

جامعة الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة

التكوين والتوافق المهني للعامل في المؤسسة

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح - الطاهير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

حكيم بولعشب

إعداد الطالبتين:

▪ حفيدة بوحنة

▪ سهام لشهب

لجنة المناقشة:

- الأستاذة: شفيقة سرار..... رئيسة

- الأستاذة: حكيم بولعشب..... مشرفا ومقررا

- الأستاذ: هشام بوبكر..... مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

- شكر وعرفان -

"وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون".

الحمد لله الذي وسع كل شيء، علما، والذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله تعالى.

وبتوفيق من الله في إنجاز هذه المذكرة، نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى أستاذتنا المشرفة:

الأستاذة الفاضلة "بولحبيب حكيمة" على توجيهاتها ونصائحها القيمة التي سددت خطانا في إنجاز هذا العمل و على كل ما خصته لنا من وقت وجهد. كما يسرنا التقدم بجزيل الشكر وأسمى عبارات التقدير والاحترام إلى الأساتذة الأفاضل:

"ميلط صبرينة" والأستاذ "هريال مصطفى" والأستاذة "سوار شفيقة" على توجيهاتهم العلمية القيمة التي أفادتنا كثيرا في إنجاز هذا العمل المتواضع، وكل الطاقم الإداري لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية خاصة موظفي مكتبة الكلية وخص بالذكر سيماوي دورية وتركي جمال الذي لم يبخل علينا ولم يردنا يوما عند السؤال جزاه الله خيرا. كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع عامة و الأساتذة الأفاضل الذين درسونا خاصة.

كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال الشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح الطاهير- الذين ساهموا بشكل كبير في تسهيل كل الإجراءات المتعلقة بالدراسة الميدانية. ونشكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة والى كل من كانت له مساهمة كي يرى هذا العمل النور.

جزاكم الله خيرا

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير.....
	فهرس الجداول.....
	فهرس الأشكال.....
أ-ب	مقدمة.....
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة
04	1- إشكالية الدراسة.....
06	2- مبررات اختيار الموضوع.....
07	3- أهداف الدراسة.....
07	4- أهمية الدراسة.....
08	5- فرضيات الدراسة.....
11	6- تحديد المفاهيم.....
38	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: المقاربات النظرية
40	تمهيد.....
41	أولاً- نظريات التكوين.....
41	1- نظرية الإدارة العلمية.....
43	2- نظرية التقسيم الإداري أو التكوين الإداري.....
45	3- نظرية العلاقات الإنسانية.....
47	4- نظرية X وY.....
48	5- مدخل الموارد البشرية.....
49	5-1- نظرية رأس المال البشري لـ "شولتز".....
49	5-2- إسهامات "بيكر".....

50	ثانيا- نظريات التوافق المهني.....
50	1- نظرية التدرج الهرمي.....
53	2- نظرية العدالة.....
54	3- نظرية العاملين.....
56	4- نظرية الحاجات.....
59	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: التكوين	
61	تمهيد.....
62	1- ماهية التكوين.....
62	1-1 تعريف التكوين.....
62	1-2 خصائص عملية التكوين.....
63	1-3 أهمية التكوين.....
65	1-4 أهداف التكوين.....
66	1-5 أسس مبادئ التكوين.....
69	2- أسباب عملية التكوين.....
71	3- أنواع التكوين.....
71	4- مسؤولية التكوين.....
73	5- طرق وأساليب التكوين.....
75	6- مراحل تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني.....
75	6-1 مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية.....
76	6-2 مرحلة تصميم البرامج التكوينية.....
77	6-3 تنفيذ وتصميم البرامج التكوينية.....
81	7- معوقات ومقومات عملية التكوين.....
83	8- نتائج عملية التكوين.....
85	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: التوافق المهني	
87	تمهيد.....
88	1- ماهية التوافق المهني.....
88	1-1 تعريف التوافق المهني.....
88	2-1 خصائص التوافق المهني.....
89	3-1 أهمية التوافق المهني.....
89	4-1 مؤشرات التوافق المهني.....
90	5-1 مظاهر التوافق المهني.....
92	2- العوامل التي تؤثر في التوافق المهني.....
97	3- اتجاهات التوافق المهني.....
98	4- أبعاد التوافق المهني وطرق قياسه.....
100	5- تحليل عملية التوافق المهني.....
100	6- عوائق التوافق لمهني.....
102	7- علاج مشكلات التوافق المهني.....
103	8- نتائج التوافق المهني.....
104	9- سوء التوافق المهني.....
104	9-1 تعريف سوء التوافق المهني.....
104	9-2 أسباب وعوامل سوء التوافق المهني.....
105	9-3 مظاهر سوء التوافق المهني.....
106	خلاصة الفصل.....
الجانب الميداني	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
108	تمهيد.....
109	1- مجالات الدراسة.....
109	- المجال الجغرافي.....

117	- المجال البشري.....
117	- المجال الزمني.....
118	2- مجتمع الدراسة.....
126	3- منهج الدراسة.....
126	4- أدوات جمع البيانات.....
127	- الملاحظة.....
127	- المقابلة.....
128	- الاستمارة.....
128	- الوثائق.....
129	5- أساليب معالجة البيانات.....
130	خلاصة الفصل.....
الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات	
132	تمهيد.....
133	- عرض وتفسير وتحليل البيانات.....
160	خلاصة الفصل.....
الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة	
162	تمهيد.....
163	1- مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة.....
168	2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
170	3- مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية.....
173	4- القضايا التي تثيرها الدراسة.....
175	خلاصة الفصل.....
177	خاتمة.....
179	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق.
	ملخص الدراسة.

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
73	يوضح مسؤولية إدارة الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون في التكوين.	01
119	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	02
120	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن.	03
121	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	04
122	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.	05
123	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى المهني.	06
124	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.	07
128	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأجر.	08
133	يوضح الجهة المسؤولة عن التكوين.	09
134	يوضح مراعاة الفوارق بين الأفراد في إعداد البرنامج التكويني.	10
135	يوضح المعرفة بأهداف البرنامج التكويني.	11
136	يوضح مكان إجراء التكوين.	12
137	يوضح الأساليب المتبعة في عملية التكوين.	13
138	يوضح المدة المستغرقة في عملية التكوين.	14
139	يوضح كفاية المدة لتحقيق أهداف البرنامج.	15
140	يوضح اعتماد المؤسسة على وسائل تكنولوجية جديدة.	16
141	يوضح التحكم في وسائل الإنتاج والآلات المستعملة.	17
142	يوضح تكوين العمال على الوسائل والآلات مسبقا.	18
144	يوضح مساعدة التكوين على تعديل وتحسين علاقة العامل مع رئيسه في العمل.	19
145	يوضح أخذ الرؤساء بآراء العمال في مجال العمل.	20
146	يوضح المعاملة الحسنة للرئيس وزيادة توافق العامل.	21
147	يوضح الخضوع للبرنامج التكويني والاندماج مع الزملاء.	22
149	يوضح مواجهة العامل لمشاكل أثناء البرنامج التكويني.	23
150	يوضح اكتساب معارف ومعلومات جديدة أثناء التفاعل في العمل.	24

151	يوضح التعلم وزيادة الثقة في القدرات المهنية.	25
152	يوضح تقييم العمل قبل التكوين.	26
153	يوضح تقييم العمل بعد التكوين.	27
154	يوضح تقييم المعرفة المكتسبة.	28
155	يوضح مساهمة تجديد المعلومات باستمرار.	29
156	يوضح دور التكوين في زيادة درجة الرضا عن العمل.	30
157	يوضح تطبيق إجراءات السلامة المطلوبة في العمل.	31
158	يوضح طرق معرفة إجراءات السلامة.	32
159	يوضح معرفة إجراءات السلامة والأمن في العمل.	33
160	يوضح مساهمة التكوين في المسار المهني.	34

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح الفرضية ومؤشراتها.	10
02	يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.	51
03	يوضح التكامل في التكوين.	68
04	يوضح الأسباب و المؤشرات الداعية إلى التكوين.	70
05	يوضح نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني.	80
06	يوضح مراحل تنفيذ وتصميم البرنامج التكويني.	81
07	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	119
08	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن.	120
09	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	121
10	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.	122
11	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى المهني.	123
12	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل.	124
13	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأجر.	125
14	يوضح الجهة المسؤولة عن التكوين.	133
15	يوضح مراعاة الفوارق بين الأفراد في إعداد البرنامج التكويني.	134
16	يوضح أدى ذلك إلى.	134
17	يوضح المعرفة بأهداف البرنامج التكويني.	135
18	يوضح مكان إجراء التكوين.	136
19	يوضح يكون ذلك في.	136
20	يوضح الأساليب المتبعة في التكوين.	137
21	يوضح مدة التكوين.	138
22	يوضح كفاية المدة لتحقيق أهداف البرنامج التكويني.	139
23	يوضح اعتماد الشركة على وسائل تكنولوجيا حديثة.	140
24	يوضح التحكم في وسائل الإنتاج والآلات.	141

143	يوضح التكوين على الوسائل والآلات مسبقا.	25
143	يوضح يؤدي ذلك إلى.	26
144	يوضح دور التكوين في تحسين العلاقة مع الرئيس.	27
145	يوضح أخذ الرؤساء بآراء العمال.	28
145	يوضح اثر ذلك.	29
146	يوضح المعاملة الحسنة للرئيس وتوافق العمال.	30
148	يوضح البرنامج التكويني والاندماج مع الزملاء.	31
148	يوضح اثر ذلك.	32
149	يوضح مواجهة العمال لمشاكل أثناء البرنامج التكويني.	33
149	يوضح أدى ذلك إلى.	34
150	يوضح اكتساب المعارف من خلال التفاعل في العمل.	35
151	يوضح التعلم وزيادة الثقة في القدرات.	36
151	يوضح اثر ذلك.	37
152	يوضح تقييم العمل قبل التكوين.	38
153	يوضح تقييم العمل بعد التكوين.	39
154	يوضح تقييم المعارف المكتسبة.	40
155	يوضح مساهمة تجديد المعلومات باستمرار.	41
156	يوضح التكوين والرضا عن العمل.	42
156	يوضح اثر ذلك.	43
157	يوضح تطبيق إجراءات السلامة في العمل .	44
158	يوضح المعرفة بإجراءات السلامة.	45
159	يوضح المعرفة بإجراءات السلامة والأمن في العمل.	46
160	يوضح مساهمة التكوين في المسار المهني.	47

مقدمة

مقدمة:

يعتبر التكوين أهم مقومات التنمية والتطور التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة التحديات والضغوطات المختلفة، كما يعدّ عنصراً أساسياً ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، التي تسعى إلى تحقيق أعلى درجات الكفاية الإنتاجية بالتوازي مع تحقيق أعلى درجات التوافق المهني للأفراد العاملين.

لقد تزايدت الحاجة إلى الاهتمام بالموارد البشري في تحقيق الأهداف السابقة، وذلك بسبب زيادة الوعي لأصحاب المؤسسات بأهمية المورد البشري كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة، ومحدد أساسي لنجاحها من أجل التوافق والاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة التي تعرفها البيئة، لذلك كان لا بد من الاهتمام به من خلال وسائل عديدة من أهمها التكوين، الذي يعد الأساس لأية مجهودات تبذلها هذه المؤسسات نحو التطوير والتحديث، فالمورد البشري في المؤسسة يعتبر العامل الأساسي والحاسم الذي بواسطته تستطيع المؤسسة تحديد مسؤولياتها والقيام بواجباتها، هذا ما دفع بالمؤسسات إلى زيادة الاهتمام بالبرامج التكوينية والتأكيد على الدور الذي تلعبه في رفع الروح المعنوية وزيادة المعرفة المتخصصة وتحسين مهاراتهم.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لمعرفة كيف يساهم التكوين في تحقيق التوافق المهني في المؤسسة، من هذا المنطلق تناولت دراستنا تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في الشركة الإفريقية للزجاج، ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى سبعة فصول أربعة فصول خاصة بالجانب النظري وثلاثة فصول للجانب الميداني.

- **الفصل الأول:** بعنوان الإطار النظري والتصوري للدراسة الذي تناول إشكالية الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم وأخيراً عرض الدراسات السابقة والمشابهة للدراسة.

- **الفصل الثاني:** تضمن المقاربات النظرية للدراسة الذي تناولنا فيه النظريات المفسرة للتكوين والنظريات المفسرة للتوافق المهني.

- **الفصل الثالث :** الذي تناولنا فيه تعريف التكوين، خصائص التكوين، أهمية وأهداف التكوين
أسس التكوين ومبادئه، أسباب عملية التكوين، أنواع التكوين، مسؤولية التكوين، طرق وأساليب التكوين
مراحل تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، معوقات ومقومات التكوين وأخيرا نتائج عملية التكوين.

- **الفصل الرابع:** جاء بعنوان التوافق المهني وقد تضمن تعريف التوافق المهني وخصائصه، أهمية
التوافق المهني، مؤشرات ومظاهر التوافق المهني، العوامل التي تؤثر في التوافق المهني، اتجاهاته، أبعاد
وطرق قياس التوافق المهني، تحليل عملية التوافق المهني، عوائق التوافق المهني، علاج مشكلاته، نتائج
التوافق المهني وأخيرا سوء التوافق المهني.

- **الفصل الخامس:** تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة وتضمن مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة
منهج الدراسة وأخيرا أدوات جمع البيانات.

- **الفصل السادس:** وفيه تم عرض وتفسير وتحليل البيانات.

- **الفصل السابع:** بعنوان مناقشة وتحليل نتائج الدراسة وقد تضمن مناقشة النتائج في ضوء فروض
الدراسة، مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية وعرض
القضايا التي أثارها الدراسة.

وأخيرا خاتمة اشتملت على أهم ما تم التوصل إليه الدراسة من نتائج واستخلاصات، كما دعمنا هذه
المذكورة بمجموعة من الملاحق التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري
للدراصة

- 1 إشكالية الدراصة.
 - 2 مبررات اختيار الموضوع.
 - 3 أهداف الدراصة.
 - 4 أهمية الدراصة.
 - 5 فرضيات الدراصة.
 - 6 تحديد المفاهيم.
- خلاصة الفصل.

1- إشكالية الدراسة:

شهد العالم تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات، نتيجة للتطورات التكنولوجية الهائلة وسيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة، خاصة ما تعلق بالجانب الاقتصادي وما نجم عنه من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات، حيث ظهرت بذلك مؤسسات صناعية ذات تكنولوجيا بالغة التعقيد لمواجهة مختلف التحديات في بيئة العمل والضغوطات التي تمارسها عليها متطلبات داخلية وأخرى خارجية، وعلى هذا الأساس تغيرت النظرة للقوى العاملة حيث أصبح ينظر إليها على أنها الثروة الحقيقية والمتغير الأهم لتحقيق التنمية والتطور والرقي، بالتالي أصبح من الضروري تمكين الفرد وتطوير مهاراته وقدراته العلمية والعملية، من أجل الحصول على عناصر فعالة قادرة على الاستجابة لمتطلبات واحتياجات هذا التطور لضمان الاستمرار والصمود في ظل التحديات المستقبلية.

وقد شكل التكوين دائرة نقاش لدى العديد من الباحثين والمفكرين المشتغلين بقضايا التنظيم، بتنمية وتكوين الموارد البشرية وتحديد نموذج التكوين، الذي يكون فعالا ويتمشى مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل، مما أدى إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر ذلك كمنظريّة الإدارة العلمية التي توصي بضرورة تكوين العاملين وإتباع الأسلوب العلمي، ونظريّة التقسيم الإداري التي وضعت مبادئ خاصة تؤكد على ضرورة التعلم والتطوير والتكوين المستمر، من أجل توفير الكفاءة والخبرة والمهارة التي يحتاجها العمال الأمر الذي دفع المؤسسات إلى البحث عن أفضل وأنجع السبل لتحسين كفاءتها وزيادة قدراتها التنافسية وحتى تتمكن من بلوغ ذلك فإنه يتحتم عليها التركيز على أهمية العنصر البشري كأداة فعالة لضمان البقاء والقدرة على التكيف، باعتبارها المحرك الأساسي لجميع الأنشطة ومصدر من المصادر الهامة لتفعيلها خاصة عندما يتميز بمهارة عالية وقدرات تتلاءم مع طبيعة أعمالها، وقد كانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي عملية التكوين، فنجاح أي مؤسسة أو فشلها متوقف على مدى اهتمامها بالعمال والحرص على تكوينهم، هذا الأخير يهدف إلى تحسين مستوى إنجاز الفرد بإحداث تغييرات في قدراته عن طريق إعداد برامج تكوينية مصممة بدقة تحتوي على دروس نظرية وأخرى تطبيقية، تضمن بدورها تزويد العامل بمهارات جديدة والعمل على تطويرها لمواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

لقد انحصر التكوين في البداية على تزويد العامل بالمهارات الفنية والتقنية ولكن مع تحديات

العولمة تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتكوين واتسعت مجالاته لتشمل النواحي الفنية، السلوكية

الفكرية، النفسية، بالإضافة إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتكوين فرق عمل و اندماج العامل في المؤسسة والذي يعد مؤشرا هاما لتوافقه المهني مع متطلبات بيئة عمله المادية والاجتماعية، كما أنه يعد مؤشرا للنجاح في أي مهنة فهو ضروري لقيام الفرد بمهامه على أكمل وجه وحسب ما هو مطلوب منه وهذا ما يجعله راض عن عمله لكونه الأساس الأول لتحقيق التوافق المهني، فإذا اختل أحد مكونات التوافق المهني فإن الفرد يتعرض للشعور بالعجز عن العمل، مما يترتب عنه انعدام الدافعية وعدم القدرة على التجديد والابتكار، وعليه فإن التوافق المهني لدى العاملين في أي مؤسسة هو مؤشر نجاحها.

وبما أن مجال العمل مجالا واسعا ومعقدا تكثر فيه طموحات العمال، فهو يسعى دائما للتقليل من المشاكل، الصراعات، النزاعات، وضمان بيئة عمل ملائمة وآمنة من أجل المساهمة في تحقيق توافقه المهني، وإن عجز عن ذلك أصبح غير راض عنها وفي هذه الحالة يعتبر عاملا يعاني من سوء التوافق المهني، وهو الوجه السلبي له لكونه نمط سلوكي يتمثل في عجز العمال على التكيف السليم مع ظروف العمل وعدم الإلمام بمتطلبات المهنة، ولهذا فتكوين العمال يرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق التوافق المهني للعامل.

إن الاهتمام بالتوافق المهني لم يعد مقتصرًا على الدول المتقدمة صناعيا التي وقفت على هذه المشكلة، فالجزائر أيضا تعتبر من الدول التي حاولت الخروج من دائرة تخلفها والنهوض باقتصادها وكان ذلك بتبنيها لطرق الإدارة الحديثة، التي أصبح يعتمد فيها على معايير الكفاءة والإبداع والمهارة في مختلف الأعمال، ولقد عملت المؤسسة الجزائرية على تنمية مواردها البشرية من خلال تبني سياسات وإستراتيجيات خاصة بالتكوين، وتطوير برامج لتكييفها مع متطلبات التطور والرقي والحصول على قوى عاملة كفئة تمارس عملها بكل راحة وروح معنوية عالية لمواجهة مظاهر سوء التوافق المهني الذي تعاني منه بيئة العمل.

وبناء على ما سبق تتبلور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: "كيف يساهم التكوين

في تحقيق التوافق المهني للعامل داخل المؤسسة؟"

وانطلاقا من هذا التساؤل انبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل تساهم برامج التكوين في اندماج العامل داخل المؤسسة؟

2- هل يزيد التكوين المعرفي من رفع الروح المعنوية للعامل داخل المؤسسة؟

2- مبررات اختيار الموضوع.

تعددت واختلقت المبررات التي أدت بنا إلى تناول موضوع التكوين والتوافق المهني في المؤسسة والتي يمكن حصرها في نوعين هما:

(1) مبررات ذاتية: وهي تخص الميولات والرغبات الشخصية للباحث.

- الاهتمام الشخصي بموضوع التكوين من غيره من المواضيع الأخرى والرغبة الشخصية في الإطلاع ومعرفة موقع العملية ضمن سياسة المؤسسات.

- نوع التخصص والمتمثل في "علم الاجتماع التنظيم والعمل" وتوجه اهتمامنا لتناول موضوع في مجال تنمية الموارد البشرية بعد دراستنا لهذا المقياس حيث أن العملية التكوينية تعتبر من بين أهم موضوعات تنمية الموارد البشرية.

- الإطلاع المسبق على البحوث والدراسات في الموضوع مما أعطى لنا نظرة عامة حوله واختياره بذلك كموضوع للدراسة.

- الحصول على مزيد من الخبرة في إعداد وكتابة بحوث موسعة بالتالي الحصول على شهادة الماجستير في "علم الاجتماع التنظيم والعمل".

(2) مبررات موضوعية: وهي تتعلق بالجانب العلمي لتناول الدراسة وهي كالتالي:

- محاولة تسليط الضوء على موضوع التكوين في المؤسسة الصناعية ومعرفة واقع ومدى مساهمته في تحقيق التوافق المهني للعمال.

- البحث عن أساليب وطرق تساعد في خفض سوء التوافق المهني لدى العامل.

- قابلية الدراسة العلمية والميدانية للظاهرة باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل وملموسة واستعمال في ذلك بعض الإجراءات المنهجية وأدوات جمع البيانات لدراستها، وإنجاز العمل في المدة الزمنية المحددة له وكذلك عدم تطلبه تكاليف مالية كبيرة.

3- أهداف الدراسة.

إن أي باحث يقوم ببحث في أي مجال كان لا بد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المسطرة يرجو بلوغها من خلال بحث حتى يكون ذا قيمة علمية، فالبحث الجيد يتجه إلى تحقيق أهداف عامة موضوعية غير شخصية، بالتالي يجب أن تكون الأهداف محددة بدقة حتى يتسنى للباحث أن

يتحكم في مشكلة بحثه والأهداف المرجو تحقيقها، من دراسة موضوع التكوين والتوافق المهني لدى العامل والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- معرفة كيف يسهم التكوين في تحقيق التوافق المهني لدى العامل.
- إبراز أهمية التوافق المهني ومساهمته الفعالة في رفع الكفاءة والفاعلية للعمال والمؤسسات.
- الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات.
- إبراز أهمية البرامج التكوينية في التقليل من مظاهر سوء التوافق المهني لدى العامل بالمؤسسة الصناعية.

- الكشف عن مدى اهتمام المؤسسة الصناعية بعمالها من خلال ضمان لهم كل ما يجعلهم متوافقين مهنيًا مع مناصبهم.
- لفت انتباه المسؤولين في المؤسسة للاهتمام بموضوع التكوين وأهميته في تحقيق التوافق المهني للعمال، وكذلك بأحد الأسباب الناجحة التي تؤدي إلى توافقتهم مهنيًا مع الأعمال التي يقومون بها، وتجنب العوامل السلبية التي تؤدي إلى سوء التوافق المهني.

- وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات في ضوء هذه الدراسة، التي يمكن أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار لتحسين وتطوير برامج التكوين لزيادة التوافق المهني لدى العامل.
- إضافة هذا العمل المتواضع وإثراء المكتبة الجامعية به خدمة للأجيال القادمة.

4- أهمية الدراسة.

يعد موضوع التوافق المهني من الموضوعات التي تجذب اهتمام الباحثين والدارسين على السواء ذلك لأن التوافق المهني كنوع من أنواع الاتجاهات يعد ذا قيمة لأية مؤسسة، فهو يقوم بربط توقعات الفرد بمهام المؤسسة، فيعزز في الفرد اهتمامه بتقدم ونجاح المؤسسة التي يعمل بها حيث أن ارتفاع درجة التوافق المهني لدى العاملين، مؤشر قوي على نجاح سير العمل فيها وتحقيق أهدافها وهذا يتحقق في ضوء تفعيل التكوين لعمالها بالتالي فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية بالغة والتي تتمثل في:

- تزايد الاهتمام بموضوع تكوين العمال خاصة في ظل التطورات الحاصلة في مجال العمل، وهذا لمواكبة التطور بدليل النتائج الضعيفة للمؤسسات التي لا تعتمد على التكوين بشكل منتظم ومستمر لعمالها.
- الإطلاع على مدى وعي العمال بأهمية تجديد معارفهم، مهاراتهم، تعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم.

- قد تسهم في وضع بعض المقترحات والتوصيات والحلول التي يمكن الاستفادة منها في تخطيط وتصميم البرامج التكوينية الفعالة، التي من شأنها أن تساعد في حل بعض المشاكل الناجمة عن سوء التوافق المهني للعمال الذين يعانون منه.

5- فرضيات الدراسة:

تعتبر الفروض من أهم العناصر في البحث العلمي، فهي تساعد الباحث على اتخاذ الاتجاه الصحيح نحو الحقيقة التي أثارته مشكلة البحث وتساؤلاته، كما أنها تعتبر همزة وصل بين جانبي البحث ولكي تحقق الفروض غايتها لابد من اختيارها بشكل علمي دقيق، لأن صحة هذه الفرضيات تؤدي إلى صحة الدراسة ككل.

ويعرف موريس أنجرس الفرضيات على أنها: «عبارة عن قضية تحمل خيرا يتعلق بعناصر واقعية وتصورية، وهذا التخمين يتضمن علاقة أو عنصر لم يثبت عنه شيء بعد ولكن يستحق البحث والاستقصاء، أو هي إجابة مقترحة لسؤال بحث»⁽¹⁾، أي أنها تقدم علاقة ارتباط بين ظواهر ومتغيرات متعددة تتطلب القابلية للفحص والتحقيق تكون علمية، وموضوع بحث هذه الدراسة ينطلق من فرضية عامة مفادها: «التكوين يساهم في تحقيق التوافق المهني للعامل».

ولما كان لكل بحث علمي متغيراته، فإن لهذا البحث متغيرين اثنين:

- المتغير المستقل: التكوين.

- المتغير التابع: التوافق المهني.

الفرضية الرئيسية:

- التكوين يساهم في تحقيق التوافق المهني للعامل في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- برامج التكوين تساعد على اندماج العامل داخل المؤسسة.

- التكوين المعرفي يزيد من رفع الروح المعنوية للعامل داخل المؤسسة.

والمخطط الموالي يوضح الفرضية ومؤشراتها:

(1) - موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصب للنشر، الجزائر ط2، 2006، ص151.

الشكل رقم (01): يوضح الفرضية و مؤشراتها.



6- تحديد المفاهيم.

تعد مرحلة تحديد المفاهيم أهم مرحلة من مراحل إنجاز البحث فهي تشكل الإطار والخلفية التي ينطلق منها الباحث، والتصور الذي يوجهه في البحث بشكل صحيح فهي "عبارة عن رموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف أفراد أو مجتمع البحث بواسطة لغتهم".⁽¹⁾

وتساعد الباحث في وضع إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة بحثه، كما تساعد كذلك في إدراك العلاقة بين الظواهر المدروسة.⁽²⁾

ومنه سوف يتم تحديد مفاهيم الدراسة الأساسية المتعلقة بموضوع بحثنا، وهذا في ظل التراث السوسيولوجي وفي ضوء معطيات الواقع والتي هي ذات ارتباط وثيق بموضوع البحث وتتلخص مفاهيم الدراسة في:

1) مفهوم التكوين:

قبل أن نستعرض مفهوم التكوين لابد من الإشارة إلى بعض المفاهيم المشابهة له، و ذلك بإيضاح الفرق بينها وبين التكوين وهذا حتى لا يكون هناك لبس في فهم مضمون الدراسة وهذه المصطلحات هي: التعليم، التعلم، الإعداد، التدريب و تنمية القدرات.

إن التكوين يكون متخصصا أما التعليم فيكون عام وأنهما وجهان لعملة واحدة تهدف لاكتساب جملة من المعارف والمهارات.

إن التكوين هو عملية استثمار ذات بعد إستراتيجي، تهدف إلى تنمية قدرات العاملين الحالية والمستقبلية أما الإعداد فهو «عبارة عن عملية توعية مستمرة تتماشى مع التغيرات الحالية، أما التعلم فهو التغيير شبه الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة».⁽³⁾

أما بالنسبة للفرق بين التكوين و التدريب و تنمية القدرات، فمن المفيد الإشارة إلى أن التفريق بين التكوين التدريب و تنمية القدرات، يعكس التطور التاريخي لحركة التكوين التدريب و التنمية البشرية، كما يعكس الخلاف الفقهي بين الباحثين في المقام الأول، وما يدل على ذلك: المفهوم الذي قدمه "ناصر دادي

(1) - عمار معن خليل: الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي، منشورات دار الأفاق، بيروت (لبنان)، دط، 1993، ص 56.

(2) - علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة 07 أكتوبر، ليبيا، ط 1، 2008، ص 98.

(3) - منى دريس: دور التكوين في تنمية رأس المال البشري، رسالة ماجستير، جامعة جيجل، 2005/2004، ص 16، 17.

عدوان" للتكوين في كتابه إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي حيث اعتبره يتفرع إلى فرعين هما التدريب والتعليم.⁽¹⁾

بالإضافة إلى ذلك الخلاف بين التكوين والتدريب هو في حروف الكلمتين وليس في المعنى الاصطلاحي، ويرجع ذلك إلى الترجمات العربية للمصادر الأجنبية، فالترجمات الصادرة عن الكتب باللغة الفرنسية نجد مصطلح التكوين، أما الترجمات الصادرة عن الكتب باللغة الإنجليزية فنجد مصطلح التدريب ونلمس ذلك خاصة في الكتب الصادرة عن المشرق العربي، ففي اللغة الفرنسية نجد كلمة واحدة فقط تعبر عن التكوين والتدريب معا وهي formation.

أما في اللغة الإنجليزية فتوجد كلمة واحدة فقط كذلك تعبر عن كل من التكوين والتدريب، وهي كلمة training والذي يدعم ذلك التعريف الوارد في معجم المصطلحات الإدارية: التكوين (التدريب) la training, formation: «عملية إدارية تتضمن عدة إجراءات تبدأ من دراسة فجوة الأداء ثم تحديد الاحتياجات، ثم إعداد منظومة التدريب وإدارتها بهدف تحسين أداء العاملين والمنظمة وتطويرها».⁽²⁾ بالتالي فإننا من خلال هذا البحث حاولنا الجمع أو المزج بين عدة مصطلحات ومفاهيم، كالتكوين والتدريب، التعليم، التعلم، الإعداد، تنمية القدرات والتطوير، وجعلنا بذلك هذه المفاهيم متكاملة مع بعضها البعض وكأن التكوين = التدريب + التنمية + الإعداد + التعليم + التعلم نظرا لأنه في كثير من الأحيان يصعب التمييز بين هذه المفاهيم خاصة من الناحية المهنية.⁽³⁾ وبهذا سوف نستخدم مفهوم التكوين كمرادف لمفهوم التدريب، التنمية، الإعداد، التعليم والتعلم.

1 مفهوم التكوين.

1-1 لغة:

- التكوين لغة (جمع تكاوين) (مصدر كون) ويقال كون، يكون، تكويننا، فهو مكون والمفعول مكون.⁽⁴⁾
- كون الشيء بمعنى ركبه بالتأليف بين أجزاءه.
- وتكون الشيء بمعنى حدث ويقال كونه، فتكون وتحرك.⁽⁵⁾

(1) - عبد الله بن عبد الغني الطجم وآخرون: السلوك التنظيمي، دار الحافظ، ط1، السعودية، 2003، ص148.

(2) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية: معجم المصطلحات الإدارية، 2007، ص139.

(3) - صبرينة ميلاط: تكوين الموارد البشرية وأثره على فعالية الأداء، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2016/2015، ص20.

(4) - يوم 06/02/2018 على الساعة 05:13. <http://WWW.ALIMAANY.COM/AR/DICT-/AR-AR/>

(5) - إبراهيم أنيس وآخرون: المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، الجزء2، دط، بيروت(لبنان)، دس، ص806.

- التكوين ترجمة للكلمة الفرنسية FORMATION والتي تعني التركيب والتأليف لشيء معين وتحويله من حالة إلى حالة أخرى.⁽¹⁾

1-2 اصطلاحا:

- **التكوين:** «هو مجموعة الجهود الهادفة لتزويد الموظف بمعارف تكسبه مهارة في العمل».⁽²⁾ يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز على المعارف فقط، وحصر العملية التكوينية بكل ما تتضمنه إلا في جانب واحد، وهو اكتساب المعارف لإتقان العمل، إذا فهذا التعريف فيه نوع من النقص فلا يمكن حصر التكوين في جانب واحد بل يتعداه إلى جوانب أخرى لا تقل أهمية كالجانب النفسي والعلاقات الإنسانية مثلا.

يعرف أيضا: «عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف وإكسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو متغيرات تحدث في البيئة وتؤثر على نشاط المؤسسة».⁽³⁾ يشير هذا التعريف إلى أن التكوين يكون بطريقة مخطط لها، وفق برامج تصمم خصيصا له وليس بطريقة عشوائية، وأنه يهدف إلى تعليم الموظف، وإكسابه معلومات جديدة، وهذا لمواكبة التطورات والتأقلم مع متغيرات بيئة العمل.

كما يعرف كذلك بأنه: «تلك العملية التي تنظمها إدارة المؤسسة لتقديم خبرات نظرية وعملية جديدة للعاملين عن طريق استقدام الخبراء إلى المؤسسة، أو إرسالهم إلى مؤسسة أخرى مختصة وذلك بغرض تدعيم المشروع من الناحية النوعية وتكون مدة التكوين حسب طبيعة ونوع الأهداف».⁽⁴⁾ **عرفه الهيتي على أنه:** «جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاراتي، معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله وأن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل».⁽⁵⁾

(1) - سهيل إدريس: المنهل - قاموس فرنسي عربي -، دار الآداب، ط2، بيروت (لبنان)، 2008، ص544.

(2) - لمياء جابري: معجم مصطلحات علم النفس - فرنسي عربي - دار الخلدونية، دط، الجزائر، 2006، ص76.

(3) - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، د بلد، 2005، ص438.

(4) - ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص45.

(5) - طاهر بودويرة وحموي نور الهدى: دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، ملتقى دولي

جامعة قسنطينة، 2002، ص06.

يبرز من خلال التعريفين السابقين أن التكوين يكون من اختصاص الإدارة، فهي الجهة المسؤولة عن إعداده وتطبيقه، حيث تضمنت الأساليب المعتمدة في التكوين وحصرها في النظرية والتطبيقية وتطرق كذلك إلى الأماكن التي يجري بها التكوين سواء داخل المؤسسة و أو خارجها، كما أشار كذلك للمدة المستغرقة في التكوين وهذا حسب طبيعة ونوع الأهداف المسطرة، والمرجو تحقيقها من وراء التكوين المتمثلة بحسب التعريفين إلى إحداث تغييرات في مهارات الأفراد وتطوير في الأداء.

- **التكوين:** «هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء

العمل بشكل يختلف بعد التكوين كما كانوا يتبعونه قبل التكوين»⁽¹⁾.

في هذا التعريف نجد ركز على النتائج المترتبة بعد تلقي التكوين المتمثل في تغيير السلوك، بحيث يستخدمون طرق وأساليب مغايرة في الأداء.

كما يعرف كذلك: «عملية تعلم مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا ويتم في الوظائف التي يمكن

تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق، أي الوظائف التنفيذية ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد وبالإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، ومنه هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج»⁽²⁾.

ما يلاحظ على هذا التعريف أنه أعطى للتكوين مرادف آخر وهو التعلم لكنه حصره في المستوى التنفيذي(العمال التنفيذيين)، وهذا فيه نوع من الإجحاف في حق المستويات الإدارية الأخرى (الوسطى والعليا) التي هي كذلك تخضع للدورات والبرامج التكوينية.

- **التعريف الإجرائي للتكوين:**

«هو عملية منظمة مستمرة ومخططة من طرف إدارة المؤسسة، موجه للأفراد حسب احتياجاتهم

تتكون من برامج مصممة وفق طرق وأساليب تهدف لتعديل أو لتغيير سلوك الأفراد وإكسابهم معارف

اتجاهات ومهارات جديدة في العمل، لتحقيق الاستمرارية والرضا عن العمل وضمان اندماجهم في المؤسسة».

(1) علي السلمي: **التدريب الإداري**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دط، القاهرة(مصر)، 1970، ص138.

(2) ناصر دادي عدوان: **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية، ط1، الجزائر، 2003، ص148.

2- مفهوم التوافق:**2-1 لغة:**

التوافق: مأخوذ وفق الشيء أي ما لائمه وقد وافقه موافقة واتفق معه اتفاق.⁽¹⁾
وكما جاء في المعجم الوسيط أن التوافق هو أن يسلك المرء الجماعة ويتجنب ما عنده من شذوذ في الخلق والسلوك.

2-1 اصطلاحاً:

- **التوافق:** «هو العملية التي يلجأ إليها الكائن العضوي، ليتمكن من الدخول في علاقة توازن وانسجام مع البيئة مع ضرورة توافر الشروط لتحقيق هذه العلاقة».⁽²⁾
ما يلاحظ على هذا التعريف أنه أقر بأهمية عملية التوافق، كي يتمكن الفرد من الدخول في علاقات تتسم بالتوازن والانسجام مع البيئة ومتطلباتها.

3- مفهوم التوافق المهني.

عرفه كارلسون 1985: «توافق الفرد لبيئة العمل وهذا يتضمن كل العوامل البيئية المحيطة به في عمله، وكل التغيرات التي تحدث لهذه العوامل خلال فترة الزمن».⁽³⁾
يتضح من خلال هذا التعريف أن التوافق يشمل قدرة الفرد على التلاؤم مع بيئة العمل، وما تتضمنه هذه البيئة من متغيرات وعوامل تختلف باختلاف فترات الزمن.

كما يعرف كذلك: «هو قدرة الكائن الحي على الملائمة في بيئته وينتج عن سوء التوافق عجز ملائمة سلوك الفرد عندما يتصل ببيئته، وقد يتضمن هذا المفهوم قدرة الكائن على تعديل سلوكه انسجاماً مع أحوال أو متطلبات بيئة معينة».⁽⁴⁾

يبرز من خلال هذا التعريف ما ينتج عن سوء التوافق، وأنه لم يركز على البيئة المهنية بصفة خاصة بل تحدث عن التوافق بشكل عام.

(1) - جمال ابن المنظور أبي الفضل: **لسان العرب**، دار الكتب العلمية، دط، بيروت (لبنان)، 1993، ص262.

(2) - فاروق مداس: **قاموس مصطلحات علم اجتماع**، دار مدني، دط، د بلد، 2003، ص87.

(3) - علي عبد الرحيم صالح: **المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية**، دار الحامد، ط1، عمان (الأردن)، 2014، ص118.

(4) - محمود السيد أبو النيل: **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة (مصر)، 2005، ص24.

يعرف كذلك: «هو نجاح الفرد في عمله بحيث يبدو في جانبيين أساسيين، هما رضاه عن عمله وحببه له وسعادته به ورضا الفرد في العمل وكفاءته في إنجازه وتوافقه مع زملائه»⁽¹⁾.

في هذا التعريف ربط التوافق بنجاح الفرد وحصر في جانبيين في غاية الأهمية، هما الرضا عن العمل والإرضاء وهما من النتائج الايجابية للتوافق المهني للعامل والذي يعود بالفائدة على العمل والعمل. **التوافق المهني:** «هو العملية الديناميكية التي يقوم بها الفرد، لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية المادية والاجتماعية والمحافظة على التلاؤم»⁽²⁾.

ركز هذا التعريف على الفرد و اعتبره هو المسؤول عن تحقيق التوافق المهني لذاته، ولم يركز على دور المؤسسة في توفير له ظروف تساعد ذلك في تحقيق التوافق والتلاؤم مع البيئة التي يعمل بها حيث أن المؤسسة تلعب دورا كبيرا في ذلك من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب، مما يجعله يشعر بالأمن والاستقرار في عمله، وهو ما يحقق له التوافق في العمل ويساعده على إقامة علاقات اجتماعية ناجحة مع الرؤساء وزملائه.

كما عرف: «بأنه قدرة الفرد على الإنتاج المعقول في حدود ذكائه وقدراته واستعداداته»⁽³⁾.

هذا التعريف ركز على الفرد وعلى ما يقدمه للمؤسسة، وهو القدرة على الإنتاج المعقول بحيث لم يذكر ما يدل على توافق الفرد كالرضا مثلا، فالإنتاج قد لا يدل بشكل كاف عن التوافق المهني بل قد يكون نتيجة لسياسة المؤسسة.

التعريف الإجرائي للتوافق المهني:

«هو العملية الديناميكية المستمرة التي يقوم بها العامل، من أجل تحقيق التلاؤم والانسجام والشعور بالرضا والانسجام مع البيئة المهنية (الاجتماعية والمادية)، وتخطي العقبات وإشباع حاجاته وطموحاته».

(1) - فرج عبد القادر طه: موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، دار غريب للطباعة والنشر، ط2، القاهرة(مصر)، 2003 ص278.

(2) -عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية(مصر)، 1997، ص11.

(3) - حسن محمد عبد الرحمان: علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية(مصر)، 2009، ص43.

4- مفهوم العامل:

1-4 لغة:

- عامل بمعنى فاعل، أي فعل فعلا عن قصد.⁽¹⁾

- والعمل هو المهنة والفعل، والجمع أعمال واعتمل أي عمل بنفسه، وعامل أي ذي عمل.⁽²⁾

2-4 اصطلاحا:

- **العامل:** «هو الشخص الذي يقوم بالعمل ويأخذ عادة أجرا ماديا ومعنويا على ما يقوم به في المنشأة أو المشروع الاقتصادي، نظير خدماته المهنية في المشروع وهو احد عناصر أو عوامل الإنتاج في المشروع أو المنشأة الاقتصادية».⁽³⁾

هذا التعريف أبرز لنا العائد الذي يستفيد منه العامل جراء تأديته لعمله، في المنشأة أو المشروع حسب هذا العائد المتمثل في العائد المادي والمعنوي على حد سواء.

يعرفه **زكي بدوي:** «أنه كل ذكر أو أنثى يؤديان أعمال يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه، في خدمة صاحب العمل بحسب سلطته وإشرافه».⁽⁴⁾

يبرز من خلال هذا التعريف أن "زكي بدوي" لم يجعل العمل لجنس واحد فقط بل جمع بين الذكر والأنثى ولم يفرق بينهما في تأديه أعمال يدوية، في مقابل ذلك تلقى أجرا نظير تقديم خدمات لصاحب العمل.

يعرف كذلك: «هو كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل تحت إشرافه وإدارته».⁽⁵⁾ حدد لنا هذا التعريف أن العمل من حق كل شخص طبيعي يعمل، تحت إشراف وسلطة المستخدم الذي يشتغل لديه مقابل تلقية لأجر، وهذا التعريف فيه نوع من النقص لأنه جعل العمل من أجل العائد المادي فقط، في حين يوجد الجانب المعنوي والذي لا يقل أهمية عن المادي.

⁽¹⁾ مصطفى إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية، دط، إسطنبول، 1960، ص4.

⁽²⁾ الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، دط، بيروت(لبنان)، 2003، ص38.

⁽³⁾ حسن النجفي: القاموس الاقتصادي، مطبعة الإدارة المحلية، دط، بغداد، 1971، ص166.

⁽⁴⁾ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، دط، بيروت، دس، ص305.

⁽⁵⁾ علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، ط3، مصر، 2003، ص35.

- العامل من الناحية القانونية: المادة 02 من قانون العمل 11/50 والتي نصت على «العمال هم الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب في إطار التنظيم، لحساب شخص طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم».⁽¹⁾

ركز هذا التعريف على الناحية القانونية للعمل وبين لنا أن العمل يكون مرتبط بتنظيم معين سواء كان عملا يدويا أو فكريا، وسواء كان لحساب شخص عمومي أو خاص.

5- مفهوم المؤسسة:

5-1 لغة:

مؤسسة من فعل أس، بأس، أسا.

يقال: أس البناء وضع أساسه والأساس قاعدة البناء التي يقام عليها واصل كل شيء ومبدؤه والمؤسسة كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج والمبادلة للحصول على الربح (أس)، وهي ترجمة للكلمة الفرنسية entreprise والتي تعني، مؤسسة، منشأة أو مشروع.⁽²⁾

كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين firm و undertaking.

يعرف مكتب العمل الدولي المؤسسة: «أنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة».⁽³⁾

يبرز لنا من خلال التعريف السابق حسب مكتب العمل الدولي، أن المؤسسة مرتبطة بالدرجة

الأولى بالجانب الاقتصادي وأنها تتمتع بالحرية والاستقلالية في ممارسة مختلف نشاطاتها.

كما تعرف أيضا: «عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص، لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقييم العمل وهيكل السلطة».⁽⁴⁾

يلاحظ من خلال التعريف أن المؤسسة عبارة عن نسق يسير بطريقة عقلانية، تضم مجموعة من الأشخاص يعملون من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

(1) - محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، دط، قالمة، 1992، ص 130.

(2) - سامية كواشي: العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2005، ص 46.

(3) - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003، ص 24.

(4) - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، مطبعة بوزريعة، دط، الجزائر، 1992، ص 35.

المؤسسة: «يطلق هذا المصطلح في الولايات المتحدة على المنظمة التي تباشر نشاط يتصل بتقديم الخدمات وقد تكون المؤسسة عامة public أو خاصة privées».(1)

التعريف السابق ركز على الجانب الخدماتي للمؤسسة، في حين توجد المؤسسات الإنتاجية والصناعية وغيرها وأن المؤسسات نوعان سواء كانت عامة أو خاصة.

تعريف معجم العلوم الاجتماعية : «المؤسسة هي كل وحدة إنتاجية أو تنظيم يألف بين عناصر الإنتاج، من أجل إنتاج سلعة أو خدمة وتتمتع بالاستقرار في تحمل المشروع للربح أو الخسارة الناتجين عن هذا النشاط».(2)

هذا التعريف جعل من المؤسسة وحدة أو تنظيم الهدف الأساسي لها هو إنتاج السلع وتقديم الخدمات، كما منحها الاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتها، وأنها بذلك المسئولة الوحيدة عن النتائج التي تحققها سواء كانت الربح أو الخسارة .

7- الدراسات السابقة:

تحللت الدراسات السابقة دورا مهما في البحث العلمي ، حيث أنها تساهم بشكل إيجابي في الإجابة عن بعض التساؤلات التي ينبغي للباحث أن يطرحها قبل مباشرة أي بحث ، ومن أهم هذه التساؤلات ما يرتبط بمعرفتنا بموضوع البحث أي ماذا نعرف عن الموضوع و إلى أين وصلت البحوث والدراسات المرتبطة بموضوع بحثنا، وهذا يجعل الباحث يعرف ما تم إنجازه سابقا وما عليه هو أن يكمله، كما تمكننا من التعرف على الإجراءات المنهجية والأدوات التي يمكن أن يستفيد منها في دراسته وتجعله يتجنب الأخطاء التي وقع فيها الآخرون وأن يستفيد من تجاربهم ، كما تمكننا من معرفة خلفية موضوع الدراسة أكثر.(3)

كما أنها تعتبر المساعد الرئيسي للباحث لتكوين أفكار واضحة عن موضوع الدراسة، وتوفر له الكثير من المعلومات حول الجانب النظري والمنهجي وحتى الميداني.(4)

(1)- أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص12.

(2)- سمير حلسي: التغير التكنولوجي و الإستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009 ص27.

(3)- منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2007، عمان(الأردن)، ص83.

(4)- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات- ، دار وائل، ط2، عمان(الأردن)، 1999 ص26.

وبهذا سوف يتم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تتقاطع مع الدراسة الحالية حيث تم التركيز على الدراسات التي تضمنت كل متغير على حدة، نظرا لغياب الدراسات التي جمعت بين المتغيرين معا التكوين والتوافق المهني.

I- الدراسات المتعلقة بالتكوين:

1-1 الدراسات الجزائرية:

(1) الدراسة الأولى: كمال طايطي 2003.

بعنوان « دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة » بمركب السيارات الصناعية (Cvi) بالروبية وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التخطيط والتنمية نوقشت سنة 2003. لقد استهل الباحث دراسته بالتساؤل الرئيسي: " ما الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها وتحسين أداءهم من أجل الرفع من إنتاجيتهم استعدادا للدخول في المنافسة مع باقي المؤسسات؟ كما صاغ الفرضيات الفرعية التالية:

- أن العنصر البشري يعتبر عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية.
 - أن تكوين الموارد البشرية له مردوديته على مستوى المؤسسة (التأهيل).
 - إن الاستثمار في الموارد البشرية يهدف إلى تحويلها إلى ثروة، و طاقة إنتاجية خلاقة ومبدعة.
- أن التكوين المستمر للأفراد على مستوى المؤسسة يساعد تلك الموارد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة ومنه في رفع إنتاجية المؤسسات.⁽¹⁾

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الجزء النظري، أما في الجزء الميداني (التطبيقي) فقد استعمل منهجا تحليليا مقارنا لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية كما اعتمد على أدوات في جمع البيانات كالمقابلة و التقارير.

نتائج الدراسة:

لقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي نذكر منها:

(1) - كمال طايطي: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.

- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد و تطوير مهاراتهم، قدراتهم تغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها.

- هناك قصور في تخطيط التكوين ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالمشكلات التنموية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين.

- لابد من التنبيه إلى أن المشكلات التي يتم تحديدها قد لا تعالج جميعا عن طريق التكوين فقد يمكن مواجهة بعضها بسياسات وأساليب أخرى.⁽¹⁾

- تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية وغير إشرافية، وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف ومتطلباتها وضغوطها، فكلما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشكلات الفنية بشكل أكبر في الوظائف غير الإشرافية.

- إن التقييم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد للتكوين ذلك لأن التخطيط السليم يحدد الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها من التكوين، ومن هذه الأهداف تشتق المعايير التي تقاس بها النتائج المحققة ومن ثم كانت العلاقة وثيقة بين الوظيفتين وعلى الإدارة أن توليها الأهمية البالغة.⁽²⁾

التعقيب على الدراسة:

تناولت الدراسة إشكالية « دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات » والتي تؤكد على الدور الهام والكبير للتكوين في تنمية مهارات وكفاءات العمال، وتغيير سلوكياتهم وتعديل اتجاهاتهم، وهذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة الفرد والمؤسسة ويزيد في فعاليتها وهو ما يتفق مع دراستنا، لكن النتائج لم تأتي مناسبة وملائمة لمجموع التساؤلات والفرضيات التي وضعها الباحث، وأنها تختلف عن دراستنا في الفرق الزمني المقدر 15 سنة عن الدراسة الحالية، مما يعني ربما التغيير في أساليب وأدوات التكوين واختلاف الزمان والمكان وتغير في أساليب الإدارة وطرق عملها، وأنها تتشابه مع دراستنا في أدوات جمع البيانات والمتمثلة في المقابلة.

(1) - مندر بن احمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية-التدريب التحفيز-، دار الإبتكار، ط1

2003، عمان(الأردن)، دس، ص ص 37،39.

(2) - كمال طايطي: مرجع سابق.

(2) الدراسة الثانية: ميلاط صبرينة 2006.

