



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالب : كحول عبد السميع

بعنوان :

دور تطوير المهارات الإدارية في تحقيق الالتزام الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة طرفاوي للخدمات

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسماؤهم:

| الاسم واللقب | الرتبة | الجامعة | الصفة |
|---------------------|-----------------|--------------|--------------|
| أ د / كسنة محمد | أستاذ | جامعة غرداية | رئيسا |
| د/ شرقي مهدي | أستاذ محاضر -أ- | جامعة غرداية | مشرفا ومقررا |
| أ /بن عطالله بلقاسم | طالب دكتوراه | جامعة غرداية | مشرفا مساعدا |
| أ د / بلعور سليمان | أستاذ | جامعة غرداية | مناقشا |

الموسم الجامعي: 2021/2020



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالب: كحول عبد السميع

بعنوان :

دور تطوير المهارات الإدارية في تحقيق الالتزام الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة طرفاوي للخدمات

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسماؤهم:

| الاسم واللقب | الرتبة | الجامعة | الصفة |
|---------------------|-----------------|--------------|--------------|
| أ د / كسنة محمد | أستاذ | جامعة غرداية | رئيسا |
| د/ شرقي مهدي | أستاذ محاضر -أ- | جامعة غرداية | مشرفا ومقررا |
| أ /بن عطالله بلقاسم | طالب دكتوراه | جامعة غرداية | مشرفا مساعدا |
| أ د / بلعور سليمان | أستاذ | جامعة غرداية | مناقشا |

الموسم الجامعي: 2021/2020

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى من سهرت الليالي لأنام في راحة بال، إلى أجمل وأنصح وأطيب قلب في الوجود أُمي الحبيبة.

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة الحب، إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعيدة إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم أبي الحبيب حفظه الله.

إلى أرواح كل من جدتي وجدي الذين فقدتهم الواحد تلو الآخر رحمة الله عليهم جميعا.

إلى جدتي اطل الله في عمرها.

إلى من جمعتني معهم ظلمة رحم واحد، وحبهم يجري في عروقي ويلهوج بذكرهم فؤادي أخواتي.

إلى كل فرد من عائلة كحول دون أن أنسي أعمامي وعماتي وأخوالي وخالتي وجميع أبنائهم

إلى جميع أصدقاء الدراسة؛

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك

الصالحين)

صدق الله العظيم

سورة النمل. الآية 19

بداية نحمد الله عز وجل الذي بنعمته تتم الصالحات وبعد نتقدم بأسمى عبارات الشكر وأخلصا إلى الأستاذ المشرف مهدي شرقي الذي لم يتوان في تقديم يد المساعدة والتوجيه طيلة فترة إعداد البحث.

كما نتقدم بعبارات الشكر إلى: كل الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان

إلى كل أسرة كلية علوم التسيير – جامعة غرداية

والى كل من ساندنا ولو بكلمة ومد لنا يد العون ولو بمعلومة أو كلمة أو نصيحة في سبيل إثراء هذا العمل المتواضع

لكل هؤلاء منا جزيلا الشكر و وافر الامتنان و خالص التقدير و الحمد لله من قبل و من بعد . وإليه يرجع الفضل

كله

كحول عبد السميع

المخلص :

يهدف البحث الحالي إلى إبراز دور مهارات الإدارية في تحقيق الالتزام الوظيفي حسب رأي عينة من مسئولي الفروع ورؤساء المصالح في شراكة طرفاوي البترولية للخدمات . وللوصول إلى المبتغى تم تصميم استبانته مكونة من (30) سؤال وزعت على عينة مكونة من (60) مفردة وقد أعيدت منها (50) استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل. وقد توصلت البحث إلى وجود علاقة بين المهارات الإدارية و تحقيق الالتزام الوظيفي، و وجود تأثير لمهارات الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي، ومن خلل ذلك فقد قدم البحث مجموعة من النتائج وإقتراحات و منها يجب التركيز في المهارات الإدارية على المديرين على استخدامها و ضرورة إكتساب الخبرة لزيادة ترسيخها ولاسيما أننا وجدنها مستخدمة بكثرة في مؤسستنا .

Summary:

The current research aims to highlight the role of administrative skills in achieving job commitment, according to the opinion of a sample of branch officials and heads of interests in the Tarfawi Petroleum Services Partnership. To reach the goal, a questionnaire consisting of (30) questions was designed and distributed to a sample of (60) individuals, of which (50) forms were returned, all of which were valid for analysis. The research concluded that there is a relationship between administrative skills and achieving job commitment, and the existence of an impact of administrative skills in enhancing job commitment. Consolidating it, especially since we found it widely used in our organization

قائمة المحتويات

| الفهرس | |
|--|---|
| I | الإهداء |
| II | الشكر والتقدير |
| III | ملخص |
| IV | فهرس المحتويات |
| V | قائمة الجداول |
| VI | قائمة الأشكال |
| VII | قائمة الملاحق |
| أ | المقدمة |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور المهارات الإدارية في تحقيق الالتزام الوظيفي | |
| 05 | تمهيد |
| 06 | المبحث الأول: الإطار النظري للمهارات الإدارية والالتزام الوظيفي |
| 06 | المطلب الأول: المهارات الإدارية |
| 06 | الفرع الأول: مفهوم المهارات الإدارية |
| 06 | الفرع الثاني: أنواع المهارات الإدارية |
| 09 | الفرع الثالث: تصنيف جريفيين للمهارات إدارية |
| 11 | الفرع الرابع: طرق تنمية المهارات الإدارية |
| 12 | الفرع الخامس: تعريف ببعض المهارات الإدارية محل دراسة |
| 16 | خلاصة الفصل |
| 17 | المطلب الثاني: الالتزام الوظيفي |
| 17 | الفرع الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي |
| 18 | الفرع الثاني: خصائص و أهمية الالتزام الوظيفي |
| 20 | الفرع الثالث: مراحل تطور الالتزام الوظيفي |
| 21 | الفرع الرابع: أبعاد وطرق بناء الالتزام الوظيفي |
| 28 | الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على الالتزام وطرق قياسه |
| 35 | خلاصة الفصل |
| 37 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة |
| 37 | المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية |
| 41 | المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية |

| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور المهارات الإدارية في تحقيق الالتزام الوظيفي دراسة حالة مؤسسة طرفاوي للخدمات | |
|--|---|
| 44 | المبحث الأول: تقديم المؤسسة وطريقة والأدوات المستخدمة |
| 44 | المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة |
| 46 | المطلب الثاني: تعريف بشركة طرفاوي للخدمات البترولية tps |
| 55 | المطلب الثالث: أدوات جمع المعطيات، الأساليب الإحصائية وتصميم أداة الاستبيان |
| 62 | المبحث الثاني: نتائج الدراسة واختبارالفرضيات |
| 62 | المطلب الأول: تفرغ وتحليل النتائج |
| 68 | المطلب الثاني: اختبار الفرضيات |
| 73 | خلاصة الفصل |
| 74 | خاتمة |
| | قائمة المراجع |
| | قائمة الملاحق |

قائمة الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|--------|
| 59 | معامل الثبات الداخلي لبعء المهارات الفكرية | (1.2) |
| 60 | معامل الثبات الداخلي لبعء المهارات الإنسانية | (2.2) |
| 60 | معامل الثبات الداخلي لبعء المهارات الإدارية | (3.2) |
| 61 | معامل الثبات الداخلي لمحور المهارات الإدارية | (4.2) |
| 61 | معامل الثبات الداخلي لمحور الالتزام الوظيفي | (5.2) |
| 62 | يوضح مجتمع وعينة الدراسة | (6.2) |
| 63 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لبعء المهارات الفكرية | (7.2) |
| 64 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لبعء المهارات الإنسانية | (8.2) |
| 65 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لبعء المهارات الإدارية | (9.2) |
| 66 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبرات المتعلقة بمحور الالتزام الوظيفي | (10.2) |
| 68 | يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين المهارات الفكرية والالتزام الوظيفي | (11.2) |
| 69 | يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين المهارات الإنسانية والالتزام الوظيفي | (12.2) |
| 70 | يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين المهارات الإدارية والالتزام الوظيفي | (13.2) |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الأشكال | الرقم |
|--------|--|-------|
| 09 | العلاقة بين أنواع المهارات المستويات الإدارية وفق تصنيف كانز | (1.1) |
| 11 | المهارات الإدارية للمستويات الإدارية وفق لتصنيف جريفيين | (2.1) |
| 23 | أبعاد الالتزام الوظيفي | (3.1) |
| 25 | يوضح العوامل التي تأثر في تشكيل الالتزام التنظيمي | (4.1) |
| 33 | عوامل تكوين الالتزام عند ستيرز | (5.1) |

مقدمة

تعد تطوير المهارات الإدارية من المواضيع التي تستوجب الاهتمام في الوقت الحاضر ، لأن ما يميز المنظمات الحديثة هي إدارتها التي تتمتع بالقدرات من خلال العمليات والأنشطة الإدارية التي يمارسها المدراء في منظماتهم ، فضلاً عن أن نجاح أية منظمة لم يكن سببه الكلف المنخفضة و الجودة العالية التي تقدمها تلك المنظمات فحسب ، ولكن امتلاك تلك المنظمات لإداريين يمارسون مهارات متنوعة (الفكرية ، و الإنسانية ، و الإدارية) تستطيع من خلالها قيادة المنظمة وتطويرها للوصول بها إلى أعلى المستويات و أرقاها ، لأن التزام العاملين بالمنظمات ينبع من مدركاتهم بالالتزام الإداري نحو اهتماماتهم و مخاوفهم و دعمهم بالأجور التنافسية و خلق مناخ وظيفي يتسم بالديمقراطية بينهم ، فضلاً عن مشاركتهم في اتخاذ القرارات و حل الصراعات التي تنشأ بينهم ومعالجة الإخفاقات التي تحصل في المنظمة في التوقيت المناسب فضلاً عن وضع السياسات و القواعد غير الانحيازية و تطوير العمال من خلال توفير فرص النمو كل تلك المزايا التي يقدمها الإداري للعاملين ستساهم في بناء التزام الشخص تجاه المنظمة من حيث الالتزام العاطفي، والمعياري، والمستمر)

مشكلة البحث:

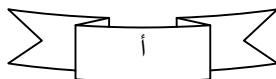
استدعت التحديات التي تواجه منظمات اليوم في البيئة الداخلية والخارجية الحاجة الماسة للمنظمات لكي تمتلك إداريين يمتلكون مهارات (فكرية، وإنسانية ، وإدارية) قادرة على التكيف والتأقلم والتطورات و التغيرات العالمية المعاصرة و مواجهة التحديات من خلال غرس ثقافة الالتزام تجاه منظماتهم ، إذ لا توجد منظمة في العالم التنافسي السائد في يومنا هذا قادرة على الأداء بأعلى المستويات إذا لم يكن كل فرد فيها متعهداً و ملتزماً بأهداف المنظمة ويعمل بوصفه عضو فريق فعال ، هنا تتمثل المشكلة في ضعف قدرة المدراء على توظيف المهارات لديهم في تحقيق الالتزام الوظيفي

على ضوء ما تقدم يمكن صياغة إشكالية بحثنا فيما يلي:

ما هو دور تطوير المهارات الإدارية في تحقيق الالتزام الوظيفي؟

ويمكن التعرف على مضامين إشكالية البحث من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى مهارات الإدارية للمنظمة المبحوثة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- 2- ما مستوى تحقيق الالتزام الوظيفي للمنظمة المبحوثة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- 3- ما طبيعة العلاقة و الأثر بين مهارات الإدارية و الإلتزام الوظيفي بمتغيراته للمنظمة المبحوثة ؟



ثانياً: أهمية البحث

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

1.المستوى النظري: تعزز البحث الحالي الإطار النظري للدراسات السابقة فضلاً عن إسهامها في تحديد توجهاتها.

2.المستوى الميداني: تتبلور أهمية هذه البحث من خلال ما ستقدم من استنتاجات عملية تشخص الواقع الفعلي للميدان ومقترحات تسهم في دعم العلاقة بين مهارات الإدارية والالتزام الوظيفي مما ينعكس في تعزيزها بالميدان المبحوث

ثالثاً: أهداف البحث

تسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1.تحديد مستوى المهارات الإدارية المملوكة الإداريين بأنواعها (الفكرية، الإنسانية، الإدارية) في المنظمة المبحوثة.

2.تحديد مستوى الالتزام الوظيفي بأنواعه (العاطفي، المعيارى، المستمر) في المنظمة المبحوثة. اختبار علاقات الارتباط والأثر بين مهارات الإدارية ومتغيرات الالتزام الوظيفي في المنظمة المبحوثة

فرضيات البحث

تقوم الدراسة على فرضية أساسية واحدة والمتمثلة فيمايلي:

الفرضية الصفرية الأساسية الأولى:H0:

- لا يوجد أثر ذو علاقة احصائية للمهارات الإدارية بأبعادها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية،والمقسمة وفقاً لأبعاد المهارات الإدارية الى:

الفرضية الصفرية الفرعية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمهارات الفكري وأبعادها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بشركة طرفاوي للخدمات عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05.

الفرضية الصفرية الفرعية الثانية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعلاقة المهارات الإنسانية بأبعادها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بشركة طرفاوي للخدمات عن مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05.

الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة:

- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمهارات الإدارية بأبعادها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بشركة طرفاوي للخدمات عن مستوى دلالة أقل او يساوي 0,05.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان لعدة أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نذكر منها:

- الرغبة في معرفة طبيعة العلاقة بين المهارات الإدارية والالتزام الوظيفي للعاملين بمؤسسة محل الدراسة
- أهمية تطوير المهارات الإدارية وما نتج عنها من تأثيرات سواء على مستوى التابعيين أو المنظمة
- أهمية مهارات الإدارية ودورها في فعالية الالتزام الوظيفي.
- معرفة مهارات الإدارية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.
- معرفة مدى إلتزام العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

حدود البحث

لهذا البحث عدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية:

- أ- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في شركة طرفاوي للخدمات البترولية حاسي مسعود
- ب- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2021/2020
- ت- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين مهارات الإدارية (كمتغير مستقل)، والالتزام الوظيفي (كمتغير تابع)

ث- الحدود البشرية: اقتصر البحث على موظفي الشركة محل الدراسة

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هاته المواضيع ثم تعقبها بالتحليل بناء على ما تم جمعه من بيانات، فالمنهج الوصفي التحليلي هو طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا ثم يعبر عنها كميا أو كيفيا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أو حجمها أو درجة

ارتباطها مع الظواهر الأخرى ويهدف البحث إلى دراسة دور تطوير المهارات الإدارية في تحقيق الالتزام الوظيفي في الشركة محل الدراسة كما تما اعتماد منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث الأكاديمي على الواقع العلمي مما يمكن من التعرف على دور تطوير المهارات إدارية في تحقيق الالتزام الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة. وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج spss.V22 الإحصائي و ذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ، و مؤشرات تدعم موضوع البحث

المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

صعوبات البحث:

واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث، سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، لعل أهمها فيما يلي:

- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية للقيام بدراسة ميدانية؛

- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة، واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم؛

- نقص المعلومات الخاصة بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة التي استهدفتها الدراسة

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية لدور المهارات الإدارية
في تحقيق الالتزام الوظيفي**

تمهيد:

إن مهارات الإدارة تحتل الدور الأساسي في تحقيق الكفاية والفعالية أي أن تحقيق الأهداف يتطلب بعض المهارات التي لا بد من توافرها في المديرين، وتعرف المهارة (Skill) على أنها القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف أو فعل أو عمل ينتج عنها أداء متميز. ويستخدم المدير مهاراته لإدارة فعاليات وأنشطة المنظمة على اختلافها، كما يستخدمها لقيادة أفرادها وتوجيههم نحو الهدف المطلوب. وتأخذ المهارات أشكالاً مختلفة، وباختلافها يختلف حجم وفعالية التأثير الذي يمارسه المدير في المنظمة وأفرادها.

إن الالتزام الوظيفي من المواضيع التي لاقت رواجاً واهتماماً في بيئة الإدارة في العقود الأخيرة، لماله من علاقة بين فعالية المنظمة ودرجة إنجاز الأعمال فيها، إذ يعبر الالتزام الوظيفي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها؛ ويظهر الالتزام في بدل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى.

