



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م.د.  
في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

التكوين وعلاقته بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين  
-دراسة ميدانية جامعة ابن خلدون-تيارت-

الإشراف:

د. بلعربي عادل

الطالب (ة):

- سير سعاد  
- قصب نسيبة وصال

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اسم الأستاذ
رئسا	أستاذ محاضر -أ-	قرينعي أحمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر -ب-	بلعربي عادل
مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	عرقوب محمد

السنة الجامعية: 2021-2022

## الشكر والتقدير:

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا هداية الله .

الحمد لله الذي أماننا ووفقنا لإتمام هذا العمل.

نتقدم بخالص الشكر وخالص التقدير والاحترام لاستاذنا الفاضل الدكتور  
"باصري محادل عبد الرحمان" الذي أجاد الإشراف بنصائحه المميزة وتوجيهاته  
الصائبة، من أجل إتمام هذه المذكرة.....

فألفه شكر.

كما يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر لأساتذتنا أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم  
مناقشة هذا العمل كل باسمه.

كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل منهم الزميل

"أسامة تليجي"

ونسأل الله أن يكون عملاً مقبولاً.

## إهداء:

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

اهدي هذا العمل إلى:

من له الفضل أولاً وأخيراً ودائماً وأبداً، من هو واحد احد فرد صمد الله سبحانه وتعالى.  
إلى من رفعت راسي عالياً افتخاراً به .. من كان دوماً عوناً لي في صقل مواهبي وإبراز جل قدراتي إليك..

"أبي الغالي".

إلى من أوصي بصحبتها في الحياة رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى التي تحت قدميها الجنة التي

حملتني وربتني وسهرت الليالي من أجل راحتي إليك..

"أمي الغالية".

إلى من كانت بسمتهم ونظراتهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة إخوتي الأعزاء:

"الهام ، منال، نور ، مايا عبد الوهاب"

حفظهم الله.

إلى قوتي التي أجدها بجانب كل ما ضعفت، إلى من هو سر ابتسامتي وسعادتي زوجي الغالي "جلاب

عيسى"

حفظه الله.

إلى كل العائلة الكريمة من (أجداد وجدات وأعمام وعمات وأخوال وخالات).

إلى من ساندتني في إنجاز هذا العمل زميلتي نسيبة وصال.

إلى من علمونا حروفاً من ذهب أساتذتنا الكرام.

إلى أصدقاء الدرب.

إلى كل من مد لي يد العون في مسيرتي العلمية.

إلى كل من له مكانة خاصة في قلبي.

إلى كل من نسيته أقلامنا ولم تنساه قلوبنا .

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع، راجية من المولى عز وجل ان يوفقني.

سعاد

## إهداء:

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه سبحانه لا نحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك خلقت فأبدعت وأعطيت فأفضت ولا حدود لفضلك وصلى الله وسلم على أشرف عبادك وأكمل خلقك خاتم المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد:

اهدي هذا العمل المتواضع إلى الينبوع الذي لا يمل من العطاء إلى من حاكت سعادتني بخيوط منسوجة من قلبها إلى من أرضعتني لبن الوفاء إلى رمز الحب أمي الغالية حفظها الله .

إلى الأنيس الذي لافراق بعده إلى من كلت أنامله ليقدم لنا السعادة ، إلى سندي ومرجعي في الحياة ، وحده مثلي الأعلى أبي الغالي حفظه الله .

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إخوتي وأخواتي وأزواجهم وأبنائهم خاصة

الكتاكيت (بثينة، اريج، براء).

إلى أختي وتوأم روجي سعاد شفاها الله .

إلى من ساندتني في انجاز هذه المذكرة زميلتي سعاد .

إلى من سرنا سويا نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع ، إلى من تكاتفنا يدا بيد نمسك جسور الحب .

أصدقائي الأعزاء .

إلى سندي طيلة هذا المشوار ومن رسم في عقلي أجمل وأحلى الذكريات .

إلى كل الأقارب والأحباب دون استثناء .

إلى كل القلوب والألسنة التي غمرتنا بدعائها نهدي هذا العمل .

نسبية وصال .

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على التكوين وعلاقته بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون- تيارت- والتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين التكوين وكل بعد من إبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر). حيث طبقت الدراسة على عينة قدرها 112 عامل إداري من أصل 130 عامل، وتم اختيارها عن طريق الصدفة، تم توزيع الاستبيان على عينة قدرة ب 130، ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي. حيث كانت إشكالية البحث كما يلي:

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين التكوين والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت؟
  - هل توجد علاقة ارتباطيه بين التكوين والالتزام المعياري لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت؟
  - هل توجد علاقة ارتباطيه بين التكوين والالتزام العاطفي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت؟
  - هل توجد علاقة ارتباطيه بين التكوين والالتزام المستمر لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت؟
- وبغية الإجابة عن هذه التساؤلات تم بناء استبيانين مناسبين لهذا الغرض وهما (استبيان التكوين، والالتزام التنظيمي)، وبعد التأكد من الخصائص السيكمومترية للاستبيان وتطبيقه في جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا بتطبيق نظام التحليل الاحصائي (SPSS) وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :
- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التكوين والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت عند مستوى الدلالة (0.01) وبقيمة ارتباط قدرها (0.558).
  - توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التكوين والالتزام المعياري لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت عند مستوى الدلالة (0.01) ومعامل ارتباطه قدره (0.837).
  - توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التكوين والالتزام العاطفي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت عند مستوى الدلالة (0.01) ومعامل ارتباط قدره (0.816).
  - توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التكوين والالتزام المستمر لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت عند مستوى الدلالة (0.01) ومعامل ارتباط قدره (0.713).

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، الالتزام التنظيمي، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر.

## Summary:

The study aimed to identify training and its relationship to enhancing organizational commitment among administrative workers at Ibn Khaldoun University - Tiaret - and to identify whether there is a relationship between training and each dimension of organizational commitment (normative commitment, emotional commitment, continuous commitment). Where the study was applied to a sample The number of administrative workers is 112 out of 130 workers, and they were chosen by chance. In our study, we relied on the descriptive analytical approach. The research problem was as follows:

-Is there a correlational relationship between training and organizational commitment among administrative workers at Ibn Khaldoun University of Tiaret?

Is there a correlational relationship between training and normative commitment among administrative workers at Ibn Khaldoun University of Tiaret?

Is there a correlative relationship between formation and emotional commitment among administrative workers at Ibn Khaldoun University of Tiaret?

-Is there a correlational relationship between training and the continuous commitment of administrative workers at Ibn Khaldoun University of Tiaret?

In order to answer these questions, two questionnaires suitable for this purpose were built (the composition questionnaire, and the organizational commitment), and after verifying the psychometric characteristics of the questionnaire and its application in data collection and statistical processing by applying a statistical analysis system (spss), the following results were reached:

-There is a statistically significant correlation between formation and organizational commitment among administrative workers at Ibn Khaldoun Tiaret University at the significance level (0.01) and a correlation value of (0.558).

-There is a statistically significant correlation between formation and normative commitment among administrative workers at Ibn Khaldun Tiaret University at the significance level (0.01) and its correlation coefficient of (0.837).

-There is a statistically significant correlation between formation and emotional commitment among administrative workers at Ibn Khaldoun University of Tiaret at the significance level (0.01) and a correlation coefficient of (0.816).

-There is a statistically significant correlation between training and continuous commitment among administrative workers at Ibn Khaldoun Tiaret University at the significance level (0.01) and with a correlation coefficient of (0.713).

Key words: formation, organizational commitment, normative commitment, emotional commitment, continuous commitment.

## فهرس المحتويات

أ.....	الشكر والتقدير:
ب.....	إهداء
د.....	الملخص:
ه.....	فهرس المحتويات
ز.....	فهرس الجداول
ح.....	فهرس الأشكال
1.....	مقدمة

### الفصل الأول: تقديم الدراسة

4.....	تمهيد:
4.....	1- الإشكالية:
5.....	2- الفرضيات:
6.....	3- أسباب اختيار الموضوع:
6.....	4- أهداف الدراسة:
6.....	5- أهمية الدراسة:
7.....	6- التعاريف الإجرائية:
7.....	7- الدراسات السابقة
10.....	خلاصة:

### الفصل الثاني: التكوين

12.....	تمهيد:
12.....	أولاً: التكوين
12.....	1. مفهوم التكوين:
14.....	2. أنواع التكوين:
16.....	3. خصائص التكوين:
17.....	4. المبادئ الأساسية للتكوين ومكوناته:
18.....	5. أساليب التكوين:
19.....	6. مراحل (خطوات) التكوين ومعوقاته

25.....	7. أهمية التكوين:
26.....	خلاصة:

### الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

28.....	تمهيد
28.....	1. مفهوم الالتزام التنظيمي:
29.....	2. أنواع الالتزام التنظيمي:
30.....	3. العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:
32.....	4. أهمية الإلتزام التنظيمي:
33.....	5. خصائص الالتزام التنظيمي:
34.....	6. مراحل الالتزام التنظيمي:
37.....	خلاصة.

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

41.....	أولاً: مكان الدراسة
41.....	1-1 مدة الدراسة
41.....	1-2 منهج الدراسة:
41.....	ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:
45.....	3-1 خصائص العينة الاستطلاعية:
47.....	4- الخصائص السيكومترية:
47.....	1- استبيان التكوين:
48.....	2- استبيان الالتزام التنظيمي:
48.....	أ- صدق الاتساق الداخلي لبعده الالتزام المعياري:
50.....	ج- صدق الاتساق الداخلي لبعده الالتزام المستمر:
51.....	3-2 ثبات أدوات الدراسة:
53.....	4-2 أدوات الدراسة الأساسية:
53.....	5- تطبيق الأدوات:
53.....	تفريغ أدوات الدراسة:
54.....	6- الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات:

### الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتحليل النتائج

56.....	أ- عرض نتائج الفرضية الأولى:
---------	------------------------------



56.....	2- عرض نتائج الفرضية الثانية:
57.....	3-عرض نتائج الفرضية الثالثة:
57.....	4-عرض نتائج الفرضية الرابعة:
58.....	ب-مناقشة الفرضيات:
58.....	1- مناقشة الفرضية الأولى:
58.....	2- مناقشة الفرضية الثانية:
58.....	3-مناقشة الفرضية الثالثة:
59.....	4-مناقشة الفرضية الرابعة:
59.....	التوصيات:
61.....	خاتمة.....
63.....	قائمة المراجع.....
.....	الملاحق.....

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	يوضح نتائج تقديرات المحكمين	01
43	الصياغة الأولى والمعدلة لبنود التكوين والالتزام التنظيمي	02
44	يوضح الصياغة الأولى والمعدلة والمحدوفة لعبارات التكوين والالتزام التنظيمي	03
44	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	04
45	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن	05
45	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية	06
46	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	07
46	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن	08
47	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب التقدمية	09
48	صدق الاتساق الداخلي للتكوين	10
49	صدق الاتساق الداخلي لبعء الالتزام المعياري	11
50	صدق الاتساق الداخلي للبعء الالتزام العاطفي	12
51	صدق الاتساق الداخلي لبعء الالتزام المستمر	13
52	معاملات الثبات والطريقة المتبعة	14
52	معامل الارتباط بين التكوين والالتزام التنظيمي	15
52	معامل الارتباط بين التكوين والالتزام المعياري	16
53	معامل الارتباط بين التكوين والالتزام العاطفي	17
53	معامل الارتباط بين التكوين والالتزام المستمر	18

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	يوضح بعض أنواع التكوين	01
32	الأبعاد الرئيسية للالتزام التنظيمي	02
37	العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي	03

# مقدمة

لقد أصبحت المؤسسات الحديثة تولي اهتماما بالغا للعنصر البشري باعتباره مصدر التفوق والتميز بعدما كان المورد البشري مجرد عامل من عوامل الإنتاج، أصبح يمثل أهم مدخل من مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلهم وأصبح يساهم في القرارات التنفيذية والإستراتيجية للمنظمة، ويعتبر التكوين عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله بالإطلاع على وظيفية معينة وأنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله، ويعد كذلك من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التفوق وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية تساعد العمال على اكتشاف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم في سلوكهم من أجل استعمالها بما يخدمهم، وتبدر الإشارة إلى أن التكوين هو أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للقيام بجمع المهام والأعمال الخاصة بالعاملين في كافة المنشآت والمنظمات العامة والخاصة على حد سواء، حيث أنه يؤدي إلى اكتساب مهارات مختلفة وتنمية العاملين ونقل مواهبهم، كما يعمل على زيادة تنمية أفكارهم ويعد الالتزام التنظيمي عنصرا حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة.

ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءات وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وإخفاض الرضا الوظيفي إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية على البقاء عضوا فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل يعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى بناء على ذلك فإن هذه الدراسة تأتي لمعرفة التكوين وعلاقته بتعزيز الالتزام التنظيمي وقد تضمنت هذه الدراسة خمسة "05" فصول:

الفصل الأول تضمن إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، الفرضيات أهمية وأهداف الدراسة المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة الدراسات السابقة والتعقيد على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني وتضمن التكوين أنواع التكوين خصائص التكوين مبادئه أساليبه خطواته أهمية.

الفصل الثالث تتناول الالتزام التنظيمي، أنواعه العوامل المؤثرة عليه، أهمية، خصائصه، مراحلها.

الفصل الرابع فصل منهجي تم فيه عرض الدراسة الميدانية فعالجنا من خلاله الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث حددنا فيه مجالات الدراسة والمنهج المتبع وكذا مجتمع البحث وعينه الدراسة وأدوات جمع البيانات لتختتم دراستنا في الفصل الخامس بجملة من النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية والنظرية بعد تحليل البيانات الميدانية بدء بعرض النتائج وصولاً إلى مناقشة هذه وفق فرضيات الدراسة.

## الفصل الأول: تقديم الدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- الفرضيات.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- التعاريف الإجرائية.
- 7- الدراسات السابقة.

## تمهيد:

لا يمكن لأي باحث الشروع في دراسة مشكلة دون أن تكون قد أثاث هذه المشكلة في نفسه جملة من التساؤلات التي تقضي الإجابة عنها في حدود عملية موضوعية تفرضها الدراسة العلمية، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى العديد من النقاط المتعلقة بالإشكالية، الأسئلة والفرضيات ومن ثم إلى أسباب اختيار الموضوع ثم بعد ذلك تحديد أهمية والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها ثم التعرف على المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا ألا وهو التكوين والالتزام التنظيمي والتعقيب عليها.

