة رُبان السفينة.
٤. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
٥. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .
٦. وضع الاستراتيجيات لتحريك الأفراد نحو أهداف عليا.

ثالثاً: انواع القيادة

يمكن تحديد أهم أنواع القيادة و كالآتي:

١. القيادة الأوتوقراطية: وهي القيادة التي تحصر جميع السلطات والصلاحيات بيدها ولا تستشير أحد في عملية إتخاذ القرار وتفترض الطاعة العمياء للمرؤوسين (حسين، ٢٠٠٥، ٧١-٧٣).
٢. القيادة البيروقراطية: وهي القيادة التي تؤدي عملها عبر السياسات والأجراءات اعتماداً على الهيكل التنظيمي ويقوم العاملين بتنفيذ الأعمال المناطة بهم بشكل روتيني (الطراونة، ٢٠٠٥، ١٤، ١٣)
٣. القيادة الديمقراطية: أحياناً تُسمى بالقيادة المساهمة أو المشاركة وهي القيادة التي تشجع العاملين على طان تكون جزء من عملية إتخاذ القرار ، وأعلامهم عن كل مايؤثر في عملهم (الطراونة، ٢٠٠٥، ١٤، ١٣)

٤. القيادة بأسلوب أو ما تُسمى القيادة العالية التمكين: وفي هذا النموذج من القيادة يعطي للعاملين الحرية وصلاحيات أكبر مع قوة التمكين لغرض إتخاذ القرارات دون تدخل واضح للقيادة في العمل أب أن عمل القيادة يكون شرفي (حسين، ٢٠٠٦، ٧١-٧٣).

٥. القيادة التبادلية: ويتم فيها التبادل المشترك بين القائد والمرووس لأسباب اقتصادية أو سياسية ومن خلالها تدرك القيادة حاجات المرووسين ورغباتهم وتحدد كيفية إشباعها من خلال مبادلتها كمكافآت عادلة لتحقيق أهداف محددة أو واجبات معينة.

٦. القيادة التحويلية: وتتصف بالنمط العالي الأداء والتي تُغير طرائق تفكير المرووسين جذرياً، والتي تمتلك الموهبة والإلهام اللذين من خلالهما يحدث التأثير في الآخرين ويحثهم على القيام بمستوى غير اعتيادي من الأداء، والقائد التحويلي بنظر (كريدي، ٢٠١٠، ١٢٣) هو الذي يُحفز العاملين نحو التغيير من خلال تركيزه على الرؤية والقيم والأفكار المشتركة.

٧. القيادة الكارزمية: وهي القيادة القادرة على دفع المرووسين باتجاه الأداء المتوقع، إذ تمتلك رؤية مستقبلية وتستطيع دفع الآخرين لإدراكها بالطريقة التي تجعل الرؤية حقيقة، وأما فيسمونها على إنها سحر الشخصية، في حين أن كل من ينظرون إليها على أنها قابلية القائد لى دفع أداء المرووسين بشكل يتجاوز المتوقع، ويجعلهم يعملون باتجاه اهداف المنظمة أكثر من عملهم نحو مصالحهم الشخصية (الطراونة، ٢٠٠٥، ١٤، ١٣).

٨. القيادة الخارقة: تشير الى هذا النوع من القيادة بكونها التي تستطيع جعل العاملين يعرفون قدراتهم عبر ممارسة سلوكها التأثيري على العاملين داخل المنظمة (الطراونة، ٢٠٠٥، ١٤، ١٣).

٩. القيادة بالتمكين: هي التي تُمكن العاملين من إتخاذ القرارات وتسهيل عملية التعاون والتعاقد والتعاون فيما بينهم بدلاً من تفويض الصلاحية (حسين، ٢٠٠٦، ٧١-٧٣).

رابعاً: مهارات القيادة الإدارية

قسم روبرت كاتز المهارات الأساسية للمديرين إلى ثلاثة أنواع وهي:

١. المهارة الفنية:

هي القدرة على إستخدام معرفة خاصة أو خبرة ماتتعلق بأسلوب أو عملية أو إجراء معين. ومن أمثلة ذلك المحاسبون والمهندسون والمحامون والمبرمجون الذين يحصلون على المهارات الفنية

بقدر كبير من خلال التعليم الرسمي. وهناك مجموعة أخرى من الأفراد تحصل على المهارات من خلال التعلم والتدريب المناسب والخبرة الوظيفية ومن أمثلة ذلك مندوبي المبيعات.