ونظراً لتعدد الأدبيات في وجهة النظر إلى الالتزام الوظيفي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، وإرتأينا لاستعراض مفهوم الالتزام الوظيفي وخصائصه ومراحله وتطوره وأهميته، أبعاد وطرق بناء الالتزام الوظيفي، العوامل المؤثرة على الالتزام الوظيفي وطرق قياسه.

المبحث الأول: الإطار النظري للمهارات الإدارية والالتزام الوظيفي

المطلب الأول: المهارات الإدارية

الفرع الأول: مفهوم المهارات الإدارية

تشكل المهارات الإدارية عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة.¹

وتعتبر المهارات الإدارية في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسة للعملية الإنتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، وقد تناولت الأدبيات الإدارية والتنمية الموارد البشرية في البحث والدراسة والتحليل إذ عرفها البعض على أنها "تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص".²

وقد عرّف آل علي والموسوي تنمية الكفاءات الإدارية على أنها عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامجاً منظماً ومعدداً باهتمام يستطيع من خلاله الموظفون تعلم معارف ومهارات تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية وذلك لأغراض عامة على مستوى المنظمة ككل.³

وعرفها الصيرفي على أنها عبارة عن تلك الخلفية العلمية التي يجب أن تتوفر في العاملين لكي يتمكنوا من إنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.⁴

الفرع الثاني: أنواع المهارات الإدارية

وقد قسم الباحثون المهارات الإدارية إلى ثلاث مهارات أساسية والعديد من المهارات الفرعية؛ وهي على النحو التالي:

1 السكارنه. 2009م، ص 11

2 اللوزي موسى التنمية الإدارية 2002 ص 65 - عمان - دار وائل للطباعة والنشر

3 آل علوالموسوي وظائف الإدارة المعاصرة نظرة عامة. مؤسسة الوراق للنشر - عمان 2001 م ص 138

4 الصيرفي محمد عبد الفتاح الإدارة الرائدة. دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان 2004 م ص 22

المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية، المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف.⁵

ويرتبط هذا النوع من المهارات بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، لاسيما الخاصة منها بإنجاز العمل⁶. وعرفها كُتَّاب آخرون بأنها القدرة على أداء نشاط أو عمل معيَّن أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني وخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات أو أساليب أو أدوات فنية محددة، وتظهر أهمية تلك المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة وتظهر أهمية تلك المهارات في المجالات التالية:

- تحديد أهداف العمل وطبيعته و دوره.
- تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له.
- تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد.
- تحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي.⁷

ومن أهم ما يميز المهارة الفنية في أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة وفي أنها أسهل في اكتسابها وتتميتها من المهارات الأخرى⁸.

المهارة الإنسانية:

يمكن تعريف المهارات الإنسانية على أنها القدرة على التعامل مع الأفراد وتنسيق جهودهم وخلق روح من العمل الجماعي بينهم ؛ وعرفها الصرفي على أنها القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح، وكذلك القدرة على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أهدافها⁹.

وهي المهارة التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقة جيدة، وتتضمن هذه المهارات القدرة على تفهم مواقف الآخرين، والقدرة على التواصل إلى حلول وسط، والقدرة على حل النزاعات.¹⁰

⁵ كنعان 2009 م ص 327

⁶الصرن رعد الحسين .صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي و العشرين . دار الرضا للنشر – دمشق 2002م ص 45

⁷الصرفي محمد عبد الفتاح . مبادئ تنظيم و الإدارة –دار المناهج للنشر و التوزيع – الأردن 2006م ص 23

⁸ كنعان نفس المرجع السابق ص327

⁹الصرفي محمد عبد الفتاح نفس المرجع السابق ص 23

¹⁰شريف وسلطان، 1998م، ص84

وتتطوي هذه المهارة على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد والجماعات، وتعني القدرة على التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقيادتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كأفراد أو جماعات.¹¹

وتكون المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية وتكون متنوعة وبعضها يكمن في التوجيه والتواصل والبعض الآخر يتعلق بالعمل مع الآخرين كعضو، مع ملاحظة أنه لا يمكن لشخص ما أن يصبح إدارياً ناجحاً إذا لم يمتلك هذه المهارة فقد ينجح ويتقدم كخبير ولكن ليس كإداري والمهارات المرتبطة بهذا المجال على سبيل المثال:

- مهارات التعامل مع الآخرين.
- مهارات الاتصال والإقناع للتوفيق بين الآراء المتعارضة.
- مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة و الباطنة.¹²

وتتمثل المهارات الإنسانية بالعلاقات التي يطورها المدير مع رؤوسيه، وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام، وهذه العلاقات تُبنى على الاحترام والثقة، والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع، والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع.¹³

المهارات الإدراكية (فكرية):

تتمثل المهارات الإدراكية بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة، واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية، وتحليل المشكلات، وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها.¹⁴

وهي القدرة على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية، فالموظفون يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة، وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى والمتغيرات المختلفة.¹⁵

وتشير المهارات الإدراكية إلى القدرة على التنسيق، وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر، وجوانب التأثير الخاصة بتغيير أي نشاط على المنظمة ككل.¹⁶

11الصرن رعد الحسين مرجع سابق ذكره، ص45

12الصيرفي محمد عبد الفتاح نفس المرجع السابقص24

13السكرانة، 2009م، ص43

14السكرانة، 2009ص43

15شريف وسلطان 1998م، ص84

16الصرن رعد الحسين صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين دار الرضا للنش – دمشق 2002م ص 45

وقد أضاف السكارنة على المهارات السابقة مهارة التخطيط، ومهارة المقابلة، ومهارات كتابة التقارير ومهارات اتخاذ القرارات، ومهارة إدارة الاجتماعات¹⁷.

كما أضاف الصرن مهارات أخرى، منها مهارة تنظيم وإدارة الوقت ومهارة التفويض الفعال للسلطة، ومهارة الاتصال ومهارة التفاوض، ومهارة حل المشكلات¹⁸.

الشكل(1) العلاقة بين أنواع المهارات مع المستويات الإدارية وفقا لتصنيف كاتز

| الإدارة العليا | الإدارة الوسطى | الإدارة الدنيا |
|----------------|----------------|----------------|
| مهارات فكرية | مهارات فكرية | مهارات فكرية |
| | | مهارات إنسانية |
| | مهارات إنسانية | |
| مهارات إنسانية | | مهارات فنية |
| | مهارات فنية | |
| مهارات فنية | | |

الفرع الثالث: تصنيف جريفيين للمهارات الإدارية

وفق هذا التصنيف يحتاج المدير إلى المهارات الثلاث الرئيسية في تصنيف كاتز وهي المهارات: الفنية والإنسانية والفكرية، ويزيد جريفيين على ذلك نوعين آخرين وهما: مهارات التشخيص ومهارات التحليل كما هي موضحة بالشكل رقم 01.

¹⁷السكارنة، مرجع سبق ذكره ، ص43

¹⁸الصرن، مرجع سبق ذكره ، ص46

المهارات التشخيصية Diagnostic Skills

وهي قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها والأسباب المؤدية إليها. فقد يلاحظ المدير تزايد معدل دوران العمالة بأحد الأقسام، وعند قيامه بتشخيص الموقف فقد يكتشف أن السبب هو تدهور مهارات التفاعل والتأثير لدى المسئول عن هذا القسم. ولا يقتصر استخدام مهارات التشخيص على المواقف غير المفضلة (المشاكل) ، بل يمكن استخدامها أيضاً في المواقف المفضلة، فقد يلاحظ المدير أن هناك تزايداً كبيراً في مستوى المبيعات عما هو متوقع بكثير، لذا يحاول البحث عن أسباب ذلك، فربما يكون السبب هو انخفاض أسعار الشركة بدرجة كبيرة أو تزايد الطلب بشكل غير متوقع أو ارتفاع أسعار الشركات المنافسة. ومن هنا يحاول المدير تحقيق ميزة للشركة من تشخيصه لهذا الموقف وأسبابه ومن مقترحاته إزاء هذا الموقف.

المهارات التحليلية Analytic Skills :

وهي قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ على اهتمام أكبر . ففي مثال تزايد معدل دوران العمالة، يواجه المدير مشكلة اختيار التصرف الملائم لهذا الموقف، لذا تساعد مهاراته التحليلية في التوصل إلى البدائل المحتملة اتخاذها فصل المسئول، أو تدريبه، أو تحويله إلى قسم آخر وهكذا، واختيار التصرف الأكثر ملاءمة لهذا الموقف إذاً تساعد المهارات التشخيصية على فهم الموقف، في حين تساعد المهارات التحليلية في تحديد التصرف الملائم لهذا الموقف . وتتشابه المهارات التحليلية مع مهارات صنع القرار، إلا أن الأولى لا تعني بالضرورة التوصل إلى قرار فعلي

الشكل (2) يوضح المهارات الإدارية للمستويات الإدارية وفقاً لتصنيف جريفي



الفرع الرابع: طرق تنمية المهارات الإدارية

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لغرض التنمية الإدارية ومن هذه الطرق ما يلي:

1- **التعليم أثناء العمل:** وهو وسيلة شائعة وفاعلة لتدريب الإداريين، فالتجربة الميدانية مهمة للغاية لأنها تعزز المهارة.

2- **مناصب الملاحظة:** وتركز هذه الطريقة على التعليم بواسطة الملاحظة، وتعتبر مراكز (المساعد) من المناصب الجيدة للملاحظة عند تنمية الإداريين.

3-المهام الخاصة : وهذه المهام يمكن استخدامها أيضاً لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يعهد إليه بمهمة خاصة يمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور، ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وماذا يمكن تحقيقه.

4-المحاضرات : وهي الطريقة التي يقوم بها المحاضرون المؤهلون وذوو الخبرات والمعرفة بإلقاء المحاضرات على الموظفين.

5-حل المشكلات: وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة، وتتطوي على إمداد المدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملاً إدارياً، وعلى المتدرب فرداً كان أو عضواً في مجموعة أن يقوم بتحديد المشكلة، تحليل الحقائق والظروف، تحديد طرق الحل، وتبرير الحل الذي يقترحه للمشكلة.

6-المقررات الدراسية : عندما تكون الحاجة إلى معرفة متخصصة ترتبط مباشرة بعمله الحالي فقد يتطلب من الإداري دراسة مقرر خاص، ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة.

7-المؤتمرات: وهي من الطرق شائعة الاستعمال، والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء والمناقشات، التي تبيّن النواحي العديدة للمشكلة، وتحليل الموقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله.

8-هيكل التنظيم اللامركزية: كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي، زادت الحاجة والفرص للتعليم عن طريق ممارسة الإدارة. وإذا نظرنا إلى اللامركزية كوسيلة للتنمية الإدارية، نفترض أن الرجال المؤهلين تعطى لهم واجبات إدارية وإنهم سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم¹⁹.

الفرع الخامس: تعريف ببعض المهارات الإدارية محل الدراسة

مهارات القيادة:

القيادة الإدارية عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني²⁰

19ال على والموسوي،وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة ،2001م ص156

20كنعان، 2009م، ص98

وهي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد. والقائد الإداري الناجح يستطيع عادة إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، وذلك بما يتمتع به من مهارات على التأثير والتوجيه

وعرفها البعض على أنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن هممهم وخلق التعاون بينهم على سبيل تحقيق هدف بذاته²¹. فالقيادة الإدارية هي التأثير الفعال في الآخرين ليعملوا حسب ما يريد القائد²²

ويمكن تعريف القيادة على أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة²³.

أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة فيما يلي:

- 1- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 3- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان
- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.²⁴

مهارات الاتصال:

مفهوم الاتصال

تبرز أهمية الاتصالات الإدارية من كونها أداة فاعلة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه، كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد

21حبتو، عبد العزيز صالح مبادئ الإدارة العامة - دار المسيرة للنشر والتوزيع -عمان 2009م، ص99

22فلية وعبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة للنشر عمان، 2005 م ص254

23آل علي والموسوي، مرجع سبق ذكره 2001م، ص120 .

24 العساف محمود أصول الإدارة. جامعة القاهرة - مصر 2005 م ص 27

بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه التنظيم وسياساته.²⁵ الاتصال هو عملية هادفة لنقل المعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.²⁶

ويمكن تعريف عملية الاتصال على أنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.²⁷

أهمية الاتصال الجيد بين العاملين:

1- أن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والعاملين بالمنظمة تتبع من عدة نواحٍ أهمها ما يلي:

إن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله، وقد أوضحت الدراسات أن النجاح الذي يحقه الإنسان في عمله يعتمد في (85%) منه على براعة الاتصال و(15%) فقط يعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة

إن عملية الاتصال تمثل جزءاً كبيراً من الأعمال اليومية - ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 95%-75 من وقت الموظفين.

3- إنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطويرها.

4- هي ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.

5- تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها

6- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.²⁸

مهارات إدارة الوقت:

تعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته أين وكيف يقضيه فيحدد الموضوعات التي لها

25 كنعان، 2009م، ص402

26 السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص51

27 القريوتي محمد القاسم السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة . دار الشروق للنشر 2000م ص 199

28 السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص51

أولوية في التضحية بالوقت ويعرف أي الأشخاص يمكن أن يعطيهم من وقته أكثر من غيرهم والقائد الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر.²⁹

ويعتبر الوقت مورداً من الموارد المتاحة يجب استغلاله بشكل كاف فهو بعد مهم لا بد من استغلاله حاضراً والتخطيط للاستفادة منه بشكل فاعل في المستقبل. ولقد أصبحت إدارة الوقت إحدى المعايير الرئيسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد نجاح الإداري وفاعليته لأن سوء استغلاله سيؤثر سلباً على المؤسسة.³⁰

ويعتبر التفويض خطوة هامة للاستفادة القصوى من الوقت، كما يساعد التفويض المدير على تنظيم وتخطيط الوقت وتوزيع الأعمال والاستفادة من وقته إلى أقصى درجة ممكنة ويقوم التفويض على تحليل المشكلات وتنمية المساعدين الأكفاء مع الفاعلية في استخدام البيانات والمعلومات وتوصيفها في صنع القرارات وهذا يعد استثماراً للوقت فيما هو مفيد ومجد.³¹

أهمية الوقت:

- الوقت أنفس ما يملكه الإنسان لأنه لا يعوض؛
- يختلف الوقت عن الموارد الأخرى الرئيسية كالقوى العاملة والأموال والمعدات، لذلك لا يمكن تخزينه ولا يمكن إحلاله وهو يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية، ولا يمكن شراؤه أو بيعه أو اقتراضه أو مضاعفته أو تصنيعه
- إدارة الوقت تختلف عن إدارة الموارد الأخرى لأنه يتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة.³²

29 كنعان، 2009 ، ص 411

30 السكارنة، مرجع سبق ذكره ،ص142

31 فليه و عبد المجيد مرجع سبق ذكره 354

32 السكارنة، 2009م، ص144

خلاصة الفصل:

من خلال العرض السابق لهذا الفصل يتبين أن الوظيفة الإدارية تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية، وهي الواجبات والمسؤوليات والسلطة الممنوحة لشاغل الوظيفة، كما يتضح أن للتفويض مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند تفويض المهمة، وهي أن يتم تحديد المهام بشكل دقيق، وحسن اختيار الموظف المراد تفويضه وفاعلية وسائل الاتصال، كما ويتبين أن حدود ودرجات يتوقف على عدة عوامل منها طبيعة المسؤول والمهمة المراد تفويضها، وأهمية القرار ويتضح أيضاً أن بعض القرارات لا ينبغي تفويضها منها القرارات المتعلقة بالأوضاع القانونية للمنظمة، والمسائل المالية الهامة وأمور الرقابة المالية، ويتبين أن للتفويض أهداف منها الإصلاح الإداري وتوفير الكفاءة الإدارية والتخلص من المركزية، وأن هناك العديد من المزايا لعملية التفويض التي يمكن تحقيقها على مستوى المسؤول والموظف والمنظمة وأن هناك معوقات تواجه عملية التفويض على المستويات الثلاث السابقة.

