

المهارات القيادية الاستراتيجية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي:
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان /
وزارة الصناعة العراقية

أ.م.د. باسم فيصل عبد نايف كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الفلوجة Shatha_abood@yahoo.com	أ.م.د. وسام علي حسين كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الفلوجة wesam.ali@uofallujah.edu.iq	أ.د. خالد عبدالله ابراهيم كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الفلوجة Khaled_aa27@yahoo.com	أ.م.د. باسم فيصل عبد نايف كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الفلوجة Shatha_abood@yahoo.com
--	---	--	--

ISSN 2709-6475

Doi:<https://doi.org/10.37940/BEJAR.2021.1.1.16>

تأريخ قبول النشر 2021/5/3

تأريخ استلام البحث 2021/4/28

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة ماهي المهارات القيادية الاستراتيجية المتوافرة في الشركة العامة لمنتجات الألبان، ومعرفة العلاقة والتأثير بين المهارات القيادية الاستراتيجية والالتزام التنظيمي، تم الاستعانة بنظام الـ (SPSS) الإحصائي للوصول إلى النتائج، تم اختيار الشركة العامة لمنتجات الألبان لكونه من أهم شركات وزارة الصناعة وكان مجتمع الدراسة مكون من (مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم) وعددهم (85) لكن عدد الاستبيانات المعادة كانت (72) استبانة، صيغت فرضية ارتباط رئيسية بين المهارات القيادية الاستراتيجية والالتزام التنظيمي يتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية، كما صيغت فرضية تأثير بين المهارات القيادية الاستراتيجية والالتزام التنظيمي يتفرع منها ثلاث فرضيات تأثير فرعية، وتوصل البحث إلى أن جميع فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية هي قوية وذات دلالة معنوية، كما أوصى البحث بعدد من التوصيات أهمها: التأكيد على أهمية المهارات القيادية الاستراتيجية في الشركة لما لها تأثير بالغ في تعزيز الالتزام التنظيمي، وعدم التركيز على مهارة من دون أخرى بل استخدام جميع المهارات القيادية الاستراتيجية في جميع المستويات الإدارية، وتكثيف عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية حول موضوعي المهارات القيادية الاستراتيجية والالتزام التنظيمي، والتأكيد على فرق العمل من اجل تبادل الخبرات والمهارات.



مجلة اقتصاديات
الاعمال للبحوث التطبيقية
مجلة اقتصاديات الاعمال
العدد (1) / حزيران / 2021
الصفحات: 305-330

(305)

**Strategic leadership skills and their impact on organizational
commitment: An exploratory study of the opinions of a sample of
employees of the General Company for Dairy Products / Iraqi Ministry
of Industry**

Abstract

Aim of the research to find out what leadership skills available in General Company for Dairy Products, and knowledge of the relationship and influence between leadership skills and organizational commitment, the use of system the (SPSS) Statistical to get to the results, was chosen General Company for Dairy Products of field research, For being the most important Coefficient in Ministry of Industry and was search Community from (General Manager, Deputy General Manager, head of Department) and the number (85), but the number of questionnaires returned was (72) questionnaire, formulated the hypothesis link the main contact between leadership skills and organizational commitment ramifications of which Three hypotheses subsidiary, as formulated three hypotheses influence between leadership skills and organizational commitment The ramifications of each of the Three sub-hypotheses, the research found that all hypotheses link and influence between the variables and sub is a powerful and significant moral, as recommended by search a number of recommendations most important: to emphasize the importance of leadership skills in the Company plant because of its significant impact in support organizational commitment, a lack of focus on the skill without the other, but the use of all leadership skills at all administrative levels and the intensification of seminars, conferences and training sessions on the themes of leadership skills and organizational commitment, and the emphasis on work teams in order to exchange experiences and skills.

المقدمة:

تعد مهارات القيادة الإدارية من الموضوعات التي تستوجب الاهتمام في الوقت الحاضر، لأن ما يميز المنظمات الحديثة إدارتها العليا التي تتمتع بالقدرات من خلال العمليات والأنشطة الإدارية التي يمارسها الأفراد في منظماتهم، ومما لا شك فيه أن أي تقدم في أي منظمة لا يمكن تنفيذه بعيداً عن العنصر البشري الذي أضحي من أهم موجودات المنظمة لكونه أساس بنيتها، ولهذا السبب غدت مفاهيم رأس المال البشري والموارد البشرية. لذا تم التطرق في هذه البحث إلى المهارات القيادية الاستراتيجية والالتزام التنظيمي ومعرفة العلاقة والتأثير بينهما. يتكون البحث الحالي من أربعة محاور رئيسة، المحور الأول يضم منهجية البحث والدراسات السابقة، والمحور الثاني يتضمن الإطار النظري للمتغيرين، والمحور الثالث لتحليل وتفسير نتائج البحث، وأخيراً المحور الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

إن عدم ادراك المديرين في المنظمات العامة لأهمية المهارات القيادية الاستراتيجية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي، يمثل مشكلة البحث، إذ إن أي ضعف في مهارات القادة الإداريين في الشركة العامة لمنتجات الألبان سوف ينعكس سلباً على الالتزام التنظيمي فيها، إن المهارات القيادية الاستراتيجية للالتزام التنظيمي وهما متغيرين أساسيان ومهمين في مجال الإدارة والعمل الإداري ويستحقان البحث، ولغرض تأطير مشكله البحث، لا بد أن تثار التساؤلات الآتية:

أ. مدى إدراك القادة الإداريين في المنظمة المبحوثة لأهمية المهارات القيادية الاستراتيجية وما مدى معرفتهم بأبعادها؟

ب. ما مدى إدراك القادة الإداريين في المنظمة المبحوثة للالتزام التنظيمي وأبعاده؟

ت. ما مستوى العلاقة والتأثير للمهارات القيادية في الالتزام التنظيمي؟

ثانياً: أهمية البحث:

ويمكن إجمال أهمية البحث بالنقاط الآتية:

أ. تبرز أهمية هذا البحث من أنها ركزت على شريحة أساسية ومهمة، هي القيادات الادارية.

ب. يسهم البحث الحالي في تنمية المجتمع من خلال جملة من النتائج والتوصيات.

ت. من الممكن أن يكون هذا البحث مهم للقيادات الحالية في الشركة العامة لمنتجات الألبان، من أجل تصحيح نقاط الضعف في مهاراتهم القيادية وتعزيز نقاط القوة.

ث. يسهم بحثنا الحالي في تنمية بحوث مستقبلية في مجال المهارات القيادية الاستراتيجية والالتزام التنظيمي.

ثالثاً: هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى معرفة المهارات القيادية الاستراتيجية المتوفرة لدى القيادات في

الشركة العامة لمنتجات الألبان وأثرها على الالتزام التنظيمي وذلك من خلال ما يأتي من الأهداف:

أ. معرفة تأثير المهارات القيادية الاستراتيجية في الالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما من وجهة نظر المبحوثين.

ب. التعرف على ما المهارات القيادية الاستراتيجية المستخدمة من وجهة نظر المبحوثين وما هي الأكثر استخداماً من وجه نظر المبحوثين في الشركة العامة لمنتجات الألبان.

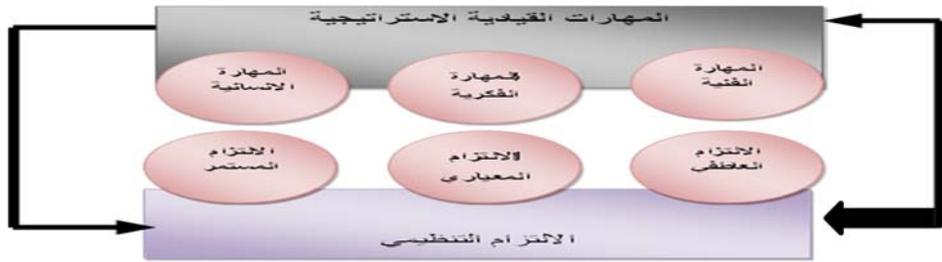
ت. التعرف على الالتزام التنظيمي وأبعاده من وجهة نظر المبحوثين في الشركة العامة لمنتجات الألبان.

رابعاً: متغيرات البحث:

المهارات القيادية الاستراتيجية: وهي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة من خلال استخدام مجموعة من المهارات والسلوكيات بكفاءة وفاعلية، وقد تم الاعتماد على أبعاد (John,2010) في تشكيل أبعاد بحثنا الحالي وهي (المهارة الفنية، المهارة الفكرية، المهارة الإنسانية).