٢. المهارة الإنسانية:

هي إمتلاك بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من التفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم، ويترجم ذلك بالتعاون مع الآخرين، فهمهم وزيادة دافعيتهم للعمل كأفراد أو جماعات. وتتطلب هذه المهارة أن يكون لدى المدير وعياً ذاتياً وطاقاً للتفاهم أو التعاطف مع مشاعر الآخرين.

٣. المهارة الفكرية:

هي القدرة على تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحياناً. وتعني قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض وتوقع تأثير التغيير في أحد أجزائها على بقية الأجزاء أو على المنظمة ككل.

٢. الالتزام التنظيمي

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

يعتمد الالتزام التنظيمي على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم، وكلما كان العاملون بالمنظمة على مستوى عالي من الالتزام بعملهم استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة (علي بك، ٢٠٠٣: ١٩)، و يرى (عبدالحسين، ٢٠١٠، ٢٦٧) بانه الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد من خلال الأيمان بأهداف وقيم المنظمة والرغبة في بذل الجهود والمحافظة على عضويته فيها. اما (كريدي، ٢٠١٠، ٣٠) فقد عرف الالتزام بانه الاحساس الاضافي بتخمين وتحديد خصوصية المنظمة. و هي عبارة عن الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول اهداف المنظمة ولاستعداد لممارسة الجهود الجبارة لتحقيق اهدافها (العطوى، الشيباني، ٢٠١٠، ١٣١).و من جانب يعرف (راضي، حسن، ٢٠١١، ١١٢) بأنه ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة التي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل طالما بقيت العلاقة التعاقدية مثمرة.

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي من المفاهيم والظواهر السلوكية التي سلطت عليها الأضواء ونالت اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الكتاب والباحثين، نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة وديمومة استمرارها، وفي عالم اليوم الذي يسوده التنافس في بيئة الأعمال لا توجد هناك منظمة قادرة على الاداء وفق المستوى المطلوب منها عن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين باهداف المنظمة ويعملون كفريق واحد من اجل تحقيق تلك اهداف. وان الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز، الذي يؤدي الى ارتفاع إنتاجيتهم وحبهم لعملهم ومنظماتهم والأفراد الذين يعملون مع منظماتهم مدة طويلة من الزمن ويشعرون إنها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط منظمة قوية وليس لهم رغبة في ترك أعمالهم وسيزداد التزامهم تجاه المنظمة ويقل دوران العمل والغياب (ناس بابير، ٢٠١٠، ١٧٨) و (عبدالحسين، ٢٠١٢، ٢٦٨) و (راضي و حسن، ٢٠١١، ١١٣).

١. إن الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
٢. زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
٣. زيادة معدلات الاداء والانتاجية.
٤. كلما زاد معدل التوافق بالقيم والاهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك الى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
٥. انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة (عبدالحسين ٢٠١٢، ٢٦٨-٢٦٩) و (كريدي، ٢٠١٠، ٣٠) و (الملا وفتمي، ٢٠١٤، ٧٦).

ثالثاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

يمكن تحديد ابعاد الالتزام التنظيمي بما يلي:

أ- الالتزام العاطفي:

هذا الالتزام يعبر عن نوع وقوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة معينة لانه موافق على اهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق اهدافها وهذا النوع من الالتزام دائما ما ترغب المنظمة في غرسه في قلوب المرؤوسين (عبدالحسين، ٢٠١٢، ٢٦٨ - ٢٦٩). ويلاحظ المدير ان العاملين الذين لديهم التزام ولاء يشير اليه بأنه التزام عاطفي يدفعهم الى سلوك المواطنة التنظيمية بين الاشخاص ان الالتزام العاطفي يعكس الروابط الشعورية لدى العاملين التي تظهر من خلال مشاركتهم وهذا ما يولد لهم علاقات مع زملاء العمل والتطابق والاندماج بقيم واهداف المنظمة (حسين، ٢٠١٣، ٧٩).