كما تم من خلال الفصل التعرف للمهارات الإدارية والمتمثلة بالمهارات الفنية والإدراكية والإنسانية، ومن ثم التطرق لأهم طرق تنمية المهارات الإدارية ومنها التعليم والملاحظة والمحاضرة وحل المشكلات والمؤتمرات، كما تم التأكيد على دور التفويض ودوره في تنمية المهارات الإدارية، وأخيراً تم التعريف ببعض المهارات الإدارية محل الدراسة ومهارة القيادة ومهارة الاتصال ومهارة العلاقات الإنسانية.

المطلب الثاني : الإلتزام الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الإلتزام الوظيفي

يعد الإلتزام الوظيفي من أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تعددت المفاهيم وتباينت فيما بينها نظر التعدد العوامل المؤثرة فيه، وإختلاف مداخل دارسته ونتائج الدراسات التي تناولته.

ويدل مفهوم الإلتزام في اللّغة إلى الإندماج أو الرغبة أو القبول والاستعداد وكان لعلماء الاجتماع السبق في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين وترطبه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية، ومن هنا ندرك أن الإلتزام جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه³³.

وقد عرف Keyton الإلتزام الوظيفي بأنه عملية مستمرة ومعقدة فمن خلاله يتواجد أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء على المعتقدات المنظمة التي يريدون التغيير فيها³⁴.

ويعرف "بورثر" وآخرون الإلتزام الوظيفي أنه قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الإلتزام الوظيفي اتجاه المنظمة لديه الصفات التالية:

الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة³⁵

ومن أوائل من قدموا تعريف اللإلتزام التنظيمي كان "بورثر" و"سميت" سنة 1970، حيث نظر إليه من منظور نفسي و وضع هذا بأنه توجه يتسم بالإنفعالية والإيجابية نحو المنظمة. ويرتكز " أوريلي و " شاتمن" على المنظور النفسي للإلتزام ويعرفانه بأنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الإندماج في العمل والتي تبني قيم المنظمة ويشير الباحثان إلى أن هناك جوانب لارتباط النفسي وهي:

33 محمد مصطفى الخرشوم ، مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد النفسية في جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية المجلد 27 ، العدد 3 ، 2011 ، ص : 173

34 Keyton : **communication and Organisation** . Sagem 2008 . p124

35 العيادي أحمد محمد ، الإلتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، 2000 ، ص: 12

-الإذعان.

-تحديد الهوية.

-التسرب أو الاستبطان.

ويعود الإذعان أي إذعان الفرد للمنظمة التي توقعه تلقي المكافآت الخارجية والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل المناسب، أما تحديد الهوية فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على الانتساب للمنظمة أما التسرب، فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة³⁶.

أما "بوشنان" فيرى أن مفهوم الالتزام واستعباده يتم من خلال مؤشرات (التطابق والإنشاء والولاء)، وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل أقصى جهد لصالحها والمحافظة على عضويته فيها³⁷ وبالتالي يمكن القول أن الالتزام التنظيمي حالة شعورية نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكه حيث يسعى إلى إنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد، والالتزام لتحقيق ذلك.

الفرع الثاني: خصائص وأهمية الالتزام الوظيفي.

أولاً: خصائص الالتزام الوظيفي

-الالتزام الوظيفي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.

-إن الالتزام الوظيفي تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

-إن الالتزام الوظيفي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده، إلا

أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

-يتميز الالتزام الوظيفي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثباته ليست

مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض³⁸.

36 محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية -

الرياض، 2005، ص: 33، 34.

37 حقير نعيمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية في بغداد مجلة اتحاد الجامعات العربية،

العدد 31، 1996، ص: 77

38 صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، بدون طبعة، ص: 17

-يعبر الالتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبدل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء فيها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

-يشير الالتزام الوظيفي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.

-يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد.

-إن الالتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة

-يؤثر الأفراد الذين لديهم إلتزام وظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

-يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام وظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبدل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الإخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي

يتصف الالتزام الوظيفي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

-يتأثر الالتزام الوظيفي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

-تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

ثانيا: أهمية الالتزام الوظيفي:

يعد الإلتزام الوظيفي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت النتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، إن أوضحت الدراسات إن إرتفاع مستوى الإلتزام في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية و في مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل ، فهو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، و خاصة دوران معدل العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة و أكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة . يتميز الإلتزام الوظيفي بأهمية بالغة للمنظمة لما له من انعكاسات إيجابية على بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها وتتجلى أهميته في:

- 1- يمثل عنصرا هاما بين الإدارة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- 2- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم أو تركهم لها
- 3- يعتبر عامل هام في التنبؤ بفعالية المنظمة³⁹.

- 4 - إن الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل الإدارة والمنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة وتمكينها من الاستمرار وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها.
- 5- كونه يرتبط بعدد من العوامل منها السلوك للفرد ونشاطه، ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة، ارتباطه بسمات ودور الموظف كالاستقلالية والمسؤولية، ارتباطها بالسمات الشخصية للموظف، ومن كل ما سبق يعطي للإلتزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها⁴⁰.

الفرع الثالث: مراحل تطور الإلتزام الوظيفي.

يشير المعاني إلى أن "بوشنان" ذكر أن الإلتزام الوظيفي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي⁴¹:

- 1- **مرحلة التجربة**: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خط لها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة الاهتمام منصب على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد. والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين إتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته

ويقول "توشنان" إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف: تحديات العمل، تضارب الوطاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

³⁹ هيجان عبد الرحمان أحمد ، الولاء التنظيمي للمديد السعودي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف ، الرياض ، 1998 ، ص: 8

⁴⁰ حماد محمد ، قيم العمل و الإلتزام التنظيمي لدى المدرسين و المعلمين المدارس ، مكتبة حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ص: 67

⁴¹ حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص : 192

2-مرحلة العمل والإنجاز :وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتطور وضوح الوطاء للعمل في المنظمة

3-مرحلة الثقة بالتنظيم :وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث تزداد وطينته وتتقوى علاقته بالوظيفة والانتقال إلى مرحلة النضج.

وقد ذكر العتيبي والسواط إلى أن عملية ارتباط الفرد بالوظيفة تمر عبر مرحلتين حداهما في التالي:

-مرحلة الانضمام للمنظمة: التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

-مرحلة الإلتزام الوظيفي: وهنا يصبح الفرد حريصا على بدل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها

وأردف العتيبي والسواط أن هناك ثلاث مراحل للإلتزام الوظيفي:

-الإدغانأوالإلتزام :حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة :حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للإنتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

-مرحلة التبني: أي إعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم

الفرع الرابع: أبعاد وطرق بناء الإلتزام الوظيفي.

أولا: أبعاد الإلتزام الوظيفي.

تختلف صور إلتزام الأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم على العموم، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للإلتزام الوظيفي وليس بعدا واحد رغم اتفاق غالبية الباحثين والمفكرين في هذا المجال على تعداد أبعاد الإلتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

1- بعد الالتزام العاطفي (afflictive Commitment):

اقترحه ألن و ماير (Allen & Meyer ,1990) حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي عمله من إستقلالية و أهمية ، و مهارات مطلوبة ، وقرب المشرفين و توجيهه له ، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة الإحساس للفرد بأن البيئة الوظيفية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات سواء مايتعلق منها بالعمل أو ما يخصه ، أي وهو الإرتباط المحدود ، وأصحاب هذا التوجيه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الإرتباط بين الفرد و المنظمة وفق ماتقدمه له منظماتهم ، و يرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالإنتماء و الإلتصاق النفسي بالمنظمة .⁴²

2- بعد الالتزام المعياري (Normative Commitment) :

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السلبيات العامة للمنظمة أو يعبر عنه بالإرتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة .

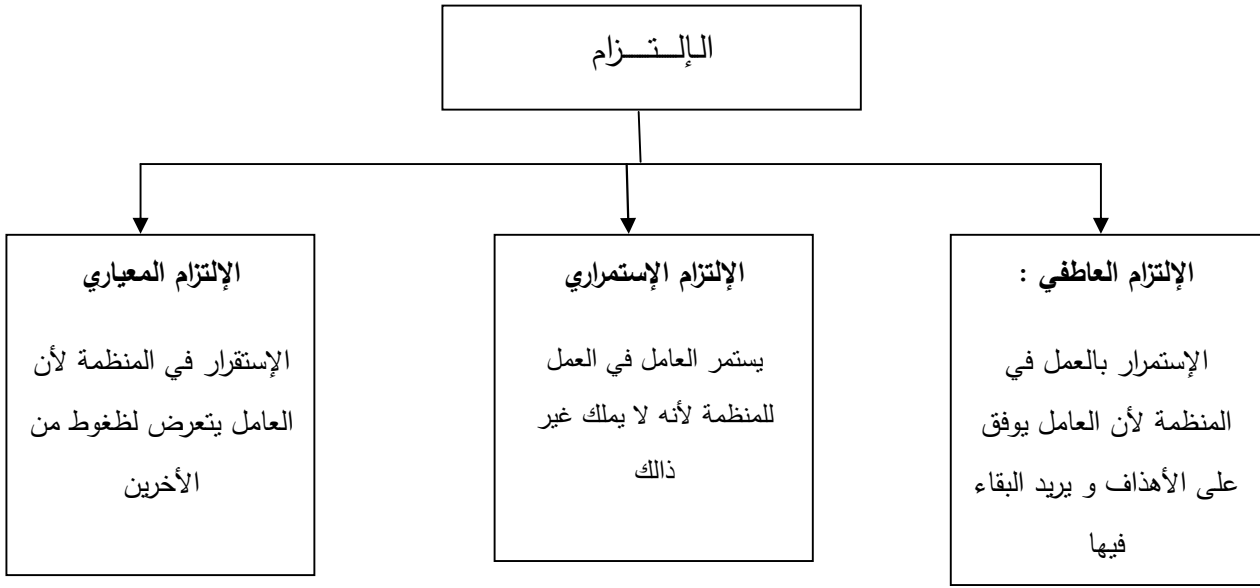
3- بعد الإلتزام المستمر (Continiance Commitment) :

وقد اقترح هذا كل من ألن وماير (Allen & Meyer, 1990) وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة الإلتزام للفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثنائية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق وما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لا يتردد بالانتقال إلى الوضع الأخر ، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون و أصحاب الطموحات العالية .⁴³ ومن خلال الأبعاد الثلاثة للالتزام الوظيفي العاطفي، المعياري، المستمر فإن الشكل الآتي يوضحها أكثر وذلك لتوضيح العلاقة بين الأبعاد ومدى إلتزام الفرد في المنظمة وهذا وفقا للشكل:

42 ماجد العطية، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص : 252

43 ماجد العطية ، مرجع سابق ص 253

الشكل رقم(3) : يبين أبعاد الالتزام الوظيفي



المصدر: جرينبرج جير الديبارون ، إدارة السلوك التنظيمي ، ترجمة محمد بسيوني اسماعيل ، دار المريخ ، السعودية الطبعة الأولى، 2004 ، ص :

154

ثانيا: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام الوظيفي

تعتبر دراسات روبرت مارش وماناري من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على

تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

1-السياسات :ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتذب عليه اتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات ويتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء- وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولوية في العمل على اشباعها، وقد أشار " ماسلو" في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الإحترام ، و الحاجة إلى تحقيق الذات

2-وضوح الأهداف :يساعد وضوح الأهداف للعاملين، فكما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية الادراك والفهم للأفراد بالالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

3-العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون بيئة عملهم بشكل أكبر.

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي :المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد إلى المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، وتمنح العاملين مناخ وظيفي ملائم من حيث التوافق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ويعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم شعور الإلتزام و الولاء التنظيمي

5- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الإلتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية :إن الاهتمام باشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحد ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، واعطائهم دورا كبير في المشاركة في اتخاذ القرارات، ما سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والإلتزام لها.

7- نمط القيادة :إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام لدى الأفراد.⁴⁴

8- المكانة الاجتماعية :ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على خص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضاً بحسب مراتبهم بترتيب معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهارات وظروف العمل، والأجور والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

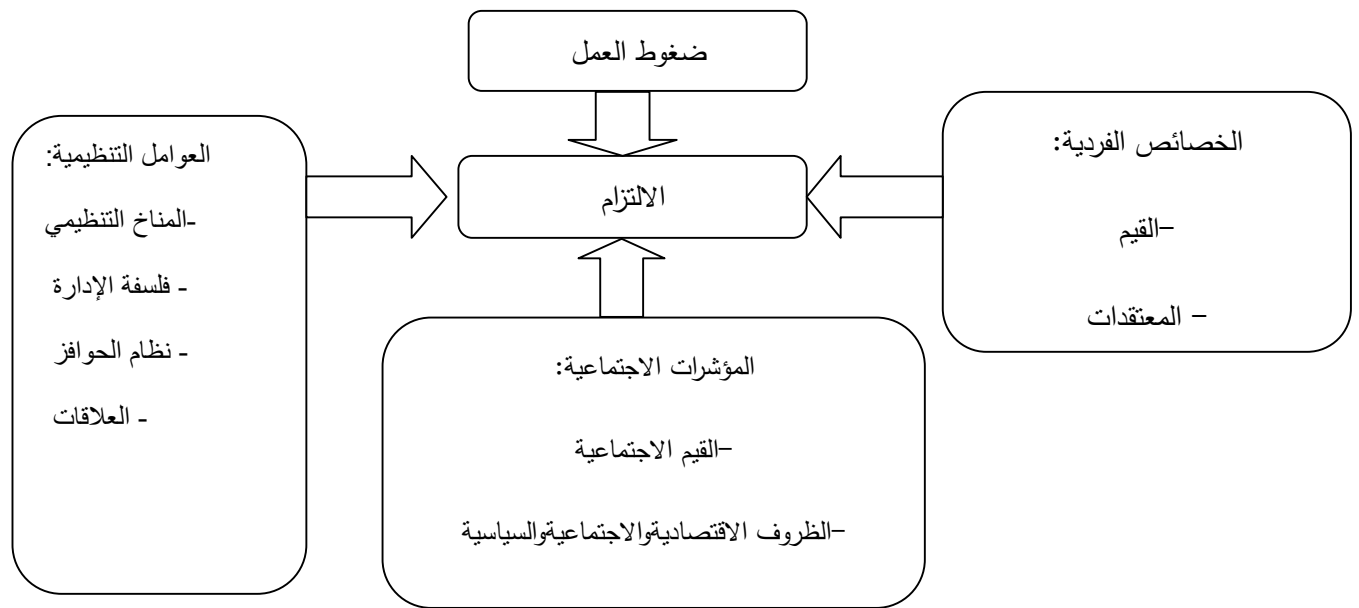
44محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية ، الرياض : 2005 صص: 36-39

9-الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وبينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما، ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

كما ذكر كل من "Porter et steers , 1991 " بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام الوظيفي وهي:

-عوامل شخصية: وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختباره للعمل

الشكل رقم (4): يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي



المصدر: سامي ابراهيم حمادة حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 ، ص:20

ثالثا: الآثار المترتبة عن الالتزام الوظيفي

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام الوظيفي، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى

قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو يتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.

القسم الثاني: وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج نطاق الوظيفة

أولاً: الآثار الوظيفية للالتزام الوظيفي

إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، فالموظف حينما يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولاءه عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته، إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وإنخفاض الغيابات و دوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

ومن تأثيرات الالتزام الوظيفي على المتغيرات التنظيمية:

-**الروح المعنوية:** إن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام عكس الروح المعنوية المنخفضة التي تؤدي إلى ظهور المشاكل الداخلية، أو عيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام الوظيفي

-**الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام الوظيفي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة إلى شعورهم بالإنتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

-**تسرب العاملين:** يعرف "مولي" أن التسرب هو توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضها نقدياً، ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والإنتماء لعمله مما يؤثر على درجة إلتزامه في العمل بالمنظمة.

ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات، وذلك لأن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.⁴⁵

⁴⁵صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق ص : 321 ، 322

ثانياً: الآثار الحياتية للالتزام الوظيفي

إن الإتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهات نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام الوظيفي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلاً يرى البعض أن للالتزام الوظيفي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على التوفيق بين أدواره الوظيفية مع الحياة الخاصة للموظف الأكثر التزاماً مما يتولد معاناة أكثر له من المردودات السلبية في الحياة الخاصة له.⁴⁶

تحقيق الالتزام الوظيفي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية، ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال:

- التوجيه والارشاد.
- المراجعة المستمرة للمهام والتكاليف.
- وضوح القرارات والتكاليف.
- تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والاشادة بالأداء الجيد.
- وضوح تطبيق النظام الاساسي واللوائح بعدالة وحزم.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام.
- التقييم المستمر للأداء.
- أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء⁴⁷.

