



LAARBI TBESSI-TEBESSA UNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI -TEBESSA

جامعة العربي التبسي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاجتماع

الميدان : علوم إنسانية واجتماعية
الشعبة: علم اجتماع
التخصص: تنظيم و عمل

العنوان: دور تنمية القدرات الوظيفية في تحقيق التوافق المهني

دراسة ميدانية لعمال مركز تموين الوقود بمؤسسة نفضال - تبسة -
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل،م،د"
جامعة تبسة
دفعة 2020
UNIVERSITE DE TEBESSA

إشراف الأستاذ:

بلقاسم داود

إعداد الطلبة:

1- كشرود حنان

2- مساني يمينة

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
جبلي فاتح	أستاذ محاضر - ب-	رئيسا
بلقاسم داود	أستاذ مساعد - أ-	مشرفا ومقررا
مسعود رزيق	أستاذ محاضر - ب-	مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

أشكر العزيز الجبار الكبير المتعال وأحمده على هذا العطاء، اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلالك وعظيم سلطانك إن وفقتنا لإنجاز واستكمال هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى، و لك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لا أحصى ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك، وصل اللهم و سلم على سيدنا محمد المبعوث رحمة للأمم الموصوف بأفضل الأخلاق والشيم وعلى آله وصحبه أجمعين، صلاة تتجينا بها من كل الأهوال والآفات تطهرنا من كل السيئات وتقضي بها جميع الحاجات، وتبلغنا بها أقصى الغايات في الحياة وبعد الممات.

فنقدم أسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل داود بلقاسم الذي كان نعم المشرف، ونسأل الله أن يجازيه عنا خير الجزاء على صبره وتشجيعه لنا على مواصلة الدرب فله كل الشكر على جهده وتوجيهاته القيمة والتي كان لها الأثر الأكبر في إنجاز هذه المذكرة .

كما نتقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة على صبرهم وعنائهم لقراءة المذكرة ومناقشتها، وإلى كل الأساتذة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وإلى عمال مؤسسة نفضال-تبسة-الذين ساعدونا في دراستنا الميدانية فلهم جزيل الشكر.

الإهداء

نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخاص والتقدير إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل المتواضع و أخص بالذكر:

- ✓ إلى من لهم في قلبي مكانة و في نفسي منزلة وإلى من سكنوا الروح فكانوا أمل الحياة، رمز حبي وحناني والذي الكريمين.
- ✓ إلى من تربعوا في أعماق القلب "أخواتي و أخي".
- ✓ إلى رفيقة دربي أختي و حبيبتي "يمينة".
- ✓ إلى من رسم لنا الطريق وقدم العون وأنار البصيرة الأستاذ: "داود بلقاسم" الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل منذ أن كان مجرد فكرة حتى إكتمل في صورته النهائية.
- ✓ إلى كل من ساعدني من أساتذة و أصدقاء.

كشروود حنان

الإهداء

أقدم إهدائي في هذا العمل المتواضع :

إلى كل من ساعدني و شجعني على إكمال مساري الدراسي من قريب أو من بعيد.
والى كل من ساعدني على إتمام هذه المذكرة والى كل الأساتذة و خاصة أستاذي
المشرف " داود بلقاسم " .

و إلى أمي و أبي .

و إلى صديقتي ورفيقة دربي: " كشرود حنان " .

إلى الطالب " عطية الحسني " أتمنى له النجاح في مساره الدراسي .

و إلى بنات أختي " ماري الين " و " ماريا ياسمين " و " مريم ميار " و بالأخص أولادي
أحبائي و قرّة عيني " محمد إياد " و " أحمد زياد " .

مساني يمينة



محتويات الدراسة :

مقدمة..... أ - ب

المحتوى الصفحة

الفصل الأول: الإطار التصوري

- 1- إشكالية الدراسة..... 05
- 2- تساؤلات الدراسة..... 06
- 3- أهمية الدراسة..... 07
- 4- أسباب اختيار الدراسة..... 07
- 5- أهداف الدراسة..... 08
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة..... 08
- 7- الدراسات السابقة..... 13

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

- 1- أهمية وأهداف تنمية القدرات الوظيفية..... 40
- 2- خصائص تنمية القدرات الوظيفية والنظريات المفسرة لها..... 43
- 3- أنواع تنمية القدرات الوظيفية..... 55
- 4- أساليب تنمية القدرات الوظيفية..... 58
- 5- محددات تنمية القدرات الوظيفية..... 61
- 6- تنمية القدرات الوظيفية كمثير للتوافق المهني..... 66

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

- 1- خصائص التوافق المهني وأهميته..... 73
- 2- النظريات المفسرة للتوافق المهني..... 75
- 3- أبعاد التوافق المهني ومراحله..... 83
- 4- المظاهر والعوامل المؤثرة في التوافق المهني..... 86
- 5- أساليب وآليات التوافق المهني..... 89
- 6- التوافق المهني كمحدد لتنمية القدرات الوظيفية..... 95

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

- 102.....مجالات الدراسة.....1-1
- 105.....منهج الدراسة.....2-2
- 106.....الأدوات المعتمدة في جمع بيانات الدراسة.....3-3
- 108.....مجتمع الدراسة.....4-4
- 109.....أسلوب التحليل الميداني.....5-5

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

- 112.....عرض وتحليل وتفسير البيانات السوسيو ديموغرافية للمبحوثين.....1-1
- 120.....عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الأولى.....2-2
- 131.....عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الثاني.....3-3
- 144.....عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الثالث.....4-4
- 158.....مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات.....5-5
- 162.....مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....6-6

167.....الخاتمة.....

169 قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
86	الجدول رقم(01) يبين مراحل التوافق المهني
112	الجدول رقم(02) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
113	الجدول رقم(03) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن
114	الجدول رقم(04) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.
115	الجدول رقم(05) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية.
116	الجدول رقم(06) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.
117	الجدول رقم(07) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوضعية المهنية.
118	الجدول رقم(08) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طريقة التوظيف.
119	الجدول رقم(09) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية.
119	الجدول رقم(10) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير طريقة العمل.
120	الجدول رقم(11) يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا خضعت لعملية تأهيل لتعرف على محيط المؤسسة.
121	الجدول رقم(12) يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كان التأهيل يساعد على أداء الوظائف المهنية.
122	الجدول رقم(13) يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأساليب المعتمدة في التأهيل المهني .
123	الجدول رقم(14) يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المسؤول عن التأهيل المهني.
124	الجدول رقم(15) : يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة في ما يخص التأهيل يساعد على اكتساب مهارات الاتصال.
125	الجدول رقم(16) يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة ما إذا كان يلتزم بمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة.
126	الجدول رقم(17) يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كانت تتم مراقبة الدخول والخروج للعمال أثناء العمل.
127	الجدول رقم(18) يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الآلية التي يتم عن طريقها مراقبة العمال أثناء الدخول و الخروج من المؤسسة.
129	الجدول رقم(19) يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية تبرير الغيابات

131	الجدول رقم(20) يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا خضعوا لعملية التدريب.
132	الجدول رقم(21) يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المكان الذي تم فيه التدريب.
133	الجدول رقم(22) يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدة التدريب
135	الجدول رقم(23) يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول نوع التدريب الذي يخضعون له.
136	الجدول رقم(24) يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدة التدريب كافية أم لا
138	الجدول رقم(25) يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هل يساعد التدريب على إنجاز المهام دون أخطاء.
139	الجدول رقم(26) يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص هل تشعر بالارتياح في تأدية عملك بعد عملية التدريب
142	الجدول رقم(27) يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول السؤال المفتوح المعنون ب: حسب رأيك هل التدريب يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي؟
144	الجدول رقم(28) يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مكان التكوين الذي تلقاه.
146	الجدول رقم(29) يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة في ما يخص مدة التكوين كافية لاكتساب مهارات العمل.
147	الجدول رقم(30) يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة في ما يخص لماذا مدة التكوين لم تكن كافية لاكتساب مهارات العمل.
148	الجدول رقم(31) يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كان التكوين يساعد على تنمية الولاء بالمؤسسة.
149	الجدول رقم(32) يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كانت المعارف المكتسبة من التكوين تناسب مجال العمل.
151	الجدول رقم(33) يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعارف المكتسبة من التكوين.
152	الجدول رقم(34) يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كان التكوين يساعد على التقليل من التوتر وحدة المشاكل في المؤسسة.
154	الجدول رقم(35) يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص ما إذا كان يفكر في مغادرة المؤسسة.

156	الجدول رقم (36) يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن سبب الموافقة على مغادرة المؤسسة.
-----	---

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
62	الشكل رقم (01) يوضح درجة الانحراف ما بين الأداء المطلوب و الأداء الفعلي
82	الشكل رقم (02) يبين نموذج التوقع ليفيكتور فروم

مقدمة

مقدمة:

يعتبر المورد البشري العنصر الجوهري باعتباره الفاعل الأساسي في إحداث وتبني التحولات التي تطرأ على كيان التنظيمات، وذلك نتيجة لدوره الفعال داخل بيئة و محيط العمل، لذا وجب الاهتمام به لما له من آثار على الكفاءة الإنتاجية و على فعالية التنظيم من خلال عمليات التفاعل والاندماج الذي ينتجها في البيئة المهنية.

وعلى الرغم من ذلك إلا أن التنظيمات الحديثة التي أجبرتها التطورات العالمية أدت إلى ضرورة مسايرة التغيرات التكنولوجية من أجل تحقيق إستقرارها و إستمرارها، وهذا ما يستوجب على التنظيمات أن تتبنى استراتيجيات تضمن من خلالها تحقيق أهدافها و فعاليتها من خلال تنمية قدرات الموارد البشرية لأداء مهامها و هذا الأخير يتحقق إلا من خلال آليات التأهيل والتدريب والتكوين كأحد العمليات التي تساعد على تحقيق التناغم الوظيفي ضمن إطار التوازن الهيكلي.

إن عمليات تنمية القدرات الوظيفية من أحد المواضيع التي لاقت ولا تزال تعتبر جوهر الاهتمام من طرف الباحثين والدراسات السوسولوجية ، وذلك لما لها من أهمية داخل الهيكل التنظيمي لأنها تساهم في إكساب مهارات ومعارف تمكن الموارد البشرية باستيعاب أدوارهم المهنية وسهولة التأقلم مع كل التغيرات والتغييرات، كما قد يساهم في تحقيق التناغم مع البيئة المهنية من ناحية ولتحقيق تكامل القدرات مع متطلبات الوظائف من ناحية أخرى، أي أن تنمية القدرات الوظيفية تساهم في زيادة قدرة الموارد البشرية على التوافق مع متطلبات العمل وإكتساب نوع من المرونة في القدرات البدنية و العقلية وحتى على علاقات العمل من الزملاء و رؤساء ومع ظروف العمل المادية.

ومنه فالتوافق المهني يعد أحد المؤشرات التي تعبر عن نجاح الحياة المهنية للموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي من ناحية وعلى نجاح وفعالية التنظيم من ناحية أخرى، وهذا لا يكون إلا من خلال تفعيل آليات التأهيل والتدريب والتكوين باعتبار أن التوافق المهني محصلة لجملة من الآليات العلمية التي تفاعلها المؤسسة لمواردها البشرية.

حاولت هذه الدراسة التعرف على دور تنمية القدرات الوظيفية في تحقيق التوافق المهني بمؤسسة نפטال-تبسة- وذلك من ثلاثة فصول نظرية وفصلين ميدانيين، و على هذا الأساس شمل

الجانب النظري: الفصل الأول معنون بـ: الإطار التصويري، و الذي تضمن هذا الأخير بناء إشكالية الدراسة وصياغة كل من أهمية وأسباب وأهداف الدراسة، ثم تم تحديد المفاهيم الأساسية لدراسة وإدراج مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات أو أبعاد أو مؤشرات الدراسة، حيث شملت الدراسات الأجنبية و العربية و الوطنية، ثم نجد الفصل الثاني المعنون بماهية تنمية القدرات الوظيفية والتي شملت أهمية وأهداف تنمية القدرات الوظيفية، خصائصها والنظريات المفسرة لها، أنواعها و أساليبها ، محدداتها ، وتنمية القدرات الوظيفية كمثير للتوافق المهني، كعنصر أخيرا في هذا الفصل، ثم نجد الفصل الثالث والمعنون بـ: التوافق المهني، تضمن عدة عناصر أهمها: خصائص التوافق المهني وأهميته، النظريات المفسرة، أبعاده ومراحله، المظاهر والعوامل المؤثرة في التوافق المهني، الأساليب والآليات وأخيرا التوافق المهني كمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية ، أما الفصل الميداني فقد شمل الفصل الرابع المعنون بـ: الإجراءات المنهجية والذي تضمن مجالات الدراسة ومنهجها و الأدوات المعتمدة ومجتمع الدراسة وأخيرا أسلوب التحليل الميداني، ثم نجده يشمل الفصل الخامس والمعنون بـ: عرض و تحليل وتفسير النتائج في ضوء التساؤلات وفي إطار الدراسات السابقة وأنهينا مسار بحثنا بخاتمة.

الفصل

الأول

الفصل الأول: الإطار التصوري

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أسباب اختيار الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار التصوري

1- إشكالية الدراسة

إن التقدم والطفرة التكنولوجية والانتقال من فكرة النمط المغلق إلى حالة الفضاء المفتوح أثرا على الحياة كطرح عام وعلى تشكيل التنظيمات كتناول خاص، حيث أضحت هذه الأخيرة النمط الغالب لاستيعاب و تأطير أشكال التجمعات البشرية وأصبحت عبارة عن نظام إجتماعي ثقافي مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي وبتغييراته و تغييراته.

إن التنظيم يسعى لتحقيق الفعالية والمردودة بتفعيل آليات لاستثمار طاقات موارده البشرية وتميئتها، وذلك بالإيمان مع الرهان على المورد البشري باعتباره الأساس في إحداث واستيعاب أي تغير أو تغيير يطرأ على بناء وظيفة التنظيم، الذي له أثر بالغ الأهمية على استمراره و استقراره على الرغم من التغيرات التي قد يرفضها المحيط الخارجي، وبما أن التنظيمات الحديثة أصبحت تهتم وتؤمن بالمورد البشري وبأنه أصل من أصول المنظمة نتيجة لما يلعبه من دور وأهمية داخل الكيان التنظيمي، وكونه أساس والمحرك والعنصر الجوهرية في العملية الإنتاجية لذا أصبحت هذه التنظيمات تراهن عليه وعلى معارفه وقدراته بتفعيل لآليات تنمية القدرات الوظيفية التي تجعل من المورد البشري يستوعب دوره المهني وقادر على مواجهة واستيعاب كل التغيرات الحاصلة داخل الهيكل التنظيمي، وذلك كون أن التنظيم أصبح نسق مفتوح.

إن تفعيل آليات و ميكانيزمات علمية و عملية تتجسد في التأهيل و التدريب والتكوين لتحقيق وتنشئة التناغم والتوافق المهني، حيث أصبحت التنظيمات الحديثة تواجهها العديد من الإشكالات التي إذ لم تلقي لها الاهتمام لأصبحت أحد العوامل التي تشكل خطرا على كيانها التنظيمي، حيث باتت تهتم بكيفية تجسيد الإلتزام التنظيمي لمواردها البشرية داخل بيئتها التنظيمية، كون أن إذا كان هناك التزام داخل بيئة العمل سوف يكون استعدادا كافيا لإنجاز المهام، ومنه فالإلتزام قد يكون مؤشرا على نجاح التنظيم وبه أصبحت تهتم بتفعيل التأهيل المهني الذي يوضح ويشرح رسالة التنظيم واستراتيجياته، محاولة بذلك معرفة دور التأهيل في تجسيد الانضباط والالتزام للقواعد والإجراءات المهنية، إضافة إلى حاجتها لتحقيق الرضا الوظيفي لمواردها البشرية كون أن هذا الأخير أصبحت تهتم به أغلب التنظيمات محاولة ترسيخه داخل بنائها التنظيمي لما يحقق

الفصل الأول: الإطار التصوري

من نتائج أفضل سواء على مستوى العمل أو على مستوى الجانب الاجتماعي والنفسي للموارد البشرية، ولهذا اهتمت المنظمات بتنفيذ آليات التدريب المهني مدركة ومؤمنة لدوره وأهميته في تحقيق الكفاءة في الأداء من ناحية وعلى علاقات العمل من ناحية أخرى، وذلك كنتيجة ومحصلة لجملة المهارات والمعارف المكتسبة من عملية التدريب، وكما نجد أن المنظمات الحديثة تحاول جاهدا تفعيل جملة من الآليات التي قد تمنحها بعد استراتيجي تسعى من خلاله إلى المحافظة على استقرارها التنظيمي، وهذا الأخير أصبح اليوم أحد الإشكالات التي تطرأ على الواقع التنظيمي وبه أصبحت المنظمات ترغب في تجسيده، وبذلك اهتمت بعملية التكوين وتفعيلها كأحد الآليات التي تجعل للمؤسسة منهاجا تعمل وفقه من خلال المعارف والاستراتيجيات التي يوضحها التكوين ويكسبها للموارد البشرية الذي يجعلها أكثر كفاءة وأكثر استعدادا للتعامل مع التغيرات التنظيمية، وهذا ما جعل المنظمات تطرح إشكالية كيفية تجسيد و تحقيق التوافق المهني لمواردها البشرية إنطلاقا من عمليات تنمية القدرات الوظيفية التي تفعلها كأحد الآليات للاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر أصل من أصول المؤسسة، والذي يحقق بدوره التكامل والتساند الوظيفي في الأبنية التنظيمية ، هذه الأفكار والمعطيات سنحاول إسقاطها ضمن فلك المؤسسة الصناعية الجزائرية، التي دأبت هذه الأخيرة على تبني مجموعة من أنماط تسيير في الغالب صنعت وفق خصوصية مجتمع الاستيراد هذا الأخير الذي يختلف قيميا و سلوكيا عن المجتمع الجزائري.

حيث نجد أن المؤسسات الجزائرية تغالفت عن توظيف مقاربة سوسيو تنظيمية لواقع المؤسسة وللعامل الجزائري، ومنه سوف نقوم بمحاولة دراسة وتحليل لهذا الإشكال في مؤسسة رائدة هي نפטال-تبسة- محاولين معرفة دور تنمية القدرات الوظيفية في تحقيق التوافق المهني بمؤسسة نפטال-تبسة- ، وذلك انطلاقا من التساؤل المحوري: كيف لتنمية القدرات الوظيفية أن تساهم في تحقيق التوافق المهني بمؤسسة نפטال -تبسة-؟

2- تساؤلات الدراسة

وقد تفرع من التساؤل المحوري جملة من التساؤلات الفرعية:

- كيف يساهم التأهيل المهني في ترسيخ الإلتزام التنظيمي؟

الفصل الأول: الإطار التصوري

- كيف يساهم التدريب في تحقيق الرضا المهني؟
- كيف يساهم التكوين في تجسيد الاستقرار الوظيفي؟
- 3- أهمية الدراسة:**
- هذه الدراسة تعتبر واحدة من المواضيع المهمة المتعلقة بالموارد البشري الذي أصبح يدرس كأصل من أصول المنظمة.
- التوافق المهني عملية شديدة الأهمية يصعب تحقيقها لذا وجب دراسة أهم العوامل التي لها الدور الأساسي في تحقيقها.
- أن أغلب المؤسسات أصبحت تهتم بالموارد البشري وبأغلب الجوانب المحيطة به والعوامل المؤثرة في قدرته الإنتاجية وكفاءته وولائه منها التأهيل والتدريب والتكوين الذي وجب دراسته وتحليله سوسيولوجيا.
- التعرف على الدور الذي يلعبه التأهيل المهني و التدريب والتكوين في رفع مستوى الاستقرار و الروح المعنوية للعمال.
- 4- أسباب اختيار الدراسة :**

4-1- أسباب ذاتية

- ميولات الطالب الشخصية لموضوع تنمية القدرات الوظيفية بشكل خاص في مؤسسة نפטال-تبسة- الذي تقوم به بشكل دوري مستمر مما أثار الاهتمام لدراسة التأهيل المهني و التدريب، التكوين.
- الرغبة في التعمق أكثر في موضوع تنمية القدرات الوظيفية ودورها في تحقيق التوافق المهني.
- الإطلاع على عملية التأهيل المهني و التدريب والتكوين في مؤسسة نפטال-تبسة- ودورها في تحقيق الاستقرار والالتزام الوظيفي.
- الرغبة في معرفة التوافق المهني كمحصلة لآليات التأهيل المهني و التدريب والتكوين في مؤسسة نפטال-تبسة- .

الفصل الأول: الإطار التصوري

4-2- أسباب موضوعية :

- التعرف على مدى تطبيق برامج تنمية القدرات الوظيفية في مؤسسة نפטال-تبسة- .
- الكشف عن عملية تنمية القدرات الوظيفية في تحقيق التوافق المهني لمؤسسة نפטال-تبسة-.
- معرفة الانعكاسات التي يخلفها التأهيل المهني و التدريب والتكوين على فعالية العامل داخل بيئة العمل .
- محاولة التعرف على آثار تنمية القدرات الوظيفية على العامل وعلى العمل معا .
- محاولة التعرف على تنمية القدرات الوظيفية في مؤسسة نפטال-تبسة- كسبب للتوافق المهني لعمالها كون أن مؤسسة نפטال من المؤسسات الرائدة في الجزائر .

5- أهداف الدراسة :

- محاولة الكشف عن كيفية مساهمة التأهيل المهني في زيادة معدل الالتزام التنظيمي للعمال في مؤسسة نפטال-تبسة-.
- التعرف على دور التدريب الوظيفي في تحقيق الرضا المهني لعمال مؤسسة نפטال-تبسة-.
- إلقاء الضوء على الدور الذي يلعبه التكوين المهني في رفع مستوى الاستقرار الوظيفي لعمال مؤسسة نפטال-تبسة-.

6- تحديد مفاهيم الدراسة :

6-1- تنمية القدرات الوظيفية:

6-1-أ- لغة: "مصطلح يشير إلى عملية التحول، وهو وسيلة لإشباع الحاجات الأساسية ولتحسين نوعية الحياة"¹.

ويقصد من خلال هذا التعريف أن تنمية القدرات الوظيفية هي:

- عملية تحول .

1 مارشال جوردن: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة: أحمد عبد الله زايد وآخرون، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، المجلد 01، 2000، ص492.

الفصل الأول: الإطار التصوري

- وسيلة لإشباع الحاجات .
- أحد الدعائم لتحسين نوعية الحياة.

وكما نجد أن من خلال هذا التعريف نقصد بـ"تنمية القدرات الوظيفية" هي :

- ✓ عملية تحول في جملة المهارات والقدرات للفرد العامل، أي بمعنى التغيير والتبديل من وضع لآخر أحسن.
- ✓ وأنها أحد الوسائل لإشباع الحاجات الوظيفية للعامل.
- ✓ وهي أحد العوامل المساعدة للعامل على تحسين بيئة عمله الوظيفية.

6-1- ب - إصطلاحا:

" جهد تعليمي مخطط على شكل برنامج لتأهيل ويقدم للمورد البشري من اجل تحقيق سرعة تكيفهم و تأقلمهم مع الوظائف والزملاء والمشرفين والمناخ السائد في بيئة العمل وكذلك تعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وللقواعد التي تنظم سير العمل في المنظمة ليصبحوا عناصر بشرية ذات مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة"¹.

هنا تعريف تنمية القدرات الوظيفية اقتصرت على التأهيل المهني والذي يقصد به:

- عملية تعليمية مبرمجة.
- عملية يخضع لها المورد البشري.
- تساهم في تحقيق التوافق المهني.
- تسعى لتحقيق مورد بشري فعال.
- تكسب الأفراد العاملين مهارات وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

1 عمر وصيفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، حلب، دار وائل للنشر، 2005، ص487.

الفصل الأول: الإطار التصوري

"هي عملية إكتساب مجموعة من المعارف النظرية والعلمية، و بهدف الحصول على كفاءة وجدارة وتطوير المهارات وأداء العامل، وقد يكون التدريب إما في أماكن العمل، أو خلال دورات تدريبية خاصة مما يسمح للعمال بتعلم كيفية العمل بشكل أفضل"¹.

فمن خلال هذا التعريف نجد أن تنمية القدرات الوظيفية انحصرت في التدريب المهني وهي:

- عملية اكتساب مجموعة من المعارف.
- غايتها الحصول على قدر كاف من الكفاءة و الجدارة.
- تساهم في ارتقاء مهارة وأداء العامل.
- كما نجد أنها عملية قد تكون داخل المؤسسة أو خارجها. كما نجد أن هناك نوعان للتدريب المهني إما داخلي في مكان العمل أو خارجي " بدورات تدريبية خاصة".
- تساهم في توضيح كيفية وطرق العمل بشكل أفضل.

"نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى اكتساب و تحسين تقنيات واستراتيجيات العمل"².

فتعريف تنمية القدرات الوظيفية ركزت على مفهوم التكوين ويقصد به من خلال هذا التعريف أنه:

- نشاط مخطط أي عملية مبرمجة مسبقا.
- يهدف إلى اكتساب الفرد جملة من المعلومات والقدرات .
- ينتج عنها رفع و التحسين في تقنيات العمل .

ومن خلال هذه التعريفات نجد أن تنمية القدرات الوظيفية تتمثل في عملية التأهيل والتدريب والتكوين، وجوهر الاختلاف بين هذه العمليات هي:

✓ **المدة:** التأهيل عادة ما يكون لمدة قصيرة من يوم إلى أسبوع إلى 15 يوما، أما التدريب متوسط المدى من 15 يوما إلى 3 أشهر، و التكوين من 3 أشهر فأكثر.

1 جاك مارك لوغان: إدارة الموارد البشرية ، ترجمة نبيل جواد، د بلد ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، دس، ص133.

2 صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص262.

الفصل الأول: الإطار التصوري

✓ **المكان:** التأهيل يكون داخل المؤسسة أما التدريب والتكوين يكونان داخل بيئة العمل (داخل المؤسسة) أو في خارج بيئة العمل (في مراكز خاصة).

✓ **الهدف:** الهدف من التأهيل هو توضيح بيئة العمل والتعريف بالقواعد والإجراءات التي تنظم سير العمل في المؤسسة، و التدريب يهدف لاكتساب مهارات تساعد على أداء العمل، والتكوين يهدف إلى إكتساب وتحسين آليات العمل الآنية والمستقبلية.

6-1-ج-التعريف الإجرائي: هي عملية تقوم بها المنظمة من أجل اكتساب العمال جملة من المهارات والمعارف والقدرات بهدف تحقيق نوع من الانسجام والتناغم المهني عبر آليات التأهيل المهني والتدريب والتكوين.

6-2- التوافق المهني:

6-2-أ - لغة: "التوافق مأخوذ من وقف الشيء ، أي لائمه واتفق معه وهو أن التوافق أن يسلك المرء مسلك الجماعة وتجنب ما عنده من شذوذ في الخلق والسلوك"¹.

ويقصد من خلال هذا التعريف أن التوافق المهني يشير إلى :

- الانسجام و التناسب.

- تناغم الفرد مع الجماعة شكلا ومضمونا (سلوكا).

ومن خلال هذا التعريف نقصد بالتوافق المهني:

✓ عملية انسجام الفرد وتناسبه مع محيطه وبيئة عمله.

✓ تناغم الفرد وفق للجماعة التي يعمل معها ولثقافتها التنظيمية .

6-2-ب- اصطلاحا:

"عملية اجتماعية ديناميكية تتضمن نشاط الفرد والجماعة وسلوكهم وترمي إلى تحقيق الموائمة والانسجام في العمل ورضاه عنه وإحساسه بالسعادة والأمن النفسي، فهو ضروري لاستقرار

1 إبراهيم أنس وآخرون: المعجم الوسيط، القاهرة، دار المعرفة، 1972، ص1047.

الفصل الأول: الإطار التصوري

واستمرارية الحياة المهنية¹.

فمن خلال هذا التعريف يتضح أن التوافق المهني:

- عملية اجتماعية ديناميكية : أي أنه عملية تخص فرد أو جماعة اجتماعية فهو عملية متغيرة ومستمرة.
- تخص نشاط الفرد والجماعة: أي أنه عملية لا تقتصر فقط على فرد ولا على الجماعة فقط وإنما عملية تتضمن كلاهما.
- عملية سلوكية .
- يهدف إلى تحقيق التناغم بين الفرد وعمله.
- عامل أساسي لاستقرار واستمرار الحياة المهنية.

"توافق الفرد لدنيا عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات من الزمن، وتوافقه لخصائصه الذاتية وهكذا فإن توافق الفرد مع مهنته، مع مشرفه وزملائه وتوافقه مع قدراته الخاصة، يعتبر هذا جميعه منضما في مفهوم التوافق المهني"².

فمن خلال تعريف التوافق المهني نستنتج أنه:

- توازن القدرات المعرفية والمهنية للفرد مع وظيفته المهنية.
- تحقيق نوع من الانسجام للفرد مع الموارد البشرية والمادية الخ.
- القدرة على توائم الفرد مع وظيفته في ظل التغيرات البيئية المهنية.
- تحقيق الرضا النفسي وإشباع الحاجات النفسية الذاتية.
- إقامة علاقات جيدة مع الزملاء والمشرفين.
- تحقيق التوازن بين قدراته الوظيفية ومتطلبات مهنته.

1 أحمد رشوان حسين عبد الحميد: علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص- ص180-184.

2 فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، القاهرة، دار المعرفة، ط06، 1988، ص52.

الفصل الأول: الإطار التصوري

"التوافق المهني يعتبر جزءاً من التوافق العام للفرد ويشمل توافقه مع محيط أو بيئة العمل بما يتضمنه من إداريين، مشرفين، زملاء، ظروف العمل، كما يتحقق خلال سنوات العمل"¹.

فالتوافق المهني يقصد به من خلال هذا المفهوم هو:

- جزء من التوافق الكلي.
- يساهم في بناء علاقات جيدة مع كل المستويات المهنية.
- ينحصر في الفترة التي يقضيها العامل في العمل.
- خاصيته تدريجي .

6-2-ج- **التعريف الإجرائي:** هو حصيلة أو نتيجة سوسيو تنظيمية تعبر عن توائم العامل مع ظروف ومتطلبات بيئته المهنية وذلك من خلال التناغم بين الخصائص الشخصية والمهارات والمعارف المهنية للعامل وطبيعة العمل من خلال تفعيل آليات التأهيل المهني و التدريب والتكوين.

7- الدراسات السابقة

7-1 - الدراسات الأجنبية:

7-1-أ-françoise forcioli: l'efficacité des formations longues chez les cadres, france, université de rouen, ufr des sciences de l'homme et de la société, département des sciences de l'éducation, mémoire professionnel master 2 métiers de la formation, parcours ingénierie et conseil en formation, septembre 2009.²

1 بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص47.

² françoise forcioli: l'efficacité des formations longues chez les cadres. département des sciences de l'éducation, **mémoire professionnel master 2 métiers de la formation parcours ingénierie et conseil en formation** ، université de rouen, ufr des sciences de l'homme et de la société, france, septembre 2009.

الفصل الأول: الإطار التصوري

فورسيولي فرانسواز: فعالية التدريب طويل المدى للمديرين، فرنسا، جامعة روان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم التربية، رسالة الماجستير المهنية 2 مهن التدريب - دورة الاستشارات الهندسية والتدريب -، 2009.

هدفت الدراسة: إلى معالجة موضوع التدريب الطويل المدى للمديرين و محددات فعاليته.

تمثلت الإشكالية في: كيف لفعالية التدريب على المدى الطويل أن تطور مؤشرات الجودة في الإدارة لمجموعة فالوريك ؟

تم وضع الفرضيات الجزئية التالية :

- إن تحليل الاحتياجات التدريبية له تأثير على فاعلية التدريب.
- إن دافع المتدرب لعملية التدريب له تأثير على فاعلية التدريب.
- إن فعالية التدريب تقوم أساسا على نجاح تنفذه .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك قصد الوصول إلى نتائج دقيقة حول الظاهرة المدروسة وبالإستعانة بتقنيات جمع البيانات المقابلة، الاستبيان.

ويتمثل مجتمع الدراسة مدربين ومدراء الموارد البشرية المسؤولين في الإدارة لمجموعة فالوريك ، وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل .

وقد تمثلت نتائج الدراسة :

- يحتل التدريب المهني مكانًا سائدًا اليوم في أدوات تطوير المعرفة والمهارات الأفراد الذين يشكلون الإطار الجوهرية داخل المؤسسة،التدريب الأولي للمديرين الذي يحدث ذلك فعالية التدريب على المدى الطويل.
- لا بد لإدارة الموارد البشرية لمجموعة فالوريك أن تكون أكثر حرصا على مراقبة الموظفين الذين إضطروا للتخلي عن عملهم بسبب ضرورات الإنتاج ووجب عليها تفعيل عملية التدريب .
- إن التدريب المهني يمكن المديرين و المتدربين من تحسين مستواهم ومهاراتهم و معرفتهم بشكل مستمر ودمج جديدة في مهاراتهم المهنية اليومية.

الفصل الأول: الإطار التصوري

- يمثل التدريب اليوم تحديا كبيرا لمستقبل إنتاجية الأعمال لقد فهمت بعض الشركات ومنها لمجموعة فالوريك لذلك أعطت ميزانية لتدريب وزنا أكبر بكثير من ذي قبل .
- لا بدا من تقييم العملية التدريب قبل التدريب وبعد و أثناء العملية و بشكل مستمر طوال العملية في بعض الأحيان لغاية نهاية العمل.
- العامل البشري هو مفتاح النجاح أي شركة وهذا يتوقف على درجة تحفيز أصحاب المصلحة للمشاركة في العملية التدريبية.

جوانب الاستفادة من الدراسة : لقد استفدنا من هذه الدراسة من خلال الاستعانة بنتائجها في تحليل التساؤل الثاني.

7-1-ب-Djemai lassoued:du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de "compétences d'employabilité durable" ،france،rouennormandie université،ufr des sciences de l'homme et de la société،département desciences de l'education، thèsepour obtenir le diplôme de doctoraten sciences de l'education،2017.¹

جمعي لسود: من تطوير المهارات الرئيسية في مكان العمل إلى مفهوم "المهارات اللازمة للتوظيف المستدام" ، فرنسا ، جامعة روان نورماندي، أطروحة للحصول على درجة الدكتوراه في علم التربية ، 2017.

هدفت الدراسة: إلى معالجة موضوع مساهمات تنمية المهارات الأساسية من حيث التوظيف و تسليط الضوء على المهارات التي تؤمن للمهنيين تنظيم العمل و التطور.

1 djemai lassoued:du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de "compétences d'employabilité durable" ،ufr des sciences de l'homme et de la société،département desciences de l'education،thèsepour obtenir le diplôme de doctoraten sciences de l'education،rouennormandie université، france.2017 .