بعنوان «التكوين المهني والفعالية التنظيمية» وذلك بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية جيجل، وهي دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع وتنمية الموارد البشرية نوقشت سنة 2006. انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: هل هناك علاقة ارتباطية بين التكوين والفعالية التنظيمية؟ وللإجابة على تساؤلات الإشكالية قامت بصياغة الفرضية الرئيسية "هناك علاقة دالة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية" وقد اعتمدت الباحثة على الفرضيات الجزئية التالية:

- هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج.
- يؤدي التكوين المهني إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال.
- هناك علاقة ارتباطية بين التكوين والرضا الوظيفي.
- التكوين وزيادة معدلات الانتماء والاستقرار في المؤسسة.

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي من خلال طريقة المسح بالعينة، والتي تعتبر إحدى تطبيقات المداخل الوصفية التي تقوم على، الملاحظة بالمشاركة، الملاحظة غير المباشرة (المقابلة الحرة الاستمارة).

مجتمع وعينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز التي يقدر عدد العمال بها 207 عامل، وأما عينة الدراسة فقد قدر عددها بنحو 41 عامل من المجموع الكلي.⁽¹⁾

نتائج الدراسة:

- التكوين المهني يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث أصبح ضرورة ملحة لكل تنظيم.
- التكوين المهني يعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد من خلال شعورهم بحرص المؤسسة على تنمية مهاراتهم.

(1) - صبرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

- التكوين المهني المبني على أسس سليمة من خلال التخطيط له بحسب الاحتياجات أصبح ضرورة ملحة لرفع الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.
- كما توجد عوامل تنظيمية أخرى إلى جانب التكوين تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية تتمثل في:
 - إدخال أنماط جديدة للتسيير العلمي الحديث للمؤسسات وتكوين المسيرين عليها.
 - العمل على توفير جو تنافسي بمكافأة الجهود التي يقوم بها العمال الناشطون وأن يكون هناك اعتراف ولو شفهي للجهود المبذولة.
 - التكوين المستمر للعمال في كافة التخصصات والاعتراف بالقدرات والمهارات والربط بين التكوين النظري والتطبيقي.
 - الزيادة في الأجور وتوزيعها بطريقة عادلة.
 - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب واستبعاد المحسوبة .
 - إن التدريب المستمر يرفع ويحسن مستوى أداء العمال وهذا يتجلى من خلال زيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية وتحقيق الاستقرار.⁽¹⁾

التعقيب على الدراسة:

لقد تناولت الدراسة واقع التكوين المهني والفعالية التنظيمية، في حين أن دراستنا تناولت التكوين والتوافق المهني، بالتالي فإنهما تشتركان في المتغير المستقل (التكوين)، أما نقاط الاختلاف بينهما فهو يكمن في طبيعة بيئة العمل، ومكان إجراء الدراسة الميدانية، فدراستنا الحالية ستجرى بالشركة الإفريقية للزجاج أما دراسة الباحثة فقد أجريت في المحطة الوطنية للكهرباء والغاز، وقد أفادتنا الدراسة كثيرا في إنجاز موضوعنا، كما أسهمت بشكل كبير في إثراء الجانب النظري ومن خلالها أيضا تمكنا من معرفة بعض المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، كما أعطتنا نظرة حول المنهج المناسب وأدوات جمع البيانات الملائمة لإجراء الدراسة الميدانية.

(1) - صبرينة ميلاط، مرجع سابق.

3) الدراسة الثالثة: بودوخ غنية 2013.

بعنوان «إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية» بالمؤسسات الإستشفائية العمومية، وهي أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية نوقشت سنة 2013.⁽¹⁾

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: " إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية؟ "

هذا التساؤل هو نفسه الفرضية العامة التي قسمتها الباحثة إلى فرضيات فرعية هي:
- غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.

- غياب الإستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر في الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها.

- غياب نظام تقييمي لبرامج التكوين يؤثر على نجاحه في المؤسسة.

منهج وأدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لأن البحث ينطلق من معرفة واقع إستراتيجية التكوين المتواصل داخل المؤسسة الصحية، وما هي أهدافها، معيقاتها، والعلاقة بين إستراتيجية التكوين المتواصل وأداء الموارد البشرية، كما اعتمدت على ثلاثة أدوات منهجية لجمع المعلومات وهي المقابلة، الملاحظة الاستيعاب.

مجتمع وعينة الدراسة:

أجريت الدراسة بالمؤسسات الإستشفائية العمومية، حيث أخذت عينة حجمها 178 من الأفراد المشاركين في الدورات التكوينية المنظمة من طرف المؤسسة، وطبقت على أفراد السلك الشبه الطبي وفئة الإداريين.

نتائج الدراسة:

(1) - غنية بودوخ: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة 2003.

- غياب التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التكوينية يصعب معرفة العمال الذين يجب أن يخضعوا للتكوين.

- مراعاة التخطيط والتنظيم الجيد للعملية التكوينية له أهمية كبيرة.

- غياب النظام التقويمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاعته في المؤسسة الصحية.

- غياب الإستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر في الوصول إلى تحقيق الأهداف.⁽¹⁾

التعقيب على الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع التكوين وهو جزء رئيسي في دراستنا الحالية وقد أفادتنا هذه الدراسة بالاستعانة بها في الجانب النظري الخاص بالتكوين، كما تشترك هاتين الدراستين في الاعتماد على أدوات جمع البيانات نفسها والمتمثلة في الاستمارة والمقابلة كأداة للبحث، وساعدتنا أيضا في استخراج المؤشرات المتعلقة بالتكوين، ومعرفة المنهج المتبع، كما أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة والمتعلقة بالتخطيط والتنظيم الجيد للعملية التكوينية، له أثر إيجابي لكل من الفرد والمؤسسة وهو ما يتفق مع ما سنقوم نحن بدراسته كذلك، أما الاختلاف بين الدراستين فهو يكمن في الفارق الزمني وهو خمسة سنوات عن الدراسة الحالية، كما أن هذه الدراسة أجريت في مؤسسة صحية في حين أن دراستنا ستم في مؤسسة صناعية.

1-2 الدراسات العربية:

1) الدراسة الأولى: عائدة عبد العزيز علي نعمان 2008.

بعنوان «علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى» بجامعة تعز الجمهورية اليمنية لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية، نوقشت سنة 2008.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: "ما علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى؟" وقام بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب (العوامل المستقلة مجتمعة) وأداء الأفراد

العاملين في الإدارة الوسطى.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى والقيادات

الإدارية في التدريب من حيث (تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار المتدربين، تصميم الدورات التدريبية وتقييم العملية التدريبية).

(1) - غنية بودوخ: مرجع سابق.

منهج وأدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستبيان بالإضافة إلى استعمال مقياس ليكرت الخماسي.⁽¹⁾

مجتمع الدراسة:

أجريت الدراسة بجامعة تعز اليمنية وتم تحديدها في فئتين:

الأولى: الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى وهم يمثلون عينة الدراسة والبالغ عددهم 170 موظفا.

الثانية: القيادات الإدارية في الجامعة والبالغ عددهم 70 موظفا ليكون بذلك إجمالي عينة الدراسة

مكون من 240 موظف.

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة من خلال معالجتها لفرضيات الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على

الأساليب القيمة في تقييم الدورات التدريبية.

- إن اختيار المتدربين بشكل غير فعال وعن طريق الوساطة والآراء الشخصية ينعكس بالسلب

على العملية التكوينية.

- إن تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة

التي تحصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

التعقيب على الدراسة:

لقد تمت استفادتنا من هذه الدراسة من خلال الاضطلاع على الإجراءات المنهجية خاصة ما تعلق

بالمنهج المستعمل، كما أفادتنا في إثراء الجانب النظري والمتعلق بالتكوين، أما الاختلاف فهو في مكان

إجراء الدراسة.

(2) الدراسة الثانية: فهد بن محمد السعدون 2013.

بعنوان « دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين ». في هيئة التحقيق والإدعاء

العام بمنطقة الرياض في العلوم الأمنية، نوقشت 2013.

(1) - عائدة عبد العزيز علي نعمان: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، مذكرة ماجستير، جامعة تعز، اليمن

انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي: "ما دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء

العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام؟" كما قام بصياغة تساؤلات فرعية وهي:

- ما مدى إسهام البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام من وجهة نظر المبحوثين.⁽¹⁾

- ما هي المعوقات التي تعوق البرامج التدريبية التخصصية وتحسين أداء العاملين بهيئة التحقيق والإدعاء العام من وجهة نظر المبحوثين.

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الوظيفية والشخصية.

منهج وأدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

مجتمع وعينة الدراسة:

أجرى الباحث دراسته في هيئة التحقيق والإدعاء العام، حيث أخذ عينة عشوائية من 217 موظف.

نتائج الدراسة:

- أن عينة الدراسة غالبيتهم يرون أن البرامج التدريبية التخصصية لها مساهمة متوسطة في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام من وجهة نظر المبحوثين.

- أن غالبية عينة الدراسة موافقون حول المعوقات التي تعوق البرامج التدريبية التخصصية في القيام بدورها في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر المبحوثين.

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة حول سبل الحد من المعوقات التي تعوق البرامج التدريبية التخصصية لضمان تحسين الأداء في الهيئة.

التعقيب على الدراسة:

لقد تطرق الباحث إلى إشكالية دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسن أداء العاملين، في حين

تناولت دراستنا التكوين والتوافق المهني، بالتالي فالدراستان تشتركان في المتغير المستقل وهو التكوين

(التدريب)، كذلك استخدام المنهج الوصفي، الاستمارة والمقابلة، أما الاختلاف فهو في مكان إجراء

الدراسة وحجم العينة ونوعها.

(1) - فهد السعدون: دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة نايف، السعودية، 2013.

1-3 الدراسات الأجنبية:

(1) الدراسة الأولى: Andy Cosh و A Iain Hughes 2003.

بعنوان «العلاقة بين التدريب وجودة الأداء الوظيفي» وهو بحث تم إجراؤه بإشراف مركز بحوث العمال التابع لكلية التربية في جامعة كامبردج في جوان 2003.

انطلقت الدراسة من التساؤل التالي: "ما مدى أثر التدريب على أداء الأفراد العاملين والمنظمات؟" توزع البحث على ثمانية فصول، والهدف العام للدراسة تمثل في معرفة أثر التدريب على جودة أداء العاملين، وذلك في منظمات مختلفة.

منهج وأدوات جمع البيانات:

استعمل المنهج المقارن بين أداء العاملين في منظمات مختلفة الذين تلقوا تدريب قبل الخدمة والعاملين الذين لم يتلقوا تكويناً، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد استعمل كل من المقابلة الاستمارة وتحليل الوثائق ومقاييس التحليل الإحصائي.

نتائج الدراسة:

- إن العمال الذين تلقوا التكوين يفوق أدائهم من حيث الجودة من الذين لم يتلقوا تكويناً، وقد اعتمد الباحثان في قياس جودة الأداء على مقياسين أساسيين هما: الزيادات في الرواتب والقدرة التنافسية للمنظمات، حيث استنتجوا أن العاملين المكونين قد تضاعفت أجورهم مقارنة بغير المكونين، على اعتبار أن أجور العاملين في المنظمات في ظل النظام الاقتصادي الرأسمالي تعتمد على مدى جودة أداء العامل وإنتاجيته.⁽¹⁾

- أن العامل المتدرب يتقاضى أجراً أعلى من العامل الذي لم يخضع للتدريب رغم أدائهما لنفس الوظيفة في منطمتين مختلفتين ذات تخصصات متشابهة.

- إن المنظمات التي تنفق أموالاً على تكوين عمالها أثبتت قدرة تنافسية عالية مقارنة بالمنظمات التي تقل نفقاتها على التدريب (التكوين).

استعمل الباحثان أدوات المقابلة والاستمارة وتحليل الوثائق في جمع البيانات ومقاييس التحليل الإحصائي المعروفة كلها تقريباً في التحليل.

(1) - طالب محمد: تكوين مديري الثانوية و علاقته بجودة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل، 2013.

التعقيب على الدراسة:

ركزت الدراسة على التكوين وأبرزت لنا الفرق بين العامل المتكون وغير المتكون من خلال جودة الأداء ومن خلال الزيادة في الأجر، حيث أعطت لنا نظرة عن المتكون وغير المتكون، كما كانت استفادتنا في زيادة المعارف والأفكار حول موضوع التكوين، أما نقاط الاختلاف فتمثلت في استعمال المنهج المقارن وعلى تحليل الوثائق، بينما تعتمد دراستنا على المنهج الوصفي وعلى المقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات.

2- الدراسات المتعلقة للتوافق المهني:**2-1- الدراسات الجزائرية:****(1) الدراسة الأولى: دراسة بوعطيط سفيان 2007.**

بعنوان «طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني» بمركب ميتال ستيل-عنايه- وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، نوقشت سنة 2007. وقد انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي يتمحور حول "هل توجد علاقة بين الإشراف السائد في المؤسسة و توافق عمالها مهنيًا؟"

وللإجابة على تساؤلات الإشكالية قام بصياغة الفرضية العامة وهي "توجد علاقة بين طبيعة

الإشراف و التوافق المهني لدى العمال"، كما صاغ الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ايجابية بين نمط الإشراف الغير مباشر والتوافق المهني للعمال.

- توجد علاقة سلبية بين نمط الإشراف المباشر والتوافق المهني للعمال.

- تؤثر الخصائص الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية) للعامل على توافقه مهنيًا؟

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وهذا لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها للوصول إلى نتائج، كما اعتمد لجمع المعطيات والبيانات على الاستمارة المقابلة الشخصية المفتوحة مع المشرفين ورؤساء الأقسام.

مجتمع وعينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة ميتال ستيل-عنايه- حيث أخذت عينة تتكون من 80 فرد من أصل

166 عاملا، بنسبة 48% من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية.

نتائج الدراسة:

- تبين من خلال الفرضية العامة أنه يوجد ارتباط موجب ضعيف بين المتغيرين أي أن التوافق المهني يتأثر بالنمط الإشرافي.
 - أنه لا يمكن رد التوافق المهني الذي يتمتع به عمال مؤسسة ميتال سنيتل إلى عامل الإشراف فقط، وإنما يعود إلى عوامل أخرى أيضا أكثر تأثيرا على التوافق المهني للعامل.
 - من خلال الفرضية الفرعية الأولى تبين أن الأفراد يرون أن نمط الإشراف السائد في مؤسستهم هو نمط غير مباشر، أي يوجد ارتباط موجب ولكنه ضعيف يعني أن التوافق المهني يتأثر بالنمط الإشرافي الغير مباشر، ويعني أن للنمط الإشرافي الموجود أثر إيجابي على حالات التوافق المهني.
 - من خلال الفرضية الفرعية الثانية تبين أن الأفراد يرون أن النمط السائد في مؤسستهم هو نمط مباشر وإن قيمة معامل الارتباط موجبة، ولكنها ضعيفة أي أن نمط الإشراف المباشر يؤثر سلبا على التوافق المهني للعامل، وعليه فلن نمط الإشراف المباشر ليس المسئول الوحيد والمطلق لحالات سوء التوافق المهني.
 - من خلال الفرضية الفرعية الثالثة يتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العمال والتوافق المهني لمتغير الجنس و كذلك الحال بالنسبة لمتغير السن، الحالة المدنية، مستوى التعليم الأقدمية في العمل.
- التعقيب على الدراسة:**
- النتيجة الأساسية التي توصلت إليها الدراسة تحت عنوان " طبيعة الإشراف والتوافق المهني " وتمثلة في أنه هناك علاقة إيجابية بين التوافق المهني ونمط الإشراف الغير مباشر للعمال في المؤسسة الصناعية وهذه النتيجة لها علاقة بدراستنا الحالية بمعرفة بعض العوامل التي تؤثر في توافق العامل مع عمله، وبالتالي فلن هذه النتيجة يمكن أن تكون منطلق أساسي للدراسة التي نحن بصدد إجرائها، والتي تحمل عنوان "التكوين والتوافق المهني "وهنا يظهر اشتراك الدراستين في نفس المتغير التابع والذي يتمثل في التوافق المهني، وقد أفادتنا هذه الدراسة في معرفة الفروض والدراسات المرتبطة بالتوافق المهني.

(2) الدراسة الثانية: دراسة مكناسي محمد 2007.

بعنوان « التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل » بمؤسسة إعادة التأهيل، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونية، نوقشت سنة 2007.

وقد انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي "ما هي العلاقة الموجودة بين التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل؟"، كما صاغ الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد هناك علاقة ارتباطية بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل ، من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية التي يعاني منها أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل (قسنطينة).

- توجد علاقة ارتباطية بين مستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها وكل من متغيري السن وسنوات الخبرة.

- توجد علاقة ارتباطية بين درجة التوافق المهني وكل من متغيري السن وسنوات الخبرة.

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً وعلى تحليل الظاهرة وتفسيرها كما اعتمد في جمع المعطيات أو البيانات على أداة رئيسية وهي الاستمارة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة وعددهم 176 عوناً وهو نفس العدد لعينة الدراسة.

نتائج الدراسة:

- أوضحت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد التوافق المهني و متغير ضغوط العمل، من خلال الأعراض الجسدية و النفسية و السلوكية، وقد أشارت هذه النتائج إلى أن مستوى ضغوط العمل يزداد بانخفاض درجة التوافق المهني.

- توضح النتائج أن للتوافق المهني علاقة ارتباطية دالة إحصائياً مع كل من العمر وسنوات الخبرة عند مستوى الدلالة أقل من 0.01، وكانت كلها موجبة وطرديّة مما يعني أن درجة التوافق المهني تتأثر بمتغيري العمر وسنوات الخبرة.

- ومن جهة أخرى أوضحت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى أن مستوى ضغوط العمل لا يتأثر بكل من العمر وسنوات الخبرة.⁽¹⁾

التعقيب على الدراسة:

لقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في إنجاز بحثنا العلمي وخاصة في مرحلة الاختيار والتعرف أكثر على الجوانب التي ينبغي التطرق إليها، وتلك التي لا تدخل ضمن نطاق اهتمامنا كما أن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة قد ساعدتنا في اختيار الفروض الملائمة للدراسة، وه ذا زاد في إثراء الجانب النظري للدراسة حول متغير التوافق المهني، أما من حيث الاختلاف فهو يظهر في ترتيب متغير التوافق المهني ففي الدراسة الأولى كان التوافق المهني يمثل المتغير المستقل، أما في الدراسة الحالية فلن التوافق المهني يمثل المتغير التابع، وهذا ما جعلنا نستفيد أكثر من هذه الدراسة، كما يكمن الاختلاف أيضا في المجال الزمني حيث يكمن الفارق ب11 سنة على الدراسة الحالية.

2-2- الدراسات العربية:

1) الدراسة الأولى: دراسة بدرية بنت محمد بن يوسف الرواحية 2016.

بعنوان «التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة» بالمديرية العامة للتربية والتعليم قسم التربية والدراسات الإنسانية تخصص الإرشاد والتوجيه، نوقشت سنة 2016.

وقد انطلقت هذه الدراسة من السؤال التساؤل الرئيسي التالي: "ما العلاقة بين التوافق المهني للموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم، بمحافظة الداخلية والفاعلية الذاتية المدركة؟"

كما انبثقت من التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية والمتمثلة في:

- ما مستوى التوافق المهني لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية؟

- ما مستوى الفعالية الذاتية المدركة لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفعالية الذاتية المدركة تعود لمتغير الجنس

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الإرتباطي، القائم على تحليل المعلومات والارتباط.

(1) - مكناسي محمد: التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

مجتمع وعينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على الموظفين الذين يعملون في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، حيث أخذت عينة تتكون من 262 من الموظفين والموظفات من أصل 784 موظف وموظفة أي بنسبة 33% من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية حسب الدوائر الموجودة في المديرية العامة للتربية والتعليم.

نتائج الدراسة: من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- بلغ مستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة مرتفعا بدرجة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعود لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعود لمتغير الجنس لصالح الذكور، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفاعلية الذاتية المدركة تعود لمتغير الجنس بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفاعلية الذاتية المدركة تعود لمتغير المؤهل الدراسي لصالح الماجستير، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير سنوات الخبرة.⁽¹⁾

التعقيب على الدراسة:

لقد أفادتنا هذه الدراسة تحت عنوان "التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة" كثيرا في إختيار موضوع الدراسة الحالية "التكوين والتوافق المهني لدى العمال في المؤسسة الصناعية"، وذلك لكونها تطرقت إلى العديد من الجوانب حول موضوع الدراسة والتي كانت في غاية الأهمية وخاصة في كونها توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني، تعود لمتغير مستوى الفعالية وسنوات الخبرة وغيرها من الجوانب الأخرى والتي ترتبط ارتباط وثيقا بالدراسة الحالية وبالخصوص مع التوافق المهني.

(2) الدراسة الثانية: دراسة فواز بن محمد صالح الشيخ 2012.

بعنوان «التوافق المهني والمساندة الاجتماعية لدى عينة من العمال السعوديين» قسم علم النفس، حيث أجريت هذه الدراسة في بعض المصانع بمحافظة جدة، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، نوقشت سنة 2012.

(1) - بدرية محمد يوسف الرواحية: التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة، مذكرة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

- وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي يتمحور حول: "ما مدى التوافق المهني والمساندة الاجتماعية الذي يتمتع به العمال السعوديون"؟ كما انبثقت من التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تتمثل في⁽¹⁾:
- ما مظاهر التوافق المهني الذي يتمتع بها العمال السعوديون العاملون في بعض المصانع بمحافظة جدة؟
 - ما مظاهر المساندة الاجتماعية التي يتمتع بها العمال السعوديون العاملون في بعض المصانع بمحافظة جدة؟
 - هل هناك علاقة بين التوافق المهني والمساندة الاجتماعية لدى العمال السعوديون العاملون في بعض المصانع بمحافظة جدة؟
- منهج الدراسة:**
- اعتمد الباحثة على المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في واقعها ووصفها وصفا دقيقا.
- مجتمع وعينة الدراسة:**
- يتمثل مجتمع الدراسة في العمال السعوديون العاملون بالمصانع بمحافظة جدة حيث أخذت عينة من 218 عامل سعودي من أصل 15460 عاملا سعوديا ذكور وإناث وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.
- نتائج الدراسة:** من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
- هناك مظاهر في أبعاد التوافق المهني يتمتع بها العمال وهي على الترتيب (المسؤولية عن العمل وظروفه، العلاقة بالزملاء بالمشرفين، نوع العمل... الخ)
 - توجد علاقة ارتباطية دالة بين التوافق المهني والمساندة الاجتماعية لدى العمال في جميع الأبعاد.
 - لا توجد فروق بين درجات العمال في المصانع على أبعاد مقياس التوافق المهني والمجموع الكلي تبعا للعمر.
 - لا توجد فروق بين درجات العمال في المصانع على أبعاد مقياس المساندة الاجتماعية والمجموع الكلي تبعا لنوع المهنة، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، مقدار الراتب، ساعات العمل والحالة الاجتماعية.

(1) - فواز بن محمد صالح الشيخ: التوافق المهني والمساندة الاجتماعية، مذكرة ماجستير، جدة، 2012.

التعقيب على الدراسة:

تناولت هذه الدراسة إشكالية "التوافق المهني والمساندة الاجتماعية" وهذه الدراسة لها علاقة بدراستنا الحالية، والتي تظهر في كونها تمس جانبا مهما منها ألا وهو متغير التوافق المهني، وقد ساعدتنا هذه الدراسة من خلال الاضطلاع على الإجراءات المنهجية ومكنتنا من اختيار المنهج الملائم، كما أفادتنا في تحديد بعض المفاهيم الرئيسية التي تستوجب التناول كالتوافق المهني، العامل ، المؤسسة... إلخ أما الاختلاف بين الدراستين فيمكن وراء العينة المدروسة ففي الدراسة الأولى تم أخذ العينة من مجموعة من المصانع بينما أخذت عينة الدراسة الحالية من مصنع واحد كما نجد الاختلاف في الطرق الإحصائية المتبعة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

ما يلاحظ من خلال عرضنا لمجمل الدراسات السابقة هو غياب الدراسات التي تناولت وربطت بين المتغيرين التكوين والتوافق المهني، بالإضافة إلى قلة الدراسات الأجنبية التي تناولت التوافق المهني وبالتالي تم الاعتماد على ما هو متوفر من دراسات عربية وجزائرية.

إن ما هو ملاحظ على الدراسات السابقة التي تناولت متغير التكوين أنها تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية التكوين، حيث أكدت جميع الدراسات على أهميته في تنمية معلومات الأفراد تطوير قدراتهم تغيير في سلوكياتهم، تعديل اتجاهاتهم وتطوير مهاراتهم، كذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسة حيث يعد مهما في رفع إنتاجية المؤسسات، وهذا ما نلمسه في دراسة "كمال طايطي" والتي أبرزت أهمية التكوين في رفع كفاءة وزيادة فعالية المؤسسة، كما هو الحال بالنسبة لدراسة الدكتورة "ميلاط صبرينة" والتي من بين النتائج التي توصلت إليها أن التكوين المهني يعمل على رفع الروح المعنوية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهو نفس الشيء مع جميع الدراسات السابقة التي تناولناها حول المتغير المستقل التكوين، والتي ركزت في مجملها على إبراز أهميته، دوره والآثار الناجمة عنه على مستوى كل من الفرد والمؤسسة وذلك من خلال ربطه بمتغيرات أخرى كرفع إنتاجية المؤسسات، أداء العاملين، الفعالية التنظيمية، هذا بالنسبة للمتغير المستقل التكوين.

أما فيما يخص المتغير التابع فإن الدراسات السابقة التي تناولته فقد ركزت هي الأخرى على دور التوافق المهني وأبعاده والتي تؤثر على الفرد العامل، وهذه الأبعاد متمثلة في المسؤولية عن العمل وظروفه، العلاقة بالزملاء والمشرف، نوع العمل وهذا في دراسة "فواز بن محمد صالح الشيخ" بعنوان

التوافق المهني والمساندة الاجتماعية لدى العامل، كما ركزت دراسة "بدرية محمد يوسف الرواحية" بعنوان التوافق المهني وعلاقتها بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين، والتي توصلت من خلالها إلى أن التوافق المهني لدى عينة الدراسة مرتفعاً بدرجة كبيرة وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة بين التوافق المهني والفاعلية الذاتية المدركة، أما بالنسبة لدراسة الباحث "مكناس محمد" بعنوان التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل" فقد توصل إلى أنه توجد علاقة بين درجة التوافق المهني وكل من متغيري السن والخبرة، وهو نفس ما توصل إليه الباحث "بوعطيط سفيان" في دراسته طبيعة الإشراف والتوافق المهني بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العمال والتوافق المهني تعود لمتغير السن، الجنس، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، وكذلك الأقدمية في العمل.

هذا وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في ضبط تساؤلات ومفاهيم الدراسة الحالية، كما تم الاعتماد عليها في إثراء الجانب النظري وصياغة الإشكالية، والفرضيات التي بها انطلقت الدراسة، كما ساعدتنا في تحديد الإجراءات المنهجية المناسبة كالمنهج الذي سوف نعتمده في هذه الدراسة وأيضاً الأدوات الملائمة لإجراء الدراسة الميدانية من استمارة، مقابلة، ملاحظة وغيرها.

وهكذا يتضح من خلال عرضنا للدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج والمتعلقة بكل من التكوين والتوافق المهني كل على حدة، ورغم أهمية هذه النتائج إلا أنها لم تعالج الموضوعين معا وهذا ما سيتم التطرق إليه في دراستنا الحالية، للكشف عن أهمية ودور التكوين في تحقيق التوافق المهني والتلاؤم والانسجام للعامل في بيئة العمل.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل القيام بعمليات أساسية تعتبر كمنطلقات للبحث العلمي، حيث قام الباحث بطرح إشكالية دراسته والأسباب التي دفعته إلى اختيارها، ووضح أهميتها، إضافة إلى تحديد المفاهيم التي سوف يتبناها خلال الدراسة. كما تم عرض الدراسات السابقة وتم الكشف عن مدى أهمية هذه الدراسات بالنسبة لموضوع البحث فمن غير الممكن تجاوز هذه المرحلة المهمة من مراحل البحث العلمي ، وبما أن هذه الدراسات تعالج جوانب من الموضوع وليس كل الموضوع إلا أنها ساعدتنا في إثراء التراث النظري حتى مع انعدام دراسات جمعت بين متغيري الدراسة التكوين والتوافق المهني.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية

تمهيد.

اولا- نظريات التكوين.

1- نظرية الإدارة العلمية.

2- نظرية التقسيم الإداري أو التكوين الإداري.

3- نظرية العلاقات الإنسانية.

4- نظرية X و Y.

5- مدخل الموارد البشرية.

5-1 نظرية رأس المال البشري لـ "شولتز".

5-2 إسهامات "بيكر".

ثانيا- نظريات التوافق المهني.

1- نظرية التدرج الهرمي.

2- نظرية العدالة.

3- نظرية العاملين.

4- نظرية الحاجات.

خلاصة الفصل.

تمهيد .

إن خوض الباحث في موضوع محدد ومحاولة دراسته يحتم عليه أن يستند إلى بعض النظريات التي تعتبر إحدى الوسائل التي يستعملها الباحث في التعرف أكثر على الموضوع محل الدراسة، حيث يقدم رؤية واضحة له وفي هذه الدراسة يتم الاستعانة بعرض النظريات المتعلقة بالتكوين كنظرية "الإدارة العلمية" ونظرية "العلاقات الإنسانية"، إضافة إلى النظريات المتعلقة بالتوافق المهني كنظرية الحاجات "لماسلو" ونظرية "العاملين لهارزبورغ" وغيرها من النظريات التي قدمت تفسيرات مختلفة على اختلاف المفكرين.

أولاً- نظريات التكوين:**1- نظرية الإدارة العلمية:**

ظهرت حركة الإدارة العلمية أو التaylorية نسبة إلى مؤسسها " فريدريك تايلور " في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900 - 1920.

ومن العوامل التي ساعدت على ظهورها، النهضة الصناعية في ذلك الوقت وظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا من جهة، وكذلك ظهور فئة من المنظرين والمنظمين الذين تخصصوا في الإدارة والتنظيم، ومن أعلام هذه النظرية "فريدريك تايلور" الذي يعتبر احد علماء الإدارة والإنتاج.⁽¹⁾

أساسيات النظرية:

- الاعتماد على الطرق العلمية في تحديد عناصر العمل بدلا من الطرق التقليدية التي تهدد الطاقة والموارد والوقت، وتحويلها إلى عناصر إيجابية، تعزز من الإنتاج والأرباح والجودة.⁽²⁾
- تقسيم العمل وتجزئة وظيفة العمال إلى أجزاء صغيرة، حيث يؤدي ذلك إلى معرفة مهام كل فرد بدقة ومن تم العمل على تحسين طرق الأداء في كل مهنة.
- ينبغي أن يكون اختيار العمل على قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقوم بها وتكوين العمال على أداء المهام وفق ما تتطلبه خطط العمل.⁽³⁾

(1)- حسين عبد الحميد واحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2004، ص56.

(2)- عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحديثة- ، دار النهضة العربية، ط1، بيروت(لبنان) 1999، ص174.

(3)- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار النخلة، الجزائر، 1992، ص70.

- اختيار أفضل العمال لكل نوع خاص من العمل بعد أن يكونوا قد تلقوا تكويناً منظماً بدلاً من ترك العامل يختار بنفسه عمله ويكون نفسه بنفسه.

- ضرورة التعاون بين الإدارة والعمال على تحقيق نتائج العمل، وفق أسس علمية وتحقيق نوع من العدل عند تحديد عناصر المسؤولية بين فئة المديرين وفئة العمال، أي التركيز على قيام المدراء بتخطيط وتنظيم العمل وعلى العمال التنفيذ. (1)

- إن اهتمام تاييلور بالعمل والإنتاج دفعه إلى تخصيص العمل وتقسيمه بأسلوب علمي دقيق، حيث أكد على ضرورة تكوين العامل على القيام بمجموعة حركات محددة سالفاً بطريقة علمية، بما يسمح بتقليص الوقت والمال والتخلص من الحركات الزائدة التي تسبب الإجهاد والإرهاق، وهو ما ينعكس على مستوى أداء العامل واحتياطه في مكان العمل.

وكمثال على ذلك يمكن ذكر التجارب الآتية لتاييلور: (2)

1- في تجربة رفع الكتل المعدنية عمل تاييلور على تحديد الحركات اللازمة في نظره ودرّب العامل "سميث" عليها، هذه الحركات المحددة بطريقة علمية كان من شأنها أن تقلص من الوقت المستغرق لإنجاز العمل وتكاليفه، وكذلك قلت الإجهاد الذي كان يتعرض له "سميث" سابقاً، كما كانت أهم نتيجة لهذا التحديد العلمي الدقيق للحركات ارتفاع معدل الإنتاج.

2- في تجربة تغذية الآلات لاحظ تاييلور بأن العاملين يتعاملون مع الآلات وعناصر الإنتاج بطريقة عشوائية تختلف من عامل لآخر، وهذا ما أدى إلى ضياع الوقت والجهد في حركات زائدة غير ضرورية للعمل، هذا الأمر دعاه إلى تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات وتكوين العمال على العمل وفقاً لهذا النظام، وكذلك التركيز على الحوافز المادية واستخدامها كمحرك أساسي لدفع وتشجيع العمال على العمل. (3)

تقدير النظرية:

إن نظرية الإدارة العلمية لصاحبها "فريدريك تاييلور" أعطت دفعة جديدة لمحاولة معالجة مخلفات الثورة الصناعية، باعتبارها أول محاولة علمية لدراسة العمل بأسلوب علمي ودقيق، كما أنها اعتبرت

(1) - عمر السعيد و آخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، ط1، الأردن، 2003، ص25.

(2) - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص62.

(3) - حسين حريم: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الحديثة، دط، مصر، 2003، ص52.

التكوين متغير أساسي في تنمية الموارد البشرية، حيث إذا ما كون العامل على طريقة أداء صحيحة فلاشك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل ويؤثر على سرعة الاستجابة لمعالجة المشاكل والمخاطر التي تحدث، وتعتبر عملية تكوين العمال عملية داخلية هامة يجب القيام بها حيث إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، فإن عملية التكوين تعتبر جزء لا يتجزأ من هذه العملية وحاولت وضع نماذج مثالية للعمل والتي يمكن أن يتكون عليها العمال بما يحقق زيادة الإنتاج.

ورغم مساهمة الإدارة العلمية في تطوير ممارسات العمال وإمكانية تكوينهم عليها ورفعها لمستويات الإنتاج، إلا أنها أغفلت أهم شيء في التنظيم وهو الجانب الإنساني بما يتضمنه من فروق فردية ومورفولوجية وذهنية ونفسية بين الأفراد، بالإضافة إلى إهمالها لتأثير جماعات العمل على أداء الفرد ورغباته وميوله، كما يؤخذ عليها تركيزها المفرط على الجوانب المادية كدوافع تساهم وحدها في تحفيز العمال على العمل.

2- نظرية التقسيم الإداري أو التكوين الإداري (هنري فايول) 1925/1841.

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من "هنري فايول" H.FAYOL، و"جيليك" GULICK، و"برويك" URWIK وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية داخل التنظيمات، وعلى مبدأي تقسيم العمل والكفاءة، ولقد تبني "فايول" وجهة نظر ترى في الإدارة أنها ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان، ولكنها مهارة يمكن تعلمها طالما أن المبادئ التي تقوم عليها الإدارة قد تم استيعابها وان النظرية العامة للإدارة قد تم تشكيلها.

وقد اهتمت نظريات التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المؤسسة والمظاهر الأساسية للأداء المادي، واهتمت بالجوانب الفيزيولوجية للعمال ولم تهتم بالجوانب الإنسانية للأداء، وركزت هذه النظرية بالأساس على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث قامت على افتراض أن نجاح وفعالية المؤسسة يعود بالدرجة الأولى على كفاءة وفاعلية المدير «وتركز هذه النظرية على أهمية تقسيم العمل، هذا بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديث»⁽¹⁾.

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 2003، ص 307.

أساسيات النظرية:

إن أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية هي المبادئ التي وضعها "فايول" والتي تعرف بـ "مبادئ فايول الأربعة عشر" ودعا إلى استعمالها وتطويرها حسب الظروف. وفي نظرتها للعنصر البشري تؤكد هذه النظرية من خلال مبدأ تقسيم العمل أن الوظائف التي يشغلها الأفراد يجب أن تكون محددة وثابتة وأن يتم توجيههم إليها حسب مؤهلاتهم وقدراتهم، كما يرى أن الأداء الجيد والاستجابة المطلوبة لكل التغيرات والتطورات وإدارة المشكلات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة مرهون باستمرار الإدارة في تبني سياسة التكوين والعمل على تخطيط إستراتيجية تكوينية فعالة.⁽¹⁾

وفي إشارته لتكوين العمال أكد "فايول" على ضرورة تميّز الموارد البشرية في كل منظمة بمجموعة خصائص كالخبرة العلمية، والقدرات الفنية للعاملين، والمهارات الإدارية لدى فئة المسيرين والإداريين والتي يمكن الوصول إليها بتعزيز وتدعيم العمال عن طريق التكوين والتجديد والإطلاع المستمر. وعموما حرص "فايول" من خلال أعماله على توضيح النقاط الآتية:

- التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية والإدارية.
- مبدأ تقسيم العمل يتطلب إقامة دورات تكوينية وإعطاء دروس تعليمية للأفراد.
- التكوين المستمر للأفراد من شأنه أن ينمي فيهم روح المبادرة والابتكار في العمل.

تقدير النظرية:

قدمت نظرية المبادئ الإدارية نظرة جديدة في دراسة التنظيم، حيث ركزت في حديثها عن التكوين على المستوى الإداري والتنظيمي، وهو ما أغفلته نظرية الإدارة العلمية التي ركزت عليه في المستوى الفني والإنتاجي، وفي إشارته لتكوين العمال أكد "فايول" على أن الموارد البشرية داخل التنظيم تنصف ببعض الخصائص التي تميزها كالخبرة العلمية، والقدرات الفنية، المهارات الإدارية، كما أكد على ضرورة التعليم، التطوير، التكوين المستمر لهذا فنظريات التكوين الإداري تؤكد في مجملها على مسألة الكفاءة والخبرة والمهارة الواجب توفرها في الموظفين والمدراء على حد السواء، وكما أنها أعطت هامش من المبادرة للأفراد وكذا التأكيد على العمل الجماعي من أهم ما جاءت به النظرية، وعليه فهي اهتمت قليلا بالجانب الاجتماعي للعمال ورغم ذلك فإنها قصرت في نواحي منها:

- استفراد الإدارة بإعداد البرنامج العام وتنسيق الجهود دون إشراك المسؤولين والعمال في مستويات مختلفة.

(1) - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم ج1، دار المكتبة الجامعية، ط1، مصر، 1981، ص84.

- المبادئ العامة وقواعد العمل تتسم في أغلب الأحيان بالروتين والجمود، وإعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم.
إن كل هذا أثر على نجاعة عملية تكوين العمال، واختبار البرامج المناسبة والطرق الصحيحة التي يفضلها العمال والتي تكون لها نتائج ايجابية على مستوى مخرجات عملية التكوين.

3- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر الدراسة التي قام بها " إلتون مايو " ELTON MAYO (أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد) بين سنتي 1926 و1932م والتي تعرف بدراسة " هاورتون " في " واسترن إلكتروك " بشيكاغو، بداية الحركة الإنسانية في التنظيم خلال القرن العشرين، وقد بين " إلتون مايو " من خلالها وجود ترابط بين السلوك والعواطف، وأن للجماعة أثر كبير على سلوكيات الفرد، وأن الدافع المادي (الأجر)، يعتبر ثانويا مقارنة مع معايير الجماعة وعواطفها و إحساسها بالأمن.

إن العلاقات الإنسانية ترى أن أهداف الفرد قد تختلف عن الأهداف العامة للمنظمة، ولهذا وجب على الإدارة أن تحاول توحيد الأهداف من خلال تفويض السلطة للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وإشباع رغباتهم في التكوين وتحميلهم مسؤولية العمل وتحقيق أهداف التنظيم، مما يحفزهم لبدل المزيد من الجهد وتقديم أداء فعال.

أساسيات النظرية: تركز العلاقات الإنسانية على مجموعة من النقاط هي:⁽¹⁾

- إن المرتكز الرئيسي لنظرية العلاقات الإنسانية هو " الإنسان " باعتباره كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته، من خلال العمل ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم التكوين ودوره في تكوين شخصية العامل، من خلال تبادل المعارف والخبرات بين جماعات العمل المتفاعلة ومن خلال التجارب التي قام بها " إلتون مايو " وزملائه، استنتجوا متغيرين أساسيين أثرا على الأفراد العاملين وهما:

العمل الجماعي : والذي ينمي بينهم العلاقات الاجتماعية التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم

الخاصة وأداء مهامهم بكل فعالية.

نمط الإشراف : وهو نمط الإشراف التعاوني الذي يحس الأفراد بأهميتهم من خلال استشارتهم في

الكثير من الأمور المتعلقة بكيفية انجاز العمل.⁽²⁾

- تمكين في ما يتعلق بتكوينهم وإعدادهم، على اعتبار أن تكوينهم يشبع لهم حاجات متعددة.

(1) - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة (مصر)، 1985، ص136.

(2) - عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية - المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر

2006، ص7.

- الاهتمام بالاتصال كضرورة ملحة وكعملية تساهم في تكوين التنسيق بين جماعات العمل.
- إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها لرفع الروح المعنوية وعدم الاقتصار على النواحي المادية في زيادة الإنتاج.⁽¹⁾
- ترتبط العلاقات الجيدة بمناخ العمل السائد الذي يتطلب توفير مسارات الترقية وهذه المسارات ترتبط بمسألة التكوين المهني وإعداد الفرد.

تقدير النظرية:

يبرز إسهام مدرسة العلاقات الإنسانية في محاولتها تغيير أسلوب مدرسة الإدارة العلمية، في تكوين العمال والتركيز على تحفيزهم ماديا لزيادة الإنتاج واعتماد الصرامة والشدة والعنف في التعامل معهم حيث نادت مدرسة العلاقات الإنسانية بضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال، واعتماد أسلوب اللين لإقناعهم، وتدعيم ونشر التعاون بين العمال والرؤساء، فقد «اهتمت بتحفيز العمال لتنمية دافعيتهم للعمل واهتمت أيضا بالاتصال والتوجيه، ويتحقق ذلك من خلال عملية التكوين المتنوعة والمستمرة» «وعليه فقد بينت مدرسة العلاقات الإنسانية الحاجة إلى تكوين المديرين والمشرفين والعمال على مهارات العلاقات الاجتماعية في المنظمة، وكذلك فتح قنوات الاتصال وإتاحة الفرصة أمام العمال في المشاركة في اتخاذ القرارات في كل ما يخص المنظمة وبناء مجموعات أكثر تجاوبا.

ورغم ما قدمته هذه النظرية من إسهام إلا أنها تعرضت لانتقادات، نتيجة اعتمادها بشكل كبير على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال على حساب الحاجات المادية، كما أنه لا بد من وجود طرق مثلى ومحددة تعتمد الإدارة في التحكم في العمل وأن التكوين يجب أن يكون مبنيا على ذلك ومحددا بشكل دقيق بما يسمح بالوصول إلى النتائج المرجوة منه.

4- نظرية x و Y لماك غريغور دوغلاس.

رائد هذه النظرية هو " ماك غريغور دوغلاس " ، الذي أوضح بأن الانطباع الذي يكونه الشخص عن الآخر هو الذي يحدد طبيعة علاقته وتصرفه معه، وعليه فسلوك المسيرين مع العمال في العمل يتحدد بتصوراتهم لطبيعة هؤلاء العمال.

وقد أوضح " ماك غريغور دوغلاس " من خلال نظريته x و Y أن:⁽²⁾

(1) - صبحي العتيبي: تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار حامد، دط، الأردن، 2002، ص ص 33، 34.

(2) - سليمة بوخان: التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007/2008، ص 57.

- أنه لقيام العمال بما أوكل إليهم من مهام لا بد من اللجوء إلى التهديد والعقاب، وتطبيق الرقابة اللصيقة للعمال وتوجيههم باستمرار، وكان هذا مضمون نظرية X والذي كان سائدا في الكثير من المنظمات حسب "ماك غريغور دوغلاس".

- تكمن إمكانية الرفع من مستوى إنتاجية الأفراد وتحسين مستوى أدائهم بتكوينهم على العمل ومتطلباته وتوجيههم نحو الاستغلال الأمثل لطاقتهم وقدراتهم.

أساسيات النظرية: تتأسس وتقوم نظرية X وY على مجموعة من الافتراضات هي:

1- نظرية X: تقوم على جملة من النقاط هي: (1)

- الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل ولا يرغب به.

- الإنسان ليس له طموح ويكره المسؤولية.

- الإنسان يفضل الانقياد والانصياع على القيادة.

- الإنسان منغلق داخليا ولا يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بل تهمة أهدافه فقط.

2- نظرية Y: وتقوم هذه النظرية حسب "ماك غريغور دوغلاس" على جملة من الفروض وهي: (2)

- الإنسان قادر على العمل وراغب فيه.

- الإنسان يستطيع تحمل المسؤولية وله استعداد لتحقيق أهداف المنظمة.

- الإنسان يكون ملتزما لأهداف المنظمة إذا تمت مكافئته على ذلك.

- الإنسان له القدرة على الابتكار والإبداع ويمتلك الخيال الواسع.

تقدير النظرية:

الإسهام الذي قدمه "ماك غريغور دوغلاس" في نظرية X وY يبرز في الكشف عن الحاجة إلى تكوين الأفراد، وذلك لأنهم يقومون بمجهود عضلي وفكري في العمل بشكل طبيعي، وأن لهم طاقات غير مستغلة يجب توفير الظروف المناسبة التي يمكن الأفراد في إطار استغلال طاقتهم بشكل مناسب «لذا فقيام المنظمة بتنظيم دورات تكوينية من شأنه إمداد العمال بالمعلومات اللازمة وطرق العمل الضرورية

(1) - كمال بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، دط، بيروت، (لبنان)، 1997، ص ص 105

106.

(2) - إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع، ط1، الجزائر، 2013، ص36.

التي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم»⁽¹⁾، فالتكوين يكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تساعدهم في تحمل المسؤولية، وتفتح لهم آفاق الإبداع والابتكار.

وعلى الرغم من إسهام النظرية في إبراز دور التكوين في دفع العمال وتحفيزهم على أداء العمل بكفاءة أكثر، إلا أنها انتقدت بسبب وضع سياسة للتعامل مع الأفراد من الصنف X، وسياسة أخرى للتعامل مع الأفراد من الصنف Y، وأنها لم تحدد سياسة تعتمد على طريقة مثلى للتعامل مع أفراد لا ينتمون إلى الصنف X ولا إلى الصنف Y.

5- مدخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل للموارد البشرية مدخلا حديثا في دراسة التنظيم فقد بدأ استعمال هذا المدخل مع مطلع السبعينات من القرن العشرين⁽²⁾، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على أهمية النظر إلى الأفراد في التنظيم على أنهم موارد و ليسوا مجرد أناس يتصرفون ويتحركون وفق مشاعرهم وأحاسيسهم وما تحققه هذه النظرة من نجاح وفوائد كثيرة تعود على المؤسسة و الفرد على السواء. ولعل أهم الأبحاث والدراسات في هذا المدخل، تبرز في أعمال "شولتز" الذي قدم نظرية رأس المال البشري سنة 1961، ودراسات "بيكر" في مجال الاستثمار في التكوين سنة 1962. وبناء عليه يمكن عرض أهم محاور نظرية "شولتز" وكذا إسهامات "بيكر" باعتبارهما من أبرز ما قدم في مدخل الموارد البشرية.

5-1- نظرية رأس المال البشري لـ "شولتز":

لاحظ "شولتز" أن الباحثين والمنظرين في التنظيم، قد اهتموا من خلال دراستهم بغرض زيادة الإنتاج على المكونات المادية لرأس مال المنظمة (رأس المال المادي)، وفي مقابل ذلك إهمالهم الكبير للثروة البشرية الموجودة في المنظمة، وقد ألح "شولتز" على ضرورة الاهتمام برأس المال البشري لأهمية ما يخزنه هذا الأخير من طاقات جسمية وذهنية، « حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعارف الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه»⁽³⁾.

(1) - محمد صالح قريشي: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، رسالة ماجستير، ص18.

(2) - غنية بودوخ: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد

خيضر بسكرة، 2003، ص52.

(3) - راوية حسن: مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية(مصر)، 2002، ص65.

إن هذا الاستثمار يسمح باستغلال هذا المخزون من طاقات الأفراد جسمية كانت أو ذهنية بشكل يخدم أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق تعزيز التناسب والانسجام بين رأس المال المادي للمؤسسة (آلات عتاد، معدات...)، ورأس المال البشري الذي يحوزه (الأفراد العاملون).

أساسيات النظرية: لقد بنى " شولتز " نظرية رأس المال البشري على الفروض الآتية:

- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته.

تقدير النظرية:

يتجلى إسهام "شولتز" من خلال نظريته حول رأس المال البشري بإشارته أن لعملية التكوين نوعين من الأثر، فهي من جهة تحسن طاقات الأداء اللازمة لأداء عملهم وإدارة شؤونهم بشكل صحيح وسليم، وبمستوى أداء عال، ومن جهة أخرى فإن هذا المستوى العالي من الأداء العالي والصحيح يؤدي بدوره إلى زيادة دخل و أرباح المنظمة.

5-2- إسهامات "بيكر":

ركز بيكر من خلال دراساته وأبحاثه في الرأس المال البشري على عملية الاستثمار في التكوين بعدما درس مختلف أنواع الاستثمار البشري في مجالات منها: التعليم، الرعاية والصحة «وقد اهتم "بيكر" بمعدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري»⁽¹⁾.

أساسيات النظرية: تركز إسهامات "بيكر" على مجموعة أفكار أساسية هي:

- عملية التكوين من أكثر أوجه الاستثمار في رأس المال البشري فعالية.

- يكتسب الأفراد عن طريق التكوين العام معلومات ومهارات عامة، وتكون عائداته قليلة لقلّة

التكلفة المخصصة للاستثمار فيه.

- التكوين المتخصص يسمح بإكساب الأفراد معلومات دقيقة ومستوى مهارات عال وتأهيل جيد وله

عائدات مرتفعة نظرا لارتفاع التكاليف المخصصة له من قبل المنظمة.

(1)- محمد الصالح قريشي: مرجع سابق، ص22.

- التكوين العام يسمح بدوران العمل عكس التكوين المتخصص يحد من انتقال الأفراد إلى منظمات أخرى لأنه قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى.⁽¹⁾

تقدير النظرية:

يبرز إسهام "بيكر" من خلال تأكيده على أن الاستثمار في تكوين الأفراد من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية، وتأثيراً على مستوى تحسن الأداء ومهارات ومعارف الأفراد المتكويين، وكذا تمكن المؤسسة من استغلال طاقات الأفراد في تحقيق مزيد من الأرباح، كما أشار "بيكر" على ضرورة الاهتمام بالتكوين لما له من عوائد مادية على المؤسسة دون حدوث حالة دوران للعمل... الخ.

ثانياً- نظريات التوافق المهني:

1- نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو: 1970/1908 A.maslow.