## 1- الإشكالية:

يعد موضوعا التكوين والالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة التي يهتم بها الفكر التنظيمي حيث تتقاطع فيها الكثير من النظريات والدراسات في مختلف المجالات، استنادا على اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري كمورد أساسي لا بد من إبراز قدراته ومهاراته ومعارفه وتطويرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة عامة وأهدافه خاصة. وعليه نجد أن التكوين هو الركيزة الأساسية لكل تنمية فهو يساعد في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة، كونه أنه يؤدي إلى زيادة المعرفة المشخصة والمهارة الخاصة بالفرد اللازمة لإنجاز عمل معين وفق ما أشارت إليه دراسة Clemenceau Patric (1986) حول "التكوين والتكنولوجيا الجديدة" والتي أبرزت أهمية التكوين في وصول المنظمة إلى الفعالية من خلال مساهمة التحولات التي تحيط بها وإكساب العامل سبل التكيف مع الوضعيات الجديدة التي تطرحها التكنولوجيا الحديثة.

فالتكوين يساهم بطريقة مباشرة في تطوير مهارات وكفاءات العمال والوصول بأداءهم إلى مستويات تسمح بتحقيق الأهداف التي سطرتها المنظمة وهذا ما أكد عليه دراسة بوقطف محمود (2014) التي تناولت التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية.

وعلى المؤسسة أن لا تهمل الأهداف الفردية في سعيها لتحقيق الأهداف العامة المسطرة، بل لا بد أن توفر البيئة التنظيمية المناسبة لاشباع رغبات العامل وتحقيق طموحاته، من أجل الوصول إلى ولاءه و رغبته في البقاء والاستمرار والرضا عن عمله بما هذا ما يجعل الأفراد يتميزون بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي. وبهذا المنطق فالمؤسسة تضمن لنفسها عنصرا بشريا فعالا تركز عليه لبلوغ الأهداف التنظيمية. (عاشوري 2018)

ومنه فإن الالتزام التنظيمي هو من أهم المتغيرات الواجب مراعاتها تنظيميا، فهو تلك التصرفات النابعة من ذات فرد والتي تعبر عن مدى ولاءه وارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها من أجل تحقيق أهدافها، وهو أيضا من



المفاتيح الأساسية في تحديد توافق العمال مع مؤسساتهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في إنجاز العمل فيها، فهو يقوم بتعزيز علاقة العمال برؤسائهم وهذا ما أشارت إليه دراسة براون (2003) التي تطرقت إلى مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ومحل إدراكهم لطبيعة العلاقة للرؤساء والطبيعة الإشرافية للمهنة حيث أكدت من خلال نتائجها على جودة علاقة موجبة بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى إدراك العاملين لتصرفات رؤسائهم المباشرين.

لذلك فالالتزام التنظيمي يعبر على اتجاه الفرد نحو المنظمة، وتختلف مستوياته من فرد إلى آخر ومن مجموعة إلى أخرى فهي تتباين تبعا لعوامل وظروف موضوعية ترتبط أساسا بانضباط العمال وإحساسهم بالمسؤولية وتمسكهم بقيم المؤسسة وأهدافها وكذا الاهتمام بمستقبلها والعمل على بقائها واستمرارها، وفي نفس السياق جاءت دراسة بشبوب وآخرون (2000) التي تدرس الدعم والالتزام التنظيمي، ونتائجها على أدائه العمال والالتزام لدى فريق العمل حيث أكدت نتائج الدراسة أن نية العامل في ترك العمل ترتبط بالالتزام التنظيمي. والتكوين يسمح للعامل بتحقيق مزايا مادية و يسمح له بالترقية ويساهم في إرساء علاقات إيجابية مع مختلف الفاعلين داخل المؤسسة مما يعزز الثقة المتبادلة بين الفرد و المنظمة، وهذا ما يؤثر إيجابا على الإلتزام التنظيمي لديه، وعليه نحاول تسليط الضوء على هذه العلاقة بناء على التساؤل الرئيسي التالي:

✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون - تيارت-؟.

و تتفرع عنه التساؤلات التالية:

✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والالتزام المعياري لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون - تيارت-؟.

✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والالتزام العاطفي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون - تيارت-؟.

✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والالتزام المستمر لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون - تيارت-؟.

## 2- الفرضيات:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التكوين والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون - تيارت-.

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التكوين والالتزام المعياري لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون - تيارت -.

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التكوين والالتزام العاطفي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون - تيارت -.

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التكوين والالتزام المستمر لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون - تيارت -.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

#### أسباب ذاتية:

- رغبتنا الشخصية في دراسة موضوع التكوين والالتزام التنظيمي.
- تطبيق المعارف المكتسبة من خلال مسارنا التعليمي في الميدان.

#### أسباب موضوعية:

- الأهمية العلمية لموضوع الدراسة.
- دراسة موضوع التكوين والالتزام التنظيمي لارتباطهما الوثيق بمجال تخصصنا وهو علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.
- توضيح الدور الذي يلعبه كل من التكوين والالتزام التنظيمي داخل الكلية.

### 4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة علاقة التكوين بالالتزام التنظيمي لدى العينة المستهدفة.
- معرفة علاقة التكوين بأبعاد الالتزام التنظيمي لدى العينة المستهدفة.

### 5- أهمية الدراسة:

- التعرف على المفهومين المهنيين المهمين التكوين والالتزام التنظيمي.
- تكمن أهمية الدراسة في أصالتها، من خلال دراسة الالتزام التنظيمي لدى فئة العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون.

وتكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تسلط الضوء على موضوعات مهمة في ميدان علم النفس العمل والتنظيم، إذ قد تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى الفهم بطبيعة العلاقة بين التكوين الالتزام التنظيمي لدى العمال محل الدراسة.

## 6- التعاريف الإجرائية:

**التكوين:** هو وسيلة من خلالها يمكن للعامل الإداري بجامعة ابن خلدون -تيارت-، اكتساب معارف وأفكار ضرورية لمزاولة العمل بإتقان مما ينعكس إيجاباً عليه وعلى الكلية، وهو استجابات العامل الإداري بجامعة ابن خلدون -تيارت- على عبارات استبيان التكوين المعد لهذه الدراسة.

**الالتزام التنظيمي:** هو الولاء لجامعة ابن خلدون -تيارت- والرغبة في العمل فيها والالتزام بقيمتها العملية والمهنية إلى درجة التوافق معها والإندماج فيها، والرغبة القوية في البقاء فيها، وشعور العامل الإداري بأنه جزء منها مما يدفعه لبذل المجهودات المطلوبة والطوعية من أجل نجاح الكلية ونقدمها ورفاهيتها، ويتم قياسه عن طريق استجابات العمال الإداريين على عبارات إتيان الالتزام التنظيمي المعد لهذه الدراسة.

**الالتزام المعياري:** ويقصد به الارتباط الأخلاقي السامي وإحساس الفرد بالبقاء في جامعة ابن خلدون تيارت، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم الجامعة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للجامعة. **الالتزام العاطفي:** يستند على توجه أهداف الفرد بالتوافق مع أهداف الجامعة، فهو القوة النسبية لاقتراح الفرد بجامعة ابن خلدون تيارت واندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها.

**الالتزام المستمر:** هو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للجامعة، وقوة الفرد ورغبته الجارحة في البقاء والاستمرار بجامعة ابن خلدون تيارت التي يعمل فيها.

## 7- الدراسات السابقة

### أولاً: دراسات المتعلقة بالتكوين

1- دراسة بوقطف محمود (2014): "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من 46 موظف، استخدم الباحث أداة الاستبيان، وتوصل إلى النتائج التالية:

- التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات الموظفين بالمؤسسة الجامعية.
- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية.

- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.
- 2-دراسة كمال طليلي (2002):** بعنوان "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات"، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على المقابلة وعلى التقارير وتمت فيه عملية لمسح المعلومات والإحصائيات الخاصة بالموضوع ومختلف الأطراف المرتبطة به وأسفرت النتائج على ما يلي:
- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام وهو تنمية المعلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم.
- هناك تصور في التخطيط للتكوين ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالمشكلات التنموية ووجود مفاهيم غير معية عن التكوين.

#### ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

- 1- دراسة سمية حقية (2015):** "الموسومة بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من 256 عامل وتوصلت إلى النتائج التالية:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية (1-5 سنوات) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومن (5 إلى 10) في مستوى الالتزام التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- 2-دراسة ضيف الله مقبل العربي (2009):** بعنوان "أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان المطبق على عينة قوامها 330 موظف، وتوصلت أسس مجموعة من النتائج هي:
- أن الأبعاد المختلفة للعدالة تؤثر بشكل معنوي على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي.

- عدالة الإجراءات هي الأكثر أنواع العدالة التنظيمية تأثيرات للالتزام المستمر.
- السن تأخذ المتغيرات الشخصية له ارتباط معنوي وموجب مع الالتزام الاتجا هي.
- 3-دراسة محمد بن غالب العوفي (2005):** بعنوان "الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي" قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة باستخدام الاستبيان المطبق على عينة قوامها 167 موظف، وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.
- 4-دراسة نعمة عباس (1996):** "الموسومة بالالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة"، هدفت الدراسة إلى معرفة الفاعلية ومدى وجود علاقة بين درجة الالتزام التنظيمي وبين الفاعلية ومدى وجود فروق بين الكليات العلمية مجل الدراسة في أبعاد الالتزام التنظيمي والفاعلية حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، المطبق على عينة قوامها 128 عضو وخلصت نتائجها إلى:
- انخفاض درجة الالتزام التنظيمي وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع والانخفاض في الإنتاجية والتأرجح في مستوى الرضا الوظيفي، ووجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والفاعلية وهي تؤكد وتدعم ما توصل إليه العضالية في دراسته من وجود علاقة بين أداء الشخص وولائه.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعتنا للدراسات المذكورة أعلاه نجد أن جلها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، و استخدمت أسلوب المعاينة. بالنسبة لمتغير التكوين فقد أكدت نتائج الدراسات المستعرضة على أهمية التكوين في إكساب العامل مختلف المعلومات و القدرات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليه و دور ذلك في تحسين الأداء. أما الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي فقد ركزت في مجملها على دراسة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أفراد العينة و الفروق فيه استنادا على الخصائص الشخصية مثل السن مع وجود دراسة لعلاقة الإلتزام التنظيمي بمتغيرات أخرى كالثقافة التنظيمية و العدالة التنظيمية.

كما أن هذه الدراسات اعتمدت على استبيانات معدة ذاتيا من طرف الباحثين استنادا على الأهداف المسطرة لكل دراسة. هذا ما دفعنا إلى تبني هذا التوجه من خلال بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان

مرتكزين على ما قدمته هذه الدراسات. محاولين البحث في علاقة التكوين بالالتزام التنظيمي لدى فئة العمال الإداريين وهذا ما يمثل عنصر الجودة في دراستنا.

#### خلاصة:

يعتبر هذا الفصل كمدخل تمهيدي للدراسة، حيث جاءت فيه صياغة إشكالية الدراسة وتحديد فرضياتها مع ذكر أسباب اختيار الموضوع، الأهمية والأهداف وكذا تحديد وتوضيح المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة ثم بعد ذلك قمنا بغرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع ولقد ساعدتنا هذه الدراسات في صياغة أسئلة الاستثمار.

# الفصل الثاني

## التكوين

## تمهيد:

يهدف التكوين إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، ويستمد أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية، ولذلك فإن التكوين يلقي إهتماما كبيرا في المنظمات الحديثة نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يلعبه هذا الأخير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنظمة وسنحاول في هذا الفصل الطرق إلى ما يلي: مفهوم التكوين، أنواع التكوين، خصائص التكوين، المبادئ الأساسية للتكوين ومكوناته، أساليب التكوين، خطوات التكوين، أهمية التكوين، خلاصة.

## أولا: التكوين

## 1. مفهوم التكوين:

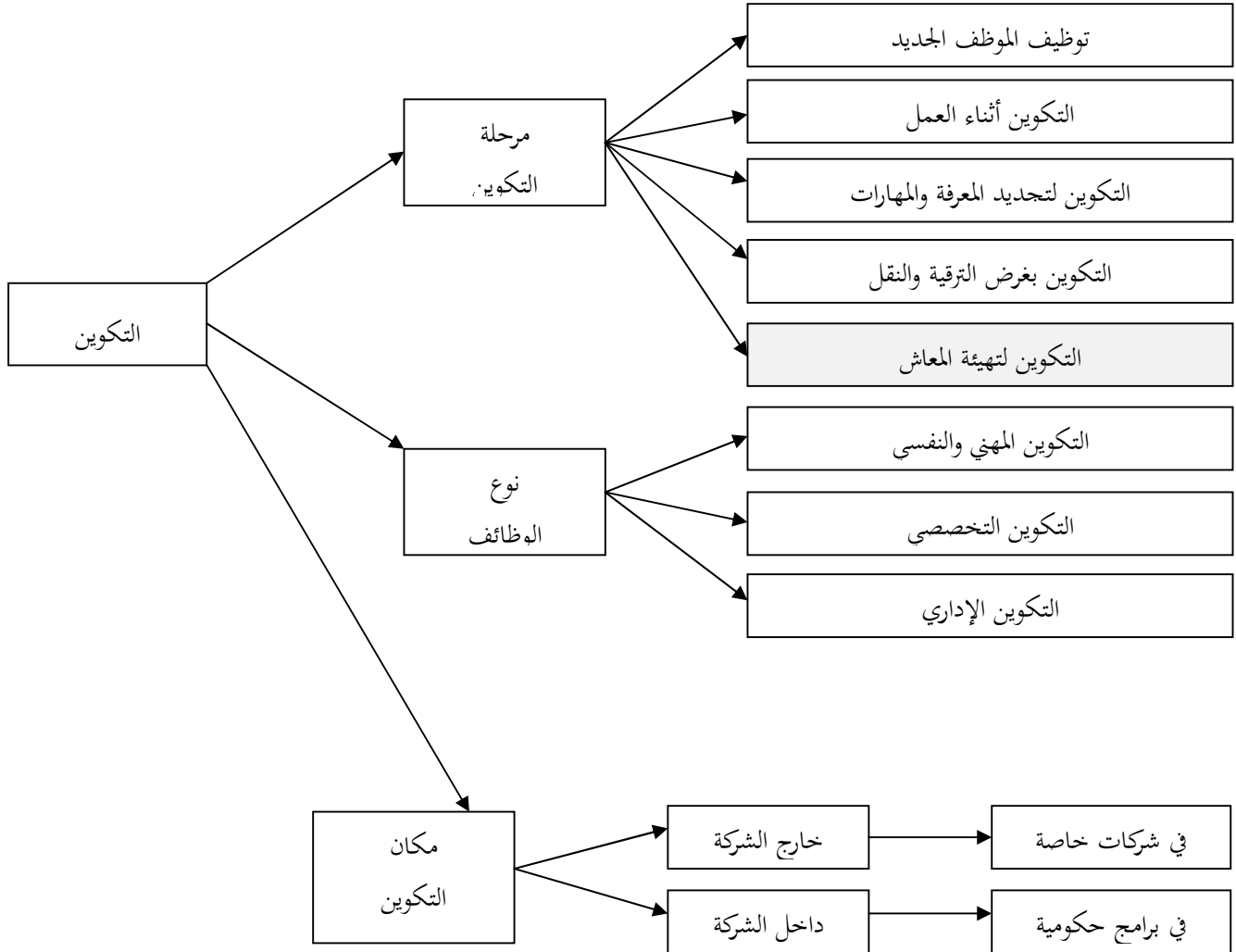
يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحالي، حيث يعتبر التكوين وسيلة فعالة لتمكين الفرد من استغلال إمكانيته وطاقته الكامنة وتهيئة لأداء مهامه بكفاءة عالية.