الالتزام التنظيمي: رغبة الأفراد في التمسك والبقاء في المنظمة والعمل الدؤوب لمساعدة وبلوغ أهداف. وقد تم الاعتماد على أبعاد الالتزام التنظيمي الواردة في (الزبياري، 2010) كأبعاد لبحثنا الحالي وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).

خامساً: مخطط البحث:



الشكل (1) مخطط البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

سادساً: فرضيات البحث:

يشمل البحث على فرضيتين رئيسيتين، تتفرع منها عدة فرضيات فرعية هي:
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية الاستراتيجية والالتزام التنظيمي، وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وكما يأتي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الفنية وأبعاد الالتزام التنظيمي.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الفكرية وأبعاد الالتزام التنظيمي.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الإنسانية وأبعاد الالتزام التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد هناك تأثير معنوي للمهارات القيادية في الالتزام التنظيمي، وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الثانية ثلاث فرضيات فرعية وكما يأتي:

1. يوجد تأثير للمهارات الفنية في أبعاد الالتزام التنظيمي.
2. يوجد تأثير للمهارات الفكرية في أبعاد الالتزام التنظيمي.
3. يوجد تأثير للمهارات الإنسانية في أبعاد الالتزام التنظيمي.

سابعاً: مجتمع البحث:

مجتمع البحث مكون من الكادر القيادي في الشركة العامة لمنتجات الألبان (مصنع دجلة، مصنع الفرات، مصنع الرافدين) وهم (مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم) وعددهم (85)، وتم

توزيع استمارة الاستبيان عليهم، لكن الاستبانة المسترجعة كانت (72)، أغلب مجتمع العينة كان اختصاصهم إدارياً وبنسبة (90%) والنسبة الفئيين كانت (10%) كما أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الأنثى بكثير، إذ كانت نسبتهم (83%) أما نسبة الأنثى كانت (17%) والفئة العمرية الأكبر كانت (36-45)، أما نسبة رؤساء الأقسام كانت عالية، إذ شكلت ما يقارب (85%) من مجتمع العينة، أما التحصيل الدراسي، فنسبة حملة شهادة البكالوريوس كانت عالية، إذ شكلت ما يقارب (90%).

ثامناً: أسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان وزعت على أفراد مجتمع البحث في مصانع الشركة العامة لمنتجات الألبان وقد استخدم الباحثون مقياس ليكرت الخماسي والذي يحتوي على خمس فقرات كما يأتي (لا اتفق تماماً (1) لا اتفق (2) محايد (3) اتفق (4) اتفق بشدة (5)) وقد تضمنت الاستبانة على نوعين من المعلومات، الأولى تعريفية، والثانية ذات علاقة بمتغيرات البحث، وقد تضمنت على (28) سؤالاً توزعت على متغيرات البحث وكالاتي:

الجدول (1) توزيع فقرات الاستبانة على أبعادها مع ذكر المصادر

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصادر		
معلومات تعريفية	خاصة بأفراد العينة	5	الباحثان الإغا، 2008 Lori, 2003		
	المهارات الفنية		الباحثون Lori, 2003		
	المهارات القيادية الاستراتيجية		الإغا، 2008 الباحثون Lori, 2003		
	المهارات الإنسانية	6	5	العتيبي، 2003 الباحثون	
				الالتزام العاطفي	الزبياري، 2010
				الالتزام المعياري	الزبياري، 2010
	الالتزام التنظيمي	الالتزام المستمر	4	الزبياري، 2010	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

تاسعاً: صدق وثبات المقياس:

لغرض أن تستوفي الاستبانة الدراسة للشروط العلمية المعتمدة، فلا بد من إخضاعها لشروط البحث العلمي، وعليه فقد روعيت هذه الشروط على وفق الفقرات الآتية:

1. **الصدق الظاهري:** بموجبه يجري التحقق من وضوح فقرات المقياس، وذلك من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (14) خبيراً، وعدت الفقرة صادقة إذا حظيت بقبول (12) خبير أي نسبة (86%). واستناداً إلى آراء الخبراء، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للمقياس، وأصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (28) فقرة.

2. **اختبار الثبات:** وتعني الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني، وطريقة إعادة الاختبار هي واحدة من الطرائق الشائعة في

اختبار الثبات، إلا أنها طريقة غير اقتصادية فهي مكلفة في الوقت، كما قد لا نجد الأفراد أنفسهم الذين جرى استجوابهم في الاختبار السابق لغرض إعادة تطبيق الاختبار عليهم، لذا تستعمل طريقة التجزئة النصفية (Split-half)، وتتلخص هذه الطريقة بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية في الاستبانة ودرجات الفقرات الزوجية، ويجري تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Sperman-Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة (Sperman-Brown) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (الزبيدي، 2007). وبهذا فإن معامل الثبات المحسوب (0.88)، يعني أن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ، مما يمكن استعمالها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

عاشراً: الوسائل الإحصائية المستخدمة:

لغرض تحليل البيانات تم الاستعانة بالمقياس الإحصائي (SPSS) واستخدمنا الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الوسط الحسابي والانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي، وإيجاد معامل الاختلاف.
2. معامل الارتباط (سبيرمان): لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات كافة.
3. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): وهو أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما معتمد، والآخر مستقل.
4. اختبار (F-Test) لغرض اختبار معنوية معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
5. اختبار (T-Test) لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية الاستراتيجية:

1. دراسة الاغا (2008):

المهارات القيادية الاستراتيجية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)

بين الواقع والمنظور المعياري

هدف هذا البحث هو التعرف على المهارات القيادية الاستراتيجية المتوفرة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين، وتم دراسة المجتمع ككل في محافظات غزة وعددهم (45) مسوولاً. وقد استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث، وتم الاعتماد في قياس النتائج على البرنامج الإحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة الى أن المهارات القيادية (الفنية والإدارية والإنسانية والفكرية) مهمة جداً لدى المسؤولين من وجهة نظرهم الا انها متوفرة لديهم بشكل متوسط. وإن أكثر المهارات أهمية لديهم هي المهارات الفكرية لكنها أقل توافراً لديهم. وأكثر المهارات المتوفرة لديهم هي المهارات الفنية، وأقل المهارات أهمية من وجهة نظر المسؤولين المبحوثين هي المهارات الإنسانية.

2. دراسة (Kamal 2012):

التحقق من تأثير المهارات الادارية (الفنية والإنسانية والفكرية) على إنتاجية المورد البشرية في إيران

Investigation of the Effect of Management Skills (Technical, Human and cognitive) on Productivity of Human Resources in Iran.

غرض البحث الحالي هو التعرف على تأثير المهارات الادارية (الفنية والإنسانية والفكرية) على إنتاجية الموارد البشرية في جامعة ازاد الاسلامية في مدينة أورميا الإيرانية، وتم توزيع (100) استبانة إلى موظفي جامعة ازاد، لكن عدد المستخدم في التحليل النهائي كان (66) استبانته، وتوصلت الدراسة إلى أن المهارات الادارية (الفنية والبشرية والفكرية) لها تأثير كبير وإيجابي على إنتاجية الموارد البشرية في ايران.

3. دراسة (Mohammad Iqbal 2012):

استراتيجية تحسين المهارات القيادية الاستراتيجية لمديري المدارس

Strategy for improving leadership skills of school principals

طبقت هذا البحث في باكستان وكان هدف الدراسة هو التعرف على المهارات القيادية الاستراتيجية التعليمية المتوفرة لمديري المدارس في محافظة (خيبر باختانخوا) الباكستانية ووضع استراتيجية مناسبة من أجل تحسين تلك المهارات. وكانت عينة الدراسة مكونة من (20) مديراً و(40) تدريسي، وتوصلت الدراسة إلى أن المدراء لم يتلقوا أي تدريب وتوجيه صحيحين في مهاراتهم القيادية اثناء الفترة من (2006-2008) كما أن المديرين لا يدركون تماماً دورهم كقادة تعليميين، كما توصلت الدراسة أن مناخ المدرسة لم يكون مناسباً لعمليات التعلم والتعليم بشكل حاسم وفعال. وأوصت الدراسة على تفعيل وتطوير استراتيجية تدريب مدراء المدارس من أجل تحسين المدارس.