الفصل الأول: الإطار التصوري

تمثلت الإشكالية في: ما هي مساهمة المهارات الرئيسية من حيث قابلية التوظيف المستدامة ولتأمين المسارات الوظيفية للموظفين؟

تم وضع الفرضيات الجزئية التالية :

- المهارات الأساسية من الإطار الأوروبي المشترك المرجع ومراسلاتهم في القاعدة المشتركة تشكل المعرفة والمهارات ، في ضوء السياق الاجتماعي والاقتصادي الحالي ، شرط أساسي للتوظيف .

- تطوير المهارات الأساسية يجعل من الممكن زيادة قابلية التوظيف للأفراد ويعزز التنقل المهني للموظفين.

- المنظمات المؤهلة تعزز تنمية المهارات الأساسية وتساعد على تحسين أداء الموظفين.

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك قصد الوصول إلى نتائج دقيقة حول الظاهرة المدروسة وبالإستعانة بتقنيات جمع البيانات المقابلة، الاستبيان.

ويتمثل مجتمع الدراسة 218 موظفًا ينتمون إلى شركة S2C- شركة من القطاع الخاص رائدة في قطاع الاتصالات-، وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل. قمنا بإحصاء 116 من الذكور و 102 عاملة من الإناث .

وقد تمثلت نتائج الدراسة :

- المهارات التي تم الحصول عليها بعد تنفيذ نظام التدريب أدت إلى إلتزام حقيقي للموظفين في نهاية التدريب.

- توصلنا إلى أن الموظفين قاموا بإتباع إجراءات التدريب المنفذة خارج الإطار المهني و إلى إجراءات التدريب المنفذة داخل الشركة ،ومنه فشركة S2C تفعل التدريب الداخلي و الخارجي .

- إن تطوير المهارات الرئيسية يسمح بتعزيز قابلية التوظيف المستدام ، و بذلك في أي وقت يسمح بالعثور على وظيفة داخل الشركة أو خارجها ،في غضون وقت وظروف معقولة.

الفصل الأول: الإطار التصوري

- أن تنمية المهارات مسؤولية كل من الموظف ومن صاحب العمل.
- إن التدريب يسمح للموظف أن يكون قادر على التحرك نحو التنقل الداخلي و الخارجي و ذلك فيما يتعلق بمهاراتهم التي تسمح بتعزيز قابلية التوظيف المستدام.
- إن التدريب سمح للموظفين الشعور بالرضا عن وظيفتهم الحالية ،لأنهم يستخدمون المهارات المكتسبة في سياق عملهم بشكل تلقائي.

جوانب الاستفادة من الدراسة : لقد استفدنا من هذه الدراسة من خلال الاستعانة بالنتيجة 02 في صياغة التساؤل رقم 21 في المحور الثالث. و الاستعانة بالنتيجة 02 في صياغة التساؤل 02.

Francinen ishimwe : satisfaction au travail des employées dans une entreprise de vêtements ayant des pratiques éthiques cas de tonlé au cambodge – analyse exploratoire de la satisfaction au travail sur base de la théorie factorielle، -cambodge ،master en sciences de la population & développement ،2015-2016¹.

فرانسين إيشيموي: الممارسات الأخلاقية و الرضا الوظيفي للموظفين في شركة ملابس Tonlé في كمبوديا - التحليل الاستطلاعي للرضا الوظيفي بناء على نظرية العامل، كمبوديا ،ماجستير في علوم السكان والتنمية،2015-2016.

هدفت الدراسة: إلى معالجة موضوع الممارسات الأخلاقية التي تتضمنها شركة ملابس Tonlé في كمبوديا وتأثيرها على الرضا الوظيفي للموظفين .

تمثلت الإشكالية في: كيف تضمن الممارسات الأخلاقية التي تنفذها Tonlé إرضاء العمال؟

وتم وضع الفرضية العامة: إن الممارسات الأخلاقية التي تنفذها Tonlé لها تأثير على إرضاء العمال.

¹ Francinen ishimwe : satisfaction au travail des employées dans une entreprise de vêtements ayant des pratiques éthiques cas de tonlé au cambodge – analyse exploratoire de la satisfaction au travail sur base de la théorie factorielle –، **master en sciences de la population & développement**.cambodge. 2015-2016

الفصل الأول: الإطار التصوري

واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وبالاستعانة بتقنيات جمع البيانات الملاحظة، المقابلة .

وتمثل مجتمع الدراسة بـ 37 عاملاً موزعة كما يلي: المدير ومدير التسويق. المخرج وستة سيدات مبيعات موجودات في متجرين .ويتألف باقي الفريق الإداري من سيدتين: مديرة الموارد البشرية ومساعدتها. ثم يأتي الشخص المسؤول عن الإشراف على الإنتاج ومطور التصميم الكمبيوتر. وينقسم باقي الموظفين على النحو التالي: فريق من الخياطات ، وفريق قطع الأنماط ، وفريق الحياكة وفريق من طابعات الشاشة جميع موظفيها هم 23 امرأة ورجلين واحد في فريق الخياطة والآخر هو مدير طباعة الشاشة. اعتمدت على المسح الشامل.

وتمثلت النتائج في:

- إن شركة الملابس Tonlé بكمبوديا تتضمن جملة من الممارسات الأخلاقية ومن أبرزها:
 - ✓ توفير راتب عادل .
 - ✓ رفض جميع أشكال التمييز .
 - ✓ ضمان ظروف عمل آمنة و جيدة .
 - ✓ توفير التدريب الوظيفي لكل العمال - وخاصة للعمال الجدد ليكونو مؤهلون لشغل مناصبهم- ، - للعمال القدامى من اجل الرفع في المهارات و القدرات المهنية و لتقديم فرصة نحو التسلق في السلم الإداري أي للترقية و للتقدم الوظيفي - .
 - ✓ حرية التعبير و ذلك بتفعيل الحضور للاجتماعات الدورية لكل شهر بغية إبداء آرائهم و مشاكلهم .
 - ✓ توفير الأنشطة الترفيهية .
- إن شركة الملابس Tonlé بكمبوديا تتضمن جملة من الممارسات الأخلاقية من اجل تحفيز عمالها .
- فالكفاءة المهنية تحقق الرضا الوظيفي وذلك من خلال سياسة التدريب المفعلة داخل الشركة و التي بدورها هذه الأخيرة تحقق الرفع في المهارات الأدائية .
- الرضا الوظيفي يتحقق من خلال جو العمل و العلاقات الحسنة بين العمال ومنه نجد إن شركة الملابس Tonlé بكمبوديا تهتم بتوفير و ضمان ظروف عمل آمنة و جيدة

الفصل الأول: الإطار التصوري

- وذلك بتشجيع العمل في روح الفريق و تحقيق التوازن بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة و كذلك العمل على تحديد ساعات عمل و فترات راحة معقولة و مناسبة .
- العمل المرن يحقق الرضا الوظيفي .فإن شركة الملابس Tonlé بكمبوديا تهتم بتفعيل حضور العمال للاجتماعات الدورية لكل شهر بغية إبداء آرائهم و مشاكلهم وهذا ما يمكن العمال من العمل بمرونة و بكل أريحية .
 - وكما نجد إن التغيير الدوري للعمل يحقق الرضا الوظيفي للعمال لأنه يمكنهم من التخلص من عبء العمل و من الروتين المهني .
 - إن شركة الملابس Tonlé بكمبوديا تهتم بتفعيل مجموعة من الحوافز التي بدورها يتحقق الرضا الوظيفي ومن أبرزها:
 - ✓ النقل و الترقية .
 - ✓ الامتتان و الشكر .
 - ✓ طبيعة الإشراف .
 - ✓ التحفيز المادي .

ومنه فهناك بعض الممارسات الأخلاقية و الحوافز التي تتضمنها شركة الملابس Tonlé بكمبوديا قد تحقق الرضا لبعض العمال دون الأخرى لان ما يحفز عامل لا يحفز الأخر .

جوانب الاستفادة من الدراسة : لقد استفدنا من هذه الدراسة من خلال الاستعانة بالنتيجة 03 و 04 في صياغة التساؤل 02.

7-1-boies vanessa: l'influence des dimensions de la satisfaction au travail sur l'intention de quitter la profession chez les techniciens ambulanciers/paramédics (tap) du québec, canada, mémoire maîtrise en relations industrielles maître ès arts (m.a.), 2015 .¹

¹ boies vanessa: l'influence des dimensions de la satisfaction au travail sur l'intention de quitter la profession chez les techniciens ambulanciers/paramédics (tap) du québec , mémoire maîtrise en relations industrielles maître ès arts (m.a.), canada, 2015.

الفصل الأول: الإطار التصوري

بويز فانيسا: اثر أبعاد الرضا الوظيفي على الرغبة في ترك المهنة بين فنيو الإسعاف / المسعفون (TAP) من كيبيك ، كندا، مذكرة ماجستير في العلاقات الصناعية- ماجستير في الآداب (MA) ، 2015.

هدفت الدراسة: إلى معالجة موضوع الرضا الوظيفي وأثره على الرغبة في ترك المهنة بين فنيو الإسعاف.

تمثلت الإشكالية في:

- ما هي أبعاد الرضا الوظيفي لدى من هم قيد الدراسة أي ما هي الأبعاد التي تعبر عن أكثر الارتياح TAP ؟
- ما هي أبعاد الرضا الوظيفي لدى من هم قيد الدراسة أي الأبعاد التي تعبر عن أقل قدر من الرضا TAP؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك قصد الوصول إلى نتائج دقيقة حول الظاهرة المدروسة وبلاستعانة بتقنيات جمع البيانات الاستبيان.

ويتمثل مجتمع الدراسة 5000 من المسعفون في مقاطعة كيبيك ، وتمت الدراسة على أساس استخدام عينة كرة الثلج اعتمدنا على دراسة 277 مشاركاً من TAP منها 87 امرأة ، و190 رجلاً.

وقد تمثلت نتائج الدراسة :

- فيما يتعلق بأبعاد الرضا الوظيفي نجد البعدين المتعلقان بالرئيس المباشر-أي اختصاص الرئيس المباشر في علاقاته- وكذلك الكفاءة الفنية للمشرف المباشر كلهما لهم تأثير على نسبة الرضا الوظيفي لفنيو الإسعاف.
- توصلنا إلى أعلى مستوى من الرضا تكمن في الإنجازات ، زملاء العمل ، طبيعة العمل، الاستقلالية والسياسات التنظيمية.
- أن مستوى التدريب كبروتوكولات راسخة و كمجموعة واسعة جدا من المواقف التي قد يجتمع فيها هؤلاء العمال كعامل آخر للرضا الوظيفي .

الفصل الأول: الإطار التصوري

- باختصار ، إنه من الممكن القول أن بعد "الإنجاز" هو بالتأكيد البُعد الذي من أجله أعرب المجيبون عن أكبر قدر من الرضا ، أي أن معظم المسعفين أبلغوا عن وجود عامل قادر على استخدام وتطوير مهاراتهم بحكمة وهو عامل الانجاز .
 - العمل الجماعي هو عنصر يميز هذه المهنة. على الرغم من أننا يمكن أن نفترض أن مستوى الرضا يختلف من شريك العمل إلى أخرى ، لا تزال نتائج هذا البحث تظهر أن المستجيبين هم راضون بشكل عام عن زملائهم في العمل. أي أن أبعاد الرضا الوظيفي تكمن في زملاء العمل و مختلف علاقات العمل .
 - أن المعلومات والسياسات المتبعة من المشرف المباشر تأثير على نسبة الرضا الوظيفي لفنيو الإسعاف.
 - كلما كان العامل راضٍ أكثر عن راتبه ، كلما كان لا يفكر في ترك المهنة و منه نجد أن الراتب عامل يؤثر على الرضا الوظيفي لفنيو الإسعاف.
 - أن التوازن بين العمل والحياة لها تأثير على الرضا الوظيفي لفنيو الإسعاف. فالتوفيق بين العمل والحياة الشخصية وظروف العمل تؤثر بشكل كبير على الرغبة في ترك أو البقاء في المهنة لفنيو الإسعاف.
 - كلما كان العامل أكثر رضا عن هذه الأبعاد ، كلما كان لا يفكر في ترك مهنته .
 - اتضح أن عدد ساعات العمل لها تأثير كبير ومباشر على الرغبة في ترك العمل ؛ أي كلما كانت ضغوط عمل أكثر كلما كان فنيو الإسعاف يفكرون في مغادرة المؤسسة.
- جوانب الاستفادة من الدراسة :** لقد استفدنا من هذه الدراسة من خلال الاستعانة بنتائجها في تحليل التساؤل الثاني.

الفصل الأول: الإطار التصوري

7-2-2- الدراسات العربية :

7-2-2- أ - عوض الله محمد علي محمد : دور التدريب في أداء العاملين، السودان، جامعة الإمام المهدي، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير، (رسالة منشورة)، 2017.¹

هدفت الدراسة : إلى معالجة موضوع التدريب ودوره في أداء العاملين في بنك فيصل الإسلامي السوداني.

الإشكالية: تمثلت في هل التدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين؟ وتدرج ضمنها الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين وسائل التدريب المتبعة وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني؟

- هل توجد علاقة بين البرامج التدريبية وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني؟

- هل توجد علاقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني؟

وتم وضع الفرضية العامة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.

الفرضيات الجزئية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية و أداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني .

1 علي محمد عوض الله محمد: دور التدريب في أداء العاملين، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، (رسالة منشورة)، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017.

الفصل الأول: الإطار التصوري

اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة وعرض الدراسات السابقة، ومنهج دراسة حالة والوصفي، بالاستعانة بتقنيات جمع البيانات بالاستبيان، المقابلات الشخصية، الملاحظة.

تمثل مجتمع الدراسة 36 عاملاً، وبالاعتماد على العينة القصدية، وشملت كل العمال "الذكور" في المستوى الإداري 04 عمال والمحاسبة 05 عمال و 27 عامل مصرفيين .

وقد تمثلت نتائج الدراسة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني.
- توجد علاقة ذات دلالة اجتماعية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية و أداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني.
- يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- التدريب التعريفي للموظفين الجدد (التأهيل) يؤدي إلى زيادة ورفع الروح المعنوية، و تعزيز الثقة بالنفس.
- إن اختيار أسلوب التدريب على حسب نوع طبيعة العمل يؤدي إلى نتائج مرضية.
- يساهم تنوع البرامج التدريبية فيرفع الأداء.
- يساهم التدريب في معرفة الواجبات ولوائح العمل.
- يهتم البنك بتدريب الموظفين مرة على الأقل في السنة.

جوانب الاستفادة من الدراسة: الاستفادة من هذه الدراسة متمثلة في :إن نتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة ساعدتنا على بناء تساؤلات الدراسة و تحليلها في ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

الفصل الأول: الإطار التصوري

7-2-ب- هالة الطيب السنوسي محمد : أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية، السودان، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة الأعمال ،رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير، (رسالة منشورة) ،2016.¹

هدفت الدراسة إلى معالجة موضوع التدريب الفعال وأثره على أداء العاملين في المصارف السودانية ؟ وتدرج ضمنها التساؤلات التالية :

- ما مستوى التدريب في المصارف السودانية ؟
 - ما أثر البرنامج التدريبي على أداء العاملين في المصارف السودانية؟
- وتم وضع الفرضية العامة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال وأداء العاملين.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والكفاءة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطة التدريب و الكفاءة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التدريب والكفاءة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي و الكفاءة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والفعالية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطة التدريب والفعالية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التدريب والفعالية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي والفعالية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وبالاستعانة بتقنيات جمع البيانات الاستبانة.

تمثل مجتمع الدراسة: 150 موظف وتمت الدراسة بالاعتماد على العينة القصدية وقد تمثلت

نتائج الدراسة :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية و الكفاءة .

1 هالة الطيب السنوسي محمد:أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية، رسالة درجة الماجستير في إدارة الأعمال، (رسالة منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.

الفصل الأول: الإطار التصوري

- إن انخفاض مستوى الإنتاجية يعود إلى تدني مستوى التدريب أي أن جودة التدريب تتناسب طردياً مع الكفاءة و المردودية الإنتاجية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي والكفاءة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال والفاعلية من خلال أبعاد التدريب (البرامج التدريبية ، جودة التدريب الخارجي) وبين بعد الكفاءة . فبرامج التدريب يعد استثماراً طويلاً الأجل حيث تعمل البرامج التدريبية على زيادة قدرات وفعالية الموظفين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة محتوى البرامج التدريب والتدريب.
- انخفاض مستوى الإنتاجية وفعالية الأداء يعود إلى تدني مستوى التدريب الداخلي والخارجي.
- التدريب الفعال يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .

جوانب الاستفادة من الدراسة: متمثلة في الاستعانة بنتيجة رقم 02 في صياغة الأسئلة ومحاورة الاستمارة. وساعدتنا على التطرق على أنواع التدريب (الداخلي والخارجي) من خلال النتيجة رقم 06.

7-2-ج- امجد علي إبراهيم نصار: دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بغزة ،غزة ،جامعة الأقصى، تخصص القيادة و الإدارة ،رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، (رسالة منشورة) ،2016.¹

هدفت الدراسة: إلى معالجة موضوع دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي.

الإشكالية: تمثلت في ما دور بيئة عمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بغزة؟ وتندرج ضمنها أسئلة فرعية وهي:

- ما واقع العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بغزة؟

1 أمجد علي إبراهيم نصار: دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى الإسلامي بغزة، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، (رسالة منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، 2016.

الفصل الأول: الإطار التصوري

- ما مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بغزة؟

- هل توجد علاقة بين بيئة العمل والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعتي الأقصى و الإسلامية بغزة؟

- ما مستوى أثر بيئة العمل على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعتي الأقصى والإسلامية بغزة؟

- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزي لمتغيرات 'الجنس، مكان العمل، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة'؟

وبناء على هذه التساؤلات تم وضع الفرضية العامة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع بيئة العمل والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى و الإسلامية بغزة.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل المادية و مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بغزة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة العمل و مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى و الإسلامية بغزة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وبين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعتي الأقصى والإسلامية بغزة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعتي الأقصى والإسلامية بغزة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول واقع بيئة العمل ومستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعتي الأقصى والإسلامية بغزة.

الفصل الأول: الإطار التصوري

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقدم وصفا دقيقا ويعبر تعبيراً كما وكيفا لدراسة .وبالاستعانة بتقنيات جمع المعلومات الاستبانة.

تمثل مجتمع الدراسة: 406 عاملا وبالاستعانة بالمسح الشامل للعاملين الإداريين بجامعة الأقصى وبالجامعة الإسلامية بغزة.

وقد تمثلت نتائج الدراسة :

- وجود علاقة قوية بين بيئة العمل والالتزام التنظيمي، حيث نجد أن وجود بيئة عمل مناسبة للعاملين تولد لهم شعورا بالراحة مما يزيد من الدافعية لديهم ويحثهم على أداء أعمالهم على أفضل حال .
- وجود علاقة قوية بين ظروف العمل المادية والالتزام التنظيمي، فإن ظروف العمل كالتهدية الإضاءة، وفترة الأجهزة تساعد على جودة العمل وشعور الموظف بأن البيئة المحيطة بهم مهينة للعمل وكما تحقق الرضا.
- هناك علاقة قوية بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي لأن ضغوط العمل تؤدي إلى الشعور بالملل و التقصير في أداء الأعمال.
- هناك أثر مباشر لأبعاد بيئة العمل (علاقات العمل، التقليل من ضغوط العمل) على الالتزام التنظيمي بينما عدم تأثير لبعد ظروف العمل المادية.
- فهناك علاقة طردية بين أبعاد بيئة العمل والالتزام التنظيمي.
- عدم اختلاف وجهات النظر للعاملين الإداريين في جامعة الأقصى و الجامعة الإسلامية بغزة نحو بيئة العمل والالتزام التنظيمي باختلاف أجناسهم ومكان عملهم والمؤهل العلمي والعمر، المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.

جوانب الاستفادة من الدراسة: متمثلة في: الاستعانة بنتائج الدراسة و خاصة في تحليل المحور الأول من الاستمارة و الاستعانة ببعض الجزئيات في الجانب النظري الذي مكننا من صياغة التساؤلات.

الفصل الأول: الإطار التصوري

7-2-د- سامي خليل فحجان: التوافق المهني و المسؤولية الاجتماعية و علاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة ، غزة، جامعة الإسلامية بكلية التربية، قسم علم النفس ، رسالة للحصول على درجة الماجستير ، (رسالة منشورة) ، 2010.¹

تمثلت الإشكالية في: التساؤلات التالية:

- ما مستوى التوافق المهني لدى معلمي التربية الخاصة؟
- ما مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى معلمي التربية الخاصة؟
- ما مستوى مرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة؟
- هل توجد علاقة بين مستوى مرونة الأنا ومستوى التوافق المهني لدى معلمي التربية الخاصة؟
- هل توجد علاقة بين مستوى مرونة الأنا ومستوى المسؤولية الاجتماعية لدى معلمي التربية الخاصة؟
- هل توجد فروق في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري)؟

وبناء على هذه التساؤلات تم وضع الفرضيات التالية :

- لا توجد علاقة بين مستوى مرونة الأنا ومستوى التوافق المهني لدى معلمي التربية الخاصة.
- لا توجد علاقة بين مستوى مرونة الأنا ومستوى المسؤولية الاجتماعية لدى معلمي التربية الخاصة.
- لا توجد فروق في التوافق المهني تعزى لمتغير (الجنس، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري).
- لا توجد فروق في المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري).

1 سامي خليل فحجان: التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، رسالة للحصول على درجة الماجستير في علم النفس، (رسالة منشورة) ، الجامعة الإسلامية بكلية التربية، غزة، 2010.

الفصل الأول: الإطار التصوري

- لا توجد فروق في مستوى الأنا تعزي لمتغير (الجنس، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري..).
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة طبيعة العلاقة ووصفها وصفا دقيقا وتحليلها، بالاستعانة بتقنيات جمع البيانات الاستبانة .
- وتمثل عينة الدراسة في 287 معلما ومعلمة.
- وقد تمثلت نتائج الدراسة في:

- إن معلمي التربية الخاصة تكمن سعادتهم الحقيقية في أي إنجاز لأي مهمة يتعلمها الطالب المعاق، و إن إزماءه بالمواعيد الرسمية للعمل وهو خير دليل لمدى انتمائه لمهنته و حبه لعمله وهذا يؤثر بشكل ايجابي على تكوين علاقات مع زملائه في العمل.
- إن ضغوط العمل تؤثر على القدرات العقلية لدى العاملين وبالتالي فإن قدرة المعلم على التعامل مع متغيرات العمل من حوله ليست بالدرجة العالية .
- إن الشخص القادر على مواجهة ضغوط الحياة ويمتلك الخبرة والمهارة في التعامل مع المواقف الحياتية فهو شخص له قدرة عالية من المسؤولية الاجتماعية بمختلف مجالاتها.
- إن المؤهل العلمي لا يزيد و لا ينقص من ضغوط العمل .
- إن التوافق المهني مرتبط بالمهنة والمكانة أكثر من عدد سنوات الخبرة فالعلاقة مع الزملاء تزداد بمرور الوقت وتقوي العلاقات.
- إن الدخل الشهري لا يزيد ولا ينقص من ظروف العمل والتوافق المهني .

جوانب الاستفادة من الدراسة : لقد استفدنا من هذه الدراسة من خلال الاستعانة ببعض الجزئيات في الجانب النظري وخاصة من آلية تحقيق التوافق المهني. كما استفدنا من النتيجة 01 باستخراج مؤشر للتوافق المهني وهو الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل. والنتيجة 05 بالاعتماد على تفسير التوافق المهني من خلال عنصر الخبرة .

الفصل الأول: الإطار التصوري

3-7- الدراسات الوطنية :

3-7-أ - بن شارف حسين: دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهويات المهنية، وهران، جامعة وهران، قسم العلوم الاجتماعية- تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،(رسالة منشورة) 2012.¹

هدفت الدراسة: إلى معالجة موضوع التكوين المهني المتواصل ودوره في إعادة إنتاج الهويات المهنية.

الإشكالية: تمثلت في ظل مفهوم المؤسسة الصناعية الاقتصادية كنظام مفتوح كيف تتحدد ملامح الهوية المهنية عند الإطارات المتوسطة القديمة المحلية المسماة بالشائعة وعند الإطارات المتوسطة الجديدة الجامعية المسماة بالحالمة بمؤسسة سونطراك؟ وهل التكوين المستمر يحافظ أو يمحي رواسخهم الثقافية المجتمعية؟

وتم وضع فرضيات الدراسة والمتمثلة في 03 فرضيات :

-هناك نموذجين من الهويات المهنية لدى الإطارات المتوسطة بمؤسسة سونطراك المحلية الشائعة والجامعية الحالمة .

-المؤسسة الصناعية سونطراك باعتبارها نظاما سوسيو تقني مفتوح وعقلاني تستعمل التكوين المستمر لمحو الملكة السوسيو ثقافية المجتمعية التقليدية لإطاراتها المتوسطة وتغرس فيهم العقلانية الفيبرية المسماة بالتنشئة المهنية كثقافة للمؤسسة الصناعية الحديثة.

-يسمح التكوين المستمر بإعادة إنتاج المكانة والدور المهنيين في وظيفة الإطار المتوسط وتقليص أثر الاستراتيجيات الفردية للفاعلين السوسيو مهنيين.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والتاريخي، والمنهج التحليلي المقارن، والمنهج الإثنوغرافي والمنهج الإحصائي وبالاستعانة بتقنيات جمع البيانات الملاحظة، المقابلة، الاستمارة والاعتماد على الوثائق وسجلات المؤسسة السونطراك.

1 حسين بن شارف: دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهويات المهنية، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل،(رسالة منشورة)، جامعة وهران، وهران، 2011- 2012.

الفصل الأول: الإطار التصوري

تمثل مجتمع الدراسة بـ 1663 موظف من بينهم :

- 704 إطار و 94 إطار سامي و 610 إطار متوسط هندسي فني و إداري .
- ومن أصل 610 إطار متوسط نجد 403 إطار متوسط امرأة و 207 إطار متوسط رجل اعتمدت على المسح الشامل.

وتمثلت النتائج في:

- الإطار الشائعة تؤكد البعد الجمعي في تصور هوياتها المهنية و تؤكد الحاكمة البعد الفردي الذاتي في تصور هوياتها المهنية مما يجعل من الهوية المهنية للمؤسسة لصناعية سونطراك مغتربة.
- هناك 3 أنماط من العلاقات المهنية ينتجها ويتبادلها الجيلين المهنيين الشيوخ و الشباب هي: التعاون الديناميكي بين الإطارات الجدد والأكثر خبرة وتبادل المعارف بين الأجيال المهنية، العلاقات التنافرية التي ترمي إلى فارق السن، العلاقات الصراعية مجسدة في شكل سلوكيات احتقار في مجال التنشئة والقيم المهنية .
- الجامعيون الحالمين هم مناصرين التغيير المستمر والتوسع الدائم لأرصدهم المعرفية من خلال التكوين ويطالبون بتولي المسؤوليات .
- انخفاض المستوى التعليمي للشائعين الخبراتي للحالمين أدى إلى عدم فهم الواقع القيمي بينهم.
- محدودية الدورات التدريبية والتكوينية لفائدة الإطارات المتوسطة المحليين باعتبار أن زمن تقاعدهم قريب.
- الوسائل والأساليب الضرورية لتقييم المكونين والعملية التكوينية ليست عقلانية.
- غالبا ما يعتمد رؤساء الأقسام بالمركب الصناعي على الملاحظة اليومية للأداء المهني للموظف.
- إن أنواع التقييم كمي وليست كفي .
- ينعكس نمط الثقافة المجتمعية وقيمها ومعتقداتها السائدة على مجتمع البحث وعلى التخطيط للعملية التكوينية.

الفصل الأول: الإطار التصوري

جوانب الاستفادة من الدراسة : لقد استفدنا من هذه الدراسة من خلال الاستفادة منها في بناء استمارة بحثنا .

7-3-ب- صبرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، قسنطينة ، جامعة منتوري، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، التخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، (رسالة منشورة)¹.2007.

هدفت الدراسة: إلى معالجة موضوع التكوين المهني وعلاقته بالفعالية التنظيمية .

الإشكالية: هل هناك علاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية؟ وتدرج ضمنها التساؤلات الفرعية التالية:

- هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج؟
 - هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته وبين ارتفاع الروح المعنوية لديه؟
 - إلى أي مدى يساهم التكوين في زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل؟
- وتم وضع الفرضية العامة : هناك علاقة دالة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية

الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج .
 - يؤدي التكوين المهني إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال.
 - هناك علاقة ارتباطيه بين التكوين والرضا الوظيفي.
 - التكوين وزيادة معدلات الانتماء والاستقرار في المؤسسة.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبالاستعانة بتقنيات جمع البيانات الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

1 صبرينة ميلاط: التكوين المهني و الفعالية التنظيمية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، (رسالة منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

الفصل الأول: الإطار التصوري

وتمثل مجتمع الدراسة بـ 207 عاملا، و قدرت نسبة عينة الدراسة بـ 20% حيث نجد عدد عمال العينة 41 عاملا وبالاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، مصلحة الإدارة تم اختبار 07 عمال، ومصلحة الإنتاج 17 عاملا مصلحة الصيانة 17 عاملا.

وتمثلت نتائج الدراسة في:

- يلعب التكوين المستمر دورا هاما في تحقيق فعالية أكبر لدى العمال فكلما زادت استفادة العامل من فرص التكوين كلما زادت قدراته المهنية وثقته في أداء المهام والوظائف المسندة إليه ويؤثر إيجابا على إنتاجية المؤسسة .
- التكوين يلعب دورا هاما في إحساس العامل بالراحة والأمن والطمأنينة على مستقبله، فكلما زاد تكوين العامل زاد معارفه ودرجة شعوره بالراحة و يصبح أكثر تحكما في العمل و أكثر تقاديا للأخطاء.
- التكوين يؤثر على درجة الرضا الوظيفي للعمال، لأن التكوين يساهم في تطوير القدرات وإكساب العامل مكانة اجتماعية مقبولة بين الزملاء وهذا ما يؤثر على معنويات العمال وخلق الحماس والدافعية لديهم.
- التكوين يساهم في زيادة معدلات الانتماء والاستقرار في المؤسسة لأن بقاء العامل في المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها مرتبط بسياسة هذه الأخيرة، فالتكوين يؤدي إلى تنمية الثقة بالنفس لدى العامل وتطوير قدراته ومهاراته وهذا ما يجعله أكثر نضجا وتحمل للمسؤولية وهذا ما يجعله في حالة نفسية أفضل.

جوانب الاستفادة من الدراسة: استفدنا من هذه الدراسة من خلال الاستعانة بنتيجة الأولى و الثانية في بناء أسئلة بحثنا و الاستعانة بأغلب نتائجها في تحليل المعطيات الإحصائية المتوصل إليها في بحثنا.

الفصل الأول: الإطار التصوري

7-3-ج- عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، بسكرة، جامعة محمد خيضر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير (رسالة منشورة) 2015¹.

هدفت الدراسة: إلى معالجة موضوع الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية.

الإشكالية: تمثلت في ماهي علاقة الإلتزام التنظيمي بالثقافة التنظيمية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟ وتدرج ضمنها التساؤلات الفرعية التالية :

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل والاستقرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ؟

الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.
- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.
- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة وبالاستعانة بتقنيات جمع البيانات الاستمارة والمقابلة .

1 إبتسام عاشوري: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم التنظيم والعمل،(رسالة منشورة) جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014-2015.

الفصل الأول: الإطار التصوري

تمثل مجتمع الدراسة بـ 70 عامل، وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل وقد تمثلت نتائج الدراسة في:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\infty=0.01$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى $\infty=0.01$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\infty=0.01$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\infty=0.01$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولمتغير السن ولمتغير الفئة المهنية، و لمتغير الأقدمية.

جوانب الاستفادة من الدراسة: استفادتنا من هذه الدراسة في الاستعانة بمؤشرات هذه الدراسة والتي ترتبط جد الارتباط بمؤشرات دراستنا الحالية و بالاعتماد على النتيجة الاولى و الرابعة في تحليل المعطيات الإحصائية.

3-7-د- بونورة علي: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، بسكرة ، جامعة محمد خيضر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (رسالة منشورة) ، 2016¹.

هدفت الدراسة: إلى معالجة موضوع العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي.

1علي بونورة: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم و العمل ، (رسالة منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 - 2016.

الفصل الأول: الإطار التصوري

تمثلت الإشكالية في: ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وكالة الجلفة؟

وتدرج ضمنها الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يتأثر الرضا الوظيفي بمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة؟
- هل العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم تؤثر على رضاهم الوظيفي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة؟
- إلى أي مدى يتأثر الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة بأمنهم الوظيفي ؟
- هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة على رضاهم الوظيفي؟
- هل للقيادة التنظيمية تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة؟
- هل للاتصال التنظيمي بين مختلف فئات السلم الإداري للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة- تأثير على الرضا الوظيفي؟
- إلى أي مدى تؤثر الحوافز المعنوية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة على الرضا الوظيفي للعاملين ؟
- هل يؤثر رأس المال الاجتماعي على الرضا الوظيفي لعمال وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة؟

والفرضية العامة هي: تؤثر العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة.

تم وضع الفرضيات الجزئية التالية :

- يتأثر الرضا الوظيفي بمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة-.

الفصل الأول: الإطار التصوري

- للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم تأثير على رضاهم الوظيفي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة -.
- يتأثر الرضا الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة- بأمنهم الوظيفي تأثيرا منخفضا.
- لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة- تأثيرا على رضاهم الوظيفي.
- للقيادة التنظيمية تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة- .
- للاتصال التنظيمي بين مختلف فئات السلم الإداري للعاملين للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة -تأثير على الرضا الوظيفي.
- الحوافز المعنوية التي تقدمها إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة للعاملين تؤثر بدرجة منخفضة على الرضا الوظيفي.
- يؤثر رأس المال الاجتماعي على الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة -.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك قصد الوصول إلى نتائج دقيقة حول الظاهرة المدروسة وبالاستعانة بتقنيات جمع البيانات المقابلة، الاستبيان.

ويتمثل مجتمع الدراسة 373 عاملا، وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل وقد تمثلت نتائج الدراسة :

- أنه من المهم جدا إدراك القادة في صندوق الضمان الاجتماعي لأهمية شعور الأفراد بالاحترام والتقدير داخل الصندوق ما بين أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوسين، و دور تطبيقات الاتصال العملية في إقضاء السلام.
- إن مستوى العمل بفكرة روح الفريق قد يؤثر في أية لحظة لأن أسباب وجوده واستمراره غير قوية لأن الرضا هنا غير قوي وفي أدنى مستوياته ويرجع ذلك محاولة الرؤساء لتنمية علاقاتهم وصلاتهم بالمرؤوسين بغرض خلق جو ودي في العمل .
- أن هناك نوع من التعاون بين العاملين في إنجاز المهام .