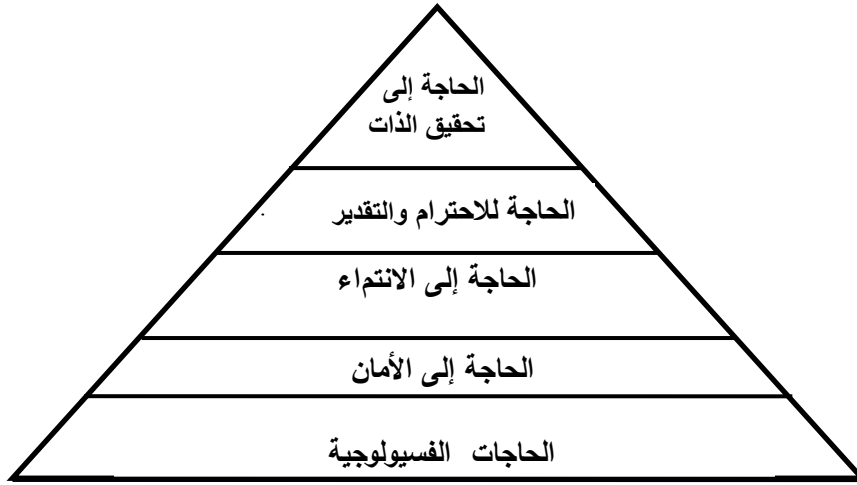
"أبراهام ماسلو" أستاذ في علم النفس، كان متخصصاً في دراسة السلوك الإنساني من المنظرين الأوائل الذين اهتموا بالدافعية ودافعية الإنسان في العمل بشكل خاص صاحب كتاب "الدافعية والشخصية"، ركز في أعماله على تحليل الحاجات عند الإنسان بغرض التوصل إلى فهم ما الذي يبحث عنه الفرد أو الإنسان من وراء عمله ونشاطه.

حسب هذه النظرية فإن للفرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها، وأي نقص في هذه الحاجات تولد له حالة من التوتر الداخلي يدفعه بسلوك يهدف إلى إشباعها، فإذا تم إشباع الحاجة لن تكون دافعة له ومن ثم ينتقل الفرد إلى الحاجة الأعلى منها مرتبة وهكذا، فمثلاً يسعى الفرد من خلال الراتب الذي يحصل عليه إلى إشباع حاجات فسيولوجية مثل الطعام، الشراب، الراحة، الزواج وتكوين أسرة فإذا أشبعت هذه الحاجة انتقل إلى الحاجة الأعلى منها مرتبة وتأمين حاجته إلى الأمن البدني والنفسي والوظيفي كالتأمين الصحي، وإذا أشبعت هذه الحاجة انتقل إلى الحاجة الأعلى وهي حاجة الانتماء إلى الجماعة وتكوين صداقات في محيط العمل وهكذا.

إن نموذج "ماسلو" للحاجات المتدرجة يتألف من خمس مستويات معرفة من الحاجات الإنسانية وهي الحاجات الأساسية ويمكن إيضاحها من خلال الشكل التالي:

(1) - رواية حسن: مرجع سابق، ص 73.

الشكل رقم (02): يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: حسن راوية: السلوك في المؤسسات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية (مصر)، 2001، ص 116.

1 الحاجات الفسيولوجية:

وتتمثل مجموعة الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان وتظم الحاجة إلى الطعام والماء والأكسجين والكساء والنوم والجنس وما شابه ذلك، وبالتطبيق على التنظيم ف إن هذه الحاجيات بالنسبة للعاملين في المنطقة تتمثل في الأجور والحوافز المادية والوجبات الغذائية والاستراحات وغير ذلك.

2 الحاجة إلى الأمان:

وتتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقلة أو أسرته، والأمان ضد المستقبل ومفاجأته، وبالتطبيق على التنظيم ف إن هذا النوع يمكن ترجمته إلى حاجات العاملين إلى الأمان الوظيفي في الأجلين الطويل والقصير، الحاجة إلى الحصول على معاش نهاية الخدمة والحماية ضد الإصابات والحوادث في العمل.⁽¹⁾

3 الحاجة إلى الانتماء:

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبعه، ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل ويتعامل معها حيث تشتمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء، الارتباط، التعاطف، الحب، الرغبة في التقارب، المشاركة الوجدانية، وبالتطبيق على التنظيم ف إن هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته بحاجة العاملين في المنظمة إلى الانتماء للجماعات الرسمية وغير رسمية والانتماء للمنظمة وهذا النوع من حاجات الصداقة وما شبه ذلك، ومن العوامل التنظيمية التي يمكن أن تقابل هذا النوع من الحاجات نجد

(1) جمال الدين محمد المرسي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، 2004، ص 348.

توفير الفرص في المنظمة للأفراد للتفاعل مع والإشراف المناسب الذي يتسم بعلاقة الصداقة بين المشرف والمرؤوس، توافر فرص العمل كفريق وانتشار المناخ الاجتماعي في التنظيم.

4 الحاجة للاحترام و التقدير:

وتشمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعات والشعور بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل الآخرين وتأكيد إحترام الذات ، وهي تبعث لدى الفرد الشعور بالثقة بالنفس والاحترام لديه وقدرته والعكس ، فقد يوجد لذا الفرد شعور بعدم القدرة على الإنجاز مما يتسبب بإلحاق ضرر كبير بالفرد ويمكن تحقيق تلك الحاجات من خلال التمييز، الكفاءة، المنافسة، الاستقلالية والمركز.(1)

5 الحاجة إلى تحقيق الذات:

تعتبر من أصعب أنواع الحاجات النفسية وذلك من حيث تعريفها وتحديد المقصود بها، فهي تشمل حاجة تطور قرارات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، الابتكار وتحقيق أقصى الطموح ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات نجد توفر الفرص للعاملين للإبداع والابتكار والنمو، وكذلك توفير الفرص للتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي.(2)

تقدير النظرية:

حسب هذه النظرية لا يمكن للفرد أن يحقق التوافق المهني حتى يتمكن من إشباع حاجياته وقد سماها بنظرية الحاجات ، بداية من الدنيا في قاعدة الهرم إلى المركبة في قمة الهرم وبمجرد أن نتحقق طموحات الفرد، فلن هذا سوف يؤدي إلى التوافق المهني. بالرغم من عمومية نموذج هرم الحاجات "لماسلو" على جميع الأفراد في جميع الأماكن والظروف والأوقات، إلا أن هذا الهرم المتدرج قد يختلف من فرد لآخر ومن مكان لآخر.

2-نظرية العدالة: ستايسي آدمز STACEY ADAMZ.

ارتبط تطوير هذه النظرية بالباحث "ستايسي آدمز" الذي عرف عدم العدالة أو التعاون، بأنه يحدث عندما يحس الفرد بأن نسبة العائد من وظيفته إلى م دخلات الوظيفة ، لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص آخر.

انطلق من مسلمة مفادها أن سلوك الرضا يتحدد بمدى إدراك الفرد لعدالة ما يحصل ع ليه من عوائد، وأن العلاقة بين المنظمة والعمال هي علاقة مبادلة، يقدم العمال بمقتضاها مساهماتهم والتي تتمثل

(1) - حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد، دط، عمان(الأردن)، دس، ص112.

(2) - محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، عمان(الأردن)، 2005، ص283.

في جهودهم، قدراتهم ، خبراتهم ويحصلون بالمقابل على العوائد مثل الأجر، الترقيات، المزايا الاجتماعية... الخ.

وأن الأفراد يقومون بالمقارنة بين البدائل وبين ما يتحقق للآخرين، إذا ما قاموا بأعمال مماثلة حيث أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، فالعامل يقيم عمله بالمقارنة بين عامل آخر، ويميل في الغالب إلى اختيار العمال ذو الرواتب المرتفعة للتأكد من أن راتبه عادل أم لا وتتم هذه العملية بثلاثة خطوات هي:

- **التقييم:** يتضمن قياس المدخلات الممثلة في الجهد والمهارات والمخرجات المتمثلة في الناتج كالمكافآت التقدير والشعور بالإنجاز.

- **المقارنة:** مقارنة بين نسب المخرجات إلى المدخلات بالنسبة للفرد مقارنة بشخص آخر.⁽¹⁾

- **السلوك:** وهو سلوك الفرد الذي يهدف إلى التحقق من شعور عدم العدالة، فعند تساوي النسبتين السابقتين ينتج عن ذلك عدة أنماط سلوكية التي من خلالها يحاول الفرد تحقيق العدالة، بذلك يمكن القول بأن نظرية العدالة تتأسس على دافع شاع عند الأفراد وهو دافع العدالة وأنه لتحقيقه لابد من التركيز على المكافآت العادلة للموظفين، لتجنب مشاكل انخفاض الرضا والروح المعنوية وضمان فهم ومعرفة الأساس الذي تمنح به المكافآت وضرورة ربطها بما يقدمه الأفراد العاملون، وبالتالي إذا توافرت العدالة في المنظمات فإن ذلك يؤدي بالأفراد إلى إحساسهم بأهمية ما يقومون به ، وهو ما يولد لديهم الشعور بالرضا وبالتالي التوافق المهني مع الوظائف التي يقومون بها.

تقدير النظرية:

بحسب نظرية العدالة "لستايسي آدمز" أن الأفراد في العمل يرون بضرورة وجود ما يعرف بالعدالة بين مختلف العمال، بحيث أنهم يظلون في حالة مقارنة فيما بينهم خاصة ما تعلق بالجانب المادي (الأجر) وأنه إذا تحققت لهم العدالة في العمل، فإن هذا سيؤدي بالضرورة إلى رضاه عن عمله والذي بدوره يحقق له التوافق المهني.

3- نظرية العاملين: لفريدريك هارزبورغ

ولد في 1923 و توفي في جانفي 2000 كان متخصصا في علم النفس العيادي، اهتم في أعماله بدراسة الدافعية عند الإنسان في العمل، نشر كتاب بعنوان "العمل و طبيعة الإنسان".

(1) - حسن راوية: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، ط، الإسكندرية(مصر)، 2003، ص172.

الفكرة الرئيسية حول نظرية العاملين تقوم حول أن الظروف التي تؤدي إلى تحقيق الإشباع والدافعية في العمل، ليست هي نفس الظروف التي تؤدي إلى الإشباع وعدم الرضا، وتوصل إلى تحديد مجموعتين أساسيتين هما: الأولى والتي يسميها بالعوامل الصحية (الأساسية) والثانية يسميها بمجموعة الحوافز، وهذا من خلال التجربة أو الدراسة التي أجراها والتي شملت مائتي مهندس ومحاسبين من مدينة "بتسبرج الصناعية"، وقد استخدم طريقة الأحداث الجوهرية في جمع البيانات وعموما فقد كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- إن العمال يرغبون في وجود مجموعة عوامل في محيط العمل مما يساعدهم على التوافق، وقد كانت استجابات أفراد العينة منقسمة إلى مجموعتين:

حيث أن المجموعة الأولى: يرغب أفرادها بالعمل في منظمة تعترف بإنجازاتهم وفي مناصب تتوفر فيها فرص الترقية، وتتوافق مع قدراتهم ومتطلباتهم قصد تقديم جهد أكبر، والعمل في وظيفة تمكنهم من استعمال جميع قدراتهم وتقدير إنجازاتهم وتحترمهم وتشعرهم بقدرتهم على تحمل المسؤولية.

أما المجموعة الثانية: فهي التي يرغب أفرادها في العمل في منظمة ذات إشراف فني مناسب وفي جو تسوده علاقات إنسانية تتسم بالتعاون والروح الجماعية والاتصال السليم، وفي منظمة توفر له وظيفة مستقرة وهذا ما يجنبه الوقوع في حالات دوران العمل أو الاستقالة النهائية من العمل.⁽¹⁾

لقد قسم هارزبورغ العوامل المختلفة للوظيفة إلى فئتين هما:

- تلك التي تخدم الحاجات الاقتصادية أو الحاجات الحيوية مثل حاجات الأمن والصحة.

- تلك التي تخدم الدوافع الأكثر عمقا وهي المتعلقة بعوامل الدافعية في العمل ليخلص من ذلك إلى أنه على إدارة المؤسسات العمل وبشكل منفرد ، على تكبير وإثراء محتوى عمل كل فرد من المستخدمين.⁽²⁾

- وفق وجهة نظر هارزبورغ فلين لكل إنسان مستوى أدنى ومستوى أعلى من ترتيب الحاجات وعليه فلين أنسب طريقة لتحفيز أي شخص ، هي أن يقدم له ما يشبع حاجات المستوى الأعلى بما أن

(1) - محمد مكناسي: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري

قسنطينة(الجزائر)، 2007، ص 57.

(2) - حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمل- ، دار الحامد، دط، عمان، 2009، ص ص

.112، 110.

حاجات المستوى الأدنى تشبع بشكل سريع، ولذلك ف إن محتوى الوظيفة أو العمل أو عوامل الإثبات يمكنها حفز العاملين للإنجاز والتقدير الذاتي.⁽¹⁾

إن هذه النظرية تنظر إلى التوافق المهني في ضوء عاملي الصحة والدوافع، وقد اقترح "هاكمان" خصائص الوظيفة لدراسة مدى تأثير خصائص الوظيفة على مخرجات العمل بما في ذلك التوافق المهني، حيث يشير هذا النموذج إلى خمس خصائص مميزة للوظيفة وهي:

- تنوع المهارات
- أهمية المهام.
- دلالة المهام.
- التغذية المرتدة.

وتعكس هذه الخصائص ثلاث حالات نفسية وهي:

- الخبرة المتأنية.
- المسؤولية التامة عن مخرجات العمل.
- الدراية التامة بالنتائج المحددة.

مما يؤثر على مخرجات العمل ككل مثل التوافق المهني وظاهرة الغياب عن العمل.
تقدير النظرية:

توصل "هارزيورغ" من خلال نظرية العاملين إلى أن العمال يرغبون في وجود مجموعة عوامل في محيط العمل مما يساعدهم على التوافق المهني، ومن أهم هذه العوامل الأمن، الاستقرار الوظيفي العلاقات الاجتماعية، الحالة الاجتماعية، الترقيّة، نمط الإشراف المناسب، المسؤولية والمكانة الراقية، لكن لم تسلم هذه النظرية من الانتقادات التي وجهت لها خاصة اعتمادها على مقابلات شخصية وهذه الطريقة ليست من الطرق الموضوعية، فهي تتأثر بذاتية الشخص الذي يجري المقابلة كما أن الدراسات فشلت في إثبات أن عوامل الدفع وعوامل الصحة عوامل منفصلة عن بعضها البعض، فغالبا ما ينظر الأفراد إلى الأجر على أنه مصدر لدافعتهم ورضاهم عن العمل.

4 - نظرية ماكيلاند في الحاجات: McClelland's Needs Theory

قام "ماكيلاند" بوضع هذه النظرية بالعودة إلى علم النفس السريري وإلى نظرية الشخصية، وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والقرنمية الاقتصادية وشملت الدراسات التي قام بها "دافع الانجاز" وقد تم تطبيق

(1) - علي محمد منصور: مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم - ، موسوعة النيل العربية، دط، القاهرة، 2004، ص ص 207، 208.

دراسة على مجموعات من أصحاب الأعمال⁽¹⁾، ولبستخدام أساليب التنبؤ لتحديد سمات الأشخاص الذين لديهم الحاجات الثلاث: **الإنجاز، القوة، الإلتواء**، وإقترح بذلك وجود ثلاث دوافع أو حاجات رئيسية في المواقف المختلفة داخل مكان العمل.

4-1 الحاجة إلى الانجاز:

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دوافع التفوق والكفاءة من أجل النجاح، وذلك لمجرد تحقيق نجاح هذه الفئة من الأفراد المهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة، وتحمل المسؤولية الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

4 2 الحاجة إلى القوة و النفوذ:

إن مصدر القوة والنفوذ هو حاجة الفرد إلى السيطرة على ما حوله من أشخاص، فالفرد يرضيه أن يشعر بتأثيره في توجيه الأمور من حوله، ويحبطه الشعور بقلة وإنعدام الأثر فالأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة، يرون في المنظمة فرصة لامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين، ويرى ضرورة توفر حد أدنى من هذا الدافع لأي شاغل وظيفة إدارية، ومن دونه يتخلف الفرد عن توجيه الأفراد من حوله عن إتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات وهو ما ينتج عنه الفراغ. وبالتالي فالفرد ذا الدفع العالي يفضل العمل في المواقع التي تتيح له فرص السيطرة على الأحداث وسلطته على أفراد آخرين لتوجيه أدائهم.⁽²⁾

4-3 الحاجة إلى الإلتواء:

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال: الصداقة، الحب، إقامة علاقات اجتماعية مع الغير، التواصل مع الآخرين، وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك، وإقامة أواصر الصداقة مع الآخرين. والأفراد الذين لديهم حاجة إلى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات الصداقة جديدة كما يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل، وبالتالي ما يمكن قوله هو أنه إذا توفرت وتحققت جميع الحاجات التي وضعها "ماكيلاند" فلن الأفراد حتماً سوف يكونون متوافقون مهنيًا

(1) - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية و تطبيقية - ، دار المحمدية العامة، دط، الجزائر 2003، ص81.

(2) - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، دط، الإسكندرية(مصر)، 2003، ص144.

مع ما يقومون به من أعمال ، حيث أن كل حاجة توضح لنا المهام التي يريد الأشخاص العمل بها وبالتالي فإلى إشباع تلك الحاجات يؤدي إلى التوافق المهني.⁽¹⁾

تقدير النظرية:

توصل " ماكيلاند" من خلال عرضه لنظرية الحاجات إلى أنه توجد ثلاثة أنواع من الحاجات، وأنه إذا ما تم إشباع هذه الحاجات فإن هذا سوف يؤدي إلى الرضا كما أنها تخلق له دافعية للعمل والإنجاز الشيء الذي من شأنه أن يحقق له التوافق المهني، لكن بالرغم من ذلك فإن النظرية تعرضت للنقد كونها ركزت على دراسة الإداريين، في حين أن المنظمات لا يوجد فيها إلا الإداريين فقط بل إن التركيز والاهتمام بالعمال التنفيذيين يعد أمراً ضرورياً للمنظمات ككل، فهم العنصر الأساسي الذي تتحقق به أهدافها.

خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل عرض أهم النظريات المفسرة لمتغيري الدراسة، التكوين والتوافق المهني حيث حرصنا على تقديم نظرة موجزة لأهم الجوانب التي تطرقت إليها وأهم ما ركزت عليه من مبادئ وأساسيات تقوم عليها وكذلك نظرتها للتكوين وللتوافق المهني، وتجدر الإشارة إلى أنه لا توجد نظرية صالحة للتطبيق في كل مكان وزمان وتناسب جميع المؤسسات، فهذه النظريات تبقى حصيلة تجربة طويلة لأصحابها.

ومجمل القول أن المقاربات النظرية المفسرة للتكوين والتوافق المهني أنه رغم اختلاف تفسيراتها للموضوع إلا أنها كانت مكملة لبعضها البعض.

(1) - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص ص 291، 292.

الفصل الثالث: التكوين.

تمهيد.

1 - ماهية التكوين.

1 1 تعريف التكوين.

1 2 خصائص التكوين.

1 3 أهمية التكوين.

1 4 أهداف التكوين.

1 5 أسس ومبادئ التكوين.

2 - أسباب عملية التكوين.

3 - أنواع التكوين.

4 - مسؤولية التكوين.

5 - طرق وأساليب التكوين.

6 - مراحل تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني.

6 1 -مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية.

6 2 -مرحلة تصميم البرامج التكوينية.

6 3 -تنفيذ وتصميم البرامج التكوينية.

7 - معوقات ومقومات عملية التكوين.

8 - نتائج عملية التكوين.

خلاصة الفصل.

تمهيد.

لقد فرضت متطلبات العصر الجديد تغيرات وتحديات أصبحت تواجه مختلف التنظيمات ، هذه الأخيرة التي لم يعد بمقدورها الاستجابة والتكيف مع متطلبات هذه التطورات السريعة، الشيء الذي فرض عليها ضرورة إعادة النظر في خططها وإستراتيجيتها لمواكبة التطورات، هذا ما أوجب حتمية التكوين كضرورة أساسية لبقاء واستمرار المؤسسات، لهذا يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تعمل على تطوير وتنمية الطاقات والقدرات العلمية والفنية للعمال، لذا اوجب على كل مؤسسة مهما كان نوعها، أو حجمها أو طبيعة نشاطها ، أن تعطي الأولوية الهامة والبالغة للتكوين ، وعليه فإن تنظيم وتطبيق التكوين وفق تخطيط علمي وعملي يبقى شرطا ضروريا لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف عمالها، بالتالي سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم تعريف ومتطلبات عامة وأساسية حول التكوين.

1 - ماهية التكوين:**1.1 تعريف التكوين:**

توجد العديد من التعاريف التي تطرقت لمعنى التكوين كل حسب نظرتة إلى هذا المصطلح وعليه يمكن تقديم بعض هذه التعاريف المتمثلة في:

- التكوين هو: «التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف حتى يقوم بالأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له، وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم».(1)

- التكوين من وجهة نظر **المشرع الجزائري** : عرف المشرع الجزائري التكوين في المادة 105/104 من الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومي: «على أنه يعتبر حق والتزام وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه ، النظرية والتطبيقية وتنميتها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه لمتابعة دورات وأنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها، بغية تحديث أو تعميق تنميته المعارف العامة المهنية والتكنولوجية».(2)

(1) - مجدي أحمد بيومي و محمد السيد لطفي: **الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي**-مدخل إلى علم الاجتماع الصناعي-، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 2009، ص277.

(2) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : **المادة 105/104**، عدد 46، الجزائر، ص135.

يبرز من خلال هذا التعريف أن المشرع الجزائري قد أولى أهمية كبيرة للتكوين، بحيث جعله إلتزام وفي نفس الوقت من حق كل عامل في تحديث وتجديد معارفه النظرية والتطبيقية داخل المؤسسة ، هذه الأخيرة التي أقر بتنظيمها لدورات وأنظمة تكوينية بحسب احتياجاتها بغية مسايرة التكنولوجيا.

1 2 - خصائص التكوين: للتكوين عدة خصائص والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

- التكوين من الأنشطة الأساسية التي تستند إلى القواعد والأسس التي تعتمد على التخطيط الإحصاء تحليل البيانات وتقويمه، إضافة إلى الأثر النفسي الذي يتركه المكون في نفوس المتكويين من الناحية العملية.

- يعتبر استثمارا هادفا وليس مصروف تتحمله المؤسسات بدون مردود.

- التكوين منظومة تتكون من:

1. المدخلات (inputs): بشرية ومادية، معلومات والأساليب المعتمدة في التكوين.
2. العمليات (processes): وتتمثل في جميع مراحل تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية.
3. المخرجات (outputs): وتتمثل فيما يفرزه النظام أو البرنامج من نتائج.
4. التغذية الراجعة (feed back): عبارة عن معلومات مرتدة عن نتائج عملية التكوين ومدى نجاحه في إكساب المتكويين المعارف والمعلومات التي تتضمنها برامجها، والتي تسعى المؤسسة إلى إيصالها لعمالها.⁽¹⁾

- التكوين عملية شاملة مستمرة، مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة.⁽²⁾

- التكوين لا يقتصر على إلقاء المحاضرات النظرية فقط وإنما يقترن بالتطبيق العملي.

- يستهدف تغيير سلوكيات خاطئة، وإكساب مهارات وخبرات ومعارف جديدة للعامل أو الموظف

وذلك حسب التطورات الحاصلة في مجال العمل وكذلك حسب أهداف المؤسسة.

⁽¹⁾ - كريم ناصر علي واحمد محمد مخلف الدليمي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2009 عمان(الأردن)، ص116.

⁽²⁾ - عمر الطراونة: الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان(الأردن)، 2012، ص129.

1-3- أهلية التكوين:

يعد التكوين من العمليات الضرورية التي تقوم بها المؤسسات لذلك فإنه يكتسي أهمية بالغة من جميع الجوانب، ويمكن حصر أهميته في ثلاثة مجالات أساسية هي:

1-3-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين كمية ونوعية منتجاتها وتخفيض تكاليف الإنتاج في المستقبل أي استقرار المنظمة.⁽¹⁾
 - مواكبة التطورات التكنولوجية الإدارية فالمؤسسات التي لا تواكب التطورات من خلال التكوين تعيش في رتابة.

- مساعدة المؤسسة في مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل الغياب، دوران العمل، عدم الرضا الوظيفي.⁽²⁾

- تحسين استخدام الموارد المتاحة واستغلال الآلات والمعدات على أكمل وجه.
 - يؤدي إلى توضيح السياسة العامة للمؤسسة وترشيد القرارات الإدارية.⁽³⁾
 - تقوية سمعة المؤسسة في المجتمع وجعلها أكثر جاذبية للكفاءات واليد العاملة.⁽⁴⁾
 - تنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المؤسسة والحفاظ على مكانتها.⁽⁵⁾

1-3-2- الأهمية بالنسبة للفرد (العامل):

- إكساب الأفراد المتكولين وتزويدهم بالمهارات، المعلومات والمعارف الفكرية والعملية.
 - يساهم في زيادة دخل الأفراد وتحسين بذلك مستواهم المعيشي.

(1) - نعيم إبراهيم الظاهري: تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، ط1، عمان (الأردن)، 2009، ص240.
 (2) - نجله حسين مرتجى: المعرفة العلمية للممارسة الإدارية الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، دون دار نشر، دط، 2000 ص258.
 (3) - كاظم خضير حمود وياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط2، عمان (الأردن)، 2009، ص125.
 (4) - انس عبد الباسط عباس: تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة، ط1، عمان (الأردن)، 2011، ص163.
 (5) - مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي، إثناء للنشر والتوزيع، ط2، عمان (الأردن)، 2009 ص 272.

- يزرع لدى الفرد الثقة بالنفس ويعمق الإحساس بالرضا الوظيفي ، ويساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.
- يفتح المجال أمام الفرد نحو الترقية والتطور الوظيفي نظير اكتسابه للكفاءات.
- انخفاض عدد الحوادث نتيجة لانخفاض نسبة الأخطاء التي يرتكبها العاملون المتكويين مقارنة بزملائهم غير المتكويين.⁽¹⁾
- تمكين الأفراد من فهم المؤسسة واستيعابهم لدورها فيها، مما يسهم بدوره في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تنمية معارف الأفراد ومعلوماتهم وتوجيهها وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة ، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات الواجبات وعلاقات العمل، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة المؤسسة.⁽²⁾
- تحسين معنويات الأفراد العاملين وتقليل الحاجة إلى الإشراف ورفع الروح المعنوية لهم ، نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل ومهارتهم في أداءه واهتمامهم به.

1-3-3 الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- يشكل مناخا جيدا من أجل العمل والتنسيق و ينمي روح التلاحم و التعاون بين العمال.
- تطوير و تنمية التوجيه الذاتي للأفراد تحقيقا لخدمة أهداف المؤسسة.⁽³⁾
- تطوير قدرات الأفراد للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة والمنظمة ، ويرسم ويحدد لنا اتجاهات المؤسسة.⁽⁴⁾

(1)- عبد المحسن عبد المحسن: إدارة الموارد البشرية، مركز التدريب الإداري، دط، 2004، ص211.

(2)- عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة، ط1، عمان(الأردن)، 2012، ص92.

(3)- أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص169.

(4)- إبراهيمي عبد الله وحميدة المختار: دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، بسكرة

1-4- أهداف التكوين:

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني ، هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، كونها تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها⁽¹⁾، ويمكن إجمال هذه الأهداف في:

الأهداف التكوينية الاعتيادية والمعلوماتية : وتكون موجهة للإدارة الدنيا أو العمال التنفي ذين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة، تنمية القدرات والمهارات التي يحتاجونها في عملهم.⁽²⁾

- يهتم التكوين بمساعدة الفرد على وضع أهداف لنفسه ، واكتشاف الطريق الملائم لبلوغها والسعي لتحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضا.

- تشجيع العاملين على التعامل مع تيارات التجديد والتغيير في مختلف جوانب العملية الإنتاجية في المؤسسة.⁽³⁾

- تنمية قدرة المتكون على اكتشاف حاجات المجتمع الذي يعمل معه ، أي العمال وأيضا القدرة على وضع برامج وخدمات لمواجهة هذه الاحتياجات.

1-5 أسس ومبادئ التكوين:

إن التكوين ليكون من العدم بل له أسس ومبادئ أساسية يقوم عليها والمتمثلة في:

1- الهدف: يجب أن يكون الهدف محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتكونين، مع مراعاة أن يكون الهدف واقعي وقابل للتطبيق.⁽⁴⁾

2- الاستمرارية: أي أن التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها ولكن التكوين نشاط ضروري، لا بد أن يراعي الديمومة والاستمرار.⁽⁵⁾

3- الشمول: بحيث يجب أن يوجه إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة.

(1) - حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط1، عمان(الأردن)، 2003، ص213.

(2) - نجم عبد الله العزاوي: جودة التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية، دط، عمان(الأردن)، دس، ص22.

(3) - مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية - مدخل نظري تطبيقي - دار المناهج، ط1، عمان(الأردن)، 2013، ص ص147-148.

(4) - حسين أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان(الأردن)، 2007، ص ص22، 23.

(5) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط الإسكندرية(مصر)، 2001، ص189.

- 4- **التدرج:** يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ، ثم التدرج إلى الأكثر صعوبة وهذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.
- 5- **المشاركة:** هي المشاركة الفعالة في عملية التعلم فكلما زادت المشاركة كلما زادت فعاليته.
- 6- **مواكبة التطور:** أي أن يزود العاملين بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التكوين.
- 7- **الواقعية:** وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتكونين ويتناسب مع مسؤولياتهم.
- 8- **الدافعية:** أي يجب دفع وحفز العاملين والاعتراف بإنجازاتهم، وذلك لحثهم نحو بدل المزيد من الجهد والتعلم، ومنح المتكونين شهادة بنجاح في الدورة التكوينية، مما يعتبر دافعا وحافزا لهم للإقبال على التكوين والمشاركة فيه.⁽¹⁾
- 9- **مراعاة التفاوت بين الأفراد :** على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة ، لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد، مما دعا إلى بناء برامج التكوين تتلاءم والاختلافات بين الأفراد، باستخدام أجهزة وأساليب التعلم الفردية مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.⁽²⁾
- هذا فيما يخص الأسس التي يقوم عليها التكوين أما المبادئ فهي تتمثل في:
- 1- **مبدأ التعلم:** والذي يركز على أهمية الانتباه أثناء التكوين ومنع الإلتهاة بأي شيء كذلك فإن التكوين على الأعمال الميكانيكية يجب أن يركز فيه على الإتقان وليس على السرعة ، ويكون فعالا من أجل تثبيت فكرة في ذهن المتكون.
- 2- **المرونة وتعدد الاختيارات في برنامج التكوين:** إن برنامج التكوين الأكثر فعالية هو الذي يتصف بالمرونة من حيث متطلبات القبول والمتطلبات الدراسية المتاحة للمتكونين ، فيما يتعلق باختيار النشاطات التكوينية المتنوعة.⁽³⁾
- 3- **اعتماد إطار أو نموذج نظري في التكوين :** إن برنامج التكوين الذي يعتمد إطارا أو نموذجا للتكوين يكون أكثر فعالية من البرنامج الذي يفتقد لمثل هذا الإطار أو النموذج النظري للتكوين.

(1) - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار شروق، ط2، عمان(الأردن)، 2005، ص230.

(2) - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، دط، الإسكندرية(مصر)، 2002، ص349.

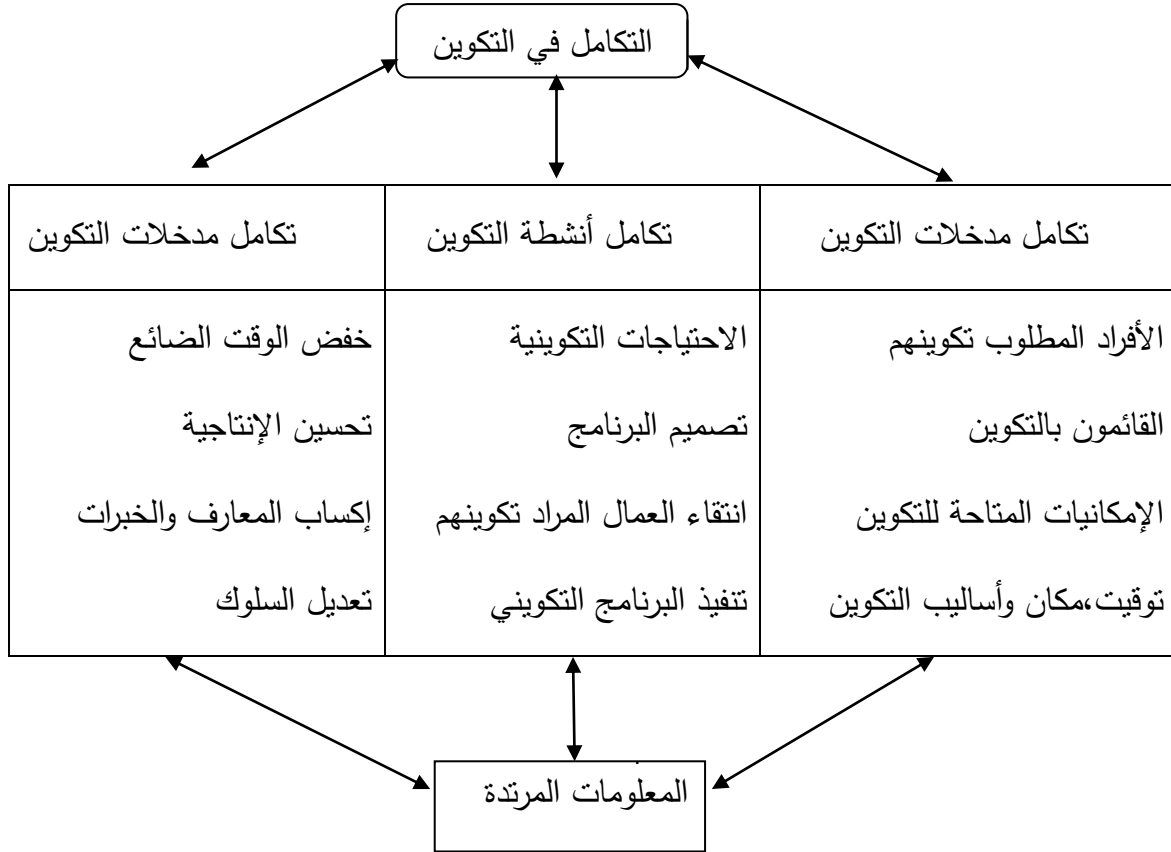
(3) - أحمد الخطيب و رداح الخطيب: التدريب المبني على المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان(الأردن)، دس، ص

4- **ضرورة الممارسة العلمية للمتكوين** : لكي تكتسب المهارة والمعرفة لابد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرص والوقت المناسب للتكوين ، ويجب أن تكون الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل، وأن يعرف معنى ذلك وكيفية تشغيلها.⁽¹⁾

5- **التغذية المرتدة**: وذلك باعتبار أن التكوين منظومة متكاملة تتكون من أجزاء وعناصر متداخلة مرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بينهما علاقة تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف.⁽²⁾

وتعتبر التغذية المرتدة من أهم العوامل المساعدة على التعلم، إذ أن فهم طبيعة النتيجة تساعد على تعديل وتحسين الأداء.⁽³⁾ والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم(03): يوضح التكامل في التكوين



المصدر: مهندس محمد جمال الكافي : الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية، القاهرة(مصر) 2007،

ص 165.

(1) - سهلية محمد عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان(الأردن)، دس، ص65.

(2) - محمد الصريفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، دط، العامرية(مصر)، 2006، ص163.

(3) - غياث بوقلجة: مبادئ التسيير البشري، دار الغريب، دط، الجزائر، دس، ص ص71، 72.

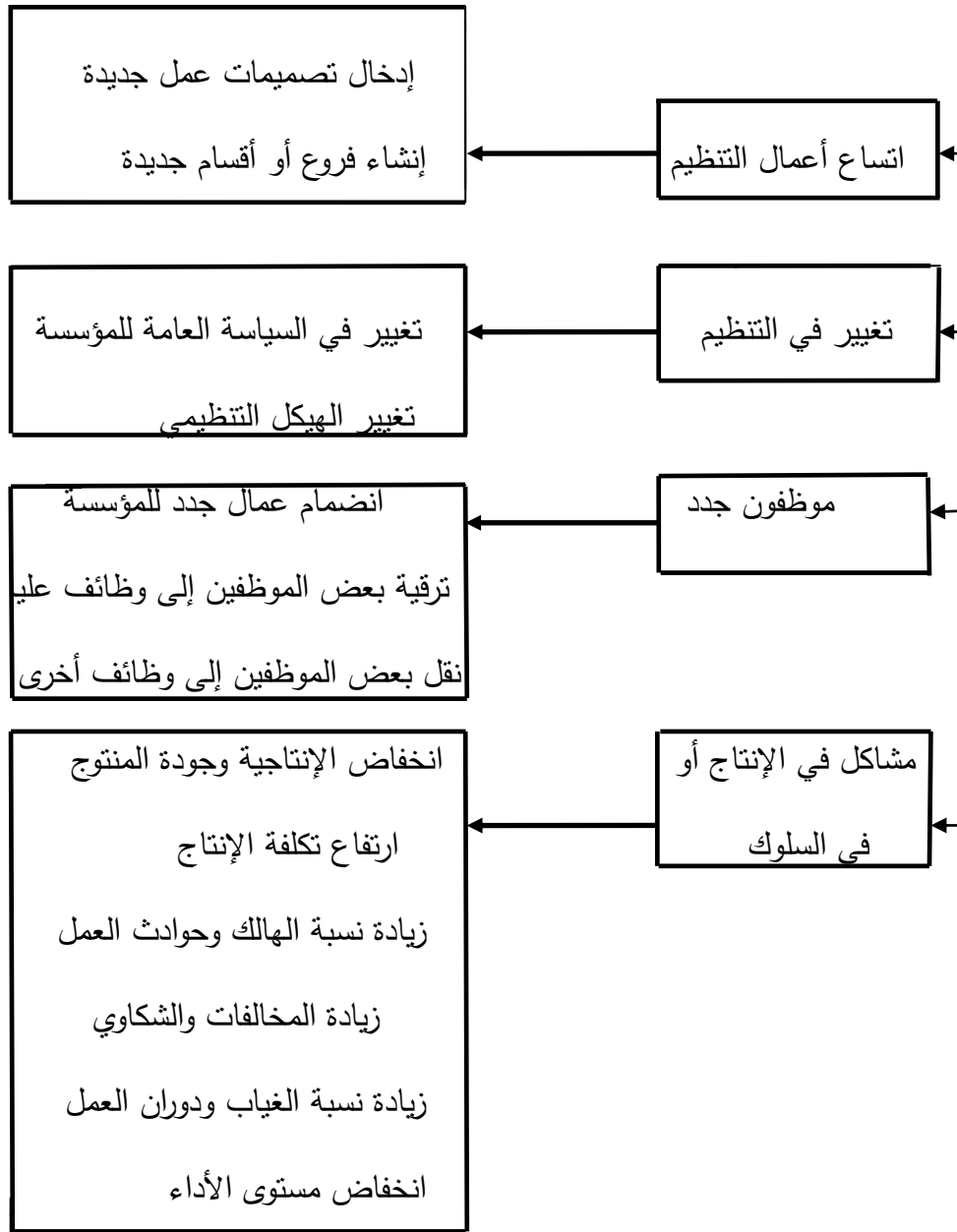
2- أسباب عملية التكوين: يمكن إيجاز أهم الأسباب الموجبة للتكوين في الآتي:

- الأعمال التطويرية في المؤسسات والتي تظهر عندما تقوم المؤسسة بتغيير الأساليب الحالية المستخدمة، حيث تبدأ المؤسسة باستخدام تكنولوجيا حديثة ومتطورة.
 - اتساع أعمال المؤسسات وتظهر عند إضافة المؤسسة لخطوط إنتاج جديدة أو خدمة.
 - إجراء تغييرات في المؤسسة (تغييرات في السياسات، الهياكل... الخ).
 - انضمام موظفين جدد إلى المؤسسة.⁽¹⁾
 - ظهور بعض المشاكل السلوكية للعاملين.
 - التحركات الوظيفية (الترقيات، النقل... الخ).
 - ارتفاع معدلات حوادث العمل داخل المؤسسة.
 - انخفاض مستويات الأداء لدى العاملين في المؤسسة.
 - ظهور مشاكل إنتاجية.
 - مواجهة التحديات الجديدة وبناء القدرة التنافسية المتينة.⁽²⁾
- والشكل التالي يوضح الأسباب والمؤثرات الداعية للتكوين:

(1) عطا الله محمد تيسير الشرفة: إدارة العملية التدريبية - النظرية والتطبيق، دار الحامد، ط1، عمان (الأردن)، 2004 ص33.

(2) - حفيان عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، دار الأيام، الطبعة العربية 2015، عمان (الأردن)، دس، ص97.

الشكل رقم (04): يوضح الأسباب و المؤشرات الداعية للتكوين.



المصدر: عبد الكريم بوحفص: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، دط

الجزائر 2010، ص161.

3- أنواع التكوين:

- **التكوين التأهيلي:** يرشح الفرد لنوعية التعليم وفقا لما يتوفر له من استعدادات، أي ما يستطيع أن يتعلمه ثم تتحول هذه الاستعدادات من خلال التعليم إلى قدرات ، وأن التكوين يكون في بداية رحلة الفرد الوظيفية وقبل أن يتسلم وظيفته باكتساب المهارات اللازمة، وكذا الاتجاهات المطلوبة، مع فيض من

المعلومات عن المنظمة ونظام العمل بها وحقوقه وواجباته وقواعد الأداء وأسماء المشرفين والزملاء والمهام المسندة إليه وظروف عمله واتصالاته.(1)

- **التكوين التنموي (التطويري):** يسعى هذا النوع من التكوين إلى سد الفجوة بين القديم والجديد من خلال توفير المعارف الجديدة ، والعمل على زيادة وترقية المهارات في فترة التكوين ليلحق الفرد بما فاتته وليستطيع أن يتعامل مع كل جديد في مجال وظيفته.(2)

- **التكوين التحويلي:** يكون عندما تحاول المؤسسة إحداث إستطراق في اليد العاملة ، بحيث يتم تحويل البعض منهم إلى وظائف أخرى ، ويتم ذلك من خلال تصميم البرنامج التكويني التحويلي والذي يحتوي على فيض من المعارف تعمل على تحويل الاستعدادات إلى قدرات ثم اكتساب هؤلاء الأفراد المهارات اللازمة للأداء حتى يتحول سلوكهم إلى السلوك المطلوب.(3)

4- مسؤولية التكوين :

غالباً ما تنحصر مسؤولية التكوين على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة الموارد البشرية أو على مستوى المؤسسة ككل أو في على مستوى الأقسام والشعب الإنتاجية ، على العموم يمكن إرجاع مسؤولية التكوين إلى:

- **الإدارة العليا :** إذا أرادت المنظمة أن يكون لديها برامج تكوينية فعالة فلا بد من أن تلتزم الإدارة العليا بالتكوين وأهميته ، كاستثمار بشري ولا بد من أن تجسد هذا الالتزام بسياسات قراراتها المختلفة ولا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التكوين ، وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المنظمة باستمرار طالما تعتمد التكوين وسيلة عملية أساسية للتطور والنمو.(4)

(1) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الطبعة العربية عمان(الأردن)، 2013، ص233.

(2) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية(مصر)، 2007، ص311.

(3) بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان(الأردن)، 2008، ص172.

(4) عادل حرجوش صالح ومؤيد سعيد السالم: الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، عالم الكتاب الحديث، دط، عمان(الأردن) 2002، ص148.

- إدارة الموارد البشرية: تعتبر هذه الإدارة مسئولة عن متابعة أداء المتكويين وتقييم تقدمهم والتأكد من أن العملية التكوينية تسيير حسب البرامج المعدة سابقا، والجدول الزمني المحدد لها.⁽¹⁾

- الأفراد العاملين: حيث تقع على عاتق كل موظف مسؤولية بيان رغبته وحاجته للتكوين ومدى التحاقه والتزامه بحضور الدورات التكوينية، ومساهمته في برامجها وفاعلية في مناقشاتها وتلبية متطلباتها.⁽²⁾

- المشرفون: يكون المشرف مسئولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه ولذا فإنه يتابع تكوينهم ويقوم بالمهام المناطة به شخصيا، في تحسين الأداء للأفراد الذين يتم تكوينهم تحت إشرافه ويكون عادة مسئولا عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير أو إيضاح الصعوبات التي تواجه العملية التكوينية، بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق إنجاز المهام التكوينية بالشكل المناسب.

ومنه يعتبر التكوين مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه والشكل التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(01): يوضح مسؤولية إدارة الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون في التكوين

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
- تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين.	- تصميم نظام متكامل.
- تحديد الحاجات التكوينية لإدارتهم ومرؤوسيههم.	- التنسيق بين كل جهود التكوين.
- تنفيذ برامج التكوين داخل المؤسسة.	-الإعداد لبرامج التكوين خارج المؤسسة ومتابعة الداخلي منها.
- المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.	- الإحتفاظ بخطة متكاملة للتكوين على مستوى الإدارة والأفراد.
- المشاركة في جهود التكوين والتطوير.	

المصدر: خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ: إدارة المواهب والكفاءات الإدارية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1 2013، عمان(الأردن)، ص 329.

(1) - محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط1، عمان(الأردن)، 2004، ص108.

(2) - مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية - مدخل نظري تطبيقي- دار المناهج، ط1، عمان(الأردن)، 2003، ص146.

5- طرق التكوين وأساليبه:

يمكن تقسيم مجالات التكوين استنادا إلى المكان الذي يتم فيه إلى نوعين أساسيين هما:

التكوين أثناء العمل (موقع العمل): ويتم في نفس موقع العمل أي داخل المؤسسة المعنية ، التي يجري العمل فيها ويتم أثناء الأداء للعمل ، أو من خلال مراكز التكوين الخاصة بالمؤسسة ، وفي كلا الحالتين فإنه يتم تحت إشراف شخص مسؤول يقوم بتوجيه العمال ، وفق الاحتياجات التكوينية المطلوب معرفتها وتطوير مهاراتهم من خلالها، ويتم تجسيد هذه الطريقة وفق عدة أساليب هي:

- **التلمذة الصناعية :** تهدف إلى تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليما نظريا وعمليا لفترة معينة.

- **التكوين الوظيفي المبرمج :** هناك الأساليب التي تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات، ويقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد من أن المتكون يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح ودون مساعدة.⁽¹⁾

- **التدوير الوظيفي:** الهدف منه هو تهيئة الفرد للعمل الجديد وتعريفه بأقسام مختلفة وأفراد مختلفين وإكسابه مهارات مختلفة ومهمة وبسرعة.⁽²⁾

- **التوسع الوظيفي:** من أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله ، فقد تسند إليه واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالبا ما يتم استخدام هذا الأسلوب مع المديرين أو ذوي المهن الرفيعة.

التكوين خارج العمل: ويتم خارج المؤسسة التي يعمل بها الفرد، حيث غالبا ما تتوفر منظمات أو مراكز تكوينية متخصصة بالتكوين ، وتكون برامجها منظمة ودقيقة وذات فائدة واضحة وملموسة في مجالات التخصص المهني، وله عدة أساليب لتحقيقه والمتمثلة في:

(1) عادل حرجوش صالح ومؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص144.

(2) أحمد ماهر: **المستقبل الوظيفي**، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية(مصر)، 2009، ص248.

- **المحاضرات:** من أكثر الأساليب شيوعا ولضمان نجاحها يجب التعرف على المتكويين ، من حيث مستوياتهم التعليمية والوظيفية حتى يتم تحليل الهدف العام للتدريب والأهداف السلوكية ، وإحداث عملية توفيقية بين المادة التدريبية والأهداف المتوخاة.⁽¹⁾

- **الندوات والمؤتمرات:** يسمح هذا الأسلوب بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين وبين المتدربين أنفسهم ، ويجب على قائد الندوة أو المؤتمر أن يكون على درجة عالية في المهارة في المواضيع المطروحة، لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوة.

- **المحاكاة والمباريات :** يصلح هذا الأسلوب لإكساب المشارك في التكوين مهارات للتشخيص التحليل والمواجهة والتعامل مع مواقف معينة، حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي ويطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.

- **دراسة حالة:** يستخدم هذا الأسلوب لإكساب المتكويين مهارات تحليلية ، حيث يواجه المشارك مواقف عملية، يطلب منه تحليلها ، اتخاذ القرار المناسب واختيار أسلوب العلاج الأمثل ولهذا الأسلوب فوائد لما له من تأثير على السلوك المستقبلي للمتدربين.

- **تقمص الأدوار:** وهو أسلوب ضروري لإكساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة.⁽²⁾

6 - مراحل تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني:

يتطلب القيام بعملية التكوين بصورة منظمة إعداد وتنفيذ برنامج مسبقا للتكوين ، تحدد أهدافه أنواعه والأفراد المعنيين بالتكوين وأمور أخرى سوف يتم التطرق إليها في عدة عناصر:

6-1 مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية: تمثل عملية تحديد الاحتياجات الأساس في صناعة التكوين وتقوم عليها دعائم العملية التكوينية ككل ، وأنه من الضروري أن تركز برامج التكوين على احتياجات المؤسسة في التكوين، ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة والمسبقة للاحتياجات في مختلف المصالح الوحدات والمستويات والأقسام وللمسيرين، في هذه المرحلة دورا كبيرا خاصة في الكشف عن التغيرات الخارجية

(1) محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص333.

(2) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2004، ص105.

والداخلية، والتي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة ووظائفها المختلفة، وكذلك في مراقبة وتقييم برامج التكوين ويتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاث مستويات:⁽¹⁾

- **إجراء التحليل التنظيمي:** يتطلب إجراءه تحليل عام لوضع وحالة المنظمة ككل وحصر المشاكل التي تعاني منها المنظمة، ويمكن لهذا التحليل أن يظهر بوجود مشاكل كفاءة، أي إهدار لموارد معينة أو قد يكشف عن مشاكل فاعلية أي عدم تحقيق أهداف معينة.

- **تحليل العمليات:** يتم هذا التحليل بعد إجراء التحليل التنظيمي في الغالب عن طريق مناصب العمل، بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة مما يمكن من اكتشاف المشاكل وأسبابها والإدارة والعملية التي أدت إلى وقوعها.

- **التحليل الفردي:** يساعد هذا التحليل في تحديد من يحتاج إلى التكوين إذ يتطلب تحليل الفرد تحديد ماذا كانت الإخفاقات في الأداء الناجمة عن نقص في المعارف والمهارات والقدرات⁽²⁾.

بالتالي إن التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية، يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا ويوفر الكثير من الجهد والنفقات.⁽³⁾

6-2 مرحلة تصميم البرامج التكوينية: وتشمل ما يلي:

- **تحديد الأهداف التكوينية:** يتطلب تصميم برامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة ونستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين وكمعايير أساسية لتقييم برنامج التكوين، ويتم التعرف على أسس هذه الأهداف بمحتويات البرامج التكوينية، وكذلك مختلف المعارف، المهارات، المواقف، السلوكيات والأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية ويجب أن يراعي في وضع الأهداف:

✓ تتضمن بوضوح بيان ما يتوقع أن يقوم به المتكون، مستوى الأداء المقبول والظروف التي سيطبق فيها المتدرب وتعلمه.