ثانياً: الدراسات الخاصة بالالتزام التنظيمي:

1. دراسة الوزان (2006):

المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي والمعوقات التي تواجهه ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع الأسلوب المسحي الشامل إذ بلغت عينة الدراسة (156) ضابطاً. ومن أهم نتائج الدراسة:

أ. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية أقل من (1%)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

ب. وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم. وخلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات منها:

أ. العمل على رفع مستوى الاستعداد لدى مفردات الدراسة لبذل جهد أكثر مما هو متوقع من الإدارة العليا بما يسهم في تحقيق الأهداف.

ب. تنمية مستوى الرغبة والاستعداد للقيام بأي مهمة لغرض البقاء والاستمرار في العمل بالإدارة المحلية.

2. دراسة حنونة (2006):

قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ومعرفة تأثير بعض العوامل الشخصية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، والعمر، ومستوى التعليم، وسنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي، ومكان العمل، ونوع العمل) وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظفاً وموظفة موزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم. وخرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات أهمها:

أ. وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
ب. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الشخصية التالية (العمر، ومستوى التعليم، ونوع الوظيفة، ومدة الخدمة بالجامعة، والمستوى الوظيفي).

وتوصلت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

أ. الاهتمام بإدخال نظرية الالتزام التنظيمي في قطاع التعليم العالي الفلسطيني، إذ يمكن ترجمتها إلى واقع من خلال البرامج التدريبية.

ب. تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالندوات وورش العمل على أن يكون محوراً لتعزيز الممارسات الإيجابية.

المبحث الثاني: الإطار النظري (المهارات القيادية الاستراتيجية والالتزام التنظيمي)

أولاً: المهارات القيادية الاستراتيجية:

سيتم التطرق إلى مفهومها وتعريفها وأنواعها:

1. مفهوم المهارات القيادية:

المهارات هي جمع لكلمة (مهارة) وهي في اللغة العربية تعني الحدق في الشيء واحكامه والأداء المتقن له، ويقال "مهر الشيء مهارة" أي حكمة وأصبح به حاذقاً، ويقال أيضاً مهر في العلم والصناعة (احمد ومحمد، 2012: 208) والمهارة بصفة عامة تعني الوصول إلى درجة من الدقة في العمل بأقصر وقت وبأقل تكلفة، وفي العادة تتكون المهارة من ثلاث عناصر هي (السرعة، الدقة، الفهم) (الذويني، 2005: 10) ويقابل مصطلح (مهارات) في اللغة العربية، المصطلح الإنكليزي (Skills) إذ عرفها العالم (Katz) من خلال مقاله له بعنوان "مهارات المدير الفعال" نشرت في مجلة (Harvard Business Review) المهارة على أنها القدرة التي نستطيع تميمتها وليس بالضرورة أن تكون فطرية، وتتجلى وتظهر في الأداء وليس في الإمكانيات، والمعيار الأساسي للمهارات ينبغي أن يكون العمل فعالاً تحت الظروف المختلفة (Katz, 1955: 33-34) وعرف (Hall, 2002: 7) المهارة على أنها قابلية الفرد على استخدام معرفته بصوره فعالة من أجل انجاز المهام بشكل كفاء، كما عرفها (Odusami, 2002: 61) على أنها القدرة على إنجاز المهمة بالشكل الجيد أو فوق المتوسط، وعرفت أيضاً بأنها القدرة على ترجمة المعرفة إلى أفعال (Henny, 2012: 150) والمهارات من الأمور المهمة في القيادة الإدارية، توجد العديد من العوامل التي تساعد المنظمات على النجاح، لكن في مقدمة هذه العوامل هي المهارات القيادية، إذ يحتاج القادة الإداريون

في المستويات التنظيمية كافة (مستوى إدارة عليا، مستوى إدارة وسطي، مستوى إشرافي) وعرف المهارات القيادية الاستراتيجية الكثير من العلماء والباحثين، إذ عرفها (Kamal,2012:477) على أنها قدرة استخدام الشخص لمعرفته وقابلياته من أجل إنجاز مجموعة من الأهداف والغايات، كما وعرفها (شاهين، 2011: 8) على أنها قدرات وكفايات تساعد القائد الإداري في أداء وظيفته والقيام بمهامه وأدواره الرئيسية، وعرفها أيضاً (الخليفات، 2006: 60) على أنها هي مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، من كل ما تقدم، يتفق الباحثون على أن المهارات القيادية الاستراتيجية قد تكون مكتسبة عن طريق الممارسة، أو تكون مورثة وتنمى وتصل من خلال التدريب والممارسة.

2. أنواع المهارات القيادية:

تختلف المهارات القيادية الاستراتيجية من قائد إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى، ومن أجل نجاح القائد الإداري في عمله، توجب عليه امتلاك مجموعة متنوعة من المهارات، إلا أن أغلب الباحثين ومنهم (النعيمة، 2008) و(Fred,2010) و(Mostafa,et.al.,2012) اتفقوا على ثلاث مهارات قيادية هي (المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) وهي بشي من التفصيل كالآتي:

أ. المهارات الفنية:

وهي المهارات الناجمة عن امتلاك القائد الإداري للمعارف والخبرات المكتسبة في مجال اختصاصه، التي تعكس قابليته على أداء المهام ببراعة وتميز، وتشمل المعرفة المتخصصة والمعلومات ذات العلاقة بالعمل، فضلاً عن إمكانية التعامل مع التقنيات المطلوبة بشكل جيد (النعيمة، 2008: 39)، كما وعرفت المهارات الفنية على أنها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية تامة (بدر، 2010: 39). وهناك الكثير من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة مثل التخطيط ورسم سياسة المنظمة وكتابة التقارير وغيرها من الأمور التي تتطلب المهارة الفنية فيها، وتلك المهارات تتطلب تنميتها باستمرار من خلال التدريب الذاتي (السكرانة، 2009: 47).

ب. المهارات الإنسانية:

تشير المهارات الإنسانية إلى قدرة القائد الإداري على التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق عمل وتشجيع العمل الجماعي التعاوني بين الأفراد، وهذا يتطلب من القائد معرفة اتجاهات المرؤوسين وآرائهم وميولهم وطموحاتهم ودوافعهم وأن يكون هناك فهم متبادل بينه وبينهم (الذويني، 2005: 38) وإن القادة الإداريين يقضون أوقاتاً طويلة من وقتهم في التفاعل مع الأفراد بشكل مستمر من خلال الاجتماعات (المقررة وغير المقررة) والاتصالات معهم وجهاً لوجه، فالمهارات الإنسانية الفعالة تمكن القادة الإداريين من زيادة دافعية الأفراد ومساعدتهم على التطور مما سوف يؤدي ذلك إلى تحقيق أفضل قدر من الأداء والأهداف (Fred,2010:7) وعرف (Katz) المهارات الإنسانية على أنها قدرة الفرد على العمل بشكل فعال كعضو داخل المجموعة وبناء وتدعيم الجهد التعاوني المشترك داخل الفريق (Katz,1955:34) وتتطلب هذه المهارات قدرة واعية في مجال فهم وإدراك مشاعر الآخرين توجهاتهم والقدرة على تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يخدم مصالح الجماعة والمنظمة ككل، إن القائد الإداري الذي يمثل هذه المهارات يتمتع بقدرة جيدة على تحقيق الفهم الذاتي الذي يتيح إمكانية إتقان "الدور الشخصي" في أداء العمل والاهتمام بمشاعر الآخرين وفهمها (النعيمة، 2008: 40).