الفصل الأول: الإطار التصوري

- أن هناك نوع علاقة الزملاء فيما بينهما تعرف تبادلا للمشاعر الطيبة مما يبين أهمية الاتصال المباشر الذي يترجم بحسن المعشر بين الزملاء والذي يوحي بنوع من التلاحم والتآزر في العلاقات بين الزملاء في العمل.
- أكدت الدراسة على أن الاتصال المباشر للمرؤوسين بزملائهم والاستعداد لتبادل المعلومات حول العمل هما جيدان إلى الحد الذي يوطد العلاقات بينهم .
- غياب الطموح من العاملين في النمو والترقي التي من الواجب أن يوفرها العمل، وذلك راجع إلى غياب المساواة والعدالة بين المرؤوسين لوجود بعض المشاكل في الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء والإجراءات الإدارية المطبقة في العمل.
- إن إشراف القيادة على تطبيق القوانين في القيام بالمهام يساعد على ارتياح الموظفين وإزالة مخاوفهم و خاصة إذا علمنا أن الأخطاء غير مسوح بها، فشعور المرؤوسين بتوطئة تحمل المسؤولية يجعلهم يفضلون إشراف رؤسائهم و تحكمهم.
- وضوح معايير إنجاز المهمات المطلوبة تساعد الأفراد على فهم كفاءات تطبيق التنظيم المعمول بها .

جوانب الاستفادة من الدراسة: إن استفادتنا من هذه الدراسة يتمثل في الاستعانة بالنتيجة الأولى التي ساعدتنا في بناء أسئلة الاستمارة و استفادتنا من اغلب النتائج في تحليل الجداول.

الفصل

الثاني

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق

المهني

- 1- أهمية وأهداف تنمية القدرات الوظيفية
- 2- خصائص القدرات الوظيفية والنظريات المفسرة لها
- 3- أنواع تنمية القدرات الوظيفية
- 4- أساليب تنمية القدرات الوظيفية
- 5- محددات تنمية القدرات الوظيفية
- 6- تنمية القدرات الوظيفية كمؤشر للتوافق المهني

الفصل الثاني : آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

1- أهمية و أهداف تنمية القدرات الوظيفية:

1-1- أهمية تنمية القدرات الوظيفية:

إن نجاح المؤسسات مرتبط بعملية تنمية القدرات الوظيفية التي تقوم بها لعمالها من أجل إكسابهم جملة من المعارف والمهارات التي قد تساعده في أداء عملهم إضافة إلى ذلك قد تعود بالفائدة الأكبر للمؤسسة في حد ذاتها، كما نجد أن عملية التأهيل و التدريب والتكوين كل هذه العمليات تتشارك في أهميتها، ومن أهمية عملية تنمية القدرات الوظيفية نذكرها :

- **زيادة الإنتاجية:** إن اهتمام المؤسسة بعملية تنمية القدرات الوظيفية يمكنها من زيادة حجم الإنتاجية وبكل المواصفات المطلوبة¹، وذلك راجع إلى جملة المهارات و المعارف المكتسبة من خلال عملية التأهيل والتدريب و التكوين.
- **انخفاض معدل حوادث العمل:** من الواضح أن انخفاض حوادث العمل راجع إلى الاستخدام الأمثل للآلات ومزاولة العمل و ذلك نتيجة لعملية تنمية القدرات الوظيفية التي تهتم بها المؤسسة.
- **استمرارية التنظيم واستقراره:** إن استقرار التنظيم أو قدرته على الحفاظ على فعاليته يتحقق من خلال وجود عملية تساعد الأفراد العاملين على اكتساب مؤهلات ومهارات مهنية، أي يتحقق استمرارية التنظيم وفاعليته بوجود رصيد من الأفراد المكونة والمدرية والمؤهلة لشغل مناصبهم حيث تساهم هذه الأخيرة في تحقيق التوافق والولاء الوظيفي².
- *أي استمرارية وفاعلية المنظمة تساوي تطبيق المؤسسة لعملية تنمية القدرات الوظيفية (التأهيل، التدريب، التكوين).

1 عمر الوصيفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص436.

2 أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت، دار النهضة العربية، 1981، ص183.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

- **المرونة:** ونقصد بها سعي التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع المتغيرات في العمل، ووجب لذلك توفر عمال ذوي مهارات وقدرات مهنية جديدة وهذا تتحصل عليه المؤسسة من خلال تفعيلها لعملية تنمية القدرات الوظيفية بمختلف أنواعها¹.
- **رفع المعنويات للأفراد العاملين:** إن اكتساب الفرد لجملة من المهارات والمعلومات فيما يخص نشاطه العملي يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس وحتما سوف يؤدي إلى التوافق المهني ورفع المعنويات للفرد العامل الذي خضع لعملية تنمية القدرات الوظيفية².

كما نجد أن هناك أهمية أخرى لعملية تنمية القدرات الوظيفية نذكرها :

- يساعد العامل على التغلب على حالات الاغتراب و الصراع داخل المؤسسة.
- يفتح المجال أمام العامل نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يساعد في زيادة قدرة الفرد على استيعاب دوره المهني.
- تساعد الفرد العامل على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة.
- توثيق العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين.
- إحداث التكيف والتوافق المهني³.

وكما نجد أنه على الرغم من تشارك عملية التأهيل و التدريب والتكوين في الأهمية التي تم ذكرها في العناصر السابقة إلا أن هناك أهمية أخرى تقتصر على التأهيل فقط ونذكرها كما يلي⁴:

- **التعريف بالمنظمة:** نجد أن تكمن أهمية التأهيل المهني للفرد في شرح رسالة المؤسسة المستقبلية واستراتيجياتها وثقافتها التنظيمية وأنظمة العمل والهيكلة التنظيمية التي تعمل به المؤسسة ، فالتأهيل المهني يساعد الفرد العامل على معرفة المؤسسة وكل المتغيرات التي تعمل عليها.

1 أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، المرجع السابق، ص183.

2 عمر الوصيفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص436.

3 راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2004، ص250.

4 الزهرة فلاح: سياسات تأهيل العدالة في القطاع المنتج وانعكاس ذلك على نمو الإنتاجية ، مذكرة تخرج للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (رسالة منشورة) جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، 2007-2008، ص31.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

➤ **تعلم الوظيفة:** فأهمية التأهيل تظهر من خلال تعليم الفرد العامل لمهنته وفق اللوائح والثقافة التنظيمية التي تسير عليها المنظمة، أي بالشكل الصحيح ووفق ما هو مطلوب وذلك من أجل تحقيق انسجام الفرد مع عمله والتقليل من أخطائه.

1-2- أهداف تنمية القدرات الوظيفية:

إن التفكير في إعداد أي برنامج التنمية القدرات الوظيفية هي تحديد الأهداف بدقة ووضوح لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيق هذه العملية، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل، في انتظار النتيجة لتحقيق الأهداف أو عدم تحقيقها، وكما نجد أن هذه الأهداف نوعان ويمكن ذكرها كما يلي:

1-2-أ- الأهداف التي تخص الفرد: وهي¹ :

- تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة.
- يجعل العامل الذي خضع لعملية تنمية القدرات الوظيفية أكثر رضا من العامل الذي لم يخضع لهذه العملية.
- تساعد على انخفاض التوتر المصاحب لأداء المهنة مما يؤهل العامل للقيام بأعماله دون الاعتماد على الغير.
- يصبح العامل أكثر مهارة.
- تزيد من شعور العامل بالأمن والأهمية داخل المنظمة.
- يزود العامل بمواكبة المستجدات في الحقول المعرفية ذات العلاقة بعملهم.
- رفع قدرة الفرد العامل على مواجهة المشاكل وحلها داخل بيئة عمله.
- تزود الفرد العامل بمعلومات جديدة تساعده على أداء عمله والتقليل من الأخطاء.
- اكتساب العامل لجملة من الصفات التي تؤهله لشغل منصب القيادة².

1 إبراهيم السعيد مبروك: تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، الإسكندرية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، 2012، ص85.

2 باسمه على حسن أبو سليمان: مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (رسالة منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص18.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

- زيادة الكفاءة الإنتاجية للعامل.
- إكتساب المعلومات والمعارف الصحيحة التي تساعد العامل في عمله والابتعاد عن الصراع الوظيفي والاعتراب المهني.
- تخفيض الأعباء على المشرفين¹.

1-2-ب- أهداف تخص المنظمة: نذكرها كما يلي²:

- تحسين ربحية المنظمة.
- تحسين المهارات في كل المستويات التنظيمية.
- تساعد على تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تحسين مناخ العمل.
- إحداث الموازنة بين مجموعة العمل والانسجام رغم الفروق الفردية.
- تساعد أيضا في تحقيق العقلنة الإنتاجية أي بمعنى أن عملية تنمية القدرات الوظيفية تساعد المؤسسة على التخفيض من تكاليف العملية الإنتاجية لأن العامل خضع لعملية تأهيل و تدريب وتكوين ساعدته على ذلك.
- انخفاض حوادث العمل التي لو زاد معدلها داخل المؤسسة لشكل ذلك خطرا على كيانها التنظيمي.
- زيادة معدل الاستقرار الوظيفي³.

2- خصائص تنمية القدرات الوظيفية والنظريات المفسرة لها :

1-2-1- خصائص تنمية القدرات الوظيفية:

عملية تنمية القدرات الوظيفية هي أحد الوسائل والخطوات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تهيئة الفرد العامل لأداء مهامه المهنية وذلك عن طريق العمليات التأهيلية و التدريبية والتكوينية ،

1 علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتب غربي، 1985، ص352.

2 كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، بيروت، دار الكتب العلمية، 1996، ص55.

3 باسمه على حسن أبو سليمان: مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص18 .

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

حيث نجد أن هذه العمليات يشتركون في الخصائص، و نذكر من أهم خصائص عملية التأهيل و التدريب والتكوين¹:

- **نشاط رئيسي مستمر:** عملية تنمية القدرات الوظيفية هي حلقة حيوية من سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغلها ومن ثم تنفيذها، حيث نجد أن هذه العملية ديناميكية ولا تتحدد في فترة دون الأخرى فهي عملية لا يمكن أن نستغني عنها المؤسسة فهي نشاط رئيسي وهام داخل بيئة العمل.
- **نظام متكامل:** أي أن عملية تنمية القدرات الوظيفية تتكون من عناصر وأجزاء متداخلة قائمة على علاقات تبادلية من أجل إنتاج محصولتها النهائية المتمثلة في عدة مؤشرات كزيادة الأداء، الانضباط ، الرضا الوظيفي، التوافق المهني.
- **الشرعية:** يجب أن تتم عملية تنمية القدرات الوظيفية وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
- **الهدف:** يجب أن تكون أهدافها واضحة ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الاحتياجات ومن حيث الكم والكيف والتكلفة كما يجب أن تكون أهدافها يمكن تحقيقها وقياسها .
- **الشمولية:** بمعنى أن يمتد نشاط عملية تنمية القدرات الوظيفية ليشمل كل المستويات الوظيفية بالمؤسسة من القاعدة إلى القمة.²
- **نشاط متغير ومتجدد:** نجد أن عملية تنمية القدرات الوظيفية تتعامل مع المتغيرات ومن ثم لا يجوز أن تتجمد في قوالب و إنما يجب أن تتصف بالتغيير والتجديد وذلك قد يكون من خلال التجديد المستمر في الأساليب والمعدات المستخدمة في عملية تنمية القدرات الوظيفية³.
- **النظرة المستقبلية:** إن البرامج المعتمدة في التأهيل والتدريب والتكوين لها نظرة مستقبلية من خلال برامجها لتحقيق الأهداف المنظمة فهي ذات نظرة بعيدة المدى⁴.

2-2- نظريات تنمية القدرات الوظيفية

1 أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص183.

2 على السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص357.

3 خيرى خليل الجملي: التنمية الإدارية الاجتماعية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 1988، ص94.

4 المرجع نفسه، ص، ص 94،95 .

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

2-2-أ- النظرية التaylorية: هذه النظرية نادى بها فريدريك تايلور وذلك في كتابه مبادئ الإدارة العلمية في 1911، وركزت هذه النظرية على الجوانب المادية في الإدارة والمتعلقة بالعمل والإنتاج، متجاهلة العنصر البشري، وكما تهتم بدراسة الحركة والزمن وتشجيع العاملين على الإنتاج بوضع الحوافز المادية، وهذه النظرية اعتمدت على الإدارة العليا للمؤسسة ولقد استند تايلور على مجموعة من ملاحظات العلمية يمكن إنجازها¹:

-إن العاملين لم يحاولوا إطلاقاً رفع كفاءتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم عن ذلك.

-إن الأجر يحدد حسب الوظيفة و الأقدمية ليس حسب قدراته.

-جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب إتباعها لتنظيم علاقة العمل بين العمل و العاملين، فقد لاحظ تايلور تكرار التهرب من العمل.

نجد أن فريدريك تايلور في دراسته قد اهتم بـ:

✓ الجوانب المادية في الإدارة وفي مجال العمل.

✓ دراسة الحركة و الزمن.

✓ دراسة المستويات العليا للإدارة.

وكما لاحظ أن هناك عدة عوامل داخل بيئة العمل تؤكد غياب التوافق المهني كالتهرب من العمل، التظاهر بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي.

*ومن التجارب التي قام بها تايلور:

➤ تجربة رفع الكتل المعدنية: بعدما اخذ تايلور الضوء الأخضر من إدارة المصنع، عمل على

الاستغناء عن العمال الغير مناسبين وتعيين عمال أكثر تناسبا مع الأعمال، فقام بقياس

1شاعر بلخضر ، حمزه مرداسي ، حياة قمرى: "المدرسة الكلاسيكية بين التaylorية و التaylorية المحدثه"، (محاضرة منشورة) ، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة ،مقياس نظريات المنظمات، سنة أولى ماجستير - مدرسة دكتوراه-، 2008، ص09.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

الإنتاجية فاكنتشف أن الإنتاجية تضاعفت عدة مرات وباستخدام نصف وقت العمل، وهذا ما دل على ضرورة اهتمام الإدارة باختيار العاملين المناسبين¹.

بناء على افتراضية تدني معدل الإنتاجية عمل تايلور على تعويض العمال الغير مناسبين بعمال أكثر تناسبا مع العمل فلاحظ زيادة معدل الإنتاجية وتوصل إلى أن العامل الذي تم تدريبه وتكوينه بطريقة تتوافق مع متطلبات مهنته جعل من هذه الأخيرة زيادة في الأداء وتحقيق نوع التوافق بين قدرات ومؤهلات العامل وآلات العمل.

➤ **تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج:** "إن الأدوات المستخدمة في رفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة يجلبها العمال أنفسهم وأنهم يستعملون نفس الأدوات سواء كانت الخامات ثقيلة أم خفيفة، حيث قرر استبدال الأدوات بأدوات تتناسب مع طبيعة المواد، وهذا ما أدى إلى حدوث تغيير هائل في حجم الإنتاج، مما جعله يحمل الإدارة مسؤولية تحديد الأدوات المستخدمة في الإنتاج وتدريب العمال على استعمالها"².

لاحظ تايلور أن أدوات العمل يأتي بها العمال أنفسهم ويستعملونها في رفع الكتل بمختلف أوزانها حيث لاحظ أن الأدوات المستعملة لا بد أن تستبدل بما يتناسب مع طبيعة المواد، وأعطى للإدارة مسؤولية تدريب العمال على تلك الأدوات لزيادة معدل الإنتاجية، أي إرجاع عامل تدريب العمال على الأدوات وعلى مهام الموظفين ركيزة هامة لزيادة الأداء.

➤ **تجربة تغذية الآلات :** لاحظ تايلور أن تعامل العمال مع الآلات تتم بطريقة عشوائية، فهذا الأمر استوجب تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات وتدريب العمال على العمل، وهذا ما أدى إلى زيادة ملحوظة في كمية الإنتاج³.

1أرحاب حسين جواد كاظم: "محاضرة في التجارب التي قام بها تايلور"، جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد، قسم علوم مالية ومصرفية ، 2018/01/11، في 18:22:12 تم الاسترجاع في: 2020/01/06 في 22:55:10 على الرابط [Business.uobadylon.edu.iq/lecture.aspx. ? fid=98&cid=34104](http://Business.uobadylon.edu.iq/lecture.aspx.?fid=98&cid=34104).

2المرجع نفسه.

3شاكرا بلخضر ، حمزة مرداسي ، حياة قمري: "المدرسة الكلاسيكية بين التايلورية و التايورية المحدثه"، مرجع سابق، ص10.

الفصل الثاني: أليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

من خلال تجربة تغذية الآلات اهتم تايلور بالتدريب من أجل تنمية قدرات العمال من أجل التوافق مع الآلة، أي اهتم بالتدريب الذي ينشأ من خلاله اكتساب مهارات ومعارف جديدة تمكن العامل من التعامل مع آلات العمل بصورة جيدة.

*ومن أهم المبادئ التي جاء بها تايلور هي:¹

- استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.

- العمل على خلق جو من التعاون بين العمال والإدارة.

- ربط تأدية الفرد لعمله بالأجر والمكافآت.

إهتم تايلور بعملية التدريب الذي قد يؤهل الفرد العامل على تأدية أعماله محفزاً إياه بالمكافآت، كما اهتم بخلق جو من التعاون بين الإدارة حيث أنها تتولى عملية التخطيط، التنظيم، والعمال يتولون مهمة التنفيذ.

*ومن الانتقادات التي وجهت لتايلور :²

- إهمال العمل الجماعي.
- هذه النظرية تلغي شخصية العامل و تعتبره آلة.
- اقتصرت على مستوى المصنع الصغير "الورشة".
- أدت إلى نوع من عدم التوافق بين العمال وأصحاب العمل.
- ركزت على السلطة والتنظيم الرسمي فقط.
- لم تهتم بحاجات الفرد النفسية والاجتماعية.

2-2-ب- النظرية البيروقراطية: ترجع هذه النظرية إلى صاحبها الألماني "ماكس فيبر" الذي استهدف وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات يقوم على أساس التقسيم الإداري للعمل وقد

1شاكرا بلخضر ، حمزة مرداسي ، حياة قمري: " المدرسة الكلاسيكية بين التaylorية و التايوربية المحدثه" ، مرجع سابق،، ص.ص 12.11.

2المرجع نفسه ، ص 11.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

أنصب تحليله لمفهوم البيروقراطية " سلطة المكتب الذي قصد بها التنظيم الإداري الرشيد التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة"¹.

*ولقد أقر فيبر في نظريته البيروقراطية أن الصيغة الأكثر فعالية للتنظيم هي صيغة التنظيم البيروقراطية وقد وضع فيبر خصائص محددة لهذا التنظيم وهي:²

- ✓ الالتحاق بالتنظيم يخضع لمعايير موضوعية (الشهادة ، الكفاءة)
- ✓ أن تقسيم العمل يكون وفق لوائح وقواعد مكتوبة.
- ✓ أن السلطة توزع وفقا لقواعد واضحة ومحددة.
- ✓ تنفيذ العمل يكون وفق أساليب محددة تحتاج لمؤهلين لتنفيذها.
- ✓ التنفيذ يأخذ شكلا هرميا.
- ✓ الإدارة تعتمد على المستندات الرسمية والقرارات المكتوبة.
- ✓ تعليمات وقواعد العمل تتصف بالعمومية والشمول والثبات النسبي وكما نجد أن التنظيم البيروقراطي يهدف إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال، والتقسيم الإداري.

*وقد ميز فيبر بين 03 أنواع للسلطة وهي:

- ✓ السلطة الكاريزمية.
- ✓ السلطة التقليدية.
- ✓ السلطة القانونية

*ويرى ماكس فيبر أنه من أجل إنجاح المؤسسة لا بد أن تتميز بالخصائص التالية³:

- ✓ التسلسل والتدرج التنظيمي.
- ✓ التخصيص الدقيق.

1 جميل حمداوي: جهود ماكس فيبر في مجال السوسولوجيا، شبكة الألوكة، 2015، ص25، تم الاسترجاع في 2020/01/01 على 15:30:02 من الرابط www.alukah.net

2 نجيب بلية: " نموذج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر، الخلفيات والحدود"، تم الاسترجاع في 2020/01/02 على 12:11:20 على الرابط-http://e_biblio.univ_mosta.d3/ha,dle/123456789/815

3 المرجع نفسه.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

- ✓ الاختيار العقلاني للأشخاص.
- ✓ فصل الملكية عن التسيير .
- ✓ وجود القواعد والإجراءات الغير شخصية.
- ✓ وحدة الإشراف.
- ✓ وحدة إصدار الأوامر.
- ✓ الجزاء حسب الاستحقاق.
- ✓ الخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونية¹.

فمن خلال هذا نجد أن النظرية البيروقراطية لماكس فيبر تقوم أساسا على التنظيم الرسمي وإلغاء كل ما يتعلق بالأوامر الشخصية والتنظيمات الغير رسمية كما اهتم بوضع العامل المناسب في المكان المناسب وذلك انطلاقا من مؤهلاته ومتطلبات الوظيفة . وكما يرى أن التنظيم الناجح هو الذي يقوم على الاختيار العقلاني للأشخاص أي تدريب وتكوين الأفراد أولا ثم توجيههم إلى مناصب عمل متوازية مع التدريب و التكوين اللذان خضع لهما العامل.

*وضح فيبر بعض العناصر التي تحدد وضع علاقة الموظف سواء بينه و بين الأعضاء أنفسهم، أو بينه و بين التنظيم ككل وهذه العناصر هي:²

- ✓ علاقة التنظيم بالفرد واضحة و حسب التسلسل الداخلي للتنظيم.
- ✓ وضع الفرد مرتبط حسب مكانته الوظيفية.
- ✓ يكون العامل بعيدا عن العلاقات الشخصية داخل التنظيم .

*فقد درس ماكس فيبر لنماذج التنظيم التي عاشتها أوروبا واستنتج أن النموذج البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية و الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية نظرا لاعتماده على الخبرة.

1 جميل حمداوي: جهود ماكس فيبر في مجال السوسولوجيا، مرجع سابق،ص 26.

2 محمد الجوهري: قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، ترجمة: مصطفى خلف الله الجواد، القاهرة، مركز البحوث و الدراسات الجامعية، 2002، ص153.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

فمن خلال هذا الجزء نجد أن فيبر توصل إلى أن التنظيم البيروقراطي أحسن نماذج التنظيم والذي يعتمد على خبرة العامل و التي تكون أساسا مكونة من خلال عملية التأهيل و التدريب و التكوين التي خضع لها الفرد العامل .

وكما يعتمد التنظيم البيروقراطي على التوظيف والترقية حسب الكفاءة، وكما نجد أن النظرية البيروقراطية تعرضت للنقد مثلها مثل النظريات السابقة، ومن أهم الانتقادات نجد:¹

- لا تأخذ بعين الاعتبار التنظيم الغير رسمي.
- إن أنظمة الرقابة المحكمة تعيق حرية التصرف و الإبداع.
- التنظيم البيروقراطي لا يوفر الوسائل الكافية لحل الخلافات بين الجماعات و المستويات الإدارية.
- إن العنصر البشري في النظام البيروقراطي غير مشغل بالكامل بسبب عدم الثقة.
- البيروقراطية تعمل على تعديل شخصية الفرد بحيث يصبح شخصا مكيفا عديم اللون يدعى " رجل التنظيم".
- اعتبار الإنسان آلة تؤدي واجباتها بطرق محددة ثم تدريبه عليها وهذا ما يضعه في دائرة الملل الناجمة عن الروتين أي تجسيد الفكر الإبداعي للعامل .
- إعتبار المؤسسة نظاما مغلقا².

2-2-ج- نظرية رأس المال البشري: ظهرت هذه النظرية مع نهاية الستينات و بداية السبعينات من خلال المقال الذي نشره الاقتصادي تيودور شولتز في 1961 تحت عنوان " الاستثمار في الرأس مال البشري"، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن هناك علاقة ايجابية بين الاستثمار في التعليم " الاستثمار في الرأس مال البشري" وبين زيادة دخل الفرد، أي كلما زاد

1 محمد الجوهري: قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، مرجع سابق ، ص155.

2 نجيب بلية: " نموذج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر، الخلفيات والحدود"، مرجع سابق.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

الاستثمار في رأس المال البشري كما زاد الدخل سواء على مستوى المجتمع أو على مستوى الفرد¹.

*ومن أهم الأهداف التي جاءت بها :

- ✓ جذب الانتباه إلى أهمية المورد البشري.
- ✓ تحديد ماهية رأس المال البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته الرئيسية والتركيز على تحسين مهارات وقدرات الأفراد.
- ✓ إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناجمة عن وفاة الفرد .
- ✓ تحديد الربح الاقتصادي لرأس المال البشري الناتج عن الاستثمار في كل مجالات الصحة و التدريب و التعليم .

*و كما ينطلق شولتز من 03 فرضيات و هي²:

- النمو الاقتصادي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المداخل المادية بل يرجع الزيادة في المخزون المتراكم في رأس المال البشري.
 - يمكن تفسير الفروقات في الإيرادات طبقا للفروقات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد .
 - يمكن تحقيق العدالة في الدخل عن طريق زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس مال تقليدي.
- تهدف هذه النظرية إلى الانتباه إلى أهمية العنصر البشري و التركيز على الاستثمار فيه لأنه يعود دائما بالفضل والتطور للمؤسسة.

1هندة مدفوني: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، (رسالة منشورة) ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2016- 2017، ص19.

2المرجع نفسه ، ص29.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

➤ فالتدريب يعد استثمارا هاما لرأس المال البشري لأنه يؤدي إلى زيادة معدل الرضا الوظيفي وانخفاض لنسبة التغيب و دوران العمل و كل هذا سوف يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات و تحقيق أهدافها.

*فأهم النقاط التي تركز عليها هذه النظرية هي¹:

➤ إعداد و تدريب الأفراد لأداء الوظائف التي تحددها المؤسسة إضافة إلى الإنفاق على عملية إعداد الأفراد لأداء الوظائف التي تساهم هذه الأخيرة على تنمية مهارات الفرد فيما يتعلق بوظيفة عمله.

➤ إن نظرية رأس المال البشري تهتم بتدريب الأفراد و تكوينهم من اجل إعداد مهامهم الوظيفية، فإن زيادة التأهيل و الإعداد في قدرات رأس المال البشري يساعد على زيادة و رفع الأداء.

*إن هذه النظرية ركزت فقط على المورد البشري داخل المنظمة و أهملت الموارد الأخرى التي قد تساعد في زيادة معدل الإنتاج .

➤ وكما ركزت على التدريب فقط في زيادة معدل الأداء و غياب الاهتمام بنمط القيادة و الاتصال السائد في المنظمة الذي يدفع العامل إلى أداء مهامه.

➤ التركيز على تدريب و إعداد العامل نحو تنفيذ وظائفه دون التركيز على نمط القواعد والقرارات المطبقة في المؤسسة .

➤ إهمال عنصر التحفيزات المادية و المعنوية.

➤ إهمال العلاقات الإنسانية و مدى مساهمتها في زيادة فعالية المنظمة .

2-2-د - نظرية الإدارة بالأهداف: إن أول ظهور لنظرية الإدارة بالأهداف كان على يد المفكر الأمريكي بيتر دراكر في 1954 وذلك من خلال كتابه المعنون ب" الأداء الإداري وممارسة الإدارة" .

1هندة مدفوني: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سابق ، ص31.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

وكما تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات والمسلمات و هي:¹

- أن للعنصر الإنساني أهمية كبيرة في عمل المنظمات فهو ذو قدرة عالية من الابتكار و التجديد.
- تنطلق الإدارة من النتائج و ليس من الأنشطة ذلك لأن النتيجة هي الرابط الذي يجمع الأفراد و يوحد جهودهم ويوجه أفكارهم نحو بلوغها .
- ليس هناك طريقة مثلى في الأداء، و لكن يجب على المرؤوسين البحث عن الطرق المناسبة للأداء في إطار الإمكانيات والظروف.
- أن هناك نظاما جيدا للاتصال بما يساعد على إزالة الغموض وسوء الفهم و توجه طاقات الأفراد نحو الهدف المطلوب .

*ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها نظرية الإدارة بالأهداف هي:²

- مبدأ المشاركة: أي أن المنظمة تشجع مبدأ المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين من أجل الوصول إلى نتائج غاية في الأهمية للعمل.
- مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: فيتم وضع الشخص في مكان عمله من خلال التعرف على إمكانياته و مدى إمكانية تطويرها لتحقيق النتائج.
- مبدأ التطوير المستمر: حيث تعمل المنظمة على التدريب و تطوير الأفراد العاملين لتحسين قدراتهم و إمكانياتهم.
- مبدأ تنوع الأساليب: لا بد من وجود بدائل مختلفة كل منها يصلح لتحقيق الأهداف المطلوبة بدرجة معينة من الفاعلية.
- مبدأ أهمية العنصر البشري: حيث تعمل الإدارة بالأهداف على تنمية العنصر الإنساني و توسيع مهاراته و قدراته.

1 هبة بنت حمزة ،سعيد قحطان: درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى و مدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني(السطات و الإدارة) ، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التنموية و التخطيط، (رسالة منشورة) جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 10.

2 عبد الوهاب علي محمد: الإدارة بالأهداف - النظرية و التطبيق-، مصر ،دار غريب، 2008 ، ص- ص، 23-24.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

*وكما نجد أن المنظمة تقوم بتطبيق الإدارة بالأهداف فهي تعمل وفق ثلاث مراحل أساسية و هي:¹

- مرحلة الإعداد: تحديد كل نقاط الضعف والقوة في المنظمة.
- مرحلة إجراءات التطبيق: وذلك بالعمل في كل الإجراءات و الأمور التي يجب اتخاذها، كالعمل على تنمية المهارات في العنصر البشري من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.
- مرحلة استقبال ردود الأفعال: حيث تحدد هنا بعض توقعات وردود الأفعال المرجح نشوبها داخل المنظمة و بين الأفراد العاملين. مثلا دراسة و تحديد التوقعات من عملية تنمية المهارات التي عملت بها المؤسسة و تحديد الأهداف المراد بلوغها من هذه العملية.

*وكما نجد أن نظرية الإدارة بالأهداف تعمل أساسا على:²

- تدريب الرئيس على القيادة.
- تدريب المرؤوسين على الإلمام بمعرفة أساليب العمل الفعالة.
- تدريب العاملين على كيفية وضع الخطط و البدء في تنفيذها .
- تنمية القدرات وحسن استغلالها في عملية اتخاذ القرارات .
- تشجيع الابتكار وحرية تصرف العامل في العمل.
- توفير أخصائيين مهرة في التدريب داخل المنظمة.

*ومن أهم نقاط العجز في هذه النظرية نجد:³

- صعوبة وضع مقياس دقيق لإنجاز العمل.
- إن الإدارة بالأهداف تستغرق وقتا طويلا .
- تركز على الأهداف القصيرة المدى فهي لا تعنى بالغايات البعيدة المدى.
- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر القدرة عن الرؤساء و المرؤوسين على وضع أهداف واقعية مناسبة و هذا لا يمكن تحقيقه دائما.

1 هبة بنت حمزة، سعيد قحطان: درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى و مدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني (سلطات الإدارة) ، مرجع سابق، ص14 .

2المرجع نفسه، ص20.

3 المرجع نفسه، ص23.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

- تعطى الأهمية للناتج وأدت إلى إهمال الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- إهمال العلاقات الإنسانية و الاهتمام بزيادة الإنتاج.

3- أنواع تنمية القدرات الوظيفية:

تختلف أنواع تنمية القدرات الوظيفية التي تضعها المؤسسة، و ذلك حسب الأهداف الإستراتيجية التي تريد تحقيقها، وقد تركز على نوع واحد من هذه الأنواع أو تختار هذه الأنواع بطريقة توليفية، ومن أهم أنواع تنمية القدرات الوظيفية نجد:

3-1- تنمية القدرات الوظيفية حسب الوظائف: ونذكرها كما يلي¹:

3-1-أ- تنمية القدرات الفنية والمهنية للعمال: ويركز هذا النوع على تنمية المهارات اليدوية والميكانيكية مثل: أعمال الكهرباء، البناء.... الخ.

3-1-ب- تنمية القدرات الوظيفية المتخصصة: يكون هذا النوع ذا مستوى أعلى من الأول، ويكون في مجال المحاسبة والمشتريات بحيث لا يركز على الأمور الروتينية بل على حل المشاكل المتخصصة وتصميم الأنظمة لها واتخاذ القرارات.

3-1-ج- تنمية القدرات الوظيفية الإدارية: يخص هذا النوع المستويات الإدارية العليا من خلال تنمية القدرات الوظيفية لتزويدهم بالمعرفة المطلوبة حيث تشمل على التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات وإدارة الأزمات.

3-2- تنمية القدرات الوظيفية حسب عدد الأفراد: وهناك نوعان لتنمية القدرات الوظيفية حسب عدد الأفراد الخاضعين لهذه العملية ونذكرهم كما يلي²:

3-2-أ- تنمية القدرات الوظيفية الفردية : حيث يكون عامل واحد خاضع لعملية تنمية القدرات الوظيفية بصفة منفردة.

1 هالة الطيب سنوسي محمد: أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصاريف السودانية، مرجع سابق، ص18.

2 المرجع نفسه، ص20.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

3-2-ب- تنمية القدرات الوظيفية الجماعية: يشمل هذا النوع مجموعة من العمال لتنمية قدراتهم الوظيفية وقد تتم داخل بيئة العمل أو خارجها، وقد يكون العمال من مؤسسة واحدة أو من عدة مؤسسات.

3-3-3- تنمية القدرات الوظيفية من حيث الأهداف: ونذكرها كما يلي²:

3-3-أ- تنمية القدرات الوظيفية لتجديد المعارف: حيث يعطى هذا النوع للعمال معلومات جديدة عن عملهم و أساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.

3-3-ب- تنمية القدرات الوظيفية لرفع المهارات: أي بمعنى تتم عملية تنمية القدرات الوظيفية بغرض زيادة قدرة الأفراد العاملين على رفع كفاءتهم في الأداء.

3-3-ج- تنمية القدرات الوظيفية لتحسين السلوك: ويهدف هذا النوع إلى تحسين وتغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر التي يتبعها العمال في أداء عملهم.

*ونجد أن عملية التأهيل والتدريب و التكوين يشتركان في الأنواع سابقة الذكر ، ولكن هناك أنواع أخرى لاكتساب المعارف والمهارات تختلف بين التأهيل و التدريب والتكوين ، نذكر أهمها في ما يلي:

3-4-4- تنمية القدرات الوظيفية من حيث الموقع: ونذكرها كما يلي¹:

3-4-أ- تنمية القدرات الوظيفية داخل مكان العمل: وذلك سواء كان فردياً أو جماعياً، حيث يتم اكتساب المعارف والمهارات داخل بيئة العمل، فنجد أن كل من عملية التأهيل و التدريب و التكوين قد تكون داخل بيئة العمل .

3-4-ب- تنمية القدرات الوظيفية خارج مكان العمل: وهذا النوع يشمل التدريب و التكوين فقط لأنه يتم في مراكز خارجة عن بيئة العمل، كما ينظم دورات خاصة لزيادة المعارف والمهارات، وقد يضم مجموعات مختلفة التخصصات.