- لقد تم تعريف التكوين من قبل عدة مهتمين، ويختلف التكوين في تعريفه من كاتب إلى آخر فنجد منها:
- عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحدودة مسبقا، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق، ويمكّن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم وبالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج. (بوزبيط، فقصاص: 2015، 70).
  - يعرف أيضا بتلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير مالمديه من مهارات ومعارف، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. (جغري: 2009، 25).
  - التكوين هو "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد". (الحسن: 1986، 46).
  - التكوين هو "عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تميزات محددة سلوكية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه في المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع الكبير". (عبد الوهاب: 1981، ص 19).
  - هناك تعريف آخر يري بأن التكوين هو عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج المهمة من أجل تدعيم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم. (عقيلي: 2005، 438).



- ويعرف أيضا على انه ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما. (بن عشي: 56، 2006).
  - التكوين هو مجموع الأنشطة والوضعيات البيداغوجية والوسائل الديداكتيكية التي يكون هدفها إكساب أو تنمية المعارف (معوش: 2012، 97).
  - يعرف التكوين على أنه عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا. (الصيرفي: 13، 2003).
  - هناك تعريف آخر يرى بأن التكوين هو عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يحوله بالإطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تطلبها وجعله قادراً على متابعة عمله. (العلمي: 25، 1982).
  - هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات مفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد. (بن ضياف: 2010، 19).
- وعليه نستخلص أن التكوين هو مجموعة النشاطات المصممة والموجهة للأفراد إما لرفع مستوى مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.

2. أنواع التكوين:



الشكل رقم (1) يوضح بعض أنواع التكوين:

أولاً: التكوين حسب مرحلة التوظيف: ويتكون من:

- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات على أداءه واتجاهاته النفسية، وتختلف طريقة تصميم لرامج تقديم الموظف الجديد للعمل حيث أن البعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض على أسلوب المشرفين، أما البعض الأخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بما كل المعلومات الهامة. (ماهر: 2001، 323).

- التكوين أثناء العمل: هو التكوين الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من المرؤوسين أثناء تأدية العمل، حيث تقوم بعض المؤسسات بإجراء التكوين في موقع العمل وذلك حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين. (عبد الباقي: 2004، 18-20).
- التكوين لتحديد المعرفة والمهارة: نظرا لتطور أساليب العمل والتكنولوجيا، فإن المعارف الموجودة تصبح قديمة بالمقارنة مع المعارف الجديدة وذلك ما يلتزم بتجديد المعارف والمهارات عن طريق تقديم التكوين المناسب. (عبد الباقي: 2004، 19-20)
- التكوين بغرض الترقية والثقل: هو التكوين الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة، ويكون هذا التكوين حسب متطلبات الوظيفة التي سيرتقي إليها الفرد. (عبد الباقي: 2004، 19-20).
- التكوين للتهيئة على المعاش: في المؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على التقاعد، وذلك بمراعات مشاعر ونفسية العامل المسن بتكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو الاستمتاع بالحياة عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة. (السلمي: 1997، 117).
- ثانيا: التكوين حسب نوع الوظيفة: يصنف إلى:
  - التكوين المهني والفني: يتعلق هذا التكوين بالأعمال اليدوية و الميكانيكية والفنية مثل: أعمال الكهرباء الصيانة، التجارة، وغيرها.
  - التكوين الفني: يتعلق هذا النوع من التكوين يعتمد على تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعمال القدامى بغرض معرفة فنون المهنة.
  - التكوين التخصصي: يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات المتخصصة بوظائف عالية مقارنة النفسية والمهنية، ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمر ويشمل: أعمال المحاسبة، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج وهندسة الصيانة...إلخ.
  - التكوين الإداري: تتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والاشرفية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، قيادة وتوجيه وكذلك تحفيز جماعات العمل والتنسيق والاتصال وغيرها. (الزيادي: 1995، 214).

## ثالثا: التكوين حسب المكان:

- التكوين داخل الشركة: حيث تقوم المؤسسة بإجراء التكوين داخل الشركة، وذلك عن طريق عقد برامج داخل الشركة سواء المديرين من داخل أو خارج الشركة ، وكذلك تعتمد الشركة على نوع آخر وهو يعرف ب " التكوين في موقع العمل، حيث يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.
- التكوين خارج الشركات: تقوم المؤسسة بإجراء العمليات التدريبية خارج المؤسسة، وذلك في حالة توفر الخبرة التكوينية وأدوات التكوين خارج الشركة أفضل من داخلها، حيث تقوم بالاستعانة إما بالشركات الخاصة أو الالتحاق بالبرامج التكوينية. (ماهر: 2001، 328).

● شركات التكوين الخاصة: قبل قيام الشركة بإجراء التكوين في إحدى مكاتب أو شركات التكوين، يجب أن تتأكد من الجدوية فيها وتقوم بتقسيمها.

- برامج حكومية: تتم بتدخل الدولة من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، حيث تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة بالنسبة لليد العاملة المؤهلة التي لم تتمكن فنيا أو ماديا من إنشاء مراكز خاصة بها " الهدف الأساسي هو تحسين أداء العمال وبالتالي تحسين المؤسسة ككل". (Boyer : 1996, 239)

## 3. خصائص التكوين:

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:

1. التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاطا ثانوية أو كمانيا.
2. التكوين نظام ماما يتكون من مجموعة الاجزاء والعناصر المترابطة معها ،تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية .
3. التكوين عملية شاملة بمعنى أنها تشمل كل المستويات الادارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والاشرفية والتنفيذية ) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة .
4. التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر بها مقومات العمل الاداري الكفاء حتى ينجح،ومن هذه

المقومات:

- ✓ وضوح الأهداف وتناسقها.
- ✓ وضوح السياسات وواقعيتها.
- ✓ توازن الخطط والبرامج.
- ✓ توافر الموارد المادية والبشرية.

✓ توافر الرقابة والتوجيه المستمرين.

5. التكوين عملية فنية أحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها:

✓ خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية .

✓ خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية و المواد العلمية .

✓ خبرة في إختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين .

✓ خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة و المهارة وأتماط السلوك المرغوبة للمتكونين .

✓ خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة الموظفين.

6. التكوين نشاط متغير ومتجدد ،حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لايمكن أن يتسم بالثبات

،وإنما يجب أن ينصف بالتغيير والتجدد فالموظف معرض للتغيير في عاداتها وسلوكه ومهاراته ورغباته ،والوظائف

التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الإقتصادية والإدارية وفي تقنيات

وأساليب العمل ومستجداًتها. (أبو النصر، 2008، 61)

#### 4. المبادئ الأساسية للتكوين ومكوناته:

أهمها ما يلي:

✓ التكرار والمران: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكوين فيتوقف على طبيعة المهارات

المراد تعلمها، وعلى شخصية المتعلم، وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.

✓ الإرشاد والتوجيه: إن التكوين المرتبط بالإرشاد يعتبر أفضل من التكوين بدونه، وذلك كونه يساعد الفرد

في التعلم، حيث يتعلم الحركات الصحيحة بدل الحركات الخاطئة، مما يؤدي إلى اقتصاد الوقت والجهد.

✓ الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون، كلما ساعده ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة

والمهارات الجديدة، وهذا يربط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها.

✓ الطريقة الكلية والجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة

واحدة.

✓ أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي تقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل

متتالية، فكلما كان العمل معقداً كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان بسيطاً فمن

المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة ومتكاملة.

✓ مراعات الفروق الفردية: نظرا للاختلاف بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات فإنه يتم مراعاة هذه الفروق عند تخطيط برامج التكوين، حيث تتلاءم مع الاختلافات بين الأفراد. (طاطاي: 2002، 31).

### 5. أساليب التكوين:

للتكوين عدة أساليب نذكر منها ما يلي:

✓ المحاضرة: تعتبر المحاضرة من الطرق التقليدية في التكوين، ويكون المكون في هذه الحالة متحكما في طريقة التكوين المتبعة، حيث يعرف ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من أحد الحاضرين.

✓ وعملية المحاضرة لها عيوب، إذ أنها تمثل عملية إحصاء من جانب واحد، ومجال المناقشة يكون محدودا، لعل هذه الطريقة تتقيد في إعفاء حقائق وبيانات تساعد المتكون في تحديد وجهة نظر في المسائل التي تعرض عليه.

✓ العصف الذهني: يقوم المكون في هذا الأسلوب بعرض مشكلة معينة بغرض تشجيع وتحرير المتكونين من جهودهم، عن طريق العرض السريع للأفكار والآراء، مما يؤدي إلى تشجيع الثقة في نفوس المتكونين ويزيد من حماسهم للتعلم.

✓ دراسة الحالات: وتقوم أساسا من تكليف فريق المتدربين لدراسة مشروع معين بغية إيجاد الحلول الملائمة للمسائل التي يمكن أن يثيرها هذا المشروع، حيث تعتمد هذه الطريقة بصورة محدودة، والسبب يعود إلى عدم استعداد المتكونين لبذل جهود في تحضير المواد التي كلفوا بدراستها. (حنفي: 2002، 364).

✓ المناقشة: عند ما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الكونين، ويمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات التي يمكن أن تعود بفائدة عالية، ومن عيوب هذا الأسلوب اعتماده بالنسبة للجماعات الصغيرة من المتكونين (4 إلى 6 أشخاص).

✓ أسلوب المحاكاة: حيث يعتبر من أكثر الأساليب التكوينية تطورا وفعالية وإن كانت باهظة التكاليف، إن تمثيل الواقع هو المهمة البارزة في المحاكاة، حيث يتم وضع المتكون في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته، ويتولى المكون بعد ذلك تكوين وتنظيم المتكونين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة.

✓ التعليم المبرمج: يعتمد هذا الأسلوب على تمكين المتدرب من تعليم نفسه بإتباع سلسلة من الخطوات التي تؤدي في النهاية إلى أهداف تم تحديدها بعناية تامة.

✓ تقويم دورات التكوين: يمكن تعريفه بأنه: تلك الإجراءات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة المتكويين الذي أحدثه فيهم.

(ساعاتي: 1998، 167).

## 6. مراحل (خطوات) التكوين ومعوقاته

### 1.6. مراحل (خطوات) التكوين

تمر عملية التكوين بخطوات ومراحل أساسية ومتراصة ، فلا يمكن القفز فوق إحداها على الأخرى يعود ذلك إلى إرتكاز كل مرحلة على سابقتها ، وتعد هذه الخاصية أهم ما يميز التكوين عن التعليم. فمناهج التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف واحتياجات عامة وتدرس في الجامعات ولجميع الدارسين دون بدل أي جهد وهو ما نجده مخالفا لعملية التكوين حيث أن كل برنامج تكويني معتمد من طرف المنظمة يصمم وفقا للاحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين، ويكون هذا بطبيعة الحال من برامج مختلفة كتنقيح الأداء وتحديد الإحتياجات التكوينية وتنفيذها ، ثم متابعة نقل آثار التكوين. (القبلان: 1992، 04).

وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

#### أولا : تحديد الإحتياجات التكوينية:

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين العاملين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة ، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك ، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة التكوين من عدمه.(أبو بكر: 2004، 265).

وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن إحتياجاتها التكوينية منها:

(عقون: 2006-2007، 56).

1. تقييم الأداء : يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن إحتياجات تكوينية محددة.

2. **متابعة المظاهر التنظيمية السلبية:** توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل: ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسب المنتجات التالفة، الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوي إرتفاع معدل دوران العمل والغياب، إرتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الانضباط... الخ.

3. **التحليل التنظيمي:** يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية هي:

✓ **تحليل المهام أو العمل:** يتناول تحليل العمل بالدراسة التفصيلية خطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، وما هي الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال آلات جديدة، ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات.

✓ **تحليل التنظيم:** من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مثلاً مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الإختصاصات مع قدرات الأفراد ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة... الخ.

✓ **تحليل الفرد:** ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته ودوافعه واتجاهاته، حاجاته وسلوكه ومدى تعاونه، حبه للعمل، إخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم مع الآخرين... الخ، وهنا نشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التكوينية.

4. **الاختبارات:** مثل إختبارات الذكاء، إختبارات القدرات، إختبارات المهارة اليدوية... الخ، والتي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله، ويستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الإحتياجات.

5. **المقابلات والإستقصاءات:** تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة.

نلاحظ أن العملية التكوينية تمر بمراحل بدء بتحديد الإحتياجات التكوينية التي تعد الأساس في التكوين والتي من خلالها يتم الكشف ومعرفة الأسباب المحتملة للتكوين ويمكن الكشف عن هذه الإحتياجات من خلال تقييم أداء العامل ومدى إنجازها للمهام الموكلة له، أو وجود مشكلات وعوائق في التنظيم يراد حلها بالتكوين مثل: الصراع مع الإدارة وكثرة الشكاوي، الغياب، زيادة المنتجات التالفة... الخ.



## ثانيا : تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين. (بربر: 1997، 166).

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الإحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات والمهارات، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية. (جعفري: 2008-2009، 92).

ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها:

- تفاصيل عن المتكونين، أي أن البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيرقون،... الخ.
- موضوع التكوين، أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق و الشمول في عرضها والمنطق المنتهج في تتابع عرضها.
- تحديد طرق وأساليب التكوين.
- تحديد المكونين ومعايير التقييم.
- تحديد مسؤولية الإدارة ، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.
- تعيين مكان التكوين إذا كان داخليا أم خارجيا. (عقون: 2006-2007، 58).
- تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا الإثارة دوافع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد وهو أمر أساسي في أعداد البرامج التكوينية.
- تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الإعتمادات اللازمة لها.

بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة تصميم البرامج التكوينية التي تعتبر حلقة وصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.

### ثالثا : تنفيذ البرامج التكوينية

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا ، وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتجهيزه ميدانيا.

ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية: (عبد الباقي : 2004، 277).

1. **الجدول الزمني للبرنامج :** يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، الإختبارات وحفل الختام ، ويجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكويين.

2. **مكان التكوين :** قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

3. **متابعة المكويين والمتكويين:** المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية .

نستنتج أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة تجهيز البرنامج التكويني ميدانيا ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات

التالية :

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها .
- تجهيز وإعداد مكان التكوين.
- متابعة المكويين والمتكويين.