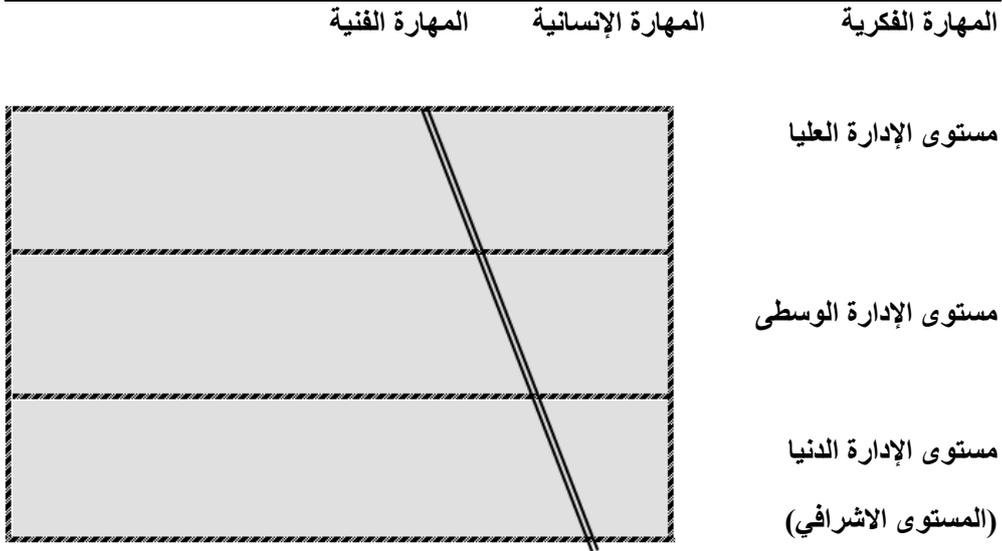
ت. المهارات الذهنية / فكرية / تصورية:

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، 2008: 10). وتعني هذه المهارات قدرة الفرد العقلية لاكتساب وتحليل وتفسير المعلومات الواردة من المصادر المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة في شتى الظروف والتعقيدات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، والنظر إلى المنظمة ككل وحل جميع المشاكل لصالح كل الأطراف المعنية (Fred,2010:6) 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، 2006: 12). فضلاً عن قدرته على معالجة المشاكل وتحديد الأهداف والخطط المستقبلية برؤية ثابتة وقدرة عالية من الفراسة والحدس القائم على إدراك معالم المستقبل (حمود واللوزي، 2008: 301). وتعد هذه المهارة من أكثر المهارات المطلوبة لدى القيادة الإدارية العليا للمنظمة (عبوي، 2008: 16) وقد تضمنت التفكير والابتكار والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها إذ يضع الحلول والاستراتيجيات والأولويات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة (شحادة، 2008: 15).

فالمهارات الانسانية تشير إلى مجموعة القدرات المكتسبة لدى القائد الفعال وقدرته على التفاعل المؤثر مع مرؤوسيه والمجتمع المحلي ورؤسائه، وكذلك قدرته على تنسيق الجهود في المنظمة وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة والقدرة على إيجاد وتصميم جو من الديمقراطية والانسانية يسوده روح الجماعة والتعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المنظمة (شحادة، 2008: 15-16) وبما أنّ بناء روح الجماعة أو الفريق داخل المنظمة من شأنه أن يشدّ همم وجهود الأفراد العاملين بكفاءة وفاعلية، فإنّ مخاطبة العاملين بأحب الأسماء إليهم من شأنها أن تحقق زيادة واضحة في إنتاجية الأفراد، وقد ورد في حديث الرسول الكريم (ﷺ) "ثلاث يقفين الود في صدر أخيك، تبدأ بالسلام، وتوسع له في المجلس، وتخاطبه بأحب الأسماء إليه" (حمود واللوزي، 2008: 302)، ووفق المنظور ذاته يرى (عوضة، 2008: 210) 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 أن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وتقنهم فيه، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالأطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم فإنّ كل تلك الأمور ينبغي 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 بالأطمئنة والثقة (كنعان، 2009: 334). 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 (الزبياري، 2008: 22). إنّ المهارات الفكرية تتمثل في قدرة القائد الإداري على التخطيط والتفكير والتنبؤ بمدى إمكانية مساهمة كل قسم داخل المنظمة واعتمادية كل من تلك الأقسام والإدارات على بعضها ومدى تحقيقها للتوافق والموائمة بين احتياجات المنظمة

ومتطلبات بيئتها (Daft & Noe,2001:48) ويستفاد القائد الإداري من المهارات الفكرية ليس فقط في التخطيط، بل حتى في تنظيم العمل ومعرفة كيف يقسم العمل إلى مهام والسعي في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة ومعرفة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وأكثر المستويات الإدارية استخداماً للمهارات الفكرية هي الإدارة العليا، لأنها المسؤولة عن التفكير الإستراتيجي للمنظمة ككل (John,2010:20).

والمهارات السابقة (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) يختلف استخدامها من مستوى إداري إلى آخر، إذ ذكر كلا من (Katz,1955:37-38) و (John,2010:20) أن مستوى الإدارة العليا تحتاج إلى التركيز على المهارات الفكرية بالدرجة الأساس في أداء مهامها والإدارة العليا تكون مسؤولة عن مستقبل المنظمة وتوجهها، مع التركيز أيضاً على المهارة الإنسانية والقليل من المهارة الفنية، أما من هم في المستوى الإدارة الوسطى، فينصب تركيزهم على المهارات الإنسانية لأنهم حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، ودرجة استخدامهم للمهارات الفكرية والمهارات الفنية تكون قليلة نوعاً ما، أما المستوى الإشرافي (الإدارة الدنيا) فهم أكثر احتكاكاً مع المرؤوسين وبالتالي يستخدمون المهارات الفنية والإنسانية بدرجة أعلى من المهارات الفكرية، والشكل (2) يبين المهارات (الإنسانية والفكرية والفنية) وعلاقتها بالمستويات الإدارية:



الشكل (1) العلاقة بين المهارات القيادية الاستراتيجية والمستويات الادارية

Source: John A. Wagner & John R. Hollenbeck, (2010). Organizational Behavior, PP: 20.

ثانياً: الالتزام التنظيمي:

سيتم التطرق إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وأبعاده:

1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين من خلال الدراسات التي (315)

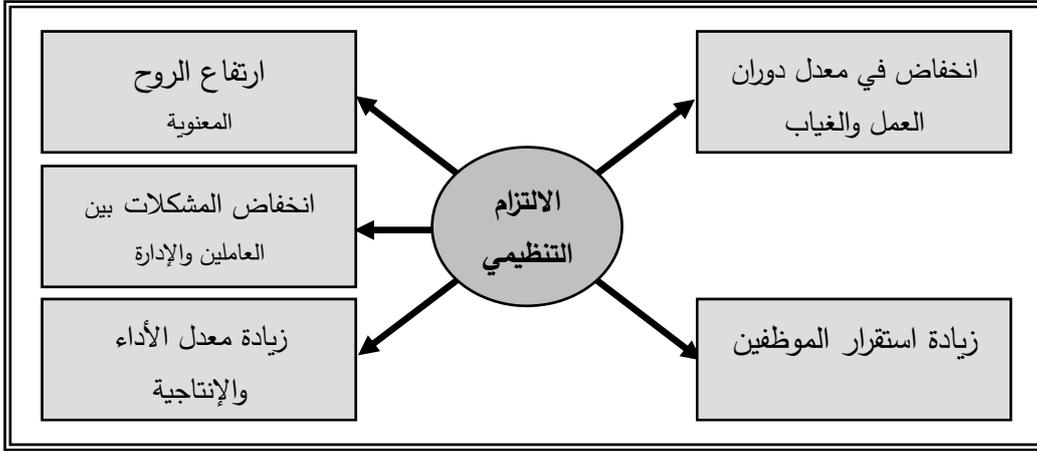
تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، فحينذاك تم الوصول إلى نتيجة مفادها ان للموظفين مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها (الوزان، 2006: 33) وتعود كلمة الالتزام في اللغة إلى الفعل لزم، ولزم الشيء بمعنى أثبتته وداوم عليه وألزمه المال والعمل فصار واجباً عليه ويقال لما بين الكعبة والحجر الأسود الملتزم لأن الناس يعتقدونه أي يضمونه إلى صدورهم (كريدي، 2010: 30)، 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 عالي من الالتزام بعملهم استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة (علي بك، 2003: 19). وقد اختلف الباحثين في تعريف الالتزام التنظيمي فقد عرفه (Salami, 2008: 31) على أنه "قوة الاعتقاد بأهداف المنظمة والقيم، والرضا لبذل أقصى جهد لصالح المنظمة مقابل المنفعة والقوة والرغبة للبقاء عضواً في المنظمة". وعرفه (فلمبان، 2008: 10) على أنه "الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمآثر المنظمة مما يعزز نجاحها".

2. أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، إذ أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت أن ارتفاع مستوى الالتزام لدى الأفراد العاملين في المنظمة ينتج عنه انخفاض في مجموعة من الظواهر السلبية ير المرغوب فيها وفي المنظمة وفي مقدمة هذه الظواهر السلبية هي ظاهرتي الغياب والتسرب عن أداء العمل (الوزان، 2006: 37) كما وتعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها:

1. إنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، إذ يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
2. إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات.
3. إنه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات، أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
4. يعد التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
5. كما يعد التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة (خير الدين والنجار، 2010: 12).