ب- الالتزام المستمر:

هذا البعد يشير الى قوة رغبة الفرد في البقاء بالعمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة زاد تمسكه بها وأن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل "خطط التقاعد، والصداقة الحميمة لبعض الافراد" وكثير من الافراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الافراد يقال عليهم: ان درجة ولائهم الاستمرارية عالية (الملا وفتحي، ٢٠١٤، ٧٦)، وقد يحصل الالتزام المستمر من خلال عدم توافر بدائل العمل في منظمات اخرى ولذلك يضطر الفرد الى البقاء في المنظمة مع الاخذ بنظر الاعتبار ان مسألة التوظيف تعتمد على امور كثيرة منها، الظروف الاقتصادية، ومعدل البطالة والمهارات والقدرات الشخصية التي يتمتع بها الموظف (فرج وصادق، ٢٠١٣، ٧٠-٧١).

ت- الالتزام المعياري:

وهي تشير الى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم الى حد كبير ماذا يمكن ان يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة فهو لا يريد ان يسبب قلقاً لمنظمته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل (كريدي، ٢٠١٠، ٣٠)، اذن فهو التزام ادبي حتى ولو كان على حساب نفسه ويرتبط هذا النوع من التزام بالحقوق والاخلاق أي بمعنى على العامل البقاء مع صاحب العمل وهذا يستند الى فلسفات مختلفة تخص العاملين مثل الخبرة التي حصل عليها والتنشئة الاجتماعية وغيرها فهذه الاشياء تولد لدى الفرد الولاء الطويل للمنظمة (عبدالحسين، ٢٠١٢، ٢٦٨ - ٢٦٩).

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً : منهج البحث

اعتمد البحث لبلوغ أهدافه على المنهج الوصفي التحليلي إذ تم وصف متغيرات البحث نظرياً ومن ثم تحليلها إحصائياً بغية الوصول إلى أهدافها.

ثانياً: مجتمع البحث

حدد البحث جميع مديري الأقسام، ومسؤولي الشعب في ديوان محافظة أربيل كمجتمع البحث، ولتحقيق الهدف البحث تم تصميم استبانة مكونة من (٣٠) سؤال وزعت على عينة مكونة من (٣٩) فرداً، وقد أعيدت منها (٣٠) استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل وبذلك فإن نسبة الاسترجاع بلغت (76.92%).

ثالثاً: أداة البحث

في الجانب الميداني اعتمد الباحثون على استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها شمولها على متغيرات البحث المعتمدة، وتمت صياغتها لتخدم أهداف البحث وفرضياتها بالاستناد إلى الجانب النظري حتى أصبحت في صورتها النهائية (الملحق ١).

رابعاً: ثبات الاستبانة

تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق استخدام برنامج SPSS وذلك لحساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Coefficient ، وكانت القيمة الكلية لمعامل ألفا العامة للاستبانة كاملة تساوي (0.874)، وهو معامل ثبات مرتفع، ويشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات. كما تم

حساب معامل ألفا للثبات لكل محور من محاور الاستبانة، وكذلك أبعاد كل محور؛ توضحها الجداول (٣):

الجدول (٣) قيم معامل ثبات الاستبانة Cronbach's Alpha

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	قيم الثبات	معامل
١	مهارات القيادة الادارية	15	.823	
٢	الالتزام التنظيمي	15	.832	
٣	جميع فقرات الاستبانة	30	.874	

خامسا: وصف و تحليل ابعاد مهارات القيادة الادارية

في هذه الفقرة يتم عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على ابعاد مهارات القيادة الادارية حيث يشير الجداول إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات، وقد تم قياس هذا المتغير بعدد من المتغيرات الفرعية ولكل واحد منها مجموعة أسئلة وهي كما يلي:

١. المهارات الذهنية / الفكرية:

تبين نتائج الجدول (٥) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات المهارات الذهنية / الفكرية ، إذ يشير إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (4.136) وانحراف معياري (0.683). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو X4 و X5 الذي يتضمن (امتلاك القدرة إلى الرجوع للمواقف المتشابهة عند حدوث المشكلات للحد منها ومعالجتها) و (أشجع العاملين على تنمية روح البحث والتحديث والابتكار في مجال العمل) بوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.577) . بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X1 التي تتضمن (امتلاك الأفكار التي تغير من واقع المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف المحيطة) بوسط حسابي (3.97) و انحراف معياري (0.660).