### رابعا: تقييم البرامج التكوينية

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى ، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج ، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين .

وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، فبالنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو إقترح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد إستفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه الاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات ، لاسيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم ، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة. (عبد الباقي: 2004، 277).

وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي: (عقون: 2006-2007، 66).

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين ، حيث يتم توزيع استمارات معلومات التقييم البرنامج التكويني، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمتكون ودرجة معاملة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية .

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج لذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء إختبارات بعد الإنتهاء من البرنامج التكويني ، وغالبا ما تكون هذه الإختبارات كتابية ، وتتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة إستيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الإختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكونين ، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

- مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم إكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد إنتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين. وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق. (نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون).

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الإعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني ، فارتقاء الأداء (أو السلوك اللاحق عن الأداء) (أو السلوك السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف ، أي تحديد العوائد الإقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه ، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل.

نستنتج انه بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تليها مرحلة تقييم البرامج التكوينية أي قياس مدى التغيير الذي أحدثته التكوين في المتكويين، ومدى فعاليته والأثر الذي تركه في معارف وسلوكيات المتكويين.

## 2.6. معوقات التكوين

على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها ، وهذه المشكلات تتمثل في: (بوفلحة:ب.ت، 77-78).

✓ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي إعتبره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة ، وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.

✓ عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح ، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.

✓ إعتبر مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى ، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها.

✓ هناك إعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح إفتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.

✓ عدم توفر المتكويين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس.

- ✓ عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
- ✓ عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، ومع إنعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعقد التقييم العلمي ولا يكون ممكنا.
- ✓ إفتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني، حيث الإعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.
- من خلال ما سبق يمكن حصر معوقات التكوين في : الجهل بدور مصلحة التكوين وإعتبارها غير منتجة والتشكيك في قدرة القائمين بها وجهل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونين أكفاء بالإضافة إلى عدم وضوح البرامج التكوينية وافتقادها للأسس العملية والعملية في تخطيط، تنفيذ، تقييم ومتابعة التكوين.

## 7. أهمية التكوين:

أصبح التكوين دور مهم في حياة الأفراد والمنظمات في العمر الحديث لأنه احتل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك الذي يتبعونه في أداء أعمالهم من ناحية أخرى وعلى ضوء ذلك تظهر أهمية التكوين في مستويات، حيث نجد أن التكوين أهمية بالنسبة للمؤسسة من جهة، وبالنسبة للأفراد وتطوير العلاقات الإنسانية من ناحية أخرى.

**أولا: أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:** من بين الفوائد التي يحققها التكوين للمنظمة زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذا أن اكتساب الأفراد للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم، يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

كما أن التكوين يساعد على الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين في المنظمة، ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم تحقيق الأهداف. والتكوين يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وإكسابها صفة الاستقرار والصورة الجديدة في المجتمع، حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المؤسسة وزبائنها، أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه معالج المؤسسة إلى بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي، كما أنه يحسن صورة المؤسسة أمام الرأي العام، ويساعد في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وهذا بغية تطوير إمكانياتها.

- ثانيا: أهمية التكوين بالنسبة للأفراد: "بالنسبة للأفراد التكوين هو وسيلة للتطوير المهني والتكيف مع متطلبات العمل والنجاح في المشاريع المهنية"، حيث يضمن لهم الصعود في السلم الهرمي.
- أما بالنسبة للمسؤولين فإن أهمية التكوين استثمار في الموارد البشرية التي تتوفر للمنظمة.
- ✓ تحسين فهم الأفراد للمنظمة وتوضيح أدوارهم اتجاهها.
  - ✓ التكوين يعمل على تقليل التوتر الناجم عن نقص في المعرفة والمهارة، يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
  - ✓ يساعد العمال على التكيف مع مناخ وأوضاع العمل والمتغيرات التي يمكن حدوثها.
  - ✓ التحكم في أدوات الإنتاج وأداء العمل بأقل جهد وأقل تكلفة وبطريقة فعالة.
- ثالثا: أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية: يمكن تلخيصها فيما يلي:
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين. وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الممكن حدوثها في المؤسسة.
  - ✓ توثيق العلاقة بين الأفراد العاملين والإدارة.
  - ✓ المساهمة في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.
  - ✓ تسهيل فهم كل فرد لدوره في المؤسسة من حيث واجباته ومسؤولياته في عمله، وكذلك في علاقته مع زملائه. (عباس: 1999، 109).

#### خلاصة:

ومن خلال هذا الفصل يتضح لنا أن التكوين هو الطريقة التي من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات والمعارف من أجل تنفيذ عمل حالي ومستقبلي موكل إليهم، كما يعرف التكوين بكونه نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك، فهو المسؤول على خلق كوادر بشرية قادرة على مواجهة وإستلام مسؤولية كبيرة من خلال إعدادها وتنميتها.

# الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

## تمهيد

يعتبر مفهوم الالتزام التنظيمي مفهوم واسع وهام يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات تبادلية أو تفاعلية بين الفرد والمنظمة، والتي يترتب عليها اتفاق ومزايا ومنافع هذا الأمر مما جعل هذه المنظمات تهتم بالأفراد والجماعات عن طريق ترقية نموذجية اتجاه الأفراد العاملين لديها لخلق الولاء والحب والالتزام، وهذا يساعد المنظمة على الاحتفاظ بمؤلاء الأفراد من جهة ورفع إنتاجهم من جهة أخرى.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ما يلي: مفهوم الالتزام التنظيمي، العوامل المؤثرة عليه، خصائصه وأنواعه، مراحل وأهميته، وخلاصة للفصل.

## 1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام بأنه الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها، وبالأهداف التي يتخذها بتصورات الوصول إلى هذه الأهداف وهو الاستعداد الكامل للإنضمام إلى التنظيم وفقا لهذه الإيمان وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

وهو أيضا الإقتران الفعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل. (دودين: 2014، 180)

**تعريف هرينيك والنو hrebimial and alto:** إنّ الإلتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة

للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة ويترتب عليها إستثمار متبادل يستمر باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما.

**تعريف كلاً من شنيد رونج رينهول schneler and nygrnhol:** إنّ الإلتزام التنظيمي يمثل

العملية التي يحدث فيها تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد. (الصيرفي: 2009، 16).

**يعرفه الحمزاوي:** بأنه شعور المرء الذاتي بأنه الجزء الإنساني من الوظيفة القائمة على التخصص وارتباطه

بالعاملين معه من مرؤوسين و الرؤساء عبر مجموعة العلاقات الموضوعية والمشاعر والمصالح المشتركة الدافعة إلى صالح العمل ونموه وازدهاره في ضوء الاهتمام والإيمان بآليات وأهداف العمل المنتمية إلى إيديولوجية المجتمع وفلسفته.

أما قليه وعبد المجيد يعرفان الإلتزام بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم.



وكما عرفه وينر على أنه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة. (رفعت: 2003، 57).

وهو جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر لجميع العاملين في المنظمة لتزيد من درجة ولائهم كما أن العامل الذي يشعر بالالتزام التنظيمي يتميز بالاعتقاد القوي والقبول بأهداف وقيم المنظمة والرغبة في الاستمرار في العمل بها. (تجاني، لوبي: 2017، 307).

. يعرف الالتزام التنظيمي على أنه قوة إندماج الموظف مع منظمة ودرجة إرتباطه وقبول لأهدافها وقيمها وبذل أكبر جهد ممكن بسبب رغبته في الإستمرار في أداء عمله فيها: (دهمش: 2010، 16)

. يعرفه erlan على أنه إرتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول أهدافها والرغبة في بذل جهد معقول يحسن من أدائها، هذا بالإضافة إلى الرغبة القوية للبقاء فيها. (erlan: 2013، 12)

الالتزام التنظيمي: هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الأخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالإلتزام إليها والدفاع عنها والرغبة في الإستمرار فيها. (قاسمي: 2011، 20).

وعليه نستخلص أن الالتزام التنظيمي هو قوة تطابق الفرد العامل مع منظمته وارتباطه بها، ويعبر الالتزام التنظيمي عن مدى اقتناع الفرد بقيم وأهداف هذه المنظمة.

## 2. أنواع الالتزام التنظيمي:

يري بعض الباحثين أن هناك عدة أنواع مختلفة للالتزام التنظيمي وليس نوعا واحدا ولكنهم يختلفون في تحديد شكل وهوية هذه الأنواع وهي كالتالي:

1- **الالتزام المعياري:** يعكس هذا النوع الإحساس في الاستمرارية داخل المؤسسة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المؤسسة لعمالها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، فالعمال الذين لديهم مستوى مرتفع من الالتزام المعياري يشعرون أنه يجب عليهم البقاء في المؤسسة التي يعملون بها، فضلا عن العديد من الباحثين ينظرون إلى الالتزام المعياري من زاوية أخلاقية، ويسهلونه الالتزام، الأخلاقي

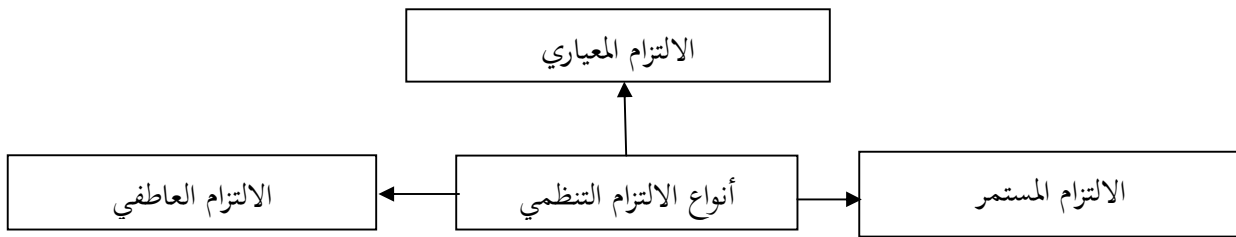
فالعامل يقوم بتطوير هذا النوع من الالتزام فعندما يشعرون العمال بأن المؤسسة أنفقت الكثير من الوقت والمال في تطويرهم وتدريبهم، فإنهم يستطيعون مقابلة ذلك أو تعويض المؤسسة من خلال الاستمرار بالعمال لديها.

( كعون: 2015،551)

2- **الالتزام المستمر:** هو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها واستعداد الفرد للبقاء بالمنظمة بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكن له الاستغناء عنها وتمثل ( علاقات و زملاء العمل، التباعد المهنة والمهارات، مدة الخدمة ...)، كل هذه تجعل ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمر مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد فالالتزام المستمر يستند على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع وهذه المنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي ويمكن أن تتأثر بترك الفرد للمنظمة.

(تجاني: 2017، 309)

3- **الالتزام العاطفي:** يعكس هذا النوع من الالتزام علاقة الموظف وارتباطه العاطفي مع المنظمة التي يعمل فيها، كما يعني ارتباط الموظف نفسيا مع منظمة من خلال مشاعره المختلفة كمشاعر الدفء، الحنان، التعلق، السعادة الانتماء فالالتزام العاطفي يعبر عن الالتزام الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد الخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات كذا علاقته بالمشرفين ودرجة إحساس الموظف بيئة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار.(حديد: 2019.196)



شكل رقم (02) يوضح الأبعاد الرئيسية للالتزام التنظيمي

مخطط من إعداد الطالبين

### 3. العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشرة في درجة الالتزام المؤسسي للعاملين من

أهمها:

1- **ثقافة الفرد:** الإنسان هو نتاج ثقافة فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة والجامعة والعمل وغيرها من مكونات الثقافة التي تساهم في تعزيز جوانب مهمة في شخصية الفرد وإتجاهاته وازدياد الإخلاص بالعمل والأمانة والانتهااء والالتزام.

توقعات الفرد من العمل في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات الفرد من عملية وبين واقع ذلك العمل فأن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام المؤسسي لذلك الفرد.

2- **وضوح الأهداف:** وضوح الأهداف المؤسسية أمام العاملين من شأنه العمل على زيادة الالتزام المؤسسي فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيقهم أفضل وأكثر وشمولاً، مما يساعد في تعزيز الالتزام المؤسسي لديهم.

3- **العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين:** إن علاقة الفرد الجيدة مع رؤسائه و مرؤوسيه تولد عنصر الثقة المتبادلة بينهم مما يعزز من نظرة الفرد الايجابية إلى المنظمة واستمراره في العمل. (تجاني: 2017، 319).

إن لمسؤولية القيادة أهمية كبيرة في حياة المنظمات واستمراريتها فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الالتزام المؤسسي لدى العاملين ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع وينمي فيهم الرغبة من بذل المزيد من الجهد المبدع وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على التنظيمية الجيدة والعمل على تطوير التنظيم والأفراد من حيث الاحترام ومراعات المشاعر وزيادة الرغبة بالعمل.

4- **سمات الوظيفة:** بناء الوظيفة على أساس استقلالية أكبر وحرية أكبر في العمل تشكل دافعا للفرد على بذل المزيد من الجهد، وبالتالي فان خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية وبالتالي شعوره بالانتهااء للمنظمة.

5- **مدى تشجيع المنظمة للالتزام:** يقع على المنظمة دورا أساسيا في تعزيز الالتزام من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ الابداع وغير ذلك من الامور التي تؤثر على الموظف وتشجعه على الالتزام وتكمن المشكلة الكبرى في أن بعض المنظمات تتبع سياسات محددة في الأوقات الصعبة مثل تخفيض عدد الموظفين أو إعادة هندسة العمليات بهدف توفير الأموال والتقليل من خسائرها هذه الإجراءات تؤدي إلى إضعاف ثقة العاملين بالإدارة وبالتالي أضعاف درجة الالتزام المؤسسي لدى العاملين.

## 4. أهمية الإلتزام التنظيمي:

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الإلتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الإلتزام على المستوي الاجتماعي والقومي، ومن هذه الدراسات.

(الفضلي:1998،79).

✓ دراسة ميرفيسولولر والتي أكدت نتائجها على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخير عن العمل وتسرب العمالة من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة والتي تستنزف جهد وإمكانيات المنظمات.

✓ دراسة هانجل وبيري والتي أكدت على الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للإلتزام التنظيمي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض أثارها، إذ أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب من أداء العمل.

✓ دراسة بلاو وبول التي أكدت على أن أهمية الإلتزام التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبأ بمستويات معدل دوران العمل وتغيب العاملين.

✓ دراسة هاتفاني وباول والتي ربطت ما بين الإلتزام التنظيمي والإنتاجية حيث أكد الباحثون أن ارتفاع مستويات الإلتزام لدي العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته هو السبب الأساسي لتفوق المصانع والمنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع والمنظمات الأمريكية.

✓ دراسة اولي وتشاتمان والتي أكدت على أهمية متغير الإلتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموعة المخرجات المهمة والتي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة، والاتجاهات الإيجابية نحو العمل إضافة إلى المبادرة والإبداع.