- كما وذكر (السالم وصالح، 2000: 425) و(اللوزي، 2003: 128) إلى أن الاهتمام بالالتزام التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يتمثل بالنتائج الآتية:
1. سهولة استجابة المنظمة لتغيرات البيئة.
 2. سلوك ايجابي تجاه المنظمة.
 3. انخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.
 4. زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.
 5. ارتفاع الروح المعنوية.
 6. زيادة معدلات الأداء والإنتاجية لأن احد المرتكزات الأساسية للالتزام التنظيمي هي القيم الاعتبارية والاجتماعية التي تربط الفرد بالمنظمة، وإن ترسيخ هذه القيم والتأكيد عليها يؤدي إلى زيادة الأداء، فضلاً عن أن هذه القيم تحافظ على العلاقات الإيجابية بين الموظفين.
 7. الالتزام عنصر أساسي في نجاح أي منظمة.
 8. انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.



الشكل (3) أهمية الالتزام التنظيمي

المصدر: الطائي، رنا ناصر صبر، (2007)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص85.

3. أنواع الالتزام التنظيمي:

طرح عدد من الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية، عدد من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي (الزبياري، 2010: 54)، التي تركز على ثلاثة أبعاد أساسية هي: (الالتزام الشعوري، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) والتي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية.

أ. الالتزام العاطفي:

ويشير إلى الارتباط أو التمسك العاطفي أو التطابق أو الاندماج بقيم وأهداف المنظمة (Felt, 2003,2). أما (Muthueloo & Rose,2005:1080) يصف الالتزام الشعوري بأنه يقترب من مفهوم الالتزام القيمي من حيث تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ومن خلال جملة (317)

من المشاعر مثل (الولاء، والانتماء، والتعلق بالمنظمة)، أما (التك، 2010: 79) 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 يستمرون بالعمل مع المنظمة وذلك لأنهم يرغبون شعورياً بذلك. أي إن 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 الفرد شعورياً بالمنظمة. وذكر (رشيد، 2004: 35) أن هذا النوع من الالتزام يؤثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، والأهمية، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يؤثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه. أما (الطائي، 2007: 87) فقد أشارت بأن الأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيس بالمنظمة تابع من شعورهم العاطفي تجاه المنظمة فإنهم يستمرون في ذلك العمل.

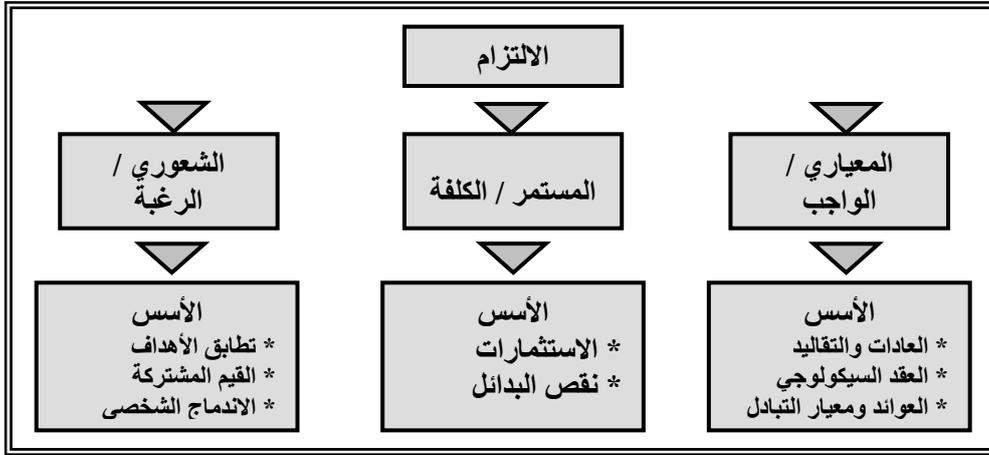
ب. الالتزام المعياري:

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 والدراسة. كما أن هذه الالتزام يتركز على حالة الالتزام القانوني للاستمرار بالعمل، ويشعر الأفراد الذين يمتلكون مستوى عالياً منه بأن عليهم البقاء في المنظمة، وهم ملتزمون التزاماً طوعاً بذلك نتيجة للتقمص الذاتي (التذويب) Internalization للضغوط المعيارية التي تسلط على الأفراد قبل دخولهم في المنظمة، وقد يتطور هذا النوع من الالتزام عندما يحصل العاملون على مكافآت مقدماً، فالإحساس بقيمة هذه الأنواع من المكافآت والاستثمارات تُشعر العاملين بالالتزام تجاه المنظمة (التك، 2010: 83) أما (جيرنج وبارون، 2009: 217) 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.

ت. الالتزام المستمر (المتواصل):

يصف (جيرنج وبارون، 2009: 216) الالتزام المستمر إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده 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، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد) فكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور فمثل هؤلاء الأفراد يقال عنهم: إن درجة ولائهم الاستمراري عالية، أما (التك، 2010: 80) 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، وانهيار 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. والشكل (4) يوضح النموذج العام للالتزام الفرد داخل المنظمة وفقاً لأنواعه الثلاثة (الالتزام الشعوري، والمعياري، والمستم). وطور هذا النموذج وأعدّه (Oraily & Chatman). فهو نموذج متعدد الأبعاد ينطلق من فرضية أن الالتزام يمثل الموقف اتجاه المنظمة ويأخذ ثلاث صور محددة هي الامتثال والتطابق والتقصص الذاتي، إذ يظهر الامتثال عندما يتم تبني المواقف والسلوكيات المقابلة من أجل كسب مكافآت معينة، أما التطابق فيحصل عندما يقبل أي فرد التأثير لغرض تأسيس العلاقة المرضية أو الحفاظ عليها، وأخيراً فإن التقصص الذاتي يحدث عندما يتم قبول التأثير بسبب السلوكيات والمواقف التي يتبناها الفرد أو يشجع على تبنيها وتتوافق مع القيم السائدة (التك، 2010: 80).



الشكل (4) النموذج العام للالتزام موقع العمل

المصدر: التك، أسيل زهير رشيد أمين، (2010). 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، ص80.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً: عرض وتحليل النتائج:

1. عرض وتحليل النتائج للمتغير التفسيري (المهارات القيادية الاستراتيجية):

قيس هذا المتغير من خلال ثلاث متغيرات فرعية هي (المهارة الفنية، المهارة الفكرية، المهارة الإنسانية)، إذ يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير التفسيري الرئيس (المهارات القيادية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.85) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام (0.78)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية، إذ قيس متغير (المهارة الفنية)، من خلال خمس أسئلة، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عالياً، إذ بلغ (3.75)، وكان الانحراف المعياري العام (84%)، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر أن أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط (4.21) وهي عالية جداً، وبتشتت عالي نوعاً ما بين الإجابات يؤكد

المهارات القيادية الاستراتيجية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي

الانحراف المعياري (0.85)، وهذا مؤشر على أن القادة يتمتعون بمهارة عالية في مجال تخصصهم تمكنهم من التأثير في الآخرين، إن الشيء المهم هو أن القادة يأخذون بالحسبان عند النفقات عدم التجاوز على موارد المنظمة وهذا واضح كما ورد في الفقرة (4)، إذ بلغ الوسط الحسابي للفقرة المذكورة (4.00) وهو عالٍ جداً.

الجدول (2) الأوساط الحسابية للمتغير التفسيري للمهارات القيادية الاستراتيجية والمتغير الفرعي للمهارات الفنية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	خبرة القادة في مجال عملهم تمكنهم من إتقان أعمالهم.	4.21	0.85
2	يستعمل القادة التكنولوجيا الحديثة في أعمالهم.	3.75	0.70
3	يؤمنون القادة بالتعلم كطريق للإبداع والابتكار.	3.56	0.83
4	يراعي القادة في عملهم الاقتصاد في النفقات بشكل لا يؤثر على أهداف المنظمة.	4.00	0.85
5	لدى القادة القدرة على تحمل المسؤولية عن كافة الأعمال الملقاة على عاتقهم.	3.25	0.98
	إجمالي المهارات الفنية	3.75	0.84
	إجمالي المهارات القيادية	3.85	0.78

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

جرى قياس متغير (المهارة الفكرية)، من خلال ستة فقرات، إذ يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بخصوص المتغير (المهارة الفكرية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.77)، وكان الانحراف المعياري العام حولهما (0.66)، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر أن أعلى مستوى إجابة حققته الفقرة (8)، إذ بلغت قيمة الوسط (4.03) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبقبول عالي نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.85)، وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بأن القادة يؤمنون بأن التداوية بين الأقسام يكون أداءها أفضل من أن يعمل كل قسم على حدة، إن التداوب هو من صفات المنظمة المتعلمة، أما الفقرة (7) التي نصت (بضع القادة خططاً للتغيير المنظمي تتسجم مع الضغوط البيئية) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط (3.68)، وبقبول عالي نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.76).

الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الفكرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	لدى القادة رؤيا لما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً	3.74	0.55
7	يضع القادة خططاً للتغيير المنظمي تتسجم مع الضغوط البيئية	3.68	0.76
8	يؤمن القادة بأن المنظمة هي كلا واحداً وان مقدار انجاز أقسامها مجتمعة أكبر من انجاز كل قسم إلى حدة.	4.03	0.85
9	يعلن القادة عن أفكارهم الإبداعية والابتكارية لكي يستفاد منها الجميع.	3.66	0.60
10	يستطيع القادة تطوير الخطط واجعلها مقبولة من المرؤوسين.	3.78	0.62
11	يحاول القادة ربط المنظمة بالمجتمع من خلال توضيح مسؤوليتها اتجاهه.	3.74	0.55
	إجمالي المهارات الفكرية	3.77	0.66

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

جرى قياس متغير (المهارة الإنسانية)، من خلال خمسة فقرات، إذ يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بخصوص المتغير (المهارة الإنسانية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.02)، وكان الانحراف المعياري العام حولهما (0.84) على التوالي، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر أن أعلى مستوى إجابة حققته الفقرة (12)، إذ بلغت قيمة الوسط (4.22) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبقبول عالي نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.87)، فمن خلال هذه الفقرة يؤكد المستجيبين أن القادة يرغبون بأن تكون الاتصالات والعلاقات بينهم وبين المرؤوسين قوية، أن قوة العلاقة بين القادة ومرؤوسهم تعزز التفاهم والانسجام وتبادل الآراء، وقبول أو انتقاد المرؤوسين لبعض قرارات القادة لا يشكل حرجاً للمرؤوسين والقادة، ولا سيما أنهم يعترفون بأخطائهم ويتعلمون منها كما ورد في الفقرة (5) من الجدول (2) إذ بلغ الوسط الحسابي للفقرة المذكورة (3.25) وهو أعلى من الوسط الفرضي، وما يؤكد صحة رأينا هو الوسط الحسابي للفقرة (13) من الجدول (4)، إذ نصت الفقرة على أن القادة يحترمون آراء الآخرين ويناقشونهم فيها للوصول إلى اتفاق مشترك، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.01) وهو وسط عالٍ يتصف بالشدة، أما الفقرة (16) التي نصت (يحاول القادة أن يجعلوا حب العمل لدى الآخرين أسمى من المال والمنزلة) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط (3.82)، وبقبول عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.84).

الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الإنسانية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12	يرغب القادة بأن تكون الاتصالات والعلاقات بينهم وبين المرؤوسين قوية.	4.22	0.87
13	يحترم القادة آراء الآخرين ويناقشونهم فيها للوصول إلى اتفاق مشترك.	4.01	0.74
14	يشجع القادة روح التعاون والعمل كفريق في الوزارة.	4.01	0.82
15	يعزز القادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم من خلال الثناء على الكفؤين منهم أمام زملائهم.	3.95	0.94
16	يحاول القادة أن يجعلوا حب العمل لدى الآخرين أسمى من المال والمنزلة.	3.82	0.84
	إجمالي المهارات الإنسانية	4.02	0.84

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

2. عرض وتحليل النتائج للمتغير الاستجابي (التخطيط الاستراتيجي):

ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (الالتزام التنظيمي) حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (4.10) وبمستوى جيد جداً وانحراف معياري (0.54) مما يدل على وجود للالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة المبحوثة وهو مما يؤهل الشركة نحو تحقيق النجاح التنظيمي في ميادين الأعمال.

أ. الالتزام العاطفي:

وفقاً لنموذج البحث الفرضي فقد تم اعتماد الالتزام العاطفي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي، إذ يظهر الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات، إذ جاء الالتزام العاطفي بوسط حسابي (4.20) وبمستوى جيد جداً وانحراف معياري (0.51) مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة واتفاقهم على أن أغلب العاملين في الشركة لديهم شعور بالسعادة بالعمل وابتنائهم

الفخر بالانتماء لهذه المنظمة لدى العاملين بسبب التوافق بين الأهداف الخاصة للعاملين مع الأهداف الكلية للمنظمة، وهذا مما يدل على تمتع عاملي الشركة العامة لمنتوجات الألبان بالالتزام العاطفي. والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي والعاطفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذه المنظمة.	4.56	0.56
2	ينتابني الفخر كلما تحدثت عن المنظمة التي أعمل فيها أمام الآخرين.	4.38	0.66
3	أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المنظمة التي أعمل بها.	4.00	0.36
4	أشعر بارتباط عاطفي تجاه المنظمة التي أعمل بها.	3.89	0.44
5	الوسط والانحراف العام للالتزام العاطفي.	4.20	0.51
6	الوسط والانحراف العام للالتزام التنظيمي.	4.10	0.54

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

ب. الالتزام المعياري:

توصل الباحثون من خلال إجابات العينة على الأسئلة الخاصة بـُعد الالتزام المعياري أنه قد جاء أعلى من الوسط الفرضي (3) وبمستوى جيد جداً، إذ جاء بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.41) مما يدل على وجود الالتزام المعياري لدى موظفي الشركة المبحوثة، فالموظفين لديهم الاستعداد على البقاء في الشركة حتى لو هدد ذلك الناحية المادية لهم، فالالتزام الأخلاقي للمنظمة وللعاملين يدفعهم نحو البقاء وذلك لوجود روح الانتماء لديهم وخاصة أن المنظمة غالباً ما تسعى إلى الاهتمام بموظفيها وتسعى إلى أظهار طاقاتهم الإبداعية، وهذا مما يساعد على زرع روح الإخلاص والولاء للشركة من قبل موظفيها فهو بدوره سوف يكون الركيزة الأساسية التي تستند عليها الشركة في تحقيق نجاحها التنظيمي. والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام المعياري

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	أحرص على بقائي في هذه المنظمة حتى ولو خسرت مادياً.	4.22	0.55
6	أن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني البقاء في المنظمة.	4.09	0.30
7	توفر لي المنظمة فرصة اظهار طاقاتي.	4.13	0.34
8	أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في المنظمة.	4.28	0.46
	الوسط العام	4.18	0.41

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

ت. الالتزام المستمر:

أظهرت النتائج أن بـُعد الالتزام المستمر قد جاء بمستوى جيد و بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.69) مما يشير إلى قلة تشتت إجابات العينة واتفقهم على وجود الالتزام المستمر من قبل الموظفين إلى المنظمة المبحوثة، فالعاملين مستعدين للبقاء في الشركة حتى إن زملائهم قاموا بترك العمل أو أن الظروف قد تغيرت في الشركة فإنهم مستعدون للقبول بتلك الظروف، وهذا مما يثبت لنا بمدى الالتزام العالي والمستمر لديهم والذي تستطيع المنظمة من خلاله من تحقيق النجاح والازدهار المستمر في حالة تم بصورة فاعلة والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام المستمر

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	سأبقى في عملي حتى ولو أن زملاء الآخرين فضلوا العمل في منظمة أخرى.	4.25	0.62
10	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه المنظمة.	3.59	0.91
11	بقائي في هذه المنظمة هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة لي أيضاً.	4.03	0.60
12	استمر بالعمل في هذه المنظمة حتى ولو كانت ظروف العمل صعبة.	3.66	0.64
	الوسط العام	3.88	0.69

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

1. تحليل فرضيات الارتباط:

وضعت الدراسة الحالية فرضية ارتباط رئيسية، وقد تفرعت منها فرضيات فرعية تتعلق بالمتغيرات الفرعية، وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل:

أثيرت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الاستراتيجية وبين الالتزام التنظيمي)، ويتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية هي:

أ. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة الفنية وبين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).