1 سبرينة مانع: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجماعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير،(رسالة منشورة) جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014- 2015 ،ص124.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

*أي أن تنمية القدرات الوظيفية من حيث الموقع نجد أن عملية التأهيل تقتصر في البيئة الداخلية عكس التدريب و التكوين الذي يكون في بيئة العمل الداخلية ويكون أيضا خارج بيئة العمل.

3-5- تنمية القدرات الوظيفية حسب الفترة الزمنية: ونذكرها كما يلي¹:

3-5-أ- تنمية القدرات الوظيفية لفترة قصيرة الأجل: ويضم هذا النوع برنامج التأهيل وبرنامج

التدريب لأنه يكون لفترة قصيرة تتراوح من يوم إلى أسبوع إلى 15 يوم .

3-5-ب- تنمية القدرات الوظيفية لفترة متوسطة : ويضم هذا النوع برنامج التدريب لأنه يكون

لفترة متوسطة تتراوح من 15 يوم إلى شهر إلى 3 اشهر .

3-5-ج- تنمية القدرات الوظيفية لفترة طويلة الأجل: ويعني تفريغ العامل من 3 أشهر أو أكثر

ويضم هذا النوع البرنامج التكويني.

فمن خلال هذا نستنتج أن:

➤ التأهيل مدة قصيرة.

➤ التدريب مدة قصيرة الأجل أو متوسطة.

➤ التكوين مدة طويلة الأجل.

3-6- تنمية القدرات الوظيفية حسب مرحلة التوظيف: ونذكرها كما يلي²:

3-6-أ- تنمية القدرات الوظيفية في المراحل الأولى للتوظيف: وتكون خلال الأيام والأسابيع

الأولى من التحاق الفرد بعمله، حيث يتمكن من معرفة كل المعلومات المتعلقة بوظيفته، وقد

يكون بعدة أساليب، و كما يخص هذا النوع الأفراد الجدد الذين التحقوا بالمؤسسة، كما تعمل

المؤسسة على تنمية مهاراتهم من خلال البرامج التأهيلية.

1 هالة الطيب سنوسي محمد: أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصاريف السودانية، مرجع سابق، ص20.

2 رضوان محمود عبد الفتاح: تصميم و تنفيذ و تقييم برامج التدريب، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،

2013، ص46.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

3-6-ب- تنمية القدرات الوظيفية في مراحل متقدمة من التوظيف: حيث تعمل المؤسسة على تنمية القدرات الوظيفية لعمالها في فترات عملهم، أي بعد مرور فترة زمنية معتبرة من التوظيف، وقد تكون هذه العملية من أجل تجديد المعارف والمهارات وللترقية أو النقل، وتكون بإتباع برامج التدريب والتكوين.

ومن خلال هذا النوع نلاحظ أن:

- تنمية القدرات الوظيفية في مراحل متقدمة من التوظيف وتخص العمال القدامى في المؤسسة وتنفيذ برنامج التأهيل و التدريب والتكوين.
- تنمية القدرات الوظيفية في المرحلة الأولى للتوظيف تخص العمال الجدد و تنفيذ برنامج التأهيل.

4- أساليب تنمية القدرات الوظيفية:

تعددت الأساليب التي تتخذها المؤسسة من أجل تنمية القدرات الوظيفية، حيث نجد أن هناك عدة أساليب مشتركة ومتشابهة بين عملية التأهيل و التدريب والتكوين ونذكر أهم هذه الأساليب هي:

4-1- أساليب تنمية القدرات الوظيفية في مكان العمل:

يمكن تنمية القدرات الوظيفية في المكان يعمل فيه العامل وقد يكون بعدة أشكال نذكرها كالتالي¹:

4-1-أ- تنمية القدرات الوظيفية عن طريق الرئيس المباشر: فهذا الأسلوب يقوم على قيام المشرف أو الرئيس المباشر بتدريب وتأهيل مرؤوسيه، حيث يسمح هذا الأسلوب بتوفير الخبرة الفعلية التي تكسب العامل خبرة في مواجهة المشكلات، أي أسلوب تنمية القدرات الوظيفية عن طريق الرئيس المباشر يكون عن طريق الأداء الفعلي للعمل، والتوجيه الفعال من قبل الرئيس المباشر وذلك من خلال الإرشادات التي يقدمها للعمال وتصحيحه للأخطاء التي يقعون فيها.

1 فضيل دليو: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، (رسالة منشورة)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة ، 2005-2006، ص92.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

4-1-ب- إسناد مهام خاصة: نجد أن أسلوب إخلال أحد العمال مكان رئيسه خلال فترة وجيزة، حيث تأهل العامل بأن يقوم بمهام رئيسه وغالبا ما تكون لفترة وجيزة جدا، حيث هذا الأسلوب يسمح للعامل باكتساب معارف وخبرات جديدة، مع ذلك يترك جزء من الحرية لهذا العامل الذي أسندت له مهام رئيسه بمعالجة بعض المشكلات دون اتخاذ أي إجراءات هامة، كما نجد من أمثلة عن مهامه في هذه الفترة: تصميم حملة إعلامية، تمثيل المنظمة في مفاوضات مع العمال¹.

4-1-ج- التنقل بين الوظائف: إن التنقل بين الوظائف أو التنقل الدوري من وظيفة إلى أخرى يمكن أن يكون رأسيا أو أفقيا، فالتنقل الرأسي لا يعني أكثر من ترقية العامل من منصب لآخر أكثر أو أعلى في السلم التنظيمي، و سيتم التركيز هنا على التنقل الأفقي أو ما يطلق عليه النقل من وظيفة إلى أخرى في المستوى التنظيمي نفسه، إن عملية التنقل من وظيفة لأخرى داخل بيئة العمل من الوسائل الفعالة في توسيع أفق العامل وإكسابه خبرات ومهارات جديدة ، و لتكون هذه الوسيلة فعالة في تنمية القدرات الوظيفية لا بد من أن تكون مدة بقاء العامل في الوظيفة كافية لإكسابه خبرات جديدة ولهذا الأسلوب عدة مزايا²:

➤ زيادة الخبرة المهنية

➤ الحد من الرتابة

➤ تقوية العلاقات والروابط داخل بيئة العمل

4-1-د- الاشتراك في أعمال اللجان: يعتبر الاشتراك في أعمال اللجان من أساليب تنمية القدرات الوظيفية حيث تساعد العامل في حضوره للاجتماعات هذه اللجنة ومشاركته للمناقشات وكتابة التقارير في توسيع دائرة معلوماته كما تساعده أيضا في زيادة احتكاكه بأعضاء آخرين في المنظمة وتوسيع معرفته بأنشطتها وأعمالها³.

4-1-هـ- أسلوب تنمية القدرات الوظيفية في الصناعة: ويهدف هذا الأسلوب وبصفة رئيسية إلى تحصيل المهارات اليدوية عن طريق تكرار النشاط، ومفاد هذا الأسلوب هو تعود الأفراد

1 فضيل دليو: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص93.

2 المرجع نفسه ، ص94.

3 المرجع نفسه ، ص95.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

العمال على آلية العمل، كما نجد أن هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة سرعة الأداء للأنشطة مع التقيد بإجراءات العمل¹

4-2- أساليب تنمية القدرات الوظيفية خارج مكان العمل:

ومن هذه الأساليب وخاصة الأكثر شيوعا في تنمية القدرات الوظيفية للأفراد العمال خارج بيئة العمل نذكرها كما يلي:²

4-2-أ- أسلوب الحساسية: ويقوم هذا الأسلوب على طريقة جمع مجموعة من العمال بشرط أن يكون العمال غرباء عن بعضهم وتعطى لهم الحرية في مناقشة ما يروق لهم من مواضيع أي أنه لا يوجد أعمال يتم الالتزام بها، فمن خلال هذا التفاعل تصبح للعامل فرصة للتغيير واضحة إذا أراد ذلك.

4-2-ب- المؤتمرات وحلقات البحث: تعتبر المؤتمرات من الوسائل والأساليب الشائعة في تنمية القدرات الوظيفية حيث تهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة، كما نجد عدد أفرادها محدودا لا يزيد عن 15 أو 20 مشترك، حيث تتاح الفرصة إلى تبادل الخبرات والمعلومات، حيث يستفيد كل عضو من آراء ومعلومات غيره، ولكن نجاح أي وسيلة يقوم على مهارة الرئيس أو المشرف، وذلك بعدم السماح بنقاش موضوعات جانبية

4-2-ج- "دراسة الحالة": وتقوم هذه الطريقة بعرض مجموعة من المواقف والمشكلات سواء بالمنظمة أو خارجها وتتيح الفرصة للعمال بإبداء آرائهم وأفكارهم حول المشكلة المطروحة، أو ينتقد آراء زملائه ويناقشهم ويستفيد منهم في نفس الوقت حيث تمكن العامل من اكتساب جملة من الخبرات والمعارف المهنية.

4-2-د- أسلوب تنمية القدرات الوظيفية في الصناعة: ويهدف هذا الأسلوب وبصفة رئيسية إلى تحصيل المهارات اليدوية عن طريق تكرار النشاط، ومفاد هذا الأسلوب هو تعود الأفراد

1سامية نابتي: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، (رسالة منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص26.

2المرجع نفسه، ص28.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

العمال على آلية العمل، كما نجد أن هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة سرعة الأداء للأنشطة مع التقيد بإجراءات العمل¹

4-2-هـ- البريد الوارد: يقوم هذا الأسلوب على تزويد العامل بسلة من المذكرات والرسائل ترد اعتياديا إلى شغل وظيفة معينة ويتم مطالبته بأن يبيت كما لو استلمها فعلا، فيحدد القرار والإجراءات المناسبة لكل حالة، فهي طريقة ممتعة ومحفزة حيث تساعده على تنمية مهاراته وأفكاره ليتمكن من إيجاد القرارات الجيدة.²

5- محددات تنمية القدرات الوظيفية:

تعمل المؤسسة بمجموعة من المراحل المتتابعة لتنمية المهارات والمعلومات المهنية لعمالها، حيث نجد أن في عملية التأهيل و التدريب و التكوين كلهم يتبعون نفس الخطوات والمراحل، لكن جوهر الاختلاف فقط يمكن في الفترة الزمنية لبرامج ومكان إجرائه، ومن هذه الخطوات نذكر:

5-1- مرحلة تحديد الاحتياجات لعملية تنمية القدرات الوظيفية:

وتهتم المؤسسة في هذه المرحلة بالتحديد والتخطيط لكل المستلزمات لعملية تنمية القدرات الوظيفية، فهذه الخطوات تعتبر المصدر الأساسي والرئيسي لنجاح عملية تنمية القدرات الوظيفية، فالاحتياجات هي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد العامل والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وخبراته ولجعله لائقا لشغل وظيفته ولأداء اختصاصات وواجبات عمله بكفاءة عالية³، وتتمثل الاحتياجات لعملية تنمية القدرات الوظيفية الفجوة ما بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، و الذي يعبر عنه بالمعادلة التالية: العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي.

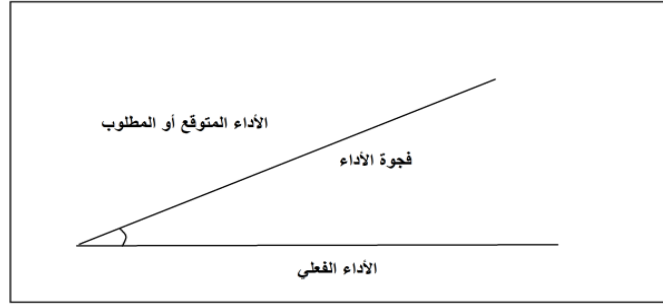
الشكل رقم (01) : يوضح درجة الانحراف ما بين الأداء المطلوب والفعلي.

1سامية نابتي: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، مرجع سابق،ص26.

2المرجع نفسه، ص26.

3 خالد عبد الله المربراني الغامدي: دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية، (رسالة منشورة) جامعة الباحه، المملكة العربية السعودية، 1435، ص31.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني



المصدر: (خالد عبد الله المريني الغامدي: ص31).

كما نجد أنه من خلال مرحلة تحديد الاحتياجات تحدد المؤسسة:¹

- ✓ **الأفراد العاملين:** الذين لا بد أن يخضعوا لعملية تنمية القدرات الوظيفية (إذا كانوا جددا تحدد احتياجات برنامج التأهيل خاصة أما إذا كانوا قدامى تحدد احتياجات برنامج التأهيل و التدريب والتكوين.
- ✓ **المدة الزمنية اللازمة:** وذلك يكون من خلال تحديد الفترة اللازمة لعملية تنمية القدرات الوظيفية، وكما تم ذكره سالفا إذا كانت لفترة قصيرة أو متوسطة وطويلة الأجل، فهذا الأخير يحدد نوع البرامج لتنمية ورفع قدرات الأفراد إما بالتأهيل أو التكوين أو التدريب.
- ✓ **ميزانية العملية:** لا بد للمؤسسة أن تحدد الجانب المالي الذي يتوافق مع عملية تنمية القدرات الوظيفية داخل أو خارج المؤسسة.
- ✓ **مكان إجراء تنمية القدرات الوظيفية:** لا بد للمؤسسة أن تهتم بمكان إجراء عملية تنمية القدرات الوظيفية وتحديد المكان بدقة إما يكون خارج أو داخل بيئة العمل و ذلك بالرجوع إلى نوع المهارات والمؤهلات التي ترغب في تلقينها للعمال، بما يخدم وظيفتهم وأهداف المنظمة عامة.

كما نجد أن الاحتياجات يتم استخلاصها من:²

➤ **آراء المشرفين:** وذلك بتحديد نقاط الضعف والقوة للعمال.

1 احمد هشام السامراني: اثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، رسالة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، (رسالة منشورة) الأكاديمية العربية المفتوحة ، الدنمارك، 2010، ص- ص 58-64.

2 عبد الرحمن احمد هيجان: تنمية مهارات المديرين ، الرياض ، د د، 2011، ص- ص 12-18.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

- مؤشرات الأداء: إن معدل الأداء يحدد لنا حاجة العمال إلى عملية تنمية القدرات الوظيفية.
- معدل الغيابات والتمارض: نجد أن الغياب والتمارض من أهم المؤشرات التي توضح أن للعامل مستوى ضعيف للارتباط بمهنته وأدائه، فكلما زاد معدل الغياب و التمارض دل على عدم توافق العامل مع عمله ولذا لابد من عملية تنمية القدرات الوظيفية لتقوية وتحسين معدل التوافق المهني.
- التقارير السنوية: توضح المؤسسة كل نقاط الضعف الذي يجب تداركها من خلال التحديد والتخطيط لعملية تنمية القدرات الوظيفية.
- تحديد الهيئة المكافئة بالعملية: نجد أن المؤسسة في مرحلة تحديدها للاحتياجات اللازمة لعملية تنمية القدرات الوظيفية لعمالها لابد أن تحدد من المسؤول والقائم بعملية تنمية القدرات الوظيفية؟ إما الرئيس المباشر في العمل أو هيئة متخصصة في مراكز التدريب، ولذا لابد أن تتصف بجملة من الصفات التي تؤهله لذلك، ومن هذه الصفات:¹

- المعرفة الكاملة بمحتوى العملية.

- القدرة على إيصال المعلومات والمعارف والقدرة على التعامل مع جميع الأفراد.

- السيطرة على مكان العملية.

- تحمل النقد وقبول التغذية الراجعة.

- اختيار الأساليب المناسبة لتنمية القدرات الوظيفية: وبناء على نوعية وطبيعة العمال ومنهم تحدد المؤسسة الأساليب المناسبة للقيام بعملية تنمية القدرات الوظيفية².

5-2 - مرحلة تنفيذ عملية تنمية القدرات الوظيفية:

في هذه المرحلة تعمل المؤسسة على تنفيذ العملية ووفق للاحتياجات التي تم تحديدها سابقا

1 فيروز بوزورين: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (رسالة منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016-2017، ص34.

2 المرجع نفسه، ص34.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

وذلك عن طريق¹:

5-2-أ- توجيه العمال: ونقصد بذلك توجيه الأفراد العاملين المختارين ليباشروا عملية تنمية القدرات الوظيفية.

5-2-ب- المكان والوقت: ونقصد به توجه العمال إلى المكان المحدد لإجراء العملية، وفي الوقت المختار من طرف المؤسسة والذي يجب اختياره موثما مع الظروف الخاصة بالعمال الذين سوف يخضعون لعملية تنمية القدرات الوظيفية.

5-2-ج- لقاء المشرف على العملية: ونقصد بها تواجد العمال مع المشرف على عملية تنمية القدرات الوظيفية ليزودهم بمجموعة من المهارات والمعارف التي تساعد في أداء مهنتهم وتحسينها.

5-2-د- عرض المادة التعليمية: أي عرض كل الإرشادات والمعارف الجديدة على العمال بالوسائل والأساليب المحددة سابقا من اجل تزويد العمال بأفكار ومعارف جديدة تساعد على التوافق مع عملهم، وتحقيق نوع من الانسجام بين العامل ووظيفته.

5-3 - مرحلة تقييم عملية تنمية القدرات الوظيفية:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لأنها تقيس مدى فاعلية عملية تنمية القدرات الوظيفية، كما تسعى هذه المرحلة إلى معرفة²:

- مدى تحقيق العملية للأهداف المطلوبة.
- مدى كفاءة البرامج المطبقة في عملية تنمية القدرات الوظيفية.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في عملية التخطيط والتنفيذ.

وكما يجب على المؤسسة أن تهتم بثلاث أنواع للتقييم ونذكرهم كما يلي:

1 احمد هشام السامرائي: اثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص- ص 57-58.

2 الزهرة فلاح: سياسة تأهيل العمالة في القطاع المنتج وانعكاس ذلك على نمو الإنتاجية، مرجع سابق، ص57.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

5-3-أ- التقييم من قبل التنفيذ: وذلك بتقييم كل الاحتياجات المحددة سابقا من أجل عملية تنمية القدرات الوظيفية.

5-3-ب- التقييم أثناء إجراء العملية: وذلك بالمتابعة المستمرة لتنفيذ عملية تنمية القدرات الوظيفية.

5-3-ج- التقييم بعد القيام بالعملية: وذلك بتقييم سلبيات وإيجابيات عملية تنمية القدرات الوظيفية وتحديد كل نقاط القوة والضعف عملية تنمية القدرات الوظيفية للاستفادة منها مستقبلا، وكما نجد أن هناك عدة أنواع لتقييم عملية تنمية القدرات الوظيفية ومنها:¹

➤ الملاحظات

➤ تقارير الأداء

➤ المقاييس: ومن أمثلة عن هذه المقاييس نجد²:

✓ مقياس هابلين: يقوم هذا المقياس على 05 مستويات للتقييم:

- المستوى الأول: قياس ردود أفعال العمال أثناء عملية تنمية القدرات الوظيفية.
- المستوى الثاني: قياس مستوى المهارات قبل و بعد تنفيذ العملية.
- المستوى الثالث: قياس السلوك الوظيفي قبل و بعد العملية وأثره على الأداء.
- المستوى الرابع: قياس الأداء وأثره على المنظمة.
- المستوى الخامس: قياس مدى تأثير برنامج تنمية القدرات الوظيفية على أداء المنظمة النهائي.

✓ مقياس باكر: يقيم هذا النموذج على عملية تنمية القدرات الوظيفية على 04 مستويات:

- المستوى الأول: قياس مدى رضا العامل الذي خضع لعملية تنمية القدرات الوظيفية ومدى إيجابية البرامج بالنسبة له.
- المستوى الثاني: قياس المعلومات و المعارف التي تحصل عليها العامل من عملية تنمية القدرات الوظيفية.
- المستوى الثالث: قياس درجة الأداء الوظيفي للعمال بعد انتهاء العملية .

1 خالد عبد الله المريني: دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، مرجع سابق، ص44.

2 المرجع نفسه، ص 43.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

- المستوى الرابع: قياس أداء المجموعة، أي معرفة الأداء الإجمالي لمجموعة العمل وهل للبرامج تنمية القدرات الوظيفية أثر على أداء المجموعة.

6- تنمية القدرات الوظيفية كمثير للتوافق المهني:

إن تنمية القدرات الوظيفية تتضمن أساسا التركيز على إعداد الأفراد وتنمية كفاءاتهم وخبراتهم اللازمة لمواجهة الاحتياجات في المدى القصير أو البعيد، وزيادة قدرة الأفراد العاملين على التحرك الوظيفي بما يتضمن رفع الروح المعنوية للعاملين، كما تساهم في زيادة الإنتاج وتحقيق الربط بين الناحية الفردية للفرد العامل وبين الناحية الاجتماعية للعمل¹ أي بمعنى أن تنمية القدرات الوظيفية تساعد الفرد العامل على تحقيق التوافق بينه وبين مهنته وبين الفرد وجماعة العمل الذي يعمل معها، وبعبارة أخرى تنمية القدرات الوظيفية تحقق التوافق المهني للعامل مع بيئة عمله، "لأنها تشكل وسيلة تمكن الفرد من الحصول على الاستعمالات اللازمة لأداء العمل بشكل صحيح، لأن العامل المعد والمدرّب يشعر بالإشباع في عمله نتيجة لثقته بنفسه و اعتزازه بإنتاجه مما يساعد على التقدم والرقى في عمله، وهذا يؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية داخل العمل"².

فعملية تنمية القدرات الوظيفية تسعى إلى تحقيق جملة من الأبعاد وهي³:

- تعديل سلوك العامل مع وظيفته.
- تحسين سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه.
- يساعد على بث روح الإنجاز والعمل في شكل فريق.
- تحسين طرق العمل للوصول إلى كفاءة في الأداء.

فمن خلال هذا يتضح أن لتنمية القدرات الوظيفية عدة آثار تعود على الفرد وعلى المؤسسة على حد سواء، حيث تمكن من تعديل سلوك العامل مع الآلات التي يتعامل معها خلال فترة عمله ومع علاقاته مع زملائه والمشرف، وكما تساهم تنمية القدرات الوظيفية في زيادة معدل التزام العامل وتقيدته بكل واجبات عمله وخلق عدة روابط مختلفة بين كل المستويات التنظيمية أي

1بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 207.

2المرجع نفسه، ص 208.

3الزهرة فلاح: سياسة تأهيل العمالة في القطاع المنتج وانعكاس ذلك على نمو الإنتاجية، مرجع سابق، ص 101.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

تحقيق علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل مما ينشئ عنه توافق مهني عال وذلك راجع إلى التوائم بين الفرد و مهنته من ناحية وبين الفرد وجماعات العمل المختلفة، و هذا قد يعود بالفائدة على المؤسسة.

وكما تعتمد المؤسسة على عملية التأهيل المهني للعمال من أجل توضيح رسالتها المستقبلية وشرح لثقافتها التنظيمية من خلال توضيح كل أنظمة العمل التي تقوم عليها المؤسسة من أجل تزويد العمال بالمعلومات التي تمكنهم من أداء مهامهم بأريحية وبالالتزام، فالتأهيل المهني يساعد العمال على الالتزام الوظيفي حيث نجد أن شرح المؤسسة لرسالتها ولثقافتها التنظيمية تمكن الفرد من معرفة القوانين الداخلية التي تقوم عليها المؤسسة وتوضح له وظيفته من أجل التقليل من الأخطاء والمشاكل المهنية. وكما يساعد التأهيل المهني العامل في تنفيذ مهامه دون تأخير ودون أخطاء لأنه على دراية كاملة بما سوف ينجر عن عدم تنفيذ المهام والتأخير والخطأ في العمل وكما يساعد على التقيد بالوقت والقوانين التي تعمل بها المؤسسة وهذا ما يمكنه من التزامه بأنظمة المؤسسة. فالتأهيل المهني يساعد الفرد العامل على الانضباط في وقت دخوله وخروجه للمؤسسة وكما يساهم في التقليل من غيابات العامل لأنه يسمح له بتوضيح الصورة كاملة حول مجال عمله في المؤسسة وفق للإجراءات التنظيمية والقوانين الداخلية لها، فكلما زادت كفاءة التأهيل المهني المقدم للفرد العامل من طرف المؤسسة كلما زاد معدل التزامه وانضباطه الوظيفي، لأن التأهيل المهني يمكن الفرد العامل من معرفة كل الاستراتيجيات التي تقوم عليها المؤسسة وهذا ما يجعله يلتزم بها و بالعمل وفقها.

فالتدريب المهني عملية جد مهمة في المؤسسة لأنها تساعد الفرد العامل على اكتساب مهارات ومعارف تساعده على أداء وظيفته وترفع من قدرته المهنية داخل بيئة عمله، كما يساهم التدريب المهني في ارتفاع معدل الأداء والروح المعنوية والتي تؤدي هذه الأخيرة إلى التقليل من معدلات الغياب ودوران العمل. فالتدريب المهني يساهم في زيادة ثقة ورضا العاملين عن العمل لأنه يمكن الفرد العامل من مزاولة وظيفته بكل أريحية وذلك راجع إلى جملة المهارات التي اكتسبها من خلال عملية التدريب التي شارك فيها سواء التي تمت داخل المؤسسة أو من خارجها (مراكز التدريب الخاصة) ، فعملية التدريب المهني تساعد العامل على تحقيق الرضا الوظيفي لأنها تمكنه من أداء مهامه بالشكل المطلوب، ويساهم في زيادة الشعور بالأمن داخل المؤسسة

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

وانخفاض معدل التوتر والمشاكل التي تحدث داخل الهيكل التنظيمي لضعف مهارات ومعارف العامل.

وكما نجد أن تسارع التغيرات في البيئة المهنية أدت إلى ضعف الروابط التنظيمية وما أنتج عدم قدرة الأفراد العاملين على التوائم والانسجام مع هذه التغيرات الحديثة داخل بيئة العمل مما استوجب الأمر إلى اهتمام المؤسسة بعملية التكوين التي تكون لفترة زمنية طويلة الأمد ليتمكن الأفراد ويساعدهم على مضاعفة قدراتهم وتوائمها مع كل المستجدات الحديثة لتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم وللمؤسسة بصفة عامة فالتكوين عملية لتنمية ونضج المهارات المهنية، يخضع لها الأفراد العاملين من أجل تحقيق التوائم بين قدراته وكل مستجدات بيئته المهنية حيث نجد أنه يساهم في تحسين مناخ العمل وتحقيق نتائج فعالة للعامل وللمؤسسة على حد سواء، فالتكوين يحقق استقرار العامل في وظيفته مما يدفعه لاستيعاب الدور المهني وهذا ما يسمح له بالتقدم والتدرج الوظيفي (النقل، الترفيه). فالتكوين يساعد العامل على أداء مهامه دون أخطاء وهذا يساهم في تخفيض الأعباء على المشرفين والتقليل من حدة الصراع بين العامل ومشرفه و بين العامل وزملائه، أي يساهم في توثيق العلاقات الجيدة بين كل المستويات التنظيمية وهذا يحقق استقرار العامل في وظيفته.

إن تنمية القدرات الوظيفية هي عملية جد مهمة في التنظيمات الحديثة التي تقوم بالاهتمام بالموارد البشري بأنه أصل من أصولها، والذي يحقق عدة نتائج تعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العامل. فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية¹ تبحث دائما على الفعالية والتحسين الدائم للأداء والذي يشكل الدافع الأساسي نحو التطور ومواكبة تغيرات المحيط الخارجي، وهذا وفقا للمراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية¹ التي تسعى للبحث عن أساليب و آليات حديثة في التسيير تساعدها على إقامة علاقات جيدة بينها و بين العمال والتحكم أيضا في كفاءتها الإنتاجية²، ومن أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نقسمها إلى مرحلتين أساسيتين محددتين زمنيا كما يلي:

1 بن عبد الرحمان بن عنتر: "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 02 جوان 2002، ص 109.

2 المرجع نفسه، ص 110.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

1- المرحلة الأولى ما قبل 1980:

1-1- مرحلة التسيير الذاتي: 1962-1970:

أعقبت الاستقلال مباشرة واعتمدت الجزائر على التسيير الذاتي كضرورة حتمية لأن بخروج المستعمر أصبحت المؤسسات الجزائرية تعاني من الفراغ الإداري والتنظيمي حين اعتمدت الجزائر على:

- ضرورة إظهار المؤسسات الوطنية حيز الوجود.

- الاعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسات¹

وكما نجد أن في هذه الفترة نلاحظ قلة الإطارات والكفاءات المسيرة للمؤسسات وهذا ما ولد عدة مشاكل داخل المؤسسات الجزائرية وفي هذه الحالة لابد للمؤسسة أن تعمل على تشجيع آليات التأهيل و التدريب والتكوين لتقليص الفجوة بين الكفاءة اللازمة وقدرات الأفراد العاملين إلا أن المؤسسة الجزائرية لم تفعل هذه الآلية في هذه المرحلة لسبب خروجها من الثورة لفترة قصيرة.

1-2- مرحلة التسيير الاشتراكي: "1971 - 1980":

وهي فترة الانتقال إلى شكل المؤسسة العامة حيث يعتمد هذا التسيير على تجسيد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة ، وكما نجد أن هذا التسيير خلق عدة مشاكل أهمها:

-تعدد مراكز اتخاذ القرار. - ضخامة المؤسسات. - نقص تكوين العامل. -التضخم المفرط للعمالة²

ومع بروز هذه المشاكل حاولت المؤسسة العمل على التقليل منها من خلال تفعيل آلية التدريب والتكوين الوظيفي وذلك بغية تدارك النقص والرفع في مستوى الكفاءات للموارد البشرية من أجل تحقيق الرفع والارتقاء في الكفاءة الإنتاجية. وكما نجد أن هذه الفترة انعكست على ذهنية العامل الذي أصبح يتميز بالاتكالية بكونه عامل منتج ومسير.

1 بن عبد الرحمان بن عنتر: "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية"، مرجع سابق، ص112.

2 المرجع نفسه، ص112.

الفصل الثاني: آليات تنمية القدرات الوظيفية و تجسيد التوافق المهني

2- المرحلة الثانية ما بعد سنة 1980:

2-1- استقلالية المؤسسات:

توجهت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو الاستقلالية قصد تحسين فعاليتها من خلال التحكم أفضل في قواعد تسييرها و استقلالية المؤسسات تمثلت في¹:

- إعادة الهيكلة العضوية: غرضها تحويل المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر كفاءة وتخصص.

- إعادة الهيكلة المالية : وغرضها إعادة هيكلة ديون المؤسسات وإعادة ترتيب أولويات المهام المتوسطة للمؤسسة من خلال:

- إستغلال الطاقات البشرية وذلك بحسن توزيعها حسب التخصص ومنصب العمل.
- تشجيع التكوين والتأهيل والتدريب المهني من اجل استيعاب التكنولوجيا.

2-2- مرحلة الخصخصة:

"نتيجة للتراجع الاقتصادي العالمي بدأت الجزائر تفكر في التوجه نحو الخصخصة من اجل التأقلم مع التغيير وذلك بتحويل ملكية القطاع العمومي إلى القطاع الخاص والتعامل بقواعد السوق في تحديد الأسعار وغير أن هذا الانتقال لم يعطي ثمارا نظرا لخصخصة مرتبطة الإبداع والابتكار"²، وهذا ما تسعى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إليه، وذلك بتفعيلها لآليات التأهيل المهني و التدريب والتكوين الذي قد يساهم في ترسيخ الالتزام والرضا المهني لعمالها.

فرغبة المؤسسة في تحقيق الرضا والالتزام والاستقرار الوظيفي لعمالها تكون محصلة لمدى تفعيلها لآليات وبرامج تنمية القدرات الوظيفية .

1 بن عبد الرحمان بن عنتر: "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية"، مرجع سابق، ص116.

2 المرجع نفسه، ص116.

الفصل

الثالث

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية

القدرات الوظيفية

- 1- خصائص التوافق المهني وأهميته
- 2- النظريات المفسرة للتوافق المهني
- 3- أبعاد التوافق المهني ومراحله
- 4- المظاهر المؤثرة في التوافق المهني
- 5- أساليب وآليات التوافق المهني
- 6- التوافق المهني كمحدد لتنمية القدرات الوظيفية

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

الفصل الثالث : التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات

الوظيفية

1- خصائص التوافق المهني وأهميته:

1-1- خصائص التوافق المهني

ومن أهم الخصائص التي تقوم عليها عملية التوافق المهني نذكر أهمها كما يلي: ¹

➤ **التوافق المهني عملية كلية:** أي أنه لا يمكن أن يقتصر التوافق المهني إلا على السلوك

الخارجي فقط للفرد العامل بإغفال ما يشعر به من رضا تجاه عمله.

أي أن عملية التوافق المهني تقوم على الجانب الشعوري وعلى السلوك الخارجي .

➤ **التوافق المهني عملية تطويرية ارتقائية:** فعملية التوافق المهني تدفع بالفرد العامل إلى

التقدم في دوافعه والأهداف البسيطة إلى الأكثر تطوراً وتعقيداً.

فالعامل عندما يشعر بالتوافق المهني يسمح له بتلبية حاجاته ودوافعه من البسيطة إلى المعقدة .

➤ **التوافق المهني عملية ديناميكية:** فهو وسيلة متصلة لا تنتهي، ومتجددة ومستمرة لأنها

مرتبطة بالحياة المهنية والتي يعتبر عملية متغيرة ومستمرة.

أي أن عملية التوافق المهني مقترنة مع التجديد في الحياة المهنية.

➤ **التوافق المهني عملية تفاعلية:** أي أن عملية التوافق المهني تساعد الفرد العامل على إقامة

علاقات مرضية مع غيره، كما نجد أن إقامة علاقات اجتماعية داخل العمل يؤدي إلى

ظهور التوافق المهني للعامل، لأن التوافق المهني يسمح ببناء علاقات حسنة داخل العمل.

أي أن العامل الذي يجسد عملية التفاعل مع غيره في العمل فهو في مرحلة توافق مهني.

1 سامي خليل فحجان: التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرحلة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، مرجع سابق، ص15.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

➤ **التوافق المهني عملية فردية:** أي أن الفرد وحده هو الذي يخلق توافق مع نفسه ومع غيره، لأن التوافق المهني عملية نفسية واجتماعية تظهر على شكل سلوكيات فردية داخل بيئة العمل.

أنها قابلة للقياس والتقييم من خلال سلوكيات الفرد الملاحظة أثناء أداء مهنته.

وكما نجد "أن هناك خصائص أخرى للتوافق المهني نذكرها كما يلي :

- يكون منحصرا في البيئة المهنية.
- حافز للعمال لأن التوافق المهني يولد الرضا والولاء التنظيمي.
- عملية ضرورية داخل أي تنظيم لتساعده لتحقيق الأهداف المنشودة.
- عملية نسبية فهي تختلف من فرد إلى آخر داخل بيئة العمل.
- عملية تساعد العامل في تنمية قدراته ودوافعه¹

1-2- أهمية التوافق المهني:

يستهدف التوافق المهني الرضا على النفس والرضا على العمل ، إضافة إلى تكوين علاقات جيدة داخل بيئة العمل، حيث يتحقق نوع من التفاعل بين العمال في كل المستويات المهنية.