✓ تتضمن معايير أداء قابلة للقياس.

(1) - السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية(مصر)، 2014، ص243.

(2) - غني دحام الزبيدي وحسين وليد حسين عباس: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط1، عمان(الأردن)، 2015، ص167.

(3) - علي محمد رباعية: إدارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الإدارية-، دار صنعاء، ط1، عمان(الأردن)، 2013

وبصورة عامة فأهداف التكوين تشمل المعرفة الإدراكية المهارات، السلوكيات... الخ، وأن الأهداف تختلف من برنامج تكويني إلى آخر. (1)

- **تحديد المشاركين في عملية التكوين:** يعتمد تصميم برنامج التكوين على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتكوين ويمكن تصميم البرنامج لأجل:

- **تكوين وإدماج العاملين الجدد:** أي تعريفهم بمنتجات وخدمات المنظمة، هيكلها، أنظمتها ومسئولياتها وكذلك بالمهام الخاصة بكل إدارة أو مصلحة.

- **تغيير سلوكيات العاملين في الخدمة:** سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل.

- **تهيئة الإداريين على مختلف المستويات والأنشطة التي تتلاءم مع احتياجاتهم.**

- **تهيئة مختصين في وظائف مختلفة.**

- **تهيئة المدربين:** حيث تهتم المنظمة بتكوين بعض أفرادها الذين لديهم قدرات في توصيل المعارف.

- **تحديد أماكن التكوين:** يتم اختيار الموقع المناسب بحسب أهداف التكوين وإمكانيات المنظمة.

- **اختيار أساليب التكوين:** حيث تحدد المنظمة الأسلوب الذي يستخدم في التكوين ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التكوين، حيث يمكن أن يستعمل تكوين الإطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال التنفيذيون ومن أهم هذه الأساليب المحاضرات، دراسة الحالة، تقمص الأدوار، المحاكاة... الخ. (2)

3-6 مرحلة تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية: تعد مرحلة تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية آخر مرحلة من مراحل تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية والتي تضم:

1- تنفيذ البرنامج التكويني: تعد هذه المرحلة مرحلة التطبيق الفعلي بعد تصميمه، سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، بحيث يتم التركيز على الأهداف المسطرة وعلى المشاركة الإيجابية للمتدربين، وجمع الملاحظات الإيجابية والسلبية على البرنامج بملء الإستبانة الخاصة بالبرنامج التدريبي

(1) - حسين حريم: إدارة الموارد البشرية - إطار متكامل - دار الحامد، ط1، عمان (الأردن)، 2013، ص ص213، 214.

(2) - وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص ص101، 104.

وتعني عملية التنفيذ ووضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تتضمنها خطة التكوين ، ويتضمن تنفيذ البرنامج أنشطة هامة تتمثل في:

- وضع جدول زمني يتناسب مع الموضوعات المقترحة للتكوين عليها.

- **تحديد موضوعات البرنامج التكويني** : أي يتم تحديد الموضوعات التي سيتم تكوين الموظفين

عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات، الأفكار والمعارف المراد إكسابها للأفراد.

- ترتيب مكان وقاعات التكوين والمتابعة اليومية.

- **تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني** : يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج

التكويني يتفق مع طبيعة البرنامج، عدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها ، كذلك بتوقف طول فترة التكوين على طبيعة ومستوى الأفراد و درجة تعقد الموضوعات.⁽¹⁾

2- تقييم البرنامج التكويني : يجب أن تقيم البرامج التكوينية لكي يتم التعرف على مدى فائدتها

ونقاط الضعف الموجودة للتخلص منها واستبعاد الغير فعالة منها، وبصفة عامة يمكن تقييم لبرامج التكوينية من خلال أربعة جوانب: ردود الأفعال، التعلم، السلوك والنتائج.

- **ردود الأفعال (مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج)**: يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن

البرنامج موضوعات متعددة وتشمل:

- محتوى البرنامج .

- هيكل وشكل البرنامج.

- أساليب الشرح

- قدرات ونمط المحاضرة.

- جودة البيئة التعليمية.

- مدى تحقيق الأهداف التكوينية.

⁽¹⁾ يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: **إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل-**، مؤسسة الوراق، دط

عمان(الأردن)، 2006، ص303.

- توصيات لتحسين البرنامج.(1)

- **التعلم:** حيث يقيس مقدار تزويد البرنامج للمتكورين بالمهارات، المعارف والقدرات التي يحتاجون إليها أي بصورة أوضح يركز على استيعاب المتكورين للنواحي التعليمية /المهاراتية التي أعطيت لهم من قبل مشرفهم، وقياس التعلم يتم إما خلال التكوين أو خلال وبعد الانتهاء من التكوين.(2)

- **السلوك:** من خلاله يمكن معرفة ما إذا كان اتجاه المتكور وسلوكه قد تغير بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبها، فلقد وجد أحيانا أنه بينما يظهر المتكورون كفاءة وفعالية أثناء البرنامج، فإن سلوكهم يبقى دون تغيير بعد عودتهم إلى عملهم الأصلي، أي أن نجاح البرنامج التكويني يجب أن يقاس في ضوء التغييرات السلوكية التي تحدث في الوظيفة أو العمل، ويمكن الوقوف على هذه التغييرات من خلال التقارير المقدمة من رؤساء المتكورين.(3)

- **النتائج:** بحيث يركز على اكتشاف تأثير التكوين على فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق جملة من الأهداف مثل الإنتاجية، الجودة، الالتزام بالعمل، الرضا الوظيفي، البقاء في المؤسسة، بالإضافة إلى إصابات العمل والشكاوي... الخ.(4)

وهناك معايير أخرى يمكن الاستناد إليها في مجال تقييم نتائج البرنامج التدريبي كمعدلات الحوادث معدلات الغياب، معدلات دوران العمل، حيث تفيد في الحكم على مدى فاعلية البرنامج التدريبي من خلال إجراء المقارنة بين هذه المقاييس قبل وبعد الخضوع للتكوين.(5)

كما يمكن استخدام السلوك والنتائج لوحدهما في تحديد المدى الذي يتسبب فيه التكوين في إحداث تغييرات في السلوك أثر في المعايير الموضوعية لفاعلية المؤسسة.(6) ويمكن توضيح المعايير السابقة بالاعتماد على نموذج كيرك باتريك:

(1) - راوية الحسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية(مصر)، 2005، ص175.

(2) - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية - من منظور استراتيجي - دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002، ص267.

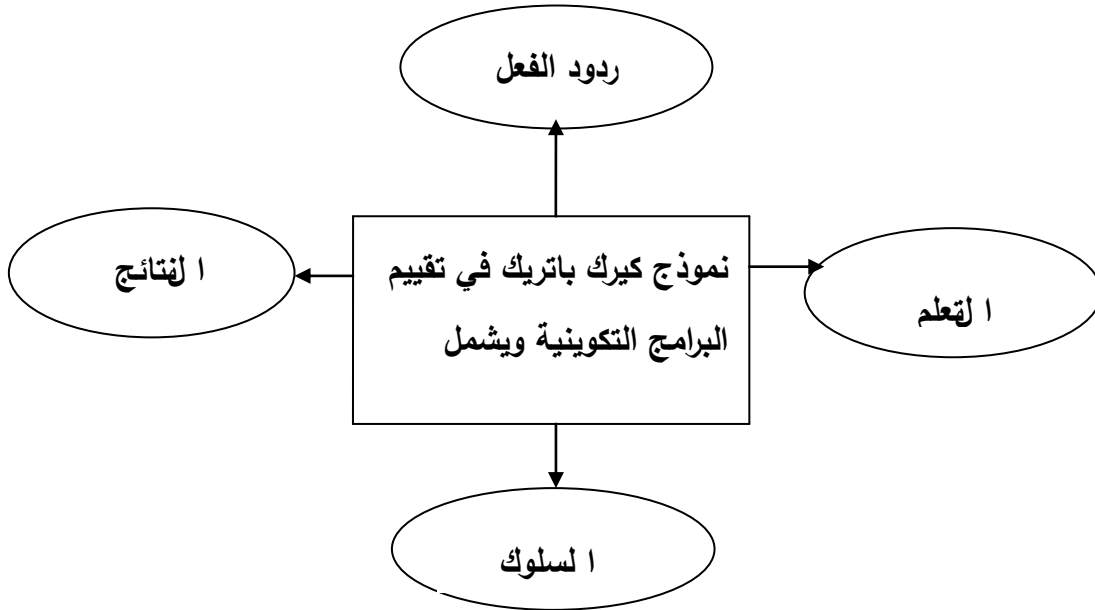
(3) - زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، الكويت، ص450.

(4) - محمد البرادعي بسيوني: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة(مصر)، 2005، ص52.

(5) - خالد عبد الرحمان الهبيني: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط1، عمان(الأردن)، 2003، ص242.

(6) - سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، عمان(الأردن)، 2011، ص161.

الشكل رقم(05): يمثل نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني.



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة وزهير الصباغ: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط1، عمان 2008، ص311.

العوامل المؤثرة في فعالية البرنامج التكويني:

هناك عدة عوامل تلعب دورا أساسيا في فعالية برنامج التكوين وهي:

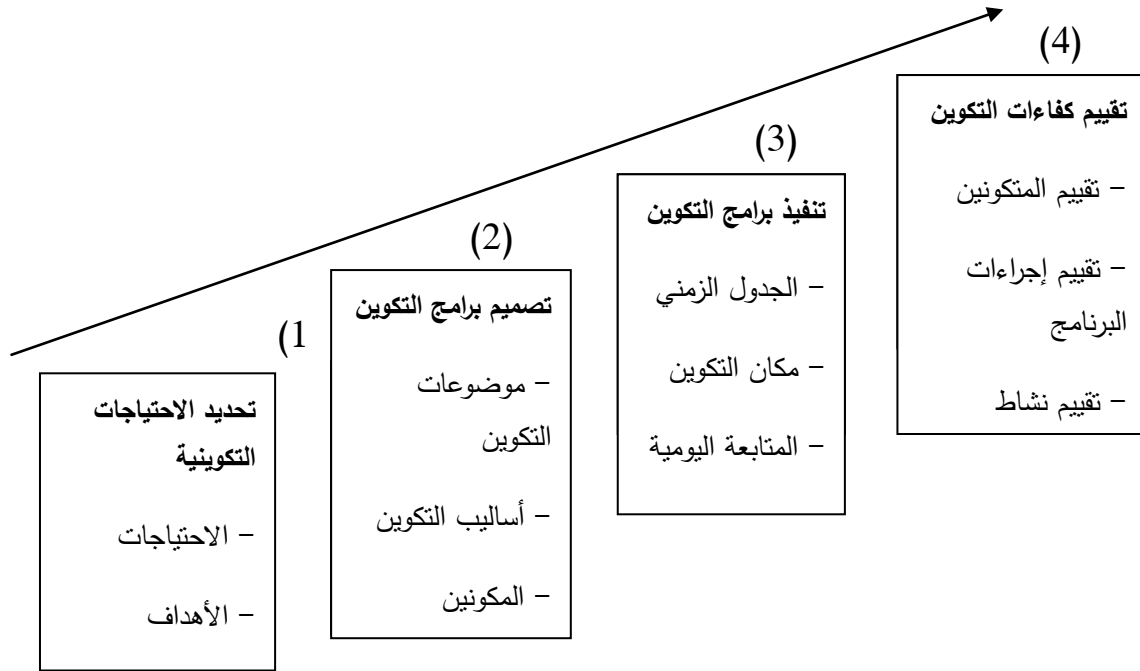
- التركيز على تعليم المتكويين أشياء جديدة تخدم أعمالهم الحالية والمستقبلية.
- التأكد من استيعاب المتكويين لما تعلموه في البرنامج.
- التركيز على التعلم التجريبي ، أي إتاحة الفرصة للمتكون أن يمارس ما يتعلمه بنفسه لترسيخ المعلومة لديه، والتأكد من تطبيقه على أرض الواقع.
- اضطلاع المتكون على الأخطاء التي وقع فيها أثناء تكوينه وما هي الأسباب التي أدت إلى وقوعها وكيفية معالجتها.
- توفير مدخل التعلم المسرع أو المعجل ، الذي يسعى إلى توفير الجو والمناخ التعليمي المادي والمعنوي ليتسنى للمتكويين الاستفادة مما يتعلموه في البرامج بأقصى فعالية وبسهولة وسرعة⁽¹⁾، (جو تعليمي هادئ ومريح، المعاملة الحسنة للمتكويين، الثناء والثراء عليهم، تشجيعهم، تخفيض التوتر والضغط

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص472.

على المتكويين، استخدام وسائل وتقنيات جديدة في التعلم... الخ) وذلك بالاعتماد على وسائل التكنولوجيا المتعددة، والتي تساعد على اكتساب المهارات والمعرفة بصورة أفضل.⁽¹⁾

هذا ويوجد من يقسم مراحل تنفيذ وتصميم البرنامج التكويني إلى أربعة مراحل ، والتي سيتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): يوضح مراحل تنفيذ و تصميم البرنامج التكويني:



المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، الإسكندرية(مصر)، 2001، ص 454.

7- معوقات ومقومات عملية التكوين:

إن عملية التكوين كغيرها من العمليات لها جملة من المعوقات التي في بعض الأحيان تحول دون إتمام العملية بشكل صحيح، مما يقلل من إمكانيات النجاح والتي من بينها نذكر:

- إهمال عنصر الوقت نتيجة لتوقع الكثير في وقت قصير.
- عدم تأيد الإدارة العليا مما يؤدي إلى وجود مناخ غير ملائم للتكوين.
- عدم متابعة التكوين حيث انه لا ينتهي بانتهاء البرنامج الرسمي.

(1) علي عباس: إدارة الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان(الأردن)، 2008، ص82.

- انفصال التكوين عن ظروف وطبيعة العمل بالمؤسسة ، كما لا يتكون من هم في حاجة ماسة إلى التكوين وبالتالي يعود العامل لممارسة عمله كما كان يمارسه في السابق وان لم تنخفض الكفاءة فإنها لا ترتفع.
- الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل فعلي ، بمعنى أن ما اكتسبه الفرد خلال هذه العملية لا يجد سبيله أبدا إلى التطبيق الفعلي في المؤسسة ، وقد يعود ذلك إلى المتكون نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما يكون عليه.
- كما أنه قد يرجع إلى جو ومناخ العمل الغير مساعد والذي لا يتيح للعامل فرصة التجديد والتطوير في أساليب العمل ، وقد يرجع السبب إلى معارضة بعض المسؤولين خاصة في المستويات الهرمية العليا، لفكرة التكوين وعدم إيمانهم بأهميته.⁽¹⁾
- صعوبة تقييم أداء النظام التكويني سواء على مستوى المكونين أو القائمين بتصميم البرنامج خاصة ما إذا كان التكوين يمارس بطرق تقليدية.
- ولتقليل من النتائج التي تخلفها معوقات عملية التكوين، لابد من الاعتماد على مقومات لذلك تتمثل في:
 - التعامل مع المتكونين باعتبارهم استثمارا طويل الأجل.
 - وضع سياسات هادفة وفعالة للتكوين.
 - قبول المتكونين كما هم وتقبل الأخطاء التي تصدر منهم أثناء التكوين.
 - الإدراك بأن التكوين عملية جماعية مشتركة ومستمرة.
 - تشجيع المتكونين على التعلم والتطوير .
 - التأكد من وجود الأشخاص المناسبين في التكوين المناسب.⁽²⁾
 - دعم وتشجيع ومكافئة المتكونين في تطبيق ما اكتسبوه من المعارف ومهارات في أداء العمل.
 - تقييم فعالية التكوين بتكلفة معقولة، فالتقييم يمكن أن يوفر إشارات ودلالات تقود إلى أفكار حول كيفية تحسين التكوين.⁽³⁾

(1) - مني نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2010، ص277.

(2) - توني نيوباي، ترجمة شويكار زلي: التدريب في جودة الخدمة، مجموعة النيل العربية، دط، القاهرة، 2003، ص41.

(3) - حسين حريم: مرجع سابق، ص206.

8- نتائج التكوين:

إن التكوين كباقي العمليات التي تقوم بها الإدارة بهدف تطوير عمالها له مخلفات سواء كانت ايجابية أو سلبية:

النتائج الإيجابية للتكوين**1- بالنسبة للفرد:**

زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة ، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وما يترتب عنها من إحداث في اتجاهاتهم وسلوكا تهم داخل المؤسسة.
-سرعة التعلم لأن التكوين واقعي وملمس ، يتأتى من خلال الممارسة الفعلية للعمال ومن ثم اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بطريقة عملية.(1)

2- بالنسبة للمؤسسة:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم تزيد من قدراتهم على تطوير العمل داخل هذه المؤسسة.

- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.(2)

النتائج السلبية للتكوين:

- **عدم التوافق بين المعرفة والسلطة :** والمقصود هي تلك الحالة من التوتر في العلاقات بين المسؤولين والأفراد الذين تلقوا معارف ، تجعلهم يتميزون ويطالبون بمعاملة خاصة ، وهذا نتيجة التصور الذي يملكونه على أن الزيادة في الأجر تصاحبها دائما الزيادة في السلطة وفي الرواتب ، وهو ما قد لا يسمح به القانون الأساسي للمؤسسة، لذا يصبح التكوين في هذه الحالة منتجا للنزاعات داخل المؤسسة.
- **عدم كفاية التكوين :** أي أن الأفراد الذين خضعوا للتكوين قد لا يعينون في المهام الموافقة لهذا الأخير مما يدفعهم إلى انتقاد الرؤساء المباشرين لهم والمطالبة بإعادة تحديد مهامهم ، مما يؤدي في

(1)- سيد محمد جاد الرب :**إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء-** الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية-، جامعة قناة السويس، دط 2009، ص124.

(2)- مني عباس انس عبد الباسط: **إدارة الموارد البشرية،** دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان(الأردن)، 2011، ص228.

النهاية إلى إعادة تعريف التنظيم الخاص بالمؤسسة ككل ، وهو الأمر الذي ينجر عنه الكثير من الآثار التي لا ترغب فيها المؤسسة بشكل عام.⁽¹⁾

خلاصة الفصل

يبقى التكوين خيار إستراتيجي تتبعه المؤسسة بخطوات منتظمة ومتتابعة ، تشكل في مجملها حلقة تبدأ من تحديد الاحتياجات الحقيقية للأفراد العاملين ، وتنتهي بتقييم عملية التكوين ككل لتبدأ من جديد انطلاقاً من نتائج هذا التقييم ، بالإضافة إلى الاحتياجات الجديدة للمؤسسة والأفراد العاملين ، وهذا لمواكبة التطورات الحاصلة في جميع الميادين خاصة ما تعلق بالصناعة.

⁽¹⁾ - إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد: مرجع سابق، ص ص51، 52.

الفصل الرابع: التوافق المهني.

- تمهيد:

1- ماهية التوافق المهني

- 1-1 تعريف التوافق المهني.
 - 2-1 خصائص التوافق المهني.
 - 3-1 أهمية التوافق المهني.
 - 4-1 مؤشرات التوافق المهني.
 - 5-1 مظاهر التوافق المهني.
- 2- العوامل التي تؤثر في التوافق المهني.
 - 3- اتجاهات التوافق المهني.
 - 4- أبعاد التوافق المهني وطرق قياسه.
 - 5- تحليل عملية التوافق المهني.
 - 6- عوائق التوافق المهني.
 - 7- علاج مشكلات التوافق المهني.
 - 8- نتائج التوافق المهني.
 - 9- سوء التوافق المهني.
- 9- 1 تعريف سوء التوافق المهني.
 - 9- 2 أسباب و عوامل سوء التوافق المهني.
 - 9- 3 مظاهر سوء التوافق المهني.
- خلاصة الفصل.

تمهيد.

يسعى الفرد دائما للبحث عن الوسائل التي تمكنه من تحقيق التوافق، ومن بين أهم هذه الوسائل نجد العمل، حيث يسعى الفرد إلى بلوغ توافقه في مجال العمل ويحاول إحداث نوع من التوازن والتوازن مع البيئة المادية بما تتضمنه من وسائل إنتاج والآلات وظروف العمل، وكذلك التوافق مع البيئة الاجتماعية من رؤساء وزملاء والتكيف مع محيط العمل بصفة عامة، حيث يعد التوافق المهني مؤشر للنجاح في أي مهنة، وإن حدث العكس ولم يستطع التأقلم والتوافق مع جميع هذه المتغيرات يحدث له سوء التوافق، وهذا ما يخلف آثار وخيمة على كل من المؤسسة التي يعمل لديها بالدرجة الأولى وعلى ذاته ونفسيته بالدرجة الثانية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في مختلف محاور هذا الفصل.

1- ماهية التوافق المهني:

1-1- تعريف التوافق المهني:

يعرفه **كرانبرخ cranberg**: «هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته أو مهنته فيصبح الفرد مهتما بوظيفته ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم والنمو وتحقيق أهدافه فيها».⁽¹⁾ يبرز من خلال هذا التعريف أن التوافق المهني هو أن يكون الفرد منسجما مع الوظيفة التي يقوم بها وهذا ما يزيد من رغبته في التطور وتحقيق أهدافه.

يعرفه **عبد المجيد محمد الشاذلي** : «التوافق المهني يتضمن الرضا عن العمل ورضا الآخرين

تجاهه ويتمثل في الاختيار المناسب للمهنة، عن قدرة واقتناع شخصي والاستعداد لها علما وتكوينها والدخول فيها والصلاحيات المهنية والكفاءة والإنتاج والشعور بالنجاح والعلاقات الحسنة مع الرؤساء والزملاء والتغلب على المشكلات، ولا ينبغي أن نتصور أن التوافق المهني هو توافق الفرد لبيئة العمل فقط».⁽²⁾

يبرز من خلال هذا التعريف أن التوافق المهني يتضمن توافق الفرد مع العمل الذي يقوم به وتوافقه مع زملائه ورؤساءه، وهو ما يزيد من درجة رضاه عن العمل وإرضاء الرؤساء عنه.

(1)-محمد نقموش الطاهر : التوافق المهني وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز، مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر 2017، ص12.

(2)- عبد المجيد محمد الشاذلي: الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، ط2، مصر، 2001، ص64.

1 2 - خصائص التوافق المهني :

- التوافق عملية كلية : وتعني ضرورة النظر للإنسان باعتباره شخصية كلية وكل موحدًا في علاقته ببيئته، بمعنى أن التوافق خاصية لا تقتصر على السلوك الخارجي للفرد في إغفال لتجاربه الشعورية، ما يستشعر من رضا اتجاه ذاته وأعماله.
- التوافق عملية تطورية: وهذا يعني أن نضع في اعتبارنا حاجات الفرد و دوافعه في مراحل نموه المختلفة وخصائصها ومتطلباتها، كما يكون برجع إلى مدارج ترقى من الدوافع والأهداف البسيطة، وإلى الأكثر تطورًا وتعقيدًا، ولذلك بالرجوع إلى مدارج الترقى من الذات إلى الموضوع.⁽¹⁾
- التوافق عملية اقتصادية: توفر عملية التوافق جزء من الطاقة النفسية، المستمدة من الصراع بين القوى المختلفة، وأن التوافق عملية اقتصاد من طاقة الإنسان النفسية، والتي تتأثر بالظروف البيئية والظروف المادية وكل ما يحيط بالإنسان.
- التوافق عملية نسبية: فليس هناك ما يعرف بالتوافق التام فالتوافق التام يؤدي إلى درجة من الجمود لدى التوافق مسألة نسبية زمانًا ومكانًا وظرفًا.

1-3- أهمية التوافق المهني:

- يستهدف التوافق المهني الرضا عن النفس والعمل وراحة البال والاطمئنان، نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة، والتفاعل مع الآخرين ولا يحتاج لأكثر من التعرف على حاجات النفس ومعرفة إمكانيات البيئة، وأهمية التوافق تظهر من خلال مساعدة الإنسان على إشباع حاجاته وإرضاء دوافعه بالطرق المشروعة، التي حددها المجتمع مع مراعاة إمكانيات البيئة.
- فالتوافق كوسيلة:** هو إشباع حاجات الأفراد التي تثير دوافعه بما يحقق الرضا عن النفس والعمل والارتياح لتخفيف التوتر الناشئ عن الشعور بالحاجة، ويكون الفرد متوافقًا إذا ما أحسن التعامل مع الآخرين بشأن هذه الحاجات وتناول ما يحقق رغباته بما يرضيه ويرضي الغير أيضًا.⁽²⁾
- وتتمثل أهمية التوافق المهني من خلال ما يلي:
- زيادة الإنتاج والاستقرار في العمل.⁽³⁾
- قدرة الفرد على مواجهة مشاكله بمعرفة الأسباب ومحاولة التغلب عليها.

(1) - رمضان قديح: مبادئ الإرشاد و الصحة النفسية، مكتبة القادسية للنشر والتوزيع، دط، د بلد، 2004، ص73.

(2) - كمال الدسوقي: علم النفس ودراسة التوافق ج2، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، دط، بيروت(لبنان)، 1974، ص385.

(3) - سيد سالم عرفة: التسويق الصناعي، دار الرسالة للنشر والتوزيع، ط1، عمان(الأردن)، ص152.

- قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الانفعالي.
- قدرة الفرد على إزالة توتراته عن طريق إشباع حاجاته المختلفة ، بالطرق المشروعة والتي تساهم في سعادته و سعادة الآخرين.
- إقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الوُد والاحترام المتبادل.
- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته، وتوظيفها في حياته العملية ذلك عن طريق احتكاكه بالجماعات وحسن توافقه معها.
- تمتع الفرد بالصحة النفسية والتوافق النفسي والاجتماعي ومساهمته في زيادة إنتاجيته.

1-4- مؤشرات التوافق المهني:

- أن تكون نظرة الإنسان إلى الحياة نظرة واقعية.
- أن تكون طموحات الشخص بمستوى إمكاناته.
- أن تتوافر لدى الشخص مجموعة من السمات الشخصية أهمها:
 - اتساع الأفق.
 - التفكير العلمي.
 - المسؤولية الاجتماعية والمرونة.
 - أن يكون مفهومه عن ذاته متطابق مع واقعه أو كما يدركه الآخرون عنه.⁽¹⁾
 - الإحساس بإشباع حاجاته النفسية.
- أن تتوافر لدى الشخص مجموعة من الاتجاهات الاجتماعية الإيجابية التي تبني المجتمع كاحترام العمل، أداء الواجب، واحترام الزمن، والاجتهاد في العمل.
- قدرة الفرد على خلق علاقات اجتماعية جديدة في مجال العمل ، وأن يتكيف شخصيا معه ومع العاملين وأن يصل إلى درجة الرضا عن نفسه وعن عمله وأن يسعى لمساعدة زملائه.
- أن تتوافر لدى الشخص مجموعة من القيم أو نسق من القيم الإنسانية مثل حب الناس والتعاطف والإيثار والرحمة والأمانة ... الخ.⁽²⁾

(1) - جودة عزة عبد الهادي: التوجيه المهني ونظرياته، دار الثقافة للنشر والتوزيع، دط، عمان(الأردن)، 2012، ص25.

(2) - صالح حسن الداھري ووهيب مجيد الكبيسي: علم النفس العام، دار الكندي للنشر والتوزيع، دط، عمان(الأردن)، دس، ص205.

- قدرته على التعامل بذكاء مع المشكلات التي يواجهها العامل في مهنته وقدرته على اتخاذ قرارات عملية.

1-5 مظاهر التوافق المهني:

للتوافق المهني مجموعة من المظاهر، وأول مظاهره الرضا عن العمل وهناك الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل، وكل من مظاهر الرضا عن الجوانب المختلفة ليس من الضروري أن يتعادل مع الرضا مع العمل ككل، ومقياس الرضا الإجمالي عن العمل يسمح للعامل ب أن يقيم كل جانب، فما يتصل بالأهمية النسبية له ومهما كان فليق مقاييس الرضا الإجمالي عن العمل ستحدد مظاهر العمل التي تهم كل فرد ذلك أن لها جوانب كثيرة مترابطة، تشير إلى التوافق المهني منه:

- زيادة الأجر.

- التطور الذاتي للشركة.

- ثبات العمالة.

- شعبية العامل و الاستفادة من قدرات الفرد.⁽¹⁾

ويمكن الاستدلال عن التوافق المهني من خلال عاملين:

أولاً - عامل الرضا عن العمل :

فالرضا يشمل الرضا الإجمالي عن العمل وعن مختلف جوانب بيئة العمل للفرد، وعن المشرف الزملاء، الشركة أو المؤسسة التي يعمل بها وظروف عمله، أجره، نوع العمل الذي يشغله، كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحه وتوقعاته واتفاق ميوله وميول معظم الناس الناجحين اللذين يعملون في مهنة، والرضا عن العمل مرتبط بعدة عوامل منها: السن، التعلم، المهنة، الشخصية التدريب.⁽²⁾

ومن مظاهر الرضا عن العمل:

- زيادة الإنتاج و مستوى جودته حيث أن وفرة الإنتاج وجودته ، لا يمكن أن يكون إلا من عمل عامل على درجة عالية من الرضا عن عملهم.

- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي، وندرة الصراعات والنزاعات في مجال العمل.

- الإبداع وتطوير العمل وتحسينه والتقليل من دوران العمل.

(1) - عباس محمود عوض: الوجيز في الصحة النفسية، دار المعارف، دط، مصر، 1996، ص ص 38، 39.

(2) - عبد الله عبد العزيز السماوي: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير، الرياض، 2006، ص 69.

- استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير في مجال العمل.⁽¹⁾

ثانياً: عامل الإرضاء

يتضح من خلال إنتاجية العامل وكفاءته ، والطريقة التي ينظر إليها المشرف له أو الزملاء أو

المؤسسة التي يعمل بها كما يتضح سلبياً من خلال ما يلي:

- غيابه و تأخره.
- عدم قدرته على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن.
- ترك محل العمل كثيراً.
- إساءة استعمال الآلة.
- حدوث أخطاء فنية.
- تحريض الزملاء على الشكوى من الرؤساء ونظام العمل.
- إساءة العلاقة مع الزملاء أو المرؤوسين.

وهذا كله يؤثر على التوافق المهني للعامل كل حسب شدته، ومقابل ذلك نجد عامل الإرضاء.

ومن مظاهر عامل الإرضاء:

اتفاق قدرات الفرد ومهاراته مع ما يتطلبه العامل وهذا ما يمكنه من رفع إنتاجه في العمل.

الحرص على حسن سيرورة العمل.

إطاعة تعليمات المؤسسة أو الشركة أو تعليمات الرؤساء.

احترام النظام الداخلي للمؤسسة من خلال احترام ساعات العمل والحضور في الوقت المحدد.

وكل هذا يتطلب المهارة والذكاء بغرض التوفيق بين متطلبات المهنة وقدرات الفرد، ضف إلى ذلك

الإدراك لمختلف الأمور نتيجة الحصول على الرضا عن العمل، وتحقيق التوافق المرجو منه.⁽²⁾

2- العوامل التي تؤثر في التوافق المهني:

2-1- العوامل الحضرية و التكنولوجية : يؤثر في التوافق المهني للفرد ما يطغى على حياته اليومية،

من تغيرات حضارية وتكنولوجية تزعزع أمنه واستقراره النفسي، وتجعله يتردى بين الأمل واليأس الرضا

(1)- أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته-المكتب الجامعي الحديث-، دط، مصر، 2001، ص335.

(2)-عبد القادر فرج طه: السيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، دار النهضة للنشر والتوزيع، دط، القاهرة(مصر)، دس، ص55.

والقنوط، كما أنها تعبط حاجاته الأساسية وتخلق شخصيته وتشيع فيها الاضطرابات النفسية على اختلاف أنواعها ولقد أدت التكنولوجيا إلى :

- تغيرات في الحياة الاجتماعية نتيجة لقلة العمل اليدوي وزيادة العمل الذهني.
- تحسين ظروف العمل الفيزيائية.
- ارتفاع معدلات الإنتاج نتيجة لنقص الاحتياجات للعمالة.
- تحول المجتمع الريفي إلى مجتمع صناعي.

وقد تتأثر مكانة الفرد العامل نتيجة لما أحدثته التكنولوجيا، فبدلاً من أن يكون هو الأساس المادي لعملية الإنتاج أصبح أدواتها وعضلاتها، ويلاحظ أن في المراحل الأولى لمسيرة التكنولوجيا يوم كان العامل يعمل على الآلة اليدوية أو الآلات بسيطة التركيب، كان يعمل في بيئة محددة المكان ومحدودة العلاقات، بيئة تسودها العلاقات الحميمة بينه وبين زملائه و رؤسائه...الخ، حيث كان يشعر بالانتماء وبعد أن وصلت التكنولوجيا إلى مرحلة الآلة التلقائية أي الآلات ذاتية الحركة والتخصص الدقيق في العمل، أضحى العامل يؤدي عملاً لا يعبر عن شخصيته ولا يشعره بأهميته وانتمائه وكل هذه العوامل لها تأثير كبير في توافق الفرد مع مهنته.⁽¹⁾

2-2- العوامل الشخصية و تتمثل فيما يلي:

- عدم تناسب قدرات و مهارات والسمات الشخصية للعامل مع متطلبات أداء هذا العمل.
- كلما كانت الحالة الصحية سيئة كلما وجد العامل نفسه عاجزاً عن أداء عمله أو تأديته مما يشعره بالنقص.
- المشكلات الأسرية والعائلية تؤثر بشكل مباشر في توافق الفرد.
- الحالة النفسية والمزاجية للعامل، الاضطرابات الانفعالية والنفسية من الأسباب الهامة لعدم توافق العامل في العمل.⁽²⁾

(1) - عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 2005، ص19.

(2) - محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي-بحوث عربية وعالمية-، دار النهضة، دط، بيروت(لبنان)، 1985، ص271.

2-3- عوامل خارجية:

أن العامل قبل أن يكون عاملا في مؤسسة معينة، هو عضو في جماعات كثيرة مختلفة ويختلف مركزه فيها من جماعة لأخرى، فهو المسؤول والمسيطر الذي يعتمد عليه داخل الأسرة، حيث وجد الكثير من المشكلات التي تواجه العامل في عمله إنما هي حصيلة مشاكل أخرى خارج نطاق العمل.⁽¹⁾

2-4- عوامل مرتبطة بالعمل (داخل المصنع):

يعد العامل ركيزة الصناعة اليوم، فهو يؤدي دورا بالغ الصعوبة فزيادة الإنتاج تتطلب منه زيادة ساعات العمل وتتم السرعة والدقة في الإنتاج على حساب راحته النفسية، و رغم التوسع الملموس في رفع مستواه المادي فهو في حاجة إلى الشعور بالرضا والسعادة ، لذلك فهو في أشد الحاجة لكي يشعر بالاطمئنان ومن بين هذه العوامل نجد:

- **علاقة العامل بحرفته:** حيث نجد ضرورة وضع العامل المناسب في المكان المناسب من حيث القدرات والإمكانيات والميول، ويساعدنا في تحقيق ذلك عملية الاختيار المهني والتوجيه المهني، وفشلنا في تحقيق ذلك ينجم عنه ترك الكثيرين لعملهم وانتقالهم إلى غيره نتيجة فشلهم فيه ، فالعامل الذي ينتقل من حرفة لأخرى في أوقات قصيرة والذي يعجز عن الاستقرار في حرفة معينة هو ذلك العامل الذي لم يصادف العمل الذي يناسبه منذ البداية، وما يولده من شعور باليأس والخيبة وفقدان الثقة وضياح الوقت وهو ما يؤثر على علاقته مع الزملاء ومع المؤسسة ككل، كما أنه في حاجة دائمة لإعادة التوافق مع البيئات الجديدة والأعمال الجديدة والظروف، علاوة على ما يصادفه من بطالة نتيجة الانفصال عن العمل والالتحاق بعمل آخر.

- **علاقة العامل بنظام المؤسسة:** فالعامل المتوافق توافقا حسنا مع عمله عادة يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية للمؤسسة، ولعل بشكاوي العمال وما يقومون به من مشاغبات يدرك أن أغلبها يصدر عن الفاشلين في أعمالهم، فالذي لا يجد الرضا النفسي عن طريق العمل يرضي نفسه عادة كزعيم للمتمردين والقائمين بالاضطرابات داخل المؤسسة، وبذلك ينجح في صرف غيره كما فشل هو فيه لذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بدراسة الأسباب الحقيقية التي تؤدي بالعامل لأن تسوء علاقته بنظام المؤسسة وهيئاتها الإدارية والعمل على إزالتها.

(1) -سمية بن عمارة: **صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني للطلاب العاملين بالمركز الجامعي** ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة(الجزائر)، ص ص358، 359.

- **علاقة العامل بالرؤساء:** على المؤسسة الصناعية إذا ما كانت تعمل جادة على تحسين توافق العامل المهني، أن تعمل على أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الصحيحة بين الرئيس والمرؤوسين. ويلخص لنا أبردام oberdam بعض الميزات السلوكية التي تخلق علاقة نفسية صحيحة بين المشرف والمرؤوسين وتشيع روح الثقة المتبادلة في جو المؤسسة ومن بين هذه الميزات.(1)
 - معاملة المرؤوسين معاملة تشعرهم باحترامه لشخصيتهم.
 - تمثيلهم تمثيلاً أميناً أدى الهيئات العليا.
 - تطبيق قوانين الشركة ولوائحها عليهم تطبيقاً مرناً.
 - إعطاؤهم فرصة كافية للنمو والتقدم مهناً و معاونتهم على التحسن.
 - دراستهم دراسة فردية للتعرف على الميزات الخاصة لكل منهم بقصد معاملتهم معاملة مناسبة.
 - إحلال الكل في العمل المناسب لقدراته وميوله.
 - يتحمل المسؤولية مع المرؤوسين فيما يقعون فيه من أخطاء.
 - إشراك العامل في مجلس إدارة المؤسسة الصناعية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- وهكذا يمكن تحقيق توافق أفضل بين المرؤوس والرئيس، بتحسين العلاقات بينهما مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج من جهة وتحقيق التوافق المهني من جهة أخرى، نظراً للأهمية البالغة لتلك العلاقات في ميدان العمل.

- **علاقة العامل بزملائه:** إن طبيعة العمل الصناعي تقتضي دائماً تكوين علاقة بين كل عامل وزملائه وبين المشرف وزملائه، حيث نجد أغلب ما يحدد العلاقة بين العامل وزملائه هـ و(التعاون والمنافسة) وتلجأ أغلب المؤسسات الصناعية إلى استخدام أسلوب المنافسة، وبالرغم من تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة والمتمثل في رفع مستوى الإنتاج إلا أنه يخلف سلبيات على المستوى الفردي، والتمثل في إفساد العلاقات الداخلية وتبادل مظاهر العدوان الناشئ من الإحباط الذي تحدثه هذه المنافسة الفردية بين الزملاء في العمل الواحد.

- **علاقة العامل بظروف العمل:** قصد بظروف العمل الشروط المادية التي يعمل فيها من ضوء تهوية، رطوبة.... الخ، حيث يوضع العامل في المهنة و يكون تكويننا ناجحاً بحيث تتاح له أكبر فرصة

(1) - فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط4، القاهرة(مصر)، 1983، ص ص58، 59.

ممكنة للتوافق الصحيح مع بيئة العمل، ولكن ينبغي فضلا عن ذلك تهيأت له أسباب الاحتفاظ بهذا التوافق بتوفير الظروف البيئية المناسبة.

- **علاقة العامل بآلات العمل:** فبالإضافة إلى اللوائح والأشخاص ال الذين يتعامل معهم نجد أيضا الآلات والأدوات التي يستخدمها، والتي يتوقف إنتاجه وتوافقه العام على سيرها وزيادة على ذلك فلن أمنه وسلامته يتوقفان على حسن استعمالها، بحيث تضمن بذلك عدم تعرضه للحوادث ، حيث أوضحت الدراسات التي تناولت موضوع الحوادث، إن هناك عوامل نفسية تكمن وراء هذه الحوادث سواء كانت اضطرابات انفعالية أم نقص في القدرات العقلية والإمكانيات الشخصية المتطلبة للعمل، كما أكدت على أن لها علاقة بالروح المعنوية السائدة بين عمال هذه المؤسسة وبالتالي يجب تفعيل دور الإختيار والتوجيه والتدريب ورفع الروح المعنوية للعمال لتقليل من حوادث العمل تحقيق المهني.

و لكي يتحقق التوافق المهني يجب مراعاة ما يلي :

- ضرورة وضع العامل المناسب في المكان المناسب أي الذي يتناسب مع إمكانياته وقدراته استعداداته المهنية عامة، وأن يكون هذا قائما على اختيار مهني وتوجيه مهني سليمين.
- ضرورة وجود نظام ديمقراطي صناعي داخل المصنع أو الوحدة الإنتاجية، يحرص على زيادة الكفاية الإنتاجية للعامل والصنع، حرصه على كرامة العامل وحرية وصحته النفسية والجسمية، وأن يوفي حقه في التقدير في الوقت المناسب.⁽¹⁾
- ضرورة أن تحرص المؤسسة على إقامة علاقات راضية مرضية، يرضى عنها و يرضى عنها الآخرون بينه وبين المشرفين والرؤساء، وعليها أن تحرص على غرس روح التعاون والثقة في التعامل.
- يجب تحسين ظروف العمل وشروطه الفسيولوجية المختلفة حتى يعمل العامل في جو يسوده الأمان ويجب تنبيه العامل إلى أسباب الحوادث والإصابات، وأنها ترجع إلى مجموعتين من الأسباب: أسباب إنسانية خاصة بالعامل ذاته، وأسباب أخرى فنية ترجع إلى الموضوع أو الوحدة الإنتاجية.
- يجب تكيف العامل للآلة التي يعمل عليها وذلك بالتكوين عليها والإشراف السليم عليه.
- يجب أن يضطلع العامل على مدى تقدمه بشكل دائم ومستمر حتى يحسن أداءه وأن يوضح له سبل التقدم في مهنته.

(1) - محمد بن رايح: **التكيف المهني**، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، وهران، 2010، ص28.

- أن يتم اصطلاح العامل مقدما بالتغيرات التي ستؤثر عليهم فيتم لهم شرح الأسباب إن أمكن وأن تهيئ لهم الأسباب إن أمكن ذلك.
- انتقاء العمال للأعمال التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم وسماتهم الشخصية.⁽¹⁾
- يجب أن يتم الاستفادة من مقدرة كل شخص على أحسن وجه، وهنا يجب أن نبحت في الكفاية الإنتاجية غير المستغلة، وألا نقف في سبيل تقدم أي شخص.⁽²⁾
- يجب معاملة العمال كأفراد لهم حقوق وعليهم مسؤوليات.
- تعديل الفرد بحيث يتلاءم مع ظروف الحياة الاجتماعية، سواء في الأسرة أو في العمل بحيث يعدل الفرد من سلوكه لإعادة التوازن والانسجام مع ما يحيط به من متغيرات تؤثر وتغير من سلوكه.⁽³⁾
- جعل العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على الاحترام المتبادل لخلق الانسجام.
- تطبيق مبدأ التوجيه والاختيار المهني من قبل أصحاب العمل.
- التوافق المهني للفرد يستمد من البيئة الداخلية والخارجية للعمل لذلك لابد من مراعاة مشكلات العامل الداخلية والخارجية، لأن كل منهما يؤثر ويؤثر بالآخر.⁽⁴⁾

3- الاتجاهات الأساسية في تفسير التوافق المهني:

- هناك مداخل متعددة يمكنها تفسير التوافق المهني وسوء التوافق المهني، على أساس أنه متصل كمي يحتل الأفراد مواقع مختلفة عليه تمثل توافقهم أو عدم توافقهم و من تلك المداخل.
- 3-1- المدخل الفسيولوجي:** يعتمد هذا المدخل على أن الصحة الجسمية تعني التوافق التام بين الوظائف الجسمية المختلفة، مع القدرة على مواجهة الصعوبات العادية المحيطة بالإنسان مع الإحساس الإيجابي بالنشاط والقوة والحيوية، ويقصد بالتوافق في ضوءه هذا التفسير أن تكون الوظائف الجسمية متعاونة تعاوناً كاملاً لصالح الجسم كله.
- 3-2- المدخل السيكولوجي:** يعتمد هذا المدخل على أن الصحة النفسية تعني التوافق التام أو التكامل بين الوظائف النفسية المختلفة مع القدرة على مواجهة الأزمات النفسية العادية التي تطرأ عادة على

(1)- عويد سلطان المشعان الهذال: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الكويت، 2016، ص15.

(2)- مجدي احمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 2005، ص62.

(4)- هدى سلام: الإدارة الصفية و علاقتها بالتوافق المهني بالمؤسسة الجزائرية، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، العدد 14 عنابة، 2017، ص123.

(4)- أحمد مجدوب الشريف: التوافق المهني، منظمة راند الخيرية، دط، د بلد، 2012، ص 34.

الإنسان، مع الإحساس الإيجابي بالسعادة والكفاية، ويقصد بالتوافق التام بين الوظائف النفسية المختلفة خلو الفرد من الصراع الداخلي، وتوفر الاتزان والتوافق بين الفرد وبيئته وكذلك بين الوظائف النفسية لدى الفرد.

3-3- المدخل الثقافي والاجتماعي: يعتمد هذا المدخل على أن الصحة الشخصية

المتكاملة هي الشخصية التي لا يظهر عليها التناقض أو الصراع أو عدم الاتساق، ويجب الإشارة في هذا المقام إلى أن التكامل بالنسبة للشخصية يعتبر مسألة درجة لا يمكن أن تتحقق في الواقع بصورة متكاملة، وعندما نتعرض لدراسة التوافق في ضوء هذا المدخل فيجب أن نشير إلى أن تعقد المجتمع الحديث يؤدي إلى التقليل من فرص التكامل للشخصية.

لابد أن نعرف أن كلا من هذه المداخل الثلاثة السابقة صحيحة إلى حد ما، و لكن كل منها

وحده لا يصلح أساسا لتحليل التوافق وتفسيره، وذلك أن كل مظهر سلوكي هو نتيجة حتمية

لتفاعل العوامل البيولوجية والنفسية والاجتماعية بطريقة ديناميكية وطرده.⁽¹⁾

4- أبعاد التوافق المهني و طرق قياسه:

4-1- أبعاد التوافق المهني:

- مدعمات العمل الاجتماعية: والتي تعبر عن رضا العامل عن المدعمات المادية التي يقدمها له عمله، وتشمل المرتبات ومدى مناسبتها لما يقوم به من عمل وكفايتها للوفاء باحتياجاته، وكذلك مدى العدالة في توزيعها والحوافز ومدى توافرها في العمل وإمكانية الحصول عليها.
- ظروف العمل: وتتمثل في مشاعر العامل اتجاه الظروف الفيزيقية المحيطة به أثناء تأديته لعمله (اتساع المكان، النظافة، درجة الحرارة، الإضاءة، الهدوء، ساعات العمل وفترات الراحة).
- المسؤولية عن العمل: وهو يبين مدى إحساس العامل بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به ومدى محافظته على الأدوات والمواد الخاصة بالعمل.
- قيمة العمل: يبين مدى تقدير العامل لقيمة عمله وكيفية إدراكه للقيمة الاجتماعية لهذا العمل دون غيره من الأعمال الأخرى ومدى إحساسه بأهمية هذا العمل للآخرين.

(1) حسن محمد عبد الرحمان: علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية(مصر)، 2009، ص ص29

- **نوع العمل:** يبين مشاعر العامل نحو العمل الذي يقوم بيه ومدى رضاه عنه، و عدم رغبته في التغيير إذا أتاحت له الفرصة لذلك وحببه لهذا العمل وإحساسه بقيمته.⁽¹⁾

4-2- طرق قياس التوافق المهني: يمكننا قياس التوافق المهني للعامل باستخدام ما يلي:

- **مقياس لقياس الرضا الإجمالي عن العمل:** وهو الذي يعبر عنه بمدى رضا العامل عن عمله من حيث الأجر والمكانة الاجتماعية التي يحققها له عمله، بالإضافة إلى رضا العامل عن نمط الإشراف داخل المؤسسة وإحساسه بأن المؤسسة توفر له الأمن والعدالة وفرص الترقية وكذا رضاه عن نظام الحوافز وطبيعة الظروف الفيزيائية.

- **مقياس لقياس مستوى الطموح:** والذي يقيس بيه الفرد مدى نجاحه وفشله، ففشله في تحقيق

مجموعة من الإشباعات قد يولد له شعور مستمر بالإخفاق لما له من أثار خطيرة على التوافق المهني.

- **مقياس الاستعدادات والقدرات:** ويقصد به قياس تلك العوامل الاستعدادية منها الجسمية والعقلية التي تساعد الفرد على تحقيق التوافق في بيئته المهنية، فقياس هذه القدرات ضروري لمعرفة فيما إذا كان الفرد بإمكانه أن يحقق التوافق في محيطه المهني، فتطابق الاستعدادات والقدرات ومتطلبات المهنة يدل على وجود توافق مهني وعدم تطابقها يدل على عدم وجود توافق مهني.⁽²⁾

هذا وبالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل:

- مقياس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة.

- مقياس الرغبات و الميولات.

- مقياس للإنتاج أو الكفاية الإنتاجية، مقاييس مقننة، الغياب، الحوادث، التنقل، مخالفات النظام

والشكاوي.

- استبيان عن التاريخ المهني يشمل قائمة بالأعمال التي شغلها الفرد منذ بدأ عمله، طول الوقت

مع وصف هذه الأعمال ومدة بقائه في كل منها ومستوى كل منها وسبب تركه لكل منها ووسائله في إيجاد العمل وفترات تعطيله.

- محك للملائمة المهنية يمكن أن يقارن على أساسه مدى كون العامل مناسباً للعمل من حيث

خصائصه كاستعداداته وميولاته.

(1) - بشرى إسماعيل أحمد: مقياس التوافق المهني لعمال الصناعة، مكتبة الأنجلو، دط، القاهرة(مصر)، 2004، ص37.

(2) - الشريف شريبط محمد: محددات التوافق المهني بالمؤسسة الجزائرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جوان 2017، ص51.

ولكي تستخدم هذه المقاييس لتحديد مدى توافق الفرد المهني، فإنه ينبغي أن يسبق ذلك دراسة نظرية وتجريبية لكل مقياس، لتقدير الوزن الذي يجب إعطائه له وغيره على حسب ما تفسر عنه الدراسة من كفاءة في الدلالة على مدى توافق الفرد المهني.⁽¹⁾

5- تحليل عملية التوافق المهني:

تبدأ عملية التوافق بوجود دافع أو رغبة توجه السلوك نحو غاية معينة لإشباع هذا الدافع، ثم يظهر عائق يعترض هذا الفرد في تحقيق الهدف، هنا يمارس الفرد العديد من الحركات الإنفعالية و ردود الأفعال المختلفة، للتغلب على هذا العائق وعندما يتمكن الفرد من تحقيق هذا الهدف الذي يشبع دافعه تتم عملية التوافق، ويشير علماء النفس إلى انه كلما أشبعت حاجات الفرد لن يحتاج إلى عملية التوافق في المحيط الذي يعيش فيه⁽²⁾، وعلى هذا الأساس توجد خطوات رئيسية في عملية التوافق وهي:

- وجود دافع يدفع الإنسان إلى هدف خاص.
- وجود عائق يمنع من الوصول إلى الهدف ويحبط إشباع الدافع.
- قيام الإنسان بأعمال وحركات كثيرة للتغلب على العائق.
- الوصول في الأخير إلى حل يمكن من التغلب على العائق ويؤدي إلى الوصول للهدف وإشباع الدافع.⁽³⁾

6- عوائق التوافق المهني:

بالرغم من أن الكثير من الناس يستطيعون أن يشبعوا الكثير من حاجاتهم ودوافعهم الفيزيولوجية والاجتماعية، لكن يجب أن نعترف بلأن هناك بعض من هذه الدوافع القوية التي لم يستطع الفرد أن يهيأ لها الإشباع التام.