٢. المهارات الإنسانية:

تبين نتائج الجدول (٥) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات المهارات الإنسانية، إذ يشير إلى اتفاق متوسط الأهمية لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (4.198) وانحراف معياري (767). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو X10 الذي يتضمن (احرص على إشاعة روح التعاون والعلاقات الإنسانية بين العاملين) بوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (599). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X9 التي تتضمن (أتمتع بروح المسامحة عن كثير من الأخطاء التي يقع بها العاملين بدون قصد) بوسط حسابي (3.97) و انحراف معياري (768).

٣. المهارات الإدارية:

تبين نتائج الجدول (٥) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات المهارات الإدارية ، إذ يشير إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (4.066) وانحراف معياري (7608). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو X12 الذي يتضمن (استثير جهود العاملين لتحسين الأداء) بوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (656). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X15 التي تتضمن (اعمل على تفويض السلطة والصلاحيات إلى غيري من العاملين) بوسط حسابي (3.68) و انحراف معياري (1.071).

الجدول (٥) التكرارات و الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المهارات القيادية

الفقرات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X1	17.5	7	65.0	26	15.0	6	2.5	1	0.0	0	3.97	.660
X2	37.5	15	52.5	21	5.0	2	2.5	1	2.5	1	4.20	.853
X3	25.0	10	60.0	24	10.0	4	5.0	2	0.0	0	4.05	.749
X4	30.0	12	62.5	25	7.5	3	0.0	0	0.0	0	4.23	.577
X5	30.0	12	62.5	25	7.5	3	0.0	0	0.0	0	4.23	.577
المعدل العام لفقرات المهارات الذهنية / الفكرية												
											4.136	0.683
X6	40.0	16	37.5	15	15.0	6	5.0	2	2.5	1	4.07	.997
X7	40.0	16	40.0	16	15.0	6	5.0	2	0.0	0	4.15	.864
X8	37.5	15	55.0	22	7.5	3	0.0	0	0.0	0	4.30	.608
X9	22.5	9	57.5	23	15.0	6	5.0	2	0.0	0	3.97	.768
X10	55.0	22	40.0	16	5.0	2	0.0	0	0.0	0	4.50	.599
المعدل العام لفقرات المهارات الإنسانية												
											4.198	.0767
X11	25.0	10	62.5	25	10.0	4	2.5	1	0.0	0	4.10	.672
X12	42.5	17	47.5	19	10.0	4	0.0	0	0.0	0	4.32	.656
X13	17.5	7	65.0	26	12.5	5	2.5	1	2.5	1	3.93	.797
X14	37.5	15	55.0	22	7.5	3	0.0	0	0.0	0	4.30	.608
X15	25.0	10	37.5	15	17.5	7	20.0	8	0.0	0	3.68	1.071
المعدل العام لفقرات المهارات الإدارية												
											4.066	.7608

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب ابعاد مهارات القيادة الادارية حسب الأهمية النسبية كما في الجدول (٦):

الجدول (٦) ترتيب ابعاد مهارات القيادة الادارية حسب الأهمية النسبية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المهارات الذهنية / الفكرية	4.136	0.683	2
المهارات الإنسانية	4.198	.0767	1
المهارات الإدارية	4.066	.7608	3

سادسا: وصف و تحليل ابعاد الالتزام التنظيمي:

١. الالتزام الشعوري / العاطفي

تبين نتائج الجدول (٧) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الالتزام الشعوري / العاطفي ، إذ يشير إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (4.0242) وانحراف معياري (8596). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو Y5 الذي يتضمن (اشعر بأنني سأكون سعيداً في العمل حتى بلوغي السن التقاعدي في هذه المنظمة) بوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (1.012) بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y4 التي تتضمن (تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم السائدة في هذه المنظمة) بوسط حسابي (3.63) و انحراف معياري (868).