و نجد أن التوافق المهني يحقق²:

- الرضا الوظيفي.
- التخفيض من التوتر والصراعات داخل المؤسسة.
- إقامة علاقات جيدة مع العمال داخل بيئة العمل.
- يساهم في رفع قدرة الفرد العامل على مواجهة المشاكل المهنية .
- القدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة داخل البيئة التنظيمية.
- الحفاظ على حالة التوازن المهني.

1 هشام زروقة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث(ل م د) في علم النفس

العمل والتنظيم ، (رسالة منشورة) ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016- 2017، ص، ص 74، 75.

2 سفيان بوعطيط: طبيعة الاشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، (رسالة منشورة) ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006- 2007، ص78.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكن العامل على استغلال قدراته وتوظيفها في عمله من خلال عملية التأهيل و التدريب والتكوين.
- زيادة معدل الإنتاجية والانضباط داخل المؤسسة.
- يساهم في وصول الفرد إلى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها، وذلك من خلال عملية تنمية القدرات الوظيفية التي تسعى إلى خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنية.
- انخفاض معدل الشكاوى.
- يؤدي إلى اهتمام العامل بعمله.
- الاستخدام الجيد والإيجابي للآلات والأدوات وذلك أيضا محصلة لعملية تنمية القدرات الوظيفية التي أكسبت العامل مجموعة من الخبرات والمعارف المتصلة بالأدوات والآلات التي يستخدمها وهذا مما أنتج نوعا من التوافق المهني للفرد العامل مع الآلات التي يعمل عليها .
- التقيد بنظام العمل وذلك بالتقيد بكل القوانين الصادرة من المستويات العليا.
- زيادة قابلية الأداء للعمال وانخفاض محسوس وواضح في مستوى الغيابات والتمارض ودوران العمل و تحقيق مستوى أمان عال وانخفاض السرقة، الصراع، توقف العمل.

2- نظريات التوافق المهني

2-1- نظرية التقسيمات الإدارية: يعتبر هنري فايولر من أبرز رواد هذه النظرية، حيث تمثلت مساهماته في الفكر الإداري على 03 جوانب أساسية.

- ✓ وضع تطور علمي متكامل لوظائف المدير: "ويمكن ذكرها كالتالي:
- التخطيط: وهو التحضير المسبق.
- التنظيم : تخصيص المواد من أجل أداء المهام.
- القيادة : للتمكن من الحصول على أكبر مردودية .
- التنسيق: لضمان الانسجام.
- الرقابة: مراقبة مدى احترام البرامج المسطرة مسبقا لقواعد العمل المتفق عليها داخل

العمل"¹

1 نور الدين تاويريريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس التنظيم و العمل ، (رسالة منشورة)، جامعة محمود منتوري ، قسنطينة، 2005-2006، ص41.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

يرى فايول أن هناك 05 وظائف لابد أن تتوفر في الإداريين وهي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة وهذه الوظائف قد تحقق نوعا من التوافق المهني للعامل فمثلا التنسيق يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتكامل المهام.

✓ تحديد أنشطة منظمات الأعمال: ويرى فايول أن هناك 06 أنشطة رئيسية في المشروع الصناعي وهي¹:

- أنشطة إدارية: وتضم التخطيط، الرقابة، الإشراف، ... الخ.
- أنشطة فنية: كالإنتاج، التصنيع.
- أنشطة المحاسبة: الجرد، الخسارة، التكاليف... الخ
- أنشطة مالية: رأس المال، والاستخدام الحسن له.
- أنشطة أمنية: وتتمثل في حماية الأفراد والممتلكات .
- أنشطة تجارية: كالشراء، البيع، المقايضة... الخ

✓ تحديد المبادئ العلمية التي يسترشد بها المدير عند القيام بوظيفته وهي 14 مبدأ ونذكرها كما يلي²:

- تقسيم العمل و التخصص: تقنين الوظائف إلى أعمال فرعية وتخصص كل شخص في أداء عمل فرعي.
- السلطة و المسؤولية: لابد من التناسب بين السلطة والمسؤولية.
- الضبط والنظام: لابد للعمال احترام نظم العمل لضمان سهولة الأداء.
- وحدة الأمر: بتلقي العامل أوامره من مديره فقط.
- وحدة التوجيه: يتم تجميع الوظائف الإدارية الواحدة تحت رئاسة مدير واحد.
- "خضوع المصالح الشخصية للمصالح العامة: لابد للتوافق والتوازن بين المصالح العامة للعمل والمصالح الفردية للعمال.
- مكافئة الأفراد: وذلك بما يناسبهم مع الجهود المبذولة.
- المركزية: تركيز السلطة بيد المدير مع تحمله مسؤوليات العمل .

1 بلقاسم مزبوة: السلطة و الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، (رسالة منشورة)، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2008-2009، ص45.

2 فضيل دليو: "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مرجع سابق ، ص27

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

- التدرج الهرمي: يجب تسلسل السلطة من الأعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي .
- الترتيب: توفير مواد الإنتاج في المكان والوقت المناسب.
- العدالة والمساواة: لا بد للمدير أن يحقق العدالة بين العاملين.
- استقرار العاملين: تخفيض دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي.
- المبادرة: تشجيع العاملين على الابتكار في العمل.
- روح الفريق : تنمية إحساس العاملين بأهمية العمل الجماعي.¹

نجد أن المبادئ التي جاء بها فايول داخل المنظمة قد تسعى إلى تحقيق نوع من التوافق مثلا كاستقرار العاملين في المنظمة يخلق نوعا من الولاء التنظيمي إضافة إلى المبادرة التي تخلق جوا من التعاون وإحساس العامل أنه جزء من المنظمة، وهذا يؤدي إلى تحقيق التوافق المهني للعامل، كما نجد أيضا مبدأ روح الفريق الذي يشجع على العمل الجماعي وهذا الأخير يولد التوافق المهني للعامل مع زملائه في العمل.

وهناك عدة انتقادات وجهت لهذه النظرية وهي:

- الكثير من المبادئ مجرد شعارات فقط.
- بعض هذه المبادئ تتصادم مع الواقع.
- تنسم المبادئ المذكورة بالروتين والجمود.
- كما تهتم بإعطاء الصلاحيات للمديرين لفرض الهيمنة على المرؤوسين .
- اعتبار العامل آلة.

وكما نجد أن المبادئ التي قدمها فايول تشجع الإدارة على دعم العوامل الأساسية المولدة للتوافق المهني وأهمها: تقسيم العمل، استقرار العاملين، المبادرة ، روح الفريق، إلا ان هذه المبادئ لم تظهر على مستوى البيئة المهنية وذلك راجع لتناقض ما بين ما هو موجود واقعيا وما هو مرغوب في الحصول عليه.

1 فضيل دليو: "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مرجع سابق ، ص28.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

وكما تشجع التحفيز المادي الذي ينظر إليه انه من احد العوامل التي تحقق التوافق المهني لأن العامل اقتصادي بحت .

2-2- نظرية العلاقات الإنسانية : أدى النقد الموجه إلى النظريات الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه يهتم بالعلاقات الإنسانية وافترضت أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة إنسانية هي التعاون¹.

كما نجد أن هذه النظرية ظهرت بفضل أعمال "ألتنون مايو" الناجمة عن مجموعة التجارب التي اشتهرت بإجرائها شركة واسترون إيلكتريك في مصانع الهاوثورن بين 1924 و 1933.

ومن أهم المبادئ الأساسية لهذه النظرية هي:²

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية .
- يشعر الناس بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين .
- التخصص وتقسيم العمل يفقد العمل جوانبه الاجتماعية ويجعله غير مرضي للعاملين به.
- مناقشة أهداف المنظمة مع العاملين مع محاولة التوفيق بينها و بين أهدافهم وإشراكهم في القرارات³.

وعليه يمكن القول أن نظرية العلاقات الإنسانية قد اهتمت بالفرد العامل وتنص على من الواجب على المشرف أن يراعي النواحي السلوكية للفرد لأنه :

- ✓ لا يستطيع أن يعمل ويعيش بمعزل عن الآخرين في جماعة العمل.
- ✓ فهو عضو في جماعات مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تتشابه بينه وبين هذه الجماعات علاقات مختلفة.

ويظهر مما سبق أن نظرية العلاقات الإنسانية اهتمت بالعنصر الإنساني واعتبرته أحد أهم عوامل الإنتاج، حيث نجد أن لو أرادت المؤسسة زيادة معدل إنتاجها لاهتمت بالموارد البشري بدلا من

1 فضيل دليو: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص30.

2 المرجع نفسه ، ص30.

3 علي بونورة: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص88.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

الاهتمام بالآلات، وذلك بالاهتمام لتلبية الاحتياجات المادية والمعنوية لخلق الشعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية ، بل تذهب إلى أبعد من ذلك في محاولة إيجاد طرق لتحقيق التعاون وبلوغ الأهداف أي بتحقيق التوافق المهني ، وعليه ظهر أن حاجات الفرد في العمل لا ترتبط بالحوافز المادية بل هناك حوافز أخرى ذات أهمية أكبر للعامل وهي العوامل النفسية والاجتماعية¹ .

وهذا ما مكن نظرية العلاقات الإنسانية بالاهتمام بـ:

- ✓ الاهتمام بدراسة الجماعة بدل الفرد.
- ✓ تنبني مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ✓ اعتبار المشرف على العمل بمثابة القائم بالاتصالات في الجماعة لا بكونه ممثل للسلطة².
- ✓ أسست مفهوم أسنة العمل الصناعي.
- ✓ الاهتمام بالحوافز المعنوية.
- ✓ توجه العمل الصناعي نحو العمل الجماعي في شكل فريق .

وكان هذا الاهتمام كوسيلة لتحسين بيئة العمل وتحقيق التوافق المهني للعمال وكذلك بغية تحقيق التوازن في محيط المؤسسة والمحافظة على العلاقات الحسنة بين الزملاء ، الرؤساء... الخ³.
وكما نجد أن هناك من شك في نتائج نظرية العلاقات الإنسانية ومن أهم مواطن القصور المقدمة لهذه النظرية نجدها كما يلي :

- عدم أخذ الفروق الفردية بعين الاعتبار فالذي يحفز فردا في العمل لا يحفز فردا آخر .
- أهملت أهمية الإجراءات والقواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد تجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- فشل النظرية في إدراك أن العلاقات الإنسانية الجيدة ما هي إلى واحد من عديد من شروط العمل الهامة التي تحافظ على مستوى مرتفع من دافعية الأفراد، فالإنتاجية على سبيل المثال

1 فضيل دليو: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مرجع سابق ، ص32.

2 علي بونورة: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص89.

3 فضيل دليو : أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، مرجع سابق، ص32.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

قد تتحسن نتيجة لأنظمة الاختيار وتقييم الأداء ، أو عن طريق عملية التدريب والتكوين وفق أهداف المؤسسة التي تعمل على تحقيق التوافق بين الفرد و العمل.¹

➤ على الرغم من أنها اهتمت بتبني مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات إلا أن العمل الصناعي يبقى يقوم على هرمية السلطة.

➤ الواقع العملي يقر بتفعيل تقسيم و تجزئة العمل والمهام وهذا ما يتناقض مع ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية.

2-3- نظرية نموذج مظهر الرضا: وقد نادى بهذه النظرية صاحبها " لاولر 1973" والذي ركز على الرضا الوظيفي وربطه بالتوافق المهني، فالأفراد يكونون راضين عن عملهم بأن يكون لديهم رضا عن مظهر من مظاهر العمل كراتب والأصدقاء والمشرفين.

وقد تمحورت هذه النظرية على الرضا دون غيره كمؤشر وحيد للتوافق المهني متناسية باقي المظاهر التي تشير للتوافق المهني كالعامل في روح الجماعة وعلاقات العمل التي تعد من مؤشرات التوافق المهني، فشعور العامل بالرضا عن مهنته في الحقيقة غير كاف لكي نقول أنه متوافق مهنيًا مع عمله، فقد يكون جد راض عن عمله إلا أن علاقات العمل بالنسبة لديه مع فريق عمله سيء مما يؤثر على توافقه مع عمله².

" نجد أن هذه النظرية تحصر التوافق المهني في الرضا عن العمل فقط، كما تنتظر هذه النظرية إلى أن في حالة عدم رضا العامل عن حياته قد يؤثر ذلك على درجة توافقه عن عمله وينعكس على سلوكه داخل العمل³."

أي أن هذه النظرية تفسر التوافق المهني انطلاقًا من عنصر الرضا ويحدث التوافق المهني. إن نظرية نموذج مظهر الرضا ركزت أساسًا على عامل واحد لتحقيق التوافق المهني وهو الرضا الوظيفي والذي يشير إلى عناصر أهمها:

✓ رضا العامل على مهنته.

1 فضيل دليو : أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، مرجع سابق، ص33.

2 صابر بحري: ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى الصحافة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، (رسالة منشورة) ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014-2015، ص176.

3 المرجع نفسه ، ص177.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

✓ رضا العامل على علاقات العمل

✓ رضا العامل على الإشراف والسلطة.

✓ رضا العامل على حياته اليومية.

حيث تفسر هذه النظرية أن التوافق المهني يحدث عندما تتكامل كل هذه العناصر. إلا أن هذه النظرية لها جوانب قصور كغيرها من النظريات و من أهمها:

- غياب عنصر التحفيز والمكافآت الذي يعتبر هاما لإحداث التوافق.
- إن عملية تنمية قدرات الوظيفية تساعد في تحقيق التوافق المهني إلا أن هذه النظرية لم تلتقى الضوء على هذا العنصر.
- كما نجد أن الميول الشخصية للفرد واستعداداته لمزاولة المهنة تساعد على تحقيق توافقه المهني.¹
- الخبرة المهنية تساعد على تحقيق التوافق المهني.
- استمرارية العامل في وظيفته وهذا ما يولد الاستقرار الوظيفي.
- نظام الترقية الذي تعتمد عليه المؤسسة يساعد على تحقيق التوافق المهني وذلك إذا تمت عن طريق العدالة والمساواة وشفافية .
- ظروف العمل المادية².

كل هذه العناصر تساعد على تحقيق التوافق المهني إلا أن هذه النظرية لم تهتم بذلك.

2-4- نظرية التوقع: طور هذه النظرية "فكتور فروم" VICTOR VROO عام 1964

ونفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري عدة عمليات عقلية قبل أن يؤدي الأمر إلى سلوك محدد، كما يرى أن دافعية الفرد لأداء عمل ما هو إلا محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها.

كما لخص 03 عناصر تدفع للفرد لأداء عمل معين وهي:³

1 هشام زروقة : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، مرجع سابق، ص92.

2 المرجع نفسه، ص95.

3 المرجع نفسه، ص97.

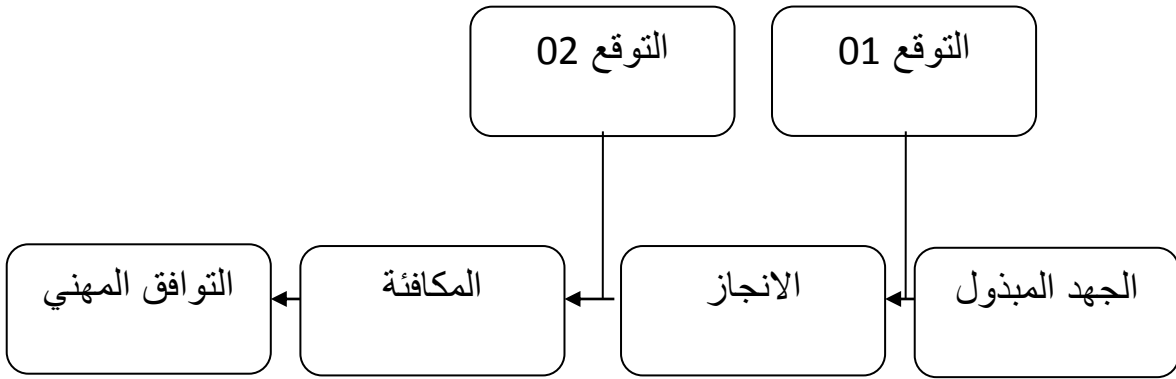
الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

- ✓ توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
 - ✓ توقع الفرد أن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.
 - ✓ توقع الفرد أن العائد الذي سيتحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.
- وهذه العناصر الثلاثة تمثل عملية تقدير شخصي للفرد أي باختلاف الأفراد يختلف التقدير.
- وهذا يعني أن تحفيز الفرد يعتمد على توقعاته كما يلي¹:

- ✓ التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الانجاز المطلوب.
- ✓ التوقع الثاني: أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافئة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق التوافق المهني.

وتحقيق التوافق المهني انطلاقاً من نموذج التوقع ليفيكتور فروم يظهر في الشكل التالي :

الشكل رقم: (02) يبين نموذج التوقع ليفيكتور فروم



المصدر: (هشام زروقة : ص98)

كما تعتبر نظرية التوقع وسيلة لتحقيق غاية ووسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها ، فمثلاً ذلك الفرد الذي يرغب في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية و لكن بسبب أن الترقية في اعتقاده سبيل لتحقيق حاجاته والحصول على أجور ورواتب².

1 هشام زروقة : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، مرجع سابق، ص98.

2 المرجع نفسه، ص98.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

نجد أن في حالة تطابق التوقع مع النتيجة للفرد العامل يحدث التوافق المهني وبذلك ينعكس على الأداء بالإيجاب وعلى المؤسسة بصفة عامة.

3- أبعاد التوافق المهني و مراحلها:

3-1- أبعاد التوافق المهني

وسنشير إلى أهم هذه الأبعاد كما يلي:

3-1-أ- البعد النفسي: يرى أصحاب هذا البعد أن التوافق يتحقق بإشباع الفرد لحاجاته ودوافعه السيكولوجية ، وهذا يعني أن التوافق المهني يعمل على تخفيض التوتر، و إن الشخص المتوافق توافقا ضعيفا أو الغير متوافق مهنيا نجده شخصا محبطا¹.

نجد أن هذا البعد ركز على التوافق المهني أنه يقوم على الجانب النفسي للفرد متناسيا الجانب الاجتماعي الذي يلعب الدور الأهم في تحقيق التوافق المهني للفرد.

3-1-ب- البعد الإجتماعي: نجد أن التنشئة الإجتماعية السليمة للفرد تساهم في تحقيق التوافق المهني وتساعد في عقد علاقات اجتماعية جيدة مع المحيطين به من أفراد و جماعات. "مثلا نجد عند انتقال الفرد من مجتمع إلى مجتمع آخر يختلف في القيم والعادات ويؤثر ذلك بطبيعة الحال على سلوكيات الفرد داخل المؤسسة وقد تكون بعض السلوكيات مقبولة في مجتمعه و مرفوضة في المجتمع الجديد، و هذا ما يجعل سلوكه شاذا وهذا ما ينطبق على المؤسسة وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم التوافق المهني"².

يفسر هذا البعد التوافق المهني الذي مفاده قدرة الفرد على مجاراة قوانين الجماعة وذلك بالتوازي بين القيم الثقافية للفرد العامل مع جماعة العمل أي تحقيق نوع من التوازن بين القيم الثقافية التي اكتسبها الفرد من محيط عيشه مع القيم الثقافية والتنظيمية لجماعة العمل ، هذا التوازن يخلق للفرد نوعا من الولاء والرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى تحقيق التوافق المهني، أما في حالة عدم توازي القيم والعادات والأعراف التي تلقاه من تنشئته الاجتماعية مع القيم التنظيمية لجماعة العمل، داخل بيئته المهنية

1 محمد مكناسي: التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقارية، رسالة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في علم النفس والتنظيم،(رسالة منشورة) ، جامعة منتوري ،قسنطينة، 2016- 2017، ص22.

2 المرجع نفسه ، ص22.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

يشكل للعامل نوعا من الاغتراب المهني الذي بدوره يؤدي إلى عدم تحقيق التوافق المهني وكذا صعوبة عقد علاقات عمل جيدة وخاصة مع الأفراد العاملين والمحيطين به.

3-1-ج- البعد النفسي و الاجتماعي (تكاملي): نجد أن البعد النفسي ركز على الجانب السيكولوجي فقط، والجانب الاجتماعي ركز على الجانب الاجتماعي فقط دون غيره، ولعل هذا التركيز على جانب دون الآخر جعل ظهور بعد موازي للبعدين، ولعل ما يقوم عليه هذا البعد بالتفاعل بين البعد النفسي و الاجتماعي، فالتوافق المهني في هذا البعد هو عملية ذات وجهين، فالفرد داخل المنظمة يؤثر ويتأثر بها، فيؤثر من خلال سلوكياته وتصرفاته التي نتجت عن القيم المكتسبة من التنشئة الاجتماعية، إضافة إلى أدائه، ويتأثر بالمنظمة من خلال اللوائح والثقافة التنظيمية¹. في حين أن المنظمة تسعى إلى تلبية احتياجات أفرادها وبهذا يتحقق التوافق المهني.

3-2- مراحل التوافق المهني :

يبرز التوافق المهني من خلال 03 مراحل والتي سوف نتطرق إليها فيما يلي :

3-2-أ- مرحلة الدخول في المنظمة: "مرحلة ما قبل التحول" غالبا ما يحاول الفرد وضع التوقعات والتصورات عما تكون عليه المنظمة قبل العمل فيها عن طريق الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة كالأصدقاء والأقارب الذين يعملون فيها، وعند إلتحاق الفرد بالمنظمة يظهر هنا موقفان هما:

الموقف الأول: تصطدم توقعات الفرد بالواقع بعد أن رسم له تلك الصورة الجيدة عن العمل والمنظمة وبالتالي تكون النتيجة سلبية، لذا وجب على المؤسسة إعطاء المتقدم لشغل أي وظيفة معلومات دقيقة عن المؤسسة والظروف التي تعمل بها لتكون البداية جيدة. وتساعده على تحقيق نوع من التوافق المهني².

الموقف الثاني: هنا نوع من التناسب والتوازي بين توقعات الفرد بالواقع ويظهر نوع من التوافق المهني للفرد عند التحاقه بالوظيفة مباشرة .

1 محمد مكناسي: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقارية، مرجع سابق، ص23.

2 صابر بحري: ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى الصحافة الجزائرية، مرجع سابق ، ص186.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

3-2-ب- مرحلة التأقلم في المنظمة: مرحلة التكيف: تبدأ عندما يبدأ الفرد بفعل واجبات عمله الجديد، وفي حين إقامة علاقات جيدة مع زملائه ويتأقلم هنا الفرد مع منظمته من خلال جل الأعمال اليومية التي يقوم بها إضافة إلى سلسلة اللقاءات والمقابلات التي تجمعها مع رؤسائه في عمله، وهو ما يطور توافقه ببناء علاقات عمل داخل المنظمة¹. كما يعقد علاقات صداقة تجعله يتوافق نوعاً ما مع عمله ومنظمته.

كما تسعى بعض المنظمات إلى تحقيق التوافق المهني للفرد داخل المنظمة وذلك عن طريق التأهيل المهني إضافة إلى ما تقوم به من خلال الدورات التدريبية والتكوينية للعمال، سواء كانوا عمالاً جددًا من أجل اكتساب جملة من المعارف والخبرات حول المنظمة والوظائف المهنية التي تساعد هذه الأخيرة على استغلال قدراته وتوظيفها في عمله، أو للعمال القدامى من أجل زيادة قدرتهم على التكيف مع المتغيرات المختلفة داخل بيئة العمل، وللحفاظ على التوازن المهني ورفع معدل الانضباط داخل المؤسسة.

3-2-ج- مرحلة الاستقرار "مرحلة التحول": بعد أن يلتحق الفرد بالمنظمة التي يعمل بها تعمل المؤسسة على تنمية قدراته الوظيفية، فقد يكون في مرحلة تأقلم جيدة مع محيط العمل وزملائه ورؤيسه داخل البيئة المهنية، و بهذا يظهر التوافق المهني في صورة مجسدة حقيقية الرضا النفسي².

إن هذه المراحل الثلاث لعملية التوافق المهني تختلف من فرد لآخر وذلك حسب طبيعة الفرد، فهناك بعض الأفراد يتأقلمون مباشرة مع عملهم وهناك من يمر على المراحل الثلاث هذه ليتحقق له التوافق المهني.

1 صابر بحري: ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى الصحافة الجزائرية، مرجع سابق، ص 187.

2 المرجع نفسه ، ص 187.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

جدول رقم(1) يبين مراحل التوافق المهني:

المرحلة	الهدف	دور الفرد	دور المنظمة	النتائج المتوقعة
الدخول في المنظمة	بداية التوافق مع المنظمة	رسم صورة مبدئية عن المنظمة	توفير معلومات حول المنظمة	تمهيد جيد للمرحلة الثانية
التأقلم في المنظمة	توافق الفرد مع المنظمة	معرفة وتعليم المناخ التنظيمي للمنظمة	مراقبة وتوجيه الموظفين	تحقيق تفاعل وتوافق بين الفرد والمنظمة
الاستقرار	استقرار وبقاء الفرد في المنظمة	أداء العمل على أكمل وجه	قبول الفرد في المنظمة	بداية جيدة للعمل في المنظمة

المصدر: من إعداد الطالبة

4- المظاهر و العوامل المؤثرة في التوافق المهني:

4-1- مظاهر التوافق المهني: ومن أبرزها نذكر:

- **معدل الإنتاجية:** يعتبر معدل الإنتاجية داخل المؤسسة من أهم المظاهر للتوافق المهني، فكلما زاد معدل التوافق المهني للفرد كلما زادت وتيرة عمله وإنتاجه ومصاحبة لذلك تحسين نوعية العمل وذلك راجع إلى الولاء المهني للفرد¹.
- **علاقات العمل:** نجد أن كل السلوكيات التي تظهر داخل بيئة العمل تفسر لنا علاقات العمل، حيث نجد أن هذه الأخيرة توضح درجة التوافق المهني، فإقامة علاقات جيدة داخل بيئة العمل ومع كل المستويات التنظيمية على حد سواء يظهر للفرد العامل مدى توافقه للعمل من خلال العلاقات التي ينسجها داخل مجال عمله.

1 هشام زروقة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، مرجع سابق، ص99.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

- **الالتزام والانضباط:** إذا زاد معدل التزام الفرد العامل بالقرارات التنظيمية دليل على تحقيق نوع من التوافق المهني ومع إدارة العمل بصفة خاصة، إضافة إلى معدل انضباطه والمتمثلة في عدم الغياب أو التأخر كل هذه مؤشرات توضح درجة توافق العامل مع عمله.¹
- **القدرة على التكيف مع الظروف المهنية:** ونقصد بها في حالة وقوع المؤسسة في مشكلة ما قد يقف العمال بصورة جد حسنة مع الإدارة ومساعدتها على مواجهة المشكلات حتى ولو اضطر الأمر على حسابهم الخاص ففي هذه الحالة يظهر العمال مدى توافقهم المهني لبيئة عملهم. أو في حالة وقوع أحد العمال في مشكلة ما قد يتم مساعدته من طرف زملائه في العمل، وهنا ظهر لنا التوافق المهني.
- **الرضا عن العمل:** ونقصد به الشعور بحالة من التوازن النفسي المهني وذلك من خلال التوافق بين القدرات والمعارف والمهارات العلمية والمهنية للفرد مع وظيفته إضافة إلى عمل المؤسسة على وضع العامل المناسب في المكان المناسب²
- **ظروف العمل:** نجد أن ظروف العمل الجيدة تساعد الفرد العامل على تحقيق التوافق المهني، فالشروط المادية المحيطة بالفرد تظهر درجة توافق الفرد مع الآلة التي يعمل عليها إضافة إلى توفير المنظمة للإضاءة و التهوية و فترات الراحة المناسبة داخل محيط العمل. نجد أن توفير المؤسسة لهذه الشروط في بيئة العمل ودرجة التلاؤم في تعامل الفرد العامل معها تحقق التوافق المهني.
- **الاتزان الوظيفي:** في حالة التوافق المهني للفرد مع المؤسسة يصبح فرداً أكثر مرونة وفعالية، حيث يغيب أو ينخفض الصراع داخل المستويات التنظيمية للمؤسسة، فالتوافق المهني يتنافى ويعارض ويناقض الصراع الوظيفي، و على العكس في حالة زيادة معدل الصراع داخل المنظمة ينخفض معدل التوافق المهني للفرد³.

1 طلال محمود حليوي: دور المشكلات النفسية والاجتماعية في التوافق المهني، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، (رسالة منشورة) جامعة حلب، حلب، 2014، ص110

2 سامي خليل فحجان: التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، مرجع سابق، ص21.

3 طلال محمود حليوي: دور المشكلات النفسية والاجتماعية في التوافق المهني ، مرجع سابق ، ص110

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

4-2- العوامل التي تؤثر في التوافق المهني:

هناك عدة عوامل مؤثرة في التوافق المهني كثيرة ومتنوعة، و فيما يلي سنقدم عرضا موجزا لأهم العوامل التي تؤثر في التوافق المهني¹:

4-2-أ- عوامل حضارية وتكنولوجية: لقد أدت التكنولوجيا إلى تغيرات هامة في الكيان الإجتماعي نتيجة لقلّة الحاجة إلى العمل اليدوي و زيادة العمل الذهني، كما أدت من ناحية أخرى إلى تحسين ظروف العمل الفيزيائية وارتفاع معدلات الإنتاج و أدت بالتغيير السريع لظروف العمل وكل هذا ألقى عبئا جديدا على عامل اليوم الذي أصبح مصدر قلق خشية من البطالة.

4-2-ب- عوامل شخصية: وتتمثل فيما يلي:

➤ الحالة الصحية: إن أي خلل جسمي يؤدي إلى خلل وظيفي لأنهما معا يكونان وحدة متكاملة.

➤ الحالة النفسية: كالقلق، الإحباط، المزاجية.

➤ السمات الشخصية: نقصد بها استعداداته للعمل ورغباته وطموحه.

وكما نجد عوامل مختلفة أخرى ذات ارتباط واضح بالتوافق المهني²:

- التغيرات التي تحدث في مجال العمل.

- السمات الشخصية للعاملين.

- القدرة على الموائمة بين متطلبات التحديث ومطالب العاملين.

- الشعور بالاستقرار.

- عدم تسريب مشاعر العجز في نفوس العاملين.

إضافة إلى شعور بالملل ومن أهم العوامل المؤثرة على التوافق المهني و خاصة بالنسبة للإعمال الروتينية، ومن العوامل التي تؤثر في التوافق المهني التدريب، لأنه آلية من آليات اكتساب المهارات وله فوائد كثيرة منها³:

1 طلال محمود حليوي: دور المشكلات النفسية والاجتماعية في التوافق المهني ، مرجع سابق ، ص110.

2 المرجع نفسه ، ص111

3 المرجع نفسه ، ص112.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

- إرتفاع مستوى الإنتاجية من حيث الكم والنوع.
- يقي الفرد العامل من الوقوع في حوادث العمل.
- تماسك الجماعة.
- كفاءة المسؤولين.
- حسن العلاقة مع الزملاء في العمل والمشرفين.
- إهتمام إدارة المؤسسة بمشاكل العمال.
- نجاح المؤسسة أي قدرتها على أداء مهامها بصورة كاملة.
- وحدة التعليمات.
- تطابق طبيعة العمل مع مؤهلات الفرد وذلك من خلال تفعيل المؤسسة لعملية التدريب والتكوين لعمالها، وذلك بغية تحقيق التوافق بين قدرة الفرد ومؤهلاته، والقدرة الواجب توفرها لشغل الوظيفة داخل المنظمة.
- وضوح المهمة: ويكون من خلال تأهيل الفرد داخل بيئة العمل وتعريفه بالمؤسسة وبالوظيفة ولمهامها، وذلك لتكوين صورة واضحة للعمال عن كل ما تحتاجه الوظيفة، فما هي المهام الأساسية لها؟ وذلك من أجل إحداث التوافق المهني من خلال عملية تنمية القدرات الوظيفية التي فرضتها المؤسسة.

5- أساليب و آليات تحقيق التوافق المهني:

5-1- أساليب تحقيق التوافق المهني:

- هناك العديد من السبل والطرق التي تحقق التوافق المهني ونذكرها كما يلي¹:
- شرح مبررات أي تغيير يراه العامل في غير صالحه كخفض العمالة.
 - توضيح الخطط المستقبلية متضمنة الخطوات الإجرائية التفصيلية.
 - معاونة العاملين الذين سيعرضهم للتغيير لبعض المشاكل " مثل الاستغناء عنهم".
 - يجب أن تستمر الإدارة بالاتصال بالعاملين لتصنع لهم مناخ الأمن والثقة وأن لهم مكانة وقيمة.
 - إشترك العاملين في قضايا المؤسسة و مشاكلها.

1 طلال محمود حليوي: دور المشكلات النفسية والاجتماعية في التوافق المهني، مرجع سابق، ص125.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

فندكر أساليب أخرى تزيد من تحسين التوافق المهني وهي:

- وضع العامل المناسب في المكان المناسب.
- تقوية علاقة العامل بالمؤسسة، فالعلاقة الحسنة تعكس التوافق المهني للعامل.
- تقوية علاقة العامل مع زملائه.
- تنمية قدرات العامل ومهاراته المتصلة بمجال عمله، لأن شعور العامل بارتفاع مستواه المهني يرفع من روحه المعنوية، و يزيد من معدل توافقه المهني.

إن من أهم الأساليب لتحسين التوافق المهني هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إضافة إلى التأهيل و العمليات التدريبية والتكوينية التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنمية قدرات العامل الوظيفية لاكتساب مجموعة من المهارات والمعارف العلمية والمهنية التي تساعد على التوفيق بينه و بين بيئة عمله.¹

- كما نجد أن عملية تنمية القدرات الوظيفية التي تقوم بها المؤسسة تهدف إلى:

- اكتساب معارف جديدة وخاصة بالعمل.
- تطوير قدرات ومعارف العامل.
- تطابق قدرات العامل مع وظيفته.
- خلق روح التجديد والابتكار في طرق العمل للعامل.

إن هذه الأهداف التي ترمي لها عملية تنمية القدرات الوظيفية تدفع العامل إلى:

- ✓ تحقيق التوافق مع الإدارة وذلك من خلال جملة المعارف الجديدة التي اكتسبها من خلال عملية التأهيل و التدريب والتكوين.
- ✓ تحقيق التوافق مع أدوات وآلات المستعملة في الوظيفة.
- ✓ تحقيق التوافق مع فريق العمل أو الزملاء، وذلك من خلال تعلم أو ابتكار طرق جديدة في العمل.