إن هناك بعض العوائق و العقبات العنيفة التي تحول بيننا وبين إشباع بعض حاجاتنا الضرورية وتدفع الفرد في بعض الأحيان إلى تقبل حلول توافقية أقل إشباعاً لحاجاته أو لسلوك يتعارض مع قيم

(1) - فرج عبد القادر طه: مرجع سابق، ص ص56، 57.

(2) - هدى سلام: الإدارة الصفية وعلاقتها بالتوافق المهني لأستاذ التعليم الثانوي، مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2014 ص155.

(3) - سهير كامل أحمد: الصحة النفسية و التوافق، مركز الإسكندرية للكتاب، دط، الإسكندرية(مصر)، 1999، ص42.

المجتمع ومعاييرها، فيكون ذلك انحرافاً أو شذوذاً ومن الممكن أن نميز بين نوعين من العوائق هما: الإحباط والصراع.

1- الإحباط: هو حالة من التأزم النفسي ينشأ عن مواجهة الفرد لعائق يحول دون تحقيق دافع أو حاجة ملحة، وهو أيضاً العملية التي تتضمن إدراك الفرد لعائق يحول دون إشباع حاجة الفرد حدوث هذا العائق في المستقبل.⁽¹⁾

إن للإحباط مصادر يمكن تقسيمها إلى قسمين هما: العقبات البيئية والعقبات الذاتية.

-العقبات البيئية:

إن العقبات البيئية المادية واللامادية تعتبر من المصادر الرئيسية التي يمكن أن تحبط دوافع الإنسان، وهي عقبات متعددة بحيث لا يمكن حصرها، نظراً لما تحتويه هذه البيئة من عوامل فيزيقية كالمرتفعات والمنخفضات والجبال والبحار والأنهار والطقس وعوامل لا مادية كالقواعد النظم والقوانين ... الخ.

-العقبات الشخصية والذاتية: وهي عقبات متعددة و ذات أثر عميق في نفسية الفرد وترجع إلى

عدة أسباب نذكر منها:

- الأهداف بعيدة المنال.

- تحديد أهداف الفرد وعدم تناسقها مع الوقت.

- الأهداف المتطرفة.

2- الصراع: يشير مفهوم الصراع إلى موقف يكون لدى الفرد فيه الدخول في نشاطين أو أكثر لها طبيعة متضادة تماماً لا يمكن إشباعها في وقت واحد ، وهنا يؤكد موراى على أهمية مفهوم الصراع في فهم الموضوعات المتعلقة بقدرة الفرد على التكيف.⁽²⁾

إن الصراع سمة من سمات الحياة فالإنسان منذ ولادته وحتى موته يقع في صراع ينشأ في الرغبة

الأكيدة في إشباع الدوافع، فمثلاً الصراع بين رغباتنا ومعايير المجتمع التي تقع حائلاً دون إشباعها⁽³⁾

(1) - فوزي محمد جبل: الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، دط، الإسكندرية(مصر)، 2000، ص80.

(2) - محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة النزاعات و الصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب، ط1، القاهرة(مصر)، 2012

ص10

(3) - فوزي محمد جبل: مرجع سابق، ص21.

وهناك علاقة وطيدة بين الصراع و الإحباط فالإحباط هو وجود عقبة تحول دون إشباع دافع واحد أما الصراع فهو تعارض بين إشباع دافعين قد يكون أحد الدوافع الإحباطية واحد منها. إذن وجود دافعين أو أكثر يعمل على حدوث صراع مما يصيب الإنسان بحالة من التأزم النفسي وعدم التوافق.

7- علاج مشكلات التوافق المهني:

يمكن الحد من المشكلات الناجمة عن سوء التوافق المهني للعمال بالوسائل التالية:

7-1- إتباع الطرق العلمية في الاختيار، التوجيه والتكوين: إن إتباع الطرق العلمية لإختيار العمال لأداء الأعمال التي تتناسب وقدراتهم، سوف تؤدي بلا شك إلى توافق هؤلاء العمال في أداء أعمالهم، كما أن التوجيه والتكوين له طرقه ونظرياته و وسائله التي تتواءم مع التطور التكنولوجي للألات المستخدمة في العمل، ولا شك أنه بإتباع الطرق العلمية في التعامل مع مثل هذه الأمور، يسهم بقدر كبير في توافق العامل مع عمله.

7-2- الإرشاد النفسي والاجتماعي: سيساعد الإرشاد النفسي العامل عن طريق تشجيعه للتعبير عن انفعالاته لاستخراج المشاعر السلبية (كالعداء، الغضب) والمؤثرات والدوافع والعدوانية، إذ أن العامل يتردد في التعبير عن مشاعره لزملائه أو مشرفيه وينتج عن ذلك قمع هذه المشاعر وتراكمها وخطورتها ، وتنتج عن تعبير العامل عن هذه المشاعر والانفعالات بعض الراحة والخلص من القلق، ويستطيع مواجهة مشكلاته بهدوء وإتزان كبير كما أن الإرشاد النفسي يساعد العامل على التعبير عن مشاعره ومشكلاته بإمكان التصدي لها وعلاجها ولا يتوقف الإرشاد النفسي عند مساعدة العامل وعلى معالجة مشكلاته بنفسه فحسب، ولكن يجعله أكثر قدرة على معالجة مشكلاته اللاحقة بطريقة طبيعية دون الحاجة إلى المساعدة.⁽¹⁾

7 3 الخدمات الاستشارية: قد يحتاج العامل إلى خدمات مختلفة فإذا لم يستطع الحصول عليها فإنها تكون سببا في شعوره بالقلق وسوء التكيف مع بيئته، وهذه الخدمات تحتاج لخبرة أشخاص مختصين.

7 4 توفير بيئة مناسبة للعمل: يستوجب على إدارة المصنع أن توفر بيئة العمل المناسبة للعامل لتأدية عمله على أحسن وجه مثل تزويده بالأدوات والموارد المناسبة التي تساعده على إشباع حاجاته المختلفة، بالإضافة إلى توفير الظروف الفيزيائية المناسبة للعمل من حيث الإضاءة، التهوية

(1)- كمال محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية للنشر، ط1، بيروت(لبنان)، 1996، ص172.

الضوضاء... الخ. وأن الاهتمام بالأنشطة، الخدمات الاجتماعية، الثقافية، الترفيهية، برامج الرحلات الحفلات، خدمات الإسكان وتكريم العاملين الممتازين والاعتناء بهم، كذلك إنشاء النوادي الخاصة للعمال في هذه المصانع لمزاولة كافة الأنشطة في أوقات فراغهم، وكذلك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومجاملة العمال في المناسبات والاهتمام بهم، وطرق الإدارة الديمقراطية وغيرها تصفي مناخ عمل مناسب ويسهم أيضا في حل مشكلات سوء التوافق المهني.

8- نتائج التوافق المهني:

- شعور طيب بالأخذ والعطاء.
- القدرة على تحمل الفشل.
- الاعتماد على الذات والقدرة على اتخاذ القرارات.
- استبصار نحو الوظائف ومشكلاتها والتفكير الإيجابي والبناء حول العمل.
- نزعة أقل نحو تدمير الذات أو العدوان اتجاه الآخرين.
- الشعور بالتفاؤل والثقة بالنفس.
- تولد المنافسة في العمل والرغبة في الترقية باستحقاق أو الشعور بالانتماء للجماعة والرغبة في تحمل المسؤولية.
- الرغبة في اكتساب الخبرات الجديدة وتعلم المهارات و المعارف.
- الشعور بالرضا والإرضاء الوظيفي لدى العامل.⁽¹⁾

9- سوء التوافق المهني:

9-1- تعريف سوء التوافق المهني:

«هو عجز العامل عن التكيف السليم لظروف عمله المادية أو لظروفه الاجتماعية، الأمر الذي يجعله غير راض عن عمله وغير مرضي عنه وبأنه فشل الفرد وفي التكيف مع المناخ المهني الذي يتواجد فيه العامل، نضرا لظروف نابغة من الفرد».⁽²⁾

9-2- أسباب سوء التوافق المهني: هناك أسباب عديدة تكمن وراء ظاهرة سوء التوافق المهني لدى العاملين ومن أهمها مايلي:

(1) - عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج ج2، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 2003، ص22.

(2) - معتز محمد عبيد: العلاقة بين التسلبية و سوء التوافق المهني، مجلة البحث العلمي في التربية، 2012، ص64.

- أسباب تعود للعامل نفسه: مثل عدم الشعور بالأمن والحساسية الزائدة والخوف و الإنهاك والقصور الإدراكي والإكثار من الأخطاء والحوادث والتمرد و الإسراف في الشكاوي واختلال الصحة النفسية، نتيجة لعواقب كثيرة ومن أهمها الإحباط الشديد نتيجة وجود عقبات وحواجز.

- أسباب تعود للعامل: مثل سياسة التكوين والتوظيف شخصيات مادية ومعنوية، المدربين والمشرفين والمحيطين به وسياسة التزقي والأجور وعدم وجود تعليمات واضحة وكثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

- أسباب تعود للبيئة: تتعلق بظروف البيت الغير ملائمة ومرض أحد أفراد العائلة وسوء الحالة المالية والسكن البعيد والغير مناسب والصراعات داخل الأسرة.

ويلاحظ أن الشعور بالتعب يعد من العوامل المؤثرة على التوافق المهني والتي تؤدي إلى سوء التوافق وخاصة بالنسبة للأعمال النمطية والمتكررة، حيث يتسبب التعب بانخفاض الإنتاجية أو الكفاية أو القدرة في الاستمرار على العمل بسبب ما بذل من طاقة من قبل إنجاز العمل، و يتمثل ذلك في إحساس العامل بالتعب بصورة متزايدة بعد الاستمرار في العمل لمدة طويلة، هذا ويمكن أن يكون التعب جسدياً أو عضلياً أو عقلياً أو عصبياً أو حسيماً.

أما الملل فهو حالة نفسية تصيب الفرد نتيجة قيامه بنشاط تنقصه الدافعية أو استمرار الفرد في موقف لا يميل إليه، وينجم عن ذلك كراهية العامل للاستمرار في النشاط أو الموقف وضعف الاهتمام بيه، كما أن التعب يؤدي إلى سرعة الإحساس بالتعب، عند الاستمرار في العمل الذي لا يميل إليه الفرد ولهذا فليكن كل من التعب والملل سبب و نتيجة.⁽¹⁾

9-3- مظاهر سوء التوافق المهني: هناك مظاهر متعددة لسوء التوافق المهني تعكس الرضا

والإرضاء الذي سبق الحديث عنهما ونذكر منها ما يلي:

- قلة الإنتاج من ناحيتي الكم والكيف.
- الإكثار من الحوادث ومن الأخطاء الفنية.
- إساءة استخدام الآلات والأدوات و المواد الخام كما قد يسرق منها أيضاً.
- اللامبالاة والتكاسل.⁽²⁾

⁽¹⁾ - بديع محمود مبارك القاسم: علم النفس المهني - بين النظرية و التطبيق -، مؤسسة الوراق، ط1، د بلد، 2001، ص50.

⁽²⁾ - عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي و المهني، دار المعرفة الجامعية، دط، د بلد، 2005، ص17.

- الإسراف في الشكاوي، التمرد، المشاغبة.
 - كثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
 - عدم إطاعة تعليمات المصنع أو الشركة.
 - تحريض الزملاء على الشكاوى من اللوائح ونظام العمل والترحيب بحركات التمرد و التذمر.⁽¹⁾
 - حالات القلق والتوتر الانفعالي والاكتئاب والتعب والملل.
 - دوران العمل، الاستقالة ... الخ.
- إن سوء التوافق المهني درجات ومستويات شتى تختلف في شدتها وحدثها، و إذا كان سوء التوافق عنيفا انعكس تأثيره على المصنع و الإنتاج، وينعكس أيضا في علاقات العامل الإنسانية، الاجتماعية المحيطة.⁽²⁾

خلاصة الفصل

بعد التطرق للتوافق المهني وإمامنا لبعض جوانبه يمكن القول بأنه لابد على المؤسسة السعي لتحقيق التوافق للعمال، من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة والعمل على خفض حالات القلق والتوتر والإحباط التي يتعرضون لها أثناء العمل، وتوفير بيئة عمل ملائمة لضمان سلامتهم وتكيفهم وانسجامهم معها، وهذا لن يتأتى إلا بتفعيل التكوين داخل المؤسسة والذي يضمن تحقيق توافق العمال مهنيا مع ما يقومون به، وبذلك تحقيق نتائج إيجابية كالرضا والإرضاء في العمل.

(1)-حسين عبد الحميد احمد رشوان: العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، دط، الإسكندرية(مصر)، 2014، ص249.

(2)-حسن محمد عبد الرحمان: علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية(مصر)، 2009، ص27.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد.

1- مجالات الدراسة.

2- مجتمع الدراسة.

3- منهج الدراسة.

4- أدوات جمع البيانات.

خلاصة الفصل.

تمهيد.

يعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى تقديم نظرة عامة حول متغيري الدراسة، التكوين والتوافق المهني وإبراز أهمية كل منهما، وانطلاقاً من النظريات والدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في إنجاز هذا العمل سوف نتناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، فالبحت الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والإطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فقط، إنما يعتمد على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته، ومحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من خلال مجموعة من الأدوات والإجراءات المنهجية (مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة، الملاحظة، المقابلة)، تطرقنا إلى مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، والمجال الزمني)، كما يبين الأساليب التي اعتمدناها في معالجة وتحليل البيانات.

1- مجالات الدراسة:

- **المجال الجغرافي:** أجريت هذه الدراسة في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير "ENAVA" والتي سوف يتم عرض وتقديم أهم المعلومات عن نشأة هذه الشركة والمهام المنوطة بها، وكذا الأهداف والتي تسعى إليها...إلخ

1-1- نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج:

تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداداً لوحدة "الزجاج المسطح" ثم "مركب الزجاج" قبل أن يتم إعطاؤها التسمية الحالية في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996، لتصبح منذ ذلك التاريخ فرعاً من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة GROUPE- ENAVA. وقد أنشأت الشركة الوطنية للزجاج بالمنطقة المسماة أولاد صالح بالطاهير (المنطقة الصناعية) ولاية جيجل، وهي شركة عمومية وقد نشأت بصفتها وتسميتها الحاليين ENAVA سنة 1997، برأس مال قدره 5000,000,000 دج، وقبل ذلك كانت مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة، التي يوجد مقرها الاجتماعي بولاية وهران. أما الموقع الجغرافي للشركة فهي تقع شرق مدينة جيجل تحديداً بالمنطقة الصناعية أولاد صالح بالطاهير، والتي تبعد بحوالي 17 كلم عن مقر الولاية جيجل، كما أن الشركة تحتل موقعا استراتيجيا هاما

نظرا لقرتها من ميناء جن جن الدولي (حوالي 4 كلم)، ومطار فرحات عباس (حوالي 2 كلم) والسكة الحديدية والطريق الوطني رقم 43، وهذا كله ساعد الشركة على التزود بالمواد الأولية وكذا تصريف وتوزيع منتجاتها.

1-2-1- مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج:

1-2-1-1- مرحلة النشأة: (1982، 1987)

في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، ثم إبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP) في سنة 1982، وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني الذي يضم زجاج البناء الشفاف وزجاج السيارات الأمامي، ثم إنجاز مشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982 و 1986، والذي عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987.

في هذه المرحلة تناوبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة الأشغال والإنجاز هي:

- شركة (SNIC): ما بين 1982 و 1984 كانت خاصة بالإنجاز.

- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 1986 وكانت مهتمة بالاستغلال.

1-2-2-1- مرحلة التوسع 1987، 1996:

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك ثم

تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع مختلفة

ومتعددة من الزجاج ولمختلف الاستعمالات وتمثلت هذه المشاريع في⁽¹⁾

أ- وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي وجانبي وخلفي، زجاج مصفف Feuilete،

زجاج مقاوم الوحدة في الإنتاج سنة 1992، وأنشأت من طرف الشركة الفنلندية TAMGLASS.

ب - وحدة جديدة للزجاج السائل:

وتتضمن هذه الوحدة ثلاث خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، الأجر الزجاجي والأكواب الزجاجية وقد

أنجزت هذه الوحدة من طرف الشركة البلجيكية BASSE SAMBRE.

¹ - مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية يوم: 05 افريل 2018 على الساعة: 13:00.

وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين أنطلق مشروع الآجر الزجاجي في نهاية السنة نفسها، وتوقف هذا الخط عن الإنتاج سنة 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة و تكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع، ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة "سيليكات الصودا" التي تستعمل كمادة أولية لصناعة المنظفات détergents.

ج- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة ثم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، أندلومي..، ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، ثم إنجاز هذه الوحدة أيضا من طرف نفس الشركة البلجيكية BASSESAMBR وانطلقت سنة 1994، إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين سابقا هناك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار أن تمويل إنجازها كان مصدرة جزئية الدولة، فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع 1994، مما انعكس بدوره على توقف هذه المشاريع .

1-2-3 مرحلة الاستغلال سنة 1997 إلى اليوم

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها من الشركة الأم في جانفي 1997، بحيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية خاصتين بها.

1-3-3 مهام الشركة الإفريقية للزجاج:

تبرز مهام الشركة الإفريقية للزجاج في أدوار مختلف المصالح الموجودة بها والمبينة في الهيكل التنظيمي للشركة هذه المهام هي:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
- إعداد الوثائق الخاصة بالشركة والمصادقة عليها (عقود البيع، الشراء... إلخ).
- إصدار القرارات والأوامر الضرورية لخدمة الشركة.
- تمثيل الشركة في المناسبات والمحافل المحلية والدولية.
- الأمن الصناعي والوقائي في الورشات ووحدات الإنتاج، وحماية الشركة من مختلف الأخطار داخلية كانت أو خارجية.

- وضع مبادئ وأسس لتسيير الشركة والحرص على تطبيقها وكذا متابعة ومراقبة عملية التسيير في الشركة.

- إعداد ومتابعة ملفات العمال وإنجاز التقارير الخاصة بالموارد البشرية.

- القيام بالأعمال المالية والمحاسبية وإعداد فواتير البيع والشراء.

4-1 - أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج:

1-4-1- أهمية الشركة في الاقتصاد الوطني:⁽¹⁾

تعتبر صناعة الزجاج من بين الصناعات المهمة وذات التأثير الكبير والدور الفعال في تطوير

اقتصاديات الدول ويرجع ذلك على الاستعمال الواسع النطاق والمتعدد لمادة الزجاج، والتي تدخل كمادة

أساسية في عدة نشاطات صناعية كانت أو تجارية وحتى قطاع البناء، كما تلعب هذه الصناعة دورا

اجتماعيا واقتصاديا هاما، فمن خلال دعمها لمختلف النشاطات التجارية والصناعية بمادة الزجاج بمختلف

أنواعه وحسب احتياجات كل نشاط، فهي بذلك تعتبر مجالا لتوفير وفتح مناصب شغل في مختلف

القطاعات من بينها: قطاع البناء والتجارة.

ومن هنا تبرز جليا أهمية ومكانة الشركة في الاقتصاد الوطني بكونها المموم الرئيسي لعدة شركات

أخرى ذات أهمية ومكانة في الاقتصاد الوطني.

1-4-2- أهداف الشركة: تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق:

- تنمية إحدى الصناعات الهامة في الاقتصاد الجزائري (الزجاج).

- العمل على تلبية الحاجات وسد طلبات الاقتصاد الوطني من مادة الزجاج خاصة في قطاع البناء،

قطاع صناعة السيارات، والصناعة الكهرومنزلية.

- العمل على مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في صناعة مادة الزجاج بصفة مستمرة.

- تصدير المنتجات وإدخالها الأسواق الدولية.

- تحسين وزيادة أرباح ورأس مال الشركة.

- المساهمة في ترقية السوق الوطني.

- تدعيم إنتاج الزجاج بفتح فروع و ورشات عبر التراب الوطني.

(1) - مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية يوم: 05 افريل 2018 على الساعة: 13:00.

1-1-5- الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الوسائل الفعالة التي تقود التنظيم (مؤسسة، شركة، مستودع) إلى تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، فهو « ذلك البناء الذي يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية في المنظمة كما يوضح الوظائف وتدفق المعلومات والاتصالات الرسمية، خطوط السلطة والمسؤولية » فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يضمن التنسيق المحكم بين مختلف الأقسام والمصالح والوحدات في القيام بوظائفها ومهامها، كما يمكن من تحقيق التكامل بينها داخل الشركة.

وتتكون الشركة الإفريقية للزجاج من عدة مديريات ومصالح تضم مختلف التخصصات وعليه يمكن عرض كل مديرية باختصار.

أ- المدير العام: يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية

كما يقوم بوضع السياسات والأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها مستقبلا من مهامه:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.

- وضع وتطبيق سياسة وإستراتيجية الشركة.

- تمثيل الشركة في مختلف المناسبات والمحافل.

ب- السكرتارية: تضطلع بدور مسؤولية ضمان خدمات خاصة بإدارة المديرية وتتولى مجموعة

مهام منها:

- استقبال البريد الوارد الخاص بالمدير.

- عمليات الأرشيف وحفظ الوثائق.

- الرد و تحويل المكالمات الهاتفية للمدير العام.

- تحرير المراسلات .

ج- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة⁽¹⁾:

يساعد ويشارك في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة، ويتولى مهامها منها:

- الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات والاجتماعات الدورية.

- مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.

- تحضير المخططات المالية.

(1) مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية يوم: 05 افريل 2018 على الساعة: 13:00.

- إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية والسنوية.
- الحرص على إعداد اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى.
- د- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة:**
- يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتوج والنمو، وتتمثل بعض مهامه في:
 - تطبيق سياسة الجودة في الشركة.
 - تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.
 - تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43.
 - إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.
- هـ- مسؤول إدارة الجودة:** وهو المسئول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية من بين مهامه:
 - إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
 - التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج ونظام الجودة.
 - العلم بالتغيرات الحاصلة وتطبيقها في مجال ضمان الجودة.
 - برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار ومخطط الجودة.
 - السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لها.
- و- مدقق داخلي:** هو المسئول عن تعليمات التسيير مدى تطبيقها باستمرار أبرز مهامه تتمثل في:
 - مراقبة تطبيق طرق وقواعد التسيير.
 - تقديم تقرير للمسئول المهني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة.
 - إنشاء برامج التدقيق لنظام الرقابة الداخلية.
 - تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من قبل المدير العام.
- ن- نائب المدير العام :** هو المسئول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام من بين مهامه:
 - إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.
 - المشاركة في إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

ح- المكلف بالمنازعات: هو المسئول عن تسيير الملفات المتعلقة بالأمر المتنازع فيها، من أهم

مهامه:

- تحويل ملفات المنازعات إلى المحامي المستشار للشركة.
- متابعة مختلف القضايا المتنازع فيها.
- تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.
- تمثيل المؤسسة أمام الجهات الإدارية المختلفة.
- تكوين وإعداد ملفات خاصة بديون الشركة.

ط- المسئول التجاري: يعمل بإشراف مباشر من المديرية العامة، أهم مهامه تتجلى في:

- وضع استراتيجيات ومخططات للبيع والشراء وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات.
- تمثيل الشركة مع متعاملها التجاريين والزبائن.
- التفاوض بخصوص الاتفاقيات التجارية والحرص على تنفيذها من قبل الأعوان الذين هم تحت إشرافه.

ي- مسئول التسويق: يبرز دوره من خلال قيامه بمجموعة مهام خاصة أساسا بوضع وإعداد

مخططات تسويقية إذ يقوم بـ:

- دراسة السوق والمنافسة والأسعار والجودة وطرق التوزيع.
- إعداد تقارير ورفعها إلى المديرية العامة.
- حضور مختلف التظاهرات والمعارض التجارية والملتقيات بهدف التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد.

- إعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.

ك- مديرية الإمداد والصيانة: تتشكل هذه المديرية من:

- قسم الإمداد والمشتريات: الذي يقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية، وكذا ضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.

- قسم الصيانة والضروريات: هذا القسم يتفرغ بدوره إلى:

- فرع الصيانة الميكانيكية.

- فرع الصيانة الكهربائية.

يقوم كل واحد منهما بإصلاح الإعطاب حسب تخصص كل فرع، إضافة على الصيانة العادية للتجهيزات و العتاد وتسيير مخزونات قطع الغيار والمواد المختلفة وكذا المنتوجات الجاهزة.

ل- مديرية المالية والمحاسبية: تهتم بالنشاطات ذات الطبيعة المالية كالمحاسبة، الميزانية من

أهم مهامها:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.
- توفير مختلف اللوازم المالية والإدارية.
- الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية.
- تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج.
- كما تشرف هذه المديرية على مصالح هي:
- مصلحة المالية المحاسبية.
- مصلحة المحاسبة التحليلية.

م- مديرية الاستغلال: تنقسم هذه المديرية إلى ثلاث وحدات رئيسية هي:

1- وحدة الزجاج السائل: خاصة بإنتاج الزجاج المطبوع الموجه للبناء (15000 طن/س).

2- وحدة الزجاج الأمني.

3- وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: وحدة خاصة باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية.

س- مديرية الموارد البشرية: يبرز دور هذه المديرية من خلال متابعتها لكل ما له علاقة بالجانب

البشري والمهني في الشركة، وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق سياسة الشركة والخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في: التوظيف، التكوين الأجور، تسيير المستخدمين.

- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي حدده واختاره الباحث لإجراء بحثه وأخذ عينة منه لجمع

المعطيات والبيانات، وذلك بهدف اختبار الفروض التي وضعها لدراسته والتأكد منها إمبريقيا، وينحصر

المجال البشري لهذه الدراسة في جميع عمال الشركة الإفريقية للزجاج المتواجدة بالطاهير ولاية جيجل

والمقدر عددهم بـ195 عاملا موزعين في مصالحها كالاتي:

- مصلحة الإنتاج: تضم 103 عاملا.

- مصلحة الصيانة والإمداد: تضم 71 عاملا.

- الإدارة: تضم 21 عاملا.

- **المجال الزمني:** ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بالشركة الإفريقية للزجاج والمقسمة إلى:

- المرحلة الأولى:

كانت في شكل زيارة استطلاعية لميدان البحث، وذلك بعد طلب تصريح من إدارة قسم الاجتماع بجامعة تاسوست، وكان الهدف منها هو الاتصال بإدارة الشركة للتعريف بموضوع الدراسة المتمثل في التكوين والتوافق المهني للعامل بالمؤسسة الصناعية، وقد تمت الموافقة على إجراء البحث الميداني من إدارة الشركة الإفريقية للزجاج بتاريخ 15 مارس 2018 حيث تم الحصول على بعض الوثائق والمعلومات عن الشركة من خلال التجول ومعاينة أماكن العمل والورشات.

المرحلة الثانية:

كانت بداية هذه المرحلة بتاريخ 02 أبريل 2018، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤولة الموارد البشرية، التي قدمت لنا معلومات تخدم موضوع الدراسة، كما كانت لنا جولة بين مختلف وحدات وأقسام الإنتاج وإجراء مقابلات مع العمال و طرح مجموعة من الأسئلة عليهم والتي أفادتنا كثيرا في بناء أسئلة الاستمارة، حيث تم وضع وصياغة أسئلة مبدئية للاستمارة كما تم في نفس المرحلة عرضها على بعض الأساتذة المتخصصين لتحكيمها، وذلك لمحاولة التقليل من الأخطاء وحسن إختيار الأسئلة والمؤشرات وبعد الحصول على ملاحظاتهم أدخلت بعض التعديلات اللازمة من إضافة وحذف وتعديل تم إعداد الاستمارة في شكلها النهائي.

المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة بعد ضبطها في شكلها النهائي، وكان ذلك خلال ثلاثة متتالية بتاريخ 28 و 29 و 30 أبريل 2018، وهذا تحت إشرافنا مباشرة، وبعد استرجاعها شرعنا مباشرة في عملية تفرغها.

2- مجتمع الدراسة:

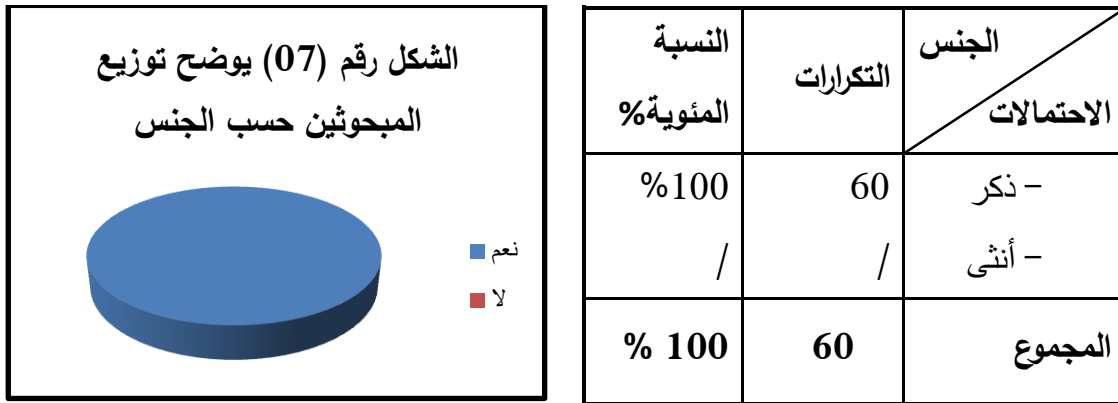
يقصد بمجتمع الدراسة: «المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة»⁽¹⁾.

ومجتمع بحث هذه الدراسة يتمثل في مجموع العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بالمنطقة الصناعية - الطاهير - ولاية جيجل، والمقدر عددهم بـ 195 عاملا موزعين على مختلف مصالح ووحدات وأقسام الشركة، حيث قمنا بتطبيق الاستمارة على العمال الذين خضعوا لعملية التكوين داخل المؤسسة خلال سنتي (2017-2018)، وذلك بالاعتماد على المسح الشامل للمبحوثين، والمقدر عددهم 60 عامل.

ومن أبرز خصائص هذا المجتمع:

- مجتمع مكون من طبقات متجانسة داخليا ومختلفة في ما بينها.
- وحدة حيز العمل وتعرضهم لنفس ظروف العمل.
- كل عناصر المجتمع لهم نفس الاحتياجات لتحقيق الإشباع من الأمن و السلامة المهنية.
- مجتمع يطغى عليه الطابع الذكوري.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.



توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن كل المبحوثين في الشركة هم ذكور بنسبة 100%، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل في الشركة و الذي يتلاءم أكثر مع العنصر الرجالي، نظرا لصعوبة العمل و خطورته لكونه يتطلب جهدا و قوة تحمل كبيرين، خاصة بالنسبة لعمال التنفيذ و التحكم لأن المهام في هذه المصالح شاقة وتحتاج إلى جهد عضلي كبير و تركيز مضاعف و حسن التصرف في المواقف المختلفة واليقظة لمواجهة مشكلات العمل، من أجل القيام بالمسؤوليات على أكمل وجه

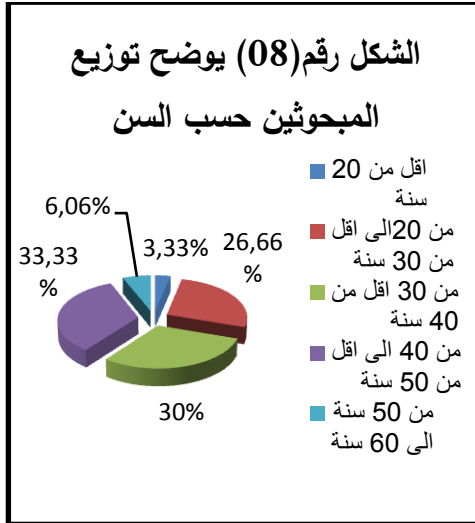
(1) مساعد بن عبد الله النوح: مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين بالرياض، السعودية، 2010، ص78.

بالإضافة وحسب المقابلة التي أجريناها ما مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة ، فالشركة تعتمد على نظام التناوب في العمل (3×8) خاصة ما تعلق بالمناوبة الليلية والذي لا يتناسب تماما مع المرأة.

ومعنى هذا أن أغلب العمال في الشركة الإفريقية للزجاج يغلب عليهم العنصر الرجالي أكثر من

العنصر النسوي

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.



النسبة المئوية %	التكرار	السن	الإحتمالات
3,33%	2	-	أقل من 20 سنة
26,66%	16	-	من 20 إلى أقل من 30 سنة
30%	18	-	من 30 إلى أقل من 40 سنة
33,33%	20	-	من 40 إلى أقل من 50 سنة
6,06%	4	-	من 50 إلى 60 سنة
100%	60		المجموع

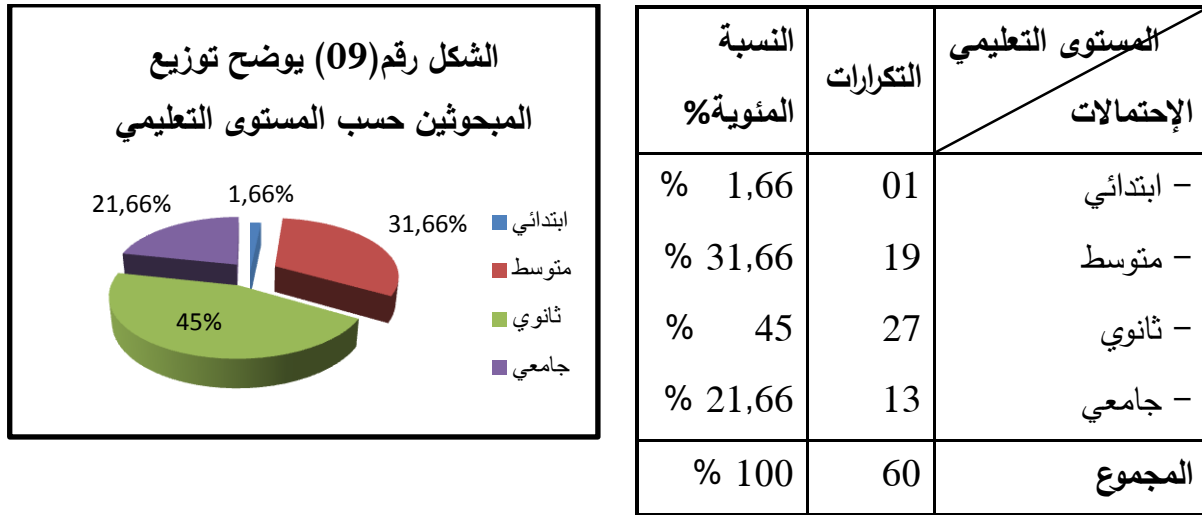
تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين ينحصر سنهم بين فئتين [من 30 إلى أقل من 40] و [من 40 إلى أقل من 50] سنة بنسبتي 30% و 33,33% على التوالي، أما العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى أقل من 30 سنة فتمثل نسبتهم 26,66%، وهي متقاربة للفئة السابقة مقابل 6,06% من فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 50 و 60 سنة، إن هذه الإحصائيات تعكس تمثيل عنصر الكهول وتواجده بكثرة في الشركة، وتطبيق الخبرات الشخصية التي يتمتع بها العمال لأن بداية عمل أغلب وحدات الإنتاج في الشركة كان سنة 1994⁽¹⁾، وأن السنوات الممتدة من 1994 إلى غاية 2005 في ظل الأزمة الاقتصادية، جعلت المؤسسات تتبع سياسة تقوم على إنفاق الحد الأدنى وأيضاً وضع حد للسياسات التشغيل، بالإضافة إلى سنوات الأزمة الأمنية وتأثيراتها، لهذا كان لهذه الفئة مكانة مهمة ودورا بارزا وقويا في عملية الإنتاج، نظرا لما يتميزون به من الجد والمواظبة والخبرة والتجربة الواسعة نتيجة للأقدمية، فهي تحاول دائما إثبات وجودها والحفاظ على مكتسباتها وانجازاتها، وتقديم أقصى مجهوداتها للحفاظ على مكانتها الاجتماعية، كما أنها تمثل رأس مال اجتماعي حقيقي بالنسبة

(1) وثائق الشركة: مديرية الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج.

للشركة لما تمتلكه من قدرة على العمل، وهذا ما يعد مؤشرا إيجابيا بالنسبة للشركة ، حيث يمكن استغلال هذه الفئة لتكون قدوة ومعلما ومرشدا بالنسبة لفئة الشباب، والذين تتراوح نسبتهم 26,66% والتي وظفت أغلبها بعد سنة 2005، ما يدل على أن الشركة منحت فئة الشباب فرص هامة للولوج في عالم الشغل والتقليل من البطالة في أوساط الشباب.

ومعنى ذلك أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج هم مزيج من الخبرة والطموح ، كما أن وجود التقارب بين الأعمار في الشركة مجال الدراسة يساعد العمال على التوافق المهني والانسجام وبناء فرق عمل تتصف بالنقطة والتعاون بين كافة عناصرها.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

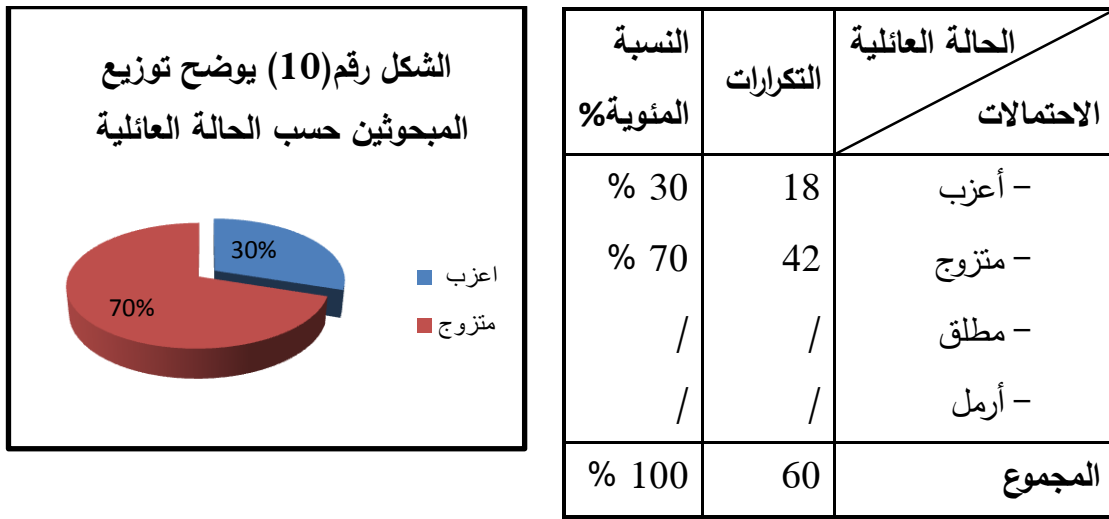


بالنظر إلى البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه فإننا نلاحظ ارتفاع نسبة المتحصلين على مستوى التعليم الثانوي وتقدر نسبتهم 45% من مجتمع الدراسة ونسبة 31,66% لفئة العمال ذو المستوى المتوسط، كما سجلنا 21,66% من العمال المتحصلين على الشهادات الجامعية، أما بالنسبة للمستوى الابتدائي فقد سجلنا حالة واحدة فقط ضمن المبحوثين، إن هذه النسب تعتبر مؤشرا على أن أغلب المبحوثين من الطور الثانوي والمتوسط ويعود ذلك إلى أن المراحل الأولى للتوظيف في الشركة الإفريقية للزجاج كانت مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات وما ميز تلك المرحلة من نقص في مستوى التعليم لدى مختلف فئات المجتمع الجزائري، كما أن طبيعة أنشطة وأعمال الشركة لا يتطلب أداءها والقيام بها مستوى عالي من التعليم، نتيجة انحصار أغلب عمال الشركة المبحوثين في المستوى التنفيذي والإشرافي وهذا ما جعل الشركة تسعى للحفاظ على الخبرة والمهارة من خلال الاحتفاظ بالعمال القدامى تليها نسبة 21% من المبحوثين المتحصلين على مستوى تعليمي جامعي، حيث يقل عددهم على عمال التنفيذ

والتحكم لأنهم يشكلون إطارات و قيادات الشركة والذين لديهم آمال وحظوظ في الترقية، التي تعتمد على معياري الكفاءة و المستوى التعليمي.

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد للحفاظ على مواردها البشرية، والتي تمتلك خبرة مهنية طويلة على الرغم من انخفاض مستواها التعليمي نوعا ما، لكون أن كل من المستويين التنفيذي والإشرافي يعتمدان بشكل أساسي في كفاءة الموارد البشرية على المهارة والممارسة العملية، والتي تساعد اندماج العمال في مجال عملهم و تكيفهم مع نظام الشركة و طبيعة نشاطها.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.

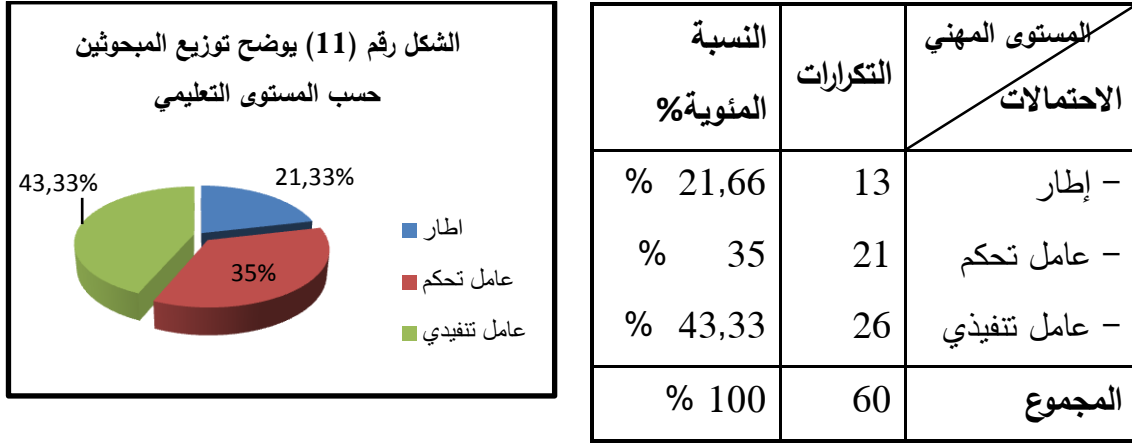


توضح البيانات الإحصائية والمعلومات في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت هي 70% الممثلة في فئة المتزوجين أما نسبة العزاب فقد قدرت ب 30% من مجتمع الدراسة، حيث نلاحظ أن فئة المتزوجين هي أعلى نسبة ومن المعروف أن هذه الفئة هي الأكثر التزاما وارتباطا بأعمالها نتيجة مسؤولياتها وواجباتها الأسرية وهذا ما ينعكس إيجابا على سلوكيات العمال وطرق أدائهم للأعمال، وهو يعد مؤشرا إيجابيا على نفسية العامل داخل وخارج الشركة فالاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي له تأثير على التوافق المهني للعامل الذي من شأنه المساهمة في تنمية روح الانتماء، كما أن العائلة تساعد على التقليل من الضغوط النفسية التي قد يتعرض لها العمال نتيجة لعدة عوامل وأسباب (التعب، القلق الملل...إلخ) ما يولد له من روح معنوية عالية تساعد على الاندماج مع بيئة العمل.

أما فيما يخص نسبة العزاب فقد أحصينا كما أشرنا سابقا إلى ذلك بنسب 30% وهي فئة تسعى إلى تحقيق الاستقرار المادي والترقية من أجل اكتساب مكانة اجتماعية.

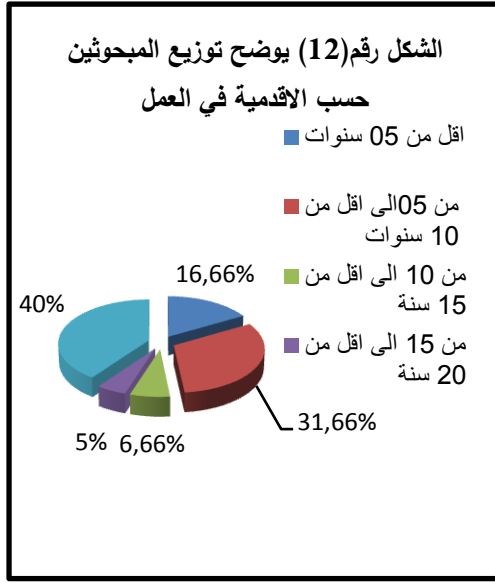
وفي الأخير نستنتج أن الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل من أجل تلبية متطلبات وحاجيات الأسرة يرتبط بالاستقرار المهني والعائلي معا.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني.



توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 43,33% من المبحوثين هم من المستوى التنفيذي وهو ما يعكس أن فئة العمال التنفيذيين تمثل أعلى نسبة من عمال الشركة، ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط الشركة في صناعة الزجاج وهذا ما يتطلب قاعدة عريضة تضم عددا كبيرا من أعوان التنفيذ للقيام بمختلف الأعمال لنقل المواد الأولية وتحويلها وصولا إلى تغليب المنتج، إلى جانب ذلك وجود عدة ورشات في الشركة تظم آلات عديدة يتطلب تشغيلها واستخدامها عددا من عمال التنفيذ مثل العمل على السلسلة، دون أن ننسى أن الشركة الأفريقية للزجاج تعتمد على نظام التناوب في العمل (8 x 3) والخاص بقسمي الإنتاج والصيانة وهو ما صرح به العمال أثناء إجرائنا للمقابلة معهم والذي ضاعف في عدد العمال وخاصة التنفيذيون منهم، هذا النظام التناوبي مكنهم من العمل الجماعي والتعاون واكتساب المهارات والخبرات وتبادلها مع بعضهم البعض من أجل توظيفها، حيث مكنته من استغلال قدراته عن طريق احتكاكه بالجماعات وحسن توافقه وانسجامه في العمل، وفي مقابل ذلك توجد نسبة 35% من عمال التحكم وأغلبهم ذو أقدمية وخبرة ومعرفة وتجربة طويلة في ميدان العمل، وهو ما ساعدهم على توجيه العمال لضمان تنفيذ الأوامر والسير الحسن في العمل، أما فئة الإطارات فهي تمثل نسبة 21,66% من المبحوثين، نتيجة لظاهرة التضخم الإداري الذي تعرفه المؤسسات الجزائرية وخاصة العمومية منها، ضف إلى ذلك السياسات التي انتهجتها الدولة الجزائرية للتقليص من حجم البطالة. ومعنى ذلك أن قاعدة الهرم التنظيمي للشركة هي الأساس الذي يعول عليه في الإنتاج، وعليه فإن أغلب الوظائف في الشركة الإفريقية للزجاج هي وظائف ذات طابع تنفيذي.

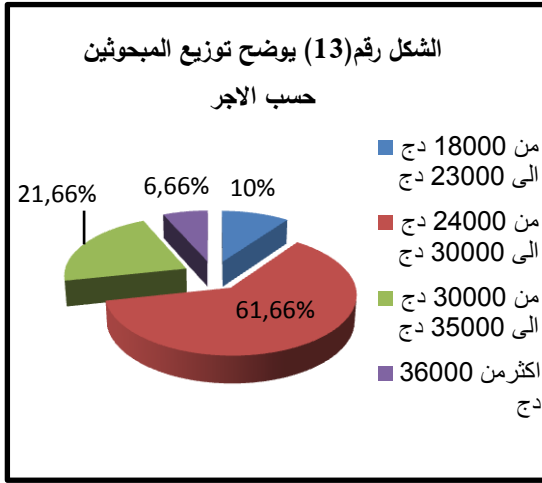
الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.



النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية في العمل الاحتمالات
16,66%	10	- أقل من 05 سنوات
31,66%	19	- من 05 إلى أقل من 10 سنوات
6,66%	4	- من 10 إلى أقل من 15 سنة
5%	3	- من 15 إلى أقل من 20 سنة
40%	24	- من 20 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين لديهم أقدمية الخدمة في الشركة والتي تفوق 20 سنة تقدر نسبتهم 40% من مجتمع الدراسة، يبين ثبات معظم العمال في مناصب عملهم، وهذا الثبات سعت إليه الشركة من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية للعمال وكذا العمل على تقديم و وضع وإعداد كل ما من شأنه أن يضمن سلامة عمال الشركة، كالتبديل المستمر للآلات الجديدة محل القديمة التي يحتمل بها طول الوقت ويتوقف إنتاجه وتوافقه وأمنه على حسن استعمالها، و كل هذا ساهم في بقاء العمال في الشركة وأكسبهم ثقافة تنظيمية راسخة للاستقرار الوظيفي وعدم ترك المنصب في الشركة والبحث عن آخر، وكذلك الإحساس بالأهمية من خلال حرص الشركة على سلامة عمالها لما له من دور مهم في زيادة التوافق المهني للعمال، فضلا عن الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في توجيه العمال الجدد الذين هم شباب يفتقدون إلى ذلك، وفيما يخص المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم في العمل بين 05 و 10 سنوات تقدر نسبتهم 31,66% من المبحوثين، هذا ما يدل على وجود عمال أكفاء وذوي خبرة لبأس بها، وهذا ما يضمن تبادل المعلومات والمهارات خاصة مع العمال الجدد واحتكاكهم بهم من أجل السير الجيد للعمل في الشركة، أما المبحوثين الذين تقل خبراتهم عن 05 سنوات فهم يمثلون نسبة 16,66% من مجتمع الدراسة، وهذا دليل على استقطاب الشركة المستمر للعمال الجدد تعويضا للمتقاعدين أو الذين غادروا الشركة لأسباب أخرى، وتوظيفهم في مناصب عملهم.

ومعنى ذلك أن الشركة تسعى إلى الحفاظ على مواردها البشرية العاملة، وتحرص على استقرارها في العمل وسلامتها أثناءه، وهي في ذلك توفر جميع الشروط التي تضمن تكيفهم وتوافقهم مع العمل. **الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأجر.**



النسبة المئوية %	التكرار	الأجر
10 %	06	- من 18000 دج إلى 23000 دج
61,66 %	37	- من 24000 دج إلى 30000 دج
21,66 %	13	- من 30000 دج إلى 35000 دج
6,66 %	04	- أكثر من 36000 دج
100 %	60	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين يتقاضون أجر يتراوح ما بين 24000 دج إلى 30000 دج يمثلون نسبة 61,66% وهي أكبر نسبة، وهذا راجع إلى كونهم من فئة العمال التنفيذيين والتي تضم أكبر عدد من العمال الذين يتوزعون على مختلف الوحدات الإنتاجية داخل الشركة، أما نسبة 21,66% فهي تمثل نسبة العمال المبحوثين الذين يتراوح أجرهم بين 30000 دج إلى 35000 دج والتي تمثل بدورها فئة عمال التحكم (المستوى الإشرافي) الذين يشرفون على العمال في كل وحدة إنتاجية، وهذا ما يفسر زيادة أجرهم بنسبة قليلة عن العمال التنفيذيين لكونهم أعلى منصب منهم والذين يسهرون على تنظيم سير العمل في مختلف الوحدات، وبالنسبة لفئة الإطارات فنجدهم يتقاضون أكثر من 36000 دج بنسبة 6,66% والتي تمثل أعلى أجر في الشركة مقارنة بباقي المستويين التنفيذي والإشرافي، وهذا راجع إلى كونهم يشغلون مراكز عليا في الشركة ومن قياداتها.