٢. الالتزام المعياري

تبين نتائج الجدول (٧) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الالتزام المعياري، إذ يشير إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (4.024) وانحراف معياري (8402). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو Y10 الذي يتضمن (ابذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في المنظمة) بوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (853). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y6 التي تتضمن (أحرص على بقائي في هذه المنظمة حتى ولو خسرت مادياً). بوسط حسابي (3.75) و انحراف معياري (870).

٣. الالتزام الاستمراري

تبين نتائج الجدول (٧) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الالتزام الاستمراري، إذ يشير إلى اتفاق متوسط الأهمية لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (3.846) وانحراف معياري (9348). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو Y14 الذي يتضمن (أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل). بوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (744). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y11 التي تتضمن (لن أفكر بالعمل في منظمة أخرى حتى ولو كانت ظروف العمل هناك أفضل). بوسط حسابي (3.45) و انحراف معياري (1.108).

الجدول (٧) التكرارات و الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات الالتزام التنظيمي

الفقرات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
Y1	37.5	15	42.5	17	17.5	7	0.0	0	2.5	1	4.13
Y2	25.0	10	55.0	22	17.5	7	2.5	1	0.0	0	4.03
Y3	37.5	15	42.5	17	17.5	7	2.5	1	0.0	0	4.15
Y4	15.0	6	42.5	17	32.5	13	10.0	4	0.0	0	3.63
Y5	55.0	22	27.5	11	10.0	4	5.0	2	2.5	1	4.27
المعدل العام لفقرات الالتزام الشعوري / العاطفي											
Y6	15.0	6	57.5	23	15.0	6	12.5	5	0.0	0	3.75
Y7	22.5	9	60.0	24	10.0	4	5.0	2	2.5	1	3.95
Y8	25.0	10	57.5	23	15.0	6	2.5	1	0.0	0	4.05
Y9	35.0	14	45.0	18	12.5	5	7.5	3	0.0	0	4.07
Y10	50.0	20	35.0	14	10.0	4	5.0	2	0.0	0	4.30
المعدل العام لفقرات الالتزام المعياري											
Y11	12.5	5	47.5	19	20.0	8	12.5	5	7.5	3	3.45
Y12	22.5	9	47.5	19	17.5	7	12.5	5	0.0	0	3.80
Y13	32.5	13	45.0	18	10.0	4	5.0	2	7.5	3	3.90
Y14	25.0	10	67.5	27	0.0	0	7.5	3	0.0	0	4.10
Y15	17.5	7	70.0	28	5.0	2	7.5	3	0.0	0	3.98
المعدل العام لفقرات الالتزام الاستمراري											

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب ابعاد الالتزام التنظيمي حسب الأهمية النسبية كما في الجدول (٨):

الجدول (٨) ترتيب ابعاد الالتزام التنظيمي حسب الأهمية النسبية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الالتزام الشعوري / العاطفي	4.042	.8596	1
الالتزام المعياري	4.024	.8402	2
الالتزام الاستمراري	3.846	.9348	3

سابعاً: تحليل علاقات الارتباط بين مهارات القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارات القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي ، حيث توضح نتائج الجدول (٩) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين مهارات القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي ، وبلغت قيمة هذا الارتباط (678). وهي علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ويشير هذا إلى أهمية دور مهارات القيادة الادارية في تعزيز الالتزام التنظيمي المطلوب و الضروري لافراد عينة الدراسة. و تشير معطيات الجدول (٩) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين مهارات القيادة الادارية وابعاد الالتزام التنظيمي ، حيث بلغت قيم الارتباط بينهما (511)، (484)، (461)، على التوالي، و عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وهي علاقة ارتباط معنوية. وعلى هذا الأساس فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على: وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارات القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي.

