



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د

في علم الاجتماع العمل والتنظيم الموسومة ب:

## التكوين المستمر وأثره على الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بولاية تيارت

الإشراف الأستاذ:

مراد موهوب

من إعداد الطالبتين:

بلمهدي سعاد

بوفارس الشيماء

### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسة	أستاذ محاضر أ	بداوي سميرة
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد أ	موهوب مراد
مناقشا	أستاذ مساعد أ	بن براهيم دليلة

السنة الجامعية: 2022-2023

## الشكر والعرفان

قال تعالى: "لئن شكرتُمْ لأزيدنَّكُمْ"

(سورة إبراهيم الآية 7)

- صدق الله العظيم -

شكرا وحمدا لله سبحانه وتعالى الذي بتوفيقه وفضله تم إنجاز هذا العمل، نرجوا من الله أن يكون صدقة جارية، نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "موهوب مراد" لمتابعتنا الدائمة وتوجيهاته القيمة والذي لم يبخل علينا بأي إثراء معرفي، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

الشكر الجزيل للسادة الأساتذة الأعضاء اللجنة المناقشة.

كما يسعدنا أن نعبر عن تقديرنا العميق إلى جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون -تيارت- وبالأخص قسم العلوم الاجتماعية. دون أن يفوتنا أن يتقدم بالشكر إلى كل من أبدوا تعاونهم ومساعدتهم لنا.

## إهداء

قال تعالى: {وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا}

[الإسراء : 24].

- صدق الله العظيم-

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى والداي الأعزاء حفظهما الله وأطال في عمرهما وأدامهم لي سندا أستمد منه العزم

والقوة.

إلى إخوتي عبد العزيز، عبد الحق، سعدية، أنور حفظهما الله فهم سندي في هذه

الحياة.

إلى رفيقات دربي لطيفة؛ احلام، شيماء، سارة، حنان.

إلى أستاذي المشرف "مراد موهوب" مع عظيم امتناني وتقديري له.

إلى كل الأساتذة الذي كان لهم فضل كبير في مشواري الدراسي.

إلى كل من أبدوا تعاونهم ومساعدتهم لي.

سعاد

## إهداء

" وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ َ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ " (سورة هود الآية 88)

من قال أنا لها "نالها" وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها

إلى الذي ساندني بكل حب عند ضعفي، إلى من كلل العرق جبينه وعلمني أن النجاح لا

يأتي إلا بالإصرار والصبر..... إليك أبي سندي

إلى من مدني دعاءها القوة والتوفيق، إلى التي طالما تمننت أن تقر عينها برؤيتي بهكذا يوم

..... إليك أمي الحنون

إلى اللذين يفرحون ويحزنون لي إخوتي (رقية، زينو، أيمن)

إلى أحبتي الصغار أفنان منصف

إلى الذين كانوا ولا يزالون دائما مبعث القوة والعزيمة صديقاتي (أمينة وسام سعاد نور

بشرى فوزية)

إلى كل الذين ساهموا في إتمام هذه الرسالة خاصة أستاذ م. موهوب

الشيما

## فهرس المحتويات

الشكر والعرفان

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ..... مقدمة

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

4..... 1. تحديد الإشكالية

5..... 2. تحديد فرضيات الدراسة

5..... 3. أسباب إختيار الموضوع

5..... 4. أهمية الدراسة

6..... 5. أهداف الدراسة

6..... 6. تحديد مفاهيم الدراسة

7..... 7. الدراسات السابقة

### الفصل الثاني: التكوين والتكوين المستمر

14..... تمهيد

15..... أولاً: ماهية التكوين

15..... 1. تعريف التكوين

16..... 2. المفاهيم المتعلقة بالتكوين:

16..... 3. أسباب التكوين:

17..... 4. أنواع التكوين:

19..... 5. أساليب التكوين:

20..... 6. أهمية وأهداف التكوين

22..... ثانياً: التكوين المستمر

**Erreur ! Signet non défini.**..... 1. ماهية التكوين المستمر

23	2. مبادئ التكوين المستمر: .....
24	3. خطوات إعداد برامج التكوين المستمر: .....
25	4. نظريات التكوين المستمر: .....
27	ثالثا: ماهية التكوين المستمر الذي يتلقاه الأستاذ: .....
28	2. أهمية وأهداف التكوين المستمر الذي يتلقاه الأستاذ .....
34	خلاصة الفصل .....

### الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي

36	تمهيد .....
37	1. ماهية الإلتزام التنظيمي: .....
41	2. أنواع الإلتزام التنظيمي: .....
42	3. خصائص الإلتزام التنظيمي: .....
43	4. أهمية الإلتزام التنظيمي: .....
46	5. مراحل تطور الإلتزام التنظيمي: .....
47	6. طرق قياس الإلتزام التنظيمي: .....
49	7. العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي: .....
51	8. آثار الإلتزام التنظيمي: .....
54	9. الحفاظ على الإلتزام التنظيمي: .....
55	10. نظريات الإلتزام التنظيمي: .....
63	11. ماهية الإلتزام التنظيمي لدى الأساتذ: .....
65	خلاصة الفصل .....

### الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

67	تمهيد .....
68	1. مجالات الدراسة: .....
69	2. المنهج المستخدم في الدراسة: .....
70	3. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات: .....
72	خلاصة الفصل: .....

### الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

74	تمهيد.....
75	أولاً: عرض وتحليل البيانات.....
93	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.....
97	خاتمة.....
98	التوصيات والاقتراحات :.....
100	قائمة المصادر والمراجع.....

## قائمة الجداول

- الجدول رقم 01 : يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس ..... 75
- الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن ..... 76
- الجدول رقم 03 : يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الجامعي ..... 76
- الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل ..... 77
- الجدول رقم 05 : يبين توزيع افراد العينة حسب متغير مقر السكن ..... 77
- الجدول رقم 06 : يبين اساليب التكوين المستمر التي تم تلقيها خلال مرحلة التكوين ..... 78
- الجدول رقم 07 : يبين الأسلوب المفضل في التكوين ..... 79
- الجدول رقم 08 : يبين مدة التكوين المستمر التي تم تلقيها خلال فترة التكوين ..... 79
- الجدول رقم 09: يبين عدد الدورات المشارك فيها خلال فترة التكوين ..... 79
- الجدول رقم 10 : يبين المكان الذي تمت فيه عملية التكوين ..... 80
- الجدول رقم 11 : يبين مراحل التكوين المستمر التي تم تلقيها خلال فترة التكوين ..... 80
- الجدول رقم 12: يبين النشاطات المقام بها أثناء فترة التكوين ..... 81
- الجدول رقم 13 : يبين تأثير التكوين المستمر في زيادة أداء العمل ..... 81
- جدول رقم 14 : يبين قدرة التكوين المستمر من تحسين وتطوير المهارات في الأداء الوظيفي ..... 82
- الجدول رقم 15: يبين العلاقة بين قدرة التكوين المستمر على الدفع إلى العمل بجد وإتقان ومثابرة وغرس روح الإتقان وحب العمل والسعي إلى التميز. .... 83
- الجدول رقم 16 : يبين دور التكوين المستمر في زيادة الإهتمام بالعمل ..... 84
- الجدول رقم 17 : يبين مساهمة التكوين المستمر في تحسين نوعية وكمية العمل المقدم ..... 84
- الجدول رقم 18 : يبين تمكين التكوين المستمر من زيادة الثقة في المهارات و القدرات ..... 85
- الجدول رقم 19 : يبين تسهيل التكوين المستمر من حل المشكلات في العمل ..... 85
- الجدول رقم 20: يبين العلاقة بين مدى قدرة التكوين المستمر على تقديم أفكار وخبرات جديدة في العمل واكتساب طرق جديدة في التدريس. .... 86
- الجدول رقم 21 : يبين مساهمة التكوين المستمر في الشعور بالفخر للإلتزام لسلك التعليم ..... 87
- الجدول رقم 22 : يبين قدرة التكوين المستمر في تقوية الإرتباط بسلك التعليم ..... 87
- الجدول رقم 23 : يبين دور التكوين المستمر في زيادة الإيمان بمبادئ و قيم سلك التعليم ..... 88
- الجدول رقم 24 : يبين مساهمة التكوين المستمر على التوافق بين الأهداف الشخصية و أهداف المؤسسة ..... 88

- الجدول رقم 25 : يبين قدرة التكوين المستمر على تلقين المسؤولية للفرد إتجاه الواجب المهني ..... 89
- الجدول رقم 26: يبين دور التكوين المستمر في تعزيز الثقة بالنفس للفرد اثناء القيام بالمهام الموكلة إليه ..... 89
- الجدول رقم 27 : يبين إمكانية التكوين المستمر من تحفيز على جعل الوظيفة من الأولويات ..... 90
- الجدول رقم 28 : يبين مساعدة التكوين المستمر للفرد على التكيف مع بنية العمل ..... 90
- الجدول رقم 29 يبين مساهمة التكوين المستمر من التقليل في غياب عن العمل ..... 91
- الجدول رقم 30 : يبين مساهمة التكوين المستمر من ضبط السلوك في التعامل مع الزملاء ورؤساء المؤسسة ..... 91
- الجدول رقم 31 : يبين مساهمة التكوين المستمر من التعرف على قوانين المؤسسة واحترامها ..... 92
- الجدول رقم 32: يبين قدرة التكوين المستمر على تنمية رغبة البقاء للفرد في سلك التعليم ..... 92

### قائمة الأشكال

- شكل رقم 1: يوضح أنواع التكوين ..... 19
- الشكل رقم 02: يوضح مختلف الأهداف المرجوة في عملية التكوين ..... 22
- الشكل رقم 03: يوضح الأبعاد الرئيسية للالتزام التنظيمي. .... 42
- الشكل رقم 04: يوضح أهمية الإلتزام وأثره على المستويات المختلفة: ..... 45
- الشكل رقم 05: يمثل مراحل تطور الإلتزام التنظيمي ..... 47
- الشكل رقم 06: يوضح هرم الحاجات كما صورته "ماسلو". ..... 59

# مقدمة

## مقدمة

إن الإلتزام التنظيمي أحد أهم الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع الإدارات التنظيمية لبلوغه لما له من أثر فعال في المحافظة على المنظمة واستقرارها واستمرار الأفراد بها، فالإلتزام التنظيمي يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والإندماج والمحبة والفخر التي يبديها الفرد إتجاه عمله وإنعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة والتوفيق بينها وبين أهدافه والسعي إلى تحقيقها، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها زيادة الأداء والولاء...، وبالتالي فالعامل الملتزم هو العامل الذي يعمل على تجسيد هذه المؤشرات في عمله.

إن من أهم المنطلقات الأساسية التي تنشدها المؤسسات على إختلافها هي الإهتمام بالموارد البشري ورفع مستوى أداءه وكفاءته، وإكتسابه مؤهلات علمية وخبرات لازمة للعملية الإنتاجية، وتزويده بالمعارف والمعلومات التي تتماشى مع التغيرات التي قد تطرأ، وهذا ما يتم بواسطة عملية التكوين التي تكون بصورة مستمرة. التكوين المستمر عملية تفرضها ظروف العصر الحديث، تعمل على تجديد المعارف والمهارات وتنميتها ويؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي في الحاضر والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التكوين المستمر على الإلتزام التنظيمي، وهذا ما سنذكره في هذه المذكرة المعنونة ب: "التكوين المستمر وأثره على الإلتزام التنظيمي" من خلال وضعنا لمقدمة وخاتمة وخمس فصول مجزأة على جانب نظري وآخر تطبيقي.

بداية بالفصل الأول: الإطار العام للدراسة الذي يحتوي على عرض إشكالية الدراسة وصياغة تساؤلات لها وكإجابة مؤقتة لهاته التساؤلات قمنا بتحديد فرضيات، مع ذكر أسباب إختيارنا للموضوع وأهميته وأهدافه بالإضافة إلى وضع مصطلحات للدراسة، وفي آخر الفصل قمنا بوضع الدراسات السابقة والتعليق عليها. أما الفصل الثاني فتناولنا فيه أولا ماهية التكوين وثانيا ماهية التكوين المستمر و ثالثا ماهية التكوين المستمر الذي يتلقاه الأستاذ.

أما بالنسبة للفصل الثالث تناولنا فيه أولا ماهية الإلتزام التنظيمي تطرقنا خلاله إلى عرض مفهوم الإلتزام التنظيمي والمفاهيم المتعلقة به، كما ذكرنا أنواعه، خصائصه، أبعاده، مقاييسه، أهميته أهدافه والعوامل المؤثرة فيه أما ثانيا فتناولنا ماهية الإلتزام التنظيمي لدي الأساتذة.

أما الفصل الرابع خصصناه للتعريف بميدان الدراسة، إشمتمل على مجالات الدراسة المكانية والزمانية، وعينة الدراسة، منهج الدراسة ثم أدوات الدراسة.

أما الفصل الخامس خصصناه لعرض البيانات التي تحصلنا عليها في الميدان وتحليلها وتفسيرها، ومحاولة التأكد من صدق الفرضيات التي طرحناها في الدراسة، وأخيرا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وصولا إلى نتيجة عامة للدراسة وتوصيات وإقتراحات، ثم الخاتمة وقائمة المصادر والمراجع.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. تحديد الإشكالية
2. تحديد الفرضيات
3. أسباب الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. تحديد مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة

## 1. تحديد الإشكالية

إن بناء المؤسسات في العصر الحديث لا يتوقف فقط على استقطاب وجذب الموارد البشرية عالية الجودة، بل تحتاج هذه المؤسسات إلى موارد بشرية بصفة مستمرة مؤهلة ومدربة على تنفيذ كافة خطط هذه المؤسسات، بفعالية وكفاءة.

وإذا توافرت موارد بشرية مكونة ومؤهلة في وقت ما من حياة مؤسسة ما، لا يعني ذلك أنها تستطيع مواجهة المستقبل بنفس مهارات وخبرات أمس للمورد البشري. إن ضرورات وحتميات كثيرة فرضت على المؤسسات تكوين مواردها البشرية وتطويرها وتحسينها وذلك بتوجيههم وتنميتهم بصورة مستمرة والعمل على تحسين أداءهم الوظيفي والانضباط والولاء داخل المؤسسة.

تبرز مختلف الدراسات والأبحاث المنجزة في مجال السلوك الوظيفي والتنظيمي أن أداء أي مؤسسة يتوقف على فعالية العنصر البشري، وهذه الفعالية تتجسد في مجموعة من المؤشرات والأبعاد التي تمتد إلى فكر العمال من هلال ولاءهم للمؤسسة هذا ما يعرف بالانضباط والشعور بالمسؤولية، وبالتالي أشارت العديد من الدراسات إلى وجود العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي لدى العمال، وذلك بسبب الدور الفعال في تنمية وتطوير وتحسين السلوك التنظيمي.

إن التكوين أحد المقومات الإنسانية التي تساعد الموظفين على اكتساب معارف جديدة ومهارات وخبرات فكفاءة العامل لا تنحصر في المعارف التي تحشو ذهنه إنما يحتاج إلى تحديد أفكاره ومعلوماته وخبراته توافقا مع الوقت الحاضر والضرورات التي فرضت التكوين وهناك أنواع عديدة من التكوينات منها:

التكوين المهني، التكوين المتواصل، التكوين عن بعد...، وذلك تبعا لحاجيات كل مؤسسة وطرق برامج التكوين الخاصة بها، إلا أنه اتفقت جميع الإدارات على أن التكوين المستمر يعتبر أداة لعلاج المشكلات المختلفة التي تعاني منها المؤسسات الهادفة للنجاح والتطور بصفة عامة والمؤسسات العمومية الموجهة لخدمة المرفق العام بصفة خاصة.

المؤسسات التربوية والتعليمية على غرار باقي المؤسسات تعتمد التكوين المستمر بصفة منتظمة وذلك من أجل إعداد الأساتذة إعدادا كاملا لإعداد واجباتهم الوظيفية التعليمية، وذلك من خلال القيام بفترات تكوينية منتظمة ومستمرة بأساليب متنوعة كاللقاءات والندوات والمحاضرات... وغيرها من الصيغ.

ترمي جميع هذه الأنشطة على المستوى العام إلى تحسين وزيادة مردودية التعليم وجعله ملائما لمتطلبات جديدة من جهة، ومنتجما مع معطيات العلوم التربوية من جهة أخرى.

بناء على هذه المعطيات وعلى ما سبق قمنا بهذه الدراسة للإجابة على:

**التساؤل الرئيسي:** كيف يؤثر التكوين المستمر على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

وذلك بالاستناد على التساؤلات الفرعية:

ما هي الأساليب التسييرية المعتمدة في عملية التكوين المستمر لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

هل يؤدي التكوين المستمر إلى زيادة الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

كيف يؤثر التكوين المستمر على الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

## 2. تحديد فرضيات الدراسة

تعد الفرضيات إجابة مؤقتة لتساؤلات الدراسة وهي كالاتي:

**الفرضية الرئيسية:** يؤثر التكوين المستمر على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

**الفرضية الفرعية الأولى:** يتم اعتماد مجموعة من الأساليب الجماعية في عملية التكوين المستمر لدى أساتذة التعليم المتوسط.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يؤدي التكوين المستمر إلى زيادة الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يؤثر التكوين المستمر على الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

## 3. أسباب اختيار الموضوع

- قابلية الموضوع للدراسة العلمية والميدانية.
- كون الموضوع ضمن مجال التخصص في علم الاجتماع العمل والتنظيم.
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.
- ظهور إصلاحات وتطورات على المؤسسات خاصة المؤسسات التربوية منها.
- أهمية التكوين المستمر وأثره في رفع أداء الموظفين والالتزام التنظيمي.

## 4. أهمية الدراسة

- إبراز دور التكوين المستمر وأثره على العامل داخل المؤسسة.
- تقديم إطار عملي يربط بين التكوين المستمر بأبعاده والالتزام التنظيمي للموظفين.
- التعريف بمفهوم التكوين المستمر والالتزام التنظيمي بصفة مبسطة وسهلة الإستيعاب.

- معرفة الدور الذي يلعبه التكوين المستمر في مختلف المجالات والميادين، وذلك من خلال البرامج التي يتم إعدادها وفقاً لمعايير معينة والتي تراعي احتياجات ومتطلبات المؤسسة.
- قد تساهم هذه الدراسة في فتح مجالات لدراسات أخرى.
- إثراء المكتبة المحلية بمزيد من الدراسات حول موضوع التكوين المستمر والإلتزام التنظيمي.

## 5. أهداف الدراسة

- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة عملية التكوين المستمر وتأثيرها على إلتزام المورد البشري عامة والأستاذ خاصة.
- ✓ محاولة التعرف على العلاقة السائدة بين التكوين المستمر والإلتزام التنظيمي في المؤسسات خاصة التربوية.
- ✓ الوصول إلى مجموعة من الإستنتاجات والإقتراحات التي تساهم في تبني مبدأ التكوين في المؤسسات الجزائرية وذلك من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة روح الإلتزام.
- ✓ التحقق من صحة الفرضيات التي تمت صياغتها من أجل الخروج بنتائج محددة.

## 6. تحديد مفاهيم الدراسة

**1.6 التكوين:** هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير معارفه وخبراته، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله بمستوى أعلى.<sup>1</sup>

التكوين في مفهومه الشامل هو العمل على الإرتقاء بأداء الموظفين ومستواهم وتطويره إلى الأفضل بصورة دائمة لتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة.

**2.6 التكوين المستمر:** التكوين المستمر من أبرز أنواع التكوين، يعطي الأهمية الكافية للمورد البشري وذلك بتزويدهم بمختلف المعارف والأفكار التي تخصهم في مجال عملهم من أجل تحقيق المواكبة الفعالة لمتطلبات الوظائف.<sup>2</sup>

التكوين المستمر هو نشاط دائم ومستمر يقدم من فترة لأخرى للموظفين المكونين بصفة منظمة يكون حسب احتياجات وبرامج كل مؤسسة، يعني بلك جوانب الموظف يحسن يطور وينمي سلوكياته واتجاهاته وأدائه أثناء

<sup>1</sup> سعيد مبروك ابراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012، ص84.

<sup>2</sup> محمد حسن حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص62.

عمله، غالباً ما يكون في إطار التربية المستمرة.

**3.6 الإلتزام التنظيمي:** هو قوة إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها، وفخره واعتزازه بالإنتماء لها.<sup>1</sup>

هو اهتمام الموظف بكل الأعمال الموكلة إليه، الشعور بالمسؤولية والولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل بها، أو المهام التي يقوم بها والتحلي بالسلوك الحسن.

**4.6 الأداء الوظيفي:** قيام الموظف بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف ما قد يكون إتباعاً لحاجة معينة أو حل مشكلة أو التخطيط لمشروع معين.<sup>2</sup>

الأداء الوظيفي هو قيام الموظف بعمله الموكل إليه بكل حرص، إلتزاماً باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي ينتمي لها.

**5.6 الولاء التنظيمي:** يعرفه Buchanan بأنه عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها وذلك لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة إجتماعية وحرية مهنية. كما يعرف Robbins أنه سلوك ليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية إلى أنه يؤثر على فعالية الأداء في المنظمة.<sup>3</sup>

## 7. الدراسات السابقة:

### 1.7 الدراسات المتعلقة بالتكوين المستمر

#### 1.1.7 الدراسات المحلية:

#### الدراسة الأولى: دراسة نوال سيّد، وفاروق صباغ 2019

بعنوان: واقع التكوين أثناء الخدمة لمعملي التعليم الابتدائي في ضوء مناهج الجيل الثاني في المقاربة بالكفاءات، بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

التي هدفت إلى:

- الكشف عن واقع التكوين أثناء الخدمة لدى معلمي التعليم الإبتدائي في ضوء مناهج الجيل الثاني من المقاربة بالكفاءات.

<sup>1</sup> مداني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، ط2، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2007، ص119.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، د س، ص66.

<sup>3</sup> لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11 فلسطين، 2007، ص108.

- معرفة ما إذا محتوى التكوين يؤهل معلم التعليم الابتدائي للتدريس وفق مناهج الجيل الثاني من المقاربة بالكفاءات.

- معرفة ما إذا مدة التكوين تؤهل معلم التعليم الابتدائي للتدريس وفق مناهج الجيل الثاني من المقاربة بالكفاءات  
- ما إذا كانت وسائل وأساليب التكوين تؤهل معلم التعليم الابتدائي للتدريس وفق مناهج الجيل الثاني من المقاربة بالكفاءات.

تمثلت عينتها في 82 معلما ومعلمة للتعليم الابتدائي في ولاية بومرداس.

استخدمت أداة الإستبيان في جمع بيانات الدراسة.

وفقا للمنهج الوصفي الذي يسمح بإعطاء صورة دقيقة لملامح ظاهرة موضوع الدراسة حتى يتيسر فهمها وإدراكها.

**كان من أبرز نتائجها:**

- أن محتوى التكوين، ومدته، ووسائله وأساليبه لا تؤهل معلم التعليم الابتدائي للتدريس وفق مناهج الجيل الثاني من المقاربة بالكفاءات.

**الدراسة الثانية: دراسة بن عمار حسيبة**

**تحت عنوان:** تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية دراسة حالة تكوين المتكويين بولاية قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير.

**هدفت دراستها إلى:**

- معرفة مدى أهمية التكوين على المسار المهني للموارد البشرية المكونة داخل المنظومة التربوية.

- وجود ارتباط ما بين تكوين الموارد البشرية داخل المنظومة التربوية الجزائرية وتحسين جودة وأداء التحصيل العلمي للمكويين.

- توضيح أن التكوين يعمل على تنمية العلاقة المتبادلة والفعالة بين المكويين والمكويين.

- التكوين يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسات التربوية والمنظومة التربوية.

- تبيان المزايا التي يتمتع بها التكوين، إذا كان مبنيا على أسس علمية وقواعد متينة، حيث أنه يساهم في زيادة المهارات العلمية والفنية والبيداغوجية ويعمل على زيادة الأداء وتحسينه.

إستخدمت أداة الإستمارة أو الإستبيان كأداة علمية لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتكونة من المعلمين والأساتذة في الأطوار الثلاثة على مستوى مجتمع إحصائي يقدر عدد عناصره بـ 4692 معلم وأستاذ على

مستوى بلدية قسنطينة، ولقد تم اختيار عينة عشوائية من مجموعة من المؤسسات التربوية تقدر بـ 22 مؤسسة من بين 231 مؤسسة موزعة على كامل البلدية وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أن جميع المعلمين والأساتذة الموظفون حديثاً يتمتعون بمستويات تعليمية عالية بالمقارنة مع نظرائهم السابقين. وأن معظم المكونين قد سنحت لهم الفرصة من الاستفادة من التكوين أثناء الخدمة عدة مرات سنوياً. لقد كانت أكبر نسبة من المكونين يعتبرون أن التكوين الأكاديمي العام والمتخصص والتكوين أثناء الخدمة، كان لهما الأثر الإيجابي على المسار المهني من خلال الزيادة في أداءهم أثناء العملية التعليمية وتعزيز مهاراتهم العلمية والفنية والبيداغوجية، وكذا المساهمة في تحسين العلاقة مع تلاميذهم. كما إعتبرت أكبر نسبة منهم أن التكوين مدى الحياة أصبح سمة العصر وضرورة من ضروريات المهنة لتدارك مختلف النقائص التي تظهر أثناء الممارسات المهنية، وتقادم المهارات والمعارف والمعلومات مع مرور الزمن، وبأنه إستثمار مجدي وطويل المدى.

### 2.1.7 الدراسات العربية

#### الدراسة الأولى: دراسة أجماد منصور العتيبي 2022

بعنوان: دور التدريب في رفع أداء العاملين و المساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030 بجامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تقدير دور التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين و التعرف على علاقة التدريب بتحقيق رؤية المملكة 2030.
- التعرف على أثر التدريب في تحديد الإحتياجات التدريبية و طرق قياس العملية التدريبية
- التعرف على درجة إنسجام البرامج التكوينية الي يشارك بها الموظفون الإداريون مع واقع إحتياجاتهم العقلية لمثل هذه البرامج.
- تقييم مدى إستفادة العاملين في القطاعات من الدورات التدريبية.
- إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات المختلفة بطريقة الإستبيان، بلغ مجموع العينة 174 موزعة على قطاعات مختلفة بمنطقة مكة المكرمة.