✓ أما ماثيو وزاجاك فقد تجاوزت أهمية ونتائج الإلتزام التنظيمي لديهما حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة انتقال العمالة وارتفاع جودة وفعالية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للإلتزام كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.

يعتبر الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز. (الوزان: 16، 2006)

الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، فخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة. (عبد الباقي: 2004، 17).

#### 5. خصائص الالتزام التنظيمي:

- ومن خلال الاستعراض السابق لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية والخاصة به وهي:
- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله و إيمانه بأهدافها وقيمها.
  - ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
  - ✓ يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
  - ✓ يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل ، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
  - ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مديولائهم لمنظمتهم.
  - ✓ يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة .
  - ✓ يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

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

ويتضح من كل ما سبق انه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام كظاهرة إدارية إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام التنظيمي على أنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة التحقيق هذه الأهداف وتحميد تلك القيم وهذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الالتزام التنظيمي التزاما طوعية ينبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوي خارجية. (سلامة: 1999، 15).

وتأسيسا على ذلك يضع الباحث التعريف الإجرائي التالي لمفهوم الالتزام التنظيمي وهو "الرغبة الداخلية لدي الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على إستمراريتها وتطويرها".

. يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء يتصف الالتزام بأنه متعدد الأبعاد. (سامي: 2006، 13)

. الالتزام التنظيمي حالة نفسه نصف العلاقة بين الفرد والمنظمة

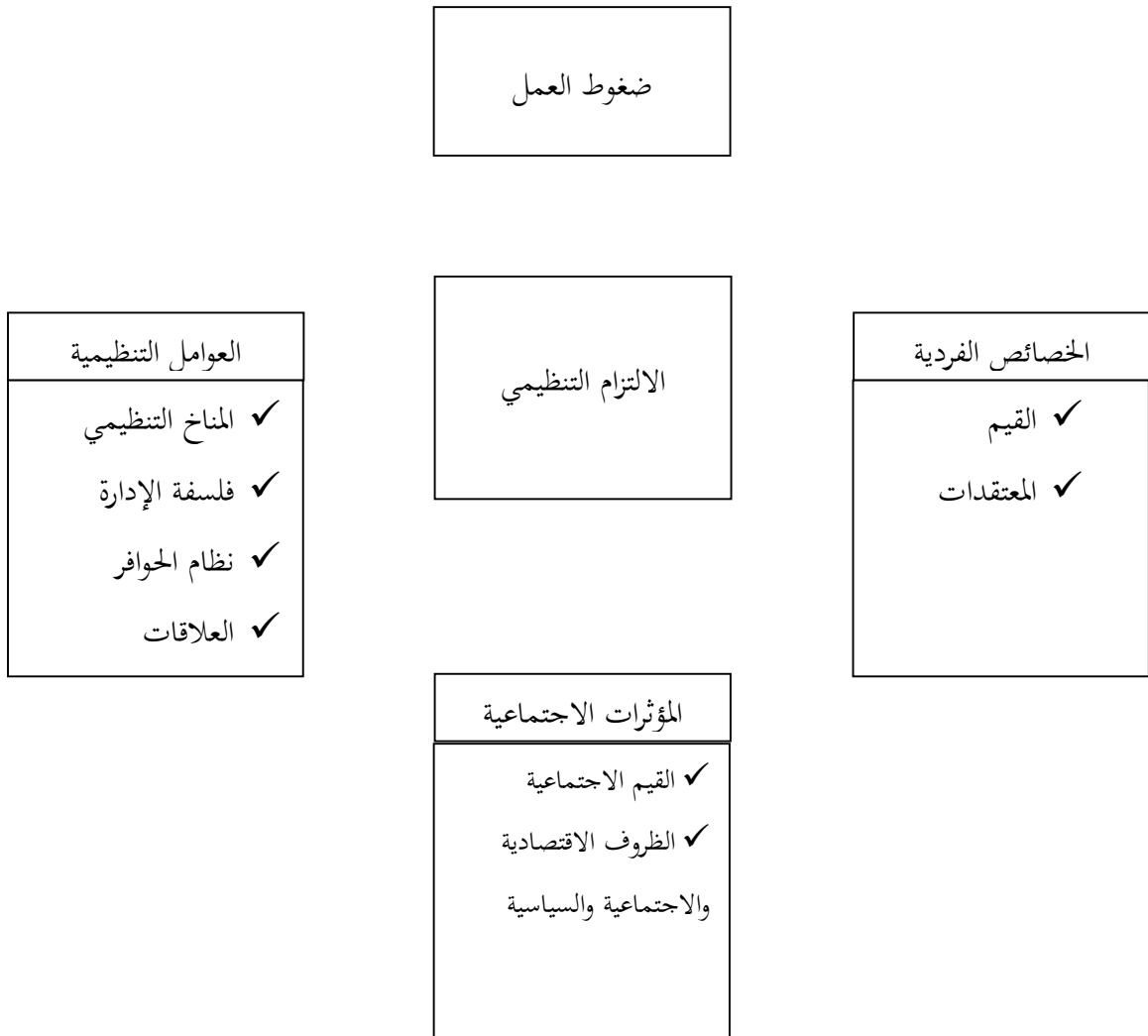
. يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق تركه للمنظمة

. يعد الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض. (نواوي: 2008، 76).

## 6. مراحل الالتزام التنظيمي:

يتولد الالتزام التنظيمي وكما هو موضح في شكل (03) من محصلة تفاعل قوي متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، وتتضمن خصائص الأفراد القيم والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للأفراد، أما العوامل التنظيمية فتشمل مثلا ليس على سبيل الحصر المناخ التنظيمي وفلسفة الإدارة وممارستها والحوافز والاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية، إما المؤثرات المجتمعية القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي. (عواملة: 1999، 73).

ويتشكل الالتزام التنظيمي ويتطور بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بالمنظمة معينة ويتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولاً إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي. (المعالي: 1999، 20).



شكل رقم (03) يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي

ويمر الالتزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسية وهي (الحسالي: 2003، 128).

- ✓ مرحلة الالتزام، حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنية على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتعباً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
- ✓ مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز الانتماء لها.



## خلاصة

إن تحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها، لما له من أثر ايجابي على نجاحها وذلك من خلال العدالة التي توفرها كل مؤسسة وترسخها لدى الأفراد العاملين بها، فالتقدير والاحترام بين زملاء العمل والإدارة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تركيز المؤسسة على الايجابية وعلى العمل والانجاز كلها تعتبر قيم وعادات تنظيمية تحملها ثقافة المؤسسة وتؤثر على سلوك العاملين بها، فيظهر ذلك في ولائهم لمؤسستهم ومدى شعورهم بالانتماء لها وكل هذه المتغيرات تزيد من درجة الالتزام التنظيمي.

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة

تم إجراء الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والمديرية بجامعة ابن خلدون تيارت، التي يقع شرق مدينة تيارت، وتضم 130 عامل إداري التي أنشأت سنة 2010، ونوع نشاطها إداري.

### 1- مدة الدراسة

كانت مدة التبرص في الفترة الممتدة من إلى 20 مارس إلى 10 ماي من سنة 2022

### 1-2 منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع طبيعة الموضوع المدروس.

### 1-3- الزيارة الأولية:

قمنا بالاتصال بجامعة ابن خلدون تيارت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الكائن مقرها بكارمان يوم 20 مارس، حيث تم التواصل مع رئيس قسم العلوم الاجتماعية، ورئيس قسم العلوم الإنسانية، وأمين العام لمديرية جامعة ابن خلدون تيارت، وتقديم كل الشروحات المتعلقة بموضوع دراستنا، فتمت الموافقة على الطلب، وقمنا بتوزيع أدوات الدراسة على 120 عامل إداري وتم استرجاع 112 نسخة منها.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية :

### 1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة منهجية غاية في الأهمية لكل بحث علمي، حيث هدفنا من ورائها إلى الوقوف على بعض الأخطاء والهفوات التي قد تؤثر على مصداقية وموضوعية الدراسة ونتائجها، ثم ضبطها فعزلها وقت إجراء الدراسة الأساسية، وهدفنا كذلك إلى التأكد من صدق وثبات الاستبيان.

- التأكد من صدق وثبات أدوات القياس المطبقة في هذه الدراسة.

- حسن اختيار العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

- التأكد من مدى شيوع المؤشرات السلوكية التي تقيس متغيرات الدراسة.

- اكتساب خبرة التطبيق.

- اختبار صحة الفرضيات.

**2- بناء أدوات الدراسة الاستطلاعية:**

ولقد تم بناء الاستبيانين بإتباع الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** الإطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت موضوع **التكوين والالتزام التنظيمي** نذكر منها:

الدراسات العربية: دراسة كمال طلطي (2002)، دراسة بوقطف محمود (2014)، دراسة نعمة عباس (1996)، دراسة محمد بن غالب العوفي (2005)، دراسة سمية حقيه (2015)، دراسة ضيف الله مقبل العربي (2009).

**الخطوة الثانية:** استخراج أكبر قدر ممكن من العبارات التي تقيس **التكوين والالتزام التنظيمي** حيث لم نعثر على مقياس كامل يمكن تطبيقه مباشرة، وعليه تم صياغة عبارات بطريقة ذاتية، انطلاقاً من الأفكار النظرية المستمدة من أدبيات الموضوع و الدراسات السابقة، وزيارات ميدانية.

**الخطوة الثالثة:** تصنيف أبعاد الاستبيانين.

**-التكوين: تضمن (26) فقرة .**

**الالتزام التنظيمي: تضمن 30 فقرة: يتناول هذا البعد:**

1- بعد الالتزام المعياري: وقد تضمن (11) فقرة.

2- بعد الالتزام العاطفي: وقد تضمن (10) فقرات.

3- بعد الالتزام المستمر: وقد تضمن (09) فقرات.

**2-3- تقديم الأداة للمحكّمين:**

ثم تقدم الاستبيان لأساتذة ينتمون إلى قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية من درجات عملية متخلفة، حيث كان عددهم (05) حيث وضعت العبارات في جدول في جدول يحتوي على ثلاث خانات (تقيس، لا تقيس، اقتراح، التعديل) يسمح بتقدير مدى صلاحية الاستبيان من حيث الصياغة واقتراح ما هو ملائم بديلاً للفقرات التي تحتاج لإعادة الصياغة أو التعديل.

2-4- نتائج تحكيم الاستبيان:

استبيان التكوين

جدول رقم (1) يوضح نتائج تقديرات المحكمين لاستبيان التكوين

الفترة	مناسبة	اقتراح التعديل	الفترة	مناسبة	اقتراح التعديل	الفترة	مناسبة	اقتراح التعديل
01	x		10	X		19	X	
02		x	11	X		20	X	
03	x		12	X		21	X	
04	x		13	X		22	X	
05	x		14	X		23	X	
06	x		15	X		24	X	
07	x		16	X		25	X	
08	X		17	X		26	X	
09	X		18	X				

يتضح لنا من خلال الجدول بأن معظم العبارات كانت مناسبة باستثناء العبارة التي طلب من تعديلها وهي العبارة رقم

(02)

جدول رقم (2) يوضح نتائج تقديرات المحكمين لاستبيان الالتزام التنظيمي:

الفترة	مناسبة	اقترح التعديل	الفترة	مناسبة	اقترح التعديل	الفترة	مناسبة	اقترح التعديل
01	X		11	X		21	X	
02	X		12	X		22	X	
03	X		13	X		24	X	
04	X		14	X		25	X	
05	X		15	X		26	X	
06	X		16		X	27	X	
07	X		17		X	28	X	
08	X		18	X			X	
09		X	19	X			X	
10	X		20	X			X	

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن معظم العبارات كانت مناسبة ومقبولة باستثناء العبارة أن التي طلب من تعديلها وهي كالآتي: (09,16,17).

جدول رقم (03) يوضح الصياغة الأولى والمعدلة والمحذوفة لعبارات التكوين والالتزام التنظيمي

الفقرة	الصياغة الأولى	الصياغة المعدلة	العبارة المحذوفة
استبيان التكوين			
02	أشعر أن التكوين أكسبني عادات وإتجاهات جديدة.	أشعر أن التكوين أكسبني مهارات جديدة.	
استبيان الالتزام التنظيمي			
09	أدافع على الكلية إذا انتقدتها أحدهم.	أدافع عن الكلية إذا انتقدتها أحدهم.	
16	هذه الكلية تعني لي الكثير	تعني لي الكلية الكثير.	
17	أشعر أن مشاكل الكلية من مشاكلي.		X

3- تجريب الأداة على عينة استطلاعية:

تتمثل عينة الدراسة الاستطلاعية في (30) عامل إداري بجامعة ابن خلدون تيارت ينتمون إلى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

3-1 خصائص العينة الاستطلاعية:

توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس:

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس:

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	15	50%
إناث	15	50%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول أن عدد الذكور كان 15 أي بنسبة 50%، وعدد الإناث 15 بنسبة 50 %، وبالتالي فهناك تساوي بين الذكور والإناث.

توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن:

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن

النسبة	العدد	السن
53,33%	16	37-27
30%	09	47-38
16,66%	05	58-48
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (27-37 سنة) كان 16 عامل بنسبة 53,33% بينما كان عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (38-47 سنة) 09 عمال بنسبة 30% وعدد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (48-58 سنة) 05 عمال بنسبة 16,66%.

توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية:

رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية

النسبة	العدد	الأقدمية
80%	24	13-3
20%	06	23-14
00%	00	33-24
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة (من 3-13 سنة) هي الأكبر عددا ب: 24 عامل بنسبة 80%، ثم تليها فئة (من 14-23 سنة) بنسبة 20%، ثم فئة (من 24-33 سنة) لا يوجد بها عمال لديهم اقامة في العمل أي بنسبة 00%.



4- الخصائص السيكومترية:

4-1 صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة :

والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم اعتماد ( معامل بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق.

1- استبيان التكوين:

جدول رقم (7) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبنود استبيان التكوين:

معامل ارتباط الفقرة بالمتغير	الفقرة
0,461*	س1
0,568**	س2
0,645**	س3
0,672**	س4
0,179	س5
0,398*	س6
0,447*	س7
0,367*	س8
0,139	س9
0,438*	س10
0,468**	س11
0,638**	س12
0,820**	س13
0,585**	س14
-0,112	س15
0,413*	س16
0,540**	س17
0,576**	س18
0,703**	س19
0,654**	س20
0,707**	س21
0,621**	س22
0,637**	س23
0,548**	س24
0,465**	س25
0,507**	س26

يتضح من خلال الجدول السابق ان معاملات ارتباط الفقرات بمتغير التكوين كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01) و(0,05) هي معاملات مقبولة، وعليه يمكن التأكد بنسبة كبيرة من صدقها. وتصدر الإشارة إلى أن بعض العبارات لم تكن دالة وهي: (5,9,15) وعليه تم حذفها ليصبح الإستبيان مكون من 23 عبارة.