الخطوات التي يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم الالتزام هي:

- مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بنقلها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمتها.

46 عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، طبعة 1، ص، 156
47 فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 210، 211

▪ التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم ومن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.

▪ توفير الفرصة لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إدارتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.

▪ عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من ذكر أن المؤسسة ستبدل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياتهم وتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.

إن بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الالتزام الوظيفي الذي يدعم عوامل الإنتاج بالطريقة التي تتناسب مع وضعهم كأحد من الاصول الأساسية التي يقوم عليها العمل.

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على الالتزام الوظيفي وطرق قياسه

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى كل من مؤشرات ومحددات الالتزام الوظيفي، مداخل دراسة

الالتزام بالإضافة الى العوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه

أولاً : مؤشرات، محددات الالتزام الوظيفي

أ: مؤشرات الالتزام الوظيفي.

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام الوظيفي، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها: العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل الطموح، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، الحاجة إلى الانجاز وعلى تحقيق الذات، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمر ومدة الخدمة.

متغير العمر وعلاقته بالالتزام الوظيفي

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام الوظيفي، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام الوظيفي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصاً وظيفياً في العمل⁴⁸.

علاقة الالتزام بهذه الخدمة

أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام الوظيفي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة أي وجود علاقة طردية إيجابية، وذلك لعدة أسباب منها التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشر من جهة أخرى، وتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على امكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى، معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمر الفرد.

علاقة الالتزام بمستوى التعليم

أكدت بعض الدراسات أن بين التأهيل العلمي بموظف ومعدل الالتزام الوظيفي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام الوظيفي والمستوى التعليمي للموظف، أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل إلتزامه الوظيفي

العلاقة بين عبئ العمل والالتزام والوظيفي

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام الوظيفي، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام الوظيفي.⁴⁹

48محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم 54 ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، 2005 ، ص : 86

49فريد راغب محمد النجار ، السياسات الإدارية و إستراتيجيات الأعمال ، مؤسسة الكتاب ، 2003 ، ص : 141

علاقة الالتزام الوظيفي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية

أكدت بعض الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الالتزام الوظيفي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام الوظيفي والحاجة إلى الإنجاز.

•العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام الوظيفي:

أشارت بعض العلاقات بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي

العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام الوظيفي

تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام الوظيفي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلباً على التزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام ولكن زيادة درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.

العلاقة بين عبئ العمل والالتزام الوظيفي:

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، أي هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام الوظيفي.⁵⁰

محددات الالتزام الوظيفي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام الوظيفي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مايش وما ناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارت فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام الوظيفي وهي

السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبية على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتري على إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد

⁵⁰صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع ص ص : 317 ، 319

عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار إليه ماسلو في نظرية سد الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمن والحاجة للحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات

وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام الوظيفي لدى الأفراد العاملين، فكما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية ادراك وفهم الأفراد للالتزام والولاء الوظيفي والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية.

العمل على تنمية المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة كما يراها دايفن هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام الوظيفي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون إن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

العمل على تحسين المناخ الوظيفي: فالمناخ الوظيفي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ الوظيفي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ الوظيفي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي⁵¹

تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ الوظيفي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام

⁵¹ جرينبير جبر الديبارون ، مرجع سابق ، ص : 142

وارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات إستخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجيدة

العمل على بناء ثقافة المؤسسة: ان الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، واعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في إتخاذ القرارات، سيجتذب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الإلتزام والولاء لها.

نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام الوظيفي لدى الأفراد.⁵²

ثانيا: مداخل دراسة الإلتزام الوظيفي

لقد تعددت مداخل دراسة الإلتزام وتباينت الأسس التي تقوم عليها ويمكن حصر هذه المداخل فيما يلي:

1- مدخل الإلتزام الوظيفي عند ايتزيوني:

إذ يرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة إندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج أو ما نسميه بالإلتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال هي

أ- **الإلتزام المعنوي** : ويمثل اتجاها إيجابيا وقويا نحو المنظمة، يقوم على الإرتباط بأهداف التنظيم وقيمة وقواعده الداخلية، وينشأ نتيجة شعور الفرد أن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة، وعادة ماتستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم الأفراد.

ب- **الإلتزام التراكمي** : ويمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم، فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذه الإلتزام

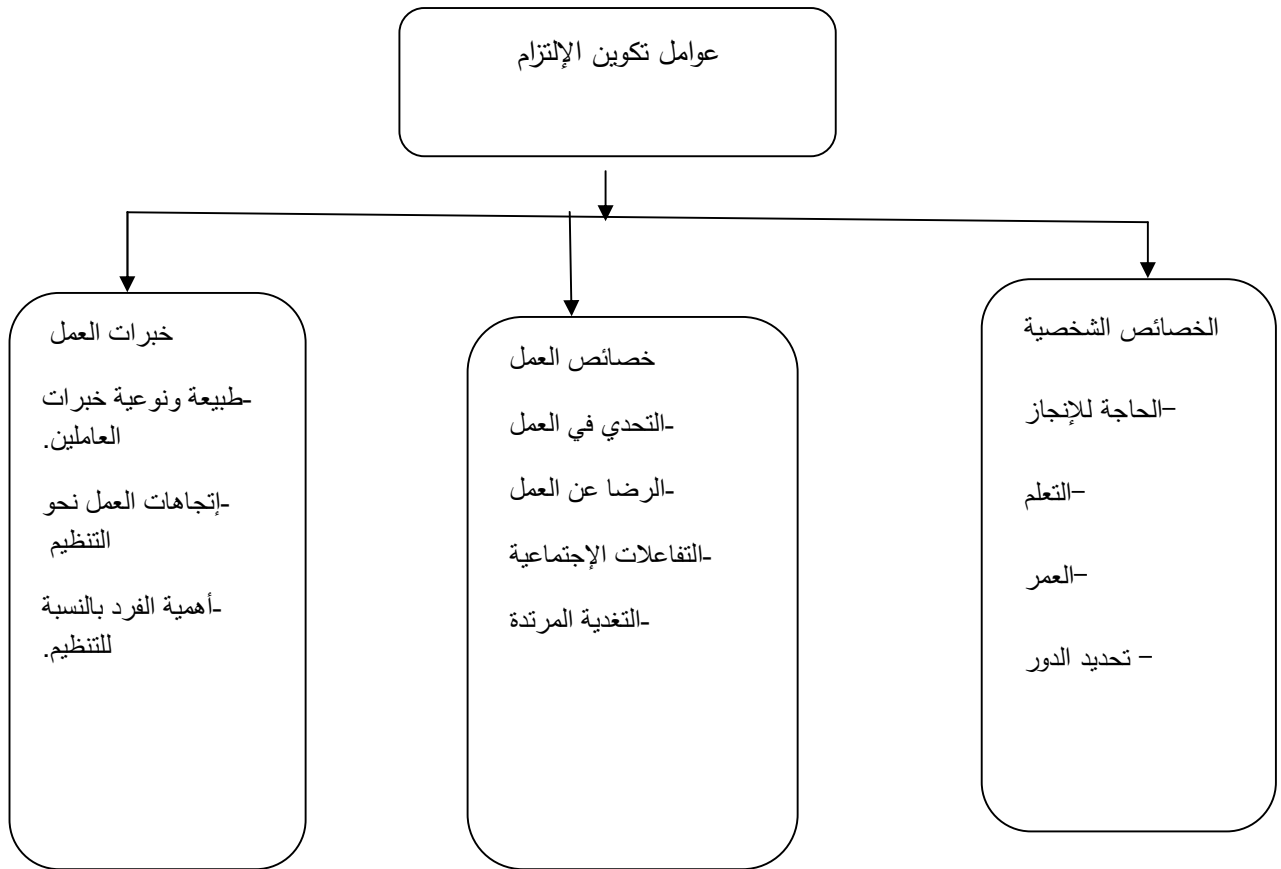
⁵² محمد بن غالب ، مرجع سابق ، ص : 86

ج-الالتزام الاضطراري :ويمثل اتجاها سلبيا اتجاه المنظمة، وينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوكالفردى بالاضطرار أو الاكراه والتعقيد، فما السجن التنظيمي إلا نتيجة لاجراء اجتماعي فرض على نزلائه ولم يكن نابعا من اختيارهم، وتستخدم عادة القوة الالزامية أو الاضطرارية لدعم الأفراد

2 - مدخل الإلتزام الوظيفي عند ستيرز.

يرستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتة ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ورغيبته الأكيدة في بدل أكبر جهد لصالحها مما ينتج عنه رغبة قوية في ترك التنظيم، وانخفاض نسبة غيابه، هذا وقد بين ستيرز أن هناك عوامل تؤثر في تكوين الإلتزام، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم(5) : عوامل تكوين الإلتزام عند ستيرز (من إعداد الطالب)



ثالثاً: مدخل الالتزام الوظيفي عند ستاوسالانيك:

فقد أكدنا على ضرورة التفريق بين نوعين من الالتزام هما:

1-الالتزام الاتجائي: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة، وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

2الالتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خط لها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسة يجعله متمسكاً بها وبعضويتها⁵³

رابعاً: مدخل الالتزام الوظيفي عند كانتر:

يشير كانتر إلى ثلاث أنواع تتجم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد هي:

أ- الالتزام المستمر: ويمثل حالة من التقاني والإخلاص نحو تنظيم معين وإلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم نتيجة العامل والاستثمار السابق، مما يجعل ترك العمل في ضوء التكلفة عملية مستحيلة ويظهر ذلك على سبيل المثال في فترة التكوين التي يقتضيها الفرد أو العمل لمدة طويلة داخل المنظمة.

ب- الالتزام القائم على التماسك: ويقوم أساساً على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة، بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم وأفراده، وتغري أشخاص من خارج التنظيم بالانضمام إليه، ولذا تعتمد المنظمة إلى استخدام العديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد و المنظمة .

ج- الالتزام الرقابي: ويمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعده، والتي تشكل أو تصوغ بدورها السلوك في الشكل المرغوب أو الاتجاهات المرغوب فيها، ويبرز الالتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشداً هاماً للسلوك المرغوب فيه وأنه- السلوك- يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات والأعمال اليومية

خامساً: مدخل الالتزام الوظيفي عند ماير و آخرون:

إن الالتزام الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد كما يرى ماير و آخرون، ويتكون من الأبعاد التنظيمية التالية:

⁵³ خالد محمد أحمد الزمان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية، 2006

أ - **الالتزام العاطفي**: ويعبر عن درجة تأثر الفرد بأهداف قيم المنظمة، وهو ناتج عن الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة وإيمانه القوي بينهما وأهدافها، وجب البقاء فيها .

ب- **الالتزام المعياري**: ويعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة، ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، فهو يمثل مجمل الضغوط الاخلاقية الداخلية التي تدفع الفرد للعمل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والتي يشعر بأنه مدين لها.

ج - **الالتزام المستمر**: ويعبر عن الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة حسب بيكر وذلك لعدم القدرة على التضحية بها، لزيادة التكاليف المترتبة على ذلك، بالإضافة إلى الإستثمارات الشخصية التي ستضيع في حال مغادرته للمنظمة وشكوكه في ايجاد عمل مماثل في مكان آخر حسب ألن وماير.

وهذه المكونات الثلاثة تؤثر في بعضها البعض، وهناك رابطة مشتركة بينها، وتتمثل في ذلك التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها .

ولكن نجد أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين هذه الأنواع، فالموظف الذي لديه إلتزام عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك، أما الذي يتمتع بالالتزام مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، صاحب الولاء المعياري القوي فإنه يبقى لأنه يشعر بأنه ملتزم (الالتزام مثل الواجب) وذلك لاعتقاد الفرد بذلك، ويقول في هذا وينر بأن بقاءه وفيها لهذه المنظمة هو أفضل شيء يقوم به. ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة

طرق قياس الالتزام الوظيفي: لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف

قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، وفي هذه الفقرة سيتم تناول بعض هذه المقاييس وهي:

مقياس ثورنتن: والذي تضمن ثمان فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن

7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة لقياس الالتزام الوظيفي .

مقياس بورتر وزملائه: وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

1- درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة

2- ولاء الأفراد واخلاصهم للمنظمة.

3- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامه.

واستعان بمقياس ليكيرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام

بشكل عام

مقياس مارش ومافري: هما الذين قدما مقياس الالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من

4 فقرات وقد استخدم كأداة القياس:

1- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.

2- تعزيز استحسان المنظمة.

3- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.

4- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

5- إبراز بنية الفرد للبقاء في المنظمة .

-مقياس جورج وزملاءه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت

كل منها عن واحدة من القيم التالية

1- استخدام المعرفة والمهارة.

2- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.

3- العمل مع زملائه بكفاءة عالية.

4- بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

5- المساهمة بأفكار جيدة في حقل التخصص. وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من

الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة

مقياس كوردين وزملائه: والتي ساهمت في بناء ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد

خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالإنتماء للنقابة، وتم ذلك خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة

ومراجعة الأدبيات التي ركزت على مقياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام

الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات

مؤشرات سلبية وبلاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

1-16 فقرة منها تتعلق بالولاء.

2-7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

3-4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

4-3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسة " دور المهارات القيادية في تعزيز الإلتزام الوظيفي "

تمثلت أشكالية دراسة في مامدى قدرة المدراء على توظيف المهارات لديهم في تحقيق الإلتزام الوظيفي؟

دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام في ديوان محافظة اربيل استبانة مكونة من (30) سؤال وزعت على عينة مكونة من (39) مفردة وقد أعيدت منها (30) استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل وقد توصلت للنتائج التالية :

1- إن متغيرات مهارات القيادة الإدارية المتمثلة ب(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 .

2- حققت متغيرات الإلتزام التنظيمي المتمثلة ب(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 بالإلتزام 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.

3- أفرزت نتائج تحليل البحث وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين مهارات القيادة الإدارية والإلتزام التنظيمي. وهذا يدل على قوة العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية والإلتزام التنظيمي .

4- أظهرت نتائج تحليل البحث وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين كل متغيرات مهارات القيادة الإدارية والإلتزام التنظيمي

5- 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

6- 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: " دور المهارات القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي "

دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي

تمثلت إشكالية في هل هناك علاقة بين المهارات القيادية للمديرين في الشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي وبين الأداء الوظيفي؟

أخذت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية حيث بلغ حجم العينة (165) مديراً. وتم تجميع البيانات الميدانية لهذه الدراسة عن طريق صحيفة الاستبانة، وبعد توزيع صحائف الاستبانة على مجتمع الدراسة تم استرجاع (155) صحيفة صالحة للتحليل وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. بينت النتائج أن المهارات الفنية هي -الأكثر ممارسة- في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية حيث بلغت نسبة الموافقة 45% (وهذا يشير إلى أن المهارات الفنية هي المهارات السائدة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، ثم تأتي بعدها المهارات الفكرية والإنسانية .

2. بينت النتائج أن المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي، يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم.

3. بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية ككل، والأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا، والوسطى والتنفيذية كما يلي :

- أ. وجود علاقة طردية (موجبة) بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي للمديرين،
أي كلما زادت ممارسة المهارات الفكرية، زاد الأداء الوظيفي للمديرين.
- ب. وجود علاقة طردية (موجبة) ضعيفة بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي
للمديرين وهذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية.
- ج. وجود علاقة طردية (موجبة) بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي للمديرين،
أي كلما زادت ممارسة المهارات الفنية، زاد الأداء الوظيفي للمديرين .