ب. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة الفكرية وبين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).

ت. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة الإنسانية وبين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).

يوضح الجدول (8) إلى علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الأولى، إذ يؤكد الجدول المذكور إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين المهارات القيادية الاستراتيجية وبين الالتزام التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.644^{**})، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.19) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). ومن خلال النتيجة أففة الذكر يمكن التوصل إلى تحقيق الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الاستراتيجية وبين الالتزام التنظيمي).

أما بخصوص الفرضيات الفرعية يبين الجدول (8) مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الفرعية وهي كما يأتي:

أ. تنص الفرضية الفرعية الأولى هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة الفنية وبين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، ويبين الجدول (8) مصفوفة ارتباطات وموضحة في المستوى العمودي الذي يمثل المتغير التفسيري المهارات القيادية الاستراتيجية وأبعادها (المهارة الفنية، المهارة الفكرية، المهارة الإنسانية)، في حين يمثل المستوى الأفقي المتغير الاستجابي الالتزام التنظيمي وأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، ويمكن ملاحظة وجود علاقات الارتباط ايجابية ومعنوية

بين المهارة الفنية وبين أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة بـ(الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر). وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (8) هي (0.51^{**}) (0.31^{**}) , 0.59^{**} على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (2.75، 6.3، 4.9) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وهذه النتيجة تسمح بتحقيق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة الفنية وبين الالتزام التنظيمي.

الجدول (8) علاقات الارتباط

الالتزام التنظيمي		المستمر	المعيارى	العاطفي	المتغيرات		
(Y)		Y3	Y2	Y1			
7.19	.644 ^{**}	.000	.507 ^{**}	.598 ^{**}	.310 ^{**}	r	المهارة الفنية X ₁
			.000	.000	.008	Sin	
			4.9	6.3	2.75	t	
			.467 ^{**}	.512 ^{**}	.348 ^{**}	r	المهارة الفكرية X ₂
			.000	.000	.003	Sin	
			4.45	5	3.13	t	
			.457 ^{**}	.550 ^{**}	.351 ^{**}	r	المهارة الإنسانية X ₃
			.000	.000	.002	Sin	
			4.33	5.5	3.16	t	

n = 72

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.32

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.64

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

ب. تنص الفرضية الفرعية الثانية إن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة الفكرية وبين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) ويمكن ملاحظة الجدول (8) إن هناك وجود علاقات الارتباط ايجابية ومعنوية بين المهارة الفكرية وبين أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة بـ(الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر). وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (8) هي (0.51^{**}) , (0.47^{**}) (0.35^{**}) على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (3.13، 5، 4.45) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وهذه النتيجة تسمح بتحقيق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة الفكرية وبين الالتزام التنظيمي.

ت. أشارت الفرضية الفرعية الثالثة أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة الإنسانية وبين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) ويمكن ملاحظة الجدول (8) إن هناك وجود علاقات الارتباط ايجابية ومعنوية بين المهارة الإنسانية وبين أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة بـ(الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر). وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (8) هي (0.55^{**}) , (0.46^{**})

(0.35**) على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (3.1, 5.5, 4.3) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وهذه النتيجة تسمح بتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة الإنسانية وبين الالتزام التنظيمي.

2. اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية:

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية الفرعية والرئيس في المتغير المستجيب الرئيس وابعاده الفرعية باستعمال نموذج الانحدار البسيط، ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة لتحليل علاقة التأثير بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب وهي كما يلي:

أ. (هناك تأثير معنوي للمهارات القيادية في الالتزام التنظيمي)، وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

1. هناك تأثير معنوي للمهارات الفنية في الالتزام التنظيمي.

2. هناك تأثير معنوي للمهارات الفكرية في الالتزام التنظيمي.

3. هناك تأثير معنوي للمهارات الإنسانية في الالتزام التنظيمي.

وفيما يأتي تفصيلاً لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

تضمنت منهجية الدراسة الحالية فرضية التأثير الرئيسية التي مفادها (هناك تأثير معنوي للمهارات القيادية في الالتزام التنظيمي). وقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالة بين القيمة الحقيقية للمتغير المستجيب (الالتزام التنظيمي) الذي ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (المهارات القيادية) والذي رُمز بالرمز (X)، وفي ضوء الجدول (9) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الإحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (F) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (66.0)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (12.3) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (المهارات القيادية) في المتغير المستجيب الالتزام التنظيمي. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (9) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.48)، والذي يعني أن ما مقداره (0.47)، من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي هو تباين مُفسّر بفعل المهارات القيادية الاستراتيجية فقد دخل الأنموذج، وأن (0.53) هو تباين غير مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (9) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد على وجود تأثير عالٍ لـ (المهارات القيادية) في الالتزام التنظيمي. وبهذه النتيجة تتحقق فرضية التأثير الرئيسية التي مفادها (هناك تأثير معنوي للمهارات القيادية مجتمعة في الالتزام التنظيمي).

أما بخصوص الفرضيات الفرعية جرى اختبار هذه الفرضيات الفرعية من خلال تحليل الانحدار البسيط، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستجيب (الالتزام التنظيمي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (المهارة الفنية، المهارة الفكرية، المهارة الإنسانية)، والتي رُمرت على التوالي بـ (X_3, X_2, X_1).

الجدول (9) تحليل تأثير المتغير المهارات القيادية الاستراتيجية وأبعاده في المتغير الالتزام التنظيمي

المتغير الاستجابي	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	المتغير التفسيري وأبعاده
الالتزام التنظيمي (Y)	.000	66.0	.47	المهارات القيادية (X)
	.000	28.6	.29	المهارة الفنية (X ₁)
	.000	77.8	.53	المهارة الفكرية (X ₂)
	.000	44.3	.39	المهارة الإنسانية (X ₃)

n = 72

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 12.3

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 4.4

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

يتضح في ضوء الجدول (9) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (المهارة الفنية، المهارة الفكرية، المهارة الإنسانية) التي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X₃, X₂, X₁) بلغت قيمتها (28.6)، (77.8)، (44.3) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (12.3) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير للأبعاد (المهارة الفنية، المهارة الفكرية، المهارة الإنسانية) في المتغير الاستجابي الالتزام التنظيمي. وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X₃, X₂, X₁) و (Y). إذ كانت قيمة معامل التحديد (R²) والذي مقداره (0.29) بالنسبة المهارة الفنية (X₁)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.29) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير المهارة الفنية الذي دخل الأنموذج، وأن (0.71) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وتشير قيمة معامل التحديد (R²) والذي مقداره (0.53) بالنسبة المهارة الفكرية (X₂)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.53) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير المهارة الفكرية الذي دخل الأنموذج، وأن (0.47) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R²) والذي مقداره (0.39) بالنسبة المهارة الإنسانية (X₃)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.39) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير المهارة الفكرية الذي دخل الأنموذج، وأن (0.61) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار.

كما أشار الجدول (9) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الإحصائي لجميع الأبعاد، وهو تأكيد على وجود تأثير لأبعاد (المهارات القيادية) في الالتزام التنظيمي. ومن خلال الاختبارات الأنفة الذكر، نستدل أن الفرضيات الفرعية الثلاث قد تحققت والتي مفادها:

1. هناك تأثير معنوي للمهارات الفنية في الالتزام التنظيمي.
2. هناك تأثير معنوي للمهارات الفكرية في الالتزام التنظيمي.
3. هناك تأثير معنوي للمهارات الإنسانية في الالتزام التنظيمي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج مجتمع البحث إن متغير المهارات القيادية الاستراتيجية قد حصل على وسط حسابي عالي قدره (3.85) وهو أعلى من الوسط الفرضي، مما يؤكد أن المهارات القيادية الاستراتيجية مهمة حسب آراء العينة.
2. أظهرت النتائج الميدانية للبحث أن بُعد المهارات الإنسانية، وهو البُعد الثالث من متغير المهارات القيادية، قد حصل على أعلى وسط حسابي من بين الأبعاد الأخرى، إذ حصل على (4.02) وهو أعلى من الوسط الفرضي ويتصف بالشدة، ثم تليها المهارات الفكرية بوسط حسابي قدره (3.77) وهو أعلى من الوسط الفرضي، أما المهارات الفنية فقد كانت الأقل بوسط حسابي قدره (3.75) وهذا يتوافق مع اختصاص العينة، إذ أن (90%) من أفراد العينة اختصاصهم إداري، وبالتالي سوف يؤكدون على المهارة الإنسانية والفكرية المتوافقة مع اختصاصهم، مع أهمية نسبية للمهارة الفنية.
3. أظهرت النتائج تحليل إجابات العينة، أن المتغير التابع للالتزام التنظيمي قد حصل على وسط حسابي قدرة (4.10) وهو أعلى من الوسط الفرضي ويتصف بالشدة، مما يؤكد أن أفراد العينة يعولون أهمية بالغة للالتزام التنظيمي.
4. حققت متغيرات الالتزام التنظيمي المتمثلة بـ(العاطفي، والمعياري، والمستمر) أعلى نسبة اتفاق من قبل عينة الدراسة، وهذا مؤشر على شعور العاملين بالسعادة من خلال عملهم في الشركة وتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة، فضلاً عن شعورهم بالالتزام القوي للاستمرار بالعمل وبذل المزيد من الجهد لإثبات إخلاصهم تجاه منظماتهم، وأن تركهم للعمل سيكلفهم الكثير من التضحيات المادية والمعنوية وبما فيهم زملاء العمل.
5. سجلت جميع علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين المهارات القيادية الاستراتيجية وأبعادها وبين الالتزام التنظيمي وأبعاده، مما يشير إلى دور المهارات القيادية (المهارة الفنية والمهارة الفكرية والمهارة الإنسانية) في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.
6. بينت نتائج البحث أن جميع فرضيات التأثير تشير إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للمهارات القيادية وأبعادها (المهارة الفنية والمهارة الفكرية والمهارة الإنسانية) على الالتزام التنظيمي، مما يشير ذلك إلى أن تبني القادة الإداريين في الشركة العامة لمنتجات الألبان للمهارات القيادية سوف يؤثر بشكل مباشر على تحسين الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في الشركة.

ثانياً: التوصيات:

1. التأكيد على المهارات القيادية الاستراتيجية وتعزيزها واستغلالها في خلق قيادات إدارية فعالة، من خلال خلق بيئة تنظيمية صحية تشجع الأفراد العاملين التي تؤثر بشكل إيجابي على كفاءة وفاعلية الانتاجية في الشركة وأهدافها.
2. ضرورة قيام الإدارة العليا بتكثيف عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية بشكل دوري من أجل توضيح التأثير البالغ للمهارات القيادية في تعزيز الالتزام التنظيمي.
3. تشجيع المدراء ورؤساء الأقسام على تفويض الصلاحيات إلى الأفراد الأكفاء من أجل إبراز مهاراتهم وتمييزها.

4. عدم التركيز على مهارة قيادية واحدة من قبل القادة الإداريين، بل التنوع في استخدام كافة المهارات القيادية (الفنية والفكرية والإنسانية) وفي كافة المستويات الإدارية، مع التأكيد على المهارة الإنسانية.
5. حث الإدارة العليا في الشركة العامة لمنتجات الألبان على تكوين جهات متخصصة تراقب نقاط الضعف داخل الشركة وحلها وتعزيز نقاط القوة، ومعرفة الفرص الخارجية واستثمارها وتجنب التهديدات.
6. ضرورة التداخل ما بين الأفراد ذوي الخبرة المتراكمة مع الأفراد الجدد من خلال التأكيد على فرق العمل، من أجل تبادل الخبرات والمعلومات وبالتالي رفع المهارات لدى الأفراد.
7. التأكيد على الحوافز المادية والمعنوية في تنمية وتعزيز الالتزام لدى العام.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

1. أحمد، ميسون عبدالله ومحمد، دينا مناف، (2012). الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين: دراسة استطلاعية على عينة من قيادة الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، مجلة الرافدين، المجلد (34)، العدد (109)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
2. الأغا، راند عمر، (2008). المهارات القيادية الاستراتيجية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
3. بدر، يسرى رسمي عبد العزيز، (2010). تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. التيك، أسيل زهير رشيد أمين، (2010). 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.
5. جيرنج، جيراليد وبارون روبرت، (2009)، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
6. حمود، خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة، (2008). مبادئ إدارة الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. حنون، سامي ابراهيم، (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
8. الخليفات، مها عبدالعزيز، (2006). أثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
9. خير الدين، موسى أحمد والنجار، محمود أحمد، (2010). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
10. الذويني، فهد بن محمد، (2005). المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
11. الزبياري، جعفر خانو بابا حسين، (2010). مهارات القيادة الإدارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء أقسام وشعب الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، رسالة ماجستير، نينوى.
12. الزبيدي، ناظم جواد، (2007). العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحولية وأثرهما في التفوق التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
13. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، (2000). إدارة الموارد البشرية، المكتبة الوطنية للنشر، بغداد، العراق.
14. شاهين، عيبر مرشد محمد، (2011). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

15. شحادة، رائف شحادة نايف، (2008). 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.
16. صالح، أحمد علي والعزاوي، بشرى هاشم، (2010). الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
17. الطائي، رنا ناصر صبر، (2007). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
18. عبدالمقصود، محمد، (2006). القيادة الإدارية، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. عبوي، زيد منير، (2008). فن الإدارة بالاتصال، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. العتيبي، عبدالمحسن بن إبراهيم، (2003). المهارات القيادية الاستراتيجية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران وعلاقتها بكفاءة أدائهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
21. علي بك، يسرى وليد إبراهيم، (2003)، إنشاء الالتزام بالإرادة المنفردة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية القانون، جامعة الموصل.
22. عويضة، إيهاب احمد، (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
23. فلمبان، إيناس فؤاد نواوي، (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة.
24. كريدي، باسم عباس، (2010). الانماط القيادية وأثرها على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد في القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (3).
25. كنعان، نواف، (2009)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
26. اللوزي، موسى، (2003). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. المرسومي، عمار حسين علي، (2008). مهارات المدراء الاستراتيجيين وتأثيرها في تحديد أنماطهم القيادية، رسالة دبلوم غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
28. النعيمي، صلاح عبدالقادر، (2008). المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، الأثر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
29. الوزان، خالد محمد، (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Felt, L., (2003). Organizational Commitment During Public Sector Downsizing, Memorial University.
2. Fred, C. Lunenburg, (2010). The Principal and the School; What Do principals Do? National Forum of Educational administration and supervisor, Journal Vol. (27), No. (40), PP: 1-14.
3. Hall, Judith, (2002). Performance-Based Evaluation, Jossey-BASS/ Pfeiffer A Wiley Company, San Francisco, U.S.A.
4. Henny Pratiwi Adi & Moh Faiqun Ni'am, (2012). Improving Skill's Strategies of Indonesian Construction Labours to have global competitiveness, Indonesian, PP: 150-157.
5. 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.Emerald Sight. Com

6. Iqbal, Mohammad, (2012). Strategy for Improving Leadership Skills of School Principals, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol. (3), No. (11), PP: 372-377.
7. John A. Wagner & John R. Hollenbeck, (2010). *Organizational Behavior, Securing Competitive Advantage*, Routledge, New York and London.
8. Kamal Ghalandari, (2012). Investigation of the Effect of management Skills (Technical, Human and Cognitive) on Productivity of human resources in Iran. *World Applied Sciences Journal*, PP: 467-480.
9. Katz, R. L., (1955). Skills of An Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
10. Lori L. Moore, (2003). *Leadership in the cooperative Extension System: An Examination of Leadership Styles and Skills of state Administrators*, University of Florida.
11. Mostafa, Afshari, Habib, Honari, Farzad, Qafouri & Nahid, Jabari, (2012). Prioritizing Managerial Skills Based on Katz's Theory in Education Offices of Universities in Iran, *World Applied Sciences Journal*, 20 (3): 388-394.
12. Muthuveloo, Rajendran & Rose, Raduan Che, (2005). Typology of Organizational Commitment, *Journal of Applied Science*, Vol. (2), No. (6).
13. Odusami, K. T., (2002). Perception of Professionals Concerning Important Skills of Effective Project Leader, *Journal of Management in Engineering*, 18(2), PP: 61-67.
14. Richard, Daft & Noe, Raymond, (2001). *Organizational Behavior*, USA.
15. Salami, Samuel O., (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers, *Anthropologist*, Vol. (10), No. (1).
16. 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.