2- استبيان الالتزام التنظيمي:

1- صدق الاتساق الداخلي لبعء الالتزام المعياري:

جدول رقم (08) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء الالتزام المعياري

الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالبعء	معامل ارتباط البعء بالدرجة الكلية للمقياس
ع1	0,614**	0,837**
ع2	0,345	
ع3	0,808**	
ع4	0,760**	
ع5	0,734**	
ع6	0,758**	
ع7	0,648**	
ع8	0,721**	
ع9	0,700**	
ع10	0,735**	
ع11	0,635**	

يتضح من خلال الجدول ان معاملات ارتباط الفقرات ببعدها الالتزام المعياري كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 اي بنسبة 99% وهي معاملات جد مقبولة وعليه يمكن التأكد بنسبة كبيرة من صدقها. وتصدر الإشارة الى ان العبارة (2) لم تكن دالة ، ولذلك تم حذفها ليصبح البعء مكون من (10) فقرات. كما ان معامل ارتباط البعء بالدرجة الكلية للمقياس دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 حيث بلغ 0,837\*\* .

جدول رقم (09) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الالتزام العاطفي:

معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس	معامل ارتباط الفقرة بالبعد	الفقرة
0,816**	0,619**	ع12
	0,653**	ع13
	0,724**	ع14
	0,648**	ع15
	0,797**	ع16
	0,692**	ع17
	0,740**	ع18
	0,734**	ع19
	0,648**	ع20
	0,183	ع21

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ارتباط الفقرات ببعدها الالتزام العاطفي كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهي معاملات مقبولة، وعليه يمكن التأكد بنسبة مقبولة من صدقها. ونجد الإشارة إلى أن العبارة (21) لم تكن دالة وتم حذفها، فأصبح البعد مكون من 9 فقرات. كما ان ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 وبلغ 0,816\*\*.

ج-صدق الاتساق الداخلي لبعد الالتزام المستمر:

الجدول رقم(10) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد الالتزام المستمر:

معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس	معامل ارتباط الفقرة بالبعد	الفقرة
0,713**	0,664**	ع22
	0,685**	ع23
	0,739**	ع24
	0,532**	ع25
	0,308	ع26
	0,485**	ع27
	0,438*	ع28
	0,392*	ع29
	0,214	ع30

يتضح من خلال الجدول أن معاملات ارتباط الفقرات ببعد الالتزام المستمر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) و(0,05) وهي معاملات مقبولة وعليه يمكن التأكد من صدقها. وتجدر الإشارة إلى أن العبارة (26) و(30) غير دالة وعليه تم حذفها ليصبح البعد متكون من 7 فقرات، كما أن معامل الارتباط للبعد بالدرجة الكلية للمقياس دال إحصائياً عند 0,01 وبلغ 0,713\*\*.

## 3-2 ثبات أدوات الدراسة:

جدول رقم (11) يوضح معاملات الثبات والطريقة المتبعة

أبعاد الاستمارة	الطريقة	معامل الثبات
استبيان التكوين	الفاكرومباخ	0,86
استبيان الالتزام التنظيمي	الفاكرونباخ	0,75
بعد الالتزام المعياري	الفاكرونباخ	0,87
بعد الالتزام العاطفي	الفاكرونباخ	0,83
بعد الالتزام المستمر	الفاكرونباخ	0,64

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الثبات مقبولة، وعليه يمكن التأكد من ثبات الأدوات وصلاحياتها لإجراء الدراسة الأساسية.

## 4-الدراسة الأساسية :

- مكان إجراء الدراسة الأساسية: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ومديرية جامعة ابن خلدون تيارت.
- طريقة اختيار عينة الدراسة الأساسية: لقد تم اختيار عينة الدراسة الأساسية عن طريق الصدفة حيث تم تقديم الاستبيان لكل عامل صادفناه أثناء فترة الدوام الرسمي وتجدر الإشارة إلأننا وزعنا 120 نسخة من الاستبيان وتم استرجاع 112 نسخة منه.

## 1-4 خصائص عينة الدراسة الأساسية:

جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس:

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	51	45.5%
إناث	61	54.5%
المجموع	112	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تقارب بين نسبة الذكور والإناث لدى العينة المستهدفة مع تفوق بسيط لعدد الإناث على عدد الذكور بـ 10 حالات.

جدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن:

السن	العدد	النسبة
37-27	63	56.3%
47-38	38	33.8%
58-48	11	9.9%
المجموع	112	100%

نلاحظ من خلال استقراء النتائج المبينة في الجدول السابق أن هناك تفوق للفئة الأولى المتمثلة في فئة (27-37) بنسبة 56.3% تليها الفئة الثانية (38-47) بنسبة 33.8%، ثم الفئة الثالثة، هذا ما يبين أن العينة المدروسة تميل لفئة الشباب أكثر.

جدول (14) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب التقدمية:

السن	العدد	النسبة
37-27	94	%83.9
47-38	15	%13.3
58-48	03	%2.6
المجموع	112	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الأفراد المنتمين إلى عينة الدراسة يملكون خبرة قليلة في مجال العمل الإداري وهذا ما يتوافق مع النتائج الخاصة بالنسب حيث أن غالبية العمال جدد في المهنة وينتمون إلى فئة الشباب.

#### 4-2- أدوات الدراسة الأساسية:

-لقد تم استخدام استبيانين :

1- استبيان التكوين ويحتوي على: (26) عبارة .

2- استبيان الالتزام التنظيمي ويحتوي على (30) عبارة موزعة على:

أ- بعد الالتزام المعياري ويحتوي على: (11) عبارة .

ب- بعد الالتزام العاطفي ويحتوي على: (10) عبارات.

ج- بعد الالتزام المستمر ويحتوي على: (9) عبارات.

#### 5- تطبيق الأدوات:

تم تقديم أدوات الدراسة لكل عامل إداري بشكل فردي وطلب منه ملؤها ليتم استرجاعها في اليوم الموالي.

تفريغ أدوات الدراسة:

بعد الانتهاء من تطبيق الأدوات على العينة الأساسية عمدنا إلى تصحيح الاستبيانين على النحو التالي:

-إعطاء درجات تراوحت بين (5 درجات إلى 1 درجة)، على النحو التالي:

(5) بالنسبة لاختيار موافق بشدة، و(4) بالنسبة لاختيار موافق و(3) بالنسبة لاختيار محايد، و(2) بالنسبة

لاختيار غير موافق، و(1) بالنسبة لاختيار غير موافق بشدة، هذا في حالة الأسئلة الإيجابية، أما بالنسبة للأسئلة السلبية

فتكون بشكل عكسي (1-2-3-4-5) على النحو التالي:

(1) بالنسبة لاختيار موافق بشدة،(2)بالنسبة لاختيار موافق و(3) بالنسبة لاختيار محايد و(4) بالنسبة لاختيار غير موافق،(5) بالنسبة لاختيار غير موافق بشدة.

#### 6-الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات:

لقد تم استخدام كلا من الإحصاء الوصفي والاستدلالي على حد سواء ، فالنسبة للإحصاء الوصفي استعملنا المتوسطات والانحراف المعياري.

أما بالنسبة للإحصاء الاستدلالي وللتأكد من صحة الفرضيات معامل الارتباط (بيرسون) لدراسة الارتباط باستخدام حزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية(spss-26).



## الفصل الخامس

عرض ومناقشة وتحليل النتائج

- عرض نتائج الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التكوين والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون -تيارت- ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون فدللت النتائج على مايلي:

جدول رقم ( 15) يبين معامل الارتباط بين التكوين والالتزام التنظيمي :

المتغير	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
التكوين	112	0,558**	دال عند 0,01
الالتزام التنظيمي			

يتضح من خلال الجدول وجود ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01) وبمعامل ارتباط قدرته (0,558) بين التكوين والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون -تيارت-.

2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التكوين والالتزام المعياري لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون -تيارت-. ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون فدللت النتائج على مايلي:

جدول رقم ( 16) يبين معامل الارتباط بين التكوين والالتزام المعياري:

المتغير	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
التكوين	112	0,837**	دال عند 0,01
الالتزام المعياري			

يتضح من خلال الجدول وجود ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01) وبمعامل ارتباط قدره (0,837) بين التكوين والالتزام المعياري لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون -تيارت-.

### 3- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التكوين والالتزام العاطفي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون - تيارت-.
- ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون فدللت على مايلي:

الجدول رقم (17) يبين معامل الارتباط بين التكوين والالتزام العاطفي:

المتغير	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
التكوين	112	0,816**	دال عند 0,01
الالتزام العاطفي			

يتضح من خلال الجدول وجود ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01) ومعامل ارتباط قدره (0,816) بين التكوين والالتزام العاطفي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون-تيارت-.

### 4- عرض نتائج الفرضية الرابعة:

- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التكوين والالتزام المستمر لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون - تيارت-.
- ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون فدللت النتائج على مايلي:

الجدول رقم (18) يبين معامل الارتباط بين التكوين والالتزام المستمر :

المتغير	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
التكوين	112	0,713**	دال عند 0,01
الالتزام المستمر			

يتضح من خلال الجدول وجود ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01) ومعامل ارتباط قدره (0,713) بين التكوين والالتزام المستمر بجامعة ابن خلدون - تيارت .

ب-مناقشة الفرضيات:

1- مناقشة الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التكوين والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت .

فلقد دلت نتائج الدراسة الموجودة في الجدول رقم (17) ص (53) على وجود ارتباط عند مستوى الدلالة (0,01) وبقيمة ارتباط قدرها (0,558)، بين التكوين والالتزام التنظيمي بجامعة ابن خلدون -تيارت، وهذا ما يبين ان للتكوين دور في رفع انتاجية المؤسسات وهذا ما نجده في دراسة كمال طليلي (2002) والتي اكدت ان الهدف من وراء التكوين هو تنمية المعلومات للافراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم. وان للالتزام التنظيمي دور في تعزيز اداء العاملين الإداريين .

2- مناقشة الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التكوين والالتزام المعياري لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت .

لقد دلت النتائج المتوصل إليها على وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) وبمعامل ارتباط قدره (0,837) بين التكوين والالتزام المعياري بجامعة ابن خلدون تيارت . يستند الالتزام المعياري على الواجبات والقيم، والدرجة التي يبقى فيها الموظف في المنظمة . انطلاقاً من الشعور بالالتزام ، ويكون الالتزام المعياري اعلى في المنظمات التي تقدر الولاء وتتواصل بشكل منظم وحقيقي مع الموظفين بالمكافأة والحوافز و. ويكون مرتفع ايضاً عندما يرى الموظفون بانتظام امثلة واضحة على التزام صاحب العمل برفاهية الموظفين. حيث جاءت دراسة نعمة عباس (1996): والتي هدفت الى معرفة مدى وجود علاقة بين درجة الالتزام التنظيمي وبين الفاعلية ومدى وجود فروق بين الكليات العلمية محل الدراسة في ابعاد الالتزام التنظيمي والفاعلية.

3-مناقشة الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين التكوين والالتزام العاطفي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون -تيارت .

لقد دلت النتائج المتوصل إليها على وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) وبمعامل ارتباط قدره (0,816) بين التكوين والالتزام العاطفي بجامعة ابن خلدون تيارت. ان الالتزام العاطفي للموظف يتناسب طردياً مع تجربة وخبرة العمل الإيجابية. لذلك فان السياسات والاستراتيجيات هي التي تصنع تقييمات نقاط القوة والضعف المناسبة للموظفين.

#### 4-مناقشة الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين التكوين والالتزام المستمر لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون - تيارت-.

لقد دلت النتائج المتوصل إليها على وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) وبقيمة ارتباط قدرها (0,713) بين التكوين والالتزام المستمر بجامعة ابن خلدون -تيارت.الالتزام المستمر مدفوع للثقافة التنظيمية إلى حد كبير فعندما يجد الموظف ان المنظمة ايجابية وداعمة ،فانه سيكون لديه درجة أعلى من الالتزام المستمر.وهذا ما يتوافق مع دراسة محمد بن غالب العوفي (2005) التي أكدت عن وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة له بشكل خاص.

#### التوصيات:

ومن خلال النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة ب:

- ضرورة تكوين العمال داخل المؤسسات من اجل اكتساب خبرات ومهارات جديدة .
- رسكلة وتكوين الإطارات تكويناً يتماشى مع قدراتهم المعرفية والأدائية للرفع والتحسين من مستوى الالتزام التنظيمي داخل الكلية.
- تشجيع كافة العمال والفئات المهنية على التكوين والالتزام التنظيمي لتحسين قدراتهم وتدريبهم لمزاولة العمل.
- التكثيف من دورات التكوين لكونها تزيد من وعي العمال.

خاتمة

## خاتمة

يتضح جليا من خلال الدراسة في جانبها النظري والميداني أن التكوين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية التي تتبناها المنظمة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات حتى تتمكن من تحسين أداء موظفيها، ويعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لماله من علاقة بفاعلية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها.

ولقد حاولت الدراسة الحالية الكشف عن علاقة التكوين بالالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت، وقد استخدمت وسائل بحث مناسبة وأحضعت لدراسة سيكومترية تحققت فيها شروط الصدق والثبات، وبعد استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث دلت النتائج على مايلي:

- 1- توجد علاقة ارتباطية إحصائية بين التكوين والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت - بمعامل ارتباط قدره (0.558) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)
- 2- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التكوين والالتزام المعياري لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت، بمعامل ارتباط قدره (0.838) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,837) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01)
- 3- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التكوين والالتزام العاطفي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت بمعامل ارتباط قدره (0,816) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01)
- 4- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التكوين والالتزام المستمر لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت بمعامل ارتباط قدره (0,713) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01).

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

- أحمد يوسف دودين، 2014، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان
- إناس فؤاد نواوي فلبمان، 2008، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، (غير منشورة) كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة زم القرى، المملكة العربية السعودية،
- برابح هوارية، بوروية ذهبية، 2018، 2017، التنشئة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، جامعة ابن خلدون تيارتن الجزائر.
- بلال جفري، 2009، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات جامعة قسنطينة، الجزائر.
- بن شعبان سميرة، 2018-2019، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، جامعة قالمة، الجزائر،
- بن ضياف نادية، 2009-2010، مهارات الإتصال لدى مدرس التربية البدنية والمدرّب الرياضي رسالة دكتوراه لم تنشر، قسم علم النفس، جامعة الجزائر.
- بن معتوق حمزة، 2017، أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية، م5، ع11، جامعة بسكرة، الجزائر.
- تجاني منصور، هاشمي لوكيا، 2017، علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية مجلة أفاق للعلوم، ع8، جامعة الجلفة.
- حديد يوسف، 2019، دراسات في العلوم الانسان والمجتمع، جيجل، م2، العدد04.
- الحسن إحسان محمد، 1986، الأساس العلمية لمناهج البحث العلمي ط2، دار الطبيعة للطباعة، بيروت.
- حسن الحلبي، 1982، تدريس الموظف، ط2، منشورات كويدات، لبنان.
- حنفي عبد القادر، 2002، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة لنشر الإسكندرية، مصر.
- خالد محمد أحمد الوزان، 2006، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير جامعة تاييف العربية، البحرين.