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تقوم على العدالة في توزيع الأجر كل حسب مستواه ومكانته في الشركة، فالأجر يعبر عن رضا العامل عن المدعمات المادية التي يقدمها له عمله، والتي تعتبر من العوامل الفاعلة في تحقيق التوافق المهني.

4- منهج الدراسة:

لكل بحث أو دراسة منهج علمي معين تبنى عليه وتسير وفقه هذه الدراسة، ونوع المنهج يتحدد وفق نوع الدراسة أو الظاهرة المراد البحث فيها ودراستها.

ويعرف المنهج على أنه: «مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه فالمنهج ضروري للبحث لأنه يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاده، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث». (1)

وبناء على هذا التعريف ولما كان موضوع البحث يهدف إلى معرفة كيف يساهم التكوين في تحقيق التوافق المهني، فإنه قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، لأن هذا الموضوع يحتاج إلى الوصف والتفسير والتحليل قصد إثبات أو نفي الأحكام المتعلقة بمشكلة البحث فالمنهج الوصفي يعرف بأنه: «مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة». (2)

فالمنهج الوصفي يضبط البحث لتكون نتائجه موضوعية وصادقة وذات أهمية بفضل أسلوبه التفسيري التحليلي، كما أنه أفضل المناهج لوصف الوضع الراهن، إذ يرتبط بدراسة واقع الظواهر الأحداث والمواقف والآراء... الخ، من أجل الوصول إلى نتائج أو استنتاجات مفيدة قابلة للتعميم، والتي يمكن أن تستخدم لعدة أغراض منها تصحيح واقع الظاهرة أو تحديثه، أو استكمالها أو تطويره.

5- أدوات جمع البيانات:

هي مجموعة من الأدوات التي تمكن الباحث أثناء استخدامها من الحصول وجمع عدد كبير من المعلومات حول موضوع الدراسة، ويتوقف جمع نتائج الدراسة عليها، لدى فإن استخدامها لا يتم بطريقة اعتباطية بقدر ما يتم وفق خطط مدروسة من الباحث ومجتمع البحث، فالغرض من الدراسة هو الكشف عن الدور الذي يلعبه التكوين أثناء الخدمة في التقليل من حوادث العمل، ومنه فقد اعتمد في الدراسة على الأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق.

(1) - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2008 ص176.

(2) - أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص62.

أ - الملاحظة:

- هي وسيلة من وسائل جمع البيانات والمعلومات، وهي تمنح للباحث فرصة مشاركة الظروف الاجتماعية السائدة في ميدان البحث « وهي أولى وأهم الأدوات في أي بحث وفي جميع المجالات تتطلبها معاينة مجتمع البحث وأفراد العينة، فهي تؤدي دور أساسيا في الحصول على المعلومات المرغوبة المتعلقة بالسلوك في المواقف المختلفة المراد تشخيصها »⁽¹⁾، وهي من العمليات الأساسية التي يستعين بها الباحث، تقدم وقائع وتتصل بالظاهرة المدروسة.
- ولقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة وساعدت على:
- التعرف على المؤسسة وظروف العمل، خاصة منها ما تعلق بالظروف الفيزيائية داخل مختلف وحدات الإنتاج.
 - التعرف على المصالح والهياكل والأقسام بالإضافة إلى التركيبة البشرية وتوزيع العمال على مختلف المناصب.
 - ملاحظة العمال في أماكن العمل.

ب - المقابلة:

- هي من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتعتمد على التفاعل اللفظي بين الباحث والمبحوث. والمقابلة هي: «حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، وعند ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات و الإدراكات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي والحاضر»⁽²⁾.
- فالباحث هو الذي يقوم بطرح الأسئلة على المبحوث، وهذا الأخير بدوره يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل الباحث، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على مقابلة مع مسؤولة الموارد البشرية، ورؤساء العمال في الورشات، كذلك مع العمال التنفيذيون وقد تنوعت أسئلة المقابلة وهذا لتدعيم استمارة البحث.

(1) - عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس والتنظيم والإدارة، منشورات جامعة قاريونس، ليبيا، 1994، ص179.

(2) - محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983، ص336.

ج- الاستثمار:

تعتبر الاستثمار من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية لسهولة معالجة بياناتها بطرق إحصائية، «فهو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على بيانات حول موضوع أو مشكل أو موقف ويتم تنفيذ الاستثمار إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد»⁽¹⁾. لذا استعملت في هذه الاستثمار أسئلة مغلقة فقط واحتمالية (حيث تقدم اختيارات للمبحوثين)، وقد وزعت الأسئلة على المحاور كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ضم 07 أسئلة.

المحور الثاني: تضمن أسئلة حول مدى اهتمام الشركة بالقيام وتنفيذ برامج التكوين ومدى تحقيقها لاندماج العامل في المؤسسة مع كل من البيئة المادية، الرؤساء والزّملاء بمجموع 18 سؤال.

المحور الثالث: تضمن أسئلة لمعرفة مدى إسهام التكوين المعرفي في رفع الروح المعنوية بمجموع 12 سؤال.

د- الوثائق:

هي وسيلة توفر على الباحث كثيرا من الوقت والجهد، وتقدم له معلومات موثقة سابقة وانية «وفيهما يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض محاوره من الوثائق والسجلات الإدارية، ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات، فإما أن تكون البيانات المجمعّة من السجلات والوثائق الإدارية بيانات تكميلية للاستثمار أو المقابلة والملاحظة أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التفسير والتعليل، وإما أن تكون البيانات المجمعّة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى»⁽²⁾.

والوثائق في الدراسة الحالية ساهمت في:

- تقديم بيانات حول الجانب التاريخي للشركة والبطاقة الفنية لها.
- توضيح الهيكل التنظيمي للشركة وتوزيع الوظائف والأفراد على مختلف المستويات التنظيمية.
- تقديم بيانات متعلقة بالعدد الإجمالي لمجتمع الدراسة وتوزيعهم على أقسام ومصالح وحدات الشركة.

⁽¹⁾ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص 123.

⁽²⁾ رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 233.

6- أساليب معالجة وتحليل البيانات.

1- الأسلوب الكمي:

هو أسلوب تكميم المعلومات والبيانات التي تم التوصل إليها، وترتيبها في جداول ثم تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيوولوجيا لقياس مؤشرات فرضيات موضوع البحث.

2- الأسلوب الكيفي:

هو تحليل وتفسير البيانات انطلاقاً من الوقائع وشواهد، وربط ذلك بما ورد من نظريات ومقاربات ودراسات سابقة أو مشابهة بغرض معرفة صدقها الإمبريقي.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة، وذلك بتحديد مجالاتها المكانية والزمنية والبشرية، كما تم توضيح خصائص مجتمع الدراسة المختارة، إضافة إلى تحديد نوع المنهج الذي تم استخدامه في الدراسة وتقديم أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق وكذلك عرض الأساليب المستخدمة في تفسير وتحليل المعلومات والبيانات وهما الأسلوب الكيفي والكمي.

الفصل السادس: عرض و تفسير وتحليل البيانات.

تمهيد.

- عرض وتفسير وتحليل البيانات.

- عرض وتفسير وتحليل البيانات في ظل الفرضية الفرعية الأولى.

- عرض وتفسير وتحليل البيانات في ظل الفرضية الفرعية الثانية.

- خلاصة الفصل.

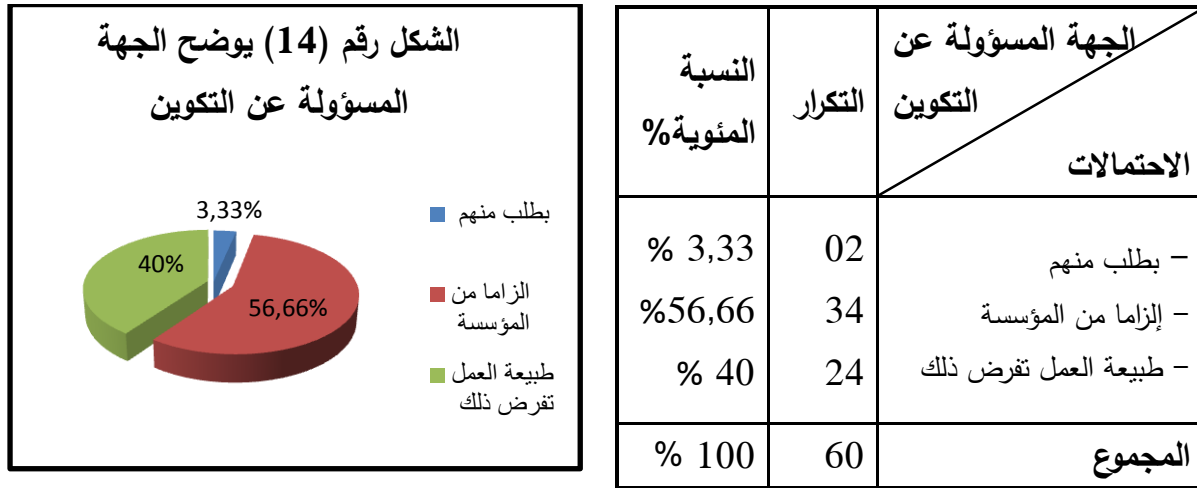
تمهيد.

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق لمختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من مجالات البحث المكانية والزمنية والبشرية، وكذلك تحديد خصائص المجتمع المدروس وطبيعة العينة المأخوذة وخصائصها، إضافة إلى تحديد الأدوات المنهجية المستعملة في جمع البيانات والمعطيات الميدانية سيتم في هذه الفصل الانتقال إلى القراءة السوسولوجية لأرقام الجداول، بتحليلها وتفسيرها حسب وقع الدراسة وما تم الإشارة إليه في الجانب النظري وذلك وفق إجراءات علمية.

- عرض وتفسير وتحليل البيانات.

- محور برامج التكوين واندماج العامل في المؤسسة.

الجدول رقم: (09): الجهة المسؤولة عن التكوين.



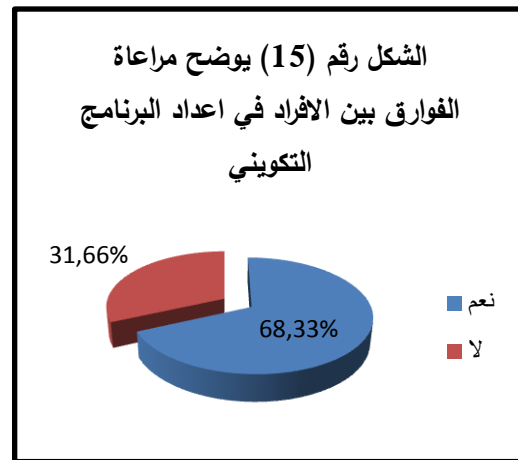
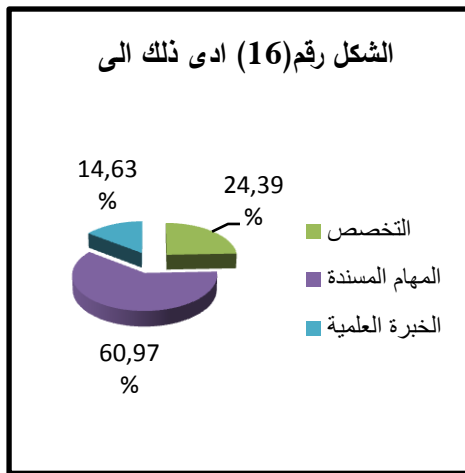
توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن التكوين الذي تلقاه العمال كان إلزاما من المؤسسة، وهو ما تعكسه نسبة 56,66% من المبحوثين الذين أكدوا ذلك، وهي أعلى نسبة ويرجع ذلك إلى كون الشركة تفرض على كل عامل الخضوع لتكوين، وذلك بهدف تنمية إستعداداته وقدراته حتى يتمكن من إنجاز عمله كما هو مطلوب، كما أن معرفة العامل بأسس وقوانين العمل ومختلف اللوائح المتعلقة بنظام سير العمل في الشركة يجعله مرتاح نفسيا ونتيح له أكبر فرصة ممكنة للتوافق الصحيح مع بيئة عمله، فالمبحوثين الذين تقدر نسبتهم 40% يرون أن التكوين الذي تلقوه كان بناءا على طبيعة العمل الذي يقومون به لأن أغلب الأعمال الموجودة في الشركة وخاصة في قسمي الصيانة والإنتاج تتطلب تكويننا خاصا من أجل التمكن والقدرة على إنجازها، كما أن إدارة الشركة تسعى للحفاظ على

الخبرة الموجودة بها و التي يحوزها العمال القدامى في أعمال و تخصصات محددة ، حيث تراعي الشركة من خلال عملية التكوين ضرورة احتكاك المتكويين مع العمال القدامى من ذوي الخبرة و المهارة و يكون ذلك أثناء القيام بالعمل.

و معنى ذلك أن الشركة تولي اهتماما لعملية التكوين باعتباره أهم استثمار في أهم عوامل الإنتاج وهي الموارد البشرية، وعليه فعملية التكوين التي تقوم بها الشركة الإفريقية للزجاج عملية ضرورية وأساسية يتم من خلالها تمكين العمال على أعمال الشركة، وزيادة توافقهم معها.

الجدول رقم (10):مراعاة الفوارق بين العمال في إعداد البرنامج التكويني.

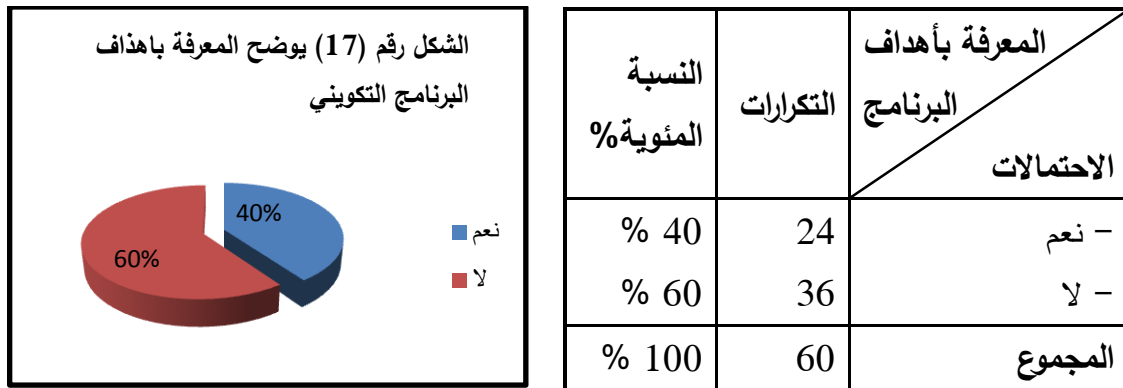
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	الفئات	المبحوثين الاحتمالات
%68,33	41	/	/	المستوى التعليمي	نعم
		/	/	السن	
		24,39%	10	التخصص	
		60,97%	25	المهام المسندة	
		14,63%	06	الخبرة العلمية	
		/	/	المهارات المتوفرة	
31,66%	19	لا			
100 %	60	المجموع			



توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه على أن اغلب المبحوثين يرون ببلن الشركة تراعي الفوارق بين الأفراد في إعداد البرنامج التكويني بنسبة 68,33% أي أنها تحدد مجموعة من المعايير والشروط والأسس التي يتم وفقها اختيار العمال المتكويين دون سواهم وه ذه الشروط متمثلة حسب آراء المبحوثين، حيث تقدر نسبة 60,97% من العمال يرون انه من أسس اختيار وتصنيف الشركة للمتكويين تكون على أساس المهام المسندة، أما العمال ال ذين أجابوا على أساس التخصص فتمثل نسبتهم 24,39% بالإضافة إلى نسبة 14,63% التي تشير إلى العمال ال ذين يرون أن الخبرة العملية من بين الأسس في إعداد البرنامج التكويني ، لأن اختلاف المستويات الإدارية والفنية للعمال ومختلف مستوياتهم التنظيمية تعتبر من المعايير في عملية التكوين ، لأن ما يناسب العمال من المستويات الإدارية العليا يختلف عن عمال التنفيذ أو التحكم، أما في المستويات الأقل فهي تركز على ترسيخ المفاهيم السليمة وتعميق فهمهم لإعمالهم وطرق أدائها بالشكل الصحيح ، فالعامل الذي له معرفة تامة بأساليب وطرق العمل الموكل له، تتيح له الفرصة لاستغلال كل طاقاته و إبرازها الأمر الذي يدفعه إلى إتقان عمله وحببه له، وهو ما يعزز توافقه مع العمل.

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تهتم بمراعاة الفوارق بين الأفراد في إعداد البرنامج التكويني، والحرص على تكوين من يحتاجون إلى ذلك في عملهم الحالي أو على عمل آخر مستهدفكما تعتمد الشركة على قواعد رئيسية و معايير موضوعية في إعداد البرنامج التكويني، وه ذا ما يساهم في تفعيل عملية التكوين و القضاء على مشكل عدم التوافق المهني فهي تسعى إلى توفير جو يسوده التفاهم و التجانس بين العمال.

الجدول رقم(11): المعرفة بأهداف البرنامج التكويني.



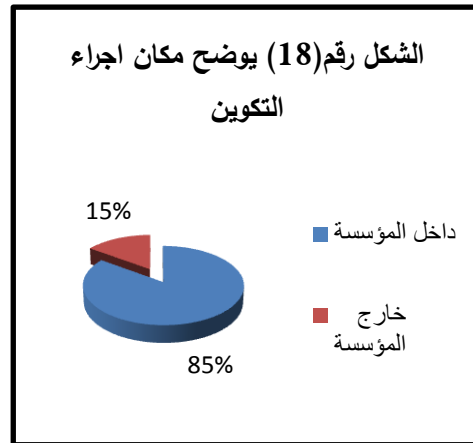
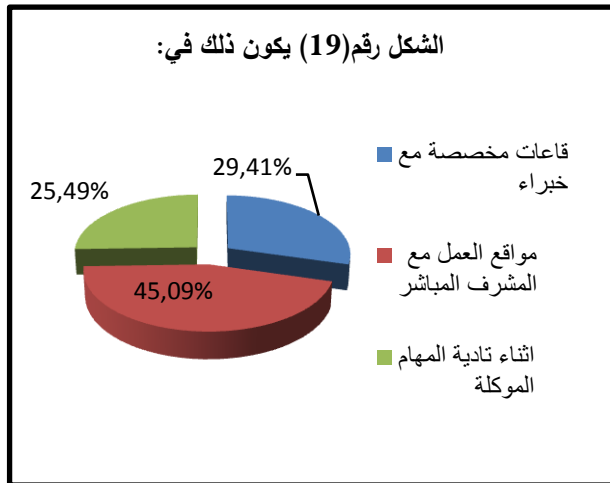
توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن اغلب العمال المبحوثين في الشركة ليس لهم علم بأهداف البرنامج التكويني بنسبة 60%، بينما نجد نسبة 40% من العمال ال ذين لهم معرفة بأهداف

البرنامج ويرجع ذلك إلى إفراد إدارة الشركة باتخاذ القرارات في إعداد البرنامج التكويني و صياغة أهدافها لما يخدمها خاصة، كما أن إعداد البرنامج التكويني يتم من طرف إطارات الشركة دون غيرهم من عمال التنفيذ والذين يكتفون بتنفيذ الأوامر فقط وذلك نظرا لمستواهم التعليمي الذي لا يسمح لهم بالمشاركة في وضع أهداف هذا البرنامج، وأن التكوين يكون إلزام من طرف الشركة والتي تسعى من ورائه إلى تمكين العمال من طرق وأساليب العمل لضمان المحافظة على الآلات ومعدات العمل وبالتالي تحقيق أهداف الشركة بالدرجة الأولى.

و معنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تسطر أهداف البرنامج التكويني وفقا لما يتناسب مع احتياجاتها و متطلباتها.

الجدول رقم (12): مكان إجراء التكوين.

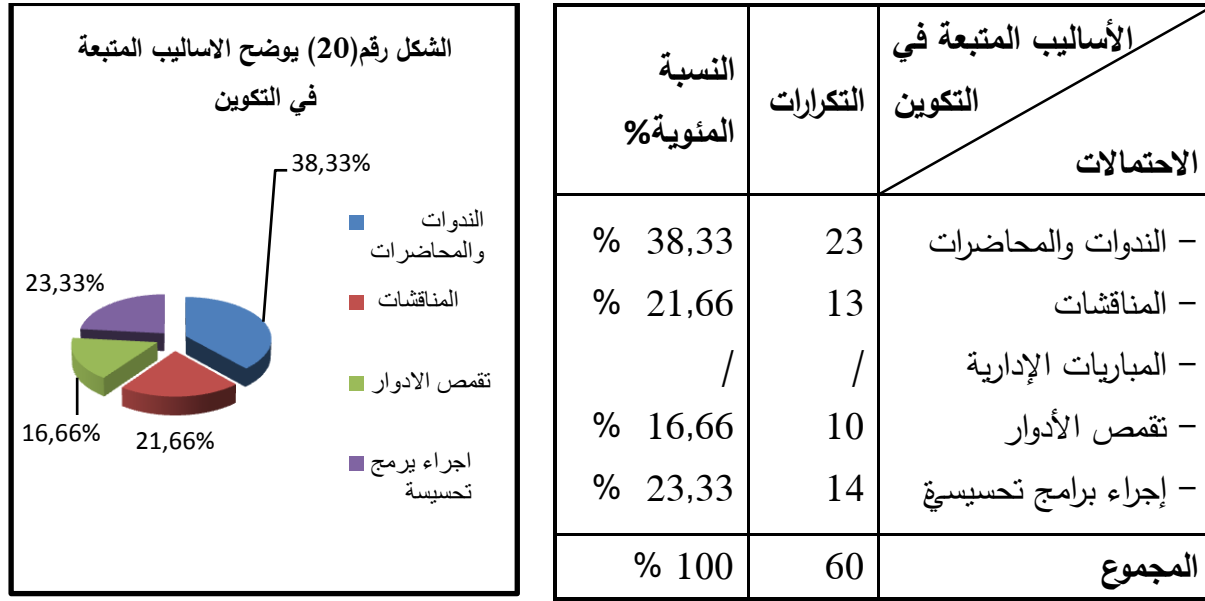
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئات	مكان إجراء التكوين الاحتمالات
85%	51	29,41%	15	قاعات مخصصة مع خبراء	داخل المؤسسة
		45,09%	23	مواقع العمل مع المشرف المباشر	
		25,49%	13	أثناء تأدية المهام الموكلة	
		/	/	ورشات مخصصة	
15%	09				خارج المؤسسة
100%	60				المجموع



توضح البيانات الكمية في الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يتم تكوينهم داخل المؤسسة بنسبة 85% وأنه يتم في مواقع العمل مع المشرف المباشر وه ذا بنسبة 45,09% حيث نجد بأن الشركة تعتمد على المشرفين المؤهلين لتعليم العمال، وتكمن الميزة الأساسية له ذا النوع من التكوين في الاتصال بالعمل، التفاعل المباشر، تبادل المعلومات، الحصول على النصائح والإرشادات مباشرة في نفس موقع العمل وليس في مكان آخر بهدف زيادة توافقه مع العمل الذين يقوم به، كما نجد نسبة 29,41% من العمال المبحوثين الذين أشاروا إلى أن التكوين يتم إجراءه في قاعات مخصصة مع خبراء يشرفون على توجيه العمال وتعليمهم على كيفية تطبيق المعلومات والقيام بالعمل والواجبات المطلوبة على أكمل وجه كما يمكنها أن تستعين بخبراء متخصصين من خارج الشركة وه ذا ما وقفنا عليه أثناء إجرائنا للمقابلة مع المبحوثين، أما العمال الذين كانت إجاباتهم بأن التكوين يكون أثناء تأديتهم للمهام الموكلة تقدر نسبتهم بـ 25,49% والذي يضمن بدوره الاستيعاب الجيد للمعلومات في ظل الممارسة الآنية على الآلة، ويرجع السبب في تكوين العمال داخل الشركة إلى طبيعة العمل وظروفه التي لا تسمح للعامل في كثير من الأحيان بمغادرة الشركة والتغيب عن العمل، وترك عائلاتهم و تغيير مكان إقامتهم لفترة معينة، وكذلك توفر الشركة على خبراء يتمتعون بالقدرات الذاتية ومختلف المهارات الفنية والاجتماعية، وهذا ما يضمن لهم التكيف السليم للعامل واندماجه مع بيئة العمل لما تتضمنه من آلات و وسائل ومعدات وتأقلمه مع ظروف العمل و بقائه بالقرب من عائلته التي تعد عامل أساسي في رفع معنوياته وتقديم الدعم والمساندة له وهو ما يجعله متوافقا مع عمله.

وعليه فللشركة الإفريقية للزجاج تهتم بالتكوين الداخلي لعمالها حتى تضمن استقرارهم وزيادة انتمائهم وتوافقهم مع بيئة العمل، هذا وبالإضافة إلى التكوين داخل الشركة يمكنها من ادخار الأموال المخصصة للتكوين الخارجي وتوظيفها في احتياجات أخرى.

الجدول رقم (13): الأساليب المتبعة في التكوين.



تبين البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أكثر الأساليب استعمالاً في عملية التكوين هي

الندوات والمحاضرات بنسبة 38,33%، لكونه يمتاز باللقاء المباشر بين المحاضر والمتكون حيث

يتفاعلون فيما بينهم بشكل إيجابي فحسن الاتصال يزيد من درجة التفاعل والاحتكاك بين الرئيس والعمال ما يضمن استقصاء المعلومات وتخزينها في الذاكرة وتمثيلها فيما بعد سلوكياً ، يليها أسلوب إجراء البرامج

التحسيسية بنسبة 23,33% والتي تتم من طرف خبراء الشركة وهذا لتوعية العمال ومدتهم بمختلف

المعلومات حول موضوعات التكوين بالشرح لتثبيت الأفكار وطرق الأداء والعمل السليم وترسيخها في

أذهانهم، و نسبة 21,66% تمثل أسلوب المناقشات والذي يفتح لهم المجال لتبادل الآراء والأفكار وتبادل

وجهات النظر في تحديد المشكلة موضع الدراسة ، وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول لها

والوصول إلى اتخاذ قرارات محددة بشأنها ، حيث يشعر المتكونين بأنهم طرف فاعل في العملية التكوينية

وان لديهم آراء وأفكار قيمة ونافعة تمكنهم من التباهي والشعور بالافتخار أمام بعضهم البعض ، و أخيراً

وجد نسبة 21,66% من المبحوثين الذين إختاروا أسلوب تقمص الأدوار لكونه أسلوب تطبيقي يتم مباشرة

في موقع العمل بحضور المكون حيث يوضع العامل في مواقف مختلفة ويطلب منه التعامل مع هذه

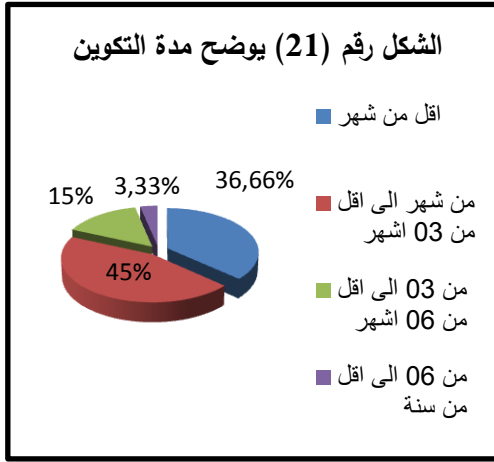
المواقف ويتصحح الأخطاء من طرف المكون في كل مرة ، حتى يترسخ الأداء الأمثل للعمل وهو أسلوب

ضروري لاكتساب مهارات في التعامل مع المواقف المختلفة في بيئة العمل.

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد أثناء عملية التكوين مجموعة من الأساليب المختلفة

منها ما هو نظري ومنها ما هو تطبيقي الهدف منها زيادة انسجام العمال مع المهام المسندة إليه.

الجدول رقم (14): مدة التكوين.

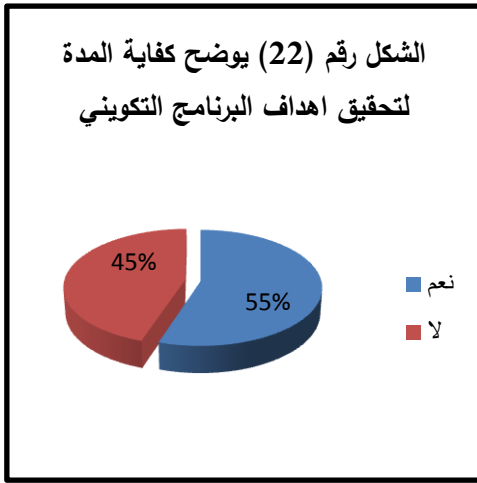


النسبة المئوية %	التكرار	مدة التكوين الاحتمالات
36,66 %	22	- أقل من شهر
45 %	27	- من شهر إلى أقل من 03 أشهر
15 %	9	- من 03 إلى أقل من 06 أشهر
3,33 %	2	- من 06 إلى أقل من سنة
00 %	00	- من سنة فما فوق
100 %	60	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين خضعوا لتكوين في مدة تتراوح ما بين الشهر إلى 03 أشهر بنسبة تقدر 45%، كما نجد نسبة 36,66% من العمال المبحوثين الذين خضعوا للتكوين في مدة لا تتجاوز الشهر، بالإضافة إلى وجود فئة من العمال الذين كانت المدة التي استغرقوها في التكوين ما بين 03 إلى 06 أشهر والمقدرة نسبتهم ب 15% وقد اختلفت المدة المستغرقة في عملية التكوين نتيجة اختلاف الاحتياجات التكوينية فكلما كانت الاحتياجات التكوينية كبيرة زادت بذلك المدة المخصصة لعملية التكوين كما يعود السبب أيضا في تباين المدة المخصصة للتكوين إلى المواضيع التي سيتم معالجتها في هذا البرنامج وذلك حسب درجة التعقيد فيها والتي لا تتناسب مع المستوى التعليمي لبعض العمال، وهنا يستلزم طول مدة التكوين خاصة إذا كانت المؤسسة ذات طابع صناعي والتي تتطلب تطوير إمكانيات العمال للتكيف مع التغيرات الحاصلة، هذا بالإضافة إلى أن الفئات العمالية بالشركة تختلف بحسب التدرج الهرمي لها من إطارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ ما يعني أن المدة المستغرقة في تكوين الإطارات مثلا ليست هي المدة نفسها التي يحتاجها عمال التنفيذ، على اعتبار أنهم الفئة الأكثر احتكاكا بوسائل الإنتاج ما يعني أنها تحتاج إلى فترة كافية من أجل انسجامها مع معدات العمل أكثر مما تحتاجه فئة الإطارات.

أي أن الشركة الإفريقية للزجاج تقوم بتخصيص مدة تكوين العمال حسب احتياجات ومستلزمات كل فئة على اختلاف المستويات التنظيمية.

الجدول رقم (15): كفاية المدة لتحقيق أهداف البرنامج التكويني.

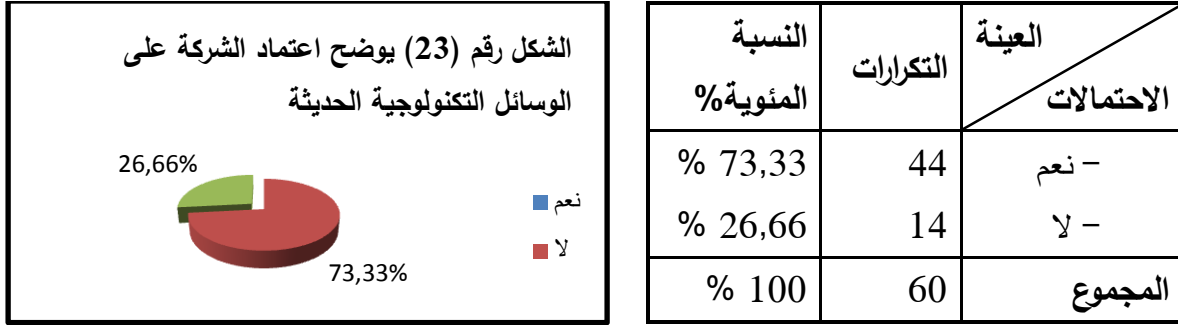


النسبة المئوية %	التكرارات	كفاية المدة لتحقيق الأهداف	الاحتمالات
55 %	33	نعم	- نعم
45 %	27	لا	- لا
100 %	60	المجموع	

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين الشركة الإفريقية للزجاج يرون أن مدة التكوين كافية لتحقيق أهداف البرنامج التكويني وتقدر نسبتهم 55% نتيجة لملائمة توقيت البرنامج وتوزيعه بين الفترات الصباحية والمسائية، ومنطقية المواد المعروضة والمقدمة في كل وقت، حيث يعتمد المكونون إلى تقديم المواد التكوينية والموضوعات التي تحتاج إلى تركيز أكثر و صفاء ذهني في الفترات الصباحية، وتتخلل هذه الفترات فترة للراحة والأكل وقضاء مختلف الحاجات الإنسانية، هذا ما يبعد القلق والملل والاستياء لدى العامل، ويرفع من روحهم المعنوية نتيجة إحساسهم بأن المدة كافية لهم للإلمام بجميع جوانب العمل وتطوير قدراته ومهاراته، وان إستعابه للبرنامج التكويني يجعله يشعر بالارتياح والطمأنينة خاصة جراء عمله بعد التكوين، فقد سمحت لهم المدة المخصصة للتكوين للاستفسار و السؤال عن كل الأمور والمشاكل التي يريدون إيجاد حلول لها، وهذا ما فتح لهم المجال للتعايش بين الزملاء والتعلم منهم، كما أتاحت لهم الفرصة لتطبيق المعارف مباشرة في مكان العمل، وكل هذا ساهم بدوره في انسجام العامل وتكيفه مع الآلة التي يتكون عليها ويعمل بها في نفس الوقت، الأمر الذي جعله متوافقا مع عمله ومع مختلف الظروف المحيطة به وخاصة مع زملائه نتيجة الاحتكاك المباشر طوال مدة التكوين هذا ما جعلهم متعاونين ومحبين لبعضهم البعض، أما نسبة 45% من العمال المبحوثين فهم يرون أن مدة التكوين غير كافية وغير منسجمة مع مقتضيات سير العمل وأنهم لم يتمكنوا من معالجة المشكلات التي يعانون منها أو التزود بالمهارات والمعلومات التي كانوا يطمحون إلى تعلمها من اجل تنمية قدراتهم فقد كانت هناك موضوعات حسب رأيهم ينبغي أن تمنح لها المزيد من الوقت لفهمها وتعلمها بشكل يحقق التطور الذاتي لهؤلاء العمال.

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج من خلال إجراء عملية التكوين تسعى وتحاول أن تكيف وتلائم مدة التكوين مع جميع العمال، لمحاولة الإلمام بأكبر قدر ممكن من الموضوعات المقترحة ومحاولة إرضاء الجميع حتى تضمن توافقهم في مجال العمل.

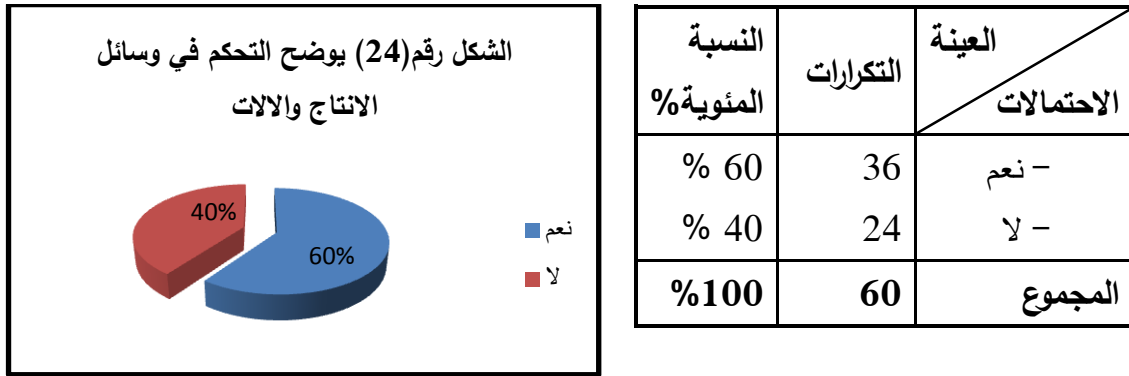
الجدول رقم (16): اعتماد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة.



تبين البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يرون بأن الشركة تعتمد وسائل تكنولوجية حديثة وه ذا بنسبة 73,33% ويعود ذلك إلى محاولة الشركة مواكبة مختلف التطورات من خلال تدعيم بيئة العمل بوسائل ذات تكنولوجيا عالية وهذا ما وقفنا عليه ولاحظناه عند إجراءنا للدراسة الميدانية خاصة بوحدة إنتاج الزجاج الذي اعادت الشركة هيكلته وأدخلت في الوحدة وسائل إنتاج ذات تكنولوجيا، نتيجة إلى ارتفاع تكاليف منتجات هذا القسم أو الوحدة وحاجتها إلى وسائل حديثة تضمن لها منتج ذو جودة عالية وبالمواصفات المطلوبة، وكل هذا سعيًا من الشركة إلى محاولة تقليص الخسائر الناتجة عن مراحل الإنتاج باستعمال الوسائل العادية والقديمة الموجودة، فوجود وسائل تكنولوجية في الشركة يدفع العامل إلى الرغبة في التعلم ويشعره بالحماس من أجل العمل عليها، وتقديم المزيد من النشاط والعطاء لذلك فوجودها له أثر إيجابي على التوافق المهني للعامل، لكونها تثير دوافعه من أجل العمل وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الشركة وتحقيق مبدأ الفعالية (أقل جهد، أقل وقت، أقل تكلفة).

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تسعى لاستخدام المعدات التكنولوجية الحديثة والتي من شأنها أن ترفع من معنويات العمال وزيادة رغبتهم في العمل.

الجدول رقم (17): التحكم في وسائل الإنتاج والآلات.



ما يمكن ملاحظته من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 60% من مجتمع الدراسة قد صرحوا بقدرتهم على التحكم في وسائل الإنتاج التي يشتغلون عليها وهي أعلى نسبة، وذلك على اعتبار أن أغلب العاملين لهم أقدمية وخبرة طويلة في العمل داخل الشركة، وهو ما أتاح لهم ومكنهم من اكتساب مهارة على التحكم في وسائل الإنتاج المستعملة، وذلك لأن طبيعة أغلب وسائل الإنتاج في الشركة تتميز بأنها عادية ولا تتطلب مستوى عالي من التعليم للتحكم فيها مثل العمل على السلسلة الشيء الذي جعل العامل أكثر توافقاً مع عمله نظراً لسهولة العمل عليها وعدم خطورتها، أما بالنسبة للوسائل التكنولوجية الحديثة فقد ساهم التكوين في زيادة كفاءة ومهارة العمال في العمل عليها، وتقليل الأخطاء حول كيفية تشغيلها، وهذا ما يمكنه من التأقلم مع العمل ومسايرة التطورات التكنولوجية والتصرف معها بشكل صحيح، وهو ما يضمن لهم التكيف العقلاني والتوافق المهني الأمثل في منصب العمل.

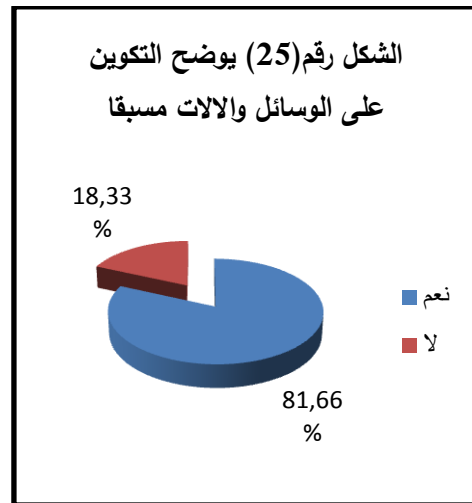
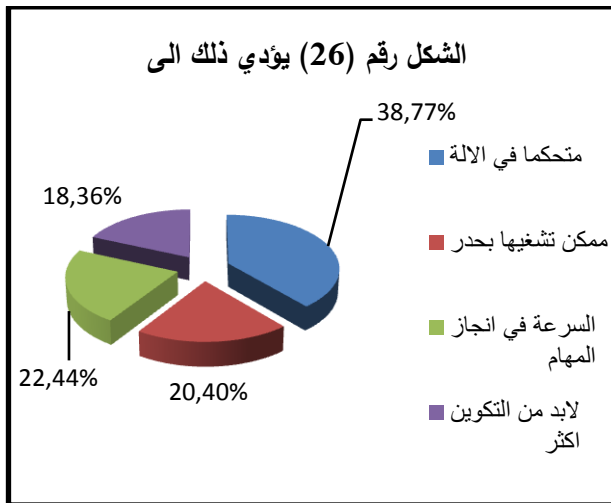
ومعنى ذلك أن عمال الشركة وخاصة الموجودين منهم في قسمي الإنتاج والصيانة متحكمون في وسائل الإنتاج، الأمر الذي سمح لهم وسهل أداء مهامهم المرتبطة بتشغيل هذه الآلات وما ينجر عن هذا التحكم من إيجابيات تنعكس بالضرورة على السلامة الجسمية والنفسية للعامل المشتغل على هذه الآلات إضافة إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته بفضل سهولة التعامل مع وسائله وهذا ما يساعده على توافقه مع العمل.

وفي المقابل يوجد من المبحوثين من صرح بأنه لا يستطيع التحكم في وسائل الإنتاج التي يشتغل عليها حيث أكد المبحوثون بنسبة 40%، أنهم غير متحكمين في وسائل الإنتاج، ويرجع ذلك إلى أن هؤلاء يشتغلون على آلات قديمة تعاني التذبذب والاضطراب في عملها ولا تشتغل بصفة سليمة إضافة إلى تجهيز قسم الإنتاج بمعدات وآلات ذات تكنولوجيا حديثة والتي لم يخضع العمال للتكوين عليها بعد وهو ما صعب التحكم فيها.

وعليه فالشركة الإفريقية للزجاج تحوز عددا كبيرا من العمال المتكويين و ذو خبرة في استعمال والتعامل مع وسائل الإنتاج، والقدرة على التحكم والانسجام الجيد فيها أثناء العمل وهذا ما يزيد من درجة التوافق مع الآلات العمل.

الجدول رقم (18): التكوين على الوسائل والآلات مسبقا.

المبحوثين الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	متحكما في الآلة	19	38,77%	49	81,66%
	ممكن تشغيلها بحذر	10	20,40%		
	السرعة في إنجاز المهام	11	22,44%		
	لا بد من التكوين أكثر	09	18,36%		
	لا			11	18,33%
	المجموع			60	100%

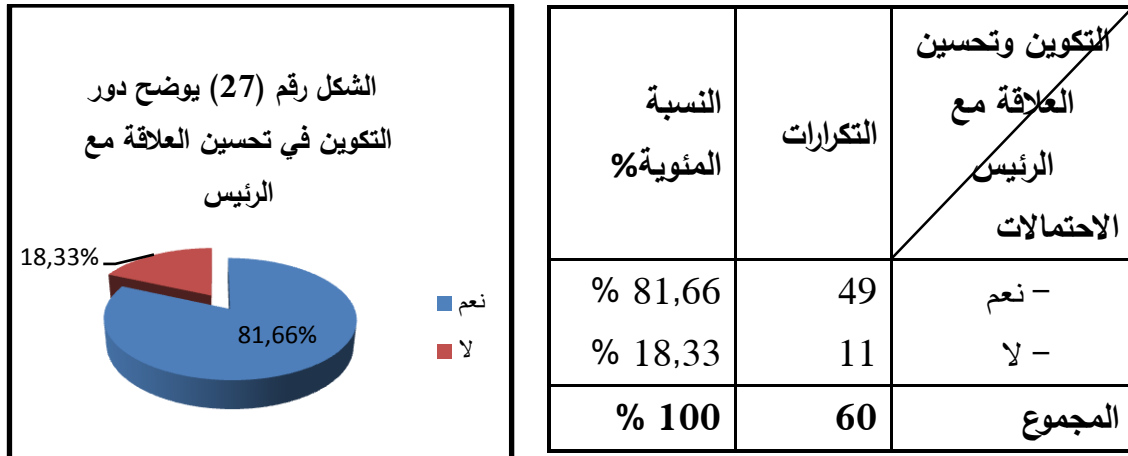


توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 81,66% من مجتمع الدراسة صرحوا بأنهم تكونوا على وسائل والآلات الإنتاج التي يستعملونها وهي أعلى نسبة، أما الذي أكدوا أنهم متحكمين في الآلة التي يستعملونها بعد خضوعهم للتكوين المسبق كانت نسبتهم 38,77%، في حين تشير نسبة 20,40% من العمال المبحوثين الذين أصبحوا متمكنين من تشغيل وسائل وآلات الإنتاج، والعمل عليها بمراعاة الحذر عند القيام بذلك وهذا بعد خضوعهم للتكوين، أما العمال الذين أصبحوا يقومون بإنجاز المهام الموكلة لهم بسرعة فقد كانت نسبتهم تقدر بـ 22,44% في حين طالب 18,36% من

المبحوثين بالتكوين أكثر على تلك الوسائل والآلات التي يشتغلون عليها لان التكوين المسبق الذي حصلوا عليه كان غير كافي ، وقد أصبح أغلب العمال متحكمون في آلات ووسائل العمل لوجود برامج تكوينية داخل الشركة، لكون التكوين عملية أساسية للقيام بأي عمل من الأعمال الموجودة في الشركة لما تقدمه من معارف ضرورية خاصة للعمال الجدد وعند إدخال الآلات ووسائل إنتاج جديدة للشركة ، حيث تهتم عملية التكوين بالممارسات التطبيقية العملية على وسائل إنتاج لمالها من فائدة كونها تتناسب مع المستوى التعليمي للعمال ، خاصة منهم التنفيذيون والمشرفون الذين يشكلون القاعدة العريضة في الهرم التنظيمي للشركة، وهنا يشعر العامل بأن الشركة جادة في تقديم العون له و رغبتها في تطوير قدراته وثقته بنفسه وإحساسه باهتمام الشركة به، وهذا ما يضمن له الراحة النفسية التي تولد له التوافق المهني مع عمله خاصة عند إدراج العمليات الأساسية التي يتطلبها تشغيل وسائل وآلات الإنتاج ضمن البرنامج التكويني مما يسهل القيام بها.

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تقوم بإعداد دورات تكوينية لعمالها على مختلف الوسائل وآلات الإنتاج الموجودة بها ، الأمر الذي يساعد على اندماج وتكيف العامل مع تلك المعدات والآلات بشكل جيد، وهنا يصبح العامل متحكما فيها.

الجدول رقم (19): التكوين وتحسين العلاقة مع الرئيس (المشرف).

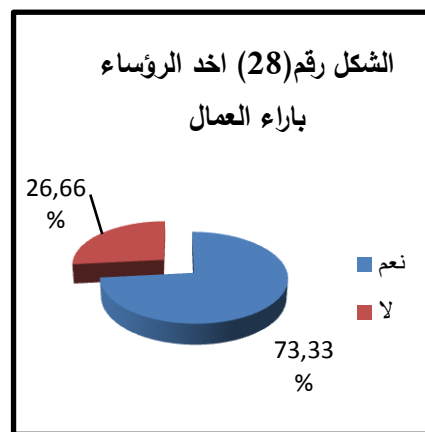
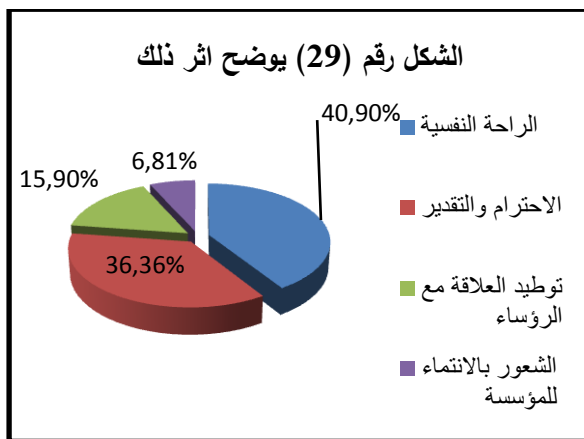


نظرا للأهمية البالغة للعلاقات في ميدان العمل بين الرئيس و المرؤوس ودورها في تحقيق التوافق المهني توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يرون أن التكوين ساعدهم على تعديل وتحسين العلاقة مع الرئيس (المشرف) وهذا بنسبة 81,66 % حيث أكد هـ أبردام oberdam أن العلاقة بين المشرف والمرؤوسين تشيع روح الثقة المتبادلة في جو المؤسسة، من خلال إعطاؤهم فرصة كافية للنمو والتقدم مهري ومعاونتهم على التحسن وغيرها وإحلال الكل في العمل المناسب

لقدراته وميوله، كما أن الاحتكاك المباشر مع الرئيس أثناء التكوين يساهم في بناء علاقة ودية بين العامل وبين رئيسه، فهو يمنح الفرصة للمتكونين من أجل المشاركة في الحوار والنقاش معهم وطلب الاستشارة والنصح، خاصة عند مواجهة صعوبات أو أي مشكل يخص عملية التكوين أو عدم فهمهم لبعض محتويات البرنامج، وهنا يشعر المتكونون بالرضا اتجاه مشاركتهم في البرنامج التكويني نتيجة الآثار المعنوية الناجمة عن احتكاكه مع رئيسه المباشر ما يجعلهم يشعرون بالارتياح النفسي، وعلى هذا الأساس يصبح العامل متوافقا مع عمله وهذا ما جاء في **دراسة بوعطيط سفيان** حول "طبيعة الإشراف وعلاقته بالتوافق المهني". فالإشراف المرن له دور في زيادة توافق العامل مع بيئة العمل. ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تسعى دائما لتعديل وتحسين العلاقة بين العمال والرؤساء خلال عملية التكوين، الشيء الذي من شأنه المساهمة في بناء وتوطيد تلك العلاقة التي تؤدي بدورها إلى زيادة انتماء العمال للشركة وتوافقهم.

الجدول رقم (20): أخذ الرؤساء بآراء العمال.