5-2- آليات تحقيق التوافق المهني:

1 طلال محمود حليوي: دور المشكلات النفسية والاجتماعية في التوافق المهني، مرجع سابق، ص125.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

لكي تعمل المؤسسة على رفع مستوى التوافق المهني للعامل، لا بد العمل على تحسين بيئة العمل بكل مكوناتها، وهذا سوف يؤدي إلى تحقيق التوافق المطلوب للعامل مع عمله ومحيط العمل أما هذه العلاقات هي:

5-2-أ- علاقة العامل بحرفته: " نجد ضروريا وضع العامل في العمل المناسب له من حيث قدراته أو مكانته وميوله...¹، حتى إن استدعى الأمر أن تقوم المؤسسة بتنمية القدرات الوظيفية لعمالها قبل وضعهم في مناصبهم، سواء للعمال الجدد أو القدامى من أجل تأهيلهم لوظائفهم وتدريبهم و تكوينهم، فإن لم تهتم المؤسسة بذلك سوف يؤثر سلبا على تحقيق أهدافها وقد يتسبب في ترك الكثيرين لعمالهم وانتقالهم إلى غيره نتيجة فشلهم وعدم التوافق بين القدرات ومؤهلاته مع الوظيفة التي خول لها، أو قد يتحول إلى فقدان القدرة على العمل وظهور صراعات داخل بيئة العمل وهذا ما ينعكس على علاقة العامل بزملائه والمؤسسة في حد ذاتها² أما في حالة اهتمام المؤسسة بعمالها والسهر على تطبيق العمليات لرفع قدراتهم الوظيفية بمختلف أجالها سواء كانت طويلة أو قصيرة المدى، هذا يعود إلى المؤسسة بالنفع الكبير حيث ينتج عنه زيادة في الإنتاج وتحقيق التوافق المهني. التوافق المهني: يحدث عندما تفعل المؤسسة عملية تنمية القدرات الوظيفية لعمالها سواء الجدد أو القدامى وحسب الآجال المتوائمة مع نوع المهنة.

5-2-ب- علاقة العامل بنظام المؤسسة: " فالعامل المتوافق توافقا حسنا مع عمله عادة ما يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات والمستويات الإدارية للمؤسسة، و لعل الخبير بشكاوى العمال وما يقدمون به من مشاغبات يدرك أن أغلبها يصدر من العمال الذين يواجهون صعوبة في عملهم"³، لذلك تهتم المؤسسة بدراسة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى سوء العلاقة بين العمال ونظام المؤسسة و هيئاتها الإدارية وتحاول جاهدا العمل على إزالتها وذلك بتفعيل عملية تنمية القدرات الوظيفية عن طريق تدوير العمل، من أجل التخلص من الروتين الوظيفي والركود والملل في عمل مهنة واحدة وإنتاج علاقات عدة في أغلب الوحدات التنظيمية، و من خلال تفعيل خاصية تدوير العمل من طرف

1 سامي خليل فحجان : التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمين التربية الخاصة، مرجع سابق،ص23.

2 المرجع نفسه، ص24.

3 المرجع نفسه، ص24.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

الإدارة يشعر العامل بأنه قوة فكرية جسدية وليس ألي جامد يعمل على روتين داخل بيئة العمل وبهذا يحقق نوعا من التوافق المهني.

أي أن التوافق المهني يحدث عادة حين يكون للعامل علاقات حسنة مع الإدارة وذلك عندما تفعل الإدارة عملية تدوير العمل الذي من خلاله يشعر العامل بأنه عضو مهم داخل المنظمة وليس آلة تعمل أعمالا روتينية فقط.

5-2-ج- علاقة العامل بالرؤساء: " ينبغي على المؤسسة إذا كانت تعمل على إحداث التوافق المهني للعامل أن تعمل على أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الصحيحة بين الرئيس والمرؤوسين"¹.

ومن الميزات السلوكية التي تخلق علاقة نفسية واجتماعية صحية بين المشرف والمرؤوسين وهي:²

- معاملة المرؤوسين معاملة تشعرهم باحترامه لشخصياتهم و لقدراتهم الوظيفية.
- تطبيق قوانين المؤسسة ولوائحها عليهم تطبيقا مرنا.
- إخلاصه في إرشادهم تشجيعا وتأنيبا
- إعطاؤهم فرصة كافية للنمو و التقدم ومعاونتهم على التحسين وذلك من خلال تنمية القدرات الوظيفية التي تسمح للفرد باكتساب جملة من المعارف المهنية التي تؤدي به إلى النقل الترقية المهنية وهذا ما يؤدي إلى التوافق المهني للعامل .
- تنمية إخلاصهم للمؤسسة عن طريق التعاملات والعلاقات الجيدة بين المشرف والمرؤوسين والتي تؤدي إلى تحقيق التوافق المهني.
- إحلال كل عامل إلى العمل الذي يتناسب مع قدراته وميوله، و ذلك عن طريق العمليات التدريبية والتكوينية التي تسمح بتأهيل الفرد في بيئة العمل.

1 سامي خليل فحجان : التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمين التربية الخاصة، مرجع سابق، ص24.

2 المرجع نفسه، ص، ص24-25.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

لابد للمؤسسة أن تعمل على تشجيع العلاقات الجيدة في كل المستويات التنظيمية ساعية إلى تحقيق متطلبات التوافق المهني للعامل.

5-2-د- علاقة العامل بزملائه: "العلاقة بين العامل وزميله داخل المؤسسة تقوم على التعاون والمنافسة، ونتيجة المنافسة يكون رفع الإنتاج لكن نخشى ما قد يجره هذا التنافس من إفساد العلاقات بين العمال وتبادل مظاهر العدوان الذي ينشأ من هذه المنافسة بين الزملاء في عمل واحد، وينبغي ألا يعتبر التعاون والمنافسة متعارضين تماما، بل كلما أمكن الجمع فيما بينهما لضمان سلامة العلاقات المتبادلة ومن ثم ضمان جو أفضل للعلاقات داخل العمل"¹.

إن المؤسسة لها دخل في تحقيق التوافق المهني للعامل مع زميله وذلك من خلال اهتماماتها بالنشاط الاجتماعي و الترفيهي من جهة و الاهتمام بتفعيل التدوير المهني للعمال من جهة أخرى، لكي تمكن العامل من إقامة علاقات مختلفة مع أفراد العمل وفي وحدات تنظيمية مختلفة، فهي تسعى إلى تنمية القدرات الوظيفية و الاجتماعية على حد سواء .

5-2-هـ- علاقة العامل بظروف العمل: و يقصد بظروف العمل الشروط المادية التي يعمل فيها العامل من إضاءة و تهوية و نظام تتابع فترات العمل و الراحة...فقد يختار العامل المهنة التي تناسبه من حيث الميول واستعداداته و قدراته و قد يدرب تدريبا ناجحا على استخدام قدراته و ذلك إما لفترة قصيرة المدى أو فترة طويلة المدى، و ذلك راجع إلى عملية التأهيل و التدريب و التكوين واحتياجاتها و كما يمس هذه العمليات العمال القدامى و العمال الجدد و ذلك لتأهيلهم داخل المؤسسة و اكتسابهم معارف تأهلهم لتوافق مع ظروف عملهم سواء العادية أو الديناميكية على أحسن وجه².

كما نجد أن سعي المؤسسة على تهيئة ظروف العمل المناسبة للعمال يساهم في تحقيق التوافق المهني، وكذلك سعيها إلى تهيئة قدرات الأفراد لتتوافق مع ظروف العمل أي توافق الفرد العامل مع الشروط المادية التي تعمل في ظلها المؤسسة يؤدي إلى التوافق المهني.

1 سامي خليل فحجان : التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمين التربية الخاصة، مرجع سابق، ص 25.

2 المرجع نفسه، ص 25.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

5-2-و- علاقة العامل بالآلات: بالإضافة إلى اللوائح والأشخاص التي يتعامل العامل معهم، فإنه يحتك بالآلات والأدوات التي يستخدمها والتي يتوقف إنتاجه و توافقه العام على سيرها، وزيادة على ذلك فمن سلامته و أمنه يتوقفان على حسن استعمالها بحيث تضمنت بذلك عدم تعرضه للحوادث، لهذا فإن عملية تنمية القدرات الوظيفية سواء التي تتم داخل أو خارج محيط المؤسسة والتي تكون من خلال تأهيل العمال و بالعمليات التدريبية والتكوينية لاكتساب مهارات ومعارف مهنية تساعده على العمل على الآلات كما قد تقدم هذه العمليات التأهيلية و التدريبية والتكوينية مجموعة من الإرشادات حول الآلات لتجنب الحوادث المهنية. أي أن عملية تنمية القدرات الوظيفية تمكن من اكتساب وتطوير المعارف والخبرات حول أدوات وآلات العمل لتساهم في خلق التوافق المهني للعامل مع الآلات والأدوات خاصة.

5-2-ي- علاقة العامل ببيئته خارج المؤسسة: " ليس العامل عضوا في مؤسسة العمل فحسب بل هو عضو في جماعات كثيرة حيث يختلف مركزه في كل واحدة عن مركزه في الأخرى اختلافا كبيرا، فهو عضو في أسرته، وفرد في جماعة الشارع، أو المسجد أو الأصدقاء، فهو محتاج في كل هذه المجموعات إلى درجة كافية من التوافق النفسي الإجتماعي الذي ينعكس غالبا على علاقاته المهنية¹."

إن توافق الفرد مع بيئته الاجتماعية أو مع بيئته الخارجية ينعكس على توافقه المهني مع محيط عمله، فمثلا إذا كان العامل ينتمي إلى مؤسسة أخرى قد تكون تابعة لمؤسسته المهنية قد يؤثر ذلك في توافقه المهني، مثلا في انخراطه في مؤسسات الاجتماعية والترفيهية التابع للمؤسسة المهنية قد يزيد ذلك في تحقيق توافقه المهني لأن في اغلب الأحيان تكون المؤسسة المهنية تدفع جزءا من التكاليف على العامل في هذه المؤسسات، وبالتالي سوف يشعر العامل بأنه يحظى بمكانة هامة في بيئته المهنية.

1سامي خليل فحجان : التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمين التربية الخاصة، مرجع سابق، ص 26.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

6- التوافق المهني كمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية:

إن عملية التوافق المهني تحدث عندما يكون العمل مرغوبا فيه من طرف العامل ، والعمل قد يكون مرغوبا فيه في حالة اعتماد المؤسسة على مجموعة آليات لتنمية القدرات الوظيفية لعمالها من أجل اكتسابهم جملة من المهارات والمؤهلات والقدرات المهنية التي تساعدهم على التناسب والتناغم مع متطلبات وظيفتهم.

فلإلتزام الوظيفي أثر كبير على المنظمات نظرا لما يلعبه من دور هام في توجه المؤسسة إلى أهدافها لأن الإلتزام الوظيفي للعمال يساعد المؤسسة على تحقيق غايتها و المحافظة على كيانها التنظيمي فالإلتزام الوظيفي هو نتيجة وحوصلة عن عملية التأهيل المهني، فالعامل الذي يكون على دراية بكل القوانين التي تحكم محيط المؤسسة يكون مجبرا بالنقيد بها، كما نجد أن "عملية التأهيل المهني تمكن العامل من معرفة رسالة المؤسسة المستقبلية وكل الاستراتيجيات التي تعمل وفقها"¹ وهذا ما يساعد العامل على أداء وتنفيذ مهامه وفق القواعد التي تحكم المؤسسة .

أي بمعنى أن تنفيذ المهام حسب ما هو مطلوب و الانضباط و الإلتزام بالقوانين الداخلية للمؤسسة كلها عوامل ناتجة عن عملية التأهيل المهني التي تقدمها المؤسسة للعمال من أجل ضبط السلوكيات والتعريف بكل ما تقوم عليه المؤسسة. فالعامل الذي يكون على دراية بتوجهات مهنته ومتطلباتها يكون أكثر انضباطا والتزاما هذا ما يدفعه إلى عدم التأخير في إنجاز مهامه والنقيد والالتزام بتوقيت دخوله وخروجه للمؤسسة والتقليل من الغيابات والتمارض. فكلما عملت المؤسسة على توجيه الأفراد العاملين نحو برامج التأهيل المهني لزيادة معارفهم حول بيئة عملهم كلما تحقق الإلتزام المهني.

فأغلب المؤسسات ترغب في تقليل من حدة الصراعات والمشاكل داخل كل الأبنية والمستويات المهنية رغبة بذلك تحقيق الرضا الوظيفي والذي يكون محصلة لجملة الإجراءات والعمليات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة ، فيكون الرضا الوظيفي للعامل بعدما يخضع لعملية التدريب المهني التي تساعدهم :

- اكتساب معلومات وأفكار حول طبيعة وظيفته.

1 الزهرة فلاح: سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج وانعكاس ذلك على نمو الانتاجية، مرجع سابق، ص31.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

- توائم مؤهلاته مع متطلبات المهنة .
- تجعله أكثر مهارة في وظيفته مما يدفعه إلى عمل مهامه على أكمل وجه ودون أخطاء وفي الوقت دون تأخير .

وكما نجد أن العامل الذي يتميز بالرضا المهني هو ذلك العامل الذي له علاقات جيدة مع كل المستويات التنظيمية ، حيث نجد أن التدريب المهني يساعد العامل على استيعاب الدور المهني الذي يمكنه من التقليل من الأخطاء المرتكبة في عمله وكما يؤدي إلى توثيق العلاقة بين العامل والإدارة وهذا ما يخلق له الإحساس بالرضا المهني.

فالرضا المهني فهو نتيجة لدراية العامل بطرق عمله و أساليبه ، فالأريحية في العمل تحقق نتائج جيدة للعامل و العمل حيث تساعده على انخفاض معدل التوتر و زيادة معدل الروح المعنوية للعمال وزيادة الكفاءة الإنتاجية¹، فهذا لا يحصل إلا من خلال عملية التدريب التي خضع لها العامل و التي من خلالها يشعر انه محور اهتمام الإدارة من ناحية و يجعله أكثر كفاءة ومهارة في أداء مهامه من ناحية أخرى.

إضافة إلى الرضا المهني نجد الإستقرار الوظيفي الذي يعتبر أحد العوامل الناجمة عن تفعيل المؤسسة لعملية التكوين لعمالها من أجل تحسين مناخ العمل و تحقيق فعالية و استقرار التنظيم من جهة و استقرار المورد البشري من جهة أخرى باعتباره أصل من أصول المنظمة ، حيث نجد أن في استقرار المورد البشري تتحقق أهداف و غايات المؤسسة لأنه أحد الأسباب التي تمكن المؤسسات من تحقيق النجاح .فالعامل المستقر في عمله هو ذلك العامل الذي يشعر بأريحية و رضا عن وظيفته فالاستقرار الوظيفي نتيجة للتوافق العامل مع عمله من جهة ومع المحيط التنظيمي و ما يحمله من قوانين ، رؤساء و زملاء من جهة أخرى، فلا يشعر العامل بالاستقرار الوظيفي إلا من خلال مشاركته في عملية التكوين التي تساعده على التخفيف من الأعباء على المشرفين و تحسين المناخ وبيئة العمل، إضافة إلى حصوله على التقدم و التدرج الوظيفي الذي يدفعه غالبا إلى زيادة معدل استقراره في التنظيم لأنه كلما زاد الشعور بأن المؤسسة تهتم به من خلال خضوعه لعملية التكوين كلما زاد استقراره وولائه للتنظيم .

1 عمر الوصيفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي-، مرجع سابق، ص436.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

أي بمعنى أن الاستقرار الوظيفي هو استجابة لتفعيل التنظيم لخاصية "التكوين الذي يمكن العامل من اكتساب مهارات و خبرات مهنية تساعده على أداء مهامه و تحقيق التوازن بين قدراته متطلبات وظيفته".¹

فالعمال أثناء انخراطهم في مهنتهم ووظائفهم في بادئ الأمر أغلبهم يجدون صعوبة في الاستقرار في عملهم وذلك راجع إلى عدم توافق قيمهم ومهاراتهم مع أنظمة المؤسسة فمن خلال عملية التكوين الذي يخضعون لها تمكنهم بتحقيق نوع من الولاء و الاستقرار الوظيفي.

فأغلب المؤسسات تعمل جاهدا على تحقيق وتفعيل الاستقرار المهني لعمالها وهذا ما يساعدها بالدرجة الأولى على تحقيق أهدافها و تطبيق استراتيجياتها بكل أريحية، فالهدف العام والأساسي الذي تقوم عليه المؤسسة هي للوصول لغايتها وذلك من خلال تحقيق التوازن والاستقرار التنظيمي والابتعاد كل البعد على الصراع وتجنب السلوكات الغير سوية للعمال لأنهم الحلقة المهمة والعنصر الأساسي لنجاح التنظيم و لتحقيق الاستقرار الوظيفي لابد للمؤسسة أن تهتم بسياسة التكوين الذي قد يكون من خلال:

- التحديد الدقيق للعمال الذين لابد أن يخضعوا لعملية التكوين.
- تحديد الوقت اللازم لإجراء عملية التكوين والمدة الزمنية اللازمة لهذه العملية.
- تحديد مكان إجراء عملية التكوين الداخلي (في المؤسسة) أو خارجي (في مراكز تكوين و تدريب خاصة)
- التحديد الدقيق للمسؤولين عن عملية التكوين.
- التنفيذ الجيد لعملية التكوين و مراقبتها .

كل هذه الإجراءات قد تساعد على نجاح عملية التكوين الذي يحقق عدة نتائج قيمة للعامل وللمؤسسة وأهمها:²

- التكوين يساهم في تعديل سلوكات العمال .
- يساعد على اكتساب مهارات ومعارف تنظيمية.

1 صبرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص75.

2 إبراهيم السعيد مبروك: تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، مرجع سابق، ص85.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية ومحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

- تحسين بيئة العمل وخلق علاقات جيدة بين كل المستويات التنظيمية.
- يساعد على التخفيض من معدل الأعباء على المشرفين .
- يساهم في الترقية والنقل للعمال (التقدم والتدرج الوظيفي).

كل هذه النتائج هي مؤشرات معبرة عن مدى تمتع الفرد العامل بالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة كما يعبر أيضا عن مدى فعالية التنظيم و استمراريته.

إن التوافق المهني هو نتيجة لعدة مؤشرات كالرضا والالتزام والاستقرار الوظيفي فهذه المؤشرات هي بمثابة استجابة لمجموعة من الآليات التي تقوم بها المؤسسة كالتأهيل المهني و التدريب و التكوين ، فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية كل ما يهملها هي تحقيق الكفاءة الإنتاجية فلاحظت أن الكفاءة الإنتاجية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تحقيق التوافق المهني لعمالها وللوصول لذلك لابد من الاهتمام بالموارد البشري داخل التنظيم ، فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمرورها بعدة مراحل خلفت انعكاسا على كيانها التنظيمي من ناحية وعلى ذهنية العامل من ناحية أخرى " فمرحلة التسيير الذاتي كانت كمرحلة تمهيدية أولى وضرورة حتمية نتيجة للإنيهار الاقتصادي الجزائري الذي خلفه الاستعمار"¹ حيث نجد أن في هذه المرحلة عدم تفعيل المؤسسات لآليات التأهيل المهني و التدريب والتكوين في حين أن هذه الآليات تعتبر الخطوة الأساس لبناء الكيان التنظيمي الفعال وذلك لتحقيق الفعالية التنظيمية التي قد تكون محصلة لتوافق العمال مع المتطلبات المهنية و كما نجد أيضا مرحلة التسيير الاشتراكي الذي خلفت انعكاسات جد وخيمة على ذهنية وتوجهات العمال حيث أصبح العامل غير فعال وذلك لسبب ظهور فكرة العامل المنتج المسير .فكان من المحتمل خضوع العمال لتدريب و التأهيل و التكوين الوظيفي من أجل تقليص الفجوة بين متطلبات الوظيفة و تنمية قدراتهم من أجل تحقيق الاتزان بين المهارات الوظيفة حيث نجد أن هذه الآليات لتنمية القدرات كأحد الأسباب لتحقيق الكفاءة الفعالية لتنظيم من جهة و تحقيق الرضا المهني و الإلتزام و الاستقرار الوظيفي للعمال من جهة أخرى.

1 بن عبد الرحمان بن عنتر: "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية آفاقها المستقبلية"، مرجع سابق، ص112.

الفصل الثالث: التوافق المهني في ضوء الماهية وكمحصلة لتنمية القدرات الوظيفية

و بالنسبة" لمرحلة استقلالية المؤسسة التي اهتمت بإعادة الهيكلة العضوية و المالية التي اهتمت أيضا بالموارد البشري من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب"¹ وذلك من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية التي أصبحت أحد الآليات التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تنمية القدرات الوظيفية للعامل ووضعه في الوظيفة المناسبة و التي قد تحقق له نوعا من الولاء التنظيمي إضافة إلى زيادة معدل استقراره ورضاه المهني، وفي هذه المرحلة أصبحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تسعى إلى الاهتمام بتكوين العامل و زيادة مهاراته الأدائية لأنها مدركة أن بتفعيل آليات تنمية القدرات الوظيفية حتما سوف يشعر العامل بأنه جزء من المؤسسة بالتالي يحقق له الإلتزام و الرضاو الاستقرار الوظيفي وعلى الرغم من هذه الجهود لتحقيق الرفع والزيادة في الإنتاج إلا أن الاقتصاد الجزائري تأثر بتراجع الاقتصاد العالمي هذا ما جعل للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المخرج الوحيد هو الشروع نحو " الخصخصة من أجل إعادة التأقلم مع التغيير الاقتصادي الحاصل و ذلك من خلال التوجه نحو القطاع الخاص."²

كما نجد أن المؤسسة الجزائرية اهتمت بتنمية القدرات الوظيفية للعمال من اجل "ملائته مع البيئة الاقتصادية ومع برامج الخصخصة " بغية تحقيق التوافق المهني الذي يكون كمحصلة لبرامج تنمية القدرات الوظيفية التي تفعلها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

1 بن عبد الرحمان بن عنتر: "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية آفاقها المستقبلية"، مرجع سابق، ص 114.

2 المرجع نفسه، ص 116.

الفصل

الرابع

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

- 1- مجالات الدراسة
- 2- منهج الدراسة
- 3- الأدوات المعتمدة في جمع بيانات الدراسة
- 4- مجتمع الدراسة
- 5- أسلوب التحليل الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني :

ويقصد به الحيز الذي أجرينا فيه دراستنا الميدانية بالضبط في مؤسسة نפטال - تبسة-

تأسست مؤسسة نפטال في 1963 وفقا للمرسوم 63 - 491 المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت مهامها في تأمين ونقل وتسويق المحروقات، وتم توسيع نطاق صلاحياتها بمقتضى المرسوم رقم: 66- 296 المؤرخ في 1966/09/22 وذلك في مجال الإنتاج وتحويل المحروقات .

ويرجع أصل كلمة NAFTAL إلى :

NAFT مصطلح عالمي يقصد به النفط و

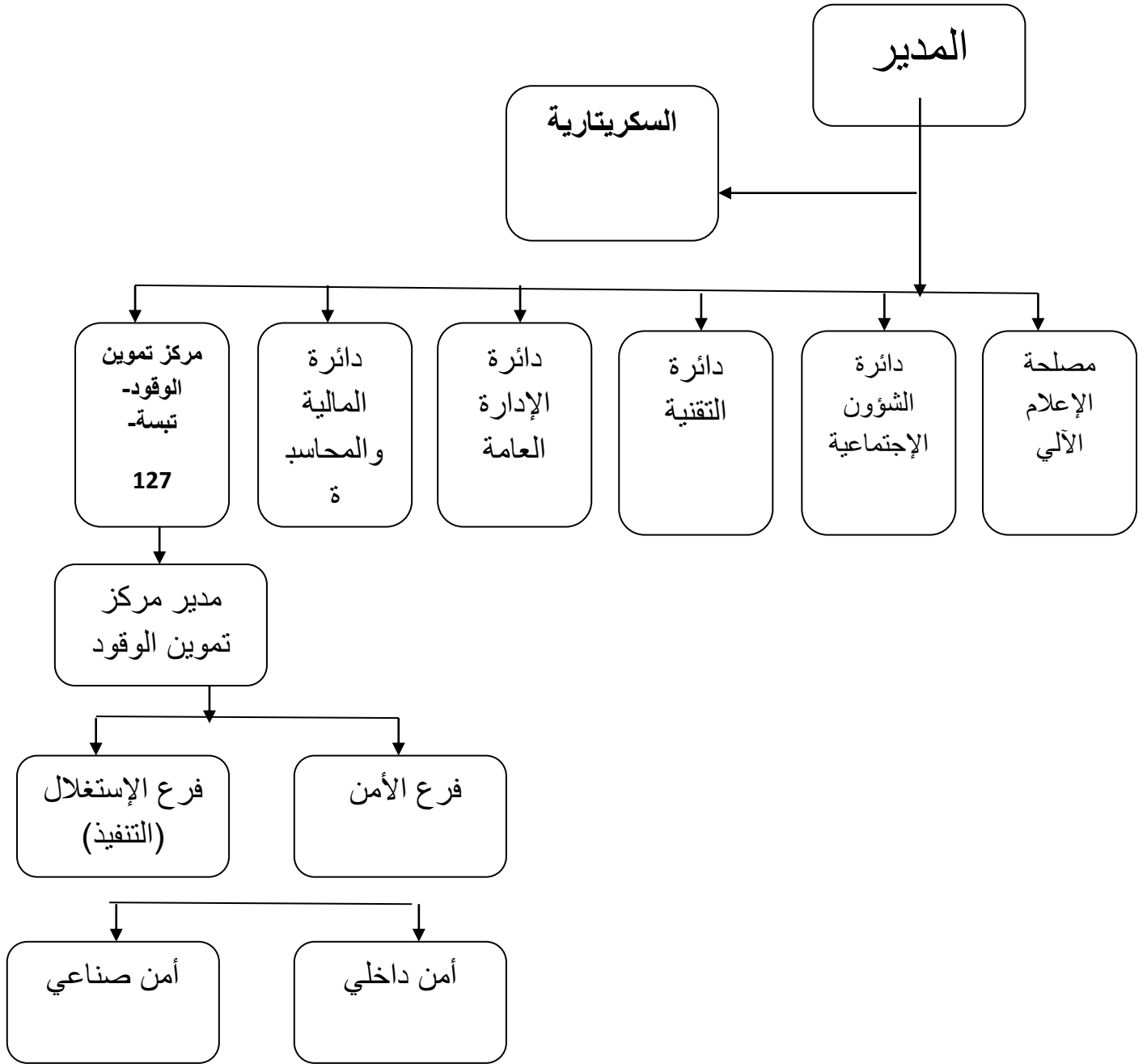
AL الحرفين الأولين لكلمة الجزائر ALGERIE

ونشأة مؤسسة نפטال-تبسة- بالمرسوم رقم: 08 - 101- الصادر في 06 أفريل 1980 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية ERDP ، وبعد 07 سنوات من النشاط استبدلت باسم المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية NAFTAL بموجب المرسوم 87- 189 المؤرخ في 27 أوت 1987. كما نجد أن مؤسسة نפטال -تبسة- تابعة إقليميا لمقاطعة نפטال قسنطينة التابعة هذه الأخيرة إلى فرع نפטال الدار البيضاء¹.

وكما نجد أن مؤسسة نפטال لها واجهتين :

- الوجهة الأولى: في نهاية الطريق الاستراتيجي المؤدي إلى بكارية أي في خارج ولاية تبسة قبل حاجز الدرك الوطني ومفترق الطرق بكارية- الماء الأبيض-.
- الوجهة الثانية: في طرق لاروكاد وهذه الواجهة خاصة فقط بدخول القطار المحمل بالصهاريج.

1 سجلات ووثائق المؤسسة.



1-2- المجال الزمني:

ونقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها في إجراء دراستنا الميدانية. ولقد تبلورت لنا فكرة الشروع في دراسة هذا الموضوع مع بداية الدراسة للعام الماضي (سنة أولى ماستر 2018/2019) ، وذلك من خلال ما قمنا به من بحوث نظرية إضافة إلى جملة القراءات النظرية السوسولوجية وتوسع نطاق خلفيتنا المعرفية حول موضوع تنمية القدرات الوظيفية ودورها في تحقيق التوافق المهني، حيث كانت الانطلاقة الفعلية بعد موافقة فريق التكوين على الموضوع وذلك في شهر ديسمبر 2019 حيث قمنا من خلالها بوضع خطة منهجية محاولين فيها تنبئ إستراتيجية عمل ممنهجة ومتوافقة مع موضوع وطبيعة الدراسة، بغيت الوصول إلى كل المعلومات التي تفيد و تغذي دراستنا من الجانب النظري وذلك بالبحث عن الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة والتي قد تقدم إضافات قد تفيدنا إما في الجانب النظري أو في الشق الميداني للدراسة.

وفي بداية شهر جانفي 2020 كانت أولى انطلاقاتنا نحو مقر مؤسسة نفضال- تبسة - حيث قمنا بزيارات استطلاعية للمؤسسة 3 مرات في كل أسبوع لمدة 30 يوما من 04 جانفي إلى غاية 5 فيفري و كانت هذه الاستطلاعات بغية معرفة إمكانية إسقاط موضوع دراستنا إمبريقيا على خصوصية وطبيعة عمل المؤسسة ، حيث سمحت لنا الزيارة الاستكشافية بمعرفة ميدان الدراسة و جمع المعلومات الأولية و الاتفاق مع المسؤول حول التبرص الميداني و بالخصوص على الجدول الزمني لإجراء الدراسة الميدانية بعد موافقة الإدارة و منحنا وثيقة الإذن بالدخول للمؤسسة و ذلك بتاريخ 19 /02/ 2020 ، ومن خلال نقاش مع المسؤول اتضحت لنا الرؤية بأن المؤسسة تعتمد أساسا على المورد البشري الذي تعتبره أصل من أصولها و عامل مهم في زيادة إنتاجها و كفاءتها، من هنا حاولنا إسقاط الموضوع من خلال تفكيك أبعاده لمؤشرات وربطها بخصوصية المؤسسة وفي 29/02/2020 تم بناء الاستمارة في شكلها النهائي والتي تضم مجموعة من الأسئلة المتنوعة من حيث الصياغة و المضمون. وفي 12/03/2020 تم استرجاع الاستمارات بشكل سليم دون ضياع أي منها.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

1-3- المجال البشري :

إن البحث العلمي الذي يرغب في الحصول على النتائج الصحيحة يكون من خلال المزوجة بين الجانب النظري و الإطار الميداني و الذي يقتضي هذا الأخير ويتطلب تحديد و اختيار مفردات البحث والتي تساعد الباحث في الاستفادة من خبراتها وتجاربها بخصوص مجال العمل، ولقد أجريت الدراسة في مؤسسة نفضال -تبسة- وبمركز تمويل الوقود والتي تضم 103 عامل في مختلف المستويات و كانوا موزعين توزيعاً غير متجانس وفق ثلاث فئات :

- عمال أمن 65 . - عمال تنفيذ 25. - إطارات 13.

ومن خلال هذا التصنيف المعتمد داخل مؤسسة نفضال و في مركز تمويل الوقود إلا ماتم دراسته 93 عامل فقط وذلك كان بالتقسيم التالي :

- عمال أمن 59 . - عمال تنفيذ 21. - إطارات 13.

وسبب ذلك يكمن في:

رحلات اجتماعية ترفيهية 3 عمال من الأمن و عامل من التنفيذ، العطل المرضية 2 عمال امن، و العطل المهنية لدى عامل تنفيذ، و التوجه لعملية التكوين عامل من عمال الأمن و 2 عمال تنفيذ.

2- منهج الدراسة :

يعتبر المنهج بمثابة العمود الفقري في بناء البحوث السوسولوجية حيث يتم اختياره بناء على طبيعة الموضوع المراد دراسته إضافة إلى الغاية المراد الوصول لها من طرف الباحث.

ولكي يتوصل الباحث إلى هدفه من الدراسة لابد من اختيار المنهج المناسب و الملائم للدراسة والمتناغم مع طبيعة الموضوع من أجل الإحاطة به اعتماداً على " المنهج الوصفي الذي يسمح بالحصول على معلومات واقعية ودقيقة و يساهم في تحليل الظواهر "¹ من أجل الوصول الى وصف علمي متكامل لموضوع البحث و هذا ما يجعله المنهج الأكثر استخداماً و اعتماداً في

1 نادية سعد عيشور و آخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، قسنطينة، رأس الجبل للنشر و التوزيع، 2017، ص- ص118-119.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

البحوث السوسولوجية و بموضوع بحثنا تنمية القدرات الوظيفية و دورها في تحقيق التوافق المهني.

فلقد إعتدنا على هذا المنهج بإعتباره المناسب لموضوع الدراسة كما يساعدنا في الحصول على تعميمات تزود لنا البحث برصيد معرفي حول موضوع الدراسة، حيث ساعدنا في نزولنا لميدان الدراسة (مؤسسة نفضال - مركز تموين الوقود تبسة-) بالتعرف على المؤسسة و تكوين صورة شاملة عليها و كذلك بفهم آلية تنمية القدرات الوظيفية التي تقوم عليها المؤسسة و دورها في تحقيق التوافق المهني لعمالها.

3- الأدوات المعتمدة في جمع بيانات الدراسة:

إن أي بحث علمي وخاصة في العلوم الاجتماعية يحتاج إلى طرائق و تقنيات تساعده في الحصول على المعطيات والمعلومات الميدانية لا بد من أن تكون هذه التقنيات مناسبة وملائمة لنوع المشكل و الظاهرة . و في دراستنا هذه اعتمدنا على ما يلي:

3-1- الملاحظة: هي إحدى التقنيات المتبعة في جمع البيانات التي تستخدم في البحث العلمي و التي تعتمد أساسا على حواس الباحث و قدراته الذهنية التي تساعده في ترجمة ما يراه بالملاحظة، وكما نجد أن الملاحظة "هي فعل فحص الظاهرة بكل اهتمام وعناية"¹ ، أي تحويل كل ما نراه بالعين إلى أفكار وعبارات لها معنى ومقصد وذلك من خلال تحليلها والكشف عما تخفيها. وباعتبار هذه الأخيرة أداة وتقنية منهجية هامة في جمع المعلومات فلقد استخدمنا الملاحظة البسيطة أثناء استطلاعنا على الميدان و ذلك من خلال اكتشاف المؤسسة و طابع عملها و ملاحظة تفاعلات أغلب عمالها و طريقة عملهم.

3-2- الإستمارة: هي أداة منهجية " يتم بناؤها من أجل إخضاع الأفراد لمجموعة من الأسئلة و التي تكون على أساس أسئلة مفتوحة و مغلقة"² وتطرح بطريقة موجهة وبصيغ إجابات تحدد مسبقا و هذا ما يساهم بالمعالجة الكمية، و لقد استخدمنا هذه الأداة لجمع البيانات

1 موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، الجزائر، دار القصبه للنشر، ط02، 2006، ص31.