ثالثاً: "تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية"

ما التصور المقترح لتطوير المهارات الإدارية لقادة مدارس التعليم بمحافظة القنفذة في ضوء مدخل الإدارة
الذاتية؟

بلغ عدد أفراد العينة (22) قائداً للمدارس الثانوية بالقنفذة، وقد نتج عن تطبيق أداة
البحث مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- بلغ المتوسط الحسابي لأداء قادة المدارس الثانوية بالقنفذة للمهارات الإدارية الذاتية
بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (3.91) حيث جاء في المرتبة الأولى
المجال الثالث وهو مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي مقداره (4.50) يليه مباشرة المجال
الثاني وهو مهارة إدارة الوقت بمتوسط حسابي مقداره (4.02) ثم جاء المجال الرابع مهارة
التنمية الذهنية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (3.687) بينما حل المجال الأول
وهو مهارة التخطيط في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (3.450)
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على آليات تطوير المهارات
الإدارية.
- 3- هناك ضعف في ممارسة القادة لمهارة التخطيط ذاتياً مقارنة مع المهارات الأخرى في
الدراسة

4- يرى قادة المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة ضرورة تكثيف برامج التنمية المهنية للقادة أنفسهم

5- يرغب القادة في فتح قنوات اتصال مباشرة مع المجتمع المحلي دون الرجوع للإدارة العليا وبشكل منضبط

6- دور القادة في التعاقد مع الجهات الخارجية لتقديم برامج التنمية المهنية لا يزال ضعيفا، ولم يفعل بعد مع

شكل يتلاءم مع تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية

7- توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول آليات تطوير المهارات الإدارية

لقادة المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية من وجهة نظر أفراد عينة البحث تعزى

الى متغير عدد سنوات الخبرة، تعزى لصالح من خبرتهم (10 سنوات فأكثر)

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول آليات تطوير المهارات الإدارية

لقادة المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية من وجهة نظر أفراد عينة البحث تعزى

إلى متغير المؤهل العلمي

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول آليات تطوير المهارات الإدارية

لقادة المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية من وجهة نظر أفراد عينة البحث تعزى

الى متغير الحصول على دورة القيادة المدرسية

رابعا: "الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي دراسة ميدانية ببعض جامعات

الوسط الجزائري"

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي؟

وقد تكونت عينة الدراسة من 139 أستاذ وأستاذة من جامعات الوسط الجزائري، تم اجرائها خلال الموسم

الجامعي 2018/2019؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة انه، توجد علاقة ارتباطيه ايجابية بيندرجة الرضا

الوظيفي ومستوى الالتزام الوظيفي، وبينت أن هناك درجة متوسطة في الالتزام الوظيفي وفي مستوى الرضا

الوظيفي لدى أساتذة الجامعة. كما بينت الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام الوظيفي

تعزى لمتغير الجنس و متغير الخبرة المهنية، وقد أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والخبرة، وعدم وجود فروق في متغير الدرجة العلمية.

خامساً: "المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض"

تركزت مشكلة الدراسة في التعرف على دور المهارات الإدارية للقائد في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط من رتبة ملازم إلى رتبة عقيد العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض والبالغ عددهم (392) ضابطاً. أما العينة الفعلية للدراسة فبلغ عددها (226) ضابط

بيانات. أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر المهارات الإدارية لدى القادة بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، كما هدفت إلى التعرف على واقع الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، وسعت إلى التعرف على مدى إسهام المهارات الإدارية للقائد في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، كما سعت إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول المحاور الرئيسية للدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

أهم النتائج:

1. أن المهارات الإدارية لدى القادة بالمديرية العامة للجوازات بالرياض متوفرة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.46 من 5).

2. أن هناك درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض وذلك بمتوسط حسابي (3.71 من 5)

3. أن المهارات الإدارية للقائد تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض وذلك بمتوسط حسابي (4.00 من 5)،

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 فأقل في آراء أفراد الدراسة حول جميع محاور الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الرتبة العسكرية، عدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها في مجال العمل).

خلاصة

إن مفهوم الالتزام الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وعموما يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات المتبادلة بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمة وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية اتجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء معها .

وركزت مختلف الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام الوظيفي، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة وتهدد بقائها، وعلى نفسية العاملين بها فتؤدي إلى تنميتها أو تحطيمها إن هذه العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات في ظل التغيير المستمر. إذا أن نجاحها مرهون بكفاءة موظفيها والتزامهم .

**الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور
المهارات الإدارية في تحقيق الالتزام
الوظيفي دراسة حالة مؤسسة طرفاوي
للخدمات البترولية**

تمهيد

بعدها تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذا الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا في شركة طرفاوي للخدمات وذلك لمعرفة واقع تطوير المهارات الإدارية في تحقيق الإلتزام الوظيفي .
وحتى نستطيع إبراز ذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين

المبحث الأول: تقديم المؤسسة و الطريقة و الأدوات المستخدمة

المطلب الأول: تعريف بمجمع طرفاوي للخدمات

مجموعة الطرفاوي تعمل في مجال أعمال النفط والغاز والتعدين والبناء يتشكل المجمع من أربعة شركات رئيسة وهي كالتالي:

1- الجزائرية للجيوفيزياء الأرضية (ALGEOLAND)

أول شركة جيوفيزيائية خاصة في الجزائر

2- (sarl sapcor)

متخصصون في تقديم خدمات حقول النفط وخدمات الرفع والمناولة وتحركات الحفارات وتأجير المعدات

3- طرفاوي للنفط و الخدمات (SARL TOS)

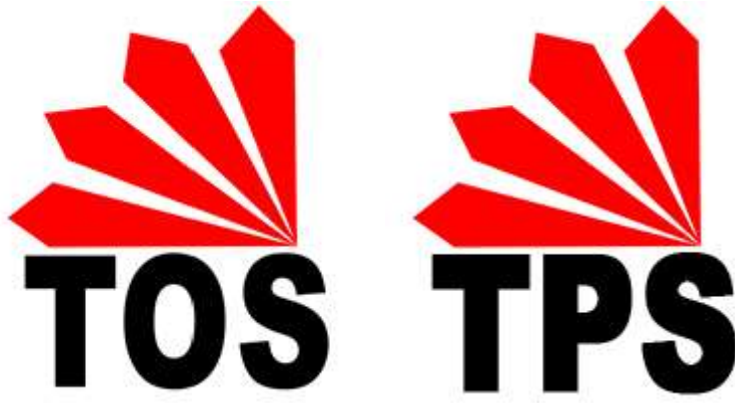
تقديم الأشغال الهندسة المدنية.

4- الطرفاوي للخدمات البترولية (SARL TPS)

توفير الأعمال المدنية وتركيب خطوط الأنابيب و خدمات البترول و تأجير المعدات ونقل منصات الحفر

وفي سنة 2020 و مع إشتداد أزمة (كوفيد19) المرض الذي اجتاح العالم قرار مجلس إدارة الشركة الاستثمار في مجال صنع سائل المعقم و الكمادات الطبية بمختلف أنواعها و وسائل الوقاية من الفيروس فقام بالاستثمار في مجال شبه طبي وقامة بتأسيس شركة **TARFAOUI MASKS**

شعار الشركات :



موقع الإلكتروني للشركة : www.tarfaoui.com

رسالة الشركة : زعيم في حقل النفط ؛ وكما أشرنا في مقدمة البحث سنقوم بدراسة شركة الطرفاوي للخدمات

البتروولية TPS

المطلب الثاني : التعريف بشركة الطرفاوي للخدمات البترولية (SARL TPS)

نشأة الشركة في 1 جوان 2011 وهي شركة ذات مسؤولية محدودة مهمتها هي أن توفر لعملائها منصة للتميز التشغيلي ذلك تخلق قيمة مضافة من خلال تقديم أمانة حلول في الوقت المناسب في مجال النفط والغاز والأعمال الهندسية. يقع مقرها الاجتماعي في حي الشرفة ولاية ورقلة ولديها ورشات في كل من حاسي مسعود و إليزي و أدرار. لديها خبرة واسعة في قطاعات خدمات النفط والغاز ونقل حقول النفط و أ فضل سجل حافل في خلق القيمة، فريق إدارة TPS

في طليعة الصناعة - من التكنولوجيا إلى خدمة الزبائن .

أولا : زبائن الشركة نذكر منهم :

BONATII-

-SNC.LAVALIN

-HYUNDAI

-DODSAL

-saipem

-ENI

قيم الشركة

-قيمة الجودة ، تسعى جاهدة لتقديم خدمة لا مثيل لها من الجودة والقدرة على تحمل التكاليف.

- التركيز على العميل لتقديم خدمات مصممة خصيصًا والحلول حسب متطلبات عملائنا

- السعي دائمًا لتجاوزها العقبات

- التعامل مع عملائنا مع أعلى مستوى من الاحتراف والصدق والاحترام.

- تطبيق الجودة الشاملة

رؤية الشركة: أن يتم الاعتراف بنا كأفضل حقل نفط جزائري في تقديم الخدمات

ثانيا:خدمات الشركة

ترتبط TPS بنشاطين أساسيين يتم تسليمهما من خلال قسمي التشغيل لدينا:

نقل منصات الحفر ومشاريع الأعمال المدنية. تعمل TPS في مجال النفط والغاز والهندسة الوطنية والدولية الشركات التي تخدمهم بحلول لوجستية متخصصة من خلال التركيز على الجودة المهنية العالية والمعدات وحلول سلسلة التوريد. يمكن أن تقدم TPS لجميع مستويات متطلبات العميل بأمان وبشكل فعال وشريك اللوجستي الأكثر فاعلية للعمليات في الجزائر.

تتخصص TPS في تقديم خدمات متكاملة تلبي الاحتياجات اللوجستية المعقدة لكبار العملاء. تتضمن هذه الخدمات عادة مجموعة واسعة من الخدمات والمعدات. TPS لديها القدرة الإدارية وخدمات الدعم لتقديم قيمة لعملائنا ، سواء كان ذلك من خلال الكفاءة وفعالية التكلفة والجودة المتسقة وتميز الصحة والسلامة والبيئة وهيكل مالي قوي.

1- نقل منصات الحفر

لدينا القدرة والخبرة في التحرك الحفارات في جميع أنحاء الجزائر. نحن لدينا أسطول كبير من الشاحنات بالإضافة إلى الرافعات وموظفين ذوي خبرة.

2- أعمالنا المدنية

مشاريع الأعمال المدنية مثل

شق طريق ، التسوية

، الخدمة الطريق ، حفر الخنادق ،

البناء ، النجاة

3- وسائل النقل

نحن نقدم كل نوع النقل في كل مكان الجزائر. لدينا أسطول كبيرة من الشاحنات بما في ذلك highboys و lowboys و مقطورات قابلة للتمديد.

4- تأجير المعدات

لدينا عالية أسطول من المعدات

مشغلين ذوي خبرة للإيجار لفترة طويلة

شروط وأساس خاص

الخدمات نقل منصات الحفر

بالنسبة لجهاز الحفر وتحركات المعسكر ، تعد الكفاءة وحسن التوقيت من المكونات الرئيسية لنجاح تحرك ولكن لا ينبغي أبداً الفوز بالسرعة على حساب السلامة. في TPS، نوازن كلاهما معا.

مساعدة في التخطيط الدقيق من قبل المشرفين الخبراء. هذا يضمن السيطرة أي الخطر أوالتأثير

يتم وضع برامج من الإدارة وإبلاغها للجميع قبل بدء الحركة. هناك موظفين مدربين ومؤهلين وذوي خبرة كافية بالإضافة إلى ما يلزم يتم تخصيص الموارد لكل وظيفة لضمان إدارتها بأمان وكفاءة.

تتيح ميزة GPS لفريقنا من المشرفين ذوي الخبرة العالية الاستعداد مع معرفة أفضل السبل لتحميل كل عنصر

من جهاز الحفر وموقع العمل. مرة واحدة على الطريق ، نستخدم التخطيط المسبق لدينا وأحدث أسطولنا

للتنقل عبر مجموعة متنوعة في الظروف الصعبة

الشاحنات

لدينا أسطول كبير من شاحنات متخصصة في نقل مقطورات لتحركات منصة الحفر مع القدرة على التحرك

كل أحمال الحفارة والمعسكر بأمان وكفاءة.

رافعات شوكية

لدينا رافعات بقدرات مختلفة بالإضافة إلى الرافعات الشوكية لاستخدامها في الحفارة

تحرك التفكيك ،التفريغ والتحميل .

-أجزاء الصاري والحفارة

-درووركس

-مضخات

- كبائن التخييم

- مولدات

- الدبابات

- سجاد منصة الحفر

- أنبوبي

- حاويات

- إطارات الصلب

- المعدات ذات العجلات مثل الرافعات

- تحميل على الانزلاق الرئيسي

- قطع الأشياء في هاي بويز مع الجوانب

- معدات نفطية متنوعة أخرى

ثالثا :أمان

في TPS، نفخر بأنفسنا على كل شيء يصل بأمان من معدات لموظفينا.

في صناعة بها الكثير من المتغيرات والأجزاء المتحركة ، لا يمكن لأي تحرك

يتم إجراؤها حتى يتم اتخاذ كل إجراء وقائي متاح للسلامة مأخوذ. في TPS، يبدأ ذلك بالتزام شامل بالسلامة

والصفر الحوادث من الإدارة العليا من خلال كل مستوى من مستويات الموظفين ،

الإدارة والمقاول. يتمتع كل عضو في فريق TPS بسلطة إيقاف العمل ، وقبل ذلك

بدء أي مشروع ، يراجع جميع موظفي ومقاولي TPS ممارسات وإجراءات العمل الآمنة المعمول بها وإجراء المخاطر تقييم المخاطر. مع التزام قوي بجميع الجهات التشريعية والشركات والعميل المتطلبات المتعلقة بقضايا وسياسات الصحة والسلامة والبيئة والإجراءات ، TPS تقدم باستمرار أعلى معايير السلامة لحماية الموظفين والعملاء والبيئة والمعدات من ضرر أو خسارة. ونحن نتحسن دائماً. تقاريرنا الداخلية حول يتم إجراء تحليل التدريب والحوادث والأسباب الجذرية في الوقت المناسب وبدقة.

- مساح الأشغال المدنية

TPS لديها الخبرة والتكنولوجيا في إدارة المسح على خطوط الأنابيب الرئيسية و مشاريع الزلازل. أطقم المسح لدينا لديها مجموعة متنوعة من تجارب المسح تمكينهم من تقديم المهنية و نتائج مرضية في جميع المشاريع. نحن نعمل عن كثب مع عملائنا ونصمم ملفات جمع البيانات لتلبية احتياجاتهم الفردية.

إلى جانب خبرتنا متعددة التخصصات، نحن نقدم مصدرا متكاملًا للحصول على البيانات الرائدة. لدينا نظام دعم ميداني يوفر الوقت الفعلي حلول وتساعد على استمرار تقدم المشاريع

في الوقت وعلى الطريق الصحيح. ندير التوجيه الأولي والمفصل ،

عملية البناء ، كما هو مبني ، والمسح القانوني لحق الطريق والمسح الزلزالي والمنشأة

إنشاء ورقة الجرد والمحاذاة في جميع أنحاء المشروع. مجموعة صارمة من الجودة

تطورت إجراءات التحكم عبر السنين من تجربة المشروع ضمان جميع الجوانب

أنجزت بطريقة فعالة من حيث التكلفة وفي الوقت المناسب طريقة. لقد نجحنا في ذلك

آلاف الكيلومترات من أولية ، المسوحات الإنشائية والمبنية للغاز و منشآت خطوط أنابيب النفط وكذلك

الزلازل المشاريع ، وإدارة المشاريع لخطوط الأنابيب و شركات الزلازل

- الألياف البصرية للأعمال المدنية

تقدم TPS ربط واختبار الألياف البصرية الخدمات في الموقع على مدار العام طوال العام

الجزائر. قسم وضع الكابلات لدينا يوفر وضع الكابلات على الصعيد الوطني باستخدام

«نفخ الكابلات»، تعمل جميع أقسامنا تحت نفس الشيء الفلسفة: نحن نقدم أفضل جودة صنعة باستخدام

أفضل المعدات متوفر ، وأداء العمل في مكان آمن طريقة. نحن مكتفين ذاتيا تماما

من خلال دعم لصقنا ونفخ الكابلات رأطم مع المعدات الكافية للسماح لنا لإجراء عمليات الحفر الخاصة بنا

، واكتشاف عمليات الحفر الخاصة بنا ثقب اليد ، ونقل المعدات الخاصة بنا.