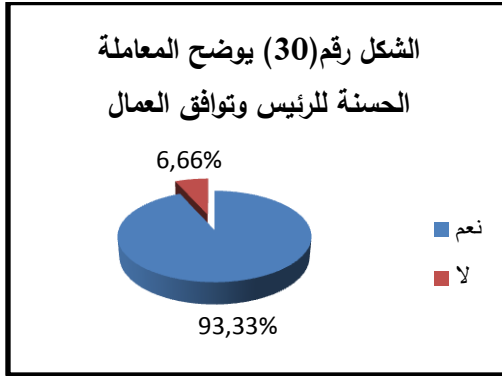
المبحوثين الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	الراحة النفسية	18	40,90%	44	73,33%
	الاحترام و التقدير	16	36,36%		
	توطيد العلاقة مع الرؤساء	07	15,90%		
	الشعور بالانتماء للمؤسسة	03	06,81%		
	لا			16	26,66%
	المجموع			60	100%



توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين يرون بان الرؤساء يأخذون بأرائهم في العمل تقدر ب 73,33%، وهذا ما انعكس عليهم بالإيجاب ويتجلى ذلك في ارتفاع نسبة العمال الذين أجابوا أن أخذ الرؤساء بأراءهم يولد لديهم الشعور بالراحة النفسية وقد قدر ذلك بنسبة 40,90%، وفيما يخص المبحوثين الذين يشعرون بالاحترام والتقدير جراء أخذ الرؤساء بأراءهم فقد كانت نسبتهم 36,36% ويعود ذلك لأنهم على دراية وعلم بأن العمل الجماعي وتبادل الأفكار والآراء يزيد من درجة توافق العامل مع عمله، و إعطائه الفرصة للتعبير عن قدراته العملية وشعوره بأهميته وأهمية أفكاره مما يدفعه إلى التجاوب مع مجريات الدورة التكوينية، والاندماج النفسي أثناء الحصص التكوينية وتحفيزهم معنويا وهذا ما يخلق تفاعل متبادل بين الرئيس والمرؤوسين، كما أن صعوبة العمل وخطورته والتي تقتضي الأخذ بأكثر من رأي والمفاضلة بين البدائل المقترحة للوصول إلى اتخاذ القرارات بشأنها، وهذا ما يجعل العامل يشعر بأنه عضو فعال داخل الشركة مما يولد بدوره إحساس العامل بالراحة النفسية، والتي تزيد من درجة اندماجه وتوافقه مع البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها، وهذا ينعكس على إنجازة لعمله بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى أن تخصص العمال واكتسابهم الخبرة في إعداد العمل والمهام تلزم الرئيس المباشر بالأخذ بأراءهم، ما يزيد من إحساسهم بمكانتهم في الشركة، ومن درجة احترام وتقدير الرؤساء لهم، وقد أكدت "نظرية الحاجات" لابراهام ماسلو على رغبة الفرد بقبوله في الجماعة والشعور بأهميته وبالتقدير والاحترام من قبل الآخرين، وبالتالي تحقيق احترام الذات فتتحقق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى الفرد الشعور بالراحة النفسية و الاحترام لديه كما أن الاعتراف بقدرات العمال وكفاءتهم وتقديرهم للمجهودات التي يبذلونها تجعل الرؤساء يقومون بإعطائهم فرصة لتحمل المسؤولية وإبداء آرائهم بحرية من أجل إثبات نواتهم.

ومعنى ذلك أن المشرفين بالشركة الإفريقية للزجاج يسعون إلى تحسين علاقاتهم بالعمال واحترامهم لأرائهم واقتراحاتهم والاعتراف بالمجودات التي يبذلونها كل هذه العوامل تؤثر مباشرة على علاقاتهم ببعضهم البعض بالإيجاب.

الجدول رقم (21): المعاملة الحسنة للرئيس وتوافق العمال.



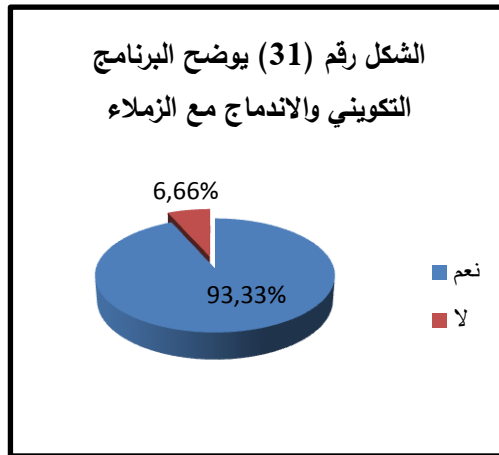
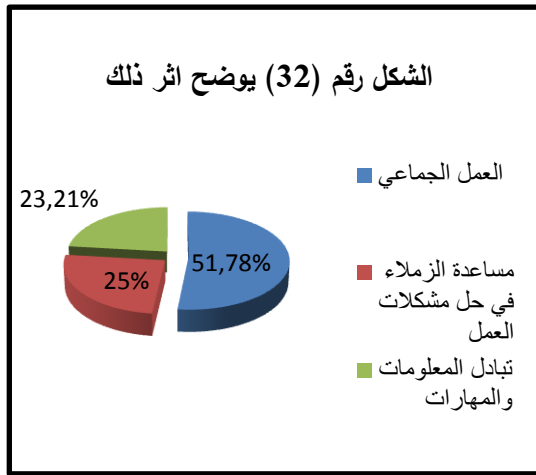
النسبة المئوية %	التكرارات	المعاملة الحسنة وتوافق العمال الاحتمالات
93,33 %	56	- نعم
6,66 %	4	- لا
100 %	60	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب العمال المبحوثين يرون أن المعاملة الحسنة تزيد من توافقتهم مع العمل الذي يقومون به وهذا بنسبة كبيرة تقدر بـ 93,33%، نظرا للطريقة التي يصدر بها الرئيس الأوامر والتعليمات التي لها تأثير مباشر في رفع الروح المعنوية وتؤدي إلى التوافق المهني للعامل، وهذا ما يضمن الالتزام بتنفيذ الأوامر في الوقت المحدد وعلى الوجه المطلوب، كما أن قساوة الرؤساء في معاملة العمال تنفرهم من أداء الأدوار الوظيفية المنوطة بهم حتى ولو كان العمل مناسب، كما أكد المبحوثين انه بمجرد مصافحة رئيسهم لهم ودخوله العمل بابتسامة والتساؤل عن أحوالهم والقلق عليهم في حالة غيابهم عن العمل يمثل لهم حافزا أو دافعا قويا لإنجاز مهامهم بكفاءة وزيادة الإنتاج والمساهمة في تحقيق كفاءة الشركة الإنتاجية، وهذا ما وقفنا عليه من خلال إجراء المقابلة مع العمال وما صرحوا لنا به عن المعاملة الحسنة من الرؤساء، وقد أكد لنا أن لوضوح قنوات الاتصال بينهم وبين العمال والتعامل معهم على أنهم زملاء العمل، وليس بحكم المكانة التي يتدرجها في السلم الهرمي تزيد من درجة التفاعل الاجتماعي بينهم وبين العمال وتعزز ثقة العمال بهم، مما يؤدي إلى زيادة تكيفهم واندماجهم مع العمل وتقبلهم لأداء المهام التي يطلبها منهم مهما كانت درج صعوبتها وخطورتها وهذا ما دعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية "إلنتون مايو" التي تنادي بضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال، واعتماد أسلوب اللين لإقناعهم وتدعيم ونشر التعاون بين العمال والرؤساء، فقد اهتمت بتحفيز العمال لتنمية دافعيتهم للعمل الذي يؤدي بدوره إلى التوافق المهني للعامل.

ومعنى ذلك أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج تجمعهم علاقات طيبة وحسنة سواء بين العمال أنفسهم أو بينهم وبين رؤساءهم، الشيء الذي من شأنه المساهمة في تحقيق التوافق المهني الذي يضمن بدوره استقرارهم في العمل واستمرارية الشركة.

الجدول رقم (22): البرنامج التكويني والاندماج مع الزملاء.

النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئات	المبحوثين الاحتمالات
%93,33	56	%51,78	29	العمل الجماعي	نعم
		%25	14	مساعدة الزملاء في حل مشكلات العمل	
		%23,21	13	تبادل المعلومات والمهارات	
%06,66	04	لا			
%100	60	المجموع			



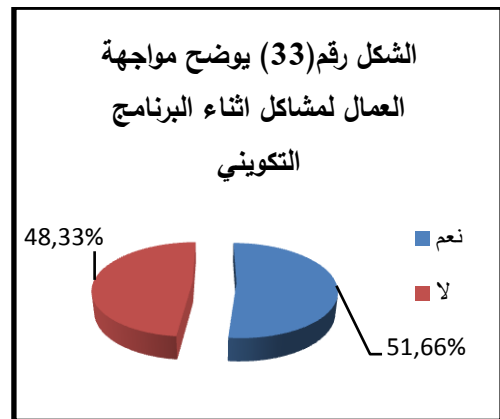
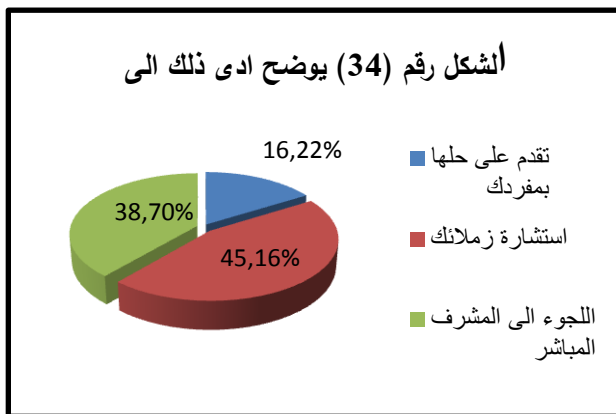
تبين البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين بنسبة %93,33 أجابوا بأن الخضوع للبرنامج التكويني يساعد على الاندماج مع الزملاء ، وقد تجلّى ذلك بارتفاع نسبة الذين برز اندماجهم مع زملائهم من خلال العمل الجماعي وهذا بنسبة %51,78 إضافة إلى مساعدة الزملاء في حل مشكلات العمل المقدرة نسبتهم ب %25، أما الذين ساعدتهم البرنامج التكويني على الاندماج مع الزملاء فهذا يبرز من خلال تبادل المعلومات والمهارات بنسبة %23,21 ويتجلى دور التكوين في الاندماج مع الزملاء في تحسين العلاقات التي تربط العمال مع بعضهم البعض وه ذا ما يعزز و يزيد من روح الانتماء للجماعة، بالإضافة إلى تنمية مهارات العمل الجماعي والتعاون ، نتيجة إحتكاك العمال مع بعضهم البعض مما يزيد من اندماجهم وتوافقهم في مجال العمل، حيث أن تكرار العمل يوميا يساعدهم على اكتساب الخبرة وتبادلها فيما بينهم ، كما يمكن التكوين من اضطلاع العمال على ما توصل إليه

زملائهم و تبادل تلك المعارف والمعلومات مع بعضهم البعض ، فالعامل كائن اجتماعي بطبعه يحتاج إلى تكوين علاقات اجتماعية تقوم على الحب والألفة والتفاهم مع الآخرين والتي تمثل نقطة انطلاق في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العمال وبناء علاقات حسنة وطيبة تجعلهم يقدمون و يبذلون إلى حل مشاكل بعضهم البعض، وه ذا ما جاء في نظرية "ماكيلاند" للحاجات الذي أكد على أهمية الحاجة إلى الانتماء والتي تمثل الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاهم مع الآخرين، حيث يشبع العمال هذه الحاجة من خلال إقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل معهم، وهؤلاء العمال يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين من خلال العمل الجماعي وتبادل المعلومات والمهارات، كما يجدون الإثباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أوصل الصداقة والتي تجعلهم يساعدون بعضهم البعض على حل مشكلات العمل.

و معنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تسعى إلى تحقيق اندماج العمال فيما بينهم خاصة خلال خضوعهم للبرنامج التكويني، من خلال توفير جو يسوده التعاون والتأزر والإنسجام.

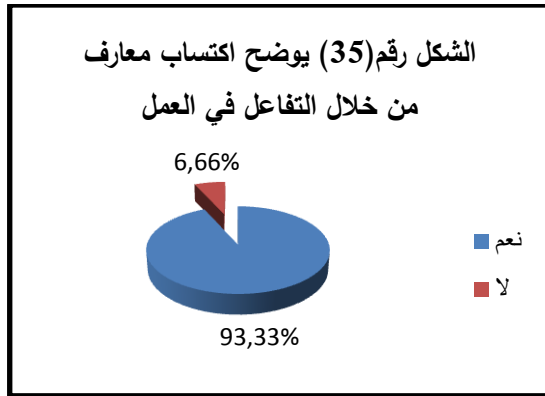
الجدول رقم(23): مواجهة المشاكل أثناء البرنامج التكويني.

المبحوثين الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	تقدم على حلها بمفردك	05	16,22%	31	51,66%
	استشارة زملائك	14	45,16%		
	اللجوء إلى المشرف المباشر	12	38,70%		
	لا			29	48,33%
	المجموع			60	100%



توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن أغلب عمال الشركة المبحوثين قد واجهتهم مشاكل أثناء البرنامج التكويني بنسبة 51,66%، وقد حاول العمال تجاوز هذه المشكلات باستشارة بعضهم البعض وتقدر نسبتهم ب 45,16% بينما يلجأ 38,70% من العمال إلى طلب المساعدة من طرف المشرف المباشر، وهذا ما يدل على وجود تفاعل إيجابي بين العمال وبينهم و بين المشرفين، وما يبرر ذلك انه يوجد 16,22% من المبحوثين الذين يقدمون على حل تلك المشكلات بمفردهم، بينما نجد نسبة 48,33% من العمال المبحوثين الذين لم تواجههم مشاكل أثناء البرنامج التكويني ، وهي نسبة متقاربة نوعا ما بالنسبة للعمال الذين واجهتهم مشاكل، ومن الأسباب التي أدت إلى مواجهة العمال لبعض المشاكل أثناء البرنامج التكويني حسب آراء العمال الذين خضعوا للمقابلة ، عدم استيعابهم لمحتوى البرنامج بالشكل المطلوب ما دفعهم لاستشارة بعضهم البعض ، وأن كثافة البرامج التكوينية وعدم تتابع موضوعاتها تدفع بالعامل إلى اللجوء للمشرف المباشر، وهذا ما يشعرهم بالراحة النفسية والطمأنينة. ومعنى ذلك انه وبالرغم من اهتمام الشركة الإفريقية للزجاج بتكوين العمال إلا أنها لم تخلو من بعض المشاكل التي واجهت العمال أثناء البرنامج التكويني.

الجدول رقم (24): اكتساب معارف من خلال التفاعل في العمل.



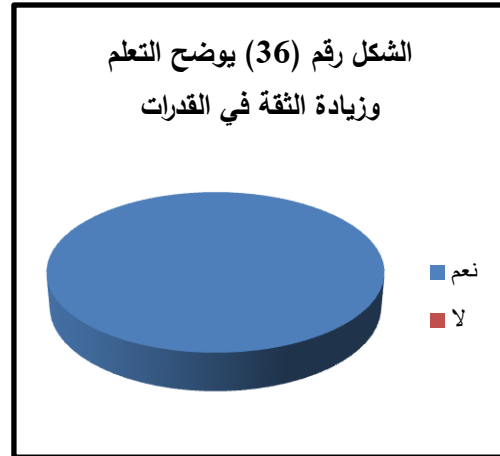
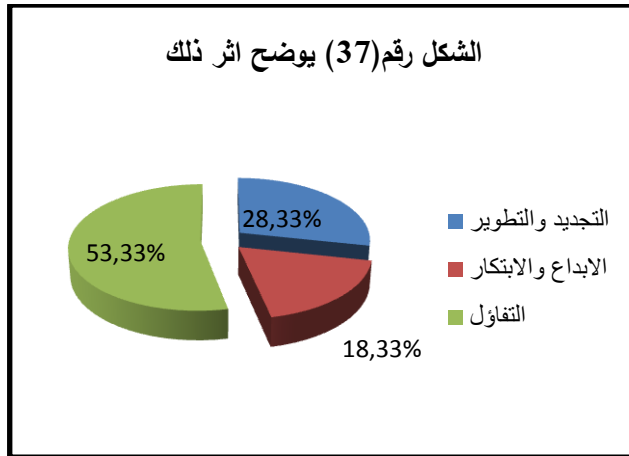
النسبة المئوية %	التكرارات	اكتساب معارف من خلال التفاعل في العمل	الاحتمالات
93,33%	56	- نعم	
6,66%	04	- لا	
100%	60	المجموع	

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بـن التفاعل في العمل مكنهم من تعلم معارف ومعلومات جديدة بنسبة 93,33% لكون العمال في الشركة الإفريقية يتميزون بالجدية والرغبة في العمل الذي يقومون به ، و يبرز ذلك من خلال احتكاكهم بدوي الخبرة والأقدمية في العمل من أجل الاستفادة منهم بتثمين معارفهم و نقل المهارات اللازمة التي تساعدهم على الاندماج في العمل، كما أن وجود علاقات عمل جدية بين العاملين والاحتكاك المباشر لهم تجعلهم يبادرون في تبادل المعارف مع بعضهم البعض، الشيء الذي يضمن لهم التجديد في الأفكار والإبداع وطردهم الخوف المرتبط

بالمهام الجديدة نتيجة اكتسابهم للمهارات اللازمة من أجل الاندماج والتوافق مع العمل، وبالتالي إتمام المهام الموكلة على أكمل وجه كما تلعب الرغبة الشخصية في المعرفة واكتساب أشياء جديدة دورا كبيرا في التوافق المهني للعامل، فالعامل هنا تكون له رغبة شديدة في التعلم وتوقع أشياء تعود بالمنفعة عليه. ومعنى ذلك أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج يتفاعلون فيما بينهم وهذا ما ساعدهم على اكتساب مهارات وخبرات في مجال العمل تمكنهم من الاندماج والتكيف وتنمية الإمكانيات المتوفرة في الشركة.

الجدول رقم(25): التعلم وزيادة الثقة في القدرات.

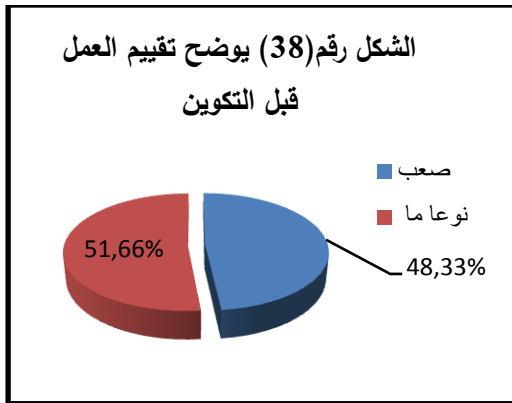
المبحوثين الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	التجديد و التطوير	17	28,33%	60	100%
	الإبداع و الابتكار	11	18,33%		
	التفاؤل	32	53,33%		
	لا				
	المجموع			60	100%



توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين من مجتمع الدراسة يرون أن ما تعلموه في البرنامج التكويني ساهم في زيادة ثقتهم بقدراتهم المهنية بنسبة 100% وقد توزعت هذه النسبة بين من حققت لهم التفاؤل والمقدرة نسبتهم ب53,33% كما نجد نسبة 28,33% والتي أثرت عليهم ثقتهم في قدراتهم بشكل ايجابي من خلال التجديد والتطوير، بينما تمثل نسبة 18,33% المبحوثين الذين تمكنهم

التعلم في البرنامج التكويني من زيادة الثقة بقدراتهم المهنية، وهذا ما أدى بهم للإبداع والابتكار في العمل وان زيادة ثقتهم في قدراتهم راجع إلى اكتساب الخبرة والمهارة المطلوبة التي تعمل على توسيع مدارك العمال وتنمي مهاراتهم وتفجر طاقاتهم وترفع من تطلعاتهم ومشاركاتهم، وهو ما يزيد من التوافق المهني لديهم لكونه يضمن التجديد في الأفكار والإبداع، كما أن اكتساب معلومات ومعارف جديدة وتطوير القديمة منها تساعد على تكيف إمكانيات الفرد الذهنية والعضلية مع متطلبات المهنة أنيا ومستقبليا خاصة جراء تبادل الأفكار من خلال الاحتكاك مع الزملاء أو حتى مع رؤسائهم ، وهذا ما أكدت عليه نظرية "دوغلاس ماغريغور" والتي اهتمت بالطبيعة الإنسانية للعامل من خلال تطوير وتنمية قدراته واكتساب مهارات و خبرات جديدة من خلال إعداد برامج تكوينية، كما تحث على الإبداع والابتكار وتفجير القدرات التي تؤدي بالضرورة إلى التجديد والتطوير ورفع مستوى توافقه وزيادة الانسجام والتكيف مع العمل بالتالي اكتساب ميزة خاصة بالشركة التي من خلالها تستطيع كسب مكانة في السوق الداخلية والخارجية.

الجدول رقم (26): تقييم العمل قبل التكوين.



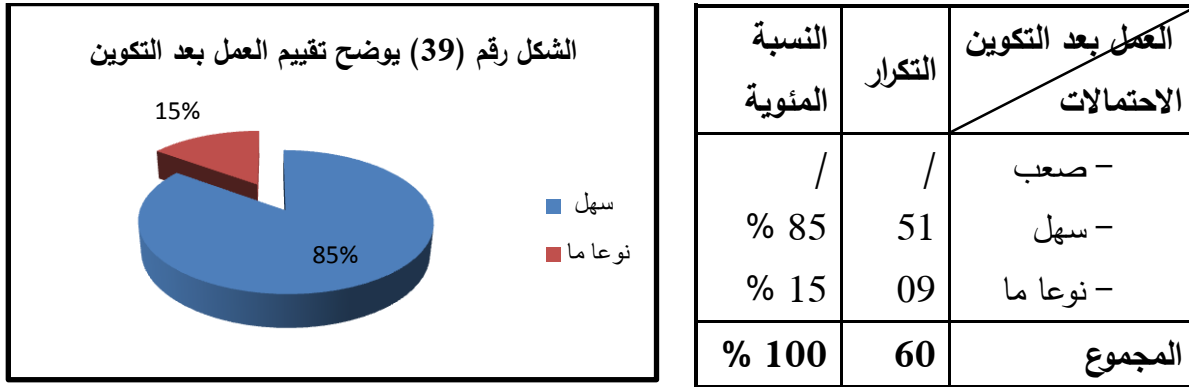
العمل قبل التكوين	التكرار	النسبة المئوية %	الاحتمالات
- صعب	29	48,33%	
- سهل	/	/	
- نوعا ما	31	51,66%	
المجموع	60	100%	

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 51,66% من مجتمع الدراسة يرون أن عملهم قبل خضوعهم للتكوين صعبا نوعا ما و لم يكن لديهم إلماما بظروف العمل ، كما نجد أن العمال الذين يجدون صعوبة في إنجاز العمل الذي يقومون به قبل التكوين تقدر نسبتهم 48,33%، فأغلب المبحوثين في الشركة في حاجة إلى التكوين على طرق وأساليب العمل بشكل مستمر لأداء العمل بطريقة صحيحة وسليمة ، لأن بعض الآلات الإنتاج التي تتوفر عليها الشركة ذات تكنولوجيا حديثة، هذا وبالإضافة إلى أن اعتماد الشركة على نظام العمل بالتناوب خاصة المناوبة الليلية التي لها تأثير كبير على درجة صعوبة العمل الذي يتطلب اليقظة والفتنة والحذر أثناء العمل ، وهذا ما زاد من درجة تعقد

العمل والذي اثر على مردودية العامل وعلى نفسيته وشعوره بالتعب والملل والقلق والذي يؤثر سلبا على درجة توافقه في العمل.

ومعنى ذلك أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يرون أن العمل الذي يقومون به قبل خضوعهم للتكوين صعبا، وأنه لا يتناسب مع طموحاتهم وتطلعاتهم ورغباتهم هذا ما سيتوجب إخضاع عمال الشركة للتكوين كلما سمحت لهم الفرصة بذلك.

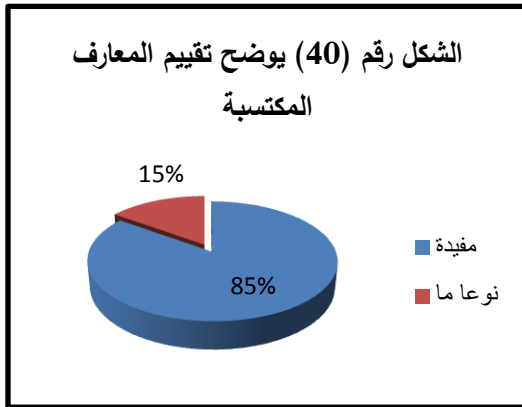
الجدول رقم (27): تقييم العمل بعد التكوين.



توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين في الشركة أصبح عملهم بعد التكوين سهل وذلك بنسبة 85% في مقابل 15% من العمال الذين أصبح عملهم سهلا نوعا ما بعد التكوين، فتطوير أساليب العمل نتيجة المعارف المكتسبة من التكوين والسعي إلى تجديد تلك المعلومات بصفة مستمرة يزيد من درجة الإتقان والكفاءة لدى العامل، كما يزيد من درجة سهولة المهام الموكلة في اقل وقت وبأقل جهد و أقل تكلفة، كما أن التكوين أدى إلى تنمية المهارات وإحداث بعض التعديلات في أنماط السلوك لدى العامل سواء بغرض إكسابه أنماط سلوكية مغايرة لما تعلمه أو تعديلها أو إزالتها، مما يساعد المتكون على نهج سلوك جديد يزيد من مستوى أدائهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض واندماجهم في بيئة العمل.

ومعنى ذلك أن التكوين في الشركة الإفريقية للزجاج عاد بنتائج ايجابية تعمل على زيادة تكييف العامل وزيادة توافقه مع العمل الذي يقوم به، وهذا ما يؤدي إلى تحسين وارتفاع مردودية الشركة وتحقيق أهدافها المسطرة.

الجدول رقم (28):تقييم المعارف المكتسبة.

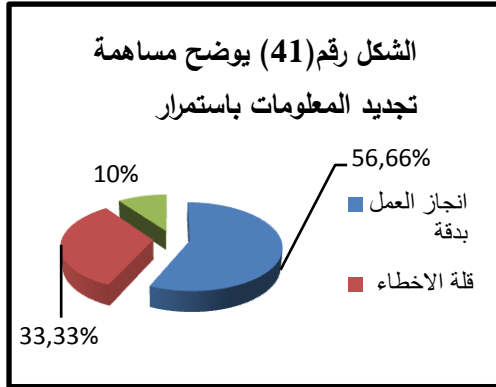


النسبة المئوية %	التكرار	المعارف المكتسبة الاحتمالات
85%	51	- مفيدة
15%	09	- نوعا ما
%/	/	- غير مفيدة
% 100	60	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين في الشركة أقرروا بلأن المعارف التي اكتسبوها من التكوين كانت مفيدة و تقدر نسبتهم 85%، فالمعارف التي تلقوها أضافت لهم خبرات جديدة خاصة ما تعلق بطرق وأساليب العمل التي كانوا يجهلونها وه ذا ما ساعدهم على إتقان عملهم، كما مكنتهم المعارف الجديدة من تعديل بعض السلوكات الخاطئة التي كانوا يعملون بها وتطوير الب عض الآخر منها، وتبني وتطبيق أفكار صحيحة بالتالي إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة وبكفاءة عالية، كما انه تمكن العامل من الإلمام بجميع الجوانب المرتبطة بالعمل ، وه ذا ما يقلل من حدة ودرجة التوتر لديه حول كيفية إنجاز المهام الموكلة إليه وه ذا ما يزيد من درجة الثقة بنفسه وانه كلما ارتفعت درجات الثقة لديه كلما ساعده على التوافق المهني أكثر.

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تسهر على أن تكون المعارف التي تقدم لعمالها من خلال التكوين مفيدة إلى أبعد ما يمكن، وه ذا ما دلت عليه النسب التي تحصلنا عليها من مجموع العمال المبحوثين الشيء الذي من شأنه تنمية وتطوير معارف العمال وه ذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة مع مراعاة والحرص على نوعية المعارف المقدمة.

الجدول رقم (29): تجديد المعلومات باستمرار.



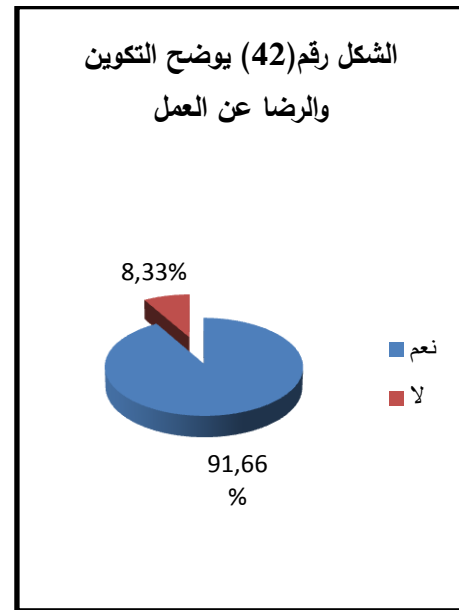
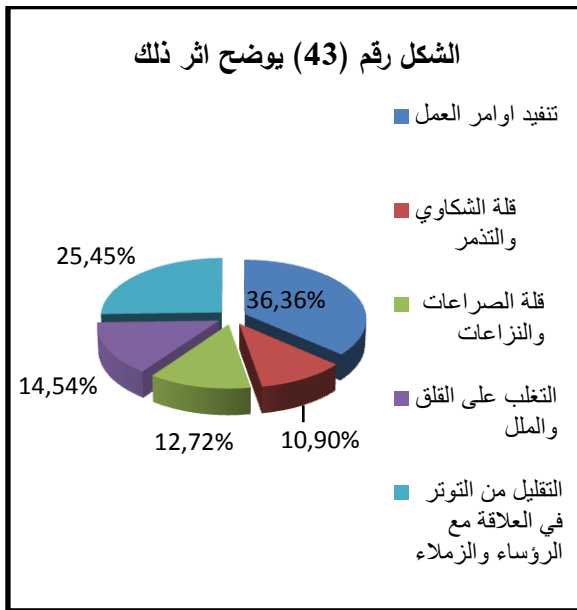
النسبة المئوية %	التكرار	تجديد المعلومات
56,66%	23	انجاز العمل بدقة
33,33%	20	قلة الأخطاء
10%	6	التغلب على الصعوبات
100%	60	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن التجديد المستمر للمعلومات للعمال المبحوثين في الشركة الإفريقية للزجاج يمكنهم من إنجاز عملهم بدقة والمقدرة نسبتهم بـ 56,66%، في حين نجد ما نسبته 33,33% من العمال ساعدهم تجديد المعلومات باستمرار إلى قلة الأخطاء المرتكبة في العمل، وهنا تبرز أهمية التكوين وأثاره الإيجابية ، باعتبارها يزود العمال بمعارف وخبرات جديدة وإلمامهم بجميع الأمور المتعلقة بعملهم ويتضح من خلال إنجاز العمال لعملهم بدقة وقلة ارتكابهم للأخطاء أثناء العمل كما تمكن العامل من التغلب على الصعوبات التي تواجهه في العمل وهنا يصبح العامل يشعر بحالة من الارتياح النفسي الأمر الذي يزيد من توافقه واستقراره في الشركة.

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تسعى إلى تجديد المعلومات باستمرار، نظرا لأهمية ذلك في مجال العمل من أجل مواكبة التطورات والإحاطة بكل ما هو جديد.

الجدول رقم (30): التكوين والرضا عن العمل.

النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئات	العينة الاحتمالات
%91,66	55	%36,36	20	تنفيذ أوامر العمل	نعم
		%10,90	06	قلة الشكاوي و التذمر	
		%12,72	07	قلة الصراعات و النزاعات	
		%14,54	08	التغلب على القلق و الملل	
		%25,45	14	التقليل من التوتر في العلاقة مع الرؤساء و الزملاء	
%08,33	05	لا			
%100	60	المجموع			

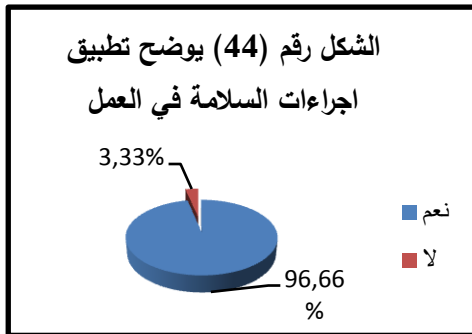


توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين راضون عن النشاط الذي يقومون به جراء التكوين بنسبة 91,66%، وهذا يبرز في تنفيذ العمال لأوامر العمل بنسبة 36,36% أما الذين ساهم التكوين في التقليل من التوتر في العلاقات مع الرؤساء والزملاء بنسبتهم 25,45%، هذا وبالإضافة إلى قلة الشكاوي والتذمر وقلة الصراعات والنزاعات والتغلب على حالات القلق والملل بنسب متقاربة والتي تراوحت مابين 10% و 14%، حيث أن السياسات المتبعة في الشركة و توفير الظروف الملائمة للعمل بالإضافة إلى حصول العامل على حقوقه الكاملة، كل ذلك يجعل العامل راض عن عمله

وعن مختلف الظروف الحيطة به، واستجابته السريعة وتقبله لمختلف إجراءات التعديل والتطوير في مجال العمل، وبالتالي إنجاز العمل بالمواصفات المطلوبة، هذا ما يجعله متكيفا مع مختلف التغيرات وقادرا على إزالة توتراته عن طريق إشباع حاجاته المختلفة، وهنا يكون العامل راض عن نفسه الشيء الذي ساعده على التغلب عن حالات القلق والملل وخلو حياته النفسية من الصراعات والنزاعات، كما ساعده التكوين على خلق علاقات اجتماعية إيجابية في مجال العمل، يسودها الود والاحترام المتبادل خاصة في علاقاته مع زملائه و رؤسائه في العمل، والذي قلل من حدة التوتر في العلاقة بينهم، الأمر الذي جعله راض عن نفسه ومتوافقا مع عمله.

ومعنى ذلك أن العامل في الشركة الإفريقية للزجاج مرتاح نفسيا وه ذا من خلال توفر الشركة على الظروف الملائمة لإنجاز العمل بسهولة، واحتوائها على أنظمة وحوافز وبرامج تكوينية تشجعه على القيام بالعمل، وه ذا ما يضمن التوافق المهني للعامل داخل الشركة، وعليه فإن جل عمال الشركة راضون عن الجهد المبذول من طرفهم وبالتالي الرضا عن العمل الذي يقومون به ، هو حافز ضروري لزيادة التكيف مع العمل والانسجام الذي يضمن الاستقرار وزيادة ارتباط العمال بالشركة.

الجدول رقم (31): تطبيق إجراءات السلامة في العمل.



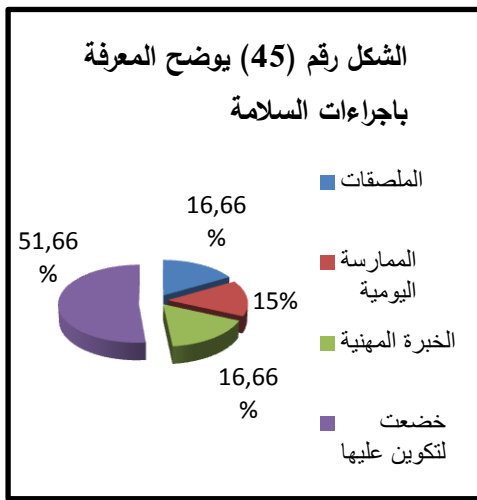
التكرار	النسبة المئوية %	تطبيق إجراءات السلامة في العمل	الاحتمالات
58	96,66%	نعم	- نعم
2	3,33%	لا	- لا
60	100%	المجموع	

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب عمال الشركة المبحوثين يطبقون إجراءات السلامة المطلوبة في العمل بنسبة 96,66%، نظرا لخطورة العمل و طبيعته التي تتطلب تطبيق إجراءات السلامة من أجل الوقاية من الحوادث والأخطار المهنية ، لهذا تحرص الشركة على سلامة عمالها من خلال إخضاعهم لتكوين معرفي خاص بإجراءات السلامة المهنية والتي تتلاءم فعلا مع طبيعة الأنشطة الموجودة فيها ما يضمن انسجامهم تكيفهم السليم مع معدات وآلات العمل والإنتاج، كما يضمن صحة وسلامة العامل النفسية والبدنية، وخلوها من مختلف الأمراض وهنا يصبح العامل متوافقا مع عمله.

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تهتم بعمالها وآلاتها، من خلال إجراءات الوقاية والإرشاد بصفة تسمح بحماية عمالها والمحافظة على آلات ومعدات العمل، مما يجعل عمال الشركة يتقيدون بهذه الإجراءات، ويعملون على تحقيق الهدف منها.

وعليه فالعمال في الشركة الإفريقية للزجاج، يطبقون إجراءات السلامة أثناء أداء الأعمال الموكلة إليهم وذلك نظرا لأهميته، خاصة لكون العمل في الشركة الإفريقية للزجاج يتطلب معرفة تلك الإجراءات والتمكن من تطبيقها من أجل الحفاظ سلامة العمال وضمان توافقهم المهني واستقرارهم في الشركة.

الجدول رقم (32): معرفة إجراءات السلامة.

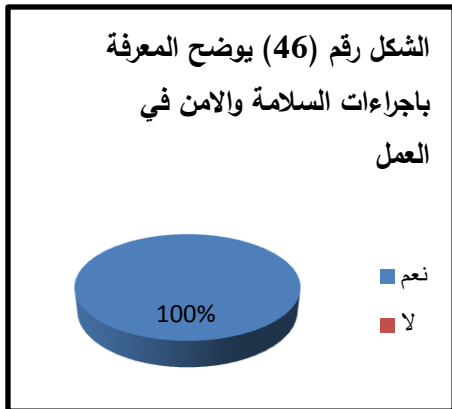


النسبة المئوية %	التكرارات	معرفة إجراءات السلامة	الاحتمالات
16,66 %	10	- المصقات	
15 %	9	- الممارسة اليومية	
16,66 %	10	- الخبرة المهنية	
51,66 %	31	- خضعت لتكوين عليها	
100 %	60	المجموع	

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين عرفوا إجراءات السلامة من خلال خضوعهم للتكوين عليها وتقدر نسبتهم 51,66 %، نظر لطبيعة العمل في الشركة الإفريقية للزجاج وما يمتاز به من صعوبة فلنكون له دور هام وفعال في توعية العمال بالإجراءات الواجب اتخاذها أثناء قيامهم بالعمل والتي تحميهم من مختلف الأخطار والحوادث التي تقع في بيئة العمل وما لها من تأثير على نفسية العامل وعلى درجة توافقه في العمل، بينما نجد نسبة 16,66 % وهي التي تمثل العمال الذين عرفوا إجراءات السلامة عن طريق المصقات نظر لوجودها الدائم في بيئة العمل بالإضافة إلى الخبرة المهنية لكون أغلب العمال في الشركة الإفريقية لهم اقدمية في العمل والتي أكسبتهم الخبرة والكفاءة في العمل حول كيفية القيام بالعمل وتجنب الوقوع في الأخطاء والحوادث.

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد بدرجة كبيرة على تكوين العمال من أجل توعيتهم بإجراءات السلامة ، أي أنها تهتم بأمن وسلامة عمالها الذي يضمن استقرارهم في العمل وتوافقهم.

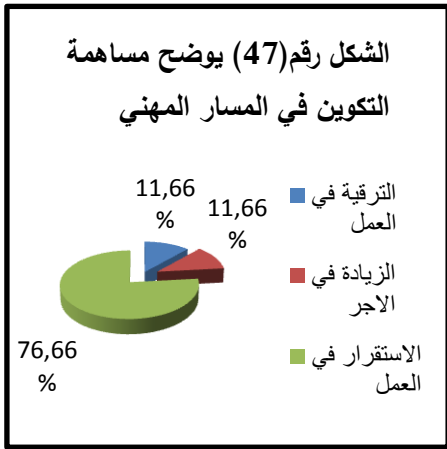
الجدول رقم (33): المعرفة بإجراءات السلامة والأمن في العمل.



النسبة المئوية %	التكرارات	إجراءات السلامة والأمن	
		الاحتمالات	
100 %	60	- نعم	
% /	/	- لا	
100 %	60	المجموع	

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن جميع العمال المبحوثين يرون أن المعرفة بإجراءات السلامة يضمن لهم الأمن في العمل الذي يقومون به و هذا بنسبة 100%، و يرجع ذلك إلى الدور الذي تلعبه إجراءات السلامة في تحقيق الأمن لعمالها، ف معرفة العمال بهذه الإجراءات يعزز من اندماجهم في العمل، هذا ما يؤثر على طريقة أدائهم للمهام الموكلة لهم، فإجراءات السلامة تلعب دور جد هام في محيط العمل فكلما شعر العامل بأنه محمي وعلى علم بكافة الإجراءات التي تقيه من الأخطار الناجمة عن التعامل اليومي مع الآلات كلما زاد شعوره بالأمن، الشيء الذي يساعدهم على التكيف مع الآلات التي يعملون عليها وهو بدوره يجعلهم يشعرون بالراحة النفسية والاطمئنان كل ذلك يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم و استقرارهم في العمل، نتيجة توفير الشركة لهم كل ما من شأنه أن يضمن سلامتهم في العمل وهو ما يحقق لهم التوافق المهني.

الجدول رقم (34): مساهمة التكوين في المسار المهني.



النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
76,66 %	46	- الاستقرار في العمل
11,66 %	07	- الترقية في العمل
11,66 %	07	- الزيادة في الأجر
100 %	60	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب العمال المبحوثين قد ساهم التكوين في استقرارهم و ذلك بنسبة 76,66% بينما نجد 11,66% من العمال الذين أجابوا بلبن التكوين قد ساهم في ترقيتهم والتي صاحبها الزيادة في أجورهم، ويرجع ذلك إلى رفع قدرات العامل مما ساعدته على تحسين إنتاجية الشركة وما واكبها من حركات و تنقلات وظيفية من ترقية بعض العمال وما صاحبها من الزيادة في الأجر، كما ساعد التكوين على معالجة نقص المهارات لدى الأفراد العاملين ومعالجة مختلف معوقات الأداء لتمكين العامل من انجاز عمله و للاستقرار فيه، كما ساهم التكوين في التفاعل الاجتماعي بين مختلف العمال في الشركة و تنمية العلاقات الحسنة بينهم و زيادة الولاء والانتماء لها والارتباط بها. ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تسعى إلى الحفاظ على عمالها من خلال توفير التكوين الذي يضمن توافقتهم واستقرارهم بها.

الفصل السابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة.

تمهيد

1- مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

3- مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية.

خلاصة الفصل.

تمهيد.

بعد تقديم تفسير وتحليل للبيانات والمعطيات الميدانية الموضوعية في جداول إحصائية والمتعلقة بالتكوين والتوافق المهني، والتي قسمت حسب محاور الاستمارة، ومن خلال ما تم إبرازه في الجانب النظري من طرح لإشكالية الدراسة، ومختلف المقاربات النظرية التي تقدم عديد التحليلات لعملية التكوين وللتوافق المهني، و بعد التطرق لدراسات سابقة ومشابهة والتي تخدم موضوع البحث بقدر كبير أو في بعض جزئياته، أصبح من الضروري في هذا الفصل توضيح مدى تحقق فرضيات الدراسة من خلال مناقشة النتائج بما كان من مجتمع البحث، وحسب الدراسات السابقة، وتحديد موقع الدراسة في البناء النظري، والتطرق أيضا إلى القضايا التي أثارها بحث ودراسة موضوع التكوين والتوافق المهني للعامل في المؤسسة.

1- مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة.**1-1 طبيعة مجتمع البحث:**

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع البحث النتائج التالية:

- 60% من العمال المبحوثين ذكور، وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة والذي يتطلب جهدا وقوة تحمل كبيرين خاصة في المستويين التنفيذي والإشرافي.
- 33,33% من العمال المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 40- 50 سنة وهي الفئة العمالية الغالبة على مجتمع الدراسة والتي تمثل فئة الكهول، أما 26,66% يمثلون فئة الشباب بالتالي فإن عمال الشركة الإفريقية للزجاج هم مزيج من الخبرة والطموح.
- 45% من العمال المبحوثين هم ذوو مستوى تعليمي ثانوي، أما 31,66% فهم ذوو مستوى تعليمي متوسط، أي أن المستوى التعليمي لعمال الشركة الإفريقية للزجاج مقبول إذا ما قارناه بالأنشطة والأعمال الموجودة في الشركة.
- 70% من العمال المبحوثين متزوجون في حين أن 30% عزاب وهذا راجع إلى التركيبة العمرية المنحصرة بين 30 إلى 40 سنة.
- جاءت المناصب الوظيفية للشركة موزعة كما يلي: 21,66% إدارات، 35% عمال تحكم، 43,33% عمال تنفيذيون.

- 40% من العمال المبحوثين لهم مدة خدمة أكثر من 20 سنة، في حين نجد من تراوحت مدة خبرتهم في العمل ما بين 05 إلى 10 سنوات فهم بنسبة 31,66%، وان 16,66% من العمال المبحوثين لهم مدة خدمة اقل من 05 سنوات في الشركة وهذا ما يبين ثبات معظم العمال بالتالي استمرار الشركة واستقرارها من خلال توظيف عمال جدد، كما تدل تلك النسبة كذلك على قدم الشركة.

- 61,66% من العمال المبحوثين يتقاضون أجرا يتراوح ما بين 24000 دج إلى 30000 دج وهي القيمة المحددة من طرف الشركة للعمال الذين يشتغلون في المستوى التنفيذي، غي حين نجد 21,66% من العمال المبحوثين يتقاضون أجرا يتراوح ما بين 30000 دج إلى 35000 دج وهم يمثلون عمال التحكم.

1-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

بالنظر إلى معطيات الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى والتي كان نصها " برامج التكوين واندماج العامل في المؤسسة." يتضح من خلال إجابات المبحوثين على محور الاستبيان الثاني والمتعلق بتلك الفرضية و بعض النسب التي تم التوصل إليها، تشير إلى أن الشركة الإفريقية للزجاج تقوم بإخضاع عمالها للتكوين وهذا يرجع إلى حاجتهم لاكتساب خبرات في العمل لتطوير قدراتهم وزيادة معارفهم حول طريقة أداء العمل من اجل تحقيق توافقتهم مع العمل وضمان اندماجهم مع بيئة العمل بما تتضمنه من وسائل ومعدات وآلات العمل والإنتاج وكذلك ظروف العمل عامة والتأكيد على قيام العمال بالمهام والأدوار المطلوبة منهم، هذا بالإضافة إلى طبيعة العمل الذي يقومون به وضمان مواكبة جميع التطورات الحاصلة في العمل من اجل ربح الوقت والتكلفة بالنسبة للشركة من جهة وضمان توافق العامل مع عمله من جهة أخرى ولهذا فالعمل في الشركة الإفريقية للزجاج يستلزم على العامل أن يكون مكونا على كيفية انجاز العمل بالتالي، فان الشركة الإفريقية للزجاج تفرض على عمالها التكوين بشكل إلزامي حفاظا عليهم وضمان استقرارهم وبقاءهم في الشركة، وهذا ما يبينه الجدول رقم (09) بنسبة (56,66%) وأن البرامج التكوينية المسطرة من طرف الشركة لا تكون بصفة عشوائية وإنما يتم إعداد البرنامج بمراعاة بعض الفوارق بين الأفراد، كالتخصص، الخبرة المهنية، المهارات المتوفرة بالإضافة إلى المهام المسندة لكل عامل داخل الشركة وهذا راجع كله إلى التمايز والاختلاف في مستوى القدرات والخبرات التي يتمتع بها كل عامل ويتضح ذلك من في الجدول رقم (10)، وهذا ما يدل على أن الشركة تعتمد على قواعد رئيسية ومعايير موضوعية في إعداد البرنامج التكويني ، بالإضافة إلى مراعاة الفوارق يتم كذلك تحديد

وضبط كل من مكان إجراء التكوين، الأساليب المعتمدة والمدة اللازمة لتحقيق أهدافه فالجدول رقم (12) يوضح مكان إجراء التكوين ويؤكد فيه أن اغلب العمال المبحوثين بنسبة (85%) على أن التكوين يتم داخل الشركة وذلك لضمان تكييف العامل واندماجه مع الآلة وظرف العمل، خاصة إذا كان التكوين يتم في مواقع العمل مع المشرف المباشر أو أثناء تأديته للمهام الموكلة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تضمن الشركة الدوام العادي لعمالها وعدم تغييبهم عن أماكن عملهم، بالتالي فإن الشركة تقوم باعتماد مجموعة من الأساليب التي يتم اختيارها لتتناسب مع محتوى البرنامج التكويني، ومن بين هذه الأساليب المعتمدة نجد الندوات والمحاضرات، المناقشات التي تفتح المجال للعمال والقائمين بالتكوين لتبادل الآراء والأفكار وتبادل وجهات النظر من أجل تكوين حصيلة من المعارف من شأنها أن تزيد من تنمية شعور المتكويين بأنهم طرف فعال ومهم في العملية التكوينية وأن لديهم آراء وأفكار قيمة وهذا ما يساعد على نشر جو من الثقة المتبادلة في محيط العمل، أما بالنسبة لمدة التكوين فعلى الرغم من قصر الفترة الزمنية المخصصة للبرنامج التكويني إلا أن اغلب المبحوثين اجمعوا على كفايتها لكونهم اكتسبوا قدرات، مهارات، خبرات و معارف جعلتهم متحكمين في الآلات التي يشتغلون عليها، كما مكنهم التكوين من تشغيلها بحیطة وحذر، هذا بالإضافة إلى التقليل من الوقت في انجاز المهام والسرعة وهو ما جاء في الجدول رقم(19)، ضف إلى ذلك فإن التكوين كان له دور جد هام في تحسين العلاقات الإنسانية داخل الشركة ويظهر ذلك من خلال الاحتكاك المباشر بين العمال ورئسهم في العمل وهذا ما يوضحه الجدول رقم (20)، بنسبة (81,66%) ، كما يتجلى ذلك في الجدول رقم (24) الذي يبين حرص الرئيس على حل المشاكل التي تواجه العمال أثناء التكوين، وهو ما يزيد من درجة حبهم له وكسب وده وهذا يساهم في بناء علاقات ودية فيما بينهم تزيد بدورها من درجة الشعور بالانتماء إلى الجماعة وإلى الشركة وزيادة شعور العمال بأهميتهم وأهمية ما يقومون به وهذا ما يدفعهم إلى حب العمل والرغبة فيه وانجازه بدقة تامة الشيء الذي يحقق لهم أهم غاية يطمح لها الفرد في عمله وهو التوافق المهني، كما ان الاعتراف الضمني للرؤساء بقدرات العمال وكفاءتهم وتقديرهم للمجهودات التي يبذلونها جعلت الرؤساء يمنحون للعمال جانبا للتعبير عن آرائهم والأخذ بها في العمل، هذا بدوره ولد لديهم شعور بالراحة النفسية والاحترام والتقدير وهو ما ورد في الجدول رقم (21) بنسبة (73,34%)، والجدول رقم (22) يوضح الآثار الايجابية من جراء المعاملة الحسنة من طرف الرؤساء والتي اجمع العمال المبحوثين عليها بنسبة (93,33%)، كما كان للتكوين كذلك دور فعال في بناء واكتساب العمال لعادات وسلوكات جديدة

تجسدت في العمل الجماعي وتطوير أساليب التفاعل الاجتماعي من خلال الاحتكاك بين العمال وتبادل المعلومات فيما بينهم الشيء الذي جعلهم متماسكين ومتجانسين ويعملون على حل مشاكل بعضهم البعض خاصة ما تعلق بالعمل ، والجدول رقم (23) يؤكد على ذلك بنسبة (93,61%)، كل هذا جعل من عمال الشركة الإفريقية للزجاج كعائلة واحدة تجمعهم علاقات محبة وأخوة تجلت في التعاون ومساعدة بعضهم البعض وحقق لهم بذلك نتائج جد ايجابية أهمها التوافق المهني.