تمثلت نتائج هذه الدراسة في:

- تساهم الدورات التدريبية القائمة على الأساليب الحديثة في رفع أداء العاملين في المنظمة.
- رفع أداء العاملين في المنظمة لا يقتصر على نوع و أنهم على حد سواء في الأداء.
- وجود فروق بين درجة كفاءة العاملين و الفئة العمرية.

- توجد علاقة موجبة طردية بين درجة كفاءة العاملين والدورات التدريبية.

### 3.1.7 الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة هنشاو وهولمان 1930

قام كل من هنشاو وهولمان بدراسة على مجموعة من الأفراد سنة 1930م قاموا بفترات تكوينية، وتم نشرها في مجلة علم النفس البريطانية، على إثر الاختلاف في التكوين وما نتج عنه. تم تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات كالتالي:

- المجموعة الأولى: قامت بالتكوين والعمل لمدة ساعة و عشرون دقيقة في اليوم.
- المجموعة الثانية: قامت كذلك بنفس العمل مع ملئ خراطيش كعمل إضافي
- المجموعة الثالثة: لم تقم بأي عمل.

وبعد أسبوعين من التكوين تمت المقارنة بين إنتاج كل مجموعة فوجدوا إختلافات واضحة بين المجموعات بحسب الفترات التدريبية والتكوينية، وعليه فالزيادة في الإنتاج راجع إلى نوعية التكوين والتدريب الذي يتلقاه كل موظف بحسب الإمكانيات والقدرات.

اتضح من خلال هذه الدراسة أن للتكون تأثير على أداء العمال ومردوديتهم وأن الزيادة في الأداء وجودته راجع بدرجة أولى إلى نوعية التكوين الذي يتلقاه العامل.

### 2.7 الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

#### 1.2.7 الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة دليبي لحسن، محمد سليم خميسي 2020

بعنوان: واقع الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي في مجموعة من المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة بجميع الأطوار التعليمية (إبتدائي، متوسط، ثانوي) ومدى تأثير ذلك على أداء مهامهم، ومعرفة الإختلاف في الإلتزام التنظيمي تبعا لمجموعة من المتغيرات المدروسة.

تكونت عينة الدراسة من 286 أستاذ ومعلم من مختلف المؤسسات التربوية بجميع أطوارها بمدينة ورقلة لسنة 2017/2016 أختيرت هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة وفقا للمنهج الوصفي التحليلي.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ماير، آلن، سميث لقياس الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الإلتزام العاطفي، المستمر والمعياري) وكانت الإجابة فيها وفقا لمقياس لبيكرت الحماسي (موافق تماما، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق غير موافق تماما).

توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الإلتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية كان متوسطا بنسبة قدرت بـ 36,46%، كما أسفرت أيضا عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، بينما خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

## 2.2.7 الدراسات العربية

### الدراسة الأولى: دراسة سامي إبراهيم حماد حنوننة 2012

تحت عنوان: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة. 2006  
هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية
- معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات إلتزامهم التنظيمي مثل: (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة..).
- أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة بـ 340 موظف وموظفة، وكانت الاستمارة هي أداة جمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى عال من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية.
- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية الذاتية: (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي..). في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الولاء التنظيمي.

قدم الباحث التوصيات التالية:

- إدخال أدبيات الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية والعمل الجاد من قبل إدارة الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الدورات التكوينية.

## 3.2.7 الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دراسة سامي إبراهيم حماد حنوننة 2012

تحت عنوان: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة. 2006  
هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية  
- معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات إلتزامهم التنظيمي مثل: (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة..).  
أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة بـ 340 موظف وموظفة، وكانت الاستمارة هي أداة جمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى عال من الإلتزام التنظيمي أدى موظفي الجامعات الفلسطينية.  
- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و المتغيرات الديمغرافية الذاتية: (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي..).  
في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الولاء التنظيمي.

قدم الباحث التوصيات التالية:

- إدخال أدبيات الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية والعمل الجاد من قبل إدارة الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الدورات التكوينية.

## الفصل الثاني: التكوين والتكوين المستمر

تمهيد

أولاً: ماهية التكوين

1. تعريف التكوين
2. المفاهيم المتعلقة بالتكوين
3. أسباب التكوين
4. أنواع التكوين
5. أساليب التكوين

6. أهمية وأهداف التكوين

ثانياً: ماهية التكوين المستمر

1. تعريف التكوين المستمر
2. مبادئ التكوين المستمر
3. خطوات إعداد برامج التكوين المستمر
4. نظريات التكوين المستمر

ثالثاً: ماهية التكوين المستمر الذي يتلقاه الأستاذ

1. مفهوم التكوين المستمر الذي يتلقاه الأستاذ
2. أهمية وأهداف التكوين المستمر الذي يتلقاه الأستاذ
3. أساليب التكوين المستمر الذي يتلقاه الأستاذ

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد التكوين من أبرز المداخل التي يتم من خلالها تنمية المورد البشري، كما يعد التكوين أحد الوظائف والعمليات الضرورية لإعداد الأفراد، وإثراء شخصياتهم، ومن أجل نجاح هذه العملية لا بد من توفر مبدأ الإستمرار فيها، ومراعاة مختلف الجوانب فيها المرتبطة بالتوجيه والتخطيط والتجديد، وذلك حسب ما يتوافق مع الأهداف المسطرة من قبل المسؤولين و يتناسب مع طبيعة الأعمال والمهام.

ويعد التكوين المستمر من بين أهم أنواع التكوين الذي يلاقي إستحسانا واسعا في مجال الإدارة وحتى المفكرين والباحثين، وذلك لما له من أهمية بالغة في إعداد الأفراد إعدادا فعالا، وما يتوافق مع متطلبات العصر. وبالتالي فإن هذا النوع من التكوين تستعمله مختلف المؤسسات سواء الإنتاجية، أو الخدماتية، أو حتى المؤسسات التربوية والمخصصة لخدمة المجتمع.

وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل، إذ سيتم تناول أساسيات حول التكوين بصفة عامة، ثم سنتطرق إلى التكوين المستمر وفي الأخير التكوين المستمر الذي يتلقاه الأستاذ.

أولاً: ماهية التكوين

## 1. تعريف التكوين

**التعريف الأول:** هو عملية تهدف إلى إحداث تغيرات على مستوى الفرد والجماعة من ناحية الخبرات والمهارات والأفكار وطرق العمل والسلوكيات وذلك بغية الرفع من معدلات الأداء، و صنع أفراد من أجل العمل بكفاءة عالية.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** هو جهود إدارية وتنظيمية تكون بصفة إستمرارية، تهدف إلى إجراء تغيير معرفي وسلوكي في الخصائص الحالية للفرد والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه الوظيفي بشكل أفضل.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** يعرفه سيد محمد جاد الرب بأنه: يهتم أساساً بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة التي تساهم في تحسين أداءهم، وتساعدهم في تصحيح أخطاءهم في مجال عملهم.<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** التكوين هو كل النشاطات التي ترفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد، وتعديل تصرفاتهم وسلوكياتهم وميولهم إلى الأفضل.<sup>4</sup>

**التعريف الخامس:** هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات التي تساعد في التكييف مع محيطه الإجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمي إليه من جهة أخرى.<sup>5</sup>

**التعريف السادس:** الأفعال التي تأهب وتهيء الموظف في المنظمة بشكل دائم ومتقدم، من أجل وظائفه الحالية والمستقبلية في إطار منظمته وبيئتها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص70

<sup>2</sup> علي يونس ميا وآخرون، قياس اثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان في مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية المجلد31، العدد1، سوريا، 2009، ص6.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، د ط، دار نشر مصر، 2009، ص366.

<sup>4</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002، ص236.

<sup>5</sup> عبد الكريم بوخفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص37.

<sup>6</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص17.

**التعريف السابع:** يمكن إعتبار التكوين على أنه تغير في الإتجاهات النفسية والذهنية للفرد إتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.<sup>1</sup>

## 2- المفاهيم المتعلقة بالتكوين:

**مفهوم التعلم:** هو الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتغيير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات التنظيمية بين مختلف المتغيرات، وذلك لفهم وتفسير الظواهر.<sup>2</sup>

**مفهوم التدريب:** إن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج يستطيعون أن يستثمروا كل القوى الطبيعية ومصادرها لمصالحهم.<sup>3</sup>

**مفهوم التربية:** يعرفها بوحفص على أنها عملية منظمة لإحداث تغييرات مرغوب فيها لسلوك الفرد، لأجل تطوير متكامل لشخصيته في جوانبها الإجتماعية والعقلية.<sup>4</sup>

**مفهوم التعلم:** هو تغيير في الأداء وهذا التغير نابع من التكوين والخبرة، كما يعرف على أنه إكتساب سلوك جديد يكون به الإنسان قادر على مواجهة المواقف لتحقيق المنافع وتجنب الأضرار.<sup>5</sup>

## 3- دوافع وأسباب التكوين:

تلجأ مختلف المؤسسات والتنظيمات إلى عملية التكوين، وذلك من أجل سد الحاجات التي تنقصها في مختلف هيكلها، ومن بين أهم الأسباب التي تدعي إجراء عملية التكوين نجد:

1. إتساع المؤسسات أو التنظيمات في الأعمال أو الهياكل.
2. ضافة خدمة جديدة أو إضافة مرافق جديدة.
3. إدخال تصميمات عمل جديدة.
4. إنشاء فروع أو أقسام جديدة.
5. تغيير في التنظيم (المؤسسة).

<sup>1</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص453

<sup>2</sup> منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص85

<sup>3</sup> كلالدة، طاهر محمود، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص100

<sup>4</sup> بوحفص عبد الكريم، المرجع السابق، ص35

<sup>5</sup> منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، المرجع السابق، ص85

6. تغيير في السياسة والهياكل العامة.
7. تغيير في المسارات والقنوات الإدارية.
8. إنضمام موظفون جدد، نقل بعض الموظفين إلى وظائف أخرى.
9. ترقية بعض الموظفين إلى وظائف عليا.
10. مشاكل متعلقة بالأداء.
11. إنخفاض في أداء الفرد داخل المؤسسة.
12. زيادة المخالفات الإنضباطية،
13. زيادة حوادث العمل.
14. زيادة نسبة الغياب ودوران العمل.<sup>1</sup>

كل هاته الأسباب التي ذكرناها ما هي إلا مؤشرات، تتطلب من الإدارة تنظيم عملية تكوين للنظر فيها ومحاولة معالجتها وحلها أو الإنقاص من حدتها.

#### 4- أنواع التكوين:

##### 1.4- التكوين من حيث الزمان:

**1.1.4 التكوين قبل الخدمة:** يقصد به إعداد الأفراد علميا وعمليا إعدادا سليما، بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند إلتحاقهم بوظائفهم وكذلك التعرف على حدود وإحتياجات وبيئة الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة العلمية بوظيفته، وبالتالي ضمان انتظامه في العمل حيث يشمل التكوين قبل الخدمة التكوين التمهيدي يتعرف فيه الموظف على عمله ومهامه، والتكوين على العمل الذي يتلقى فيه الموظف توجيهات عن طريق زميل له في العمل أو المدير تكون هذه التوجيهات متعلقة بواجباته الوظيفية.<sup>2</sup>

**2.1.4 التكوين أثناء الخدمة:** يتم عن طريق المشرف أو أحد العاملين القدامى والذي يكون مسؤولا عن تدريب وتعليم العاملين تمد هذه الطريقة العاملين بالخبرة المباشرة تحت ظروف العمل العادية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوحفص عبد الكريم، المرجع السابق، ص ص 161-162

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب بين النظرية والتطبيق، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 138-140

<sup>3</sup> إبراهيم محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2010، ص ص 636

## 2.4 التكوين من حيث المضمون:

1.2.4 التكوين الإداري: يقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية، أعمال المستودعات، الشؤون المالية، وأعمال السجلات والمحفوظات.<sup>1</sup>

2.2.4 التكوين المهني: الأنشطة والجهود التي تهدف إلى إكساب العمال مهارات، معارف، وإتجاهات لازمة لأداء أعمالهم بهدف إعدادهم و رفع مستواهم.<sup>2</sup>

3.2.4 التكوين التخصصي: يشمل هذا النوع من التكوين على برامج مخصصة لمزاولة عمل متخصص في مجال معين، مثل وظائف المحاسبين والمهندسين والأطباء، وذلك بهدف تنمية المهارات والخبرات المتخصصة لمواجهة مشاكل العمل و تغيير السلوك وتحسين مستويات الأداء.<sup>3</sup>

## 3.4 التكوين من حيث المكان: وينقسم إلى

1.3.4 التكوين داخل موقع العمل: يقوم به أحد العمال القدامى أو المدير، حيث يوضح للفرد أداء العمل ويسمح له أن يؤدي العمل تحت إشرافه كمدرّب.

2.3.3 التكوين خارج موقع العمل: يتم في قاعات في المعاهد التكوينية أو المؤسسات التعليمية الأخرى على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، ويتفاوت ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات التكوينية والأفلام التلفزيونية.<sup>4</sup>

## 4.4 - التكوين من حيث عدد المتكويين:

1.4.4- التكوين الفردي: يمثل تطوير المهارات والقدرات الفردية، والتي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تم ترتيبهم لمراكز إدارية أو فنية عليا، لذا فإنه يقتضي على الأفراد المعنيين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر"، د ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2004، ص220

<sup>2</sup> حسين علي، سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص144.

<sup>3</sup> حسين علي، سهيلة عباس، المرجع نفسه، ص ص 144-145.

<sup>4</sup> حسين راوية، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2004، ص168.

<sup>5</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص257.

2.4.4 التكوين الجماعي: هذا التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين، غالبا ما يلتحق به الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تكوين متخصصة، لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها هذا النمط من التكوين يقوم على تكوين جماعات وليس أفراد.<sup>1</sup>

### شكل رقم 1: يوضح أنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب:			
المضمون	عدد المتكويين	المكان	الزمان
1- التكوين الإداري	1- التكوين الفردي	1- التكوين داخل موقع العمل.	1- التكوين قبل الخدمة (الذي يشمل التكوين التمهيدي أو التكوين التوجيهي والتكوين على العمل)
2- التكوين المهني	2- التكوين الجماعي	2- التكوين خارج موقع العمل.	2- التكوين أثناء الخدمة.
3- التكوين التخصصي			

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### 5. أساليب التكوين:

1.5 أسلوب المحاضرة: تعد طريقة المحاضرة لإيصال المعرفة وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة، للتطبيق والممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعا و أقلها كلفة، لكن طريقة الإتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادرا وقد تؤدي زيادة أعداد المتكويين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار.<sup>2</sup>

2.5 أسلوب دراسة الحالات: يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة من المعلومات جمعت من الواقع تدرس مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد إتخاذ قرار بشأنها و يطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم إقتراحاتهم بالنسبة لمشكلة موضوع الدراسة، من مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكويين على حل مشاكلهم المختلفة وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجا ناجحا وفعالاً.<sup>3</sup>

3.5 أسلوب نمذجة السلوك: يتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكويين، لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكويين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي

<sup>1</sup> نوري منير، "تفسير الموارد البشرية، المرجع السابق، ص258.

<sup>2</sup> محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص241.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص345.

وبدور الفرد النموذجي المشرف النموذجي (المدرّب)، ويطلب من المتكويّن أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي، يقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكويّن بنفس الأداء النموذجي، ووفقا لهذا الأسلوب يمكن للمتكويّن إكتساب مهارات جديدة تم تثبيتها، وأيضا نقلها للممارسة الفعلية.<sup>1</sup>

**4.5 أسلوب الندوات والمناقشات:** يعتبر هذا الأسلوب تدريبا ذهنيا للأفراد، حيث يتبادلون الآراء ويناقشون الحجج يؤيدون ويعارضون ويقنعون ويدافعون...، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار وتنشطها، وتنمي عندهم قدرة التحليل والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعة بطريقة تحفز المتكويّن على التفكير والإدلاء والاستماع لأراء الغير.<sup>2</sup>

**5.5 أسلوب تمثيل الأدوار:** يقوم بعض الأشخاص وفتت لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس، بمعنى أنه لا تعطى للمتكويّن كلمات يحفظونها ثم يردونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.<sup>3</sup>

## 6. أهمية وأهداف التكوين

### 1.6 أهمية التكوين:

#### 1.1.6 أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- ✓ -تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- ✓ التكوين يمكن المنظمة من حل مشاكلها وإتخاذ قراراتها بفعالية أكثر.
- ✓ يساعد في تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- ✓ يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص346

<sup>2</sup> الكلالدة، طاهر محمود، تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية"، ط1، دار عالم للثقافة والنشر والتوزيع، 2008، ص69-70

<sup>3</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص172

<sup>4</sup> أحمد العبادي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، مجلة دفاتر إقتصادية، مج8، العدد14، الجزائر، 2017،

### 2.1.6 أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين:

- ✓ يهدف التكوين إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة.
- ✓ يساعد التكوين على بناء الثقة لدى الفرد، مما يؤدي إلى درجات رضا عالية .
- ✓ التكوين يساعد الأفراد العاملين على بناء وإكتساب وتعلم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم.
- ✓ يساعد الأفراد على فهم وظائفهم وأدوارهم في المؤسسة.<sup>1</sup>

### 2.6 أهداف التكوين:

للتكوين أهداف عديدة ومتنوعة، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

#### 1.2.6 تنمية المعارف والمعلومات ومشاكل تنفيذها:

المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنجاز من بينها معرفة المؤسسة وسياساتها وأهدافها، معرفة معلومات عن خدمات المؤسسة، معلومات عن خطط المؤسسة و المعرفة بالوظائف الأساسية.<sup>2</sup>

#### 2.2.6 تنمية المهارات والقدرات للمتكوينين:

ومن بينها القدرات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة،المهارات القيادية التي تسمح بتحليل المشاكل وإتخاذ القرارات، تنمية الحوار أثناء الندوات والإجتماعات والمقابلات، إضافة إلى إكتساب المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة، ويعتبر هذا الهدف من أصعب الأهداف لأنه يحتاج إلى المعرفة الكاملة في مجال معيت ثم تحويلها إلى سلوكيات.<sup>3</sup>

#### 3.2.6 تنمية الإتجاهات:

من بينها الإتجاه بتفضيل العمل بالمؤسسة بتأدية سياستها و أهدافها، تنمية الرغبة في العمل مع الرؤساء والزلاء، تنمية الروح الجماعية في العمل والشعور بالمسؤولية وضرورة التفوق في تقديم أفضل الخدمات، وقد تعني أيضا تغيرا وتطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف وأيضا تعني تهيئة المتكوينين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة وتكون محطة هذه التنمية هي تحقيق نتائج إدارية للمنشآت، مثل الإنتاجية العليا لأداء أفضل و نظام إداري أحسن ،والتي تؤدي في النهاية الى تحقيق إقتصادية التكاليف.<sup>4</sup>

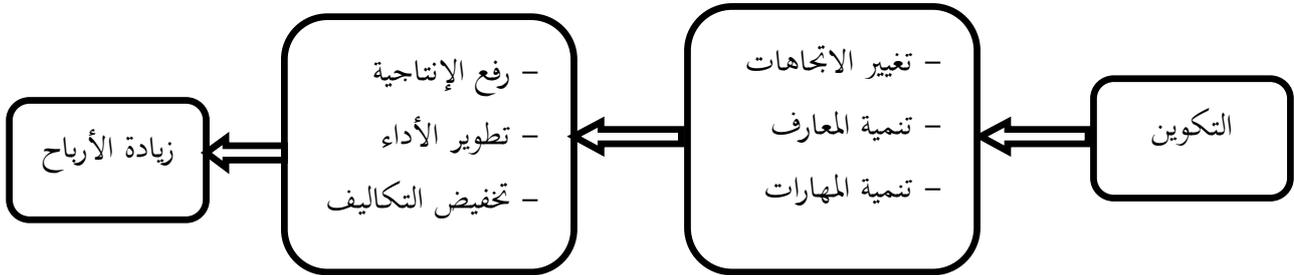
<sup>1</sup> فوزية شيباني، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيم رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم كلية علوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011/2010م، ص 43-44.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 211-212

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 212-213

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 213

الشكل رقم 02: يوضح مختلف الأهداف المرجوة في عملية التكوين.<sup>1</sup>



### ثانيا: ماهية التكوين المستمر

يلعب التكوين المستمر دورا هاما في تطوير المؤسسة وزيادة فعاليتها وذلك من خلال تحسين قدرات موظفيها وتطوير مهامهم، وخبراتهم التي تساعدهم على مواكبة التطورات التي قد تطرأ في المؤسسة على المستوى المهني.

#### 1- تعريف التكوين المستمر:

**المفهوم الأول:** يعرف التكوين المستمر على أنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.<sup>2</sup>

**المفهوم الثاني:** لتكوين المستمر هو التكوين الذي يتلقاه الموظفون بعد التكوين الأولي الذي حصلوا عليه قبل الخدمة ويستهدف التكوين المستمر مسايرة التطور الذي يحصل عادة في بنيات العمل الذي يمارسونه والعمل على إشباع الحاجات المتطورة للعمل الذي يمارسونه، يساعد على مواكبة التطورات والمستجدات والتحسين المستمر في الأداء وعلى الابتكار والتجديد.<sup>3</sup>

**المفهوم الثالث:** هو عملية هادفة تساعد على صنع موظفين أكفاء على مستوى عالي من المهارات والذي ينعكس بدوره على ميادين العمل، كما يقدم التكوين المستمر على تنمية القدرات ومهارات الأفراد، ومعارفهم، وأفكارهم، المتعلقة بالوظيفة التي يشغلونها في إطار السلم الوظيفي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 213.

<sup>2</sup> زاكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، د ط، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1989، ص 255.

<sup>3</sup> محمد بوصاحي، التكوين المستمر بين إعلان المبادئ وتحقيق الكفايات، مجلة علوم التربية، العدد 35، المغرب، 2007، ص 08.

<sup>4</sup> صالح خواطر، برامج التكوين في المؤسسة، د ط، دار النشر للمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب الرياضي، 1991، ص 150.

**المفهوم الرابع:** كما يعرف التكوين على أنه حجر الزوايا في أي تنمية، لأنه الركيزة الأساسية لهذه الأخيرة، إذ أنه نشاط فعال يتماشى مع أي جديد قد يطرأ على المهنة أو الوظيفة: من خلال مجموعة من الخرائط والترتيبات من شأنها أن تعمل على إستيعاب الأيدي العاملة، وذلك بتدريبها على مختلف المهارات، قصد مباشرة التطورات وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

**المفهوم الخامس:** يعتبر المكون الرئيسي في عمليات التطوير المستمر، لأنه الأداة لإحداث التغيير في المعرفة والإتجاهات والسلوك.<sup>2</sup>

**المفهوم السادس:** عرفه "غيث بوثلجة" بأنه عبارة عن تنمية منظمة وتحسين الإتجاهات والمعرفة ونماذج السلوك في مواقف العمل و غالباً ما يكون ذلك في إطار التربية المستمرة.<sup>3</sup>

## 2. مبادئ التكوين المستمر:

تقوم عملية التكوين المستمر على مبادئ عدة تشكل البوصلة الموجهة لكل عمل تكويني أهمها:

- إشعار المكونين بالمسؤولية خلال فترة التكوين المستمر .
- إشعار المتكونين بأهمية وفائدة عملية التكوين المستمر داخل وخارج المؤسسة.
- تهيئة ظروف ووسائل عملية التكوين المستمر، سواء كانت العملية أو العلمية.
- ضبط آليات الملاحظة والتحليل والتجريب أثناء عملية التكوين المستمر.
- ملائمة البرامج التكوينية مع الفترات الزمنية المخصصة لعملية التكوين المستمر.
- أن تكون البرامج التكوينية الموجهة نحو الأفراد هادفة بالدرجة الأولى.
- تنظيم المتابعة المنتظمة للفترات التكوينية (التكوين المستمر).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كمال طايطي وآخرون، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير ، 2003، ص 136

<sup>2</sup> سلين عبد السلام السيد، التدريب والإنتاجية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد 04، جامعة باتنة، جمعية الإصلاح الإجتماعي والتربوي، 1990، ص 223.

<sup>3</sup> غياث بوثلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 26.

<sup>4</sup> محمد بوصاحي، المرجع السابق، ص 15.

**3. خطوات إعداد برامج التكوين المستمر:**

إن البرامج التكوينية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، تحدد وفقا للإحتياجات، والمتطلبات، والأهداف، وبناء على هذا فإن خطوات إعداد برامج التكوين المستمر تحدد وفقا للأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وهذه الخطوات نحددها كما يلي:

**1.3 تحديد الحاجات:** وفي هذه الخطوة لابد من تشخيص المواقف والمشاكل التي تمر بها المؤسسة، والتي تتطلب برنامج تكويني فعال للأفراد العاملين، كما أن الحاجة للبرامج التكوينية تظهر وتبرز بشكل ملح في حالة وجود تغيرات تنظيمية، بحيث أن الأداء العالي الذي تريد المؤسسة الوصول إليه أو الأهداف بصفة عامة تتطلب برنامج تكويني وذلك حسب طبيعة المدة. كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل موظف للتكوين داخل المؤسسة، وذلك من خلال الكشف عن حالات الضعف والنقص في من تم تعيينهم في المناصب والمواقع للوظيفية. وعليه فإن الحاجة للتكوين المستمر تبدأ من خلال دراسة 03 مؤشرات وهي مؤشر الأداء، ومؤشر تحليل الأداء، وأخيرا مؤشر الحاجة إلى التكوين.<sup>1</sup>

**2.3 تحديد أهداف التكوين المستمر:** عند تحديد الحاجات اللازمة لعملية التكوين المستمر يتم معرفة الأهداف وتوضيحها، ومن خلال تحديد الأهداف يتحدد السلوك المرغوب فيه والمشروط والواجب توفيرها لتحقيق هذا السلوك، والجدير بالذكر هو أن هذه الخطوة تساعد المتكويين والمكون والمؤطر على عملية التكوين على حد سواء بمعرفة ما هو مطلوب منهم ومن ثم تقويم نتائج البرنامج التكويني ونجاحه.