- دهمش، بسام صالح، 2010، ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمملكة البحرين رسالة ماجستير غير منشورة، بيروت.
- الزيادة عادل رمضان، 1995، إدارة الموارد البشرية، مكتسبة عين الشمس، القاهرة، مصر.
- ساعاتي أمين، 1998، إدارة الموارد البشرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة.
- سامي إبراهيم حماد حنون، 2006، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سامي إبراهيم حماد حنون، 2006، قياس مستوى الالتزام التنظيمي، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السلمي علي، 1997، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.
- صلاح الدين عبد الباقي، 2000، إدارة الموارد البشرية، الدار الإبراهيمية، الجامعية، الإسكندرية.
- صلاح الدين عبد الباقي، 2004، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- طاطاي، كمال، 2002، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، أطروحة جامعية لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- عباس سهيلة محمد، 1999، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- علي محمد عبد الوهاب، 1981، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عمارين عشي، 2005-2006، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية، بسكرة (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- عمر وصف عقيلي، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة دار وائل للنشر والتوزيع عمان.
- كنزة بو زنيط، 2015، فريدة فقعا، أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري، جامعة جيجل، الجزائر.
- ماهر أحمد، 2001، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر، مصر.
- محمد رفعت، 2003، حواس أميرة: أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية والتطبيق على البنوك التجارية، جامعة القاهرة، مصر.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2003، الإدارة الرائدة، دار الفاء للنشر والتوزيع، مصر.

- محمد كموان، 2015، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، ع44، جامعة بسكرة، الجزائر.
- مدحت محمد أبو النصر، 2008، إدارة العلمية التدريبية (النظرية والتطبيق)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- معوش عبد الحميد، ب.ت، درجة معرفة معلمي السنة الخامسة ابتدائي الوضعية الاجتماعية وفق منظور التدريسيه بالمشاركة بالكفاءات وعلاقتها بالتجاهم نحوها رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- ناصر قاسمي، 2011، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر.
- erlan B Theimfhienceafintersanah trust and arganisatinahcamitment an  
per ceuidargmizatianahperformncs  
paris France boyer(A), 1996,pamrama de la gestion dorganisation

الملاحق

## ملحق 01: الاستبيان قبل التعديل

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

السنة الثانية ماستر علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية

الطلبة :

- قصب نسبية
- سير سعاد

### الاستبيان

### المعلومات الشخصية:

**الجنس:**

ذكر  أنثى

**السن :**

30-20  40-31  50-41  أكثر من 50

**الأقدمية :**

أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  1-15 سنة  أكثر من 15 سنة

**المتغير الأول: التكوين**

الفقرة	تقيس	لا تقيس	تعديل
1	أرى أن التكوين يؤدي إلى التغيير في سلوك الموظفين.		
2	أشعر أن التكوين أكسبني عادات واتجاهات جديدة.		
3	ساعدني التكوين على التحكم أكثر في إجراءات العمل.		
4	أرى أن البرامج التكوينية ساعدتني على التحكم في التكنولوجيا الجديدة.		

5	أرى أن محتوى البرامج التكوينية غير مناسب لحاجتي المهنية.		
6	تولي الجامعة أهمية للبرامج التكوينية قصد مواكبة التغيرات الهيكلية		
7	أرى أن البرامج التكوينية تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي.		
8	تتوفر بالجامعة الإمكانيات المادية الضرورية لتطبيق البرامج التكوينية		
9	أرى أن المدة المخصصة للتكوين غير كافية		
10	أعتقد أنه يوجد بالجامعة مكونين ذوي كفاءة		
11	يساعدني التكوين على حب العمل		
12	أرى أن الدورات التكوينية تعزز كفاءة الموظفين		
13	تساهم البرامج التكوينية في العمل بروح الفريق		
14	التكوين من الركائز التي تساعد في بلوغ أهداف العامل الإداري		
15	تتوقف عملية تنمية القدرات و المهارات لدى العامل الإداري على التكوين فقط.		
16	للبرامج التكوينية دور في زيادة التكيف مع منصب العمل.		
17	أرى أنه من الضروري أن تجري دورات تكوينية لفائدة العمال الإداريين		
18	للتكوين دور في تحسين الأداء وزيادة روح المبادرة لدى العمال الإداريين		
19	أرى أن التكوين يحسن المعارف ويساهم في تطويرها		
20	أرى أن الوسائل التكوينية تعطي الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة.		
21	أرى أن البرامج التكوينية تساعد العامل الإداري في الاتقان والدقة في أداء مهامه.		
22	تساهم البرامج التكوينية في أداء العمل بكفاءة عالية.		
23	الدورات التكوينية تقوي الرغبة والدافعية لدى العامل الإداري		
24	يساعد التكوين على تقديم أفكار جديدة للعامل الإداري		
25	الدورات التكوينية تسهل طريقة العمل		
26	ساعدني البرامج التكوينية في تطوير مؤهلاتي		

### المتغير الثاني: الالتزام التنظيمي: البعد الأول: الإلتزام المعياري

رقم	الفقرة	تقيس	لا تقيس	تعديل
1	أشعر بالإعتراز كوني أحد أفراد الكلية			
2	ألتزم بالحضور في الموعد الرسمي للعمل			
3	أقبل على العمل بجد ونشاط			
4	أبذل قصار جهدي لتحقيق أهداف الكلية			
5	تستحق الكلية الإخلاص من طرف العاملين			
6	أشعر بالإنتماء لكليتي			
7	أنجز مهامتي في وقتها دون تأجيل			

8	أهتم بالوضع الحالي والمستقبلي للكلية		
9	أدافع على الكلية إذا انتقدها أحدهم		
10	أشعر بالمسؤولية تجاه عملي		
11	ألتزم بالتعليمات الموجهة لي من طرف المسؤولين في الكلية.		

### البعد الثاني: الالتزام العاطفي

	الفقرة	تقيس	لا تقيس	تعديل
1	أشعر بمشاكل هذه الكلية وكأنها مشاكلها الخاصة			
2	أشعر بأنني مرتبط عاطفياً بهذه الكلية			
3	أتمتع بالاستقلالية داخل عملي			
4	أشعر بالأمن والاستقرار داخل الكلية			
5	هذه الكلية تعني لي الكثير			
6	أشعر أن مشاكل الكلية من مشاكلها			
7	أشعر بانتماء قوي لهذه الكلية			
8	أشعر بالسعادة لبقائي في الكلية			
9	أشعر بالفخر والاعتزاز بعملي			
10	تربطني علاقات شخصية قوية مع زملائي في العمل			

### البعد الثالث: الالتزام المستمر

	الفقرة	تقيس	لا تقيس	تعديل
1	أظن أن فرصتي ضئيلة جداً في إيجاد عمل آخر خارج هذه الكلية في الوقت الحالي			
2	أشعر بالخوف من ترك الكلية لصعوبة العثور على عمل آخر			
3	أرغب في الاستقالة من عملي في هذه الكلية			
4	البقاء في هذه الكلية هو بدافع الضرورة أكثر من كونه بدافع الرغبة			
5	أفكر في بعض الأحيان في تغيير الكلية			
6	لدي الاستعداد للعمل في كلية أخرى إذا كانت الظروف فيها أفضل			
7	تحقيق أهدافي مرتبط بتحقيق أهداف الكلية			
8	الانتقال إلى كلية أخرى عمل غير أخلاقي			
9	من الأفضل للفرد أن يقضي حياته المهنية في كلية واحدة			
10	طبيعة علاقتي مع الزملاء ساهمت في بقائي بالكلية			

ملحق 02: الاستبيان النهائي

بعد التعديل

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

السنة الثانية ماستر علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية

الطلبة :

- قصب نسبية
- سير سعاد

التلميذة:

سيدي المحترم نقدم إلى سيادتكم هذه الاستمارة من أجل إجراء مذكرة حول التكوين وعلاقته بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون-تيارت-، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر لذلك نرجو منكم التكرم بالمساعدة في الحصول على البيانات المطلوبة بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل إجابتك، مع العلم أن البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل بها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الاستبيان

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر  أنثى

السن: .....

الأقدمية في العمل: .....



## المتغير الأول: التكوين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					أرى أن التكوين يؤدي إلى التغيير في سلوك الموظفين.	1
					أشعر أن التكوين أكسبني مهارات جديدة.	2
					ساعدني التكوين على التحكم أكثر في إجراءات العمل.	3
					أرى أن البرامج التكوينية ساعدتني على التحكم في التكنولوجيا الجديدة.	4
					أرى أن محتوى البرامج التكوينية غير مناسب لحاجتي المهنية.	5
					تولي الجامعة أهمية للبرامج التكوينية قصد مواكبة التغيرات الهيكلية.	6
					أرى أن البرامج التكوينية تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي.	7
					تتوفر بالجامعة الإمكانيات المادية الضرورية لتطبيق البرامج التكوينية	8
					أرى أن المدة المخصصة للتكوين غير كافية	9
					أعتقد أنه يوجد بالجامعة مكونين ذوي كفاءة	10
					يساعدني التكوين على حب العمل	11
					أرى أن: الدورات التكوينية تعزز كفاءة الموظفين	12
					تساهم البرامج التكوينية في العمل بروح الفريق	13
					التكوين من الركائز التي تساعد في بلوغ أهداف العامل الإداري	14
					تتوقف عملية تنمية القدرات والمهارات لدى العامل الإداري على التكوين فقط.	15
					للبرامج التكوينية دورا في زيادة التكيف مع منصب العمل.	16
					أرى أنه من الضروري أن تجرى دورات تكوينية لفائدة العمال الإداريين.	17
					للتكوين دور في تحسين الأداء وزيادة روح المبادرة لدى العمال	18

					الإداريين.	
					أرى أن التكوين يحسن المعارف ويساهم في تطويرها.	19
					أرى أن الوسائل التكوينية تعطي الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة.	20
					أرى أن البرامج التكوينية تساعد العامل الإداري في الإلتقان والدقة في أداء مهامه.	21
					تساهم البرامج التكوينية في أداء العمل بكفاءة عالية.	22
					الدورات التكوينية تقوي الرغبة والدافعية لدى العامل الإداري.	23
					يساعد التكوين على تقديم أفكار جديدة للعامل الإداري.	24
					الدورات التكوينية تسهل طريقة العمل.	25
					ساعدتني البرامج التكوينية في تطوير مؤهلاتي.	26

المتغير الثاني: الالتزام التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					أشعر بالاعتزاز كوني أجد أفراد الكلية.	27
					ألتزم بالحضور في الموعد الرسمي للعمل.	28
					أقبل على العمل بجد ونشاط.	29
					أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الكلية.	30
					تستحق الكلية الإخلاص من طرف العاملين.	31
					أشعر بالانتماء لكلية.	32
					أبجز مهامي في وقتها دون تأجيل.	33
					أهتم بالوضع الحالي والمستقبلي للكلية.	34
					أدافع عن الكلية إذا انتقدها أحدهم.	35
					أشعر بالمسؤولية تجاه عملي.	36
					ألتزم بالتعليمات الموجهة لي من طرف المسؤولين في الكلية.	37
					أشعر بمشاكل هذه الكلية وكأنها مشاكلي الخاصة.	38
					أشعر بأنني مرتبط عاطفياً بهذه الكلية.	39
					أتمتع بالاستقلالية داخل عملي.	40
					أشعر بالأمن والاستقرار داخل الكلية.	41
					تعني لي الكلية الكثير.	42
					أشعر بإنتماء قوي لهذه الكلية.	43
					أشعر بالسعادة لبقائي في الكلية.	44
					أشعر بالفخر والاعتزاز بعملي.	45
					تربطني علاقات شخصية قوية مع زملائي في العمل.	46
					أظن أن فرصتي ضئيلة جداً في إيجاد عمل آخر خارج هذه الكلية في الوقت الحالي.	47

					أشعر بالخوف من ترك الكلية لصعوبة العثور على عمل آخر.	48
					أرغب في الاستقالة من عملي في هذه الكلية.	49
					البقاء في هذه الكلية هو بدافع الضرورة أكثر من كونه بدافع الرغبة.	50
					أفكر في بعض الأحيان في تغيير الكلية.	51
					لدي الاستعداد للعمل في كلية أخرى إذا كانت الظروف فيها أفضل.	52
					تحقيق أهدافي مرتبط بتحقيق أهداف الكلية.	53
					الانتقال إلى كلية أخرى أمر غير أخلاقي.	54
					من الأفضل للفرد أن يقضي حياته المهنية في كلية واحدة.	55
					طبيعة علاقتي مع الزملاء ساهمت في بقائي بالكلية.	56

## الملحق رقم 02 مخرجات SPSS

		التكوين
التكوين	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
س1	Corrélation de Pearson	,461*
	Sig. (bilatérale)	,010
	N	30
س2	Corrélation de Pearson	,568**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
س3	Corrélation de Pearson	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
س4	Corrélation de Pearson	,672**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
س5	Corrélation de Pearson جا	,179
	Sig. (bilatérale)	,344
	N	30
س6	Corrélation de Pearson	,398*
	Sig. (bilatérale)	,029
	N	30
س7	Corrélation de Pearson	,447*
	Sig. (bilatérale)	,013
	N	30
س8	Corrélation de Pearson	,367*
	Sig. (bilatérale)	,046
	N	30
س9	Corrélation de Pearson	,139
	Sig. (bilatérale)	,463
	N	30
س10	Corrélation de Pearson	,438*
	Sig. (bilatérale)	,015
	N	30
س11	Corrélation de Pearson	,468**
	Sig. (bilatérale)	,009
	N	30
س12	Corrélation de Pearson	,638**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
س13	Corrélation de Pearson	,820**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

س14	Corrélation de Pearson	,585**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
س15	Corrélation de Pearson	-,112
	Sig. (bilatérale)	,556
	N	30
س16	Corrélation de Pearson	,413*
	Sig. (bilatérale)	,023
	N	30
س17	Corrélation de Pearson	,540**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30
س18	Corrélation de Pearson	,576**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
س19	Corrélation de Pearson	,703**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
س20	Corrélation de Pearson	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
س21	Corrélation de Pearson	,707**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
س22	Corrélation de Pearson	,621**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
س23	Corrélation de Pearson	,637**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
س24	Corrélation de Pearson	,548**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30
س25	Corrélation de Pearson	,465**
	Sig. (bilatérale)	,010
	N	30
س26	Corrélation de Pearson	,507**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	30