لوضع الكابلات ، بالإضافة إلى ربط الكابلات و الاختبار ، لقد قدمنا الخدمات على الصعيد الوطني

لمجموعة متنوعة من العملاء. نحن لدينا اكتسبت سمعة باعتبارها ذات أسعار معقولة ،

مزود خدمة عالي الجودة.نعمل بموجب هذه المبادئ:

- أداء وظيفتنا هو 100٪ ونحن «نذهب هذا الميل الإضافي» لعملائنا في جميع الوظائف

نحن نفعل.

-نحن نؤدي بطريقة احترافية وفعالة من حيث التكلفة في جميع الأوقات.

- مصلحة عملائنا الفضلى هي دائما رقم 1 لديناأفضلية. نأتي بسنوات من الخبرة والمعرفة.

- خطة تنظيم منصة الحفر

نتعهد بكل خطوة على حدة التخطيط والتنسيق مع العملاء و قوتنا القاعدية. كل شيء منسق بشكل جيد

لإنجاز هذه الخطوة في الأقل الوقت الممكن. وقت تعطل منصة الحفر أمر مكلف ، نحن ندرك. نحن

مجهزون لتقديم خدمة شاملة حل لعملائنا ، من خلال اعتماد المخطط

الأساليب خلال المراحل الأربع للحركة.

- ما قبل التحرك تحديد المخاطر والأخطار والمتطلبات توقعات سلامة العميل ، تدريب الموظفين

وتوجهات العملاء

- قم بإجراء مسح مسبق لتحديد المسار قيود الارتفاع وخط المصاعد المطلوبة

-أنواع المعدات والإصلاحات والصيانة التي يجب حملها على الطريق. تزود

العميل مع طريق مسح الطريق

- تحديد نوع البضائع ووزنها وحجمها و عدد المصاعد الحرجة ،

- تعيين الأفراد والشاحنات والرافعات ومعدات

- تحديد تسلسل تفكيك الحفارة ، العدد تسلسل السحب والسحب: ما قبل الحركة ، جهاز الحفر

تحرك ، تزوير

- خطط للطريق مع الانتباه إلى حالة الطريق ، حركة المرور والطقس وقيود الوزن والليل

عمليات

- سحب التصاريح المطلوبة للمقاطعة والولاية ، كبير الحجم والوزن قم بتعيين إجراءات العميل المطلوبة ، بما

في ذلك رفع السجلات ، وثائق سلسلة العهدة للكابلات والأربطة والشهادات

للمعدات

- الانتهاء من خطة تعبئة ونقل جهاز الحفر ، والعمل التدفق وخطة تحميل منصة الحفر وقائمة المعدات و

خطة التأسيس

-خدمات النقل

لنقل هذا الحجم الكبير أو ذات الأهمية على حد سواء ، فأنت بحاجة إلى أكثر من رافعات ثقيلة. لنقل الآمن

والآمن للسلع الثقيلة والظخمة إلى TPS. بالإضافة إلى موقعنا

مجموعة من حلول النقل المتخصصة التي تشمل التحميل الكامل والنقل و

التفريغ والتنسيب يمكنك دائمًا الاعتماد على إدارة المشاريع الخبيرة لدينا وفي الموقع

الإشراف واسطولنا الكبير من الشاحنات والمقطورات الحديثة. نحن هنا لتحريك شركتك الكبيرة

الهيكل بما في ذلك منصات الحفر والخدمة والأنابيب والمعسكرات ... للاحتياجات الحساسة للوقت ، سيقوم

طاقمنا باستلام وتسليم أي شيء إلى الحفارة أو المستودع أو الماكينة الخاصة بكالساحة أو الصيانة أو ساحة

الأنايبب بأمان وبأقصى قدر من الكفاءة. يمكننا نقل جميع الأحمال الخاصة بك في الجزائر. كما قمنا بتحركات سابقة في البلد المجاور تونس.

- خدمات تأجير المعدات

نحن نقدم لعملائنا مجموعة واسعة من خدمات خيارات تأجير المعدات الصناعية من الإيجار اليومي إلى حزم إدارة المشروع المصممة خصيصًا لتلبية متطلبات العميل. نحن لدينا أسطول كبير من المعدات الصناعية المقدمة للمرافق الخاصة والنفط والغاز والبنية التحتية ، ومشاريع البناء. مع مجموعة أساسية من معدات التأجير عالية الجودة وصيانتها جيدًا ، نساعد عملائنا على دعم مواقع عمل آمنة وفعالة بأقل تأثير بيئي. يتضمن أسطولنا أحدث المعدات ، بما في ذلك العلامات التجارية الكبرى.

سيقوم فريق TPS ذو الخبرة لدينا دائمًا بتسليم وإعداد وإنزال جميع المعدات حسب الحاجة. جميع مشغلينا ذوي المهارات العالية والخبرة مدربين ومعتمدون. لدينا المؤهلين تأهيلا عاليا يقوم الفنيون بإجراء صيانة دورية للمعدات لتقليل وقت التعطل.

- خدمات الأشغال المدنية

تقدم شركتنا حلول أعمال مدنية كاملة للشركات ذات الصلة بصناعة النفط. يمتلك قسم الأعمال المدنية لدينا خبرة عميقة واحترافية مدعومة بدرجة عالية مهندسين وفنيين وعمال مؤهلين ، يتقنون الأدوات والمعدات المتطورة للغاية التسهيلات التي من شأنها أن تساعد في تزويد شركتك بخدمات ذات مستوى عالمي. لدينا أسطول مخصص يشمل الضاغطات والمهدات واللوادر والشاحنات القلابة والحفارات والجرافات والمسح المعدات ومعدات الألياف البصرية. تطمح TPS لبناء علاقات تجارية قوية مع

تزويد شركائنا بخدمات مثل فتح طرق الوصول ، وإعداد مواقع الحفارات والمعسكرات ،
بناء الطرق الجبسية وصيانتها ، والأعمال المتعلقة بخطوط الأنابيب مثل المسح ، خدمات الطرق وطرق
الخدمة وحفر الخنادق وكابلات الألياف الضوئية بالإضافة إلى الخدمات البترولية الأخرى.

نقاطنا القوة لدينا

- أسطول كبير ومتنوع وشامل من المعدات الحديثة سواء كانت حديثة أو جديدة
- مشغلين مدربين على درجة عالية من المهارة والخبرة
- تكلفة المعدات والخدمات في المتناول
- معدات صيانة
- التفاني في الصحة والسلامة والبيئة وممارسة ثقافة السلامة
- التنظيم والالتزام للمعايير العالمية والتميز
- التفاني في توفير خدمات موثوقة لك يمكن الاعتماد علينا
- أداء خدماتنا في الوقت المناسب.
- تتم جميع الوظائف في الوقت المناسب كما هو جوهر المشاريع
- المرونة في تقديم مجموعة واسعة من المعدات وخبرات التأجير على الصعيد الوطن

المطلب الثالث: أدوات جمع المعطيات، الأساليب الإحصائية وتصميم أداة الاستبيان

أولاً: أدوات جمع المعطيات.

طوال فترة الدراسة الميدانية استعنا بمجموعة من الأدوات لجمع المعطيات ندرجها فيما يلي:

1- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من بين أدوات جمع المعطيات حيث تعرف على أنها: " توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه".

فالملاحظة ساعدتنا على الكشف عن صفات وخصائص الظاهرة المدروسة وكسب معرفة جديدة عنها، بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الرئيس والعمال أنفسهم وذلك من خلال ملاحظة العمال وهم يؤدون أعمالهم.

2- المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث.

اعتمدنا في دراستنا على المقابلة المباشرة التي تتم وجهاً لوجه، حيث قمنا بطرح الأسئلة وقام المبحوث بالإجابة عليها بدقة و بالتالي قلنا لأخطاء وهذه الأداة تساعدنا خاصة المبحثن الذين لا يعرفون القراءة والكتابة، كما زودتنا المعلومات إضافية من الموضوع وساعدتنا على فهمه جيداً.

3- أداة الاستبيان: يعد الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً في بحثنا، وهو وسيلة فعالة لجمع المعلومات، وتعرف على أنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة يتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث.

فقد ساعدتنا هذه الأداة على جمع البيانات المتعلقة بموضوع "دور تطوير مهارات الإدارية في تحقيق الالتزام الوظيفي"، وذلك عن طريق استمارة يجري تعبئتها من المستجيب بالإضافة إلى اعتمادنا عليها في مرحلة التحليل و استخلاص النتائج.

ثانيا: أساليب التحليل الإحصائي

يوجد العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية حيث اعتمدنا عليها لمعالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات المسترجعة بعد فحصها وتبويبها من أجل سهولة استعمالها بواسطة الكمبيوتر، حيث تم تحليل البيانات المجمعة واحتساب النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة نذكر مايلي:

- النسب المئوية: استخدمت في تحليل مجتمع وعينة الدراسة؛
- التكرارات المطلقة: تعبر عن عدد الإجابات في كل من الاقتراحات الموضوعية وهذا من أجل تسهيل العمليات الإحصائية؛
- المتوسط الحسابي: يعتبر من مقاييس النزعة المركزية، هدفه تحديد مستوى إجابات العينة لمتغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري: يعتبر من مقاييس التشتت حيث تم الاعتماد عليه بهدف توضيح درجة التشتت في اجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي، وذلك بهدف تحديد مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها.
- اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك من أجل قياس درجة الارتباط بين العبارات التي تضمنها كل بعد من الأبعاد المشكلة لمحاورة الاستبيان .

ثالثا: تصميم اداة الاستبيان

من خلال دراستنا يمكن القول أن الأداة الأكثر استخداما هي أداة الاستبيان حيث تم الاعتماد عليها في دراستنا كأداة أساسية قصد الإلمام بجميع جوانب الموضوع والمتضمن دور تطوير المهارات الإدارية في تحقيق الالتزام الوظيفي، وقد تم تقسيمه إلى جزئين :

الجزء الأول: تضمن هذا الجزء من الاستبيان على مختلف المحاور التي تضم بدورها مجموعة من العبارات الممثلة له وذات العلاقة بالتعلم التنظيمي، وقد تضمن هذا المحور 15 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد وهي:

البعد الأول: المهارات الذهنية أو الفكرية: ويتضمن هذا البعد 5 عبارات وهي العبارات التالي: (1)، (2)، (3)، (4)، (5).

البعد الثاني: المهارات الإنسانية: ويتضمن هذا البعد 6 عبارات وهي العبارات التالي: (6)، (7)، (8)، (9)، (10).

البعد الثالث: المهارات الإدارية: ويتضمن هذا البعد 5 عبارات وهي العبارات التالي: (11)، (12)، (13)، (14)، (15).

الجزء الثالث: ويتضمن هذا الجزء متغير الدراسة وهو المتغير التابع المتعلق بالالتزام الوظيفي وقد تضمن 15 عبارة وهي العبارات التالية، من 16 إلى 30.

استعملنا مقياس ليكرث المتدرج، حيث أعطيت أوزان تقيس تلك الدرجة وحددت الأوزان بخمس نقاط من 1 إلى 5 بالنسبة للأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة و أبعادها ، ويقوم المستجوب باختيار أحد هذه الدرجات وعليه فإن قيم الدرجات على سلم التقييم تكون على النحو التالي:

5 <----- أنفق بشدة

4 <----- أنفق

3 <----- محايد

2 <----- لا أنفق

1 <----- لا أنفق بشدة

وللحكم على المؤشرات الإحصائية خاصة الوسط الحسابي الذي قد يعكس درجة الموافقة أو

المعارضة أو الحياد لابد من معرفة حدود هذه المجاملات وهذا من خلال مايلي:

المدى: ويعبر عن الفرق بين أكبر قيمة في مقياس ليكرث و أدنى قيمة فيه المدى = 5-1=4

تحديد طول المجال: بقسمة المدى 4 على أكبر قيمة في المقياس 5 فكانت النتيجة: $0.8 = 4/5$ وعليه فإن حدود الفئات نحددها فيما يلي:

المجال الأول: [1-1.8] -----> لا أتفق بشدة----->منخفض جدا

المجال الثاني: [1.80-2.60] -----> لا أتفق ----->منخفض

المجال الثالث: [2.60-3.40] -----> محايد----->متوسط

المجال الرابع: [3.40-4.20]-----> أتفق ----->مرتفع

المجال الخامس: [4.20-5] -----> أتفق بشدة ----->مرتفع جدا

رابعا : اختبار ثبات الاستبيان

هل يتسم الإستبيان بالثبات، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

حيث يقصد بمفهوم ثبات أداة القياس مدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس، أي مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة إذا كان الاختبار يقيس سمة معينة قياسا متسقا في الظروف المتباينة التي قد تؤدي إلى أخطاء القياس، فالثبات يعني الدقة أو الاتساق، ولا بد للباحث أن يحدد درجة الموثوقية في بيانات الاختبار كما تتمثل في اتساق القياسات أو الملاحظات التي يحصل عليها.

وقد اعتمدنا في قياسنا لثبات المقياس على توزيع الاستبيان على عينة أخذت عشوائيا

في 10 موظفين، وبما أنه تم الاعتماد على مقياس ليكرت في هذه الدراسة فقد تم استخراج معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للاتساق الداخلي، وعلى الرغم من عدم وجود معيار ثبات بخصوص القيم المناسبة ل Alpha Cronbach لكن من الناحية التطبيقية بعد المقياس :

*ضعيفا إذا كانت قيمة α أقل من (60 %)

*مقبول إذا كانت قيمة α تقع ضمن المجال [60 % - 70 %]

*وجيد إذا كانت قيمة α تقع ضمن المجال [70 % - 80 %]

* و ممتاز إذا كانت قيمة α أكبر من [80 %]

ويمكن توضيح الطريقة التي يتم تطبيقها من أجل حساب ثبات المقياس الكلي، وهو بالاعتماد على حساب ثبات كل محور من المحاور المختلفة في المقياس، وكذلك حساب معامل الثبات للاستبيان ككل لمعرفة مدى ثباته في قياس الظاهرة المدروسة .

وقد حساب α بالنسبة لكل بعد كما يلي :

حيث:

K: هو عدد العناصر أي الأسئلة
 $\sum si^2$ مجموع تباينات العناصر أي الأسئلة
 st^2 تباين الدرجة الكلية.

*ثبات مقياس محور المهارات الإدارية :

نقوم بإختبار الأبعاد الثلاثة المكونة لهذا المحور باستخدام Alpha Cronbakh كما يلي :

أولاً . إختيار ثبات بعد مهارات الذهنية و الفكرية : سنقوم بإختبار ثبات بعد مهارات الذهنية والفكرية من خلال معامل alpha Cronbakh كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (1) : معامل الثبات الداخلي لبعد المهارات الفكرية

| المهارات الإنسانية أو الفكرية | عدد العبارات | معامل الإتساق الداخلي |
|-------------------------------|--------------|-----------------------|
| عبارات المحور | 05 | 0,812 |

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ثبات المهارات الذهنية أو الفكرية بشركة طرفاوي للخدمات مرتفع حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.812 لخمس (5) عبارات و بالتالي يمكن إعتبار هذا المقياس ممتاز من حيث الثبات في قياس الظاهرة المدروسة.