**3.3 تحديد مستوى البرنامج:** ينظم محتوى البرنامج التكويني بعد تحديد حاجات وأهداف التكوين حيث يتضمن المحتوى ما يهدف إليه البرنامج من تغير أو تطوير أو تجديد، وبالتالي فإن محتوى برنامج التكوين المستمر ينظم من أجل تعليم المهارات وتطوير الأفكار والقدرات وتجديد المعارف وترسيخ المعلومات، أو تغيير المفاهيم والمعتقدات أو إرساء القيم والمبادئ.

ومنه فإن محتوى برنامج التكوين المستمر لا بد من يراعي الرغبة والدافعية والإستعداد والأداء، وهذا من أجل إنجاح البرنامج التكويني، وتحقيق الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط1، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1984، ص 98.

**4.3 تحديد مبادئ التكوين المستمر:** وهذه المبادئ هي التي تحدد عملية التكوين المستمر، في كلما إستخدمت بدرجة عالية، كلما كان نجاح عملية التكوين المستمر أكثر وضوحاً وأكثر فاعلية على الأفراد المتكونين وذلك من خلال عديد المؤشرات الخاصة بأثر التكوين على أداء المتكونين.<sup>1</sup>

#### 4. نظريات التكوين المستمر:

**1.4 نظرية رأس المال البشري:** أكدت هذع النظرية على حقيقة مفادها أن المنظمة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية، من خلال مقارنتها بالعوائد المستقبلية المتوقعة شريطة إقترائها بتحقيق أفضل حالات التحسين في الإنتاجية مع إلتزامها بتوفير أفضل فرص التدريب الفني و الإداري للعاملين.<sup>2</sup>

**2.4 نظرية تيودرو شولتز:** حاول شولتز عن تفسيرات علمية لتفسير الزيادة في الدخل وحول إهتمامه من مجرد الإهتمام برأس المال المادي إلى الإهتمام برأس المال البشري، وذلك لأنه لاحظ إهمال الثروة البشرية من طرف الإقتصاديين في تلك الفترة، وركز كل اهتماماته إلى الوصول لهدف صيغة نظرية الإستثمار في رأس المال البشري والتي تهدف التنمية الإقتصادية وتطويرها.

يرى شولتز أن هذا النوع من الإستثمار يحقق معدلات أسرع للنمو أكثر مما يحققه الإستثمار في رأس المال المادي، وبالتالي فهو يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم ما يميز النظام الإقتصادي.

لقد ركزت دراسات شولتز في مجال الإستثمار البشري على التربية والتعليم، إلا أن الكثير من تلك المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الإستثمار البشري ومنها التدريب.

وجد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم و هي:

-الإرادات الضائعة للفرد و التي كان من الممكن الحصول-عليها لو أن لم يلتحق بالتعليم.

-الموارد المالية اللازمة لإتمام عملية التعليم في حد ذاتها.<sup>3</sup>

أشار شولتز أن الإستثمار في التدريب والتعليم والصحة هو الذي يحدد هيكل الأجور والمرتبات في المدى البعيد، ويتطلب التعليم كعملية إستثمارية توفر حجم كبير من الموارد، وتشمل تلك الموارد كل إيرادات الطالب

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 98-99.

<sup>2</sup> غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة الموارد البشرية ومفاهيم وتوجهات معاصرة، ط1، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 114.

<sup>3</sup> عبد السلام عبد الله الجفندي، دليل المعلم العصري في التربية وطريق التدريس، ط1، دار كتيبة للنشر، دمشق، 2008، ص 356.

الضائفة أثناء فترة التعليم ، والموارد اللازمة لتوفير المدارس من وجهة نظره يرى شولتز أنه من الضروري دراسة كل من التكلفة والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم.<sup>1</sup>

**3.4 نظرية بيكر:** حاول بيكر تطوير نظرية الإستثمار في رأس المال البشري، درس الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي والغير مادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، ركزت أبحاثه على التدريب. يعد التدريب من أكثر جوانب الإستثمار البشري فعالية من حيث توضيح تأثيرات رأس المال البشري على كل من الإيرادات وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى، كما يعد معدل عائد الإستثمار هو العامل الرئيسي والمهم في تحديد حجم المال المستثمر في رأس المال البشري، حيث أنه إذا تساوت القيمة الحالية لصافي الإيرادات للوظائف المختلفة فإن تكاليف الإستثمار و معدل العائد على الإستثمار يضمن تقديرها من خلال المعلومات في صافي الإيرادات.

عندما حاول بيكر تفسير الجانب الإقتصادي للتدريب، قام بتقسيمه إلى نوعين (عام، متخصص) كما تناول دراسة العلاقة الموجودة بين معدل دوران العمل و تكلفة كل من نوعي التدريب العام و المتخصص. درس كذلك الحالات التي يختلف فيها تأثير الإستثمار في التدريب على كل من الأجر الإنتاجية. عرف بيكر التدريب العام على أنه ذلك النوع من التدريب الذي يعمل على زيادة الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها، يعني ذلك أنه بإمكان الفرد تقديم خدمة إقتصادية لمنظمتها بنفس المقدار الذي قد يقدمه إلى المنظمات الأخرى المتوقع أم يعمل بها لاحقاً، وتقدم المنظمة هذا النوع من التدريب في حال عدم إضطرارها تحمل تكلفة العملية، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجراً منخفضاً عن الأجر الإعتيادي أثناء فترة التدريب، و يمكن للمنظمة أن تحقق عوائد من جراء تقديم هذا النوع من التدريب، إذا زادت الإنتاجية الحدية للفرد عن الأجر الممنوح له من طرف المنظمة، ولكي تحافظ المنظمة على المتدربين وجذب الكفاءات للعمل بها.<sup>2</sup>

عرف بيكر التدريب المتخصص بأنه ذلك التدريب الذي يزيد من الإنتاجية الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، إن الموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد بنوعية عمله، تمثل نوعاً من الإنفاق على التدريب المتخصص.

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، د ط، دار الجامعة، الاسكندرية، 2002م، ص65، ص69.

<sup>2</sup> بلقاسم شبيلي، نورة قنيقة، رأس المال البشري ... مدخل لبناء التنمية وقراءة سوسيولوجية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، مجلد7، العدد1، 2020م، ص245، ص246.

تزداد قيمة الفرد المدرب تدريباً متخصصاً بالنسبة للمنظمة، حيث أنها تقدم له أجراً عالياً نسبياً و يكون هذا الأجر مستقلاً على الأجر المحتمل أن تقدمه له أي منظمة أخرى، ويرجع هذا إلى النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتوافق مع طبيعة و متطلبات العمل في المنظمات الأخرى، أما بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المنظمة جراء تقديمها لهذا النوع من التدريب يكون عالياً نسبياً بالنسبة للإنتاجية المرتفعة والمهارات المكتسبة من طرف المدرب. إن كلا من التدريب العام والخاص ومعدل دورات العمل يؤثران تأثيراً كبيراً في تحديد حجم التكلفة المحتملة لتقديم التدريب، وكذا في تحديد الجهة التي سوف تتحمل هذه التكلفة (الفرد أو المنظمة) ويمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناتجة عن إرتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين:

✓ أن تحصل المنظمة على عائد وإنتاج أكبر من الأفراد الموجودين بها حالياً لتعويض الخسارة الناتجة عن ترك بعض المتدربين للعمل ويسمى بالعائد على النجاح.

✓ أن تدرك المنظمة بأن هيكل الأجر المعتمد من طرفها يؤثر تأثيراً واضحاً في احتمال ترك بعض الأفراد المتدربين للعمل بها، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تقوم بتخفيض احتمالات الفشل وهذا من خلال اعتماد هيكل أجر محفز للأفراد بعد حصولهم على التدريب.

أظهر بيكر أهمية التدريب وتأثيره على الإيرادات المحصل عليها من طرف الفرد، وكذا أهمية الإستثمار في الموارد البشرية في السن المبكر لأن معدل زيادة الإيرادات يتأثر بدرجة أكبر في فترة شباب الفرد.<sup>1</sup>

### ثالثاً: ماهية التكوين المستمر عند الأساتذة:

يعتبر إعداد الأستاذ وتنميته مهنيًا من أساسيات تحسين العملية التعليمية، وذلك لما له من أهمية بالغة في تطوير الأداء التدريسي، ويراد من خلال التكوين المستمر إكساب المهارات المهنية والأكاديمية للأستاذ سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التكوين الرسمية، أو باستخدام أساليب التعلم الذاتي. حيث أصبح التكوين المستمر للأساتذة ضرورة حتمية لا يمكن الإستغناء عنها، ويمكن من مواكبة المستجدات العالمية حتى يستطيع مواجهة حاجات الأفراد.

<sup>1</sup> بلقاسم شبيلي، نورة قنيفة، المرجع السابق ص246.

## 1. مفهوم التكوين المستمر الذي يتلقاه الأستاذ

**المفهوم الأول:** هو تلك العمليات النمائية التي يتلقاها المعلم أثناء الخدمة لضمان مواكبة التطور الذي يطرأ على مناهج وطرائق التدريس نتيجة التطور الإجتماعي والتقني المستمر.<sup>1</sup>

**المفهوم الثاني:** هو تكوين يتلقاه المرسومون من تاريخ ترسيمهم إلى التقاعد، يتم عن طريق الندوات والملتقيات وغيرها من أساليب للتكوين، يهدف هذا التكوين إلى تعميق وتجدد المعارف الأكاديمية للمدرسين وتعويض النقص في التكوين الأولي من ناحية التحصيل الأكاديمي و المعرفي.<sup>2</sup>

وبذلك فالتكوين المستمر هو تكوين يتلقاه الأستاذ أثناء الخدمة أثناء الفصل الدراسي في أيام العطل الفصلية أو الأسبوعية، من أجل تحسين مستواه المعرفي و مواكبة التطورات الأكاديمية وإطلاعها على كل جديد في مجال التربية والتعليم.

## 2. أهمية وأهداف التكوين المستمر الذي يتلقاه الأستاذ

### 1.2 أهمية التكوين المستمر الذي يتلقاه الأستاذ:

يعتبر التكوين المستمر أمراً هاماً في رفع مستويات الأساتذة وتحفيزهم على تحسين نوعية وكمية العمل المقدم، و تزداد أهميته عند معرفتنا أن أهم سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة لمعارف الإنسان وما يترتب عنها من تغيرات مستمرة في نظم العمل، مما يستدعي إلى ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة.<sup>3</sup>

تتمثل أهمية التكوين المستمر الذي يتلقاه الأستاذ في:

- ✓ مدى إتقان الأستاذ للمعارف و المعلومات والمبادئ والحقائق العلمية المتصلة بمجال تخصصه
- ✓ مدى إتقان الأستاذ للكفايات الأدائية والمسلكية التي يحتاجها لتحقيق الفعالية في المهام والمسؤوليات والأدوار الموكلة إليه.<sup>4</sup>
- ✓ الإقتناع برسالة التعليم و قيمها واتجاهاتها والحرص على الإنتماء إليها.
- ✓ تمكين الأستاذ من مواكبة المستجدات العالمية حتى يستطيع مواجهة حاجات الأفراد الذين يتعلمون على يديه.

<sup>1</sup> عبد السلام عبد الله الجفندي، المرجع السابق، ص356.

<sup>2</sup> توفيق حداد محمد سلام آدم، التربية العامة، ط1، وزارة التربية الوطنية، ص203.

<sup>3</sup> رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان الأردن، 2006م، ص301.

<sup>4</sup> علي راشد، خصائص المعلم العصري وأدواره (الإشراف عليه وتدريبه)، ط1، دار الفكر العربي، الاسكندرية، 2002م، ص179.

✓ تغيير الإتجاهات السلبية نحو التجديد في المهنة و تطويرها وبناء إتجاهات موجبة ورفع سقف الطموحات.<sup>1</sup>

## 2.2 أهداف التكوين المستمر الذي يتلقاه الأستاذ:

✓ وقوف المعلمين والأساتذة على الحديث من طرق التدريس والوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم وكيفية تطبيق تلك الطرق في مدارسنا فعليا.

✓ وقوف الأساتذة على الأساليب الحديثة في الإختبارات والإمتحانات الشخصية أو التحريرية، وكيفية إستخدام بطاقات الملاحظات و الإستبيانات.

✓ التنمية الأكاديمية، والمهنية، والشخصية، والثقافية... للأستاذ

✓ تعريف الأساتذة بدورهم في العملية التربوية وتغيير سلوكياتهم وإتجاهاتهم إلى الأفضل.<sup>2</sup>

✓ إطلاع الأساتذة حديثي التخرج على النظم والقوانين التي تجعلهم يواجهون أي جديد في العمل.

✓ مساعدة الأساتذة على أداء أعمالهم بطريقة أفضل وزيادة مردوديتهم.

✓ تكوين الأساتذة الذين لم يتلقوا إعدادا من قبل على البحث العلمي والنمو الذاتي، ومعالجة القصور عندهم.<sup>3</sup>

✓ تنمية حب التكوين الذاتي لدى الأساتذة لرفع مستوياتهم و تحسينها.

✓ إعداد الأستاذ وتحضيره للإصلاحات والتطورات التي قد تطرأ على المنظومة التربوية.

✓ الإحتفاظ بالكفاءات البشرية لأطول فترة ممكنة.

✓ رفع معنويات الأساتذة و تقديمهم الأفضل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي راشد، المرجع السابق، ص180.

<sup>2</sup> علي راشد، المرجع نفسه، ص180.

<sup>3</sup> بوسعدة قاسم، تكوين المعلمين وإشكالياته، مجلة العلوم الإسلامية والاجتماعية لجامعة قاصدي مرباح، العدد 2، 2012م، ص299.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط1، مكتبة دار المعرفة، بيروت، 1991م، ص258.

### 3. أساليب التكوين المستمر الذي يتلقاه الأستاذ:

هناك نوعان من أساليب التكوين المستمر:

#### 1.3 الأساليب الجماعية:

أ) الأساليب الجماعية: يتم خلالها التنسيق بين جهود الأساتذة وتحقيق التكامل بينهم، يمكن عن طريق هذه الاجتماعات إيجاد أساس مشترك من الخبرات، وتجميع الأفكار لمواجهة المشاكل التي تواجه الأساتذة، والكشف عن الاختلاف والتوافق بين قدراتهم، من أهم ما تهدف إليه هذه الاجتماعات:

- التغلب الصعوبات التي لم يستطع الأساتذة تخطيطها سواء في الأنشطة أو الأهداف أو المناهج.
- الإتفاق على أساليب موحدة يمكن تطبيقها لتحسين العملية التعليمية.
- حث الأساتذة على التعرف على مشاكلهم و محاولة حلها.
- تتطلب هذه الاجتماعات إدارة تربوية تستطيع تهيئة المناخ الذي يساعد على المناقشة بكل حرية، وتحديد المشكلات ذات أهمية عند الأساتذة وتشخيصها وإيجاد حلول لها.

ب) اجتماعات اللجان: يشارك فيه مجموعة من الأساتذة أقل عدد من الاجتماعات العامة، مثلاً أساتذة مادة

دراسية معينة، الهدف من هذا الأسلوب أنه يتيح فرصة المناقشة بدرجة كبيرة، ويقلل العزلة بين الأساتذة.<sup>1</sup>

ج) المشاغل التربوية: يعمل فيه الأساتذة بشكل فردي أو جماعي في مناقشة وعلاج أمورهم التربوية، يهدف هذا الأسلوب من التكوين إلى: وضع الأساتذة في مواقف تساعد على إزالة الحواجز بينهم وتوفير فرص لهم لمواجهة مشكلاتهم، توفير فرص لهم لإنتاج تقنيات تفيدهم في عملهم، وتكوينهم على أساليب جديدة في التدريس.

د) البحوث التربوية: البحث التربوي يكسب الأستاذ معلومات من مصادر مختلفة، تساعد على النمو المهني،

يحصل من خلالها على ثروة ثقافية في الجانب التربوي و مجال تخصصه العلمي.<sup>2</sup>

#### 2.3 الأساليب الفردية: من بينها:

1.2.3 الزيارات الصفية: هي زيارات يقوم بها كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي، تعتبر من أهم الأساليب

التقليدية للتعرف على مستوى أداء المعلمين والأساتذة خاصة الجدد منهم، يتم من خلالها التعرف على قدرات

<sup>1</sup> محمد عبد الخالق مدبولي، التنمية المهنية للمعلمين، الاتجاهات المعاصرة، المداخل الاستراتيجية، د ط، دار الكتاب الجماعي، الإمارات، 2002م، ص202.

<sup>2</sup> محمد عبد الخالق مدبولي، المرجع نفسه، ص124.

الأساتذة، تحديد حاجاتهم ونقائصهم، وتزويدهم بما يحتاجونه في أداءهم وسلوكهم. هي عملية تعاونية لخدمة الطلاب، يستفيد منها الأستاذ من خبرات المشرف وتجاربه، تساعد على مواجهة الصعوبات وحل المشكلات التي تواجهه.<sup>1</sup>

✓ تساهم هذه العملية في تطوير أداء الأستاذ، وتحسين العملية التعليمية التعلمية، هدف المشرف تقويم الموقف التعليمي تمهيدا لتحسينه. هناك بعض الأمور التي ينبغي تؤخذ بعين الاعتبار عند الزيارة الصفية ومنها: الإبتعاد عن الفوقية، وتوفير جو من الإحترام المتبادل بسن المشرف التربوي والأستاذ.

✓ التحديد المسبق لوقت الدراسة.

✓ أن لا يؤثر المشرف على سير الدرس، وذلك بأن لا يتدخل فيه من أجل أن يصحح خطأ إلا إذا كان فادحا أو آية قرآنية.

✓ أن يرافق المشرف الأستاذ إلى غرفة الصف، ويقضي كل وقته داخل غرفة الصف ويخرج مع الأستاذ.

✓ أن يقدم المشرف ملاحظاته للأستاذ خارج غرفة الصف، وإذا إضطر إلى ذلك داخل غرفة الصف يكون دون لفت إنتباه الطلاب.

✓ كتابة التقرير عن الزيارة الصفية يكون أمام المعلم، بعد مناقشة الملاحظات.<sup>2</sup>

**2.2.3 زيارة الموجه الفني للأستاذ:** يرى بلقس أحمد أن الزيارات التوجيهية أنها من أقدم الأساليب وأكثرها إستخداما تهدف إلى، مساعدة الأستاذ على تحقيق النمو المهني، تكون هذه الزيارات أحيانا بطلب من الأستاذ وغالبا ما تكون من تخطيط الموجه وهي الأفضل لدالاتها التربوية والإنسانية.، يتعقب هذه الزيارة التوجيهية إجتماع بين كل من الأستاذ والموجه يتم خلاله مناقشة نتائج هذه الدراسة من إيجابيات وسلبيات.

تهدف هذه الزيارة إلى:

✓ معرفة مدى ملاءمة المواد الدراسية لقدرات التلاميذ وحاجاتهم، وفائدتها في تحقيق أهداف التربية.

✓ الإطلاع على طرق وأساليب تعليم التلاميذ، ومدى صلاحيتها وملاءمتها لسيكولوجية التعليم.

✓ التعرف على طرق تقويم نتائج التلاميذ وتشخيصها وعلاجها.

✓ إكتشاف المشكلات المشتركة بين الأساتذة، لجعلها موضوع الإجتتماع الذي يدعو اليه المشرف التربوي لدراستها ومعالجتها.

<sup>1</sup> عطاري وآخرون، الإشراف التربوي، نماذجه، النظرية وتطبيقاته العملية، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2005م، ص244.

<sup>2</sup> أبو ملوح محمد، الإشراف في حجرة الصف، مجلة رؤى التربوية، العدد15، رام الله فلسطين، 2004م، ص80.

✓ معرفة مدى إستجابة المعلمين، ومدى ترجمتهم للأفكار المطروحة في الزيارات والإجتماعات السابقة.<sup>1</sup>

**3.2.3 الدروس التوضيحية:** الغرض منها إعطاء فكرة من قبل الموجه للأستاذ عن أساليب التدريس، أو كيفية التدريب على مهارة معينة أو كيفية إستخدام جهاز ما، وهذه الدروس التوضيحية لها دور في رفع مستوى الأستاذ المهني.<sup>2</sup>

**4.2.3 الزيارات التبادلية بين الأساتذة:** يعتبر أسلوب الزيارات التبادلية من الأساليب المهمة في التكوين، تساهم الزيارات التبادلية بين الأساتذة في رفع وتطوير مستوى أداءهم إلى حد بعيد، لأن ملاحظات الأستاذ الجيد ذو الخبرة المهنية أثناء التدريس من الأساليب التي تساعد المعلم على النمو المهني أثناء الخدمة. تهدف هذه الزيارة التبادلية إلى تبادل الأفكار والآراء والخبرات بين الأستاذ الزائر و المزار حول الموقف التعليمي.

- إكتساب مهارات جديدة في التدريس ومواجهة الصعوبات.

- زيادة أواصر الألفة والتهاون بين الأساتذة.

- الزيارات التبادلية بين الأساتذة مطلوبة بشكل كبير للمعلمين الجدد، تكون من قبل الأساتذة الأكثر خبرة منهم في هذا المجال، يجب أن تكون في جو يسوده التعاون من أجل الصالح العام للطلاب، والمؤسسة، وتحسين العملية التعليمية التعليمية.<sup>3</sup>

- وسائل التكوين المستمر الذي يتلقه الأساتذة:

هناك وسائل عدة لضمان التكوين المستمر وهي:

✓ **السندات المكتوبة:** هي سندات تتضمن الدروس الخاصة بكل مادة تعليمية، تمارين المراقبة، التصحيح النموذجي الذي يسمح للمعني بالقيام بالتصحيح الذاتي، يستلمها كل أستاذ بصفة دورية عن طريق مفتش المقاطعة أو المدير.

✓ **لقاءات دورية:** يتم من خلالها التشاور مع هيئة التكوين، وطرح الإنشغالات، وتلقي نصائح و توجيهات في مجال التخصص.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بلقيس أحمد، تقنيات حديثة في الإشراف التربوي والقيادة التربوية، د ط، معهد التربية، الأردن، 2002م، ص8.

<sup>2</sup> مصطفى عبد الجليل، أبو عطوان، معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وأسلوب التغلب عليها لمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008م، ص37.

<sup>3</sup> مصطفى عبد الجليل، أبو عطوان، المرجع نفسه، ص38.

<sup>4</sup> أرسلان رشيد، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، ط2، قصر الكتاب، بلدية الجزائر، 2000م، ص283.

- ✓ وسائل حديثة: قد يحصل المتكونين كذلك على الدروس والمحاضرات في شكل أقراص مضغوطة، أو الإطلاع عليها عبر شبكة الأنترنت.
- ✓ الندوات التكوينية: دروس تطبيقية ونظرية، تنظم على المستوى المقاطعة (معاهد، مراكز، مؤسسات تربوية...)، يتم خلالها إثراء وتنمية المشاركين، وتدريبهم على التقنيات التي يمكن تطبيقها في الميدان.
- ✓ الندوات الموجهة: تكون عبر الأنترنت، يعرض من خلالها موضوع ما للدراسة.
- ✓ نماذج للإقتداء: هي إيضاحات وشروح سمعية بصرية لأساليب التدريس، متبوعة بنقاش مفتوح، يهدف للإتفاق على طريقة موحدة تطبق في الميدان.
- ✓ أيام إعلامية: إطلاع المتكونين على أي جديد، أو إصلاحات وإضافات مستحدثة في الجوانب المختلفة للنظام التربوي.
- ✓ الزيارات الصفية: زيارات هدفها التفتيش، التوجيه، المتابعة، التقويم...، تكون من طرف المفتش والمدير.
- ✓ التكوين الذاتي: صيغة جديدة تساهم كثيرا في التكوين المستمر، يكون فيها الأستاذ ذاته ويحسن أداءه ويطوره من خلال إطلاعه المستمر على كل المستجدات والإضافات في مجاله المهني.<sup>1</sup>
- ✓ التشريع المدرسي عن التكوين المستمر .
- ✓ نصت على التكوين المادتان 104 و105 من الأمر 06-03 المؤرخ في 2006/07/15 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والمادتان 35 و36 من المشروع التمهيدي للمرسوم التنفيذي المصادق عليه في 2008/09/11 والمتضمن القانون الأساسي لموظفي التربية.
- ✓ يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة ومستمرة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة وعليه فإنه يتعين على إدارة التربية والتعليم تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى أثناء المسار المهني للموظف قصد:
- ✓ تحسين تأهيل الموظف للرفع من أداءه الوظيفي.
- ✓ ترقيته المهنية للإلتحاق برتبة أو منصب أعلى.
- ✓ تأهيله لإكتساب مهارات ومعارف لتأدية مهام جديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أرسلان رشيد، المرجع نفسه، ص 283-284.

<sup>2</sup> رقم 03. 06 المؤرخ في 15 جويلية 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نلخص في الأخير أن التكوين المستمر هو عملية منظمة ومضبوطة، تهدف إلى تحسين وتطوير أداء الفرد وسلوكياته واتجاهاته أثناء قيامه بعمله تكون بصفة دائمة ومستمرة من أجل مواكبة المستجدات والتغيرات العصرية.

أما التكوين المستمر الذي يتلقاه الأستاذ فهو عنصر مهم في العملية التعليمية و التربوية، يهدف إلى تبادل الخبرات، والتوسع في المعلومات، والتعمق في القضايا التربوية...، تحققه عدة وسائل وأساليب كالندوات والإجتماعات العامة والمحاضرات والملتقيات وغيرها.....

## الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي

تمهيد

أولاً: ماهية الإلتزام التنظيمي

1. تعريف الإلتزام التنظيمي
2. المفاهيم المتعلقة بالإلتزام التنظيمي
3. أنواع الإلتزام التنظيمي
4. خصائص الإلتزام التنظيمي
5. أهمية الإلتزام التنظيمي
6. مراحل تطور الإلتزام التنظيمي
7. طرق قياس الإلتزام التنظيمي:
8. العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي
9. آثار الإلتزام التنظيمي
10. الحفاظ على الإلتزام التنظيمي
11. نظريات الإلتزام التنظيمي

ثانياً: ماهية الإلتزام التنظيمي لدى الأساتذة

1. تعريف الإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ
2. أهمية الإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ
3. العوامل المؤثرة على إلتزام الأستاذ

خلاصة الفصل

## تمهيد

حظي موضوع الإلتزام التنظيمي إهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين والدراسيين في مجالي السلوك التنظيمي وعلم الصناعي، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث إنتمائه المنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها وهذه الأهمية لها أثر كبير في المنظمات، ونتائجها على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة.

وقد كان تركيز الباحثين حول البحث في مسببات ومحددات الإلتزام التنظيمي، وما قد يترتب عنه من نتائج سلوكية قد تؤثر على المنظمة والعاملين فيها، فمن أكبر الآثار تترتب على الإلتزام التنظيمي هو تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف المنظمة.

كما يعد موضوع الإلتزام التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لفحص مدى إنسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، وهو مهم أيضا لتفحص مدى الإنسجام القائم بين الأفراد ومنظمتهم، فالأفراد ذوي الإلتزام المرتفع تجاه منظماتهم لديهم الاستعدادات الكافية ليكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا للمحافظة على إرتباطهم وإنتمائهم لمنظمتهم .

## أولاً: ماهية الإلتزام التنظيمي:

## 1. تعريف الإلتزام التنظيمي:

## 1.1 التعريف اللغوي

جاءت في كتب اللغة كلمة "الإلتزام" تشير إلى الفعل لزم، ولزم الشيء أي داوم عليه وأثبتته، كما يشير إلى العهد وعدم المفارقة، فهو بذلك يشير إلى المداومة على الشيء وتكرار القيام به وإعتناقه وتجنّب مفارقتة، فالفرد الملتزم تجاه أمر ما يتمسك به ويدافع عنه.<sup>1</sup>

كما ورد تعريف الإلتزام التنظيمي لغويا في قاموس ويبستر على ثلاث تعريفات:

- ✓ الإلتزام هو توصيل رسالة إلى شخص ما بأمان.
- ✓ الإلتزام هو إتيان فعل طبقا لخطة مسبقة (في البحث العلمي).
- ✓ الإلتزام هو أن يأخذ الفرد على عاتقه أو يتعهد لنفسه بإتيان عمل ما بطريقة معينة في الأداء أو بسبيل معين في العمل، وهو ما قصد "كسلر" في مفهومه لمصطلح الإلتزام بصفته سلوك إنساني.<sup>2</sup>

## 2.1 التعريف الإصطلاحي:

يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية وإجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة.

وشعور كل طرف بواجباته إتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالإنتماء إليها والدفاع عنها، والرغبة في الإستمرار فيها.<sup>3</sup>

وعرف أيضا بأنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وإترباطه بها ورغبته في بدل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبته القوية في الإستمرار في عضوية هذه المنظمة."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> باسم عباس كريدي، الانماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي "دراسة ميدانية لكلية الإدارة والإقتصاد"، جامعة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 03، 2010، ص 30.

<sup>2</sup> بن نايي حسن، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى "أطباء المركز الإستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012، ص 17.

<sup>3</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الإجتماع التنظيم والعمل، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 20.

<sup>4</sup> محمد مصطفى الخشوم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب"، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 03، سوريا، 2011، ص 173.

يرى بعض الباحثين أن الإلتزام التنظيمي هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها، وأنا الإلتزام التنظيمي يمثل إعتقاداً قويا وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، مع رغبة قوية في الإستمرار في عضوية هذه المنظمة.<sup>1</sup>

كما يعرف كل من Porter and steers Mowdy الإلتزام التنظيمي بأنه " السلوك الذي يربط الموظفين بالنسبة للمنظمة".<sup>2</sup>

وعرف الإلتزام التنظيمي كذلك بأنه التأييد للجماعة من قبل الفرد في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في إتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة، وهو نتاج تفاعل ثلاث عناصر وهي:

- **التطابق:** أي تبني أهداف المنظمة وقيمها بإعتبارها أهدافاً وقيماً للعامل في التنظيم
- **الاستغراق:** والمقصود به الإهتمام أو الإغماس أو الإندماج النفسي في أنشطة المنظمة ودور الفرد في العمل.
- **الإخلاص والوفاء:** أي الشعور بالعاطفة و الإرتباط القوي إزاء المنظمة.<sup>3</sup>

في حين يرى "بيكري راندال وريجيل" أن الإلتزام التنظيمي: "هو رغبة الفرد القوية في البقاء عضواً في المنظمة، والإستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود، وإيمان عميق وقبول تام لقيم وأهداف المنظمة.<sup>4</sup>

إنطلاقاً مما سبق وعلى الرغم من الإختلاف والتباين في تحديد معنى الإلتزام التنظيمي إلا أنه يمكن تقديم تعريف شامل للإلتزام يلخص كل ما سبق، فيمكن إعتباره بأنه إيمان الفرد بأهداف المنظمة، وتبنيه لقيمها، والرغبة الذاتية في بذل أقصى درجة من الجهد في العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف، وهذا الإتفاق يؤكد أن الإلتزام التنظيمي، ينتج عن إدارة الفرد وإختياره وليس إلتزاماً قصرياً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 315.

<sup>2</sup> Fatima Mohammed، **job satisfaction and organisational committant** 'Acorrelationstudy in BHRAIN' international journal of business، Humanities and Technology، American university of kwait، VOL 3، N<sup>0</sup>5، MAI 2013.

<sup>3</sup> عبد الرحمان بروق، هدى درنوني، الإلتزام التنظيمي المفهوم، الأبعاد والنتائج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة العدد 13، الجزائر، 2014، ص 17.

<sup>4</sup> يونس أحمد اسماعيل الشوايكة، حسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 01، الأردن، 2013، ص 184.

## 2. المفاهيم المرتبطة بالإلتزام التنظيمي:

### 1.2 الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي:

يتمثل الإلتزام التنظيمي في الإعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، مع الرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها، وهذا المفهوم الذهاب يعتبر أكثر شمولية وعمومية من مفهوم الرضا الوظيفي، الذي يمثل مفهوماً أقل إستمراراً وأسرع تشكيلاً من الإلتزام التنظيمي، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه، وعلى الرغم من هذا الإختلاف فإن ثمة علاقة إرتباطية بين المفهومين تعود إلى الإعتقاد القوي في أهداف وقيم التنظيم والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، مع الرغبة الشديدة في البقاء عطاوا بالتنظيم، ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي الذي ينعكس بدوره على درجة الإلتزام التنظيمي، فالرضا الوظيفي يمثل أقوى محددات التي تؤثر على مستوى الإلتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

### 2.2 الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي:

هناك وجهتي نظر مختلفتين عن مفهوم الولاء التنظيمي هما، أن الأولى تنظر للولاء التنظيمي على أنه أحد المكونات الأساسية للإلتزام التنظيمي، ذلك ما ذهب إلى تأكيده بوشنان (1974) الذي قال بأن الولاء هو إرتباط عاطفي أو وجداني يربط الفرد بالمنظمة وأنه بمفرده يمثل إتجاهاً سلبياً، كما أنه يتكون من ثلاثة عناصر تكون في مجملها الإلتزام التنظيمي وهي التطابق أو الموائمة والاندماج أو الإنخراط إضافة إلى الولاء، حيث يرى بوشنان Buchanan أن الموائمة تعني التطابق بين أهداف وقيم كل فرد والتنظيم، بينما يعني مفهوم الإندماج أو الإنخراط، الاستغراق أو التكيف النفسي مع الأنشطة المختلفة المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد في التنظيم، فإن الباحث يرى أن الإلتزام التنظيمي يمثل مفهوماً شاملاً يتكون من الجوانب الثلاثة السابقة، أي أنه يشمل على الموائمة بين أهداف الفرد والمنظمة والإندماج والإنخراط في الأنشطة المرتبطة بدور الفرد في المنظمة، والارتباط الوجداني الذي يربط الفرد بالمنظمة.<sup>2</sup>

يرى كل من لوقان George Logan أن: "الولاء عبارة عن إرتباط إيجابي بين الفرد والمنظمة، الشيء الذي يؤدي إلى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة"، أما "فرونند Henné Frund" فيرى أن الولاء التنظيمي

<sup>1</sup> بن نابي حسن، المرجع السابق، ص 31-32.

<sup>2</sup> ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005، ص 36.

هما شيء واحد لهما نفس المعنى والمضمون، بحيث يمثلان إتجاهها إيجابيا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة إضافة إلى أهداف الفرد، أما القسم الثاني فيمثله كل من مفهوم بتريسيا وبورتر حول الولاء الذي يعبر عن السيطرة والتطابق والإلتزام والتكامل والانحياز الهديفي، وطبقا لهذا المفهوم فإن الولاء أكثر شمولاً من الإلتزام الذي يمثل أحد أبعاد الولاء.<sup>1</sup>

### 3.2 الإلتزام التنظيمي والانتماء

يرى "حظير لطفني إبراهيم" أن هناك بعض الفروق بين الإلتزام والانتماء يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يركز الإلتزام على عضوية الفرد في جماعة العمل، والإندماج فيها والتوحد معها في حين يتجاوز معنى الإلتزام هذا المفهوم ليشمل فكرة ما أو موضوع ما أو شخص ما كما يمكن أن يشمل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
- يركز الإلتزام على جماعة يكون الفرد متقبلاً لها ومقبولاً منها، أما الإلتزام التنظيمي يركز على الصلات والعواطف والجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو بالفكرة.
- يركز الإلتزام على العضوية، أما الإلتزام يركز على المشاعر والرابطة الوجدانية والطاعة والواجب فالإلتزام إذن يحتوي على الإلتزام وينميه.<sup>2</sup>

### 4.2 الإلتزام التنظيمي والإلتزام الهديفي

يعد الإلتزام الهديفي من المفاهيم الحديثة، حيث يعرفه لوك وآخرون Locke & All على أنه عبارة عن إرتباط الفرد أو تصميمه على الوصول إلى الهدف بغض النظر عن مصدر الهدف، فيمكن تحديد الهدف بواسطة الفرد نفسه أو من خلال المشاركة أو بواسطة أشخاص آخرون، كما يفرق "لوك وآخرون" بين الإلتزام الهديفي وقبول الهدف على أن هذا الأخير يمثل نوعاً من الإلتزام، حيث يشير وبصفة خاصة للإلتزام المحدد بواسطة أفراد آخرون وبالتالي يمكن القول بأن الإلتزام الهديفي إنما يكون في إقتناع الفرد بالأهداف المحدد سلفاً وتصميمه على الوصول إليها، وبناءً على هذا يتشابه الإلتزام الهديفي مع بعض مفاهيم الإلتزام التنظيمي مثل المفهوم الذي قدمه كل من "ديكوتيس" و"سومرز"، الذين عرفا الإلتزام التنظيمي على أنه عبارة عن مدى قبول الفرد وإقتناعه بأهداف وقيم المنظمة وإخراطه في الدور التنظيمي الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن نابي حسن، المرجع السابق، ص 32-33 .

<sup>2</sup> حضر لطفني إبراهيم، دور التعليم في تعزيز الإلتزام، د ط، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 38 .

<sup>3</sup> بن نابي حسن، المرجع السابق، ص 33 .

### 3. أنواع الإلتزام التنظيمي:

وضع كل من "ماير" و"ألن" ما يسمى بالمفهوم ذي ثلاث أبعاد لمصطلح الإلتزام التنظيمي بعد قيامهم بدراسة كافة الأدبيات السابقة لهذا المصطلح، من أجل وضع نموذج الإلتزام التنظيمي، لكي يفسرون دراستهم ويضعون نموذجا للدراسات اللاحقة في الموضوع، وقد وضعوا نموذج ذي ثلاث مكونات هي: الإلتزام الوجداني، الإلتزام المستمر، الإلتزام المعياري، وهذه المكونات الثلاث قد تأتي منفصلة أو معا، لتكون نموذجا يدفع العامل إلى الإلتزام بعمله داخل المنظمة بصورة تامة، ويمكن أن نصف هذه المكونات كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1.3 الإلتزام الوجداني:

في هذا النوع من الإلتزام نجد الفرد يقبل بعمق قيم وأعراف المنظمة ويود أن يبقى بالمنظمة كجزء منها مرتبطا بشكل وثيق وتدفعه العاطفة للعمل والإلتزام، حيث تكون العاطفة والإرتياح هما المصدر الدافع للأداء، وهنا سوف يظهر العمل توجهها إيجابيا تجاه منصبه أو مهامه، وسيكون على إستعداد لتقديم جهود إضافية تفوق مهامه أو وظيفته وتأتي هذه العاطفة أيضا من الخبرة التي حصل عليها من المنظمة ومعرفته الواضحة بشخصية المنظمة ومن فيها، ويلاحظ أن خصائص الأفراد وخصائص العمل تؤدي دورا في الدفع بإتجاه الإلتزام العاطفية للأفراد.

#### 2.3 الإلتزام الإستمراري :

ينسجم هذا النوع من الإلتزام بإيمان الفرد أن فائدته الشخصية تدفعه إلى البقاء والإستمرار مع المنظمة في موضعه الحالي، وأنا العاملين الذين يكون لديهم الإلتزام المستمر هم العاملين الذين يجدون أن مغادرة المنظمة سيجعلهم يخسرون عوائد الوظيفة أو أنه لا توجد وظائف أخرى يستطيعون الإلتحاق بها أو أنها أقل دخلا من الوظيفة أو المنظمة الحالية وقد يكون لأسباب أخرى مثل أن المنظمة التي يعملون بها تقدم حوافز بشكل ترقيات عند الإستمرار بالعمل أو أن خروجهم من المنظمة سيدفعهم إلى الخروج من المجتمع الصغير الذي يعمل به الفرد داخل المنظمة.<sup>2</sup>

#### 3.3 الإلتزام المعياري:

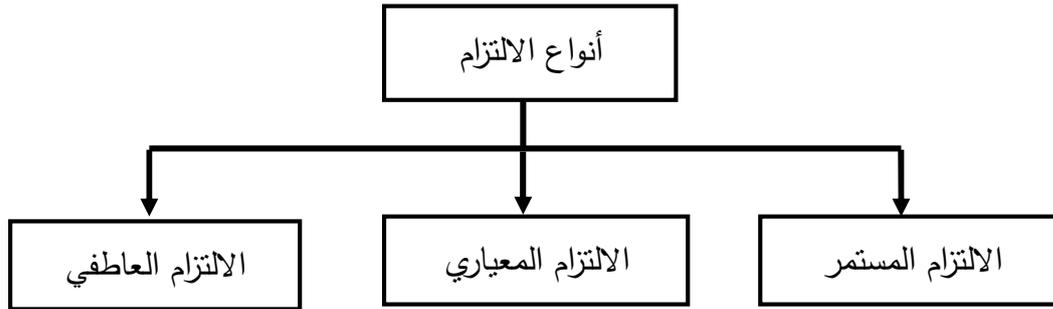
هو الإلتزام الطبيعي للفرد ضمن حدود وظيفته من خلال تأديتها بصورتها المعيارية أو كما يقوم بأداء مهمته على أكمل وجه وفي هذا النوع من الإلتزام نجد أن الفرد لا ينقاد عاطفيا، أو هنالك ما يدفعه للإستمرار كأن يكون السبب جانب العوائد أو الجانب المادي على وجه الدقة، وإنما بواعث أخرى تدفعه للقيام بوظيفته ضمن

<sup>1</sup> مجاهدي الطاهر، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار باحث للنشر والإشهار، بيروت، لبنان 2018، ص 416 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 416.

الحدود الطبيعية، ويظهر هذا النوع أحيانا عندما يخضع الفرد التدريب على نفقة المنظمة فإنه من الأدب عدم تركها لأنه ينظر على أن المنظمة تستحق خدماته لأنه مدين لها مقابل تطوير مهاراته أو أنه يحس بأن المنظمة تعطيه المسؤولية التي يرى بأنها تتناسب مع إمكانياته كثقة منها به وبالتالي يلتزم لرد جميل المنظمة من وجهة نظره.<sup>1</sup>

الشكل رقم 03: يوضح الأبعاد الرئيسية للإلتزام التنظيمي.



المصدر: مخطط من إعداد الطالبتين

#### 4. خصائص الإلتزام التنظيمي:

- 1- يعبر الإلتزام التنظيمي عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها ، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها .
- 2- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء .
- 3- الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد .
- 4- الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.
- 5- يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- 6- يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول الأهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مجاهدي الطاهر، المرجع السابق، ص 417.

<sup>2</sup> عاشوري ابتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2014م-2015م، ص56.

7- يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة يستدل عبر ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في المنظمة والتي تتجسد في مدى ولائهم، فهو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.<sup>1</sup>

8- يفتقد الإلتزام التنظيمي إلى خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى عليه فهو متعدد الأبعاد.

وهان نلاحظ أنه رغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر ويمكن تحديدها أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي:

1- أن المنظمة مكونة من عدة فئات، لكل منها أهدافها الخاصة بها، وليس من الضروري إشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

2- وجود تكتلات داخل المنظمات، كل تكتل أو مجموعة لها إهتمام واحد وتحاول الحصول على منافع خاصة دون الآخرين وبناء على تعدد التكتلات داخل المنظمة، فإن لكل تكتل أهدافه الخاصة يحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة أو تكتل إلى آخر، وبالتالي فإن ولاء الأفراد يكون مختلف نسبيا من تكتل إلى آخر.

3- إنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.<sup>2</sup>

## 5. أهمية الإلتزام التنظيمي:

نتيجة الدور الكبير الذي يلعبه الإلتزام التنظيمي في نجاح المنظمات وإستمرارها خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة، وبالتالي لاتوجد هناك منظمة قادرة على الأداء المتميز إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها، حيث تتجلى أهمية الإلتزام التنظيمي في النقاط التالية:

<sup>1</sup> عاشوري إبتسام، نمط القيادة في المدرسة ودوره في تحقيق التزام التنظيمي للعاملين، شهادة دكتوراه في علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2019م-2020م، ص68.

<sup>2</sup> السلامة عبد الله سليمان، الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 1999م، ص15.

- 1- يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستويات من الإنجاز.<sup>1</sup>
- 2- يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة معدلات الأداء والإنتاجية، حيث أن إيمان الموظف بأهداف المنظمة يجعله يبذل أقصى الجهود لتحقيقها رغبة منه وليس خوفاً، وهو ما يزيد من كفاءة الأداء.<sup>2</sup>
- 3- سهولة إستجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وإرتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة.<sup>3</sup>
- 4- يعتبر الإلتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، والأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.<sup>4</sup>
- 5- كلما إرتفع إلتزام الموظفين لمنظمتهم، إرتفعت الإحتمالية للبقاء في المنظمة والعمل بجد أكبر وبجالة من الإستقرار.<sup>5</sup>

وقد حدد صلاح الدين محمد عبد الباقي عددا من الأسباب التي أدت إلى الإهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

- 1- يمثل الإلتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر ميلا نحو تحقيق أهدافها.
- 2- إن مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوب فيه.
- 3- يساهم في انخفاض مستويات دوران العمل والغياب، وتخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة والعمال.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد الصبري، السلوك التنظيمي، ط2، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر، 2005م، ص231.

<sup>2</sup> لوزي حسن أحمد، تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في إدارة الأعمال في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد83، العراق، 2010م، ص22.

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012م، ص192.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص316.

<sup>5</sup> قيس إبراهيم حسين، دور الخصائص الريادية في تعزيز الإلتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء لعينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القوى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السليمانية، العدد26، العراق، 2013م، ص81.

<sup>6</sup> حكمت محمد فليح، تحسين العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد83، العراق، ص178.

4- يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي تمت دراستها، حيث أكدت نتائج عديد من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، إذا أوضحت الدراسات أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن أداء العمل.<sup>1</sup>

أما "الصيرفي" فيحدد أهمية الإلتزام التنظيمي كما يلي:

1- يمثل الإلتزام التنظيمي نمطا هاما من الربط بين المنظمة والأفراد الموظفين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

2- إن إلتزام الأفراد وخاصة المديرين بالمنظمات التي يعملون بها تعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

3- يساهم الموظفون ذوي إلتزام التنظيمي المرتفع في النمو الإقتصادي وإرتفاع معدلات الإنتاج تلقوي في بلدهم.

4- يساعد الإلتزام التنظيمي في انخفاض الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

5- إن الموظف صاحب الإلتزام التنظيمي المرتفع يشير بدرجة عالية من الرضا والسعادة والإرتباط العامل.<sup>2</sup>

وهناك من يقسم أهمية الإلتزام التنظيمي إلى عدة مستويات والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 04: يوضح أهمية الإلتزام وأثره على المستويات المختلفة:<sup>3</sup>

المستوى القومي	المستوى الإجتماعي	مستوى المؤسسة	المستوى الفردي
- زيادة الناتج القومي كحصيلية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين في المؤسسة	- تعزيز العلاقات الإجتماعية - تعزيز الإرتباط العائلي والسعادة الشخصية - الشعور بالرضا	- زيادة الإنتاجية - تحسين الجودة - التنبؤ بسلوك العاملين - تقبل العاملين للتغير - تبني الأفراد لأهداف المؤسسة	- الأمان - الإستعداد - التضحية - الشعور بالرضا والإستقرار - رفع الروح المعنوية - إيجاد هدف في الحياة

<sup>1</sup> رايح برياح، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة الجزائر، 2014م، ص31.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص30.

<sup>3</sup> محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص19.

## 6. مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

ذكر "بوشنان" أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

### 1.6 مرحلة التجربة:

تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين إلتزاماته وأهدافه وإتجاهاته وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول "بوشنان": إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة المرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، وتضارب الولاء، وعدم وضوح الدور والشعور بالصدمة وظهور الجماعات المتلاحمة وإدراك التوقعات.<sup>1</sup>

### 2.6 مرحلة العمل والإنجاز:

تترواح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.<sup>2</sup>

### 3.6 مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مالا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والإنتقال إلى مرحلة النضج، وقد ذكر "العتيبي" و"السواط" أن أشار إلى عملية إرتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين:

**4.6 مرحلة الانضمام للمنظمة:** يريد الفرد العمل بها، وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

**5.6 مرحلة الإلتزام التنظيمي:** يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.<sup>3</sup>

أشار oreily أن هناك ثلاث مراحل للإلتزام التنظيمي :

<sup>1</sup> مجاهدي الطاهر، المرجع السابق، ص412 .

<sup>2</sup> مجاهدي الطاهر، المرجع نفسه، ص413.

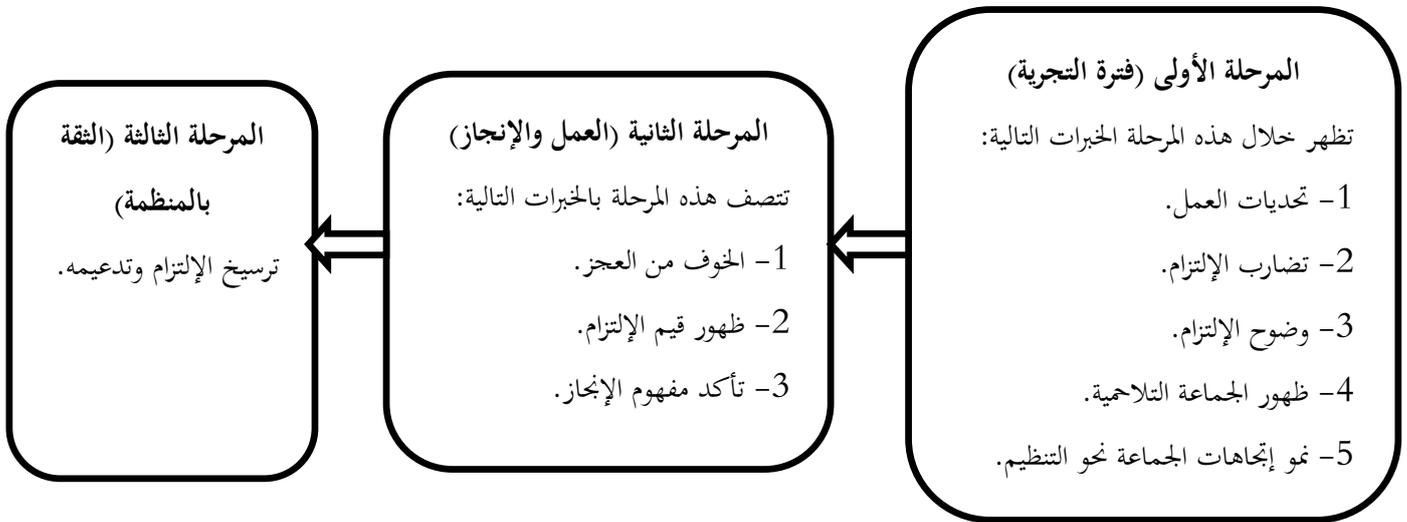
<sup>3</sup> اللوزي موسى، التكوين التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999م، ص113.

**6.6 مرحلة الإذعان والالتزام:** حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

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

**8.6 مرحلة التبرني:** أي إعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافًا وقيما له، وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.<sup>1</sup>

الشكل رقم 05: يمثل مراحل تطور الإلتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

## 7. طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام التنظيمي وتحليله عدد من المقاييس بهدف قياس مستويات إلتزام الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، والتي نذكر منها:

### 1.7 مقياس ثورنتن:

الذي تضمن ثمانية فقرات سداسية الإستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي كما تضمن سبع فقرات أخرى خماسية الإستجابة تقيس المهني.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مراد نعموني، القيم وإتساقها وعلاقتها بالإلتزام والتنظيم في مرحلة التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم النفس عمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2006م، ص116.

<sup>2</sup> مجاهدي الطاهر، المرجع السابق، ص418.