المتغير الثاني:الالتزام التنظيمي

:البعد الأول

		الإلتزام_المعياري
الإلتزام_المعياري	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
ع1	Corrélation de Pearson	,614**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع2	Corrélation de Pearson	,345
	Sig. (bilatérale)	,061
	N	30
ع3	Corrélation de Pearson	,808**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع4	Corrélation de Pearson	,760**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع5	Corrélation de Pearson	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع6	Corrélation de Pearson	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع7	Corrélation de Pearson	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع8	Corrélation de Pearson	,721**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع9	Corrélation de Pearson	,700**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع10	Corrélation de Pearson	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع11	Corrélation de Pearson	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

البعد الثاني

الإلتزام العاطفي		
الإلتزام العاطفي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
ع12	Corrélation de Pearson	,619**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع13	Corrélation de Pearson	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع14	Corrélation de Pearson	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع15	Corrélation de Pearson	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع16	Corrélation de Pearson	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع17	Corrélation de Pearson	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع18	Corrélation de Pearson	,740**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع19	Corrélation de Pearson	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع20	Corrélation de Pearson	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع21	Corrélation de Pearson	,183
	Sig. (bilatérale)	,333
	N	30

البعد الثالث

الإلتزام المستمر		
الإلتزام المستمر	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
ع22	Corrélation de Pearson	,664**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30



ع23	Corrélation de Pearson	,685**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع24	Corrélation de Pearson	,739**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ع25	Corrélation de Pearson	,532**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30
ع26	Corrélation de Pearson	,308
	Sig. (bilatérale)	,098
	N	30
ع27	Corrélation de Pearson	,485**
	Sig. (bilatérale)	,007
	N	30
ع28	Corrélation de Pearson	,438
	Sig. (bilatérale)	,015
	N	30
ع29	Corrélation de Pearson	,392*
	Sig. (bilatérale)	,032
	N	30
ع30	Corrélation de Pearson	,214
	Sig. (bilatérale)	,255
	N	30

#### ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس

#### Corrélations

		الإلتزام_التنظيم ي	الإلتزام_المعياري ي	الإلتزام_العاطفي ي	الإلتزام_المستمر ر
الإلتزام_التنظيم ي	Corrélation de Pearson	1	,837**	,816**	,713**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
الإلتزام_المعياري ي	Corrélation de Pearson	,837**	1	,699**	,344
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,062
	N	30	30	30	30
الإلتزام_العاطفي	Corrélation de Pearson	,816**	,699**	1	,265
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,157
	N	30	30	30	30
الإلتزام_المستمر	Corrélation de Pearson	,713**	,344	,265	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,062	,157	
	N	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الثبات

ثبات استبيان التكوين

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	26

ثبات استبيان الالتزام

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	30

البعد الأول

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	11

البعد الثاني

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	10

البعد الثالث

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,646	7

**1.1. لمحة تاريخية عن جامعة ابن خلدون تيارت:<sup>1</sup>**

شهد قطاع التعليم العالي بولاية تيارت في اول انطلاقة له الى السنة الدراسية 1980-1981 وذلك بإنشاء المركز الجامعي بتيارت والذي احتضن في اولى تسجيلاته أكثر من 1200 طالبا، ومع الموسم الجامعي 1984-1985 تم حل المركز الجامعي و استبداله بمعهدين وطنيين للتعليم العالي.

المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة : بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-230 المؤرخ في: 1984/08/18 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة المدنية بتيارت.

المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية : بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-231 المؤرخ في: 1984/08/18 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بتيارت.

وفي سنة 1992 أعيد إنشاء المركز الجامعي بتيارت بموجب المرسوم التنفيذي 92-298 المؤرخ في 1992 /07/07 و تم ضم المعهدين و التي كانت تتمتع بالاستقلالية البيداغوجية و الادارية و المالية ووضعتها تحت وصاية ادارة مركزية واحدة.

بعد القفزة النوعية التي عرفها قطاع التعليم العالي بمدينة تيارت سنة 2001 بصدر المرسوم التنفيذي 01-271 المؤرخ في 2001/09/18 المتضمن تحويل المركز الجامعي الى جامعة تحوي ثلاث كليات ( كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، كلية العلوم و العلوم الهندسة ، كلية العلوم الزراعية و البيطرة.

و في سنة 2010 صدر المرسوم التنفيذي 10-37 المؤرخ في 2010/01/25 الذي انبثق عنه خلق 06 كليات جديدة و معهد.

وفي سنة 2013 تم اعادة هيكلة الجامعة طبقا للمرسوم التنفيذي 13-102 المؤرخ في 2013/03/14 المتضمن انشاء جامعة تيارت.

<sup>1</sup> موقع جامعة ابن خلدون تيارت. <https://www.univ-tiaret.dz/ar/Universite.html> تاريخ الزيارة: 2021/05/05 على الساعة 14:15.

و الذي انتبى عنه (08) كليات و معهدين:<sup>2</sup>

01	كلية العلوم التطبيقية
02	كلية علوم المادة
03	كلية الرياضيات و الاعلام الآلي
04	كلية علوم الطبيعة و الحياة
05	كلية الحقوق و العلوم السياسية
06	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
07	كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية
08	كلية الآداب و اللغات
09	معهد علوم البيطرة
10	أما بالنسبة لمعهد التكنولوجيا بقصر الشلالة، فقد تحول الى ملحقة تشتمل على عدة تخصصات، وكذا تم انشاء ملحقة بالسوقر هي ايضا تشتمل على عديد التخصصات.

الجدول رقم 01 : قائمة كليات وملحقات ومعهد جامعة ابن خلدون تيارت

<sup>2</sup> موقع جامعة ابن خلدون تيارت. <https://www.univ-tiaret.dz/ar/Universite.html> . مرجع سابق. تاريخ

الزيارة: 2021/05/06 على الساعة 11:25.

## 1- التعريف بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية:

تقع هذه الكلية شرق مدينة تيارت ، تم انشاؤها سنة 2010 تتوفر على 3000 معقد بيداغوجي ، تقدر مساحتها حوالي 42 كلم<sup>2</sup> ، يتمدرس بها ازيد من 7000 طالب يوظهرهم ازيد من 160 استاذ يتوزع الطلبة بها على قسمين :

قسم العلوم الانسانية: ويندرج تحته التخصصات التالية في طور الليسانس:

تخصص تاريخ.

تخصص علم المكتبات.

تخصص اعلام واتصال.

وفي طور الماستر: تاريخ حديث ومعاصر.

تاريخ الغرب الاسلامي في العصر الوسيط.

تاريخ الحضارات القديمة.

اعلام واتصال .

تكنولوجيا وهندسة المعلومات.

قسم العلوم الاجتماعية: ويندرج تحته التخصصات التالية في طور اللسانس:

تخصص علم اجتماع.

تخصص علم النفس.

تخصص فلسفة.

وفي طور الماستر نجد التخصصات التالية:

علم النفس العيادي.

علم النفس المدرسي.

علم اجتماع اتصال.

علم اجتماع العمل والتنظيم.

علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

فلسفة عربية إسلامية .

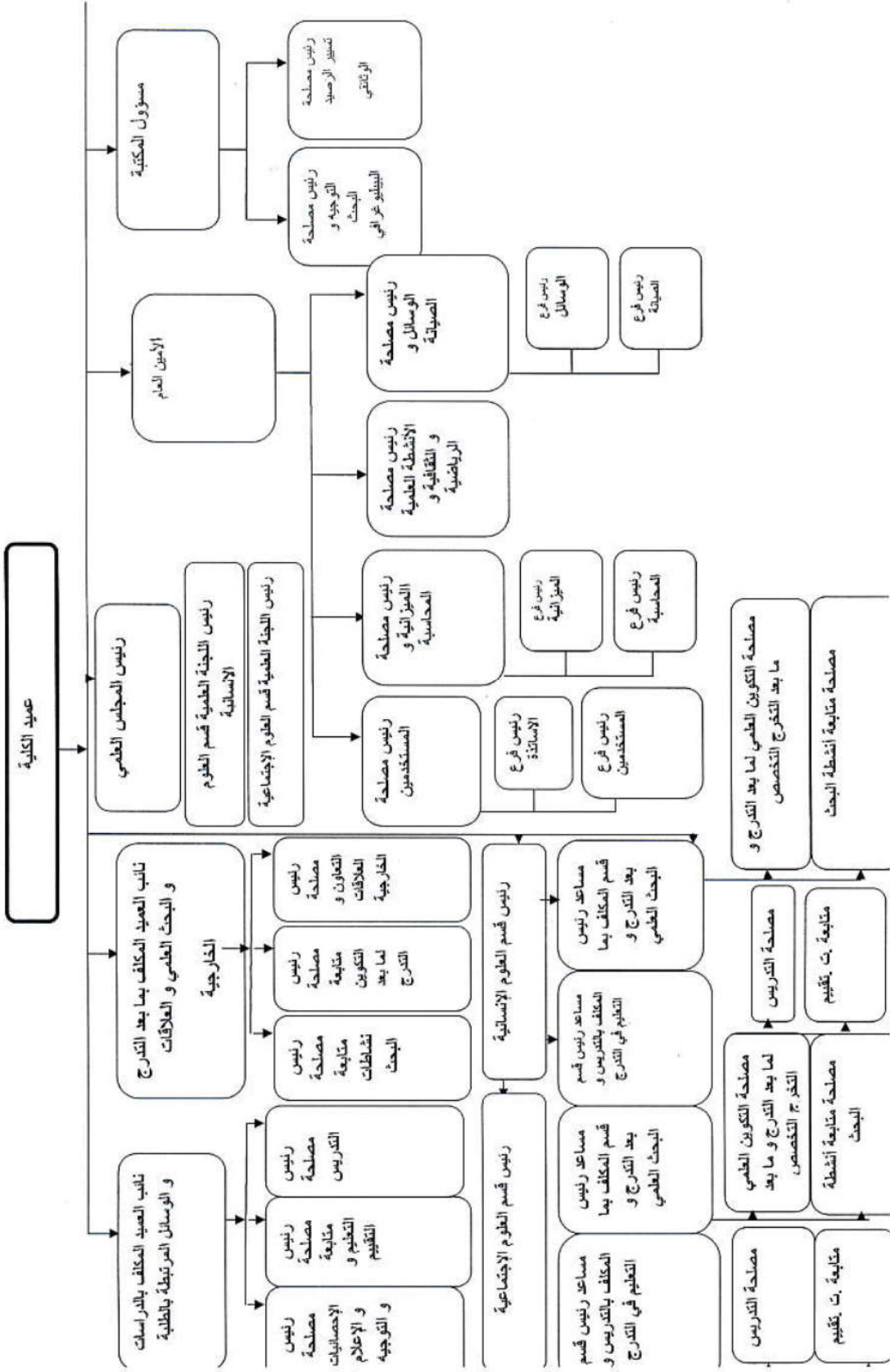
فلسفة غربية حديثة و معاصرة .

علم الاجتماع الحضري .

فلسفة عامة .

وقد تم افتتاح تخصصات في طور الدكتوراه في كلا القسمين: تخصص تاريخ و تخصص فلسفة وعلم النفس

الهيكـل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية





جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



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) .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2.0.74.73.811.0. والصادرة بتاريخ: 13/02/2022

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية... قسم: علم النفس الفصلي والالتزام والتدريب  
والمكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

التحليل النفسي وعلاقته بـ...  
العمل الإداري بجامعة ابن خلدون تيارت

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

التاريخ .....

إمضاء المعني

بتاريخ







جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



### 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 ..... والصادرة بتاريخ: .....  
المسجلة (ة) بكلية: ..... قسم: .....  
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

.....  
.....

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

التاريخ .....

إمضاء المعني

شهادة للمصادقة على إمضاء السيد: .....

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي  
ويتفويض منه العون الإداري  
صهران كحضر



of administrative workers is 112 out of 130 workers, and they were chosen by chance. In our study, we relied on the descriptive analytical approach. The research problem was as follows:

-Is there a correlational relationship between training and organizational commitment among administrative workers at Ibn Khaldoun University of Tiaret?

Is there a correlational relationship between training and normative commitment among administrative workers at Ibn Khaldoun University of Tiaret?

Is there a correlative relationship between formation and emotional commitment among administrative workers at Ibn Khaldoun University of Tiaret?

-Is there a correlational relationship between training and the continuous commitment of administrative workers at Ibn Khaldoun University of Tiaret?

In order to answer these questions, two questionnaires suitable for this purpose were built (the composition questionnaire, and the organizational commitment), and after verifying the psychometric characteristics of the questionnaire and its application in data collection and statistical processing by applying a statistical analysis system (spss), the following results were reached:

-There is a statistically significant correlation between formation and organizational commitment among administrative workers at Ibn Khaldoun Tiaret University at the significance level (0.01) and a correlation value of (0.558).

-There is a statistically significant correlation between formation and normative commitment among administrative workers at Ibn Khaldoun Tiaret University at the significance level (0.01) and its correlation coefficient of (0.837).

-There is a statistically significant correlation between formation and emotional commitment among administrative workers at Ibn Khaldoun University of Tiaret at the significance level (0.01) and a correlation coefficient of (0.816).

-There is a statistically significant correlation between training and continuous commitment among administrative workers at Ibn Khaldoun Tiaret University at the significance level (0.01) and with a correlation coefficient of (0.713).

Key words: formation, organizational commitment, normative commitment, emotional commitment, continuous commitment.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على التكوين وعلاقته بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون- تيارت- والتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين التكوين وكل بعد من إبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر). حيث طبقت الدراسة على عينة قدرها 112 عاملاً إدارياً من أصل 130 عاملاً، وتم اختيارها عن طريق الصدفة، تم توزيع الاستبيان على عينة قدرة ب 130، ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي. حيث كانت إشكالية البحث كما يلي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والالتزام المعياري لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والالتزام العاطفي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والالتزام المستمر لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت؟

وبغية الإجابة عن هذه التساؤلات تم بناء استبيانين مناسبين لهذا الغرض وهما (استبيان التكوين، والالتزام التنظيمي)، وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبيان وتطبيقه في جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً بتطبيق نظام التحليل الاحصائي (spss) وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التكوين والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت عند مستوى الدلالة (0.01) وبقيمة ارتباط قدرها (0.558).

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التكوين والالتزام المعياري لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت عند مستوى الدلالة (0.01) معامل ارتباطه قدره (0.837).

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التكوين والالتزام العاطفي لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت عند مستوى الدلالة (0.01) ومعامل ارتباط قدره (0.816).

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التكوين والالتزام المستمر لدى العمال الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت عند مستوى الدلالة (0.01) ومعامل ارتباط قدره (0.713).

الكلمات المفتاحية:التكوين،الالتزام التنظيمي، الالتزام المعياري،الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر.

Summary:

The study aimed to identify training and its relationship to enhancing organizational commitment among administrative workers at Ibn Khaldoun University - Tiaret - and to identify whether there is a relationship between training and each dimension of organizational commitment (normative commitment, emotional commitment, continuous commitment).

Where the study was applied to a sample The number