ثانيا . إختبار ثبات بعد مهارات الإنسانية :

سنقوم بإختبار ثبات بعد المهارات الإنسانية من خلال حساب معامل alpha Cronbakh كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2) : معامل الثبات الداخلي للمهارات الإنسانية

| المهارات الإنسانية | عدد العبارات | معامل الإتساق الداخلي |
|--------------------|--------------|-----------------------|
| عبارات المحور | 05 | 0.754 |

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المهارات الإنسانية بشركة طرفاوي للخدمات مقبول حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.754 لخمس (5) عبارات و بالتالي يمكن إعتبار هذا المقياس مقبول من حيث الثبات في قياس الظاهرة المدروسة

ثالثا : إختبار ثبات بعد المهارات الإدارية

سنقوم بإختبار ثبات المهارات الإدارية من خلال حساب معامل alpha Caronbakh كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (3) معامل الثبات الداخلي لبعد المهارات الإدارية

| المهارات الإدارية | عدد العبارات | معامل الإتساق الداخلي |
|-------------------|--------------|-----------------------|
| عبارات المحور | 05 | 0.633 |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة بعد المهارات الإدارية بشركة طرفاوي للخدمات كذلك مقبول حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.633 لخمس (5) عبارات و بالتالي يمكن إعتبار هذا المقياس مقبول من حيث الثبات في قياس الظاهرة المدروسة

عموما ومن خلال ماسبق يمكن القول أن الأبعاد الفرعية للمحور الأول تتميز بدرجة ثبات مقبولة إلى ممتازة وبناء عليه نستنتج أن محور المهارات الإدارية يتميز كذلك بدرجة ثبات عالية ، لكن ومن أجل تدعيم هذه النتائج لا بد من التأكد من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور ككل بإستخدام برنامج SPSS كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (4) : معامل الثبات الداخلي لمحور المهارات الإدارية

| المهارات الإدارية | عدد العبارات | معامل الإتساق الداخلي |
|-------------------|--------------|-----------------------|
| عبارات المحور | 15 | 0.856 |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

مما سبق يمكن القول أن قيمة ثبات محور المهارات الادارية بلغت 0,872 وهذا مايعني أنه يتميز بدرجة ثبات عالية جدا في قياس الظاهرة المدروسة ، كما أن جميع عبارات المحور مرتبطة بالمجموع الكلي المحور بشكل جيد وأنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه فإن عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

*ثبات مقياس محور الالتزام الوظيفي:

بنفس الطريقة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الالتزام الوظيفي كما هو موضح في الجدول (5) التالي :

| الإلتزام الوظيفي | عدد العبارات | معامل الإتساق الداخلي |
|------------------|--------------|-----------------------|
| عبارات المحور | 15 | 0.78 |

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة محور الالتزام الوظيفي لشركة طرفاوي للخدمات ممتازة حيث بلغ معامل الفا كرونباخ 0,78، لثلاثة عشر (13) عبارة وبالتالي يمكننا اعتبار هذا المقياس مقبول من حيث الثبات في قياس الظاهرة المدروسة، كما أن جميع العبارات مرتبطة بالمجموع الكلي للمحور بشكل جيد وأنها دالة احصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه فإن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: تفرغ وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

نهدف في هذا المبحث إلى تفرغ وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تفرغ وتحليل نتائج الدراسة.

قبل أن نقوم بتوزيع هذه الخصائص نتحدث عن مجتمع الدراسة حيث يضم هذا الأخير مجموع العاملين بشركة طرفاوي للخدمات وبلغ عددهم (60) عامل محل الدراسة، إلى أننا استرجعنا تقريبا كل الاستبيانات الموزعة وكان (50) استبيان صالح للتحليل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (6) : يوضح مجتمع و عينة الدراسة

| عدد العينة | نسبة العينة % | العدد الكلي للعاملين |
|------------|---------------|----------------------|
| 50 | %80 | 60 |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

من أجل التعرف على مدى دور المهارات الإدارية في شركة طرفاوي للخدمات تم تخصيص 16 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد للمهارات الإدارية و المتمثلة في المهارات الذهنية أو الفكرية ، المهارات الإنسانية ومهارات إدارية .

حيث قمنا بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المهارات الإدارية وذلك كمايلي:

أولاً: مهارات الذهنية أو الفكرية:

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات

المتعلقة بالمهارات الذهنية

| رمز العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------------|--|-----------------|-------------------|---------|
| X1 | أمتلك الأفكار التي تغير من واقع المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر و الظروف المحيطة | 3.29 | 1.09 | متوسط |
| X2 | أناقش الأفكار المقدمة من قبل العاملين بموضوعية و دقة | 3.27 | 0.091 | متوسط |
| X3 | اعتمد على التفكير المنطقي لتصور و رؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة | 3.50 | 0.897 | مرتفع |
| X4 | أمتلك القدرة إلى الرجوع للمواقف المتشابهة عند حدوث المشكلات للحد منها و معالجتها | 3.25 | 0.968 | متوسط |
| X5 | أشجع العاملين على تنمية روح البحث و التحديث و الإبتكار في مجال العمل | 3.46 | 0.979 | متوسط |
| المهارات الذهنية | المجموع الكلي | 3.35 | 0.734 | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول رقم (7)، والذي يوضح قيمة المتوسطات الحسابية وقيمة الانحرافات المعيارية

لبعد المهارات الذهنية وعباراتها ، حيث بلغ متوسطها 3,35 وهو ينتمي إلى المجال المتوسط ، وهذا ما تؤكدته متوسطات العبارات المكونة لهذا البعد ، حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي للعبارات X1 ، X2، X3، X4، X5 ، 3,29 ، 3,27 ، 3,50 ، 3,25، 3,46، ما يدل على أن المؤسسة تهتم بمستوى من متوسط إلى مرتفع لبعد المهارات الذهنية ، وفرصها ، وبرامجها بالإضافة إلى كفاءة الإدارة الذهنية ، وملائمة المهارات الذهنية مع طبيعة العمل.

انحصرت قيمة الانحرافات المعيارية من 0,968 إلى 1,091 وهي أقل من 2 وبالتالي فالنتائج ذات مصداقية عالية.

ثانيا: المهارات الإنسانية:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببيد المهارات الإنسانية.

| رمز العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| X6 | تستند علاقتي بالعاملين على المودة و الثقة و روح التسامح | 3.62 | 1.013 | مرتفع |
| x7 | امتلك القدرة على بناء علاقات مع أصحاب المصالح للنهوض بواقع المنظمة | 3.71 | 1.054 | مرتفع |
| X8 | أسمح للعاملين للتعبير عن آرائهم و مشاركتهم عند إتخاذ القرارات | 3.56 | 0.826 | مرتفع |
| X9 | أتمتع بروح المسامحة عن كثير من الأخطاء التي يقع بها العاملین بدون قصد | 3.62 | 0.844 | مرتفع |
| X10 | احرص على إشاعة روح التعاون و العلاقات الإنسانية بين العاملين | 3.69 | 0.875 | مرتفع |
| مهارات الإنسانية | المجموع الكلي | 3.58 | 0.704 | مرتفع |

المصدر : مناعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPS

من خلال الجدول رقم (8) والذي يوضح قيمة المتوسطات الحسابية وقيمة الانحرافات المعيارية لبعد المهارات الإنسانية وعبارتها ، حيث بلغ متوسطها 3,58 وهو ينتمي إلى المجال المرتفع، وهذا ما تؤكد قيمة متوسط العبارات من X6 إلى X10 والمتعلقة بمدى اتخاذ الرئيس القرارات لمواقف دقيقة وبمدى إمكانية معارضة الأفراد للقرارات الصادرة عن الرئيس حيث بلغت من 3,56 إلى 3,71 وهي تنتمي كلها إلى المجال المرتفع والتي تعبر عن مدى تطبيق كل القرارات الإدارية على العاملين دون استثناء وبمدى شعور الأفراد أن الإجراءات الإدارية تتسم بالمرونة والإنصاف.

انحصرت قيمة الانحراف المعياري من 0.826 إلى 1,058 وهي أقل من 2 وهذا ما يدل على أن النتائج ذات مصداقية عالية.

ثالثاً: المهارات الإدارية

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد المهارات الإدارية .

| رمز العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|-------------------|--|-----------------|-------------------|---------|
| X11 | أحفز العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات | 3.38 | 1.032 | متوسط |
| X12 | استثير جهود العاملين لتحسين الأداء | 3.56 | 0.826 | مرتفع |
| X13 | أناقش العاملين في خطة المنظمة و أخذ بأرائهم | 3.62 | 0.844 | مرتفع |
| X14 | أنظم وقتي حسب المهام و الأولويات | 3.69 | 0.875 | مرتفع |
| X15 | أعمل على تفويض السلطة و الصلاحيات إلى غيري من العاملين | 3.31 | 1.058 | متوسط |
| المهارات الإدارية | المجموع الكلي | 3.51 | 0.658 | مرتفع |

المصدر : مناعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم(9)، والذي يوضح قيمة المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لبعد المهارات الإدارية وعباراته ، حيث بلغ متوسطها 3,51 وهو ينتمي الى المجال المرتفع ، وهذا ماؤكدته متوسطات العبارات المكونة لهذا البعد ، وهذا مايدل على ان المؤسسة تهتم بمستوى مرتفع لكل من قبول الفرد المهارات الإدارية التي يتلقاها من رئيسه، شعور الفرد بنزاهة الرئيس في طريقة تسييره ،وكذا طريقة انسياب المعلومات وتوفر شبكات الاتصال التي من شأنها تسهيل عمل الافراد في المؤسسة.

انحصرت قيمة الانحراف المعياري من 0,658 الى 1,058 وهي اقل من 2 وهذا مايدل على ان النتائج ذات مصداقية عالية.

ثانيا : تفريغ وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي:

من اجل التعرف على مستوى الالتزام الوظيفي السائد في الشركة محل الدراسة ، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افرادالعينة حول العبارات المتعلقة بمحور الالتزام الوظيفي

| رمز العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------|
| Y1 | ينتابني الفخر كلما تحدثت عن المنظمة التي أعمل فيها أمام الآخرين | 4.08 | 1.064 | مرتفع |
| Y2 | أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المنظمة التي أعمل بها | 3.62 | 1.223 | مرتفع |
| Y3 | أشعر بإرتباط عاطفي تجاه المنظمة التي أعمل بها | 3.73 | 1.031 | مرتفع |
| Y4 | تتوافق قيمي الذاتية مع القيم السائدة في هذه المنظمة | 3.15 | 1.406 | متوسط |
| Y5 | أشعر بأنني سأكون سعيدا في العمل حتى بلوغي السن التقاعدي في هذه المنظمة | 2.79 | 1.073 | متوسط |
| Y6 | ينتابني الفخر كلما تحدثت عن المنظمة التي اعمل فيها أمام الآخرين | 3.71 | 1.073 | مرتفع |
| Y7 | أشعر بأن لدي التزام قوي للإستمرار بالعمل في هذه المنظمة | 2.88 | 1.338 | متوسط |
| Y8 | إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني البقاء في المنظمة | 3.15 | 1.258 | متوسط |

| | | | | |
|-------|-------|------|---|------------------|
| مرتفع | 1.176 | 3.40 | هناك فضل للمنظمة في بناء حياتي الوظيفية | Y9 |
| متوسط | 1.096 | 2.77 | ابدل جهدا في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في المنظمة | Y10 |
| متوسط | 1.133 | 3.17 | لن أفكر بالعمل في منظمة أخرى حتى ولو كانت ظروف العمل هناك أفضل | Y11 |
| متوسط | 1.101 | 2.65 | أشعر بان لدي خيارات وفرص قليلة جدا للنظر في مغادرة هذه المنظمة | Y12 |
| متوسط | 1.363 | 3.15 | سأقبل أي وظيفة أكلف بيها مقابل إستمراري في العمل في هذه المنظمة | Y13 |
| متوسط | 1.134 | 3.18 | ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني و بين زملائي في العمل | Y14 |
| متوسط | 1.652 | 3.20 | بقائي في هذه المنظمة هي المسألة ضرورية مثلما هي رغبة لي أيضا | Y15 |
| متوسط | 0.614 | 3.25 | المجموع الكلي | الإلتزام الوظيفي |

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم(10) ، والذي يوضح قيمة المتوسطات الحسابية وقيمة الانحرافات المعيارية لمحور الإلتزام التنظيمي وعباراته ، حيث بلغ متوسطه الحسابي 3,25 وهو ينتمي إلى المجال المتوسط، وهذا ما يؤكد قيمة متوسط العبارات Y4 ، Y5 ، Y7 ، Y8 ، Y10 ، Y11 ، Y12 ، Y13 ، والمتعلقة بمدى توافق فيما لفرد مع قيم المؤسسة التي يعمل بها ، اهتمام الفرد بمشاكل المؤسسة ، و كذا استحقاق المؤسسة من الفرد الوفاء و الإخلاص ، أيضا الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء للمؤسسة ، كذلك الاهتمام بمستقبل المؤسسة ، و الرغبة في نجاح المؤسسة ، حيث بلغت 3,15 ، 2,79 ، 2,88 ، 3,15 ، 2,77 ، 3,17 ، 2,65 ، 3,15 على التوالي و هي تنتمي إلى المجال المتوسط وجاءت العبارات y1 ، y2 ، y3 ، y6 ، y9 تنتمي إلى المجال مرتفع بقيمة 4,08 ، 3,62 ، 3,73 ، 3,71 ، 3,40 على التوالي و التي تعبر عن مدى شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه المؤسسة التي يعمل بها ، ومدى المحافظة على تطبيق القوانين الخاصة بها ، و صعوبة ترك العمل فيها ، و مدى الاهتمام بسمعتها.

انحصرت قيمة الانحراف المعياري من 1,031 إلى 1,406 و هي أقل من 2 ما يدل على أن النتائج ذات مصداقية عالية

المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة اختبار فرضيتين لموضوعنا و هي كمايلي :

أولاً: اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى H_0I : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الفكرية على الالتزام التنظيمي لدى العمال بشركة طرفاوي للخدمات

عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

لاختبار الفرضية الرئيسية الصفرية لا بد من اختبارالفرضيات الفرعية لها .

اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الأولى H_0I1 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الإدارية بأبعاده على الالتزام الوظيفي لدى العمال بشركة طرفاوي للخدمات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (11) : يوضح نتائج تحليلالتباينالأحاديANOVAبين المهارات الادارية و الالتزامالتنظيمي

| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحدد | معامل الإنحدار B | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|------------------|---------------------|--------------|---------------------|---------------|----------------------|
| المهارات الفكرية | 0.386 | 0.149 | 0.331 | 8.732 | 0.005 |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتمادعلى مخرجات (spss) .

المتغير المستقل : المهارات الفكرية

المتغير التابع : الالتزام الوظيفي

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه تبين وجود علاقة ارتباطيين

المهارات الفكرية و الالتزام الوظيفي في شركة طرفاوي للخدمات

بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0,386$ بين المهارات الفكرية و الالتزام الوظيفي و هذا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي $0,05$ و بالتالي فالعلاقة بين المتغيرين (المهارات الفكرية و الالتزام الوظيفي) هي علاقة طردية .

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0,149$ ، و بالتالي فإن المهارات الفكرية تفسيرها 14,9% من تباين المتغير التابع (الالتزام الوظيفي) .

بلغت قيمة معامل الانحدار $B=0,331$ ، و بالتالي فالتغير لدرجة واحدة في المهارات الإدارية يؤثر في الالتزام التنظيمي بقيمة 14,9% و بالتالي هناك علاقة تأثير قوية بين متغيري الدراسة (المهارات الفكرية و الالتزام الوظيفي).

بلغت قيمة F المحسوبة 8,732 عند مستوى دلالة 0,005 و هي دالة احصائيا لأنها أصغر من مستوى الدلالة المعتمد عليها في الدراسة، و بالتالي فالعلاقة القوية بين المهارات الفكرية و الالتزام التنظيمي معنوية، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الفكرية على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين بشركة طرفاوي للخدمات عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05 .

اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثانية H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الإنسانية على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين بشركة طرفاوي للخدمات - عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

الجدول رقم (12): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين المهارات الإنسانية و الالتزام التنظيمي

| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحديد | معامل الانحدار B | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|--------------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|----------------------|
| المهارات الإنسانية | 0.312 | 0.098 | 0.257 | 5.408 | 0.024 |

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

المتغير التابع : الالتزام الوظيفي

من خلال نتائج لتحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه تبين كذلك وجود علاقة ارتباط بين المهارات الإنسانية و الالتزام الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0,312$ المهارات الإنسانية و الالتزام الوظيفي و هذا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي $0,05$ و بالتالي فالعلاقة بين المتغيرين (مهارات الإنسانية و الالتزام التنظيمي) طردية .

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,098$ و بالتالي فإن مهارات الإنسانية تفسر $9,8\%$ من تباين المتغير التابع (الالتزام الوظيفي) .

بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0,257$ و بالتالي فالنغير لدرجة واحدة في علاقة الاشراف يؤثر في الالتزام التنظيمي بقيمة $25,7\%$ و بالتالي هناك علاقة تأثير قوية بين متغيري الدراسة (المهارات الإنسانية و الالتزام الوظيفي)

بلغت قيمة F المحسوبة $5,408$ عند مستوى دلالة $0,024$ و هي دالة إحصائيا لأنها أصغر من مستوى الدلالة المعتمد عليها في الدراسة ، و بالتالي فالعلاقة القوية بين المهارات الإنسانية و الالتزام الوظيفي معنوية، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة ، أي يوجد أثر ذو دلالة احصائية مهارات الإنسانية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بشركة طرفاوي للخدمات $\alpha \leq 0,05$.

- اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة **H013**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية المهارات الإدارية على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين بشركة طرفاوي للخدمات - عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

الجدول رقم (13) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين المهارات الإدارية و الالتزام التنظيمي

| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحدد B | معامل الانحدار F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|------------------|------------------|----------------|---------------------------|-------------------|
| المهارات الفكرية | 0.352 | 0.124 | 7.066 | 0.011 |

المتغير التابع : الالتزام الوظيفي

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه تبين كذلك وجود علاقة ارتباطية توفر المعلومات و الالتزام الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0,352$ بين توفر المعلومات و الالتزام الوظيفي و هذا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي $0,05$ و بالتالي فالعلاقة بين المتغيرين (توفر المعلومات و الالتزام الوظيفي) طردية .

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0,124$ و بالتالي فإن توفر المعلومات تفسر $12,4\%$ من تباين المتغير التابع (الالتزام الوظيفي) .

بلغت قيمة معامل الانحدار $B=0,288$ و بالتالي فالتغير لدرجة واحدة في توفر المعلومات يؤثر في الالتزام الوظيفي بقيمة $28,8\%$ و بالتالي هناك علاقة تأثير قوية بين متغير بالدراسة (توفر المعلومات و الالتزام الوظيفي)

بلغت قيمة F المحسوبة $7,066$ عند مستوى دلالة $0,011$ و هي ليست دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد عليها في الدراسة ، و بالتالي فالعلاقة بين توفر المعلومات و الالتزام التنظيمي غير معنوية، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ، أي لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوفر المعلومات على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بشركة طرفاوي للخدمات - $\alpha \leq 0,05$.

عند انتهائنا من اختبار الفرضيات الفرعية الصفرية سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الصفرية الأولى ، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين بشركة طرفاوي للخدمات - $\alpha \leq 0,05$.

الجدول رقم (14) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين المهارات الانسانية و الالتزام التنظيمي

| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحديد | معامل الانحدار B | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|-------------------------------------|------------------|---------------|------------------|------------|-------------------|
| دور تطوير المهارا الإدارية في تحقيق | 0.603 | 0.364 | 0.669 | 28.605 | 0.000 |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|------------------|
| | | | | | الإلتزام الوظيفي |
|--|--|--|--|--|------------------|

المصدر : من إعداده الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss) .

المتغير المستقل : المهارات الإدارية

• المتغير التابع : الإلتزام التنظيمي

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه تبين كذلك وجود علاقة ارتباط بين المهارات الإدارية و الإلتزام الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0,603$ بين المهارات الإدارية و الإلتزام الوظيفي و هذا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي $0,05$ و بالتالي فالعلاقة بين المتغيرين (المهارات الإدارية و الإلتزام التنظيمي) طردية.

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,364$ و بالتالي فإن المهارات الإدارية تفسر $36,4\%$ من تباين المتغير التابع (الإلتزام الوظيفي) .

بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0,669$ و بالتالي فالمتغير لدرجة واحدة في لمهارات الإدارية يؤثر في الإلتزام الوظيفي بقيمة $66,9\%$ و بالتالي هناك علاقة تأثير قوية بين متغيري الدراسة (توفر المعلومات و الإلتزام التنظيمي) .

بلغت قيمة F المحسوبة $28,605$ عند مستوى دلالة $0,00$ وهي دالة إحصائياً لأنها أصغر من مستوى الدلالة المعتمد عليها في الدراسة ، و بالتالي فالعلاقة القوية بين توفر المهارات الإدارية و الإلتزام الوظيفي قوية، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية على الإلتزام الوظيفي لدى الموظفين شركة طرفاوي للخدمات عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل الاجراءات المنهجية لدراستنا، تشكيل الاستبيان، الذي تم إخضاعه الى الخبراء بهدف تحكيمه ، كما استعملنا معامل الاتساق الداخلي " ألفا كرومباخ" لقياس ثبات الأداة، ، وأوضحت النتائج صلاحية أداة القياس أي الاستبيان لقياس الظاهرة الموجودة بين المهارات الإدارية والالتزام الوظيفي، وانتهينا بشرح الأساليب المختلفة المستعملة في الدراسة بالإضافة الى تقديم المجتمع و العينة. وتعد هذه الخطوات أساس الوصول الى تحليل موضوعي للبيانات المجمععة عن طريق الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة والتي تستعمل في اختبار فرضيات الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها المختلفة، حيث اثبتنا وجود علاقة طردية بين المهارات الإدارية بابعادها على الالتزام الوظيفي

الخاتمة :

كان الهدف من وراء هذه الدراسة هو تسليط الضوء على دور تطوير المهارات الإدارية في تحقيق الالتزام الوظيفي في المؤسسة، وذلك من خلال إبراز خصائصه وأهميته في كل منظمة، لأن الاهتمام العام للمؤسسة بتطورها من الأولويات التي تحقق المنظمة من خلالها الأهداف التي أسست من أجلها حيث أصبح من الواضح أن جل المنظمات في الوقت الحالي تستمد قوتها من المعرفة وطرق تحصيلها بهدف الاستمرار والبقاء في السوق ومعرفة ما يحيط بها منظم وهو بيئة سريعة التغير، كما أنها يجب أن تسعى دائما إلى الحصول على أكبر قدر من المعلومات الصحيحة والمنقحة للاستفادة منها في الوقت المناسب من أجل تحسين نفسها و من أجل ضمان التخطيط، لما يجب عليها أن تفعله لمجابهة كل طارئ في المستقبل.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها في شركة طرفاوي للخدمات، حاولنا معرفة العلاقة بين مهارات الإدارية ودورها في تحقيق الإلتزام الوظيفي من خلال تصميم استبيان وجه لعمال هذه الشركة، وعلى ضوء ماسبق التطرق إليه في هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات نوجزها فيما يلي:

أولا: النتائج النظرية

- التعلم هو محاولة وصول الفرد إلى مراحل متقدمة من المعرفة التي هي نتاج لتراكم الأفكار و التجارب.
- التعلم التنظيمي هو نتاج لتعلم موظفين المؤسسة سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات والذان بدور هما يؤديان إلى التقيد و إلتزام بالتنظيمي.
- يتكون المهارات الإدارية من ثلاثة أبعاد وهي: المهارات الفكرية، مهارات الإنسانية، المهارات الإدارية .
- الخبرة و الأداء الجيد هما ركيزتان أساسيتان لضمان تطبيقا لخطوط والأهداف من أجل الحصول على النتائج المرادة .
- الإلتزام التنظيمي يتصف بأنه قناعة لدى العاملين بالمؤسسة بأهمية المحافظة على أداء واجباتهم المهنية والقيام بها بأحسن طريقة، رغبة في الاستمرار لتحقيق أداء وكفاءة عالية إن ممكن.

• تكمل فائدة من الالتزام الوظيفي في أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتوقع بالعديد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل.

تأثر إيجاباً المهارات الإدارية في الإلتزام الوظيفي بأبعادها الثلاثة، المهارات الذهنية ، المهارات الإنسانية . المهارات الإدارية

ثانيا: النتائج التطبيقية

من خلال دراسة و اختبار رصحة الفرضيات باستخدام برنامج SPSS تحصلنا على عدة نتائج

نوجزها فيما يلي:

- توجد مساهمة ذو دلالة معنوية لمبادرات مهارات على المستوى الفردي والجماعي في زيادة الالتزام الوظيفي في شركة طرفاوي للخدمات
- توجد مساهمة ذو دلالة معنوية للمهارات الإنسانية في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة طرفاوي للخدمات .
- توجد مساهمة ذو دلالة معنوية لمهارات الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة طرفاوي للخدمات
ومنه مجالات الاستفادة من هذه الدراسة هي:
- معرفة مواضع الخلل للمهارات فكرية داخل المؤسسة وتصحيح الانحرافات فيها .
- معرفة مواضع الخلل في كيفية تنفيذ المهارات الإنسانية داخل المنظمة وتصحيح الانحرافات فيها.
- معرفة مواضع الخلل في مهارات الإدارية داخل المنظمة وتصحيح الانحرافات فيها.
- معرفة كل ماينقص مختلف الوظائف من أجل تعزيز الالتزام الوظيفي.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها نضع بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة:

- ضرورة اهتمام المسؤولين بالمحافظة على مهارات الإدارية ووضع برامج تكوينية وتدريبية مع مواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال.
- المواصلة في تقديم أفضل البرامج من أجل تطوير الخدمات المقدمة وخاصة التكنولوجية التي تساهم في إكتساب المهارات وتسهيل المهام

إعادة النظر في طريقة الربط بين الإشراف والتدريب القائم على المعرفة من أجل تطوير الفرد و المؤسسة .

- مشاركة القرارات مع الموظفين قبل إصدارها من رؤساء المؤسسات.
- زيادة الاهتمام بعنصر التكوين لأنه مهم في تحقيق التفاعل و الانسجام بين المؤسسة و العمال .
- توفير بيئة عمل سليمة تنمي درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين عن طريق توفير مناخ ملائم .

رابعاً: آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات

المتوفرة التي تمكن من الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، حيث تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب وآفاق علمية جديدة، لهذا نقترح عدد امن المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

- تحليل واقع المهارات الإدارية .
- أهمية المهارات الإدارية في التقليل من ظاهرة التهكم الوظيفي

قائمة المرجع :

المراجع باللغة العربية :

- آل علي، رضا والموسوي، سنان (2001) وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، عمان مؤسسة الوراق للنشر
- جواد، شوقي ناجي (2000) إدارة الأعمال منظور كلي، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع
- ديسلر، جاري (1985) (أساسيات الادارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب: د. عبد القادر عبد القادر، مراجعة: د. سلطان بن محمد سلطان ، الرياض، دار المريخ.
- حبتو، عبد العزيز صالح (2009) مبادئ الإدارة العامة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع
- الحلو، ماجدة راغب (1982) علم الإدارة العامة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- اللوزي، موسى (2002) التنمية الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر
- الصرن رعد الحسين (2002) صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين - دمشق - دار الرضا للنشر
- الصرفي محمد عبد الفتاح (2004) الإدارة الرائدة - عمان - دار الصفاء للنشر و التوزيع
- الصرفي محمد عبد الفتاح (2006) مبادئ تنظيم و الإدارة - الأردن - دار المناهج للنشر و التوزيع
- فليه و عبد المجيد (2005) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية - عمان - دار المسيرة للنشر
- العساف محمود (2005) أصول الإدارة - القاهرة - جامعة القاهرة
- القريوتي محمد قاسم السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة - الأردن - دار الشروق للنشر و التوزيع
- ماجد العطية سلوك المنظمة . سلوك الفرد و الجماعة دار الشروق

-حسين حريم - السلوك التنظيمي (2003). دار الجامعة الجديدة الإسكندرية

- حمادات محمد (2006). قيم العمل و الإلتزامالتنظيمي لدى المديرين و المعلمين المدارس

مكتبة حامد للنشر والتوزيع . عمان

-هيجان عبد الرحمان أحمد . الولاء التنظيمي .رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة نايف الرياض

- صلاح عبد الباقي (2004) . السلوك الفعال في المنظمة - دار الجامعة - الإسكندرية

- حقير نعيمة عباس و آخرون - الإلتزام التنظيمي و فعالية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية في بغداد

- محمد بن غالب العوفي الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام رسالة ماجستير في علوم الإدارية

جامعة نايف العربية

- محمد مصطفى الخرشوم .مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي . دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد

انفسية في جامعة حلب

-العيادي أحمد محمد الإلتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين جدة رسالة

ماجستير

المرجع باللغة الأجنبية :

- kyeton : com munication and Organisation

قائمة الملاحق :

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|-------------------|-------|
| | إستمارة الإستبيان | (1.2) |

السيد المدير المحترم:

تمثل هذه الإستمارة جزء من متطلبات إنجاز البحث الموسم "دور تطوير المهارات إدارية في تحقيق الإلتزام الوظيفي" دراسة لأراء عينة من مدراء مصالح شركة البحث ، وتعد مشاركتكم في إختيار الإجابة الصحيحة ذات أثر إيجابي في إخراج هذه البحث ، لذا نرجو تفضلكم مشكورين بإختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل عبارة ، علما أن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية

و الأمانة العلمية ولا داعي لتثبيت الإسم نشكر تعاونكم و حسن إستجابتكم مع وافر الشكر و التقدير

المهارات الإدارية :

| أتفق بشدة | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق بشدة | المهارات الذهنية/ الفكرية | |
|---------------------------|------|-------|---------|--------------|--|----|
| | | | | | لدي المهارات التي تغير من واقع المؤسسة وتطورها حسب متطلبات الوقت و الظروف | 1 |
| | | | | | أناقش إقتراحات المقدمة من قبل الموظفين بموضوعية و دقة | 2 |
| | | | | | اعتمد على التفكير المنطقي لتصور و رؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة | 3 |
| | | | | | لدي القدرة إلى الرجوع للمواقف وقعت من قبل عند حدوث إختلافات للحد منها و معالجتها | 4 |
| | | | | | أحفز الموظفين على تنمية روح البحث و التحديث و الإبتكار | 5 |
| المهارات الإنسانية | | | | | | |
| | | | | | ترتكز علاقتي بالموظفين على إحترام و الثقة | 6 |
| | | | | | لدي القدرة على بناء علاقات مع أصحاب المصالح للنهوض بواقع المؤسسة | 7 |
| | | | | | أفسح المجال للموظفين للتعبير عن آرائهم و مشاركتهم عند إتحاد القرارات | 8 |
| | | | | | أتغاضى عن كثير من الهفوات التي يقع بها الموظفين عن غير قصد | 9 |
| | | | | | أحافظ على نشر روح التعاون و مساعدة و العلاقات الإنسانية بين الموظفين | 10 |

المهارات الإدارية

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | أشجع الموظفين للمشاركة في إتخاذ القرارات | 11 |
| | | | | | توجيه جهود الموظفين لتحسين الأداء المؤسسة | 12 |
| | | | | | أشارك الموظفين في خطة المؤسسة و أخذ برائهم | 13 |
| | | | | | أنظم وقتي حسب المهام و الأولويات | 14 |
| | | | | | أحرص على تقسم السلطة و مشاركة غيري من الموظفين | 15 |

الإلتزام الوظيفي

| أشدة | أشدة | محايد | لا أشدة | لا أشدة | الإلتزام الشعوري / العاطفي | |
|----------------------------|------|-------|---------|---------|---|----|
| | | | | | أشعر بإفتخار كلما تكلمت عن المؤسسة التي أعمل فيها أمام الأصدقاء | 16 |
| | | | | | أحس بأن طموحاتي الشخصية تتوافق مع أهداف المؤسسة التي أعمل بها | 17 |
| | | | | | أحس بإرتباط عاطفي تجاه المؤسسة التي أعمل بها | 18 |
| | | | | | تتلائم قيمي الشخصية مع القيم في هذه المؤسسة | 19 |
| | | | | | أحس بأنني سأكون فرحا في العمل حتى وصلي إلى السن التقاعدي في هذه المؤسسة | 20 |
| الإلتزام المعياري | | | | | | |
| | | | | | أشعر بإعترزاز كلما تكلمت عن المؤسسة التي أعمل فيها أمام الأصدقاء | 21 |
| | | | | | أحس بأن لدي التزام قوي لمواصلة بالعمل في هذه المؤسسة | 22 |
| | | | | | إن التزامي الأخلاقي تجاه أصدقائي يحتثي البقاء في المؤسسة | 23 |
| | | | | | هناك فضل للمؤسسة في بناء حياتي العملية | 24 |
| | | | | | أقوم بجهدا في عمل لأثبت إنتمائي الشديد لعضويتي في المؤسسة | 25 |
| الإلتزاما لإستمراري | | | | | | |
| | | | | | ليس لدي طموح للعمل في مؤسسة أخرى حتى ولو أن العمل هناك أحسن | 26 |
| | | | | | أحس بان أملك بدائل وفرص قليلة جدا للنظر في مغادرة هذه | 27 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|-----------|
| | | | | | المؤسسة | |
| | | | | | سأقبل أي عمل أكلف بيها مقابل إستمراري في الوظيفة في هذه المؤسسة | 28 |
| | | | | | أود أن تستمر الصداقة التي قامت بيني و بين أصدقائي في العمل | 29 |
| | | | | | بقائي في هذه المؤسسة هي المسألة هامة مثلما هي طموح لي أيضا | 30 |