### 2.7 مقياس بورتر وزملائه:

وقد أطلق عليه إستبانة الإلتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- ✓ درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة.
- ✓ ولائهم وإخلاصهم لها.
- ✓ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.
- ✓ وإستعان بمقياس ليكبيرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة ويمكن إستخدام المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام.<sup>1</sup>

### 3.7 مقياس مارش ومافري:

اللدان قدما مقياسا للإلتزام مدى الحياة متمثلا بالأعراف والقيم، ويتكون من أربعة فقرات، وقد إستخدم كأداة لقياس:

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدى الحياة.
- تعزيز إستحسان المنظمة.
- حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل.
- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.<sup>2</sup>

### 4.7 مقياس جورج وزملائه:

هو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال ستة فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم الآتية:

- إستخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- العمل مع زملائه بكفاءة عالية.

<sup>1</sup> محمد مصطفى أبو حيا، مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2014م-2015م، ص21.

<sup>2</sup> مجاهدي الطاهر، المرجع السابق، ص418.

- بناء سمعة جيدة كأستاذ، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات وقد إستخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الإستجابة.<sup>1</sup>

### 5.7 مقياس كوردن وزملائه:

ساهم في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، والمعتقدات والأعمال المتعلقة بالإنتماء للنقابة، وبالإستفادة من المصارعة أعلاه، إستطاع تحديد 30 فقرة خماسية الإستجابة وهي:

- 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.
- 07 فقرات نصف المسؤولية إزاء المنظمة.
- 04 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
- 03 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.<sup>2</sup>

### 8. العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الإلتزام التنظيمي، وهذه العوامل هي:

#### 1.8 العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- ظروف سوق العمل.
- فرص الإختيار لدى الفرد.
- رواج الظروف الإقتصادية.
- إرتفاع مستوى البطالة.
- الكساد.
- إنخفاض الفرص الوظيفية.
- المعلومات المتاحة عن الوظيفة .

<sup>1</sup> محمد مصطفى أبو جياب، المرجع السابق، ص 22.

<sup>2</sup> سامي إبراهيم حنونة، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية

التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص22

فكلما كان هناك رواج في الظروف الإقتصادية، ولديه عدد من فرص العمل المتاحة، وكان قرار الإختيار لدى الفرد يتسم بالوضوح والحرية، وبأقل ضغوط خارجية، كلما أدى ذلك إلى إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الفرد في العمل.

في حين كلما كانت الأحوال الإقتصادية تتسم بالكساد وإرتفاع مستوى البطالة، وإنخفاض الفرص الوظيفية المتاحة أمام الفرد، كل يؤدي إلى إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الفرد.<sup>1</sup>

### 2.8 العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

فمن حيث عدد سنوات الخبرة أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخبرة ودرجة الإلتزام التنظيمي، ومن حيث المستوى التعليمي فقد إختلفت الدراسات بشأن هذه العلاقة، فهناك من يشير إلى الإيجابية بينهما، وهناك من يرى بسلبية هذه العلاقة، وتبرر ذلك بأنه كلما ازدادت درجة تعليم الفرد زادت طموحاته، وتوقع المزيد من منظمته، وبالتالي يقل إلتزامه في حالة عدم تحقيق كل ما يطمح فيه، ومن حيث السن تؤكد العديد من الدراسات أنه كلما تقدم العامل في السن إرتفع معدل الإلتزام التنظيمي لديه ومن حيث الجنس تشير الدراسات إلى أن إلتزام المرء تنظيمياً يتوقف على نوع العمل الذي تقوم به والمنظمة التي تعمل بها، كما أنه يتأثر بواجباتها المنزلية وعدد أطفالها وأدوارها الإجتماعية.<sup>2</sup>

### 3.8 العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:

تؤثر الخصائص الوظيفية من حيث مجالها ودرجة التوتر بها في مستوى الإلتزام التنظيمي فتتعدد مجالات الوظيفة والإستقلالية والتحدي، والشعور بالأهمية والشعور بالمسؤولية، كل هذا يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي، وعكس ذلك صحيح كلما زادت درجة التوتر والصراع في الوظيفة أو عدم وضوح دور الفرد، فإن هذا يؤدي إلى إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، المرجع السابق، ص185.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي ف المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص287.

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين، المرجع السابق، ص187.

#### 4.8 العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :

وتتمثل في قواعد وإجراءات العمل والسياسات التنظيمية التي تحكم إطار العمل والتي تتمثل في المناخ التنظيمي وغط القيادة ونظام الحوافز الذي تتبعه المنظمة، ووضوح الأهداف، وهذه العوامل مجتمعة يمكنها أن تؤثر في درجة إلتزام الأفراد في منظماتهم.<sup>1</sup>

- **خصائص الوظيفة:** تؤثر الخصائص الوظيفية من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الإلتزام التنظيمي.
- **الأجور:** تبين من الأبحاث أنه كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة والتنازل مع أعباء العمل والقبول من جانب الأفراد فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية وبالتالي يؤثر على الإلتزام التنظيمي.
- **جماعة العمل:** تؤثر جماعة العمل على مستوى الإلتزام التنظيمي فكلما كانت إتجاهات جماعة العمل إيجابية ناحية المنظمة وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها زاد التفاعل الإجماعي والشعور بالمسؤولية وبالتالي الإلتزام التنظيمي.

- **الإشراف والقيادة:** تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الإلتزام التنظيمي، فالإشراف الديمقراطي والمشاركة في إتخاذ القرارات تحققان درجة مرتفعة من الإلتزام، كما أن لكل من النموذجين من القيادة أي القائد الذي يهتم بهيكل المهمة والقائد ذو الإتجاهات الإنسانية تأثيرا إيجابيا على مستوى الإلتزام التنظيمي.<sup>2</sup>

#### 5.8 العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

فاللامركزية في إتخاذ القرارات وتوافر درجة الإعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات العمل إيجابيا يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي لدى أفراد المنظمة.<sup>3</sup>

### 9. آثار الإلتزام التنظيمي:

#### 1.9 آثار الإلتزام التنظيمي على مستوى الفرد:

تتضمن نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى الأفراد كلا من النتائج الإيجابية والسلبية حيث تؤكد النتائج الإيجابية على أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الإلتزام والأمان والتصور الذاتي الإيجابي والقوة ووجود أهداف لحياة الفرد.

<sup>1</sup> أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ط4، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003م، ص41.

<sup>2</sup> أوغيدني أحلام، القيم الإجتماعية المحلية وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الإستشفائية العمومية، عزابه ولاية سكيكدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2016م، ص75، ص76.

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين، المرجع السابق، ص188.

بينما نجد أن النتائج السلبية للإلتزام التنظيمي تؤكد بأن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الإلتزام التنظيمي تكون مرتبطة بالتكاليف ، فبالرغم من أن الإلتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد والجماعة إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الإلتزام على الفرد والجماعة ومن بينها:

- قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.<sup>1</sup>
  - زيادة الضغوط العائلية والإجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه المنظمة، فإنه يبذل الجهد والوقت لها، مما يؤثر على إلتزاماته الأخرى ومنها الإلتزامات العائلية وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه.
  - إنخفاض القدرة على الخلق والإبتكار والتكيف من خلال إستقرار العمال في نفس المؤسسة.
  - التفكير الجماعي يجعل الأفراد أقل إنفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
  - زيادة فرص الصراع بين جماعات العمل.
  - إنخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.
- وفي هذا الصدد يرى "أوليفر" أنه من الخطأ الاعتقاد بأن إرتفاع معدل دوران العمل يمثل مؤشرا سلبيا، والسبب أنه عندما يترك الأفراد الأقل إلتزاما للمنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون المنظمة بصورة أفضل.

## 2.9 آثار الإلتزام التنظيمي على المؤسسات:

أما بالنسبة للمؤسسات فنجد أن نتائج الإلتزام التنظيمي تتمثل في:

- الإنتاج: حيث توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء، فالأفراد الأكثر إلتزاما هم الأحسن أداء لأهم يبذلون جهودا كبيرة في العمل، وفي هذا الصدد يرى "ماير" أن الأحاسيس الإيجابية للإلتزام العاطفي وكذا المعياري تجاه المنظمة تؤدي إلى نتائج حسنة من حيث الأداء.
- الغيابات: لقد وجدت علاقة عكسية بين الإلتزام ( خاصة العاطفي والمعياري ) والغيابات وربما رجع هذا إلى أن الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمنظمة بسبب الإحساس بالواجب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وردة العزيز، علاقة الإلتزام التنظيمي بالإحترق النفسي عند عمال الدوريات، دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، رسالة ماجستير غي علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010/2009م، ص44.

<sup>2</sup> وردة العزيز، المرجع نفسه، ص45.

● **الإلتزام والدوران الوظيفي:** حيث توصلت العديد من الدراسات التي أجريت حول الإلتزام التنظيمي إلى أن أهم آثاره هي قلة الدوران وإستقرار الأيدي العاملة، فالإلتزام العاطفي للفرد يجعله يبقى في المؤسسة لأنه يجب ذلك، ومن ثم إحتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل، والأشخاص الذين يقول لديهم الإلتزام التنظيمي العاطفي والمعياري أقل إحتمالا لترك العمل أو الغياب، وهذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعها فقط لقوة الإلتزام التنظيمي، بل قد يعود لأسباب أخرى، منها الخلفية الثقافية.

● **الضغط النفسي:** له إرتباط مع الإلتزام المستمر، فالأفراد الذين يبقون في المؤسسة بسبب الإمتيازات فقط كثيرا ما يعانون من مستويات عالية من الضغط النفسي.

● **التضحية:** فالعامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المنظمة، بالإضافة إلى الرغبة في البقاء في المنظمة، فإن الموظف الذي يقوى لديه الإلتزام التنظيمي يكون أكثر إستعدادا للتضحية من أجل نجاح المنظمة.<sup>1</sup>

● **الفعالية:** أثبتت الدراسات الإمبريقية أن البعد العاطفي للإلتزام يرتبط إيجابيا بالفعالية في العمل أما بخصوص البعد المعياري فقد توصلت البحوث إلى نتائج متضاربة فيما يتعلق به، فبعضها توصل إلى إرتباط ضعيف، في حين توصل البعض الآخر إلى وجود علاقة إيجابية بينهما.

أما النتائج السلبية للإلتزام التنظيمي، فتتمثل في إنخفاض القدرة على الإبتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة من التنظيم لا يميلون إلى مناقشة سياسات المنظمة، ومن ثم تقل درجة الإبتكار عندهم.<sup>2</sup>

### 3.9 الآثار التكوينية (المتعلقة بعامل التكوين):

للتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- تزويد الموظفين بصفة مستمرة أثناء الخدمة بالمعارف والمعلومات ويكسبهم المهارات.
- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تنمية شعور الموظفين بالإنتماء والولاء للمنظمة .
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير إتجاهاتهم .
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وردة العزيز، المرجع السابق، ص46.

<sup>2</sup> وردة العزيز، المرجع نفسه، ص47.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تفنين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد7، الجزائر، 2005م، ص9.

- للتكوين دور في ربط أهداف العاملين (الموظفين) لأهداف المؤسسة وخلق إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة .
- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.<sup>1</sup>

## 10. الحفاظ على الإلتزام التنظيمي:

يمكن تدعيم الإلتزام التنظيمي بعدة خطوات من أهمها:

- الإهتمام بآراء العاملين البناءة وتبنيها، وذلك بتصعيدها للإدارة العليا لإضافتها إلى تقرير المنظمة عن أهدافها وقيمتها .
  - التواصل مع فريق العمل بالطرق الرسمية وغير الرسمية والتحدث معهم كما يحدث في القسم وعن خططهم المستقبلية المؤثرة على المنظمة والأفراد.
  - منح أفراد فريق العمل الفرصة للمشاركة في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس لديهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.<sup>2</sup>
  - إتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير بيئة العمل ( الحياة العملية) وتطوير أساليب التخطيط للأعمال وأساليب الإدارة ومجالات المشاركة في العمل بروح إيجابية وإقتناع تام وليس رضوخاً للأوامر .
  - مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم العلمية وتطوير فاعليتهم داخل المنظمة وخارجها.<sup>3</sup>
- كما يرى بعض المختصين أن المنظمة عليها يجب عليها الحرض على ما يلي:

- عدم الوعد بأن هذه الوظيفة دائمة مدى الحياة.
- أن المنظمة ستبذل كل الجهود لزيادة فرص العمل.
- أن المنظمة تؤمن على حياة الأفراد وتتجنب الإستغناء عن العمالة الزائدة.
- أنها تراعي الظروف الإنسانية للأفراد العاملين.

<sup>1</sup> نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000م، ص115.

<sup>2</sup> إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014م، ص74.

<sup>3</sup> إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، المرجع نفسه ص74.

- بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي تخلق الإلتزام وهذا لا يتحقق إلا بأفعال وليس بالكلام.<sup>1</sup>
- الحوافز حيث تلعب الحوافز دور كبير في التأثير على سلوك الأفراد، وإذا تم الإشباع الوظيفي للموظف فإن أداءه يكون ذا كفاءة وجودة عالية، مما يخرج الإمكانيات الكامنة وإطلاقها للعاملين فإنه على المدير أن يتعد على أسلوب الأجر والتحكم والإلتزام لسياسة التطبيق والقبول وكفاءة العامل المتقن أو مجازاته يكون أكثر فعالية من التهديد بالإجراءات التأديبية عقوبة على الأداء السيئ، وذلك من شأنه أن يجعل زملاء العمل أكثر مشاركة وحماس لتأدية العمل.<sup>2</sup>

كام لا يفوتنا أن نشير إلى نظرية "ماسلو" حول الدوافع الحفزية والتي قسمها إلى خمس وهي:

1- الحاجات النفسية.

2- حاجات الأمان.

3- الحاجات الإجتماعية.

4- الحاجات التقديرية.

5- الإيجاز الشخصي.

فإن الحوافز غير المادية وما يرتبط بها من مزايا إضافية تؤثر بشكل قوي على سلوك الأفراد، حيث تتحسن نتائج الأداء، فالحوافز الممنوحة للأفراد كالإجازات والهدايا الشخصية والتأمين الصحي الخاص، ومساعدة الأفراد في تعليم أبناءهم وغير ذلك من المزايا من شأنها أن تحسن نظرة العاملين للمنظمة وإنتسائهم لها.<sup>3</sup>

**1.1 نظريات الإلتزام التنظيمي:**

**1.1.1 النظريات الكلاسيكية:**

**1.1.1.1 النظرية البيروقراطية :**

تعتبر البيروقراطية حسب "ماكس فيبر" بأنها: "ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم إختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما

<sup>1</sup> إيهاب عيسى المصري، المرجع السابق، ص75.

<sup>2</sup> إيهاب عيسى المصري، المرجع نفسه ص75.

<sup>3</sup> إيهاب عيسى المصري، المرجع نفسه، ص 75-76.

بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الإختصاصات والواجبات والمسؤوليات ويتجسد فيه سلوك الإلتزام والإلتزام في أداء الأعمال والمهام المنوط بالأفراد العاملين.<sup>1</sup>

ومن خصائص هذه النظرية:

- تحديد الإختصاصات الوظيفية في المنظمة.
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على الأفراد في المنظمة.
- تحويل السلطات ( الصلاحيات ) لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها.
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به .
- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديونها.
- إنتهاج الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين .
- حفظ الوثائق الرسمية لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب.<sup>2</sup>

### 2.1.11 نظرية الإدارة العلمية:

تعود هاته الأخيرة لـ"فريدريك تايلور" معتمدا فيها على الأسس العلمية في دراسة الحركة والزمن، وتهياً الظروف المادية والتنظيمية حتى يقوم الفرد بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وبأقل تكلفة مع تحقيق سلوك الإلتزام عند العاملين، ومن أهم إفتراضات هذه الأخيرة:

- النظر للعامل على أنه آلة تستجيب لجميع الأوامر والتعليمات.
- إعتقاد مبدأ تقسيم العمل .
- تحديد نطاق الإشراف: أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.
- دفع الأجور والحوافز بغية تحقيق كفاءة الأداء والإلتزام داخل المنظمة.
- إعتقاد مبدأ الحركة والوقت لتفادي ضياع الوقت والجهد وتجسيد الإلتزام في إنجاز الأعمال المنوطة بالعاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير محمود، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009م، ص33، ص35.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير محمود، المرجع نفسه، ص ص 35-38.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير محمود، المرجع نفسه، ص ص 47-48.

## 3.1.11 نظرية التنظيم الإداري (هنري فايول):

تمحورت أفكار "فايول" حول وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق، والأمر والرقابة وأهمية معرفتها وتدريسها في الجامعات وقد إقترح أربعة عشر مبدأ لنجاح العملية الإدارية:

- **تقسيم العمل:** ويتم فيه فصل الوظائف والسلطات، وتوزيع المسؤوليات حسب القدرات ومستويات الذكاء.
- **السلطة والمسؤولية:** رأى "فايول" ضرورة التساوي بين السلطة والمسؤولية رغم صعوبة تحديد المسؤولية كلما إرتقى الفرد في السلم الإداري.<sup>1</sup>
- **الإنضباط:** هو ما يطلبه الرئيس وينفذه المرؤوس ويرى "فايول" أن أساس الإلتزام التنظيمي هو الطاعة للإتفاقيات التي تبرم بين طرفين في المشروع، كما يرى أن الإلتزام التنظيمي يتعلق بقدرة القادة الذين يطبقون العقوبات بحكمة ونزاهة عند إخلال المرؤوس بالقوانين والنظم القائمة.
- **وحدة التوجيه:** وهي أن يكون في المؤسسة رئيسا واحدا وخطة واحدة لجميع النشاطات الموجودة في هذه الأخيرة.
- **وحدة القيادة:** وهي أن يكون للأفراد العاملين رئيسا مباشرا واحدا، لأن القيادة الثنائية تسبب إرباك المرؤوس عندما يتلقى أوامر من رؤوسا مختلفين وبالتالي يؤدي إلى نتائج سيئة سواء على الأداء والفاعلية أو الإنضباط.
- **تعويض الموظفين:** تتمثل في التعقل والعدالة في تحديد الأجور والمكافآت في العمل، فيجب أن يركز العاملين على نظام جيد كمكافأة للجهود المبذولة.
- **التسلسل الإداري:** ويعني به التسلسل من أعلى الهيكل التنظيمي وبذلك تحقق طريقة الإتصال في المؤسسة.
- **المركزية:** ويقصد بها المركزية في إتخاذ القرارات في المؤسسة وتمركزها، في يد الرؤساء ذوي الدرجة العليا.
- **النظام:** ويعني أن هناك مكان لكل فرد ولكل فرد مكان في المشروع ويقصد به فايول تنظيم المواد الأولية كما ينظم العنصر البشري.<sup>2</sup>
- **العدالة:** وهي الإنصاف والتعقل في إعطاء الأجور والمكافآت ويعرفها "فايول" بأنها: "تنفيذ القوانين المنصوص عليها المطلقة بروح العطف والعظام".
- **الاستقرار:** ويقصد به تحقيق الإستقرار لدى العاملين من خلال تطبيق الإدارة القوانين التي تشجعهم على العمل في المؤسسة لمدة أطول .

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار رضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2004م، ص273.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، المرجع نفسه، ص ص 273-274.

- المبادرة : وتعني المبادرة في إنجاز المهام والإبداع والإبتكار وتنفيذ الخطط والمشاريع.
- الروح الجماعية: وتمثل في العمل بروح الفريق من خلال التعاون و التضامن والتآلف بين العاملين .
- تبعية المصالح الفردية للمصلحة العامة: ويقصد بهذه الأخيرة تكريس الفرد لجميع الجهود لخدمة المصلحة العامة.<sup>1</sup>

## 2.11 النظريات الحديثة:

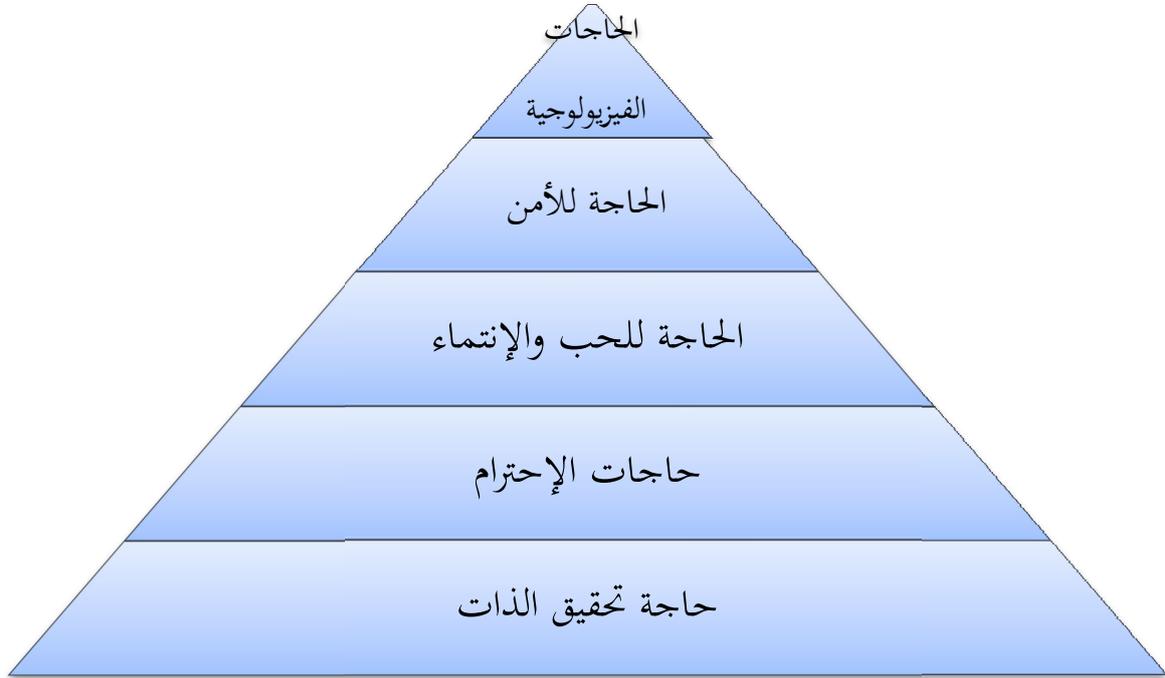
### 1.2.11 نظرية الحاجات "لإبراهام ماسلوا":

- يفترض ماسلو أن الرغبات الإنسانية هي بمثابة دوافع تتحدد وتساهم في تجسيد الإلتزام الوظيفي وهي كالآتي:
- الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات الضرورية لحياة الفرد من طعام وشراب وجنس وراحة وتعتبر هذه الأخيرة أقوى الحاجات الإنسانية .
  - الحاجة للأمن: وتمثل في توفر الحماية للفرد من الأخطار البيئية سواء كانت خطرا صحيا أو إقتصاديا أي ماديا.
  - الحاجة للحب والانتماء: تمتع الفرد بالحاجات وإشباعها كالحب والانتماء والصدقة والقبول من الآخرين بإعتبار الفرد كائن إجتماعي بطبعه.
  - حاجات الإحترام: ويهتم هذا الأخير بشعور الأفراد بالقيمة والأهمية وتمثل في المكانة الإجتماعية، إعتراف الآخرين بالفرد وتقبلهم له.
  - حاجات تحقيق الذات: وتمثل في الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في حياته كأن يكون مديرا أو رجل أعمال، ويأتي إشباع هذه الأخيرة بعد إشباع جميع الحاجات السابقة للفرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص ص 273-274.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، المرجع نفسه، ص ص 276-277.

الشكل رقم 06: يوضح هرم الحاجات كما صورته "ماسلو".



المصدر: من إعداد الطالبتين

### 2.2.11 نظرية ماكيلاند للحاجات:

اهتم ماكيلاند في نظريته بعملية تحفيز الأفراد في مكان العمل، وحدد ثلاث أنواع من الحاجات التي تؤثر على الفرد وفعاليتها اتجاه عمله، منها: الحاجة إلى السلطة والانتماء والحاجة للإنجاز.<sup>1</sup>

● **الحاجة إلى السلطة:** رأى الباحث بأن هناك ثلاثة من الأفراد الذين لديهم دافع قوي للتأثير في الآخرين وتغيير الأوضاع، ويرى أن هؤلاء الأفراد عادة ما ينجحون لتمتعهم بسمات قيادية لإلتزامهم بالعمل في إطار المؤسسات ولأن العمل الشرعي في إطار القانون يسمح لهم بالحصول على المساندة والمؤيدين الذين يشاطرونهم الرأي ومن أهم سمات هؤلاء الأفراد تلهفهم على القوة والإستنفار بالقرار ومن ثم التحول إلى تسلط فردي، بمعنى الميل إلى السيطرة والتحكم في الآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، ط 1، دار البصائر للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006، ص 48-49.

<sup>2</sup> رضا صاحب أبو حمد آل عالي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 457.

- الحاجة للإلتزام: ويعني بها ميل الأفراد إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين بحيث يشعرون بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من طرف الآخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم.<sup>1</sup>
  - الحاجة للإنجاز: ويقصد بها الأفراد الذين تتوفر لديهم حاجة قوية للإنجاز، يكون عندهم رغبة قوية للنجاح والخوف من الفشل، ويتسمون بحب التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها.<sup>2</sup>
- 3.2.11 نظرية ((X)) و ((Y)) لدوجلاس ماك قريفور :**

أ- نظرية ((X)) وتقوم على الإفتراضات التالية:

- أن الفرد كسول بطبيعته يكره العمل ويتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في إستطاعته.
- الأفراد العاملين يتم إجبارهم على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة .
- يفضل الفرد العامل التوجه، ويتجنب تحمل المسؤولية ولديه القليل من الطموحات.<sup>3</sup>

ب- نظرية ((Y)) وتقوم على الإفتراضات التالية:

- ترى أن الأفراد يقومون بالعمل وبذل الجهد العضلي والذهني بشكل طبيعي ويعتبرونه مثل اللعب والراحة.
- ترى بأن الرقابة الخارجية اللطيفة والمستمرة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف، ولكن يمكن للأفراد ممارسة الرقابة الذاتية في سبيل القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف والإلتزام داخل أي مؤسسة.
- ترى أن الفرد العادي بإستطاعته تحمل المسؤولية، إذا ما توفرت له الظروف المناسبة للعمل .
- يسعى الفرد في العمل ويتطلع إلى أن يكون هناك تساوي وتعادل بين إلتزامه وإنضباطه في العمل والتحفيز الذي يتحصل عليه من خلال ما ينجزه من مهام للأفراد العاملين قدرة كبيرة على ممارسة الإبداع والتطوير وخلق كل ما هو جديد ويكون في صالح المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل عالي، المرجع السابق، ص 457.