الجدول (٩) نتائج علاقات الارتباط بين مهارات القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي

المتغيرات	الالتزام التنظيمي	الالتزام الشعوري العاطفي /	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري
مهارات القيادة الادارية	.678	.511	.484	.461
مستوى المعنوية	.000	.004	.016	.015

ثامناً: تحليل علاقات التأثير بين مهارات القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي

يشير الجدول (١٠) بتحليل أنموذج تأثير لابعاد مهارات القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي إلى وجود تأثير معنوي لمهارات القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (20.882) و هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.121) عند درجتي حرية (39 , 1) وبمستوى معنوية (٠.٠٥) وأن معامل التحديد (R^2) والتي كانت قيمته (487) يشير إلى أن قدرة المتغير المستقل و التي هي مهارات القيادة الادارية تفسر التأثير الذي يطرأ على الالتزام التنظيمي بنحو (49.7%). ويعود هذا إلى إدراك أفراد منظمة عينة الدراسة إلى أهمية دور مهارات القيادة الادارية في تعزيز الالتزام التنظيمي.

جدول (١٠) أثر لابعاد مهارات القيادة الادارية في الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي					مهارات القيادة الادارية
R ²	T		F		
.497	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
	1.268	4.570	3.121	20.882	

المصدر: من اعداد الباحثون بالأعتماد على نتائج الحاسوب الآلي.

و يتضح من خلال الجدول (١١) والخاص بتحليل أنموذج اثر ابعاد مهارات القيادة الادارية في الالتزام التنظيمي. حيث بلغت قيم F المحسوبة للابعاد الثلاث (6.627)، (3.602)، (23.206) على التوالي و هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.121) عند درجتي حرية (39, 1) و عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) و قد بلغت قيم معامل التحديد R² (.231)، (.168)، (.513)، اذ كان تأثير مهارات القيادة الادارية في الالتزام الاستمراري من اقوى الابعاد تأثيرا في حين كان تأثير مهارات القيادة الادارية في الالتزام المعياري من اضعف الابعاد تأثيرا وبهذا فانه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لمهارات القيادة الادارية في الالتزام التنظيمي.

جدول (١١) أثر مهارات القيادة الاداري في ابعاد الالتزام التنظيمي

مهارات القيادة الادارية					
R ²	T		F		
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
.231	1.268	2.574	3.121	6.627	الالتزام الشعوري / العاطفي
.168	1.268	1.766	3.121	3.602	الالتزام المعياري
.513	1.268	4.817	3.121	23.206	الالتزام الاستمراري

الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات توصلت البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات على النحو الآتي:

١. إن متغيرات مهارات القيادة الإدارية المتمثلة بـ(الفكرية، والإنسانية، والإدارية) قد حصلت على نسبة اتفاق عالية، وهذا مؤشر على قدرة القيادة الإدارية في ديوان المحافظة المبحوثة على البحث والتحليل والاستعداد لتقبل آراء وأفكار الآخرين وإشاعة روح التعاون، فضلاً عن بناء مناخ تنظيمي يتسم بالديمقراطية والعلاقات الإنسانية بين العاملين وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء والتقيد بالأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من مجلس المحافظة.
٢. حققت متغيرات الالتزام التنظيمي المتمثلة بـ(العاطفي، والمعياري، والمستمر) أعلى نسبة اتفاق من قبل عينة البحث، وهذا مؤشر على شعور العاملين بالسعادة من خلال عملهم في ديوان المحافظة المبحوثة وتوافق أهدافهم مع أهداف ديوان المحافظة، فضلاً عن شعورهم بالالتزام القوي للاستمرار بالعمل وبذل المزيد من الجهد لإثبات إخلاصهم تجاه ديوان المحافظة، وأن تركهم للعمل سيكلفهم الكثير من التضحيات المادية والمعنوية وبما فيهم زملاء العمل.
٣. 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.
٤. أظهرت نتائج تحليل البحث وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين كل متغيرات مهارات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.
٥. 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.
٦. 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.

ثانياً: المقترحات:

١. ضرورة إقامة دورات تدريبية وبشكل مستمر للمدراء بمختلف المستويات لاطلاعهم على مستلزمات نجاح القيادة الإدارية ولتعزيز مهاراتهم وخبراتهم.
٣. ضرورة إيلاء المهارات الذهنية أهمية أكبر، إذ تبين إن التمرس على هذه المهارات يعد أساساً لبناء الرؤى المستقبلية.
٤. ضرورة الاهتمام بالمهارات الإنسانية وذلك للضرورات الملحة نتيجة للظرف الحالي والحالات المأساوية التي يمر بها البلد.
٥. ضرورة زيادة الاهتمام بمهارات القيادة الإدارية لتشجيعها وتعزيزها لدى المدراء ولا سيما أن نتائج البحث الميدانية قد أوضحت ارتفاع مستوى هذه المهارات في المنظمة المبحوثة.
٦. نشر ثقافة الالتزام التنظيمي في ديوان المحافظة المبحوثة وتعريف المدراء بأهميتها وأنواعها، لكي ترفع من مستوى التزامهم ومسؤولياتهم تجاه وظائفهم وبما ينعكس على الأداء الإجمالي للمحافظة.