وعليه فان هذه المعطيات تؤكد أن برامج التكوين تساهم في تحقيق اندماج العامل في الشركة الإفريقية للزجاج، وبذلك يمكن التأكيد على أن الفرضية الفرعية الأولى ببرامج التكوين واندماج العامل في المؤسسة " قد تحققت.

1-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الثانية والتي كان نصها " التكوين المعرفي ورفع الروح المعنوية " يتبين لنا أن أغلب المبحوثين قد اقرروا بأنه قد أضيفت لهم معارف ومعلومات جديدة أثناء تفاعلهم في العمل وهذا ما يبرز في الجدول رقم(25) بنسبة (93,33%)، وهذه النسبة مؤشر واضح على مساهمة التكوين المعرفي الذي يخضع له العمال في تطوير قدراتهم والرفع من درجة التفاؤل لديهم والتي مكنتهم من التجديد و التطوير في العمل الذي يقومون به، بالإضافة إلى زيادة الرغبة والإبداع والابتكار لديهم وهو ما جاء في الجدول رقم (26)، فاغلب العمال يرون أن المعارف والمعلومات التي اكتسبوها مكنتهم من القيام بأعمالهم بكل سهولة وأكثر دقة من ذي قبل وهذا ما وضحه الجدول رقم(29)، فالتكوين المعرفي حول طريقة أداء المهام يكسبه بالضرورة معارف وخبرات مرتبطة بمجال تخصصه، كما تمكنه من الإلمام بجميع الجوانب هذا ما يزيد ثقه بنفسه وبقدراته وإمامه بجميع المعلومات والمهارات المتعلقة بكيفية انجاز المهام يؤدي إلى الارتياح النفسي وزيادة الولاء للشركة بالتالي يحقق له الرضا عن النشاط الذي يقوم به وتنفيذ أوامر العمل، كما له دور هام في التقليل من حدة القلق والملل والتوتر في العلاقات مع الرؤساء وزملاءه في العمل وهذا ما يجنبه الوقوع في الصراعات والنزاعات التي تنشأ في العمل الشيء الذي من شأنه أن يجعله منسجما وهذا ما يبرز في الجدول رقم(31) بنسبة(91,66%).

أما فيما يخص إجراءات السلامة فان اغلب العمال هم على معرفة واطلاع على هذه الإجراءات وذلك راجع إلى خطورة العمل وطبيعته التي تتطلب المعرفة التامة بإجراءات السلامة والوقاية خاصة من الحوادث، وكان ذلك من خلال الخضوع للتكوين عليها بالإضافة إلى الاعتماد على الخبرة المهنية للفرد

وكذلك على الملصقات التي تلعب هي الأخرى دورا في تقديم الإرشادات والتوجيهات كما أنها تعد أفضل طريقة لوجودها الدائم في أماكن العمل بالنظر إلى طبيعة العمل والتي تفرض على الشركة الإفريقية للزجاج أن تطلع عمالها على كافة إجراءات السلامة لهذا تسعى الشركة لاطلاع العمال على الإجراءات الواجب اتخاذها أثناء أداء العمل من أجل ضمان سلامتهم و جعلهم مرتاحين أثناء قيامهم بالعمل من خلال خضوعهم للتكوين على طرق الاستخدام الأمثل للآلات ومعدات العمل الشيء الذي من شأنه أن يحقق لهم التوافق المهني، و بالتالي فمعرفة العامل بإجراءات السلامة يضمن له الأمن في العمل الذي يقوم به وهذا حسب الجدول رقم (34) بنسبة (100%) أي أن جميع العمال أقرروا بأن معرفتهم بإجراءات السلامة يحقق لهم الأمن في العمل وبذلك يصبح العامل مطمئنا ومرتاح البال على نفسه ومحميا من الأخطار وهذا ما يجعله يركز على عمله ويؤديه دون خوف وتردد ويقبل عليه بكل حب ويقلل بذلك من غيابه عن العمل، وهذا بدوره يجعله متوافق مع عمله كما تبرز كذلك مساهمة التكوين المعرفي الذي تلقاه العامل في مساره المهني في الترقية الوظيفية والزيادة في الأجر الشيء الذي جعل العمال يشعرون بالرضا في العمل لأنهم حققوا أهم ما يطمح له الفرد عند ولوجه عالم الشغل بالتالي ضمان بقائهم واستقرارهم في الشركة وعدم تفكيرهم في تركها أو مغادرتها، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (35)، وعليه فإن هذه المعطيات تؤكد أن التكوين المعرفي يزيد من درجة رفع الروح المعنوية لدى العمال ومنه فالفرضية الفرعية الثانية تحققت إلى ابعده مدى.

1-4 النتائج العامة للدراسة:

بناء على القراءات الإحصائية للجدول السابقة و تحليلنا للنتائج تم التوصل إلى ما يلي:

- تساهم برامج التكوين في اندماج العامل داخل المؤسسة.
- يساهم التكوين المعرفي في رفع الروح المعنوية للعامل داخل المؤسسة.
- العمال بعد التكوين أصبحوا متحكمين في الآلات و أصبح عملهم يتم بفعالية.
- العلاقات الحسنة التي تربط العمال مع رؤسائهم تزيد من رفع الروح المعنوية لديهم.
- أخذ الرؤساء بآراء العمال في مجال العمل يزيد من شعور العمال بالاحترام و التقدير.
- يساعد التكوين على اندماج العمال مع بعضهم البعض من خلال العمل الجماعي و تبادل الخبرات و المهارات.
- المعاملة الحسنة للمشرف أثناء العملية التكوينية تزيد من توافق العامل مع عمله.

- اكتساب المعارف يزيد من ثقة العامل بقدراته المهنية و يرفع من درجة التفاؤل لديه.
- تجديد المعلومات باستمرار يمكن العامل من إنجاز عمله بدقة و قلة الاخطاء فيه، ما يزيد من درجة توافقه المهني.
- المعارف المكتسبة من التكوين تقلل من حالات القلق و الملل.
- التكوين المستمر للعمال من شأنه أن ينمي روح المبادرة و الابتكار في العمل.
- تحرص الشركة الإفريقية للزجاج بمراعاة الفوارق بين الأفراد في أعداد البرنامج التكويني.
- كلما زادت استفادة العمال من فرص الخضوع للبرامج التكوينية كلما أذى ذلك إلى التعلم و تنمية المهارات و القدرات و اكتسابهم المعارف و الخبرات.
- يساهم التكوين في تحسين أساليب التفاعل بين الأفراد داخل الشركة و تنمية العلاقات الحسنة بينهم.
- تطبيق إجراءات السلامة يعزز من إندماج العمال مع آلات و معدات العمل.
- التكوين الذي خضع له العمال جعلهم راضون عن الجهد المبذول من طرفهم.
- تجديد المعلومات باستمرار يجعل العامل يتقن عمله و ينجزه بدقة.
- الإلمام بجميع الجوانب المرتبطة بالعمل يقلل من حدة التوتر لدى العامل و يزيد من درجة الثقة لديه.
- ومنه يمكن القول أن للتكوين دور أساسي في تحقيق التوافق المهني للعامل داخل المؤسسة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

لقد سبق أن تطرقنا في الفصل الأول إلى عدد من الدراسات السابقة والمثابفة لموضوع دراستنا حيث تناولنا عشرة دراسات منها ما يتشابه مع دراستنا في المتغير المستقل أو مع المتغير التابع، كما سبق و أوضحنا جوانب الإستفادة منها، والآن تحتم علينا العودة إليها من أجل مناقشة ومقارنة نتائج دراستنا الميدانية مع جملة من نتائج الدراسات السابقة والمثابفة، حيث سيتم التطرق إلى كل دراسة على حدا من حيث النتائج المتوصل إليها.

بالرجوع إلى دراسة "كمال طايطي" بعنوان " دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة " والذي توصل إلى جملة من النتائج والتي من بينها أن هدف التكوين هو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم، قدراتهم، تغيير سلوكهم وتعديل إتجاهاتهم بذلك يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها، وهذا ما اتفق مع دراستنا حيث توصلنا إلى أن التكوين ساهم في اكتساب الخبرة والمهارات والتي تزيد من سهولة إنجاز المهام الموكلة أداء العمل بأقل جهد، أقل وقت وأقل تكلفة، كما

توصل "كمال طااطي" من خلال دراسته إلى أن الإحتياجات التكوينية تختلف باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية وغير إشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف، فكلما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشكلات الفنية بشكل أكبر من الوظائف غير الإشرافية، وهو ما يتفق مع النتيجة التي توصلنا إليها من خلال دراستنا أن الشركة الإفريقية للزجاج تهتم بمراعاة الفوارق بين الأفراد في إعداد البرنامج التكويني والتركيز على من يحتاجون لذلك في عملهم لأن ما يناسب أفراد من المستويات الإدارية العليا يختلف عما يتناسب مع عمال التحكم وعمال التنفيذ.

أما دراسة "ميلاط صبرينة" بعنوان "التكوين المهني والفعالية التنظيمية" ، فقد جاءت نتائجها مشابهة لنتائج دراستنا حيث توصلت إلى أن التكوين المهني يعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد من خلال شعورهم بحرص المؤسسة على تنمية مهاراتهم، كما توصلت إلى أن التدريب المستمر يرفع ويحسن مستوى أداء العمال وهذا يتجلى من خلال زيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية وتحقيق الإستقرار، وهذا ما أتفق مع النتائج التي توصلنا إليها، أن التكوين يساهم في معالجة نقص المهارات لدى الأفراد العاملين ومعالجة مختلف معوقات الأداء التي تجعل العامل متمكنا من عمله وهذا ما يضمن له الإستقرار في عمله ويعزز ولائه ، إنتماءه وزيادة إرتباطه في الشركة، كما توصلنا إلى أن ما تعلمه العمال في البرنامج التكويني زاد من ثقتهم بقدراتهم المهنية ورفع الروح المعنوية لديهم وهذا ما أدى بهم إلى الإبداع و الإبتكار في العمل والأهم من ذلك هو توافقهم في العمل الذي يعد مؤشر النجاح أو الفشل في العمل.

أما دراسة "بودوخ غنية" بعنوان " إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، فقد نتاجها مركزة على التخطيط حيث توصلت إلى أن مراعاة التخطيط والتنظيم الجيد للعملية التكوينية له أهمية كبيرة، وهو ما أتفق مع النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا، حيث أن الشركة الإفريقية للزجاج تحرص على إعداد برامج تكوينية مصممة بدقة تراعي من خلالها الفوارق بين الأفراد و ضبط المدة اللازمة للتكوين وتحديد المكان والأساليب المناسبة للعملية التكوينية.

أما دراسة " فهد بن محمد السعدون" بعنوان " دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين"، فقد توصل إلى أن أغلب أفراد عين الدراسة موافقون بشدة حول إيجاد سبل للحد من المعوقات التي تواجههم أثناء البرنامج التكويني، ويمكن القول بأن هذه النتيجة تتوافق مع النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا والتي تبين لنا أن العمال واجهتهم العديد من المشاكل أثناء البرنامج التكويني نتيجة لعدم

استيعابهم لمحتواه ، وهو ما دفعهم إلى اللجوء إلى المشرف المباشر واستشارة بعضهم البعض من أجل الوصول إلى الحلول المناسبة لها.

أما فيما يخص دراسة " Andy cosh " و "A lain hughes" بعنوان "العلاقة بين التدريب وجودة الأداء الوظيفي"، فقد توصلنا إلى أن العمال الذين تلقوا التكوين يفوق أدائهم من حيث الجودة من العمال الذين لم يتلقوا التكوين، وقد اعتمد في قياس جودة الأداء على مقياسين أساسيين هما: الزيادة في الرواتب و القدرة التنافسية للمؤسسات، و استنتجوا أن العمال المكونين قد تضاعفت أجورهم مقارنة بغير المتكونين، وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا إلى أن المهارات المكتسبة من الخضوع للتكوين تساهم في تحسين أداء العمال وزيادة كفاءتهم وهو ما أدى إلى تزييتهم وزيادة أجورهم.

أما دراسة "بوعطي سفيان" بعنوان " طبيعة الإشراف وعلاقته بالتوافق المهني" فقد توصل إلى أن التوافق المهني الذي يتمتع به العمال لا يمكن رده إلى عامل الإشراف فقط وإنما يعود إلى عدة عوامل أخرى أكثر تأثير على التوافق المهني للعامل، وهذا ما يتفق مع النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا، أن التوافق الذي يتمتع به العامل في الشركة الإفريقية للزجاج يعود للعديد من العوامل التي تساهم في إدماجه في العمل كتكيفة مع آلات ومعدات العمل والإنتاج والعلاقة مع الرئيس والزلاء، حيث أن هذه العلاقات إذا كانت مبنية على التقدير والإحترام المتبادل وعلى المودة والتعاون بين العمال ورئيسهم في العمل فإن هذا يؤدي إلى التوافق المهني للعمال.

أما دراسة " مكناسي محمد" بعنوان " التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل" فأوضحت النتائج التي توصل إليها أن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد التوافق المهني ومتغير ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية، النفسية والسلوكية، وقد أشارت هذه النتائج إلى أن مستوى ضغوط العمل يزداد بانخفاض درجة التوافق المهني، وهو ما يتفق مع دراستنا إلى حد ما فقد توصلنا إلى أن العمال في الشركة الإفريقية للزجاج متوافقون مهنيا وهذا راجع إلى رضاهم في العمل ويتجلى ذلك من خلال قلة شكاويهم وتدمرهم في العمل بالإضافة إلى قلة الصراعات و النزاعات فيما بينهم.

أما بالنسبة لدراسة " فواز بن محمد صالح الشيخ" بعنوان " التوافق المهني والمساندة الإجتماعية" حيث توصل إلى انه توجد مظاهر في أبعاد التوافق المهني يتمتع بها العمال وهي على الترتيب (المسؤولية عن ظروف العمل، العلاقة بالزملاء والمشرفين، نوع العمل... الخ)، وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا خاصة فيما تعلق بظروف العمل والعلاقة مع الزملاء والمشرفين، حيث أن الشركة الإفريقية

للزجاج تحرص على أن يكون العمال متوافقون في أعمالهم، وهذا من خلال توفير ظروف عمل مناسبة وملائمة للقيام مهامهم والعمل على تحسين العلاقات الاجتماعية داخل الشركة سواء بين العمال ورئيسهم أو فيما بين العمال.

3- مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية:

من أهم النظريات التي تطرقت إلى موضوع التكوين نجد، الإدارة العلمية " لفرديريك تايلور" والذي أكد في طرحه على أنه ينبغي أن يكون اختيار العمال على قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقوم بها وتكوين العمال على أداء المهام وفق ما تتطلبه خطط العمل، بالإضافة إلى اختيار أفضل العمال لكل نوع خاص من العمل بعد أن يكونوا قد تلقوا تكويناً منظماً بدلاً من ترك العامل يختار بنفسه عمله ويكون نفسه بنفسه، وهذا ما يتفق مع ما تمّ التوصل إليه في دراستنا حيث تبين أن الشركة الإفريقية للزجاج تهتم بإعداد برامج تكوينية لتكوين العمال، من أجل تطوير أسلوبهم في العمل واكتسابهم مهارة ومعرفة جديدة حول طريقة أداء العمل مما يؤدي إلى التحكم أكثر فيه وانجاز المهام بأقل وقت وأقل جهد ممكن، بالتالي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

من جهة أخرى أكد " هنري فايول" في نظرية التقسيم الإداري أو التكوين الإداري تميز الموارد

البشرية في كل منظمة بمجموعة من الخصائص كالخبرة العلمية، القدرات الفنية للعاملين والمهارات الإدارية لدى فئة المسيرين والإداريين والتي يمكن الوصول إليها بتعزيز وتدعيم العمال عن طريق التكوين والتجديد والاطلاع المستمر، كما أكد على مبدأ تقسيم العمل الذي يتطلب إقامة دورات تكوينية وإعطاء دروس تعليمية للأفراد، والذي من شأنه أن ينمي فيهم روح المبادرة والإبتكار في العمل وهذا ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا ، إلى أن خضوع العمال للتكوين مكنهم من اكتساب معلومات ومعارف جديدة وكذا المهارات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة عالية وهذا ما جعلهم يبتكرون ويبدعون في العمل.

أما " إلتون مايو" من خلال نظرية العلاقات الإنسانية التي تركز على الإنسان باعتباره كائن

اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل الجماعي وتبادل المعارف والخبرات بين الجماعات، الشيء الذي من شأنه أن ينمي بينهم العلاقات الاجتماعية التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم الخاصة وأداء مهامهم بفعالية، مع التركيز أيضا على الحوافز المعنوية من خلال إشعار العامل بأهميته و مكانته في المنظمة التي ينتمي إليها، وهذا ما يتفق مع النتائج التي توصلنا إليها التي أكدت على أن إحتكاك العمال مع بعضهم البعض يزيد من درجة اندماجهم في العمل ويساعدهم على اكتساب الخبرة وتبادلها

وهو ما يشجع على العمل الجماعي والمبادرة وروح التعاون، بالإضافة إلى أن المعاملة الحسنة للرئيس تولد لدى العمال الشعور بالاحترام والتقدير.

كما أكد "دوغلاس ماك غريغور" من خلال نظرية X و Y على أن الأفراد يمتلكون مواهب وقدرات يجب تطويرها باعتماد التكوين الذي يمكنهم من اكتساب مهارات فنية تساعدهم على تحمل المسؤولية في العمل وهذا ما يتفق مع ما توصلنا إليه من نتائج في دراستنا، حيث أن إخضاع العمال للتكوين يعمل على تعديل سلوكياتهم وتطويرها بما يتوافق مع متطلبات الأعمال، ويضمن سلامتهم من خلال توجيه العمال وتوعيتهم بإجراءات السلامة وهذا ما يسمح لهم بمزاولة العمل في ظروف أمنة و باطمئنان وراحة نفسية و يتمتع بذلك بالصحة النفسية و التوافق النفسي و الاجتماعي ما يحقق له بذلك أهم شيء وهو التوافق المهني.

أما ما جاء به "شولتز" في نظرية رأس المال البشري فقد أكد على أن الأفراد هم استثمار إذا تمت إدارتهم وتتميتهم بشكل جيد وهو ما توافق مع نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى أن تكوين العمال حسب متطلبات الأعمال الموجودة في الشركة هي أهم العمليات التي تقوم بها الشركة بهدف الوصول إلى السير الحسن للعمل وتحقيق نتائج من شأنها الحفاظ على سلامة العمال والحفاظ على وسائل الإنتاج وآلاته. من جهة أخرى يؤكد "بيكر" على أن التكوين أفضل أوجه الاستثمار في رأس المال البشري وأكثر فاعلية لأنه يكسب الأفراد معلومات دقيقة ومستوى عالي من المهارات بالإضافة إلى تأهيلهم بشكل جيد وهذا ما خلصت إليه نتائج دراستنا بأن تكوين العمال يمكنهم من استيعاب وفهم المهام المنوطة بهم وإكسابهم مهارات في أدائها وهو ما ساعدهم على تقليص أخطاء العمل الناتجة عن سلوكيات العمال. أما نظرية التدرج الهرمي "لابراهيم ماسلو" فقد أكدت على دافعية الإنسان في العمل من خلال تحليل الحاجات لديه بغرض التوصل إلى فهم ما الذي يبحث عنه الفرد من وراء عمله ونشاطه، وان الفرد في العمل يكون أكثر تعاوناً وأكثر إنتاجاً إذا ما وجد داخل التنظيم الفرصة لتحقيق ذاته بإشباع مجموعة من الحاجات كالأمن البدني والنفسي والوظيفي، كما يسعى إلى إشباع حاجات أعلى كالانتماء للجماعة وتكوين صداقات في محيط العمل، وهذا ما يتوافق مع النتائج المتحصل عليها من خلال دراستنا باعتبار إن الشركة الإفريقية للزجاج تسعى إلى إشباع حاجات عمالها من خلال التكوين، والذي كان له الأثر الواضح في اكتساب المعارف والمهارات التي تمكنهم من الإبداع و الابتكار في العمل، وهو ما حقق لهم فرص التقدم الوظيفي كالترقية والزيادة في الأجر وهو ما يزيد من درجة توافقتهم في العمل ، أما في حالة

فشله في تحقيق مجموعة من الإشباعات فقد يولد له شعور مستمر بالإخفاق، لما له من آثار خطيرة على التوافق المهني.

من جهة أخرى نجد " ستاسي أدمز " من خلال نظرية العدالة في العمل حيث ركز على المكافآت العادلة للعمال لتجنب مشاكل انخفاض الرضا والروح المعنوية وضمان فهم ومعرفة الأساس الذي تمنح به المكافآت وضرورة ربطها بما يقدمه الأفراد العاملون، وهذا ما يولد لهم الإحساس بأهمية ما يقومون به وشعورهم بالرضا الذي يحقق لهم التوافق المهني في العمل، وقد اتفقت هذه النتائج مع النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا إلى حد ما، حيث أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج راضون عن عملهم وأن ارتفاع الروح المعنوية لديهم زادت من ثقتهم بقدراتهم المهنية والتي بدورها جعلت العمال متوافقون مع عملهم.

أما نظرية العاملين لفريدريك هارزبورغ فإنها تنظر إلى التوافق المهني في ضوء عاملي الصحة والدوافع، حيث توصل هارزبورغ إلى أن العمال يرغبون في وجود مجموعة من العوامل في محيط العمل مما يساعدهم على التوافق المهني ومن أهمها العلاقات الاجتماعية، الأمن، الاستقرار، الترقية وهذا ما اتفق مع نتائج دراستنا إلى حد كبير حيث أن الشركة الإفريقية للزجاج تسعى إلى أن تكون هناك علاقات حسنة بين العمال والرؤساء مبنية على المودة والاحترام والتقدير المتبادل، كما تهتم الشركة بضمان توفير إجراءات السلامة ما يحقق لهم الأمن في العمل الذي يزيد من درجة شعورهم بالانتماء للشركة وبالتالي استقرارهم فيها.

من جهة أخرى اهتم ماكيلاند في نظرية الحاجات بوجود ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية في المواقف المختلفة داخل مكان العمل وقد شملت هذه الحاجات : الحاجة إلى الإنجاز فالعمال الذين لديهم دافع الانجاز قوي يحققون سعادة اكبر ويشعرون بالرضا ، بالإضافة إلى الحاجة إلى القوة والنفوذ فالعامل يرضيه أن يشعر بتأثيره في توجيه الأمور من حوله وأخيرا الحاجة إلى الانتماء والتي تتمثل في رغبة العامل في إشباع حاجته في الاندماج داخل المنظمة والتفاعل مع الآخرين، وهو ما توصلنا إليه في نتائج دراستنا حيث أن العامل في الشركة الإفريقية للزجاج راض عن عمله نتيجة اهتمام الرؤساء به واخذ بأرائه في مجال العمل، كما أن التفاعل الإيجابي بين العمال مكنهم من مساعدة بعضهم البعض على حل مشاكلهم وتبادل المعلومات والمهارات فيما بينهم.

4- القضايا التي أثارها الدراسة:

إن هذه الظاهرة المدروسة من جانب التكوين من بين المدخلات المتعددة و المختلفة التي تجد سندها المعرفي و العلمي في مجموعة نظريات و من حقول ثقافية مختلفة، إلا انه توجد مدخلات أخرى لها علاقة وطيدة بالظاهرة المدروسة، لم يكن هناك تطرق إليها لضيق الوقت و المجال المنهجي المتبع الذي لا يسعها إضافة إلى قلة الإمكانيات، و عليه يمكن طرح مجموعة قضايا في شكل أسئلة يمكن أن تكون مجالاً للبحث و الدراسة:

- 1 - ما علاقة طبيعة نشاط المؤسسة بالتوافق المهني للعامل؟
- 2 - هل لضغوط العمل علاقة بمعدلات سوء التوافق المهني؟
- 3 - هل للاتصال الفعال دور في خفض معدلات التوتر في العلاقة مع الرؤساء والزملاء؟
- 4 - ما هي السبل التي يجب على المؤسسة انتهاجها لزيادة التوافق المهني للعمال؟
- 5 - هل للحوافز دور في زيادة الإقبال على التكوين؟
- 6 - هل لنظام التناوب في العمل دور في خفض معدلات التوافق المهني للعامل؟

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تمت مناقشة و تحليل نتائج الدراسة، و التي من خلالها تأكدت الفرضيات الفرعية و الفرضية العامة للدراسة، كم أن معظم الدراسات التي أخذت كإطار مرجعي للدراسة الحالية تلتقي معها في كثير من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسات السابقة، كما أن نتائج هذه الدراسة وجدت في المقاربات النظرية التي تم عرضها في الجانب النظري للدراسة سندا علميا، حيث جاءت نتائج هذه الدراسة في سياق ما أشارت إليه معظم هذه النظريات، و قد انتهت هذه الدراسة بعد بحث موضوعها إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في زيادة الاهتمام بالتكوين والأهم من ذلك الاهتمام بالعمال الرفع من درجة توافقهم كونه عنصر هام يذل على نجاح أو فشل أي مؤسسة.

خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع " التكوين والتوافق المهني للعامل في المؤسسة " بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - ، ولقد حاولنا دراسة الموضوع نظريا وميدانيا للوقوف على أهم الأبعاد والمتغيرات التي تتحكم من قريب أو بعيد في إنجاح عملية التكوين وتنمية مختلف المهارات، القدرات، الأنماط السلوكية وتعديلها، وزيادة درجات التوافق من اجل تحقيق نجاح الشركة.

وقد تناولنا في الجانب النظري معالجة لعملية التكوين باعتباره إحدى الأسس والمتطلبات الضرورية التي يجب أن تسايرها الشركة لمواكبة التطور داخليا كان أو في البيئة الخارجية، فالتكوين عملية حتمية تستهدف تحقيق التوافق المهني للعامل من خلال شعوره بالرضا النفسي الذي يولد له القدرة الذاتية على التكيف مع البيئة والتفاعل الايجابي مع الآخرين، لهذا فالتوافق المهني يعد مؤشر النجاح في أي مهنية وهو عامل ضروري لقيام العامل بمهامه على أكمل وجه وبالمواصفات المطلوبة.

كما استندنا إلى التراث النظري في علم الاجتماع وبعض العلوم الأخرى من اجل دراسة الموضوع دراسة علمية، فقد تمت الإشارة إلى مختلف الأسس المتفق عليها في عملية اكتساب المعرف وتغيير الاتجاهات وكذا تنمية القدرات من خلال المبادئ الأساسية التي يتم التمسك بها لأجل توافق العامل مع عمله والذي يضمن بدوره سلامة العامل وأمنه في بيئة العمل، كما تطرقنا إلى بعض نظريات التنظيم التي خدمة موضوع الدراسة وقدمت لنا نظرة واضحة حول أهمية التكوين والآثار الإيجابية للتوافق المهني.

ومن ثم اللجوء إلى الميدان كضرورة لتقصي الحقائق وفق خطة منهجية وأدوات بحث مساعدة، حيث تم التوصل إلى نتائج لها العديد من الدلالات بشأن التكوين وعلاقته بتحقيق التوافق المهني للعامل داخل الشركة، وذلك بقياس مؤشرات مختارة تجمع بين الواقع الفعلي وما يصرح به المبحوثين، كما أن هذه النتائج قد تم تفسيرها، تحليلها، فهمها و مقارنتها بالدراسات السابقة مما أفضى إلى أن الفروض الموضوعية قد تأكدت ،حيث أن التكوين يساهم بشكل كبير في تحقيق اندماج العامل مع بيئة العمل المادية والاجتماعية خاصة في علاقته مع رؤسائه في العمل ومع زملائه لما له من اثر كبير في رفع الروح المعنوية نظر لإحساس العامل بأهميته ومكانته داخل الشركة وهو ما يزيد من توافقه في العمل وانتماءه لها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. الكتب:

1. أبو النيل محمود السيد: علم النفس الصناعي - بحوث عربية وعالمي -، دار النهضة، د ط، بيروت (لبنان)، 1985.
2. ابو النيل محمود السيد: علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار الفكر العربي، ط1(2015)، القاهرة.
3. احمد بشرى إسماعيل: مقياس التوافق المهني لعمال الصناعة، مكتبة الانجلوا، دط، القاهرة(مصر) 2004.
4. احمد سهير كامل: الصحة النفسية والتوافق، مركز الإسكندرية للكتاب، دط، الإسكندرية(مصر) 1999.
5. أنجريس موريس: ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار القصة للطباعة والنشر، دط، 2006.
6. بربر كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت (لبنان) 1997.
7. بعلي محمد الصغير: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، دط، قالمة، 1992.
8. بلوط حسين ابراهيم: إدارة الموارد البشرية - من منظور استراتيجي -، دار النهضة العربية-، ط 1 لبنان، 2002.
9. بن دريدي مندر بن احمد: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والتحفيز، دار الابتكار، ط1، عمان(الأردن)، 2003.
10. بوحفص عبد الكريم: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2010.
11. بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغريب، د ط، الجزائر، دس.
12. تهامي إبراهيم وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الصاطع، ط1، الجزائر، 2013.
13. جبل فوزي محمد: الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، دط الإسكندرية(مصر)، 2000.
14. حافظ محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية(مصر)، 2007.

15. حرحوش عادل وصالح مؤيد سعيد السالم: الموارد البشرية- مدخل استراتيجي -، عالم الكتاب الحديث، دط، عمان (الأردن)، 2002.
16. حريم حسين: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الحديثة، دط، مصر، 2003.
17. حريم حسين: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط1، عمان (الأردن)، 2003.
18. حريم حسين: إدارة الموارد البشرية- إطار متكامل -، دار الحامد، ط1، عمان (الأردن)، 2013.
19. حريم حسين: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، دط عمان (الأردن)، 2009.
20. حريم حسين: السلوك التنظيمي، دار الحامد، دط، عمان (الأردن)، دس.
21. الحسن راوية: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دط، الاسكندرية (مصر)، 2005.
22. حسن علي عوض: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، ط 3 مصر، 2003.
23. الحسين السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، دط، القاهرة (مصر)، 1985.
24. حفيان عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، دار الأيام الطبعة العربية، عمان (الأردن)، 2015.
25. حمدواي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2004.
26. حمود خضير كاضم، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، دط، عمان (الأردن)، 2009.
27. حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، دط الإسكندرية (مصر)، 2002.
28. الخطيب رداح والخطيب احمد: التدريب المبني على المعرفة، دار الوراق، ط 1، عمان (الأردن) 2013.
29. خليل عمار معن: الموضوعية و التحليل في البحث الاجتماعي، منشورات دار الأفاق، ط 1 بيروت (لبنان)، 1993.
30. الدليمي احمد محمد خلف وكريم ناصر علي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل ط1، عمان (الأردن)، 2009.

31. رايح محمد: التكيف المهني، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، وهران(الجزائر)، دس.
32. راوية حسن: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية(مصر)، 2003.
33. رباعية علي محمد: إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية -، دار صنعا، ط 1 عمان (الأردن)، 2013.
34. رشوان احمد وحسين عبد الحميد: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، ط 1، مصر 2004.
35. رشوان حسين عبد الحميد احمد: العلاقات الانسانية فلسفتها وتاريخها، مؤسسة شباب الجامعة دط، الإسكندرية(مصر)، 2014.
36. رضوان محمود عبد الفتاح: إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية، ط 1 القاهرة(مصر)، 2012.
37. رمضان قديح: مبادئ الارشاد والصحة النفسية، مكتبة القادسية، دط، 2004.
38. زايد عدل محمد: العدالة التنظيمية- المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2006.
39. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2008.
40. السعيد عمر وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، ط1، الأردن، 2003.
41. سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، دط، الإسكندرية(مصر) 2003.
42. السلمي علي: التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دط، القاهرة(مصر)، 1970.
43. السوقي كمال: علم النفس ودراسة التوافق، دار النهضة العربية، دط، بيروت (لبنان)، 1974.
44. شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، دار شروق، ط2، عمان (الأردن)، 2005.
45. الشرفة محمد تيسير وعطا الله: إدارة العملية التدريبية- نظرية وتطبيق -، دار الحامد، ط 1، عمان (الأردن)، 2004.
46. صخري عمر: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003.
47. الصريفي محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، العامرية(مصر)، 2006.
48. الضامن منذر: اساسيات البحث العلمي، دار المسيرة، ط1، عمان(الأردن)، 2007.

49. الطائي يوسف حجيم و الفضل المؤيد عبد الحسين: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل-، مؤسسة الوراق، دط، عمان (الأردن)، د س.
50. الطراونة عمر: الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية، ط1، عمان (الأردن)، 2012.
51. الطعاني حسن أحمد: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، ط1، عمان (الأردن)، 2007.
52. طه عبد القادر فرج: سيكولوجية الشخصية المعوقة للانتاج، دار النهضة، دط، مصر، دس.
53. طه فرج عبد القادر: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط1، القاهرة (مصر)، 1993.
54. الظاهري صالح حسن الكبيسي و وهيب مجيد: علم النفس العام، دار الكندي، ط1، عمان (الأردن) دس.
55. الظاهري نعيم إبراهيم: تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، ط1، عمان (الأردن)، 2009.
56. عامر سامح عبد المطلب: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، عمان (الأردن)، 2011.
57. عباس أنس عبد البسط: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان (الأردن)، 2011.
58. عباس علي: إدارة الموارد البشرية الدولية، دار إثراء، ط1، عمان (الأردن)، 2008.
59. عبد الباقي صلاح الدين محمد: الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د ط، الاسكندرية (مصر)، 2001.
60. عبد الرحمان حسن محمد: علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر، ط1 الاسكندرية (مصر)، 2009.
61. عبد الرحمان حسن محمد: علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية، ط1، الإسكندرية (مصر)، 2009.
62. عبد الرحمان عبد الله محمد: علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 2003.
63. عبد الرحمان عبد الله محمد: علم الاجتماع الصناعي - النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت (لبنان)، 1999.
64. عبد الغني أشرف محمد: علم النفس الصناعي - أسسه وتطبيقاته -، المكتب الجامعي الحديث، د ط، مصر، 2001.
65. عبد الغني عبد الله وآخرون: السلوك التنظيمي، دار الحافظ، ط4، السعودية، 2003.

66. عبد المومن علي معمر : البحث في العلوم الإجتماعية ، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ط1(2008) ليبيا، دس.
67. عبد الهادي جودت عزت: التوجيه المهني ونظرياته، دار الثقافة، ط1، عمان(الأردن)، 2012.
68. عبيدات محمد و آخرون: منهجية البحث العلمي قواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل، ط 2 عمان (الأردن)، 2007.
69. العتيبي صبحي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد، دط، الأردن، 2002.
70. عدوان ناصر دادي: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية، ط 1، الجزائر 2003.
71. عرفت سيد سالم: التسويق الصناعي، دار الرسالة، ط1، عمان(الأردن)، 2013.
72. العزاوي نجم عبد الله وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2013.
73. عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، مطبعة بوزريعة، دط، الجزائر، 1992.
74. عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النخلة، دط، الجزائر، 1992.
75. عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر، ط 1 2005.
76. علي حسين علي وسهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط1، عمان (الأردن)، دس.
77. علي محمد محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة(مصر)، 1983.
78. العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل، ط 3 عمان (الأردن) 2005.
79. عوض عباس محمود: الدراسات في علم النفس الصناعي والمهني ، دار المعرفة الجامعية، دط 2005.
80. عوض عباس محمود: الوجيز في الصحة النفسية، دار المعارف، دط، مصر، 1996.
81. عوض عباس محمود: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني ، دار المعرفة الجامعية، دط مصر، 2005.
82. عويضة كمال محمد: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت(لبنان)، 1996.

83. عياد احمد: مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
84. عيساوي عبد الرحمان محمد: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 2003.
85. فالح صالح محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط1، عمان(الأردن)، 2004.
86. القاسم بديع محمود مبارك: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، ط 1 2001.
87. القيروتي محمد القاسم: نظرية المنظمة والتنظيمية، دار وائل للنشر، ط1، عمان(الأردن)، 2000.
88. كاظم حمود خضير ومنير الشيخ روان: إدارة المواهب والكفاءات الإدارية، زمزم ناشرون وموزعون ط1، 2013، عمان(الأردن).
89. الكافي مهندس محمد جمال: الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية، ط 1، د س القاهرة(مصر).
90. الكرخي مجيد: إدارة الموارد البشرية- مدخل نظري تطبيقي -، دار المناهج، ط، 1 عمان(الأردن) 2013.
91. ماهر أحمد: المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية(مصر)، 2009.
92. مبروك إبراهيم سعيد: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية(مصر)، 2014.
93. مجدي عبد الله أحمد محمد: علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية دط، مصر، 2005.
94. محمد الشادلي عبد المجيد: الصحة النفسية والسيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، ط 2 مصر، 2001.
95. محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم، دار المكتبة الجامعية، ط1، مصر، 1981.
96. مرتجي نجلاء حسين: المعرفة العلمية للممارسة الإدارية الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية دون دار نشر، دط، 2000.
97. المرسي جمال الدين محمد: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية(مصر)، 2004.
98. منى نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2010.
99. نجم عبد الله العزاوي: جودة التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية، دط، عمان(الأردن)، دس.

100. نيويباي توني - ترجمة شويكارزلي: التدريب في جودة الخدمة، مجموعة النيل العربية، دط، القاهرة 2003.

101. هاشم زكي محمود: إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل، ط2، الكويت، دس.

102. الهدال عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الفكر، ط 1، الكويت 2016.

103. الهبتي خالد عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط1، عمان (الأردن)، 2003.

104. الوليد بشار يزيد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرابية، ط1، عمان (الأردن)، 2008.

II. المعاجم:

105. أبادي فيروز و يعقوب مجد الدين محمد: القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، دط، بيروت (لبنان) 2003.

106. إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية، دط، اسطنبول، 1960.

107. إدريس سهيل: المنهل - قاموس فرنسي - عربي، دار الأداب، ط2، بيروت (لبنان)، 2008.

108. أنيس إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، دط، بيروت (لبنان) د س.

109. بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، دط، بيروت، دس.

110. جابري لمياء: معجم مصطلحات علم النفس - فرنسي - عربي، دار الخلدونية، دط، الجزائر 2006.

111. صالح علي عبد الرحيم: المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، دار الحامد، ط 1 عمان (الأردن)، 2014.

112. طه فرج عبد القادر: موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، دار غريب، ط 2، القاهرة (مصر) 2003.

113. الفضل جمال ابن النطور: لسان العرب، دار الكتب العلمية، دط، بيروت (لبنان)، 1993.

114. قاسمي ناصر: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، دط الجزائر، 2011.

115. كشرود عمار الطيب: معجم مصطلحات علم النفس والتنظيم والإدارة، منشورات جامعة قاريونس دط، ليبيا، 1994.

- 116.مداس فاروق: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، دط، 2003.
- 117.منصور علي محمد: مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم -، موسوعة النيل العربية، دط، القاهرة 2004.
- 118.المنظمة العربية للتنمية الإدارية: معجم المصطلحات الإدارية، 2007.
- 119.النجفي حسن: القاموس الاقتصادي، مطبعة الإدارة المحلية، دط، بغداد، 1971.
- III. الرسائل الجامعية:
- 123.إدريس منى: دور التكوين في تنمية رأس المال البشري، رسالة ماجستير، جامعة جيجل، 2005.
- 124.بودوخ غنية: استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003.
- 125.حليس سامر: التغير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجستير جامعة قسنطينة، 2009.
- 126.السعدون فهد: دور البرامج التدريبية التخصيصة ، في تحسين أداء العاملين ، مذكرة ماجستير جامعة نايف السعودية، 2013.
- 127.السيماوي عبد الله عبد العزيز : التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير، الرياض 2006.
- 128.طاطاي كمال: دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
- 129.عبد العزيز عائدة علي نعمان: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ، مذكرة ماجستير، جامعة تعز، 2000.
- 130.كواشي سامية: العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2005.
- 131.محمد طالب: تكوين مديري الثانوية وعلاقته بجودة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل، 2013.
- 132.مكناسي محمد: التوافق المهني وعلاقته بظغوط العمل لدى موظفي مؤسسات العقابية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.

133. ميلاط صبرينة: التكوين المهني والفعالية التنظيمية ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة 2006.
134. ميلاط صبرينة: تكوين الموارد البشرية وأثره على فعالية الأداء ، رسالة الدكتوراه، جامعة قسنطينة 2016.
- IV. المجالات:
135. الشريب محمد الشريف: محددات التوافق المهني بالمؤسسة الجزائرية ، مجلة الابحاث النفسية والتربوية، جوان، 2017.
136. سلام هدى: الادارة الصفية وعلاقتها بالتوافق المهني لاساتدة التعليم الثانوي ، مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2014.
137. معتز محمد عبيدة: لعلاقة بين التسلطية وسوء التوافق المهني ، مجلة البحث العلمي في التربية 2012.
138. نقموش محمد الطاهر: التوافق المهني علاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز، مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2017.
139. عمارة سمية: صراع الادوار وتأثيره على التوافق المهني للطلاب العاملين بالمركز الجامعي ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة الجزائر، دس.

المواقع الالكترونية

140- <http://www.alimaany.com/ar/dict-/ar-ar/>

الملاحق

محمد الصديق بن يحيى - القطب الجامعي تاسوست -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



استمارة البحث

التكوين والتوافق المهني للعامل بالمؤسسة الصناعية
دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA الطاهير - جيجل -

دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

الأستاذة المشرفة:

- حكيمة بولعشب

من إعداد الطالبتين:

- سهام لشهب

- حفيظة بوحنة

ملاحظة:

- بيانات هذه الاستمارة سرية ولا يمكن استخدامها إلا لغرض البحث العلمي.

- ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة.

السنة الجامعية 2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: - أقل من 20 سنة

- من 20 الى أقل من 30 سنة

- من 30 الى أقل من 40 سنة

- من 40 الى أقل من 50 سنة

- من 50 الى 60 سنة

3- المستوى التعليمي: - ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

4- الحالة العائلية: - أعزب

- متزوج

- مطلق

- أرمل

5- المستوى المهني: - إطار

- عامل تحكم

- عامل تنفيذي

6- الاقدمية في العمل: - أقل من 5 سنوات

- من 5 الى اقل من 10 سنوات

- من 10 الى اقل من 15 سنة

- من 15 الى اقل من 20 سنة

- من 20 الى 30 سنة

- من 30 فما فوق

7- الأجر: - من 1800 دج الى 23000 دج

- من 24000 دج الى 29000 دج

- من 30000 دج الى 350000 دج

- أكثر من 360000 دج

المحور الثاني: برامج التكوين واندماج العامل في المؤسسة؟

9- هل هذا التكوين يكون: - بطلب منهم

- إلزاما من المؤسسة

- طبيعة العمل تفرض ذلك

10- هل يتم مراعاة الفوارق بين الأفراد في إعداد البرنامج التكويني؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة "بنعم" يتم اختيار المتكويين على أساس؟

- المستوى التعليمي

- على أساس السن

- التخصص

- المهام المسندة

- الخبرة العملية

- المهارات المتوفرة

.....أخرى تذكر.....

11- هل أنت على علم بأهداف البرنامج التكويني؟ نعم لا

12- أين يتم التكوين؟ - داخل المؤسسة

- خارج المؤسسة

.....أيهما تفضل.....

- إذا كانت الإجابة بداخل المؤسسة فهو يتم في:

- قاعات مخصصة مع خبراء

- مواقع العمل مع المشرف المباشر

- أثناء تأدية المهام الموكلة

- ورشات مخصصة للتكوين

13- ما هي الأساليب المتبعة في عملية التكوين؟

- الندوات والمحاضرات

- المناقشات

- المباريات الإدارية

- تقمص الأدوار

- إجراء برامج تحسيسية

.....أخرى تذكر.....

14- ما هي المدة المستغرقة في عملية التكوين؟

- أقل من شهر

- من شهر إلى أقل من 03 أشهر

- من 03 إلى أقل من 06 أشهر

- من 06 إلى أقل من سنة

- من سنة فما فوق

15- هل هذه المدة كافية لتحقيق أهداف البرنامج التكويني؟ نعم لا

أ- برامج التكوين والبيئة المادية:

16- هل تعتمد مؤسستكم على وسائل تكنولوجية حديثة؟ نعم لا

17- هل تتحكم في وسائل الإنتاج والآلات المستعملة؟ نعم لا

18- هل يتم تكوين العمال على هذه الوسائل والآلات مسبقا؟ نعم لا

- في حالة الإجابة "بنعم" بعد التكوين أصبحت:

- متحكما في الآلة

- ممكن تشغيلها بحذر

- السرعة في انجاز المهام

- لا بد من التكوين أكثر

ب- برامج التكوين والعلاقة مع الرئيس في العمل (المشرف):

19- هل يساعدك التكوين على تعديل وتحسين علاقاتك مع رئيسك في العمل؟ نعم لا

20- هل يأخذ الرؤساء بآراء العمال في مجال العمل؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة "بنعم" ذلك يؤدي إلى :

- الراحة النفسية

- الاحترام والتقدير

- توطيد العلاقة مع الرؤساء

- الشعور بالانتماء إلى المؤسسة

21- هل المعاملة الحسنة للرئيس تزيد من توافقك مع العمل الذي تقوم به؟ نعم لا

ج- برامج التكوين و العلاقة مع الزملاء:

22- هل خضوعك للبرنامج التكويني ساعدك على الاندماج مع الزملاء؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة "بنعم" يبرز ذلك من خلال:

- العمل الجماعي

- مساعدة الزملاء في حل مشكلات العمل

- تبادل المعلومات و المهارات

23- هل واجهتك مشاكل أثناء البرنامج التكويني؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة "بنعم" : - تقدم على حلها بمفردك

- استشارة زملائك

- اللجوء إلى المشرف المباشر

المحور الثالث: التكوين المعرفي و رفع الروح المعنوية.

24- هل تضاف لك معارف و معلومات جديدة أثناء تفاعلك في العمل؟ نعم لا

25- هل ما تعلمته من البرنامج التكويني زاد من ثقتك بقدراتك المهنية؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة "بنعم" يبرز ذلك في:- التطوير و التجديد و التطوير

- الإبداع و الابتكار

- التفاؤل

26- كيف تقيم عملك قبل التكوين؟

صعب سهل نوعا ما

27- عملك بعد التكوين الذي تلقيته أصبح؟

صعب سهل نوعا ما

28- هل المعارف التي اكتسبتها كانت؟

مفيدة نوعا ما غير مفيدة

29- تجديد المعلومات باستمرار يمكنك من؟

- انجاز عملك بدقة - قلة الأخطاء - التغلب على الصعوبات

30- هل التكوين الذي تلقيته زاد من درجة رضاك عن العمل؟ نعم لا

- في حالة الإجابة "بنعم" ذلك يبرز في:

- تنفيذ أوامر العمل

- قلة الشكاوي و التذمر

- قلة الصراعات و النزاعات

- التغلب على حالات القلق و الملل

- التقليل من التوتر في العلاقات مع الرؤساء و الزملاء

31- هل تطبق إجراءات السلامة المطلوبة في عملك؟ نعم لا

32- هذه الإجراءات عرفتها من خلال: - الملصقات

- الممارسة اليومية

- الخبرة المهنية

- خضعت لتكوين عليها

33- هل معرفتك بإجراءات السلامة يضمن لك الأمن في العمل الذي تقوم به؟ نعم لا

34- هل التكوين الذي تلقينته في مسارك المهني ساهم في:

- ترقيتك في العمل

- الزيادة في الأجر

- الاستقرار في العمل

35- هل لديك إضافة فيما يخص علاقة التكوين بالتوافق المهني؟

.....

.....

.....

.....

.....

القائمة الأساتذة المحكمين:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الرتبة العلمية	الجامعة
سرار شفيقة	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة جيجل
ميلاط صبرينة	أستاذة محاضرة - ب -	جامعة جيجل
شربال مصطفى	أستاذ مساعد - أ -	جامعة جيجل
غراز الطاهر	أستاذ مساعد - أ -	جامعة جيجل

دليل المقابلة:

- 1 هل ترى أن نظام العمل المتبع في الشركة مناسب لسير العمل؟
- 2 كيف تجد بيئة عملك من حيث الظروف المحيطة بك؟
- 3 هل تعتمد المؤسسة على إجراءات وقائية لأجل أمن وسلامة العمال؟
- 4 كيف هي علاقتك مع رؤسائك في العمل؟
- 5 هل تعمل الشركة على تحفيز العمال لما يرفع من روحهم المعنوية؟

ملخص الدراسة:

إن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يتطلب استمرار تطوير معلومات الأفراد و معارفهم وتنمية مهاراتهم و قدراتهم، وأن فعالية الموارد البشرية وحيويتها يرتبط ارتباطا وثيقا بإعداد أفرادها وتكوينهم للقيام بجميع المهام والأعمال المناطة بهم مما يخلق لديهم التوافق المهني هذا الأخير يتطلب تحقيقه الإشباع لمختلف الحاجات التي يتوقع العامل أن تشبع من خلال وظيفته، بالتالي الوصول إلى تحقيق حالة من التوازن بين إشباع الحاجات والقيام بمتطلبات العمل على أكمل وجه وتحقيق أعلى درجات من الرضا والاندماج في بيئة العمل، فنجاح المؤسسات أصبح مرتبط بمدى توافق عمالها مع الأعمال التي يؤديها. ومنه جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع التكوين و التوافق المهني للعمال في المؤسسة، بهدف الكشف عن كيف يساهم التكوين في تحقيق التوافق المهني للعمال و ذلك بالإجابة عن التساؤلات التالية:

• هل تساهم برامج التكوين في اندماج العامل داخل المؤسسة؟

• هل يزيد التكوين المعرفي من رفع الروح المعنوية للعامل داخل المؤسسة؟

و للإجابة على هذه التساؤلات تم تطبيق الدراسة في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل، وتم اختيار مجموعة من المبحوثين بإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة و المكون من 60 عامل معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي، وقد تم تقسيم الدراسة إلى سبعة فصول حاولنا من خلالها التحقق من فرضيات البحث نظريا وميدانيا باستخدام مجموعة من الأدوات البحثية كالملاحظة، المقابلة، الاستمارة، وتوصلت الدراسة إلى أن التكوين يساهم في تحقيق التوافق المهني للعامل في الشركة الإفريقية للزجاج كنتيجة عامة للدراسة، كما توصلنا إلى جملة من النتائج التي أفضت إلى أن برامج التكوين تساهم في اندماج العامل داخل المؤسسة وانه كلما زادت استفادة العمال من فرص الخضوع للبرامج التكوينية كلما أدى ذلك إلى التعلم، تنمية المهارات والقدرات، اكتساب المعارف والخبرات، كما توصلنا إلى أن تجديد المعلومات باستمرار يمكن العمال من انجاز المهام بدقة وبأقل جهد وأقل تكلفة وبأقل الأخطاء الممكنة مما يزيد من درجة التوافق المهني، كما له مساهمة كبيرة في اندماج العمال مع بعضهم البعض من خلال العمل الجماعي وتبادل الخبرات والمهارات وبناء علاقات حسنة مع رؤسائهم، كما تم التوصل إلى أن التكوين المعرفي يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال وشعورهم بالاحترام والتقدير.