<sup>2</sup> رضا صاحب أبو حمد آل عالي، المرجع نفسه، ص 457.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص ص 284-285.

<sup>4</sup> رعد حسن الصرن، المرجع نفسه، ص 284، ص 285.

**3.11 النظريات المعاصرة:****1.3.11 نظرية الإلتزام البقائي:**

إختار Becher أحد التصورات الهامة للإلتزام وحاول أن يوضح معناه ويبلوره من خلال نظرية واضحة عرف فيها الإلتزام بأنه: "إندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة"، وبالتالي يكون الإلتزام التنظيمي هو درجة إرتباط الفرد بمنظمة معينة، وأن هذا الإلتزام نتيجة لإستثمارات الفرد في المنظمة أو لأن يجري عدد من المراهنات الجانبية التي تعمل على تأكيد بقاء الفرد في المنظمة، وبالتالي فإن الإلتزام السلوكي الذي يقدمه Becher يشير إلى البقاء في المنظمة لوجود قدر كبير من الإستثمارات للفرد في المنظمة وسوف يفقد هذا ما إذا ترك المنظمة .

إستحدثت نظرية Becher 1960 كثير من الباحثين لإختبار الرهان الجانبي والتعرف على مدى صداقتها، ولإختبار النظرية طور الباحثون مقاييس متعددة لقياس الإلتزام التنظيمي، كما حاولوا التعرف على محددات الإلتزام السلوكي الذي قدمه.<sup>1</sup>

**2.3.11 نظرية الإلتزام المعياري :**

يرى Wiener أن نموذج الإلتزام للمنظمات مثل كل النماذج النظرية ذات الفائدة يجب أن يقابل ثلاث معايير هامة على الأقل:

✓ دقة التعريف النظرية .

✓ التكامل النظري مع غيره من المفاهيم الأخرى ذات الصلة.

✓ وجود قوة تنبؤية للنموذج.

ويرى Wiener أن اغلب التغيير أو السلوك التنظيمي ركزت على السلوك الناتج من النماذج الموقفية الشرطية مثل نظريات التوقعات ونظريات التدعيم والإفتراض الرئيسي لتلك النماذج هو أنه لتفسير السلوك الفردي في المنظمات، نحتاج إلى أن نأخذ في الإعتبار الضغوط المعيارية المستخدمة مثل المعايير الأخلاقية والأدبية الفردية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد درويش، نظرية الإلتزام التنظيمي، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص18.

<sup>2</sup> محمد أحمد درويش، المرجع نفسه، ص30.

**3.3.11 نظرية الإلتزام الوجداني :**

تصور آخر لفهم الإرتباط السيكلوجي بين الفرد والمنظمة النابع من التوافق في القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها هذا التصور، أطلق عليه التوحد مع المنظمة، وهو يعني التماثل في الخصائص العامة والمصير بين الفرد والمنظمة.

ولقد أخذت العلاقة بين مفهوم التوحد مع المنظمة، ومفهوم الإلتزام التنظيمي ثلاث إتجاهات رئيسية هي:

– **الاتجاه الأول:** نظر إلى مفهوم التوحد ومفهوم الإلتزام باعتبارهم مفهومًا واحدًا وشيئًا واحدًا، حيث يرى Brawn 1969 أن التوحد هو الإلتزام بمنظمات الخدمة العامة، ويرى Sheldon 1971 أن التوحد مع المهنة هو الإلتزام المهني.

– **الاتجاه الثاني:** نظر إلى التوحد مع المنظمة بإعتباره أحد مكونات الإلتزام التنظيمي وبالتالي نظر إلى الإلتزام التنظيمي بإعتباره مفهوم يتكون من التوحد مع المنظمة والإندماج فيها. Porter et All: 1982, Wiener:1974, Allen:1982, Meyer:1990

– **الاتجاه الثالث:** نظر إلى مفهوم التوحد مع المنظمة ومفهوم الإلتزام التنظيمي على أنهما مفهومين مختلفين ومتباعدين ومن هؤلاء الباحثين يجد Mael 1995, Tetik:k1992, Ashforth<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد أحمد درويش، المرجع السابق، ص 67.

ثانيا: ماهية الإلتزام التنظيمي لدى الأساتذ:

### 1. تعريف الإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ:

الإلتزام التنظيمي هو مدى شعور المعلمين وإرتباطهم وولائهم لمدرستهم التي يعملون بها، وحرصهم على الإستمرار فيها والمشاركة في تحقيق أهدافها والإلتزام بقيمتها ودفعها للمنافسة والإبداع.<sup>1</sup>

### 2. أهمية الإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ:

- يكتسي الإلتزام التنظيمي أهمية كبرى في المؤسسات التربوية على المعلم نفسه وعلى زملائه وعلى المدرسة بشكل عام، يتضح ذلك من خلال ما يلي:

- يعد نمطا مهما للربط بين المؤسسات التربوية والأفراد خاصة في الوقت الذي لا تستطيع أن تقدم المؤسسات الحوافز المالية لدفع الأفراد لتحقيق مستوى أعلى من الإنجاز مما يؤدي إلى تحقيق النمو الإقتصادي وإرتفاع معدلات الإنتاج القومي.

- الإلتزام التنظيمي يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي والتنبؤ ببقاء المعلمين في مدارسهم ومؤسساتهم التربوية وعدم تركهم للعمل.

- الإلتزام التنظيمي للمعلمين يساعد على تماسك المعلمين وزيادة ثقتهم بمؤسستهم التربوية وتحقيق الإستقرار الوظيفي ويقلل من المشكلات التي تحصل بين المعلمين والإدارة .

- الإلتزام التنظيمي له علاقة بشعور الفرد بفاعليته في مدرسته ومؤسسته التربوية وتعزيز علاقات الزمالة والتوقعات المشتركة بين المعلمين وتحقيق التقدير المهني وإنطلاق الإبداع والمبادرة والدافعية نحو العمل والإنجاز.

- الإلتزام التنظيمي يمنح المعلم إستقرارا نفسيا ويساعد على تحقيق أفضل عائد وظيفي كما يرفع الروح المعنوية ويزيد من ثقة المعلم بنفسه وشعوره بتحقيق ذاته.

- الإلتزام التنظيمي يقلل من نسبة الغياب والتأخر عن العمل ويساهم في تحسين الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

### 3. العوامل المؤثرة في إلتزام المعلمين إتجاه مدارسهم:

تتمثل العوامل المؤثرة على إلتزام المعلمين إتجاه مدارسهم ومؤسساتهم التعليمية حسب حسين وآخرون في:

- خصائص الفرد الشخصية.

<sup>1</sup> بدر محمد عبد الحفيظ، عبد النعيم، الإلتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية)، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد3، مصر، 2020م، ص157.

<sup>2</sup> بدر محمد عبد الحفيظ عبد النعيم، المرجع نفسه، ص169.

- مدى إيمانهم بأهمية الإلتزام بقواعد وأنظمة المؤسسة مما تتولد لدى الفرد حالة من الإرتباط والإندماج بينه وبين المؤسسة.
- القيادة المدرسية التي تؤدي دورا كبيرا في تحديد سلوكيات وتصرفات الموظفين وإتجاهاتهم في العمل.
- إضافة إلى عوامل أخرى كالحوافز والأجور، الرضا الوظيفي، المناخ المدرسي.
- التواصل بين مستويات المنظومة المدرسية كافة.
- كما يذكر كل من رمضان ومحمود أقبوتو عوامل أخرى منها:
- سلوكيات القيادة المدرسية .
- رؤية مدرسية واضحة.
- التفاهم والتعاون.
- التواصل والتفاهم.
- المهام والمسؤوليات.
- التغيير والتطوير المدرسي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعيد براشد بن علي الشهموني وآخرون، أثر التماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس تعليم الأساسي في سلطنة عمان (دراسة ميدانية مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد5، العدد 10، 2021م، ص10.

## خلاصة الفصل

الإلتزام مفهوم أوسع وعم يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد ووجهة أو موضوع ما قد تكون المنظمة أو جماعة العمل أو المشرف أو المهنة أو غيرها من الوجهات الموجودة داخل المنظمة أو خارجها. كما يعبر الإلتزام التنظيمي عن طبيعة الحالة النفسية التي تربط الفرد بالوجهات الموجودة في المنظمة، فقد تكون هذه الحالة دافئة ومشحونة بالعاطفة فيتصف الإلتزام بأنه عاطفي، وقد يغلب عليها الشعور بالواجب وتأنيب الضمير، فيتصف الإلتزام بأنه معياري وقد يحدث أن تكون هذه العلاقة باردة تحكمها المصلحة الخاصة والظروف الخارجية يتصف بأنه مستمر.

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. مجالات الدراسة

2. المنهج المستخدم في الدراسة

3. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعتبر الدراسة الميدانية جانب مهما في البحث الاجتماعي من أجل معالجة الظاهرة بدقة وإسقاطها على الواقع الاجتماعي .

وسنحاول في هذا الفصل الإمام بحوثات الجانب الميداني مستهلين ذلك بمجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والمجال الزمني والبشري، ثم تحديد عينة الدراسة بالإضافة إلى نوع المنهج المستخدم وأهم الأدوات التي تم الإعتماد عليها في جمع البيانات والمعلومات، وأخيرا أساليب تحليل البيانات .

**1 مجالات الدراسة:****1.1 المجال المكاني:**

تمت هاته الدراسة الميدانية، في ثلاث متوسطات واقعة في ولاية تيارت، وهي "متوسطة نوأورية طيب حي 88سكن مقابل أشبال الأمة بلدية تيارت، متوسطة بلعسل طاهر بجي 204 سكن بلدية عين بوشقيف، ومتوسطة عباس لزرق ببلية لزرق بلدية الرحوية."

**2.1 المجال الزمني:**

ويقصد به المدة الزمنية التي إستغرقها التحقيق الميداني في ثلاث متوسطات بولاية تيارت ، لذلك فقد دامت مدة الدراسة الميدانية 30 يوم من 1 أبريل 2023 إلى غاية 1 ماي 2023 والتي كانت موزعة كآآتي :

**المرحلة الإستطلاعية : 1 أبريل 2023**

حيث بدأت هذه المرحلة بالإتصال مع مدراء المتوسطات ، وتعرفنا خلالها على الأساتذة الموجودين فيهم ،والذين أبدوا ترحيبهم وإستعدادهم الكامل لمساعدتنا على إجراء هذه الدراسة ،من خلال تقديمهم كل التسهيلات.

**مرحلة إجراء المقابلة : 3 أبريل 2023 إلى 6 أبريل 2023**

حيث أجرينا فيها عدة مقابلات مع الأساتذة في المتوسطات .

**مرحلة توزيع الإستمارات: 6 أبريل الى 9 أبريل**

بعدها تم تعديل أسئلة الإستمارة من خلال توجيهات الأستاذ المشرف وبعد عرضها على بعض أساتذة الجامعة من أجل تحكيمها واستكمال النقائص فيها وضبطها ، قمنا بتوزيعها على أفراد العينة .

**مرحلة جمع الإستمارات : من 14 أبريل إلى 16 أبريل**

بعد توزيع الإستمارات وملاها من طرف الأساتذة تمت عملية جمعها من أجل تفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها وبالتالي الوصول إلى نتائج الدراسة .

**3.1 المجال البشري:**

أجريت الدراسة على أساتذة التعليم المتوسط والذي يبلغ عددهم 57 أستاذ، يختلفون بإختلاف (السن، الجنس، الأقدمية) الذين يتوزعون على 3 متوسطات وهي كآآتي : متوسطة بلعسل طاهر بلدية عين بوشقيف 29 أستاذ، متوسطة نوأورية طيب بتيارت 25 أستاذ، متوسطة عباس لزرق بلدية الرحوية 29 أستاذ .

## 4.1 عينة الدراسة :

- **تعريف العينة:** هي جزء من المجتمع تتوافر فيه خصائص هذا المجتمع ، فإذا أردنا دراسة عينة من خمسة تلاميذ في فصل دراسي يضم أربعين تلميذاً، فإن هؤلاء التلاميذ الخمس يشكلون العينة ويرمز لها بالحرف  $n$  أما الأربعةون تلميذاً فهم يشكلون المجتمع، أي الأصل الذي سحبت منه العينة، ويرمز له بالحرف  $N$ ، وإذا كانت العينة ينبغي أن تتوافر فيها خصائص المجتمع الذي سحبت منه، فإن الحكمة من إجراء الدراسة على العينة ، تتمثل في أنه في كثير من الأحيان يستحيل إجراء الدراسة على المجتمع، وبالتالي يتم إختيار عينة محدودة ودراستها بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، ويصبح ذلك ممكناً، إذا كانت خصائص العينة تمثل خصائص والمجتمع من حيث أكبر عدد ممكن من المتغيرات، خاصة المتغيرات التي يحتمل أن تؤثر في الظاهرة محل البحث.<sup>1</sup>

- **كيفية إختيار العينة:** ولقد تم إختيار عينة 57 أستاذ من مجتمع البحث المكون أساساً من 83 أستاذاً في التعليم المتوسط بولاية تيارت، والذين يتوزعون على ثلاث متوسطات، (متوسطة بلعسل طاهر 29 أستاذ، متوسطة نواورية طيب، 25 أستاذ ، متوسطة عباس لزرق 29 أستاذ).

## 2. المنهج المستخدم في الدراسة:

منهج البحث "هو الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة.<sup>2</sup>

ويعرف كذلك على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة، بهدف الإجابة على الأسئلة والإستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة . وللإجابة على إشكالية دراستنا وتساؤلاتها ،ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع دراستنا "الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا وكيفيًا عن طريق جمع معلومات، مقننة عن المشكلة وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بركات عبد العزيز، مناهج البحث الإعلامي، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012م، ص126.

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطية حسن جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، ب ط، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر 2004م. ص 35

<sup>3</sup> عمار كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م، ص228.

### 3. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

#### 1.3 المقابلة :

المقابلة هي " إحدى أدوات البحث العلمي التي تجمع بين الطرفين هنا الباحث وشخص أو أكثر من أفراد عينة البحث ، إجتماعا فرديا أو جماعيا، يتمثل دور الباحث فيها بإعداد أسئلة المقابلة إعدادا جيدا ، ويقوم الباحث بتدوينها ثم تصنيفها ثم تحليلها"<sup>1</sup>.  
ويمكن تعريفها أيضا أنها "عملية إتصال شخصي لفضي فعال، يقوم على الثقة ، يجري بين الباحث وبين أحد أفراد عينة البحث ، بهدف الحصول على بيانات تساهم في تحديد جوانب مشكلة البحث بصورة عميقة ودقيقة وواضحة ، وإيجاد الحلول المناسبة لها."<sup>2</sup>

#### 2.3 الإستبيان :

"تعد إستمارة الإستبيان وسيلة لجمع المعلومات والمتعلقة بموضوع البحث ، عن طريق إعداد إستمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من المواطنين ويسمى الشخص الذي يقوم بملاء الإستمارة بالمستجيب " .  
ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا قمنا بإختيار أو الإعتماد على الإستمارة ، كأداة أساسية لجمع المعلومات .

#### محاور إستمارة الإستبيان :

تتكون الإستمارة من 34 سؤالاً مقسم على 4 محاور كما يلي :

المحور الأول : يضم 5 أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة والتي تمثلت في ( الجنس ، السن ، الاقدمية في العمل ، المستوى التعليمي ومكان السكن ) .

المحور الثاني : يضم 7 أسئلة تتعلق بنمط التكوين المستمر الذي تلقاه الاستاذ .

المحور الثالث : يضم 10 أسئلة تتعلق بتأثير التكوين المستمر على زيادة الآداء الوظيفي عند الأساتذة .

المحور الرابع : يضم 12 سؤال يتعلق بتأثير التكوين المستمر على الولاء التنظيمي. عند الأساتذة .

<sup>1</sup> سلاطية بلقاسم، حسن جيلاني، مدخل لمناهج البحث الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجماعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018م، ص142.  
<sup>2</sup> وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد فحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007م، ص73.

## 3.3 أساليب تحليل البيانات :

بعد عملية جمع البيانات، تم الإعتماد في تحليلها على مايلي :

✓ البيانات في جداول بسيطة .

✓ إستخدام التكرارات .

إستخدام النسب المئوية للتعرف على إستجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة ، حيث تحسب

النسبة المئوية على النحو التالي:

$$\text{النسبة المئوية للعنصر (للإجابة)} = \text{تكرارات} / \text{مجموع التكرارات} \times 100$$

## خلاصة الفصل :

بعد عرض جميع الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية بدأ بمجالات الدراسة وكذا إختيار عينة الدراسة والمنهج المتبع المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة الدراسة، وأدوات جميع البيانات المكونة من المقابلة وإستمارة الإستبيان بالإضافة إلى أساليب تحليل البيانات المتمثلة في التكرار والنسبة المئوية سيتم عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها في الفصل القادم .

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

- 1- عرض وتحليل البيانات الشخصية
- 2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
- 3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
- 4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

ثانياً: نتائج الدراسة

- 1- النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية
- 2- النتائج في ضوء البيانات الشخصية
- 3- النتائج في ضوء الفرضية الأولى
- 4- النتائج في ضوء الفرضية الثانية
- 5- النتائج في ضوء الفرضية الثالثة

**تمهيد:**

يهدف هذا الفصل إلى تحليل ومناقشة البيانات التي جمعت بواسطة إستمارة الاستبيان وإختبار تساؤلات الدراسة والتي تناولت المحاور التالية:

**المحور الأول:** بيانات شخصية .

**المحور الثاني:** الأسلوب التسيري المعتمد في عملية التكوين المستمر.

**المحور الثالث:** تأثير التكوين المستمر على الأداء الوظيفي.

**المحور الرابع:** تأثير التكوين المستمر على الولاء التنظيمي.

وبذلك سنعمد في تحليل ومناقشة هذه البيانات على التكرار والعرض الجدولي والقيام بالعمليات الإحصائية (النسب المئوية) كما يهدف لعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة والمناقشة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

### 1- عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 01 : يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
45.6%	26	ذكر
54.4%	31	انثى
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه المتعلقة ب توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس نلاحظ أن : نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، حيث يشكل الإناث ما نسبته 54,4% مقابل 45,6% أساتذة ذكور، وهي ظاهرة نلاحظها في أغلب مؤسسات التربية والوظيف العمومي وقطاع الصحة بالجزائر، خاصة في مجال التربية والتعليم، ويفسر ذلك ب:

- كون التعليم مهنة تستقطب العنصر الأنثوي بشكل كبير لأنها تتناسب مع خصوصية المرأة النفسية والاجتماعية.
- سيطرة الإناث على الذكور داخل الجامعة وفي المدرجات كامتداد تفوق الإناث على الذكور في نسب النجاح بشهادة البكالوريا، وهو ما يفسح المجال لتفوق المتخرجات من الإناث على الذكور وإنتقال التفوق من الدراسة إلى الجامعة ومن ثم إلى المؤسسة.

الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
25 سنة إلى 35 سنة	28	49.1%
35 سنة إلى 45 سنة	21	36.8%
أكثر من 45 سنة	8	14%
المجموع	57	100%

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول متغير السن: يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25-35 سنة بنسبة 49% ما يعادل نصف المبحوثين، تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35-45 سنة بنسبة 36,8% ما يعادل 21 شخص، و في الأخير فئة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة بنسبة 14% وهي فئة منخفضة مقابل الفئات الأخرى.

ومنه نستنتج أنه يتم إتباع سياسة توظيف الطاقات الشابة أي توظيف الفئات الشبابية التي تضمن لهذا السلك نوع من الإستقرار لفترة زمنية محددة.

الجدول رقم 03 : يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الجامعي

المستوى	التكرار	النسبة
ليسانس	25	43.9%
ماستر	30	52.6%
دراسات عليا	2	3.5%
المجموع	57	100%

من خلال البيانات الإحصائية أعلاه والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي، نلاحظ أن كل أفراد العينة يملكون مستوى جامعي موزعين كالتالي: النسبة الغالبة وهي 52,6% من أفراد العينة أي حوالي نصف المجتمع المبحوث حاصلون على درجة ماستر، ثم تليها في المرتبة الثانية الأفراد الحاصلون على درجة ليسانس ويبلغ نسبتهم 43,9%، وفي الأخير نجد فئة الأساتذة من ذوي الدراسات العليا وقدرت نسبتهم 3,5%.

وهذا راجع إلى كثرة المناصب التي تفتح أمام شهادة الماستر و الليسانس، أما شهادة ماجستير ودكتوراه فإنهم يتجهون إلى سلك التعليم الثانوي والجامعي لأن التوظيف في هاته المرحلة يوفر لهم حوافز مادية ومعنوية أكثر تجعلهم يتركون العمل في طور التعليم المتوسط .

## الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	الأقدمية في العمل
17.5%	10	أقل من 5 سنوات
47.5%	27	من 5 إلى 10 سنوات
17.5%	10	من 10 إلى 15 سنة
17.5%	10	15 سنة فأكثر
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل يتضح لنا أن: أغلب نسبة قدرت ب 5,47% ما يعادل 27 فرد من المبحوثين الذين تتراوح مدة عملهم من 05 إلى 10 سنوات، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يعملون منذ أقل من 5 سنوات والأفراد الذين يعملون من 10 إلى 15 سنة و الأفراد الذين يعملون منذ أكثر من 15 سنة بنسب متساوية 17,5% ما يعادل 10 أفراد من كل فئة.

وبالتالي فإن فئة من 05 إلى 10 سنوات هي الفئة الغالبة و هذا يعكس سياسة التوظيف في سلك التعليم حيث أنه في كل مرة يتم خلق مناصب عمل جديدة بالإضافة إلى التوظيف المباشر لخريجي المدارس العليا، وتعويض الموظفين الذين أحيلوا على التقاعد.

## الجدول رقم 05 : يبين توزيع افراد العينة حسب متغير مقر السكن

النسبة	التكرار	مقر السكن
47.4%	27	منطقة حضرية
10.5%	6	منطقة ريفية
42.1%	24	منطقة شبه حضرية
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول توزيع أفراد العينة بحسب مقر السكن نلاحظ أن : هناك تفاوت قليل بين الفئة المقيمة في المناطق الحضرية والفئة المقيمة في المناطق الشبه حضرية، حيث بلغت نسبة

المقيمين في المناطق الحضارية 47,4% تليها نسبة 42,1% من المقيمين في المناطق الشبه حضرية، بالمقابل نجد فقط 10,5% من الأساتذة يقيمون ضمن مجال المناطق الريفية.

وذلك راجع إلى نزوح وهجرة السكان من المناطق الريفية إلى المناطق الحضارية والشبه حضرية بسبب توفر الظروف الملائمة للعيش فيهم، كما أن تواجد المؤسسات التعليمية مجال البحث تقع ضمن المناطق الحضارية وشبه الحضارية بالتالي فإن أغلب الأساتذة العاملين عليها يتجهون للسكن بقرب مؤسساتهم، وهي نسب تدل على توفر الظروف الاجتماعية والاستقرار اللازمين لوظائفهم.

المحور الثاني : الأساليب التسييرية المعتمدة في عملية التكوين المستمر

الجدول رقم 06 : يبين اساليب التكوين المستمر التي تم تلقيها خلال مرحلة التكوين

النسبة	التكرار	اساليب التكوين المستمر
57.9%	33	الندوات
31.6%	18	المحاضرات
10.5%	6	الإجتماعات
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه والمتعلق بأساليب التكوين المستمر التي يتلقاها الأساتذة نلاحظ وجود ثلاث أساليب لتطبيق التكوين المستمر، وهي: الندوات، المحاضرات، الإجتماعات.

لكن ذلك بنسب مختلفة حيث أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 57,9% تلقوا التكوين عن طريق أسلوب الندوات، يليها أسلوب المحاضرات بنسبة 31,6%، ثم أسلوب الاجتماعات 10,5%.

وبالرغم من وجود أساليب متعددة يظهر اعتماد الندوات بشكل كبير وهو ما جرت عليه العادة منذ عقود في المنظومة التربوية، حيث يتم تجميع أساتذة مادة واحدة تحت اشراف مفتشين أو أساتذة مكونين لمناقشة البرامج الجديدة، القوانين وأساليب التقييم ومستجدات قطاع التربية.

الجدول رقم 07 : يبين الأسلوب المفضل في التكوين

النسبة	التكرار	الأسلوب المفضل
22.8%	13	المحاضرات
63.2%	36	الندوات
14%	8	الإجتماعات
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول نوع الأسلوب المفضل في عملية التكوين نلاحظ أن: هناك تباين في نوع الأسلوب المفضل في مرحلة التكوين، لكن ما يظهر هو أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن أسلوب الندوات وبنسبة 63,2% يمثل الأسلوب المفضل في عملية التكوين المستمر للأساتذة، ثم يأتي أسلوب المحاضرات بـ نسبة 22,8% ، أما أسلوب الإجتماعات فهو آخر تفضيل لدى الأساتذة بنسبة 14%.

الجدول رقم 08 : يبين مدة التكوين المستمر التي تم تلقيها خلال فترة التكوين

النسبة	التكرار	مدة التكوين المستمر
80.7%	46	سنة
1.8%	1	سنتين
17.5%	10	ثلاث سنوات فأكثر
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول المدة التي قضاها الباحثون في عملية التكوين المستمر نلاحظ ما يلي: أغلب أفراد العينة قضاوا سنة واحدة في عملية التكوين وذلك بنسبة 80,7%، ثم تليها نسبة 17,5% من أفراد العينة الذين تلقوا تكوين مستمر في مدة سنة واحدة، وفي الأخير نجد نسبة ضعيفة جدا قدرت بـ 1.8% من أفراد العينة تلقوا تكوينهم في ثلاث سنوات وأكثر.