قائمة المصادر

١. الاشرافي، رياض أحمد إسماعيل يحيى، (٢٠٠٢)، تأثير الأساليب القيادية لرؤساء أندية الدرجة الأولى الرياضية في الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئاتها الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.
٢. 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.
٣. اوامر، شيروان عمر، (٢٠١١)، دور أبعاد القيادة الرؤيوية في عمليات المعرفة: دراسة تحليلية لآراء عينة من الاعضاء الهيئة التدريسية في جامعة صلاح الدين، رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة صلاح الدين-أربيل، كلية الادارة والاقتصاد.
٤. حنونة، سامي إبراهيم حماد، (٢٠٠٦)، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٥. الطائي، بثينة حسين علي اوحيد، (٢٠٠٦)، تقويم المهارات القيادية في ضوء الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.
٦. علي بك، يسرى وليد إبراهيم، (٢٠٠٣)، إنشاء الالتزام بالإرادة المنفردة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية القانون، جامعة الموصل.
٧. ميرخان، خالد محمد امين، (٢٠٠٥)، العلاقة بين الاساليب المعرفة وراس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير المنشورة، جامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد.
٨. الوزان، خالد محمد أحمد، (٢٠٠٦)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
٩. حسين ، سعد مهدي، (٢٠٠٦)، القيادة والتفكير الستراتيجي-العلاقة والأثر، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (٧).
١٠. حسين، قيس إبراهيم، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام: دراسة استطلاعية لأراء عين من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية -ديالى ، جامعة السليمانية/ الكردستانية للدراسات الستراتيجية والبحث العلمي.
١١. راضي، جواد محسن وحسن، عبد الله كاظم، (٢٠١١) العلاقة بين السلو الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي ، دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية ، كلية الإدارة والاقتصادية.
١٢. شهاب، شهرزاد معدن (٢٠١٠)، القيادة الإدارية ودورها في تاصيل روابط العلاقات العامة: دراسات تربوية، العدد الحادي عشر ، تموز، تدريسية في معهد إعداد المعلمين، نينوى.
١٣. عبد الحسين ، باسم، (٢٠١٢)، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من مفوضي الهيئة العامة للسدود والخزانات.
١٤. العبيدي، نداء جواد، (٢٠١٢)، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة تكريت-كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٨)، العدد(٢٤).

١٥. العطوى، عامر علي حسين، (٢٠١٥)، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي الميرية العامة لتربية كربلاء ، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (٨)، العدد (٣).
١٦. عباس، عمادي احمد ، (٢٠١٦)، الالتزام التنظيمي ودوره في تحفيز اداء العاملين بحث استطلاعي لأراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد (٩٤) المجلد (٢٢).
١٧. كريدي، باسم عباس، (٢٠١٠)، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية العدد (٣) المجلد (١٢).
١٨. ماجد، زيد صادق وبدر اوي، عبد الرضا فرج، ٢٠١٣، الأنماط القيادة وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، العدد (٣٤)، المجلد (٩).
١٩. الملا، عبد الرحمن مصطفى و فتحي، اسراء معد ، (٢٠١٤)، العدد الوسيط للعقد النفسي في ضوء الربط بين الاحتياجات التدريبية والالتزام التنظيمي، كلية الإدارة الاقتصادية جامعة بغداد، العدد (٣٣)، المجلد (٢٠).
٢٠. آل علي، رضا صاحب أبو حمد والموسوي، سنان كاظم، (٢٠٠٦) الإدارة لمعان معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
٢١. الشماع، خليل محمد حسن، (٢٠٠٤)، مبادئ الإدارة مع التركيز إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة، عمان، الأردن.
٢٢. الطراونة، حسين أحمد، (٢٠٠٥)، المهارات القيادة والسلوكية في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الخليج عمان –الأردن.
٢٣. العامري، صالح مهدي حسن، الغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٨)، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية.
٢٤. مرسي، نبيل محمد، ٢٠٠٦، المهارات والوظائف الإدارية ، جامعة الأسكندرية .
٢٥. هاشم، عادل عبد الرزاق، (٢٠١٠)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي الطبعة العربية ٢٠١٠، جميع حقوق الطبع محفوظة عمان-الأردن.