2 المرجع نفسه ، ص243.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

الميدانية في شكل وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة موجهة إلى المستجوبين أفراد مجتمع الدراسة. وقد مرت عملية إعدادها بمرحلتين هما :

3-2-أ- بناء و إعداد محاور الاستثمار: إعداد البيانات السوسيو مهنية للمبجوثين في المحور الأول و المتمحور في: الجنس و السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، والخبرة المهنية والوضعية المهنية وطريقة التوظيف و الفئة السوسيو مهنية و طريقة العمل، وكما تضمنت الاستثمارة 03 محاور أيضا بحيث كل محور مرتبط بتساؤل من تساؤلات الدراسة فالمحور الثاني تمحور حول يساهم التأهيل المهني في ترسيخ الالتزام التنظيمي، لعمال مركز تمويل الوقود مؤسسة نفضال -تسبة- وتضمن هذا المحور 10 أسئلة يليه المحور الثالث العنون ب يساهم التدريب في تحقيق الرضا المهني و الذي يضم 09 أسئلة وأخيرا المحور الرابع بعنوان يساهم التكوين في تجسيد الاستقرار الوظيفي وتضمن هذا الأخير 10 أسئلة، وفي هذا السياق تنوعت أسئلة الاستثمارة التي طرحت فتبلورت في شكل أسئلة مغلقة حددت إجاباتها في شكل النفي و الإثبات، وكذلك أسئلة مفتوحة لكي تمنح الحرية للمبجوثين بإبداء رأيهم وأسئلة مقيدة ذو نهاية مغلقة وذلك من خلال تحديد مجموعة من الاقتراحات كإجابة يتقيد بها المبحوث، إضافة إلى اللغة فالأسئلة تم صياغتها باللغة العربية الفصحى وبعبارات سهلة وبسيطة ليفهمها المبحوث.

3-2-ب- مرحلة إخضاع الاستثمارة للتحكيم: ولقد مرت إستمارة البحث عبر مسار تحكيمي على بعض الأساتذة أصحاب تخصص تنظيم و عمل وعلم الاجتماع بصفة عامة من بينهم :

- الأستاذ مالك محمد: حيث كانت نظرتة إن هناك تناسق و ترابط منطقي وعلمي بين الأسئلة و محاورها مما أعطى مصداقية عملية و علمية للإستمارة، و إضافة إلى ذلك قدم إضافة اقتراح في المستوى التعليمي وهو تقني سامي .
- الأستاذ توابحية رابح: نظرتة للاستمارة كانت مبنية على جملة من التصحيحات، إضافة إلى أن من الأفضل وضع سؤال مفتوح في نهاية كل محور ، ووجب تنوع الأسئلة و الخروج من شكل الأسئلة المصاغة بالنفي والإثبات.
- الأستاذة بن دار نسيمه : وكانت نظرتها للاستمارة أنه من المفروض أن المتغير المستقل يثبت والمتغير التابع يفكك، إضافة إلى تغير بعض الأسئلة من أسئلة مغلقة إلى أسئلة مفتوحة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

• الأستاذ مسعود رزيق: الذي كانت نظرتة للإستمارة بوضع مجموعة التصحيحات التركيبية والشكلية فمثلا في ما يتعلق بالمحور الأول البيانات السوسيو ديمغرافية و تغيير الأقدمية بالخبرة المهنية، و تغيير عقد العمل بالوضعية المهنية، و تعديل الصياغة لسؤال رقم 13 و تعديل الاقتراحات لسؤال 17 بإضافة اقتراح "المسؤول المباشر" ، و تعديل الاقتراحات للسؤال 33 هل التكوين الذي تلقفته قد يناسب مجال عملك؟ التي كانت سابقا لم يكن يناسب، نوعا ما، إلى حد كبير ، و تغييرها بنعم ، إلى حد كبير، نوعا ما، لا يناسب ، حيث كانت نظرتة العامة لمضمون الاستمارة بأنها مقبولة في شكلها العام و ملمة بأهم جوانب موضوع الدراسة.

ومنه فالعملية التحكيمية تمثل أساسا هاما في استقطاب أكبر قدر من وجهات النظر المختلفة للعديد من الأساتذة وهذا ما يكسب البحث صيغة معرفية متنوعة.

3-3- المقابلة: وهي أحد الأدوات المنهجية التي تساعد على الحصول على المعلومات التي لم يتحصل عليها الباحث من خلال تقنيات جمع البيانات الأخرى والمقابلة هي " تقنية مباشرة تستعمل ما أجل مساءلة الأفراد بطريقة منعزلة أو بمساءلة جماعية بهدف التعرف و التطرق إلى ميادين مجهولة أو بالتعرف على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها"¹ .

وباعتبار هذه الأخيرة تقنية منهجية تساعد على جمع المعلومات فلقد استخدمنا المقابلة الحرة من أجل التعرف على بعض المعلومات التي واجهتنا كنوع من اللبس من خلال ما توصلنا له من الملاحظات.

4- مجتمع الدراسة:

نقصد به "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي"².

1 موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات علمية-، مرجع سابق، ص197.

2 المرجع نفسه، ص298.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

وبالرابط بموضوع دراستنا دور تنمية القدرات الوظيفية في تحقيق التوافق المهني لدى العمال مركز تموين الوقود في مؤسسة نفضال-تبسة- ومن خلال الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها تم اختيار مفردات مجتمع الدراسة الذي نجد عددها 93 عاملا.

وبما أن مفردات مجتمع الدراسة غير متجانس وطبقا للتقسيم المعتمد والمطبق في المؤسسة، فاعتمدنا في دراستنا على المسح الشامل لدراسة مركز تموين الوقود الذي يتفرع إلى 03 مستويات : الإطارات، عمال الأمن، عمال تنفيذ.

5- أسلوب التحليل الميداني:

لقد تم الإعتماد في دراستنا على أسلوب التحليل الكمي والكيفي فالأسلوب الكمي يظهر من خلال إعداد الجداول الإحصائية التي بنيت من خلال حساب التكرار والنسب المئوية، أما الأسلوب الكيفي تمثل في التحليل والتفسير والتعليق على الأرقام والبيانات الإحصائية التي تم التحصل عليها من خلال النتائج المتوصل لها من خلال الدراسة.

الفصل

الخامس

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

- 1- عرض وتحليل وتفسير البيانات السوسيو ديموغرافية للمبحوثين
- 2- عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الأولى
- 3- عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الثاني
- 4- عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الثالث
- 5- مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات
- 6- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

1- عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالبيانات السوسيو ديمغرافية .

الجدول رقم (02) : يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						إطار	الجنس	ذكر
	عامل أمن		عامل تنفيذ		إطار				
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
100	93	100	59	100	21	100	13		
100	93	100	59	100	21	100	13		المجموع

* من خلال القراءة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها في الجدول أعلاه والذي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس، وبالإعتماد على الشواهد الكمية نلاحظ أن جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثلة في 93 فردا بنسبة قدرت بـ 100% ذكور، وذلك راجع إلى طبيعة المؤسسة الخاضعة للدراسة التي تستقطب الذكور أكثر، إضافة إلى خصوصية العمل الذي يتطلب جهدا عضليا أكثر منه فكريا وخاصة لعمال الأمن وعمال التنفيذ وكذلك بالنسبة لفئة الإطارات الذي يقوم أيضا بخرجات ميدانية وهذا ما تمت ملاحظته في الملاحظة رقم (1-2) لمدير مركز التموين بالوقود الذي توجه إلى ساحة العمل (الميدان) لحل بعض المشاكل، إضافة إلى الخروج من حين لآخر لعمل دورات تفقدية وهذا ما تم تسجيله في المقابلة الحرة التي تمت معه .

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم(03) : يبين توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية						
		إطار		عامل تنفيذ		عامل أمن		
التكرار	" %	التكرار	" %	التكرار	" %	التكرار	" %	
31	33.34	22	37.29	06	28.57	03	23.08	السن (26-36)
42	45.18	23	38.98	12	57.14	07	53.85	(36-46)
20	21.08	14	23.73	03	14.29	03	23.08	أكثر من 46
93	%100	59	%100	21	%100	13	%100	المجموع

*تشير الشواهد الكمية المعروضة في الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن من خلال القراءات الإحصائية نجد أن نسبة 45.18% من أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم ما بين (36-46) سنة، تليها الفئة العمرية (26-36) بنسبة قدرت بـ 33.34% ومن خلال هذه القراءات الإحصائية نجد أن نسبة 78.52% قدرت للفئة العمرية ما بين (26-46) وهي أعلى نسبة لأفراد مجتمع الدراسة والذي يرجع إلى قدرة الأفراد العاملين في هذا السن على الحركة والعمل بطاقة أكبر، كما نجد أن لديهم الرغبة في العمل بدرجة عالية من الطموح والجد وهذا ما تقوم عليه المؤسسة وتسعى إليه، ومنه نستنتج أن أفراد مجتمع الدراسة أغلبهم شباب، وذلك حسب خصوصية عمل مجتمع الدراسة الذي يركز على الجهد العضلي أكثر.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم(04): يوضح توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية						
		إطار		عامل تنفيذ		عامل أمن		
المتوسط	التكرار	المتوسط	التكرار	المتوسط	التكرار	المتوسط	التكرار	
19.35	18	23.73	14	19.04	04	00	00	المتوسط
43.01	40	44.07	26	57.14	12	15.38	02	الثانوي
37.63	35	32.20	19	23.81	05	84.62	11	الجامعي
%100	93	%100	59	%100	21	%100	13	المجموع

*من خلال الجدول أعلاه المتمثل في توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي حيث نلاحظ أن مستوى التعليم الثانوي مثل أعلى نسبة قدرت بـ 43.12% تليها مباشرة المستوى الجامعي الذي قدرت نسبته بـ 37.63% ثم المستوى المتوسط بنسبة 19.35% ومن خلال القراءات الإحصائية نجد أن أعلى نسبة قدرت بـ 84.62% من المستوى الجامعي في فئة الإطارات ويفسر ذلك إلى أن للوصول لأعلى مستوى تنظيمي لا بد للعامل أن يكون ذو مستوى تعليمي أعلى وذو كفاء ومهارات علمية تتناسب مع المكانة المهنية، في حين تقل النسبة تدريجياً لدى عمال التنفيذ والأمن الذي سجلت مستواهم ما بين الجامعي والثانوي والمتوسط، ونفس ذلك وانطلاقاً من القراءات الجزئية أن المستوى التعليمي يؤثر على المكانة المهنية فكلما ارتفع المستوى التعليمي كلما ارتفعت المكانة والمستوى المهني للعامل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (05): يوضح توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						إطار	الحالة الاجتماعية
	عامل أمن		عامل تنفيذ		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
27.96	26	30.51	18	28.57	16	15.38	02	أعزب
54.84	51	47.46	28	66.67	14	69.23	09	متزوج
15.05	14	18.64	11	4.76	01	15.38	02	مطلق
2.15	02	3.37	02	00	00	00	00	أرمل
%100	93	%100	59	%100	21	%100	13	المجموع

* تبين قراءتنا للبيانات الإحصائية الموزعة في الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية حيث توضح أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة هم متزوجون حيث قدرت نسبتهم بـ 54.34% موزعة على فئة الإطار بنسبة 69.23% وبنسبة 66.67% في فئة عمال التنفيذ وفي فئة عمال الأمن بنسبة 47.46% ، فمن خلال هذه القراءات الإحصائية الجزئية نجد أن الزواج عامل له أثر إيجابي على الاستقرار المهني للعامل نتيجة لتحمل مسؤولية العائلة، كما نجد أن الأجور عامل للحفاظ على استقرار الأسر ، أي بمعنى أن الاستقرار المهني والأجر أحد العوامل المفسرة للحصول على أكبر النسب في حالات الأفراد المتزوجون، فالزواج له علاقة للحفاظ على منصب العمل القار، وهذا الأخير يعتبر من مؤشرات الاستقرار المهني، وبالتالي تحقيق التوافق المهني.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم(06): يوضح توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية						
		إطار		عامل تنفيذ		عامل أمن		
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
01	7.69	04	19.05	17	28.81	22	23.66	أقل من 5 سنوات
05	38.46	08	38.10	20	33.90	33	35.48	من 6 إلى 11 سنة
04	30.77	04	19.05	10	16.95	18	19.35	من 12 إلى 13 سنة
03	23.08	05	23.81	12	20.34	20	21.51	أكثر من 18 سنة
13	%100	21	%100	59	%100	93	%100	المجموع

* من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير الخبرة المهنية حيث نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت بـ 35.48% الذين صرحوا بأن لديهم أقدمية في العمل من 6 سنوات إلى 11 سنة وتوزعت بنسب متقاربة جدا بين الفئات السوسيو مهنية حيث سجلت في فئة الإطارات نسبة 38.46% وفي فئة عمال التنفيذ بنسبة 38.10% وفي فئة عمال الأمن بنسبة 33.90% ثم نجد هناك نسب متقاربة بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين صرحوا بأن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات والتي كانت نسبتهم مقدرة بـ 23.66% ثم من لديهم خبرة أكثر من 18 سنة بنسبة 21.51% ثم نسبة 19.35% لدى الأفراد خبرتهم من 12 سنة إلى 17 سنة ، وانطلاقا من هذه القراءات نستنتج أن طبيعة عمل المؤسسة يفرض عليها توفير مثل هذه الكفاءات لضمان السير الحسن لوظائفها ، كما نجد أن ما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها هي حصولها على خدمات عمل ذو خبرات مهنية مختلفة . فالعامل الجديد تستفاد منه جماعة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

العمل من رغبته وحماسه للعمل، أما العمال القدامى أو ذو خبرة عالية تستفاد منها جماعة العمل من خلال مهاراتهم وخبرتهم وكفاءتهم في العمل.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب الوضعية المهنية.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		إطار		عامل تنفيذ		عامل أمن			
التركاز	%	التركاز	%	التركاز	%	التركاز	%		
58.06	54	33.90	20	100	21	100	13	دائم	الوضعية المهنية
41.93	39	66.10	39	00	00	00	00	مؤقت	
%100	93	%100	59	%100	21	%100	13	المجموع	

* من خلال الجدول أعلاه المتمثل في توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الوضعية المهنية اتضح أن سجلت نسبة مقدرة بـ 58.06% من الأفراد يعملون وفق العقود الدائمة ونسبة 41.93% يعملون بالعقود المؤقتة، حيث نجد أن الإطارات وعمال التنفيذ يعملون بعقود دائمة بنسبة 100% على عكس عمال الأمن الذي انقسم بين عقود دائمة بنسبة 33.90% والعمال الذين يعملون بالعقود المؤقتة بنسبة 66.10% وخلال القراءات الجزئية نجد أن نتيجة لضرورة حتمية التوظيف الدائم للعمالة داخل المؤسسة خاصة في المستويات التنظيمية العليا، ومن خلال المقابلة رقم (01) اتضح أن عمال الأمن ينقسمون إلى نوعين: عامل أمن داخلي يعمل بالعقود المؤقتة لطبيعة عملهم المؤقت الذي قد يعوض بالآلات والأجهزة التكنولوجية الحديثة، والنوع الثاني عامل الأمن الصناعي ومن خلال المقابلة رقم (03) اتضح أنه يعمل بالعقود الدائمة وذلك راجع إلى طبيعة عملهم المكمل للمهام الكلية الخاصة بالمؤسسة . أي أن عامل الأمن الصناعي تحتاجه المؤسسة في كل أعمالها أكثر من عامل الأمن الداخلي الذي يقتصر مهنته على الحفاظ على الأمن .

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (08): يوضح توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب طريقة التوظيف.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		إطار		عامل تنفيذ		عامل أمن			
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
55.91	52	69.49	41	52.38	11	00	00	إختبار مهني	طريقة التوظيف
9.68	09	11.86	07	9.52	02	00	00	على أساس الشهادة	
34.41	32	8.64	11	38.10	08	100	13	كلاهما	
%100	93	%100	59	%100	21	%100	13	المجموع	

*من خلال الجدول الذي يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول طريقة التوظيف فتشير الشواهد الكمية المعروضة إلى أن أكبر نسبة قدرت بـ 55.91 % و المتمحورة في طريقة التوظيف عن طريق الاختبار المهني، ثم تليها نسبة 34.41% و المتمحورة في طريقة التوظيف على أساس الشهادة والاختبار المهني، وبالقراءة الجزئية نجد أن نسبة 100% من الإطارات توظف عن طريق الشهادة والاختبار المهني على عكس فئة العمال التنفيذ وعمال الأمن التي سجلت أكبر نسبة التوظيف عن طريق الاختبار المهني وقدرت بـ 52.38% لعمال التنفيذ و69.49% لعمال الأمن ونفس ذلك إلى أن الإطار يتوجب عليه إثبات الكفاءة والمهارة من خلال الاختبار المهني إضافة إلى إثبات المستوى التعليمي الذي يكون عن طريق الشهادة العلمية لأن مهامه تتطلب كفاءة ومؤهلات علمية عالية على عكس فئة عمال التنفيذ وعمال الأمن التي تتركز مهامه على الكفاءة والمهارات والخبرة أكثر من المستوى التعليمي لأن مهامهم مهام تقنية، على عكس الإطار الذي مهامه إدارية أكثر من تقنية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (09): يوضح توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة المئوية
إطار	13	13.98%
عمال تنفيذ	21	22.58%
عمال أمن	59	63.44%
المجموع	93	100%

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الفئة السوسيو مهنية تظهر لنا الشواهد الكمية أن أكبر نسبة قدرت بـ 63.44% من الأفراد الذين ينتمون لفئة عمال الأمن ومن خلال المقابلة رقم (1 ، 3) اتضح أن عمال الأمن ينقسمون إلى أمن داخلي و أمن صناعي، و لذا إستوجب على المؤسسة استقطاب العمال أكثر في هذه الفئة لأنها تهتم بالحفاظ على أمن وسلامة المؤسسة ومواجهة الأخطار والتقليل منها بالتدخل السريع لأن طبيعة عمل المؤسسة يواجه دائما أخطارا عديدة، ثم نجد نسبة 22.58% في عمال التنفيذ ثم 13.58% في فئة الإطارات وهذه النسبة ترجحنا لفهم طبيعة العمل في المؤسسة بأنها تقنية أكثر من إدارية.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير طريقة العمل.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						طريقة العمل
	إطار		عامل تنفيذ		عامل أمن		
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
الدوام العادي	13	100	00	00	00	00	طريقة العمل
العمل بالتناوب	00	00	59	100	21	86.02	العمل
المجموع	13	100%	59	100%	21	100%	

*يوضح الجدول إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير طريقة العمل والذي نلاحظ أن أكبر نسبة للأفراد الذين يعملون بالتناوب قدرت بـ 86.02% والتي توزعت بين فئة عمال التنفيذ

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

بنسبة 100% ولعمال الأمن بنسبة 100% . حيث نجد أن فئة الإطارات تعمل وفق الدوام العادي والذي قدرت نسبتهم ب100% وذلك راجع إلى فئة الإطار أعمالها إدارية ولذا وجب العمل بالدوام العادي وهذا ما يتفق مع الآراء المصرح بها مدير مركز تموين الوقود في المقابلة رقم (02) وبالقراءة الجزئية نجد أن عمال الأمن يعملون بالتناوب وذلك راجع إلى طبيعة مهامهم وهي الحفاظ على أمن و سلامة المؤسسة من أي أخطار وهذا ما يتوجب على المؤسسة العمل بالتناوب لهذه الفئة، أما بالنسبة لعمال التنفيذ راجع إلى طبيعة عملهم كونهم يتعاملون مع مواد خطيرة سريعة الإلتهاب كما نجد أن لها مسؤولية تموين المقاطعات التابعة لنفطال في أغلب الدوائر وبلديات الولاية وهذا ما يتطلب منهم العمل بالتناوب.

2- عرض و تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالتساؤل الأول .

الجدول رقم (11): يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا خضعت لعملية تأهيل لتعرف على محيط المؤسسة.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								
	إطار		عامل تنفيذ		عامل أمن				
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
س10	نعم	13	%100	21	%100	59	%100	93	%100
المجموع		13	%100	21	%100	59	%100	93	%100

*الجدول أعلاه يبين توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا خضعوا لعملية تأهيل لتعرف على محيط المؤسسة حيث تشير المعطيات الإحصائية أن كل أفراد مجتمع الدراسة خضعوا لعملية تأهيل بنسبة 100% موزعة على كل الفئات السوسيو مهنية داخل بيئة العمل وذلك راجع إلى أن عملية التأهيل المهني جد مهمة داخل بيئة العمل لأن التأهيل يساعد على معرفة لوائح العمل وكل القوانين والإجراءات التي تعمل وفقها المؤسسة وهذا ما يتوافق مع دراسة عوض الله محمد علي في كون أن التأهيل يساعد على معرفة قواعد ولوائح العمل، وهذا ما يمكن العمال من معرفة مهامهم وحقوقهم وواجباتهم داخل المؤسسة وهذا ما تمت ملاحظته في الملاحظة رقم (3 ، 4) التي أظهرت أن العمال تم تأهيلهم بصورة جيدة على محيط المؤسسة بصورة عامة وعلى مهامهم بصورة خاصة وهذا يظهر من خلال طريقة أداء العمل التي يقوم بها كل عامل،

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

وبالقراءات الجزئية نجد أن فئة الإطار تم تأهيلها داخل بيئة العمل من أجل معرفة نظام الاتصال ونمط القيادة المعمول بها وكذلك توضيح كل الآليات المعتمدة في تنفيذ المهام وحل المشكلات وهذا ما يتطابق مع المقابلة رقم (02) مع مدير مركز تموين الوقود والذي وضح أن كل الآليات التي يعمل بها داخل المؤسسة من طرق تنفيذ المهام أو في حل المشكلات تم اكتسابها من خلال التأهيل المهني الذي خضع له ، إضافة إلى فئة عمال التنفيذ تم تأهيلهم من أجل معرفة كل الخطوات والإجراءات العمل نتيجة لخصوصية العمل وصعوبة تنفيذه لأنه يتعامل مع مواد سريعة الإلتهاب وهذا حسب ما تم ملاحظته في الملاحظة رقم (04) التي وضحت أن طرق العمل التي يعملون بها بطريقة متناسقة و بنفس الحركات و هذا ما يعبر عن فعالية التأهيل الذي خضعوا له. لذا وجب على كل عامل أن يخضع لعملية التأهيل لتساعده على أداء مهامه بأريحية، أما بالنسبة لعمال الأمن ثم إخضاعهم لعملية التأهيل راجع إلى خصوصية المهام التي يؤديونها من ناحية و إلى التعرف على مهامهم وكيفية أدائها دون أخطاء من ناحية أخرى كون أن مهامهم الركيزة الأساسية للحفاظ على كيان المؤسسة وأمنها واستقرارها .

الجدول رقم (12): يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كان التأهيل يساعد على أداء الوظائف المهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								
	إطار		عامل تنفيذ		عامل أمن				
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
س11	نعم	13	%100	21	%100	59	%100	93	%100
المجموع		13	%100	21	%100	59	%100	93	%100

* وضح الجدول توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كان التأهيل يساعد على أداء الوظائف المهنية في حيث تشير كل المعطيات الإحصائية أن كل الفئات السوسيو مهنية يساعدها التأهيل على أداء الوظائف بنسبة 100% موزعة على كل الفئات وهذا يفسر أن المؤسسة تهتم بالدرجة الأولى على عملية التأهيل المهني الذي يوضح ويشرح رسالة المؤسسة واستراتيجياتها الآتية والمستقبلية وهذا ما يمكن العمال من أداء الوظائف المهنية. لأن بفهم إجراءات وقواعد العمل تؤدي الوظائف ، ومن خلال ما توصلت إليه دراسة عاشوري ابتسام أن

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الثقافة التنظيمية ترفع من مسؤولية العامل بعمله، و ذلك بمعنى أن يفهم العامل لثقافة التنظيمية للمؤسسة كلما زادت مسؤولية عمله وفق لكل الإجراءات والقواعد التنظيمية المسطرة والموضحة من خلال عملية التأهيل المهني، كما نجد أن الثقافة التنظيمية التي تعمل وفقها المؤسسة تؤثر على إلتزام العمال، فكلما اتضحت الثقافة التنظيمية كلما زاد معدل الإلتزام والخضوع لها وبالقرارات الجزئية نجد أن فئة الإطارات يساعدها التأهيل على أداء الوظائف المهنية وذلك من خلال معرفة كل أليات العمل الفعالة من نمط الإشراف وكيفية توزيع المهام وآلية التعامل مع المرؤوسين والتعرف على الهيكل التنظيمي، وبالنسبة لعمال التنفيذ التعرف على طرق العمل والقوانين الداخلية التي تعمل وفقها المؤسسة ومدى صرامة تطبيق العقوبات وكذلك بالنسبة لعمال الأمن، حيث نجد أن عملية التأهيل المهني تهتم بتوضيح تعليمات و قواعد العمل والتي تتصف بالعمومية والثبات النسبي وهذا ما جاءت به النظرية البيروقراطية في كون أن التنظيم البيروقراطي من خصائصه أن التعليمات وقواعد العمل تتصف بالعمومية والشمول والثبات النسبي من حيث توزيع الأعمال والتقسيم الإداري .

الجدول رقم (13): يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأساليب المعتمدة في التأهيل المهني .

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						إطار	تأهيل تطبيقي	س12
	عامل أمن		عامل تنفيذ		إطار				
التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%
41	44.09	29	49.15	12	57.14	00	00	00	00
38	40.86	20	33.90	05	23.81	100	13	100	13
14	15.05	10	16.95	04	19.05	00	00	00	00
93	%100	59	%100	21	%100	%100	13	%100	13

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأساليب المعتمدة في التأهيل المهني حيث تشير المعطيات الإحصائية بنسبة 44.09% بأن التأهيل تطبيقي ثم تليها نسبة 40.86%

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

لأساليب التأهيل بالاجتماعات الدورية ثم التأهيل التطبيقي والاجتماعات الدورية كانت نسبتها مقدرة بـ 15.05% وبالقرارات الجزئية نجد أن فئة الإطار تأهل بالاجتماعات الدورية وبنسبة 100% أما عمال التنفيذ تؤهل تطبيقي بنسبة 57.14% وبنسبة 23.81% بالاجتماعات الدورية وكذلك عمال الأمن الذين نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 49.15% في التأهيل التطبيقي و نسبة 33.90% تأهيل بالاجتماعات الدورية، يفسر ذلك أن عمل الإطار إداري أكثر منه تطبيقي وهذا عامل لتأهيل هذه الفئة بالاجتماعات الدورية أما لعمال الأمن والتنفيذ الأساليب المعتمدة في تأهيلهم هو التأهيل التطبيقي وهذا راجع إلى طبيعة عملهم التقنية أي الميدانية.

الجدول رقم (14): يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المسؤول عن التأهيل المهني .

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		إطار		عامل تنفيذ		عامل أمن			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
47.31	44	64.41	38	28.57	06	00	00	المشرف المباشر	س13
23.66	22	18.64	11	52.38	11	00	00	العمال الأكثر خبرة	
29.03	27	16.95	10	19.05	04	100	13	أخصائي التأهيل	
%100	93	%100	59	%100	21	%100	13	المجموع	

*في الجدول أعلاه توضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المسؤول عن التأهيل المهني حيث تشير المعطيات الإحصائية إلى أكبر نسبة قدرت بـ 47.31% بأن المسؤول عن التأهيل هو المشرف المباشر ومن خلال القراءات الإحصائية يتضح أن فئة الإطارات تأهل من خلال أخصائي في التأهيل بنسبة 100% وذلك راجع إلى أن الإطار يمثل أعلى سلطة في السلم الإداري فلا بد أن يؤهل من خلال أخصائي أكبر منه خبرة ومعرفة و ذلك ما يجعل الإطار أن يكون مناصرا للتغيير والتوسع الدائم للأرصدة المعرفية وهذا ما توصلت له دراسة بن شارف

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

حسين و إضافة إلى ذلك نجد أن فئة عمال التنفيذ تأهل من خلال العمال الأكثر خبرة بنسبة 52.38% وذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يتوجب العمل التطبيقي أكثر. في هذا المجال نجد أن العمال الأكثر خبرة من يملكون معارف ومهارات أكثر في مجال العمل نتيجة للممارسة، على عكس عمال الأمن الذين يؤهل من طرف المشرف المباشر بنسبة 64.41% وذلك يفسر من خلال خصوصية العمل الذي يتطلب المشرف والمسؤول المباشر (المسؤول بصفة رسمية) لأن خصوصية العمل والأدوات المستعملة في العمل تتطلب مسؤول بصفة رسمية ليوضح كل طرق وقواعد العمل التي يجب إتباعها، و من خلال ذلك نستنتج أن المؤسسة تهتم بتأهيل العمال وفق لطبيعة وخصوصية العمل وللفئة السوسيو مهنية.

الجدول رقم (15): يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يخص التأهيل المهني يساعد على اكتساب مهارات الاتصال.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						إطار	نعم	لا
	عامل أمن		عامل تنفيذ		إطار				
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
87.10	81	83.05	49	90.48	19	100	13	س	14
12.90	12	16.95	10	9.52	02	00	00	لا	
%100	93	%100	59	%100	21	%100	13	المجموع	

*يوضح الجدول أعلاه أن توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يخص التأهيل يساعد على اكتساب مهارات الاتصال، حيث تشير القراءات الإحصائية إلى أن أكبر نسبة قدرت بـ 87.10% في الإجابة بنعم ونسبة 12.90% للإجابة ب لا وبالقراءات الجزئية نجد أن نسبة 100% من الإطارات إجاباتهم بالإثبات إضافة إلى عمال التنفيذ بنسبة 90.48% و لعمال الأمن بنسبة قدرت بـ 83.05% . ونفسر هذه القراءات الإحصائية بأن المؤسسة من خلال عملية التأهيل توضح كل الإجراءات التي تعمل وفقها إضافة إلى تحديد طرق الاتصال وهذا ما تم تسجيله في المقابلة رقم (02) مع مدير مركز تموين الوقود بقوله أن التأهيل المهني يوضح المهام والمسؤول الذي لا بد للرجوع له في أية حال، أي أن التأهيل المهني يوضح كل أنواع الاتصال السائدة في المؤسسة وحسب نظرية الإدارة بالأهداف نجد أن بتوضيح كل طرق وأساليب الاتصال داخل بيئة المؤسسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تتحقق الأهداف وتساعد في إزالة كل الغموض .ومن خلال القراءات الجزئية يتضح أن فئة الإطارات تم تأهيلهم على عملية الاتصال و خاصة الاتصال الصاعد والذي يكون مكتوبا وهذا ما يتوافق مع النظرية البيروقراطية كون أن الإدارة تعتمد على المستندات الرسمية والقرارات المكتوبة، وإضافة إلى الاتصال النازل وكيفية إلقاء الأوامر للمرؤوسين وإلى كل المستويات التنظيمية الدنيا، على عكس عمال التنفيذ وعمال الأمن الذي تم تأهيلهم على عملية الاتصال وآليات تفعيلها داخل المؤسسة من كيفية الاتصال الصاعد (مع المستويات الأعلى) وأهمية الموضوع الذي يتطلب ذلك، وكذلك توضيح آليات الاتصال الأفقي (مع كل الأفراد العاملين في نفس المستوى التنظيمي) والتعرف على أهمية الاتصال داخل جماعة العمل كون أن فئة عمال التنفيذ والأمن يعملون في فريق عمل، ومنه نستنتج أن المؤسسة تفعل كل أنواع الاتصال داخل الهيكل التنظيمي من اتصالات مكتوبة واتصالات شفوية كون أن المنظمة لا تخلو من التنظيم الغير رسمي والعلاقات الشخصية.

الجدول رقم (16): يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة ما إذا كان يلتزم بمواعيد القدوم و المغادرة للمؤسسة.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						إطار		
	عامل أمن		عامل تنفيذ		إطار				
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
83.87	78	79.66	47	95.24	20	84.62	11	نعم	15س
16.13	15	20.34	12	4.76	01	15.38	02	لا	
%100	93	%100	59	%100	21	%100	13	المجموع	

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الالتزام بمواعيد القدوم و المغادرة للمؤسسة حيث تشير القراءات الإحصائية أن أعلى نسبة قدرت بـ 83.87% من الإجابات كانت تثبت الالتزام وذلك في كل الفئات السوسيو مهنية ويفسر ذلك إلى أن عملية التأهيل المهني الذي خضع لها أفراد مجتمع الدراسة توضح مدى صرامة تطبيق القوانين وخاصة في حالة عدم التقيد بإجراءات العمل أو في حالة الخطأ في الأعمال وهذا ما تم تسجيله في الملاحظة رقم (03) التي لاحظنا فيها التزام العمال بوقت الدخول للعمل، أما بالنسبة للأفراد الذين لم يلتزموا بمواعيد القدوم

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

والمغادرة للمؤسسة والذين قدرت نسبتهم بـ 16.13% راجع إلى قوة العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل بيئة العمل التي أدت إلى عدم الالتزام داخل المؤسسة وهذا ما أدى بتاييلور إلى عدم الاهتمام بالعلاقات الغير رسمية التي سوف تخلق عدم الإلتزام داخل بيئة العمل و لذا فقد تجاهل تاييلور العلاقات الغير رسمية ليتمكن من ضبط معدل الإلتزام ، ومنه نستنتج أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة تلتزم بمواعيد قدومها وخروجها من المؤسسة بسبب فعالية عملية التأهيل المهني، وحسب دراسة سامي خليل فحجان الذي توصل إلى أن الإلتزام بمواعيد العمل أكبر دليل لمدى الإلتزام للمؤسسة .وكما يمكن القول أن أفراد مجتمع الدراسة تلتزم بمواعيد القدوم والمغادرة للمؤسسة وذلك راجع إلى المراقبة الدائمة التي تفعلها المؤسسة من اجل الحفاظ على التزام العمال وهذا موضح في الجدول الخاص ب الإجابة عن السؤال 16 (أنظر الجدول رقم 17) الذي يفسر بنسبة 100% أن المؤسسة تهتم دوما بمراقبة العمال أثناء الدخول و الخروج . وكما يمكن تفسير التزام العمال أثناء الدخول بالآلية المفعلة داخل المؤسسة وهي التوقيت الإلكتروني الذي غالبا لا يمكن التلاعب به و هذا ما أدى إلى التزام العمال بمواعيد القدوم والمغادرة للمؤسسة (أنظر الجدول رقم 18) الذي يوضح نسبة 81.72% من النسبة الإجمالية لأفراد مجتمع الدراسة أن مراقبة دخولهم وخروجهم بالتوقيت الإلكتروني .