الجدول رقم 09: يبين عدد الدورات المشارك فيها خلال فترة التكوين

النسبة	التكرار	الدورات
14%	8	دورة واحدة
57.9%	33	5 دورات الى 10 دورات
28.1%	16	10 دورات فأكثر
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول عدد الدورات التكوينية يتبين لنا أن: أكثر من نصف أفراد العينة شاركوا في 5 دورات إلى 10 دورات خلال تكوينهم بنسبة 57,9%، تليها نسبة 28% الذين شاركوا في أكثر من 10 دورات، و في الأخير نسبة 14% للأفراد الذين صرحوا أنهم شاركوا بدورة واحدة. و منه نستنتج أن الدورات التكوينية تساهم بشكل كبير في معالجة القصور و الضعف لدى الموظفين.

الجدول رقم 10 : يبين المكان الذي تمت فيه عملية التكوين

النسبة	التكرار	مكان التكوين
33.3%	19	داخل المؤسسة
66.7%	38	خارج المؤسسة
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول المكان الذي تمت فيه عملية التكوين المستمر نلاحظ أنها تمت ضمن مجالين: خارج وداخل المؤسسة، كما يبدو أن أغلبية أفراد العينة تلقوا التكوين خارج المؤسسة ما نسبته 66,7%، وأما ما نسبته 33,3% الأفراد الذين تلقوا التكوين داخل المؤسسة .

ومن خلال النتائج السابقة وحسب الإجابة الغالبة في الجدول نستنتج أن عملية التكوين المستمر تتم خارج المؤسسة أي تتم في المؤسسات المدرسية وفي مؤسسات ومعاهد التكوين التابعة للوزارة المكلفة بالتربية الوطنية .

الجدول رقم 11 : يبين مراحل التكوين المستمر التي تم تلقيها خلال فترة التكوين

النسبة	التكرار	مراحل التكوين المستمر
15.8%	9	تكوين نظري
1.8%	1	تكوين تطبيقي
82.5%	47	كلاهما
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول مراحل التكوين المستمر التي تم تلقيها خلال فترة التكوين نلاحظ أن : أعلى نسبة لكل من التكوين النظري والتطبيقي معا ( كلاهما معا) حيث قدرت بـ 82,5%، ثم تأتي مرحلة التكوين النظري نسبته 15,8%، ويأتي في الأخير مرحلة التكوين التطبيقي الذي قدرت نسبته بـ 1,8% .

الجدول رقم 12: يبين أنواع النشاطات خلال فترة التكوين

النشاط المقام به خلال فترة التكوين	التكرار	النسبة المئوية
ورشات تكوين	8	14.03%
دروس نموذجية ومحاضرات	19	33.33%
إختبارات وتمارين	7	12.28%
إنجاز مذكرة بيداغوجية	5	8.77%
إعداد بحوث ومناقشتها	9	15.78%
تحضير ودقة درس	3	5.26%
دروس سمعي بصري توضيحي	6	10.52%
المجموع	57	100%

من خلال النسب المشار إليه في الجدول أعلاه حول النشاطات المعتمدة خلال فترة التكوين المستمر نلاحظ وجود تنوع في النشاطات من ورشات تكوين ومحاضرات أي أنها تجمع بين النظري والتطبيقي، واختلفت نسبتها كالتالي

اعتماد الدروس النموذجية والمحاضرات بنسبة أكبر قدرت ب 33.33% من مجموع مفردات العينة، تليها 15.78% صرحوا أنهم قاموا بإعداد البحوث ومناقشتها ثم 14.03% قاموا بورشات تكوين ، في حين 12.28% قاموا باختبارات وتمارين، بينما 10.52% قاموا بدروس سمعية بصرية توضيحية و 8.77% قاموا بإعداد البحوث وناقشوها وأخيرا نجد 5.26% حضروا وثيقة درس.

المحور الثالث : تأثير التكوين المستمر على زيادة الأداء الوظيفي

الجدول رقم 13 : يبين تأثير التكوين المستمر في زيادة أداء العمل

النسبة	التكرار	تأثير التكوين المستمر من زيادة أداء العمل
96.5%	55	نعم
3.5%	2	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه المتعلق بتأثير إمكانية التكوين المستمر على زيادة أداء العمل نلاحظ أن: كل أفراد العينة صرحوا بأن التكوين المستمر يؤثر في زيادة في أداء العمل وذلك بنسبة 96,5%، وهي نسبة كبيرة جدا، بينما اثنان فقط من أفراد العينة وبنسبة 3,5% صرحوا أن التكوين المستمر لا يؤثر في زيادة الأداء في العمل.

إذن من خلال النتائج السابقة وحسب الإجابة الغالبة في الجدول نستنتج أن التكوين المستمر يساهم في زيادة إمكانياتهم في أداء عملهم حيث أن التكوين يتيح لهم الزيادة في المعارف والمعلومات والمهارات والخبرات وبالتالي الزيادة في إمكانيات أداء العمل .

جدول رقم 14 : يبين قدرة التكوين المستمر من تحسين وتطوير المهارات في الأداء الوظيفي

النسبة	التكرار	تطوير مهارات الأداء الوظيفي من خلال التكوين المستمر
93%	53	نعم
7%	4	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول قدرة التكوين المستمر من تحسين وتطوير المهارات في الأداء الوظيفي نلاحظ أن: أغلبية المجتمع المبحوث صرحوا أن التكوين المستمر يساهم في تحسين وتطوير مهاراتهم في أداءهم الوظيفي حيث بلغت نسبتهم 93% ، تليها نسبة 7% للذين صرحوا أن التكوين المستمر لا يساهم في تحسين وتطوير مهاراتهم في أداءهم الوظيفي .

ومن النتائج السابقة وحسب الإجابة الغالبة في الجدول نستنتج أن: التكوين المستمر يساعد على إمداد المعلمين بالمهارات والمعلومات والمعارف والخبرات الجديدة وتطويرها وزيادة قدرتهم على الإبداع والتجديد بما يمكنهم من تحقيق الاهداف المؤسسة التعليمية فيكون عملهم هادفا ومنظما وفعالاً .

الجدول رقم 15: يبين العلاقة بين قدرة التكوين المستمر على الدفع إلى العمل بجد وإتقان ومثابرة وغرس روح الإتقان وحب العمل والسعي إلى التميز.

المجموع	لا	نعم	قدرة التكوين المستمر على الدفع على إلى العمل بجد وإتقان ومثابرة غرس التكوين المستمر وروح الإتقان وحب العمل والسعي إلى التميز
53	2	51	نعم
%93	%3.5	%89.5	
4	2	2	لا
%7.01	%3.5	%3.5	
57	4	53	المجموع
%100	%7.01	%92.98	

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول مدى قدرة التكوين المستمر على الدفع إلى العمل بجد وإتقان ومثابرة وغرس روح الإتقان وحب العمل والسعي إلى التميز نلاحظ أن: 93% من المبحوثين صرحوا أن التكوين المستمر يدفع إلى العمل بجد وإتقان ومثابرة، وهي نسبة متقاربة مع 89.5% من المبحوثين أقرروا أن التكوين المستمر يغرس فيهم روح الإتقان وحب العمل والسعي إلى التميز، بينما فقط 7.01% من المبحوثين صرحوا أن التكوين المستمر لا يدفعهم إلى العمل بجد وإتقان والمثابرة، وهي نسبة متقاربة مع 3.5%، الذين صرحوا أن التكوين لا يغرس فيهم روح الإتقان وحب العمل والسعي إلى التميز ولا يدفعهم إلى العمل بجد وإتقان ومثابرة.

من خلال النتائج السابقة وحسب الإجابة الغالبة نستنتج أن: التكوين المستمر يغرس حب العمل والقيم والأخلاق داخل المعلم فيعزز من خلق الأمانة والنزاهة والإتقان بداخله مما يعمل على تقليص فرص الغش والإرتشاد وغيرها داخل المؤسسة.

## الجدول رقم 16 : يبين دور التكوين المستمر في زيادة الإهتمام بالعمل

النسبة	التكرار	زيادة الإهتمام بالعمل من خلال التكوين المستمر
93%	53	نعم
7%	4	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول مساعدة التكوين المستمر على زيادة الاهتمام بالعمل نلاحظ أن: إجابة المبحوثين الغالبة في الجدول هي أن التكوين المستمر يساعد على زيادة الإهتمام بالعمل حيث بلغت نسبتهم 93%، بينما نلاحظ أن نسبة 7% من إجابات المبحوثين صرحوا أن التكوين المستمر لا يزيد من نسبة إهتمامهم بعملهم .

من خلال النتائج السابقة وحسب الإجابة الغالبة في الجدول والتي بلغت 93% نستنتج أن: التكوين المستمر يعمل على غرس حب العمل ينمي الروح المعنوية كما يعمل على تطوير المهارات وتحسينها من أجل ترسيخها وتحسينها على أرض الواقع .

## الجدول رقم 17 : يبين مساهمة التكوين المستمر في تحسين نوعية وكمية العمل المقدم

النسبة	التكرار	تحسين نوعية وكمية العمل المقدم من خلال التكوين المستمر
93%	53	نعم
7%	4	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول مدى مساهمة التكوين المستمر في تحسين نوعية وكمية العمل المقدم يتبين لنا أن: أكثر أفراد العينة يصرحون بذلك بنسبة قدرت ب 93%، في المقابل قدرت نسبة الفئة النافية لذلك ب 7% ما يعادل 4 مبحوثين.

من خلال النتائج السابقة وحسب الإجابة الغالبة في الجدول نستنتج أن: التكوين المستمر يؤدي إلى رفع مستوى ثقافة المعلم وتحسين معارفه التربوية وتطوير كفاءته المهنية وصقل خبراتهم، ليكون عنصرا فعال ومهما في عمله ومجتمعهم.

## الجدول رقم 18 : يبين تمكين التكوين المستمر من زيادة الثقة في المهارات و القدرات

النسبة	التكرار	زيادة الثقة في المهارات و القدرات من خلال التكوين المستمر
86%	49	نعم
14%	8	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول تمكين التكوين المستمر من زيادة الثقة في المهارات و القدرات المقدمة نلاحظ أنه: نسبة افراد العينة الذين أجابوا ب نعم بلغت 86% و صرحوا أن التكوين المستمر يزيد من مستوى الثقة في القدرات و المعارف العلمية و المهارات السلوكية التي تساعدهم في أداء واجباتهم الوظيفية، في حين قدرت نسبة الفئة الثانية ب 14% كانت إجاباتهم نافية لذلك، وبرروا ذلك بأن التكوين المستمر لم يضيف شيئاً جديداً في مهاراتهم.

و يمكن تفسير هذه النتيجة أن فئة المبحوثين المعارضين إما أنهم شاركوا في تكوين محدود أو أنهم لم يتمكنوا من إستيعاب محتوى التكوين المستمر.

## الجدول رقم 19 : يبين تسهيل التكوين المستمر من حل المشكلات في العمل

النسبة	التكرار	تسهيل حل المشكلات في العمل من خلال التكوين المستمر
91.2%	52	نعم
8.8%	5	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول إمكانية تسهيل التكوين المستمر في حل المشكلات داخل العمل، نلاحظ أن : أغلبية المجتمع المبحوث صرحوا أن التكوين المستمر يسهل ويساهم في حل المشكلات داخل العمل حيث بلغت نسبتهم 91,2%، وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة بالذين صرحوا أن التكوين المستمر لا يساهم في تسهيل وحل مشكلاتهم داخل العمل بنسبة 8,8% .

ومن النتائج السابقة وحسب الإجابة الغالبة في الجدول نستنتج أن: التكوين المستمر يرفع مستوى أداء المعلمين ويطور مهاراتهم التعليمية ويصرهم بالمشكلات التعليمية وحلها خصوصا تلك المتعلقة بسلوك التلاميذ .

الجدول رقم 20: يبين العلاقة بين مدى قدرة التكوين المستمر على تقديم أفكار وخبرات جديدة في العمل واكتساب طرق جديدة في التدريس.

المجموع	لا	نعم	تقديم التكوين المستمر أفكار والخبرات الجديدة في العمل إكتساب التكوين المستمر طرق جديدة في التدريس
53	3	50	نعم
%92.97	%5.26	%87.71	
4	2	2	لا
%7.01	%3.5	%3.5	
57	5	52	المجموع
%100	%8.77	%91.22	

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه مدى التكوين المستمر على تقديم أفكار جديدة وخبرات في العمل واكتساب طرق جديدة في التدريس نلاحظ أن: 92.97% من المبحوثين صرحوا أن التكوين المستمر يقدم لهم أفكار وخبرات جديدة في العمل، وهي نسبة متقاربة بشكل كبير مع 87.71% من المبحوثين الذين يرون أن التكوين المستمر يساعدهم على إكتساب طرق جديدة في التدريس، بينما نجد 7.01% من المبحوثين صرحوا أن التكوين المستمر لا يقدم لهم أفكار وخبرات جديدة في العمل أي لديهم نظر سلبية للتكوين وهو ما يتقارب مع 3.5% من المبحوثين الذين أقروا بأن التكوين المستمر لا يساعدهم على معرفة واكتساب طرق جديدة في التدريس ولا يقدم لهم أفكار وخبرات جديدة أثناء العمل. ومن خلال النتائج السابقة وحسب الإجابة الغالبة في الجدول نستنتج أن التكوين المستمر يساعد على إمداد الأساتذة بالأفكار والخبرات والمعلومات الجديدة إضافة إلى إلمامهم بطرائق تدريس تربوية حديثة لزيادة كفاءتهم الإنتاجية ومساعدتهم على أداء عملهم بطريقة أفضل وبجهد أقل وفي وقت أقصر.

المحور الرابع : تأثير التكوين المستمر على الولاء التنظيمي.

الجدول رقم 21 : يبين مساهمة التكوين المستمر في الشعور بالفخر للانتماء لسلك التعليم

النسبة	التكرار	الشعور بالفخر للانتماء لسلك التعليم من خلال التكوين المستمر
87.7%	50	نعم
12.3%	7	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول مساهمة التكوين المستمر في الشعور بالفخر والانتماء لسلك التعليم نلاحظ أن: أعلى نسبة قدرت ب 87,7% ما يعادل 50 من الأفراد المبحوثين الذين يشعرون بالفخر إتجاه سلك التعليم، وصرحوا بأن التكوين المستمر ينمي فيهم هذا الشعور و يعرفهم بهذه المهنة النبيلة التي يقومون بها و تربيتهم و تعليمهم للأجيال الصاعدة ، مقابل نسبة 12,3% أولت بأجوبة غير الفئة الأولى و برروا ذلك بأنها مهنة مثلها مثل باقي المهن.

الجدول رقم 22 : يبين قدرة التكوين المستمر في تقوية الارتباط بسلك التعليم

النسبة	التكرار	تقوية الارتباط بسلك التعليم من خلال التكوين المستمر
86%	49	نعم
14%	8	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول قدرة التكوين المستمر في تقوية الارتباط بسلك التعليم يتبين لنا أن: أغلب أفراد العينة بنسبة قدرت ب 86% ما يعادل 49 أستاذ وأستاذة يؤكدون على أن التكوين المستمر الذي يتلقونه يزيدهم إرتباطا و تمسكا بعملهم، وذلك من خلال التعرف على الدور الذي يحظى به سلك التعليم في المجتمع، إضافة إلى أنهم يرون أن التعليم رسالة و يجب تبليغها تطبيقا لمقولة أحمد شوقي: كاد المعلم أن يكون رسولا...، أما الفئة المعاكسة قدرت بنسبتهم ب 14% يرون أن إرتباطهم بسلك التعليم راجع إلى حبهم للمهنة.

## الجدول رقم 23 : يبين دور التكوين المستمر في زيادة الإيمان بمبادئ و قيم سلك التعليم

النسبة	التكرار	زيادة مبادئ وقيم سلك التعليم من خلال التكوين المستمر
82.5%	47	نعم
17.5%	10	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول دور التكوين المستمر في زيادة الإيمان بمبادئ وقيم سلك التعليم يتبين أن: أغلب أفراد العينة بنسبة قدرت 82,5% ما يعادل 47 أستاذ و أستاذة ربطوا زيادة إيمانهم بمبادئ و قيم سلك التعليم بعملية التكوين المستمر التي تكسبهم مختلف المعارف و المعلومات، أما نسبة 17% فقد عاكسوا الفئة الأولى في الرأي.

## الجدول رقم 24 : يبين مساهمة التكوين المستمر على التوافق بين الأهداف الشخصية و أهداف المؤسسة

النسبة	التكرار	التوافق بين أهداف الشخص وأهداف المؤسسة من خلال التكوين المستمر
96.5%	55	نعم
3.5%	2	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول مساهمة التكوين المستمر على التوافق بين الأهداف الشخصية واهداف المنظمة يتضح لنا أن: نسبة 96,5% من أفراد مجتمع البحث صرحوا أن التكوين المستمر يساهم بدرجة عالية في التوفيق بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، أما نسبة 3,5% ما يمثل شخصين من أفراد العينة و هي نسبة منخفضة مقارنة بالفئة الأولى يرون أن التكوين المستمر لا يوافق بين أهدافهم وأهداف مؤسساتهم وقد برروا ذلك باختلاف الأهداف.

من خلال ذلك نستنتج أن زيادة الإنتاجية وإرتفاع المستوى مرتبط بالتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

## الجدول رقم 25 : يبين قدرة التكوين المستمر على تلقين المسؤولية للفرد إتجاه الواجب المهني

النسبة	التكرار	تلقين المسؤولية إتجاه الواجب المهني من خلال التكوين المستمر
82.5%	47	نعم
17.5%	10	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول قدرة التكوين المستمر على تلقين المسؤولية الفرد إتجاه الواجب المهنية يتضح لنا أن: أغلب أفراد العينة بنسبة قدرت بـ 82,5% ما يعادل 47 أستاذ و أستاذة صرحوا بأن التكوين المستمر لقنهم المسؤولية إتجاه واجبهم المهني، على عكس الفئة الأخرى التي قدرت نسبتها بـ 17,5%.

من خلال النتائج السابقة وحسب الإجابة الغالبة في الجدول نستنتج أن: التكوين المستمر يؤدي إلى إكتساب المعلمين أعلى مستوى من الكفاءة والثقافة وتعريفهم بدورهم ومسؤوليتهم في العملية التربوية والوعي الكامل بالرسالة التي يقومون بها

## الجدول رقم 26: يبين دور التكوين المستمر في تعزيز الثقة بالنفس للفرد اثناء القيام بالمهام الموكلة إليه

النسبة	التكرار	تعزيز الثقة بالنفس اثناء اداء المهام من خلال التكوين المستمر
75.4%	43	نعم
24.5%	14	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول دور التكوين المستمر في تعزيز الثقة بالنفس أثناء القيام بالمهام الموكلة يتبين لنا أن: أغلب أفراد العينة بنسبة قدرت بـ 75,4% ما يعادل 43 أستاذ وأستاذة يرون أن التكوين المستمر يعزز فيهم الثقة بالنفس أثناء قيامهم بمهامهم لأنهم يؤدون مهنة نبيلة وأن التكوين المستمر يعلمهم طرق التدريس، أما الفئة الثانية وبنسبة 24,5% من أفراد العينة عاكسوا الفئة الأولى في الرأي وبرروا ذلك بأن الثقة بالنفس تدخل ضمن السمات الشخصية للفرد.

الجدول رقم 27 : يبين إمكانية التكوين المستمر من تحفيز على جعل الوظيفة من الأولويات

النسبة	التكرار	التحفيز على جعل الوظيفة من الأولويات من خلال التكوين المستمر
66.7%	38	نعم
33.3%	19	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول إمكانية التكوين المستمر من التحفيز على جعل الوظيفة من الأولويات يتضح لنا أن: الأولوية في العمل كانت بدرجات متفاوتة بين أفراد العينة حيث قدرت أعلى نسبة ب 66,7% ما يعادل 38 فرداً، أكدوا على أن التكوين المستمر يحفزهم على جعل الوظيفة من أولوياتهم، تليها نسبة 33,3% ما يعادل 19 فرداً عارضوا ذلك وبرروا رأيهم بأن أولوياتهم تتجسد في أمور أخرى كالحياة الشخصية، العائلة، المنزل.....

الجدول رقم 28 : يبين مساعدة التكوين المستمر للفرد على التكيف مع بنية العمل

النسبة	التكرار	التكيف مع بنية العمل من خلال التكوين المستمر
89.5%	51	نعم
10.5%	6	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول مساعدة التكوين المستمر على التكيف مع بنية العمل يتضح لنا أن: نسبة 89,5% من الأفراد المبحوثين يتفقون على أن التكوين المستمر يساعدهم في التكيف مع بنية عملهم من خلال التعرف على كل جوانب الوظيفة وإيجابياتها والتعمق في قضاياها وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة 10,5% للأفراد المبحوثين الذين يرون أن التكوين المستمر قليلاً ما يساعدهم في ذلك، وأنه يقتصر على تنمية القدرات والخبرات والإطلاع على كل جديد.

## الجدول رقم 29 يبين مساهمة التكوين المستمر من التقليل في غياب عن العمل

النسبة	التكرار	التقليل من الغياب عن العمل من خلال التكوين المستمر
59.6%	34	نعم
40.4%	23	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول مساهمة التكوين المستمر من التقليل في غياب عن العمل يتضح لنا أن: نسبة 59,6% من أفراد العينة أكدوا أن التكوين المستمر سبب في التقليل من غيابهم عن العمل قدر الإمكان وذلك من خلال خلق مبدأ الإنضباط في العمل لديهم وتحفيزهم على المواظبة في العمل وعدم التغيب والتماطل، أما نسبة 40,4% منهم كانت أجوبتهم معاكسة فهم يرون أن التكوين المستمر الذي يتلقونه لا علاقة له بغيابهم عن العمل وأن الغيابات لها أسبابها وظروفها.

الجدول رقم 30 : يبين مساهمة التكوين المستمر من ضبط السلوك في التعامل مع الزملاء ورؤساء المؤسسة

النسبة	التكرار	ضبط السلوك في التعامل مع الزملاء ورؤساء المؤسسة من خلال التكوين المستمر
70.2%	40	نعم
29.8%	17	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول مساهمة التكوين المستمر من ضبط السلوك في التعامل مع الزملاء و رؤساءه في العمل نلاحظ أن: أعلى نسبة قدرت بـ 70,2% ما يعادل 40 من أفراد العينة يتفقون على أن للتكوين المستمر دور في تحسين العلاقة بين الفرد وزملاءه ورؤساءه في العمل، في حين أن نسبة 29,8% من المبحوثين صرحوا بأجوبة عكس الفئة الأولى، فهم يرون أن لكل فرد سلوكه في التعامل مع الآخر. وعليه يمكن تفسير هذه النتائج بالنسبة للفئة الأولى التي أجابت بنعم أن التكوين المستمر يتيح للأفراد الاحتكاك ببعضهم من خلال تبادل الأفكار والآراء والخبرات خلال مشاركتهم في الدورات التكوينية، فهو يضبط سلوك الأفراد ويوطد العلاقة بينهم وبالتالي فالتكوين المستمر يخلق مناخ وجو مناسب للتواصل بينهم مما يؤدي إلى أداء العمل بجودة.

## الجدول رقم 31 : يبين مساهمة التكوين المستمر من التعرف على قوانين المؤسسة واحترامها

النسبة	التكرار	إحترام قوانين المؤسسة من خلال التكوين المستمر
73.7%	42	نعم
26.3%	15	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول مساهمة التكوين المستمر من التعرف على قوانين المؤسسة واحترامها يتبين لنا أن: أغلب أفراد العينة وبنسبة قدرت بـ 73,7% ما يعادل 42 أستاذ وأستاذة يؤكدون على أن إحترامهم لقوانين المؤسسة راجع إلى التكوين المستمر الذي يتلقونه، أما الفئة المتبقية قدرت نسبتها بـ 26,3% أكدوا على عكس ذلك، فهم يرون أن قوانين المؤسسة تخص النظام الداخلي لكل مؤسسة ولا علاقة لعملية التكوين المستمر بذلك.

## الجدول رقم 32: يبين قدرة التكوين المستمر على تنمية رغبة البقاء للفرد في سلك التعليم

النسبة	التكرار	تنمية رغبة البقاء في سلك التعليم من خلال التكوين المستمر
75.4%	43	نعم
24.6%	14	لا
100%	57	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه حول قدرة التكوين المستمر على تنمية رغبة البقاء في سلك التعليم يتضح لنا أن: معظم أفراد العينة وبنسبة قدرت بـ 75,4% وافقوا على ذلك فهم يرون أن التكوين ينمي فيهم هذه الرغبة من خلال التعمق في هذا المجال، ما يجعلهم يعملون على إنجاح هذه المهنة النبيلة، أما نسبة 24,6% يرون أن رغبة البقاء في سلك التعليم نابعة عن رغبة الفرد وحبه لهذه المهنة أما التكوين المستمر فهو يقتصر على التزويد بالحاجيات والمعلومات اللازمة فقط.

## ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

## عرض نتائج الدراسة الميدانية

إنطلاقاً من أهداف الدراسة و إلتزاماً بحدودها توصلنا إلى النتائج التالية:

## مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية

يأثر التكوين المستمر وبدرجة عالية على الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط بولاية تيارت وذلك ما ظهر من خلال نتائج الفرضيات الفرعية .

## مناقشة نتائج الدراسة في ضوء البيانات الشخصية

من خلال الدراسة التي قمنا بها وجدنا أن أغلب أفراد العينة من الجنس الأنثوي بنسبة تفوق نصف مجتمع البحث قدرت بـ 54,4% مقابل نسبة الذكور التي بلغت 45,6%، وهذا راجع إلى أن المرأة في المجتمع المحلي تفضل التخصصات الجامعية التي تمكنها من الإلتحاق بسلك التعليم و التدريس التي تتناسب مع طبيعة المجتمع المحلي المحافظ، في حين أن الذكور يفضلون الأعمال الإدارية التجارية التسويق الأمن... .