إستمارة إستبانة

السيد المدير المحترم :

تمثل هذه الاستمارة جزء من متطلبات انجاز البحث الموسوم - "دور مهارات القيادة الإدارية في الالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام في ديوان محافظة أربيل" ، وتعدّ مشاركتكم في اختيار الإجابة الصحيحة ذات أثر إيجابي في إخراج هذه البحث، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل عبارة، علماً أن البيانات المدونة تنسم بطابع السرية والأمانة العلمية ولا داعي لتثبيت الاسم ... نشكر تعاونكم وحسن استجابتكم. مع وافر الشكر والتقدير

مهارات القيادة الإدارية

ت	المهارات الذهنية / الفكرية	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١	أمتلك الأفكار التي تغير من واقع المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف المحيطة.					
٢	أناقش الأفكار المقدمة من قبل العاملين بموضوعية ودقة.					
٣	اعتمد على التفكير المنطقي لتصوير ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة.					
٤	أمتلك القدرة على الرجوع للمواقف المتشابهة عند حدوث المشكلات للحد منها ومعالجتها.					
٥	أشجع العاملين على تنمية روح البحث والتحديث والابتكار في مجال العمل.					
المهارات الإنسانية						
٦	تستند علاقتي بالعاملين على المودة والثقة وروح التسامح.					
٧	أمتلك القدرة على بناء علاقات مع أصحاب المصالح للنهوض بواقع المنظمة.					
٨	اسمح للعاملين للتعبير عن آرائهم					

					ومشاركتهم عند اتخاذ القرارات.
					٩ أتمتع بروح المسامحة عن كثير من الأخطاء التي يقع بها العاملين بدون قصد.
					١٠ احرص على إشاعة روح التعاون والعلاقات الإنسانية بين العاملين.
المهارات الإدارية					
					١١ احفز العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
					١٢ استثير جهود العاملين لتحسين الأداء.
					١٣ أناقش العاملين في خطة المنظمة وأخذ آرائهم.
					١٤ انظم وقتي حسب المهام والأولويات.
					١٥ اعمل على تفويض السلطة والصلاحيات إلى غيري من العاملين.

الالتزام التنظيمي

ت	الالتزام الشعوري / العاطفي	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١٦	ينتابني الفخر كلما تحدثت عن المنظمة التي اعمل فيها أمام الآخرين.					
١٧	اشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المنظمة التي أعمل بها.					
١٨	اشعر بارتباط عاطفي تجاه المنظمة التي اعمل بها.					
١٩	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم السائدة في هذه المنظمة.					
٢٠	اشعر بأنني سأكون سعيداً في العمل حتى بلوغي السن التقاعدي في هذه المنظمة.					
الالتزام المعياري						
٢١	احرص على بقائي في هذه المنظمة حتى ولو خسرت مادياً.					
٢٢	اشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه المنظمة.					
٢٣	إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني البقاء في المنظمة.					
٢٤	هناك فضل للمنظمة في بناء حياتي الوظيفية.					
٢٥	ابذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي					

ت	الالتزام الشعوري / العاطفي	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
	الشديد لعضويتي في المنظمة.					
الالتزام الاستمراري						
٢٦	لن أفكر بالعمل في منظمة أخرى حتى ولو كانت ظروف العمل هناك أفضل.					
٢٧	أشعر بان لدي خيارات وفرص قليلة جداً للنظر في مغادرة هذه المنظمة.					
٢٨	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه المنظمة.					
٢٩	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل.					
٣٠	بقائي في هذه المنظمة هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة لي أيضاً.					