يتوزع أفراد العينة من حيث متغير السن إلى 3 فئات حيث أن الفئة الغالبة من 25 إلى 35 سنة ما يقارب نصف أفراد العينة بنسبة 49,9% وتليها فئة من 35 إلى 45 سنة بنسبة 36,8% ، وفي الأخير الأفراد الذين يبلغون أكثر من 45 سنة بنسبة 14,1%، وهذا يعود إلى سياسة التشييب في سلك التعليم وتعويض الموظفين الذين أحيوا على التقاعد والموظفين الذين تم ترقيتهم إلى مناصب أخرى

إن معظم أفراد العينة متحصلون على شهادة الماستر بنسبة 52,6% ثم شهادة الليسانس بنسبة 43,9% وفي الأخير خريجي المدارس العليا بنسبة قليلة قدرت بـ 3,5% وهذا راجع إلى أنه في الطور المتوسط غالبا ما تفتح جل مناصب التوظيف أمام حاملي شهادة الماستر و الليسانس أما غالبية خريجي المدارس العليا يتجهون إلى الطور الثانوي.

كما يتوزع أفراد العينة من حيث سنوات الأقدمية في العمل إلى أربع فئات حيث أن الفئة الأكثر إنتشارا من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة وهذا راجع إلى سياسة التوظيف في هذا الإطار، حيث أن من لديهم أقدمية ما بين 10 إلى 15 سنة ومن 15 سنة فأكثر بنسب منخفضة، وهذا يعود إلى ترقيتهم في العمل أو إلتحاقهم منصب مشرف، مكون، مدير ...، بسبب خيرتهم المهنية.

إن غالبية أفراد العينة يقطنون في المناطق الحضرية والشبه حضرية بنسب تقارب نصف أفراد العينة، أما الأفراد المقيمون في الريف قليلون، وهذا راجع إلى هجر الأرياف بسبب توفر فرص العمل والعيش وسهولة التنقل.

## مناقشة نتائج الدراسة ضوء الفرضية الأولى:

الأساليب الجماعية المعتمدة في عملية التكوين المستمر لدى أساتذة التعليم المتوسط بولاية تيارت بعد ما قمنا بتحليل بيانات هاته الدراسة نستنتج أن أغلب أفراد العينة بدرجة عالية تم تلقيهم للتكوين المستمر بواسطة أسلوب الندوات ثم أسلوب المحاضرات وأخيرا ونسبة منخفضة أسلوب الاجتماعات. يفضل معظم أفراد العينة أسلوب الندوات بسبب سهولته وملاءمته للجميع. تلقى أغلب أفراد العينة تكويننا مدته سنة وهم الذين إلتحقوا بالتدريس مؤخرا، أما الموظفين القدماء تراوحت مدة تكوينهم من ثلاث سنوات فأكثر، وهذا راجع إلى عدم إقبالهم على الدورات التكوينية .

تلقى معظم أفراد العينة تكوينهم خارج المؤسسات التي يعملون بها فقد تم تكوينهم في مراكز التكوين التكنولوجي (إبن رشد) و معاهد التكوين الإداري وبعض المؤسسات الأخرى لإتساعها وذلك لتغير مناخ العمل . تلقى أكثر من نصف أفراد العينة تكويننا نظريا تطبيقيا، أما النشاطات التي يقومون بها كانت عبارة عن دروس وشرح إيضاحية، نماذج للتمارين والإختبارات، طرق ومناهج تدريس جديدة، طرح ومعالجة المشكلات، أفلام ...

## مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

يؤثر التكوين المستمر على الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بولاية تيارت بعدما قمنا بتحليل بيانات هذه الدراسة نستنتج أن معظم أفراد العينة ونسبة كبيرة أكدوا على أن التكوين المستمر الذي يتلقونه يمكنهم من الزيادة في أداءهم الوظيفي وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات الناقصة بالإضافة إلى أنه يحسن ويطور مهاراتهم وخبراتهم و يدفعهم إلى العمل بجد وإتقان ومثابرة ويزيد من حبهم لعملهم والإهتمام به ، ويعزز في أنفسهم الثقة بالعمل الذي يقدمونه ما يجعل معنوياتهم ترتفع . إن التكوين المستمر يقدم للمتكونين أفكارا وطرق جديدة تساعدهم في تسهيل عملية التدريس والتغيير الإيجابي في أداءهم الوظيفي يدفعهم إلى بذل كل جهوداتهم لإنجاح هذه العملية.

غير أن بعض أفراد العينة بدرجة منخفضة يرون أن التكوين المستمر لا يؤثر في أداءهم الوظيفي .

## مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة :

يؤدي التكوين المستمر إلى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط بولاية تيارت بعد ما قمنا بتحليل بيانات هذه الدراسة، نستنتج أن التكوين المستمر يؤدي إلى الولاء التنظيمي وهذا ما لامسناه في إجابة أفراد العينة فهم يرون أن التكوين المستمر ينمي فيهم الشعور بالفخر لإنتمئهم لسلك التعليم ويزيدهم إرتباطا وتماسكا به، وينمي فيهم رغبة البقاء فيه وبالتالي يعمل على التوفيق بين أهدافهم الشخصية وأهداف مؤسساتهم .

و من خلال ما لاحظناه من خلال أجوبة أفراد العينة نستنتج أيضا أن التكوين المستمر يزيد من شعور الفرد بالمسؤولية من خلال تأكيد غالبية أفراد العينة على أنهم يشعرون بالمسؤولية إتجاه واجبهم المهني، إضافة إلى أن التكوين المستمر يحفزهم على جعل الوظيفة من أولوياتهم، كما يخلق التكوين المستمر فيهم مبدأ الإنضباط بدليل إحترامهم لزملائهم ورؤساءهم في العمل وإحترام قوانين المؤسسة والعمل بها وكذلك التقليل من غيابهم وتأخرهم و تماطلهم عن العمل وهذا ما لاحظناه في إجابة غالبية أفراد العينة.

وعلى الرغم من ذلك يرى البعض الآخر ولكن بنسب ضئيلة عكس ذلك، وحسبهم فإن التكوين المستمر لا يعمل على ذلك وإنما الشعور بالفخر للإنتماء إلى سلك التعليم والرغبة في البقاء فيه راجع إلى حبهم لهذا السلك ، و أن إنضباطهم وإحترامهم للآخر راجع إلى سلوك الموظف وشخصيته وأن الغيابات لها دوافعها، كما يرون كذلك أن الشعور بالمسؤولية لا علاقة له بالتكوين وأن للفرد أولوياته ومبادئه الخاصة.

خاتمة

خاتمة:

بعدما قمنا بإجراء دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع التكوين المستمر وأثره على الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط تبين لنا أن التكوين المستمر يعد من أبرز الأنشطة التي تعتمد عليها مختلف المؤسسات بالرغم من الإختلاف في نشاطاتها، بحيث يعتبر أهم إستثمار للمؤسسة بغية مسايرة التطورات الحاصلة والرفع من مستوى كفاءتها، وعلى هذا النحو يمكن القول أن التكوين المستمر الذي يتلقاه أساتذة تعليم المتوسط يمثل أحد الأدوات لصقل مهاراتهم وقدراتهم وبعث مواهبهم وتنمية مختلف كفاءاتهم سواء العلمية أو الفنية أو السلوكية لتحسين أداءهم الوظيفي وزيادة الجودة فيه، كما يعمل على خلق روح المسؤولية فيهم وجعلهم أساتذة أكفاء ومنضبطين وكذلك زيادة ولائهم لسلك التعليم.

وبصفة عامة فإن دراستنا أثبتت أن للتكوين المستمر دور كبير في التأثير على الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة

التعليم المتوسط.

## التوصيات والإقتراحات :

- من خلال دراستنا لموضوع التكوين المستمر وأثره على الإلتزام التنظيمي، ومن خلال الدراسة الميدانية على ثلاث متوسطات بولاية تيارت، ومن خلال النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى مجموعة من الإقتراحات لرفع كفاءة الأساتذة وزيادة التزامهم التنظيمي وهذه الإقتراحات كالتالي :
- تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية داخل وخارج المؤسسة.
  - إقتراح التمديد في فترات التكوين لأساتذة أثناء الخدمة مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل.
  - إقتراح ربط العملية التكوينية لعوامل تحفيزية مادية ومعنوية والتي ستؤدي إلى زيادة اهتمام المتكونين بالتكوين.
  - إدخال مختلف الوسائل والأدوات والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين.
  - إعطاء الجانب الإنساني أهمية كبيرة في المقاييس أو البرامج التكوينية خاصة فيما يتعلق بأخلاقيات وكيفية التعامل مع التلاميذ.
  - إقتراح الإبتعاد عن السياسات والإجراءات النمطية والتقليدية في تحديد الإحتياجات التكوينية وذلك لتحقيق المزيد من المرونة في استراتيجية التكوين، وتحقيق الانسجام بين المعارف والمهارات والقدرات مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا.
  - تحسين مستوى الرواتب وإتباع أسلوب تقديم المكافآت المادية والمعنوية لزيادة إلتزام وإنجازات الأساتذة.

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع:

1. إبراهيم محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2010.
2. أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ط4، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003م.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط1، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1984.
4. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
5. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012م.
6. أرسلان رشيد، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، ط2، قصر الكتاب، بلدية الجزائر، 2000م.
7. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014م.
8. بركات عبد العزيز، مناهج البحث الإعلامي، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012م.
9. بلقاسم سلاطينة حسن جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، ب ط، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر 2004م.
10. بلقيس أحمد، تقنيات حديثة في الإشراف التربوي والقيادة التربوية، د ط، معهد التربية، الأردن، 2002م.
11. توفيق حداد محمد سلام آدم، التربية العامة، ط1، وزارة التربية الوطنية.
12. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
13. حسين راوية، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2004.
14. حسين علي، سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
15. خضر لطفى إبراهيم، دور التعليم في تعزيز الإنتماء، د ط، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
16. خليل محمد حسن الشماع، خضير محمود، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009م.
17. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، د ط، دار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
18. رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان الأردن، 2006م.
19. رضا صاحب أبو حمد آل عالي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
20. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار رضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2004م.
21. زاكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، د ط، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1989.
22. سعيد مبروك ابراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012.

23. سلاطية بلقاسم، حسن جيلاني، مدخل لمناهج البحث الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018م.
24. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، د ط، دار نشر مصر، 2009.
25. صالح خواطر، برامج التكوين في المؤسسة، د ط، دار النشر للمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب الرياضي، 1991.
26. صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر"، د ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2004.
27. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
28. عبد السلام عبد الله الجقندي، دليل المعلم العصري في التربية وطريق التدريس، ط1، دار كتيبة للنشر، دمشق، 2008.
29. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط1، مكتبة دار المعرفة، بيروت، 1991.
30. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
31. عطاري وآخرون، الإشراف التربوي، نماذجه، النظرية وتطبيقاته العملية، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2005م.
32. علي راشد، خصائص المعلم العصري وأدواره (الإشراف عليه وتدريبه)، ط1، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2002م.
33. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار البصائر للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006.
34. عمار كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م.
35. غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة الموارد البشرية ومفاهيم وتوجهات معاصرة، ط1، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
36. غياث بوثلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
37. فاروق عبده فليح، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي ف المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
38. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
39. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997.

40. كلالدة، طاهر محمود، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
41. الكلالدة، طاهر محمود، تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية"، ط1، دار عالم للثقافة والنشر والتوزيع، 2008.
42. اللوزي موسى، التكوين التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999م.
43. مجاهدي الطاهر، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار باحث للنشر والإشهار، بيروت، لبنان 2018.
44. محمد أحمد درويش، نظرية الالتزام التنظيمي، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
45. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
46. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، ط2، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر، 2005م.
47. محمد حسن حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
48. محمد عبد الخالق مدبولي، التنمية المهنية للمعلمين، الاتجاهات المعاصرة، المداخل الاستراتيجية، د ط، دار الكتاب الجماعي، الإمارات، 2002م.
49. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب بين النظرية والتطبيق، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
50. مداني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، ط2، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2007.
51. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، د س.
52. منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
53. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
54. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000م.
55. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011.
56. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
57. وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد فحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007م.
- ثانيا: المراجع الأجنبية:

Fatima Mohammed, **job satisfaction and organisational committant** 'Acorrelationstudy in BHRAIN' international journal of business, Humanities and Technology, American university of kwait, VOL 3, N<sup>0</sup>5, MAI 2013.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

58. أوغيدني أحلام، القيم الاجتماعية المحلية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الإستشفائية العمومية، عزابه ولاية سكيكدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015م.
59. بن ناي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى "أطباء المركز الإستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012.
60. ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005.
61. رباح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة الجزائر، 2014م.
62. سامي إبراهيم حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
63. السلامة عبد الله سليمان، الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 1999م.
64. عاشوري إبتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2014م-2015م.
65. عاشوري إبتسام، نمط القيادة في المدرسة ودوره في تحقيق التزام التنظيمي للعاملين، شهادة دكتوراه في علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2019م-2020م.
66. فوزية شيباني، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم كلية علوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011/2010م.
67. كمال طاطاي وآخرون، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير، 2003.
68. محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2014م-2015م.
69. مراد نعموني، القيم وإتساقها وعلاقتها بالالتزام والتنظيم في مرحلة التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم النفس عمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2006م.
70. مصطفى عبد الجليل، أبو عطوان، معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وأسلوب التغلب عليها لمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008م.
71. وردة العزيز، علاقة الالتزام التنظيمي بالإحتراف النفسي عند عمال الدوريات، دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010/2009م.
- المجلات:
72. إبراهيم عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تفنين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد7، الجزائر، 2005م.
73. أبو ملوح محمد، الإشراف في حجرة الصف، مجلة رؤى التربوية، العدد15، رام الله فلسطين، 2004م.
74. أحمد العبادي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، مجلة دفاتر إقتصادية، مج8، العدد14، الجزائر، 2017.

75. باسم عباس كريدي، الانماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي "دراسة ميدانية لكلية الإدارة والإقتصاد"، جامعة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 03، 2010.
76. بدر محمد عبد الحفيظ، عبد النعيم، الإلتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية)، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد3، مصر، 2020م.
77. بلقاسم شبيلي، نورة قنيفة، رأس المال البشري ... مدخل لبناء التنمية وقراءة سوسولوجية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، مجلد7، العدد1، 2020م.
78. بوسعدة قاسم، تكوين المعلمين وإشكالياته، مجلة العلوم الإسلامية والاجتماعية لجامعة قاصدي مرباح، العدد 2، 2012م.
79. حكمت محمد فليح، تحسين العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد83، العراق.
80. سعيد براشد بن علي الشهموني وآخرون، أثر التماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس تعليم الأساسي في سلطنة عمان (دراسة ميدانية مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد5، العدد 10، 2021م.
81. سلين عبد السلام السيد، التدريب والإنتاجية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد 04، جامعة باتنة، جمعية الإصلاح الإجتماعي والتربوي، 1990.
82. عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني، الإلتزام التنظيمي المفهوم، الأبعاد والنتائج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة العدد 13، الجزائر 2014.
83. علي يونس ميا وآخرون، قياس اثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان في مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية المجلد31، العدد1، سوريا، 2009.
84. قيس إبراهيم حسين، دور الخصائص الريادية في تعزيز الإلتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء لعينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القوى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السليمانية، العدد26، العراق، 2013م.
85. لوزي حسن أحمد، تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في إدارة الأعمال في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد83، العراق، 2010م.
86. لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11 فلسطين، 2007.
87. محمد بوصاحي، التكوين المستمر بين إعلان المبادئ وتحقيق الكفايات، مجلة علوم التربية، العدد 35، المغرب، 2007.
88. محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب"، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 03، سوريا، 2011.
89. يونس أحمد اسماعيل الشوايكة، حسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 01، الأردن، 2013.

# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم - ماستر 2 -



إستمارة بحث حول

## التكوين المستمر و أثره على الالتزام التنظيمي

"دراسة ميدانية على مجموعة من أساتذة التعليم المتوسط"

" ولاية تيارت "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع عمل وتنظيم

تحت إشراف:

أ. مراد موهوب

من إعداد الطالبتين:

○ بوفارس الشيماء

○ بلمهدي سعاد

ملاحظة:

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق وجدية بغرض مساعدتنا على الوصول إلى نتائج موضوعية و علمية تسمح لنا من التحقق من فرضيات الدراسة علما أن كل إجاباتكم ستكون في سرية تامة وأنها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الشكر و التقدير.....

السنة الجامعية: 2022 - 2023

**المحور الأول: البيانات الشخصية.**

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: .....
- 3- المستوى: ليسانس  ماجستير  دراسات عليا
- 4- الأقدمية في العمل: .....
- 5- مقر السكن: منطقة حضرية  منطقة ريفية  منطقة شبه حضرية

**المحور الثاني: الأسلوب التسييري المعتمد في عملية التكوين المستمر**

6- ما هي أساليب التكوين المستمر التي تلقيتها؟

- الندوات
- المحاضرات
- الاجتماعات
- أخرى .....

7- ما هو الأسلوب الذي تفضله؟

- المحاضرات
- الندوات
- الاجتماعات
- أخرى .....

8- كم كانت مدة التكوين المستمر الذي تلقيته؟

- سنة
- سنتين

- ثلاث سنوات فأكثر   
 9- كم عدد الدورات التي شاركت فيها؟

.....

10- أين تمت عملية التكوين؟

- داخل المؤسسة

- خارج المؤسسة

..... إذا كانت إجابتك خارج المؤسسة أين.....

11- ما هي مراحل التكوين المستمر الذي تلقينته؟

- تكوين نظري

- تكوين تطبيقي

- كلاهما

12- ما هي النشاطات التي تقوم بها خلال فترة التكوين؟

.....

**المحور الثالث: يؤدي التكوين المستمر إلى زيادة الأداء الوظيفي**

13- هل التكوين المستمر يزيد من إمكانياتك في أداء عملك؟ نعم  لا

..... كيف؟

14- هل ساعدك التكوين المستمر في تحسين و تطوير مهاراتك وأداءك الوظيفي؟ نعم  لا

..... اشرح ذلك؟

15- هل يدفعك التكوين المستمر إلى العمل بجد وإتقان ومثابرة؟ نعم  لا

..... كيف ذلك؟

- 16- هل يؤدي التكوين المستمر إلى زيادة اهتمامك بعملك؟ نعم  لا
- كيف ذلك؟.....
- 17- هل يقدم لك التكوين المستمر أفكار جديدة وخبرات في عملك؟ نعم  لا
- قدم مثالا عن ذلك؟.....
- 18- هل يساهم التكوين المستمر في تحسين نوعية وكمية العمل المقدم؟ نعم  لا
- لماذا؟.....
- 19- هل يزيدك التكوين المستمر ثقة في مهاراتك و قدراتك؟ نعم  لا
- كيف ذلك؟.....
- 20- هل يغرس التكوين المستمر روح الإتقان وحب العمل والسعي إلى التميز فيك؟ نعم  لا
- اشرح ذلك.....
- 21- ساعدك التكوين المستمر في حل مشكلاتك في العمل؟ نعم  لا
- إذا كانت إجابتك نعم قدم مثالا لتلك المشكلات/ إذا كانت إجابتك لا اشرح لماذا؟
- .....
- .....
- 22- هل ساعدك التكوين المستمر في التعرف على طرق جديدة في التدريس؟ نعم  لا
- إذا كانت إجابتك نعم ما هي هذه الطرق؟
- .....
- .....
- المحور الرابع: يؤثر التكوين المستمر على الولاء التنظيمي**
- 23- هل التكوين المستمر يشعرك بالفخر للإلتناء إلى سلك التعليم؟ نعم  لا
- وضح ذلك؟.....

- 24- هل يقوي التكوين المستمر ارتباطك بسلك التعليم؟ نعم  لا
- لماذا؟.....
- 25- هل يزيد التكوين المستمر من إيمانك بمبادئ و قيم سلك التعليم؟ نعم  لا
- إذا كانت إجابتك نعم كيف؟ وإذا كانت لا لماذا؟
- .....
- 26- هل يجعلك التكوين المستمر توافق بين أهدافك وأهداف مؤسستك؟ نعم  لا
- كيف ذلك؟.....
- 27- هل التكوين المستمر الذي تتلقاه يجعلك مسئولاً اتجاه واجبك المهني؟ نعم  لا
- إذا كانت إجابتك نعم وضح ذلك؟ وإذا كانت لا لماذا؟.....
- .....
- 28- هل يعزز فيك التكوين المستمر الثقة بالنفس أثناء قيامك بالمهام الموكلة إليك؟ نعم  لا
- اشرح ذلك؟.....
- 29- هل يحفزك التكوين المستمر على جعل الوظيفة من أولوياتك؟ نعم  لا
- ما السبب في ذلك؟.....
- 30- هل يساعدك التكوين المستمر على التكيف مع بنية عملك؟ نعم  لا
- كيف ذلك؟.....
- 31- هل يقلل التكوين المستمر من غيابك عن العمل؟ نعم  لا
- إذا كانت إجابتك نعم وضح كيف؟ وإذا كانت لا ما نوع الغيابات؟.....
- .....

32- هل يضبط التكوين المستمر سلوكك في التعامل مع زملاءك و رؤساءك في المؤسسة؟ نعم  لا

قدم مثالا عن ذلك؟.....

.....

33- هل يجعلك التكوين المستمر تحترم قوانين المؤسسة؟ نعم  لا

كيف ذلك؟.....

34- هل ينمي فيك التكوين المستمر رغبة البقاء في سلك التعليم؟ نعم  لا

ما السبب في ذلك؟.....

شكرا.....



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث  
(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد (ة) د. ف. د. ل. م. السعيد

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 20.8314438 والصادرة بتاريخ: 19.09.2022

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية  
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

التكوير المستعمل وأثره على الالتزام التنظيمي

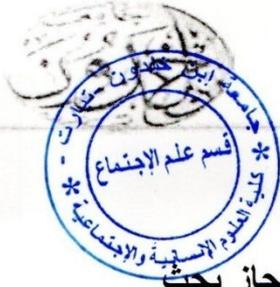
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 19.09.2022

امضاء المعني  
Susw  
01-08-2023

امضاء المعني

المصادقة



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تصريح شرفي



### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة) ...

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2022545992 والصادرة بتاريخ: 2018-1-15

المسجلة (ة) بكلية: العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

التكوير بين الملتزمين وأثره على الالتزام التنظيمي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ  
المصادقة

جامعة التظنون  
قد شرفه في...  
0-1 JUN. 2021

HATTAB M.  
إمضاء المعني

المصادقة

الملحق رقم 03:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 73/ق ع / ك ع / 2023/

إلى السيدة(ة) محترم (ة) مدير متوسطة نوورية الطيب - تيارت -

**الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث**

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- بلمهدي سعاد

- بوفارس الشيماء

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل هذه الشهادة.

تيارت في: 2023/04/30

رئيس قسم علم الاجتماع

كرطالي نوار العيون

رئيس قسم علم الاجتماع والاجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مفتي المتوسطة

ع. بن زويقي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 73/ق ع / ك ع 11 / 2023

إلى السيدة(ة) محترم (ة) مدير متوسطة بلعسل الطاهر

بعين بوشقيف - تيارت -

### الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتمس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- بلمهدي سعاد

- بوفارس الشيماء

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل

هذه الشهادة.

تيارت في: 2023/04/30

رئيس قسم علم الاجتماع  
قسم علم الاجتماع  
\*  
كرطالي نور الدين  
رئيس قسم علم الاجتماع  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

محمد عروسي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 73/ق ع / ع ك ع / 2023/

إلى السيدة (ة) محترم (ة) مدير متوسطة عباس لزرق  
بالرحوي - تيارت -

### الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار ترميم وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن أتمس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم:

- بلمهدي سعاد

- بوفارس الشيماء

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل

هذه الشهادة.

تيارت في: 2023/04/30

رئيس قسم علم الاجتماع  
قسم علم الاجتماع  
كرطالي نور العيون  
رئيس قسم علم الاجتماع والاجتماعية  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

يوستفي يوسف  
ملاير متوسطة  
الرحوي

## ملخص الدراسة:

## بالعربية:

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه التكوين المستمر وأثره على الالتزام التنظيمي، حيث كان الجانب التطبيقي على أساتذة التعليم المتوسط بولاية تيارت موزعين على ثلاث متوسطات (متوسطة بلعسل طاهر ببلدية عين بوشقيف، متوسطة نواورية الطيب بتيارت، متوسطة عباس لزرق ببلدية الرحوية).

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة موضوع دراستنا، واستخدمنا أداة الاستبيان لجمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، تم توزيع 70 استمارة واسترجاع 57 منها، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS باستخدام أساليب الإحصائية كالتكرار والنسبة المئوية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

- 1- يؤثر التكوين المستمر على الالتزام التنظيمي.
- 2- يتم اعتماد مجموعة من الأساليب الجماعية (الندوات، المحاضرات، الاجتماعات) في عملية التكوين المستمر.
- 3- يؤثر التكوين المستمر على زيادة الأداء الوظيفي.
- 4- يؤدي التكوين المستمر إلى زيادة الولاء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين - التكوين المستمر - الالتزام التنظيمي - الأداء الوظيفي - الولاء التنظيمي

## بالإنجليزية

The study aimed to determine the role played by continuous training and its impact on organizational commitment, where the applied side was on teachers of intermediate education in the state of Tiaret, distributed in three intermediates (medium Bel'Assal Taher in the municipality of Ain Boushaqif, the intermediate school of Nawariya al-Tayyib in Tiaret, the intermediate school of Abbas Lazraq in the municipality of Rahouya.)

In this study, we relied on the analytical descriptive approach appropriate to the nature of the subject of our study, and we used the questionnaire tool to collect data and data related to the phenomenon in question. 70 questionnaires were distributed and 57 of them were retrieved. In analyzing the questionnaire data, we relied on the statistical package for social sciences spss program using statistical methods such as frequency and ratio. Centennial.

The study reached a set of results, most notably:

- 1- Continuous training affects organizational commitment.
- 2- A set of collective methods (seminars, lectures, meetings) are adopted in the continuous training process.
- 3- Continuous training affects the increase in job performance.
- 4- Continuous training leads to increased organizational loyalty.

**Keywords:** formation - continuous training - organizational commitment - job performance - organizational loyalty