الجدول رقم (17): يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كانت تتم مراقبة الدخول والخروج للعمال أثناء العمل.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		عامل أمن		عامل تنفيذ		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
87.10	81	83.05	49	90.48	19	100	13	دوما	س16
%100	93	%100	59	%100	21	%100	13	المجموع	

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مراقبة الدخول والخروج للعمال أثناء العمل، فتشير المعطيات الإحصائية إلى نسبة 100% في الإجابة بدوما على مختلف الفئات السوسيو مهنية، ومن خلال الملاحظة رقم (1 ، 3) تم تأكيد هذه الإجابة وذلك بملاحظة العمال في مستوى مركز الأمن بتسجيل كل حركة دخول وخروج للعمال، والشاحنات الخاصة بالمؤسسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

وكما نجد أيضا المراقبة الدائمة لكل حركة دخول وخروج للعمال أثناء العمل راجع إلى طبيعة وخصوصية المؤسسة والتي تفرض هذه الأخيرة المراقبة الدائمة والتي تساعدها على معرفة مدى التزام العمال بالتقيد بالقوانين والقواعد الخاصة بالمؤسسة إضافة إلى تحديد الأجور من خلال ساعات العمل وذلك بما يتوافق مع ما اعتمدت عليه النظرية التaylorية الأجر يساوي ساعات العمل، فمراقبة الدخول والخروج تساهم في معرفة عدد ساعات العمل التي قضاها كل عامل، وإضافة إلى ذلك نجد أن عملية التأهيل المهني مكنت كل العمال من ضرورة تسجيل دخولهم و خروجهم، كما مكنت عمال الأمن بصفة خاصة من مراقبة وتسجيل كل حركة دخول و خروج كأمر ضروري داخل محيط المؤسسة ومنه نستنتج أن عملية المراقبة التي تفعلها المؤسسة أمر ضروري راجع إلى طبيعة عملها من ناحية وكونها من المؤسسات الرائدة في الجزائر من ناحية أخرى، كما نجد أن التأهيل المهني يوضح أن المؤسسة تفعل بدرجة عالية لعملية المراقبة على جميع الفئات السوسيو مهنية حيث يتم مراقبة الإطارات كونهم الفئة الإدارية العليا الواجب تواجدها الدائم في المؤسسة، كما تفعل أيضا عملية المراقبة لعمال التنفيذ كونهم لعنصر الأساسي والمحوري داخل بيئة العمل فغيابهم يؤثر بالشكل المباشر على العملية الإنتاجية للمؤسسة وأيضا عمال الأمن وتواجدهم أمر حتمي داخل بيئة العمل للحفاظ على أمن وسلامة محيط المؤسسة ولذا وجب المراقبة الدائمة لعمال المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي .

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (18): يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الآلية التي يتم عن طريقها مراقبة العمال أثناء الدخول والخروج من المؤسسة.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						إطار	التكرار	س	س
	عامل أمن		عامل تنفيذ		إطار					
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
18.28	17	16.95	10	23.81	05	15.38	02	استمارة	17	س
81.72	76	83.05	49	76.19	16	84.62	11	التوقيت الإلكتروني		
%100	93	%100	59	%100	21	%100	13	المجموع		

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الآلية التي يتم عن طريقها مراقبة العمال بالدخول والخروج من المؤسسة حيث نلاحظ المعطيات الإحصائية بنسبة 81.72% يعتمدون على التوقيت الإلكتروني موزعة بنسبة 48.62% بالنسبة لفئة الإطارات و بنسبة 76.19% في فئة عمال التنفيذ وعمال الأمن قدرت نسبتهم 83.05% في حين نلاحظ نسبة 18.28% من العمال يتوجهون لاستمارة الإمضاءات ونفسر هذه المعطيات إلى أن الآلية التي يعتمد عليها العمال في تسجيل دخولهم وخروجهم كعمال مفسر لدرجة التزامهم بمواعيد العمل، لأن تسجيل الدخول والخروج بالتوقيت الإلكتروني غالبا لا يمكن التلاعب به على عكس التسجيل باستمارة الإمضاءات التي يتم تغيير الوقت وضبطه حسب المواعيد الرسمية وهذا ما تم ملاحظته في الملاحظة رقم (03) مع عامل الأمن الذي يسجل كل حركة دخول و خروج عدم تسجيل أحد العمال الذي خرج من المؤسسة قبل ساعة من انتهاء موعد العمل، و ذلك نتيجة لقوة العلاقات الشخصية التي تظهر من خلال عبارات الممازحة وتبادل الحديث. وما يمكن التوصل إليه أن نسبة 81.72% من العمال يتوجهون للتوقيت الإلكتروني دليل على مدى انتمائهم والتزامهم بقوانين المؤسسة الذي تعرفوا عليها من عملية التأهيل الذي خضعوا لها والتي ساعدتهم في معرفة حقوقهم وواجباتهم وكيفية المحافظة على حقوقهم من خلال إتباع طرق وقواعد سير العمل في المنظمة، و هذا ما يتوافق مع ما قدمه عمر وصيفي عقيلي في تعريف التأهيل المهني

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الذي يعرفه بأنه جهد مخطط يقدم للمورد البشري للتعريف بحقوقهم وواجباتهم والقواعد التي تنظم سير العمل في المنظمة ليصبحوا ذات مساهمة فعالة، وكما نجد أن الآلية المعتمدة في مراقبة العمال لها دور كبير في التأثير على التزام العمال بمواعيد العمل وهذا ما تم تسجيله من إجابات أفراد مجتمع الدراسة (أنظر الجدول رقم16) الذي يوضح أن أغلبية أفراد الدراسة تلتزم بالمواعيد الرسمية للعمل و بنسبة قدرت ب 83.87%.

الجدول رقم (19):يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية تبرير الغياب .

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						طلب رخصة الغياب	س18
	إطار		عامل تنفيذ		عامل أمن			
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
81.72	76	79.66	47	76.19	16	100	13	
11.83	11	10.17	06	23.81	05	00	00	ترخيص غياب شفهي من المسؤول
6.45	06	10.17	06	00	00	00	00	عن طريق الهاتف
%100	93	%100	59	%100	21	%100	13	المجموع

*الجدول أعلاه يوضح إجابات لأفراد مجتمع الدراسة عن كيفية تبرير الغياب و تمحورت المعطيات الإحصائية بنسبة أكبر قدرت ب81.72% في طلب رخصة الغياب موزعة على الفئات السوسيو مهنية كالاتي لفئة الإطارات نسبة 100% و بنسبة 76.19% لفئة عمال التنفيذ و قدرت بنسبة 79.66% لفئة عمال الأمن، حيث نجد نسبة 23.81% لفئة عمال التنفيذ تعتمد على الترخيص الشفهي من المسؤول أما المعطيات الإحصائية لفئة عمال الأمن نلاحظ نسبة متساوية بين الترخيص بالهاتف وشفهي من المسؤول قدرت هذه النسبة ب10.17% و من هنا

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

نفسر أن عملية التأهيل المهني الذي خضع لها العمال أصرت على توضيح المبادئ التي تسيّر وفقها المؤسسة في إطار التنظيم الرسمي، كون أنه هذا الأخير يضمن الحقوق لكل العمال، و هذا ما أدى بالعمال إلى تبرير غيابهم بطلب رخصة الغياب لضمان حقوقهم، إضافة إلى ذلك نجد أن المؤسسات تعمل وفق التنظيم الرسمي وهذا ما جاءت به النظرية البيروقراطية التي تنص على اعتماد الإدارة على المستندات الرسمية والقرارات المكتوبة، و كذلك لا يمكن أن نلغي التنظيم و العلاقات الغير رسمية داخل المؤسسة وهذا ما يظهر لنا من خلال القراءات الإحصائية والتي مثلت نسبة 18.28% من تبرير الغياب بالهاتف وشفاهي من المسؤول، و من هنا نستنتج أن عملية التأهيل تهتم بتوضيح كل قواعد وأساليب وطرق العمل وفقا للتنظيم الرسمي، وعلى الرغم من ذلك إلا أن التنظيم والعلاقات الغير رسمية تفرض نفسها داخل بيئة العمل.

*من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول السؤال المفتوح المعنون بـ(كيف يساهم التأهيل المهني في ترسيخ الالتزام التنظيمي؟): كانت إجاباتهم متمحورة في أن عملية التأهيل المهني التي تفعلها المؤسسة توضح كل القواعد التي تحكم سير العمل وتوضح خاصة قواعد الاتصال والأساليب المعمول بها في المؤسسة كما تصر على احترام الهيكل التنظيمي والتدرج الوظيفي في عملية الاتصال، و تساهم عملية التأهيل المهني في شرح كل طرق العمل والأساليب التي يتقيد بها العامل وفق فئته السوسيو مهنية، وكما يحدد بدقة كل العقوبات الناجمة عن عدم التقيد بالقواعد والقوانين الداخلية ومدى صرامة تطبيق هذه العقوبات خاصة في حالة الخطأ في العمل أو عدم التقيد بالوقت أو في حالة التأخير في إنجاز المهام، فبتوضيح هذه الإجراءات في عملية التأهيل المهني تساعد العامل على الالتزام بها وذلك من خلال معرفة كل ما سوف ينجر عن عدم التقيد بها وهذا ما تم التوصل إليه في دراسة بونورة علي في أن وضوح معايير إنجاز المهمات المطلوبة تساعد الأفراد على فهم كفاءات تطبيق التنظيم المعمول بها، فمن خلال معرفة المهام والقواعد يصبح العامل مجبرا للتقيد و الالتزام بها، و كذلك نجد دراسة أمجد علي إبراهيم ناصر الذي يرى أن هناك علاقة قوية بين بيئة العمل والالتزام التنظيمي ، أي بمعنى أن عملية التأهيل تساعد العامل على توضيح بيئة عمله من خلال توصيف الوظيفة، ومنه ينتج عنه الالتزام الوظيفي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

3- عرض وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الثاني.

الجدول رقم(20) : يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا خضعوا لعملية التدريب.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		عمال أمن		عامل تنفيذ		إطار			
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
100	93	100	59	100	21	100	13	نعم	س20
100	93	100	59	100	21	100	13	المجموع	

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص خضوعهم لعملية التدريب، فتشير القراءات الإحصائية بنسبة 100% أن جميع أفراد مجتمع الدراسة خضعوا لعملية التدريب كون التدريب عملية تساهم في زيادة الأداء وكفاءة العاملين وبالقرارات الجزئية نجد أن فئة الإطار تم تدريبها بنسبة 100% وذلك راجع إلى مكانتها في الهيكل التنظيمي كون أن هذه الفئة لا بد أن تخضع لعملية التدريب ليساعدها على اكتساب مؤهلات ومهارات لشغل مناصبهم، كما يساهم أيضا في اكتساب صفات تؤهلهم لشغل منصب القيادة وليصبحوا أكثر مهارة، وعمال التنفيذ تم تدريبهم بنسبة 100% كون أن هذه الفئة هي محور العملية الإنتاجية في المؤسسة ، فاستمرارية المؤسسة وبقائها يكمن في وجود عملية تساعد الأفراد العاملين على اكتساب المهارات لأداء مهامهم (أنظر أهمية تنمية القدرات الوظيفية) كون أن استمرارية التنظيم واستقراره يتحقق بوجود رصيد من الأفراد المكونة والمدرية والمؤهلة لشغل مناصبهم، ولعمال الأمن نجد نسبة 100% وذلك يفسر انطلاقا من التدريب عملية تساهم في انخفاض معدل الحوادث العمل والفهم الجيد للمهام ولهذا تعمل المؤسسة على تفعيل آلية التدريب لتحقيق استمراريته وفعاليتها، كونها من المؤسسات الرائدة في الجزائر، ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بالعمال وبمهاراتهم وقدراتهم لأداء المهام ومنه يتضح ذلك كونها تهتم بتفعيل عملية التدريب لكل أفراد المؤسسة وعلى كل المستويات التنظيمية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المكان الذي تم فيه التدريب.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		إطار		عامل تنفيذ		عمال أمن			
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
22.58	21	28.81	17	19.05	04	00	00	داخل	س21 بيئة العمل
22.58	21	00	00	38.10	08	100	13	في	
								مراكز خاصة	
54.84	51	71.19	42	42.85	09	00	00	كلاهما	
100	93	100	59	100	21	100	13	المجموع	

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مكان التدريب حيث تشير المعطيات الإحصائية بنسبة 54.84% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يتم تدريبهم داخل بيئة العمل وفي مراكز خاصة، وبنسبة 22.58% التدريب داخل بيئة العمل، وبنفس النسبة تدريب في مراكز خاصة وبالقرارات الجزئية يتضح لنا أن فئة الإطارات يتم تدريبهم بنسبة 100% في مراكز خاصة وذلك راجع إلى المكانة التي يحتلها في الهيكل التنظيمي وكونه يمثل أعلى مستوى، لا بد أن يتم تدريبه في مراكز خاصة ومن قبل أخصائي وبرنامج خاصة حيث نجد أن التدريب في مراكز خاصة يكون أكثر بكفاءة ومهارة. أما عمال التنفيذ يتم تدريبهم داخل بيئة العمل وفي مراكز خاصة بنسبة 42.85% وذلك يفسر من خلال التدريب الخارجي لزيادة المهارات والقدرات المهنية وتحتاج تدريب داخلي لتفادي الأخطاء والعمل بصورة حسنة وفق لجماعة العمل. ونجد نسبة 71.19% من عمال الأمن يتم تدريبهم في مراكز خاصة وداخل بيئة العمل وذلك راجع إلى خصوصية العمل ونوع التدريب، وإضافة إلى ذلك نجد أن المؤسسة متعاقدة مع عدة مراكز لتدريب عمالها وحسب المقابلة رقم (02) مع مدير مركز تموين الوقود يتضح أن المؤسسة متعاقدة مع مركز " بونوارة" بالخروب التي يتم فيها التدريب وتوضيح كل آليات العمل

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

والإجراءات الفعالة لأداء المهام، وفي المقابلة رقم (01) اتضح أن المؤسسة متعاقدة مع جهات عسكرية تساعد العمال على تحسين آدائهم وخاصة فيما يتمثل في الإجراءات الأمنية وذلك من خلال الخرجات الميدانية لتدريب على استعمال الأسلحة، وفي المقابلة رقم (03) ومن خلال إجابة التي قدمها احد العمال أن المؤسسة أيضا متعاقدة مع الحماية المدنية التي تعقد معها دورات تدريبية وخاصة لتفادي الأخطار وكيفية مواجهتها، ومنه نستنتج أن المؤسسة تفعل عملية التدريب وبنوعيتها وحسب طبيعة المهام وحسب دراسته عوض الله محمد علي أن اختيار أسلوب التدريب على حسب نوع طبيعة العمل تؤدي إلى نتائج مرضية.

الجدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدة التدريب.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		عمال أمن		عامل تنفيذ		إطار			
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
34.41	32	42.37	25	33.33	07	00	00	من	22س
								يوم	
								إلى	
								15يوم	
47.31	44	49.15	29	47.62	10	38.46	05	من	
								15	
								يوم	
								إلى	
								3	
								أشهر	
18.28	17	8.47	05	19.05	04	61.54	08	من	
								3	
								أشهر	
								فأكثر	
100	93	100	59	100	21	100	13	المجموع	

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدة التدريب حيث تشير المعطيات الإحصائية بنسبة قدرت بـ: 47.31% من أفراد مجتمع الدراسة تدريبهم من 15 يوم إلى 03 أشهر ، تليها نسبة 34.41% التدريب من يوم إلى 15 يوم، تليها نسبة 18.28% التدريب من 03 أشهر فأكثر، وبالقرءات الجزئية نجد فئة الإطارات سجلت نسبة 61.54% من التدريب كان من 03 أشهر فأكثر وذلك يفسر إنطلاقاً من مستواه في الهيكل التنظيمي لأن أعلى مستوى يتطلب تدريباً طويلاً المدة نتيجة لطبيعة مهامهم كونهم يتعاملون مع جميع المستويات التنظيمية لذا وجب تدريب طويلاً المدة للاطلاع أكثر على الآليات والإجراءات الفعالة والتي تساعدهم خاصة على نجاح وتحقيق فاعلية للعملية الإشرافية وحسب نظرية الإدارة بالأهداف أن تنحصر على تدريب الرئيس على القيادة وعلى حسن استغلال القدرات في عملية اتخاذ القرار ولهذا يتطلب التدريب مدة أطول، و لعمال التنفيذ سجلت نسبة 47.62% من التدريب الذي يكون من 15 يوماً إلى 03 أشهر وذلك راجع إلى أهمية هذه الفئة داخل المؤسسة لأن غيابها أكثر من هذه المدة يؤثر على النشاط الإنتاجي للمؤسسة، لأنها هذه الفئة هي محور العملية الإنتاجية داخل المؤسسة إضافة إلى أن هذه المدة كافية لاكتساب مهارات ومعارف لأداء المهام وهذا ما يتوافق مع الجدول رقم (24) الذي يوضح أن مدة التدريب كافية بنسبة 95.24% لعمال التنفيذ، وكما نجد نسبة 91.52% من عمال الأمن تدريبهم من يوم إلى 3 أشهر وذلك راجع إلى طبيعة عملهم التي لا تتطلب مدة أطول لاكتساب مهارات الأداء ولإنجاز المهام دون أخطاء، حيث نجد أن هذه المدة مناسبة مع مهامهم وهذا حسب ما توصلنا له من خلال الجدول رقم (25) أن مدة التدريب كافية لإنجاز المهام دون أخطاء وذلك بنسبة 100% ومنه نستنتج أن المؤسسة تفعل التدريب لكل المستويات المهنية لكن كل مستوى تحدد له المدة الكافية حسب مهامه وهذا ما يؤدي إلى زيادة القدرات والمهارات للعمال وهذا ما يتوافق مع دراسة هالة الطيب سنوسي محمد أن برامج التدريب يعد استثمار طويلاً الأجل حيث يعمل على زيادة القدرات للموظفين.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول نوع التدريب الذي يخضعون له.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		إطار		عامل تنفيذ		عمال أمن			
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
15.05	14	23.73	14	00	00	00	00	تدريب فردى	س22
32.26	30	00	00	80.95	17	100	13	تدريب جماعى	
52.69	49	76.27	45	19.05	04	00	00	كلاهما	
100	93	100	59	100	21	100	13	المجموع	

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول نوع التدريب حيث تشير المعطيات الإحصائية بنسبة 52.69% من أفراد مجتمع الدراسة خضعوا للتدريب الفردي والجماعي، تليها نسبة 32.26% تدريب جماعي وتدريب فردي بنسبة مقدرة بـ 15.05% فمن خلال هذه المعطيات وبالقرارات الجزئية اتضح أن فئة الإطارات تم تدريبهم تدريباً جماعياً بنسبة 100% وذلك راجع إلى أن الإطارات تدريبهم كان في مراكز خاصة بنسبة 100% وهذا وكما سجلنا في الجدول رقم (21) فالتدريب الذي يكون في مراكز خاصة يكون تدريباً جماعياً مع مجموعة من الأفراد في نفس المستوى التنظيمي (المهني) ومن مؤسسات مختلفة من أجل الاطلاع على كل الآليات والاستراتيجيات التي تعمل وفقها المؤسسات الأخرى ولإحاطة بهذه المعارف و اكتساب أكبر قدر ممكن لتفعيلها داخل بيئة العمل، وذلك راجع إلى أن ليس هناك طريقة مثلى في أداء المهام لذا وجب عملية التدريب الجماعي، وحسب نظرية الإدارة بالأهداف أن وجب على المرؤوسين البحث عن الطرق المناسبة للأداء في إطار الإمكانيات والظروف، و أنسب طريقة للبحث عن هذه الطرق هو التدريب الجماعي، وكما نجد نسبة 80.95% من عمال التنفيذ يتم تدريبهم من خلال التدريب الجماعي أي وفق جماعات وذلك راجع إلى خصوصية المهام التي يقومون بها والتي تتطلب التدريب في جماعة لأن مهامهم تؤدي بالعمل الجماعي، وحسب نظرية الإدارة بالأهداف التي تركز على تدريب العاملين على كيفية وضع الخطط والبدء في تنفيذها،

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

فالتنفيذ يحتاج جماعة عمل، ولتدريب على كيفية التنفيذ يتطلب التدريب الجماعي وكما نجد عمال الأمن يتم تدريبهم تدريباً فردياً وجماعياً بنسبة 76.27% ونفسر ذلك من خلال طريقة العمل التي تكون بالعمل في روح الجماعة الذي يتطلب هذا الأخير تدريباً جماعياً، وقد تقوم أيضاً بتدريب فردي في حالة عدم توافق القدرات الوظيفية للفرد مع أداء مهامه وهذا ما ينجر عنه التدريب الفردي وعلى جزئيات معينة من العمل، وكما نجد أن التدريب في المؤسسة يكون فردياً مع المسؤول المباشر أو مع العمال الأكثر خبرة وهذا ما يتوافق مع المقابلة رقم (03) التي صرح بها أحد العمال كون أن التدريب الفردي يكون من قبل المشرفين خاصة والعمال الأكثر خبرة أما التدريب الجماعي عادة ما يكون عن طريق المناورات التي تقوم بها فرقة من الحماية المدنية أو عن طريق التدريب الذي تقدمه الجهات العسكرية أو مع مركز الخروب فهذه الجهات تقوم دائماً بالتدريب الجماعي، ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بتدريب عمالها بمختلف تنوع البرامج سواء الفردية أو الجماعية، فمن خلال ما توصلت له دراسة عوض الله محمد علي أن تنوع البرامج التدريبية يساهم في رفع الأداء وهذا ما تقوم به المؤسسة التي تعتمد على تفعيل البرامج التدريبية الفردية والجماعية لتحقيق فعالية هذه العملية التي تعود على زيادة معدلات الأداء .

الجدول رقم (24) : يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص مدة التدريب كافية أم لا .

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						تدريب فردي	تدريب جماعي	المجموع
	عمال أمن		عامل تنفيذ		إطار				
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
88	94.62	56	94.82	20	95.24	12	92.30	س22	
05	5.38	03	5.08	01	4.67	01	7.70	تدريب فردي	
93	100	59	100	21	100	13	100	المجموع	

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص مدة التدريب كافية أم لا وكانت المعطيات الإحصائية تشير بنسبة 94.62% من أنها كافية وذلك راجع إلى أن هذه المدة ساعدتهم على إنجاز المهام دون أخطاء بنسبة 100% وهذا كما هو موضح في الجدول رقم

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

(25) وعلى تأدية المهام بكل أريحية و خاصة بعد كل عملية تدريب خضعوا لها وذلك بنسبة 94.62% ومنه نجد أن نسبة ارتياح أفراد مجتمع الدراسة في أدائهم المهام بعد التدريب تساوي نسبة إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدة التدريب كافية وبالقرارات الجزئية نجد أن فئة الإطارات ترى أن مدة التدريب كافية بنسبة 92.30% وذلك راجع إلى اطلاعهم بكل حيثيات العمل و معرفة أغلب الاستراتيجيات التي تقوم بها كل المؤسسات وقد يرجع ذلك إلى جودة التدريب الخارجي وفعاليته في إنجاز المهام، أما عمال التنفيذ فكانت المدة كافية بنسبة 95.24% وذلك يفسر إنطلاقاً من المقابلة رقم (01) التي توضح أن التدريب يساهم في اكتساب المعارف والمهارات التي تساعد على ممارسة العمل، أي على الرغم من مدة التدريب إلا أنه يساعد على اكتساب جملة من المعارف لاستيعاب الدور المهني، وكما نجد أن عمال التنفيذ ساعدتهم التدريب على أداء مهامهم بكل أريحية بنسبة 95.24% ومنه نستنتج أن مدة التدريب كانت كافية لأنها ساهمت في أداء المهام بأريحية، و عمال الأمن سجلت نسبة 94.82% من أن مدة التدريب كافية لأنها تساهم في تحسين القدرات وتوسع المهارات للعمال من أجل أداء المهام بكل أريحية ودون أخطاء وهذا كما هو موضح في الجدول رقم (26) والجدول رقم (25) على الترتيب وبنسبة 100% لأداء المهام دون أخطاء وبنسبة 94.82% بالشعور بالأريحية في إنجاز المهام، ومنه يتضح لنا أن مدة التدريب كانت كافية لأغلب أفراد مجتمع الدراسة لأنها ساعدتهم على أداء المهام وبكل أريحية ودون أخطاء .

*يتوضح من إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول السبب عن مدة التدريب الغير كافية والتي كانت المعطيات الإحصائية تشير بنسبة 5.38% أن مدة التدريب لم تكن مناسبة وكافية لاكتساب المهارات والقدرات لتحسين ورفع الأداء، وبالقرارات الجزئية يتضح لنا أن فئة الإطار شكلت نسبة 7.70% من النسبة الإجمالية لهذه الفئة أن مدة التدريب لم تكن كافية وذلك راجع إلى نوعية البرامج التدريبية التي لم تغطي كافة الجوانب المتعلقة بأداء العمل كون أن هذه البرامج مسطرة من قبل المديرية العامة، ونجد نسبة 4.67% من النسبة الإجمالية لإجابات عمال التنفيذ تصرح بأن مدة التدريب لم تكن كافية وذلك راجع إلى خصوصية العمل الذي لم يكن يناسب بقدر كاف مع محتوى العمل والياتة. وكما نجد نسبة 5.08% من النسبة الإجمالية لعمال الأمن ترى أن مدة التدريب لم تكن كافية لاكتساب المهارات والمعلومات التي قد تساعد

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

على أداء العمل بأريحية (انظر الجدول رقم 26) حيث تشير المعطيات الإحصائية بنسبة 5.08% من النسبة الإجمالية لعمال الأمن أن مدة التدريب غير كافية وبالتالي عدم تأدية المهام بأريحية وذلك راجع إلى التباين في المستوى التعليمي (أنظر الجدول رقم 04) ومنه نجد أن 23.73% من عمال الأمن مستواهم متوسط وهذا ما يعبر عن عدم تقبل مدة التدريب والتصريح بأنها غير كافية لأن هناك تباينا في المستويات التعليمية ، ومنه نستنتج أن مدة التدريب كانت غير كافية لأنها لم تراعي الفوارق الفردية والاحتياجات الوظيفية من أجل اكتساب قدر كافي للمهارات والقدرات لمزاولة النشاط المهني.

الجدول رقم (25) : يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هل يساعد التدريب على إنجاز مهامك دون أخطاء.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		عمال أمن		عامل تنفيذ		إطار			
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
100	93	100	59	100	21	100	13	نعم	س26
100	93	100	59	100	21	100	13	المجموع	

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كان التدريب يساعد على إنجاز المهام دون أخطاء، ومنه فالمعطيات الإحصائية تشير بنسبة 100% أن التدريب يقلل من أخطاء العمل ويساهم في أداء العمل بصورة جيدة وذلك حسب دراسة عوض الله محمد علي أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وبالقرارات الجزئية نجد أن فئة الإطارات يساعدها التدريب على أداء العمل ويقلل من الأخطاء لأن التدريب الذي خضعوا له تدريب جماعي (انظر الجدول رقم 23) حيث نجد نسبة 100% من التدريب الجماعي والذي ساعدها على اكتساب آليات واستراتيجيات العمل الفعالة والإحاطة بكل المعارف والمهارات التي تساعد على استيعاب الدور المهني والقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة داخل و خارج البيئة التنظيمية، وكما نجد نسبة 100% لعمال التنفيذ يرون أن التدريب يساعد على أداء العمل ودون أخطاء وذلك يفسر انطلاقا من مدة التدريب التي كانت كافية لاكتساب مهارات المهنة لانجاز المهام (أنظر الجدول رقم 24) حيث شكلت نسبة قدرت ب 95.24% أن مدة التدريب كافية

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

وتساعد على انجاز المهام وذلك راجع إلى أنها ملمة بكل جوانب العمل وحسب دراسة هالة الطيب سنوسي إن انخفاض مستوى الإنتاجية يعود إلى تدني مستوى التدريب أي أن جودة التدريب تتناسب طردياً مع الكفاءة و المردودية الإنتاجية ، أي أن إنجاز المهام وخاصة دون أخطاء مرتبطة بصورة مباشرة مع جودة العملية التدريبية، ولعمال الأمن نسبة قدرت بـ 100% كون أن التدريب يؤدي إلى أداء المهام ودون أخطاء، وهذا ما يتوافق مع المقابلة رقم (01) كون أن المعارف المكتسبة من التدريب تساعد على أداء العمل وبمهارة عالية وتساعد على إنجاز المهام دون مواجهة أي صعوبة ودون إنجاز أي خطأ ، و منه فالتدريب يساهم في إنجاز المهام بالصورة الجيدة والمطلوبة ويقلل من نسبة الأخطاء في أداء العمل وذلك راجع إلى أن التدريب يساهم في رفع من القدرات والمهارات للعاملين وهذا ما تؤكدته النتائج المتوصل إليها من دراسة هالة الطيب سنوسي بأن البرامج التدريبية تعد استثمار طويل الأجل يساعد على زيادة قدرات وفعالية الموظفين.

الجدول رقم (26) : توضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص هل تشعر بالارتياح في تأدية عملك بعد عملية التدريب.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		عمال أمن		عامل تنفيذ		إطار			
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
94.62	88	94.92	56	95.24	20	92.31	12	نعم	س:
5.38	05	5.08	03	4.76	01	7.69	01	لا	27
100	93	100	59	100	21	100	13	المجموع	

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كان يشعرون بالارتياح بعد عملية التدريب حيث تشير القراءات الإحصائية بنسبة 94.62% بأن بعد عملية التدريب يشعر العامل بالارتياح وذلك راجع إلى أن التدريب يساعده على اكتساب مهارات وقدرات لإنجاز المهام ودون أخطاء وهذا كما هو موضح في الجدول رقم (25) والذي يوضح أن نسبة 100% من أفراد مجتمع الدراسة يساعدهم التدريب على إنجاز المهام ودون أخطاء وهذا ما يبعث فيهم نوعاً من الارتياح، وبالقراءات الجزئية يتضح لنا أن نسبة 92.31% من أفراد فئة الإطارات يساعدهم

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

التدريب على الارتياح وذلك يفسر انطلاقا من أن التدريب الذي خضعت له هذه الفئة هو تدريب جماعي (انظر الجدول رقم 23) بنسبة 100% وفي مراكز خاصة (أنظر الجدول رقم 21) بنسبة 100% ومنه نجد أن نوع التدريب ومكان التدريب قد يؤثر على الشعور بالأريحية إضافة إلى مدة التدريب التي تكون كافية تجعل الفرد يشعر بالأريحية لأن عندما تكون المدة كافية تساعد الإطار على اكتساب قدر كاف لآليات ومهارات لأداء وظائفه ومواجهة المشاكل التي تواجه الكيان التنظيمي (أنظر الجدول رقم 24) الذي يوضح أن مدة التدريب كافية وبنسبة 92.30% وتساهم في اكتساب آليات فعالة لأداء الوظائف، من طرق حل المشاكل ومواجهتها والطرق الفعالة في الاتصال والتعامل مع كافة المستويات التنظيمية ، وهذا ما يتوافق مع المقابلة رقم (02) مع مدير مركز تموين الوقود كون أن التدريب يساعد الإطار على معرفة كل الإجراءات الروتينية والأولية في عملية الاتصال والإشراف وفي مواجهة المشاكل ومحاولة حلها وبهذه الإجراءات الفعالة تجعل الإطار يعمل بطريقة جيدة تبعث فيه نوعا من الارتياح نتيجة لتحقيق اتزان القدرات والمهارات مع المهام المسندة إليه، أما بالنسبة لعمال التنفيذ قدرت نسبة 95.24% أن التدريب يحقق الارتياح وذلك عن طريق اكتساب آليات العمل والتقليل من الأخطاء في مزاوله العمل والتي قد تعتبر أحد العوامل المهددة لاستقرار الكيان التنظيمي كون أن هذه الفئة تتعامل مع مواد سريعة الالتهاب وهذا ما يتفق مع المقابلة رقم (03) كون أن التدريب يقلل من الأخطاء في مجال العمل لأن طبيعة المواد التي تتعامل معها هذه الفئة تشكل خطرا كبيرا في حالة وجود خطأ في العمل، وكما نجده موضحا في الجدول رقم (25) أن فئة عمال التنفيذ التدريب يساعدها على التقليل من الأخطاء بنسبة 100% وذلك نتيجة لاكتسابهم مهارات ومعلومات وهذا كما هو موضح في الجدول رقم (27) أن التدريب يساهم في اكتساب معلومات جديدة بنسبة 23.81% وللتقليل من حوادث العمل والإصابات بنسبة 47.62% ونجد عمال الأمن بنسبة 94.92% من النسبة الإجمالية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين صرحوا بأن بعد التدريب يشعر العامل بالارتياح الذي قد يساعده على أداء العمل الذي يحقق الكفاءة في الأداء نتيجة العمل في روح الجماعة والتي قد تقلل من الأخطاء والتوتر، كون أن العمل في روح الجماعة يقلل ويضعف من ظهور الفوارق الفردية في إنجاز المهام، كما قد يساهم التدريب في تحسين علاقات العمل وهذا ما يتوافق مع المقابلة رقم (01) كون أن التدريب يساهم في اكتساب آليات عمل جديدة و حديثة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تقلل من التوتر والأخطاء وهذا ما يساهم في تحسين العلاقات مع الزملاء والمشرفين. ومنه فالتدريب يحقق من بث نوع من الراحة في أداء العمل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (27) : توضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول السؤال المفتوح المعنون: حسب رأيك هل التدريب يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي؟

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								
		عمال أمن		عامل تنفيذ		إطار				
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
43.01	40	38.98	23	23.81	05	92.31	12	إكتساب معارف جديدة	نعم	س: 28
27.96	26	27.12	16	47.62	10	00	00	التقليل من حوادث العمل		
8.60	08	6.78	04	19.05	04	00	00	تمكن العمال من مسايرة التطور التكنولوجي		
7.53	07	10.17	06	4.76	01	00	00	إجابات أخرى		
2.15	02	00	00	4.76	01	7.69	01	مدة التدريب	لا	
8.60	08	13.56	08	00	00	00	00	ظروف العمل		
2.15	02	3.39	02	00	00	00	00	الفروق الفردية		
100	93	100	59	100	21	100	13	المجموع		

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول السؤال المفتوح المعنون ب: هل التدريب يحقق الرضا الوظيفي، فكانت المعطيات الإحصائية تشير بنسبة 87.10% بأن التدريب يحقق الرضا الوظيفي و بنسبة 12.90 % أن التدريب لا يحقق الرضا الوظيفي، وبالقرارات الجزئية نجد أن نسبة 92.31% من فئة الإطارات يرون أن التدريب يحقق الرضا و ذلك من خلال اكتساب معلومات و مهارات جديدة تمكنهم من مسايرة المستويات التنظيمية كما تساعدهم على اكتساب مهارات الاتصال و الأساليب الفعالة في ممارسة القيادة وكيفية التأثير على المرؤوسين والمحافظة على العلاقات الحسنة مع كل مستويات الإدارية ومنه فالتدريب يحقق الرضا الوظيفي لفئة الإطارات لأنها تساعدها من استيعاب الدور المهني وتحقيق الاتزان بين القدرات والوظائف المسندة لهم مما يزيد من شعورهم بالراحة في إنجاز المهام الخاصة (أنظر الجدول رقم 26) وكما نجد أن الشعور بالراحة لفئة الإطار بعد عمليات التدريب مثلت نسبة قدرت بـ 92.31% وهي النسبة المماثلة التي تحقق لهم الرضا الوظيفي ومن ذلك نجد أن الراحة في العمل تساوي وتحقق الرضا الوظيفي، وبالنسبة لعمال التنفيذ قدرت نسبة 47.62% من أن التدريب يحقق الرضا الوظيفي لأنه يساعدهم على التقليل من الحوادث وإصابات العمل كون أن هذه الفئة أعمالها ميدانية تنفيذية مع مواد سريعة الالتهاب ولذا فإن التدريب لا بد له أن يساعدهم بالدرجة الأولى على أداء العمل وبالابتعاد عن كل الحوادث والأخطار، كما نجد العامل يساعده التدريب في أن يصبح أكثر مهارة وكفاءة وبالتالي تحسين نوعية الإنتاج كما ونوعا ومنه يتحقق الرضا الوظيفي، لأن العامل أصبح قادرا على مزاولته نشاطه المهني دون أخطاء وبكل أريحية إضافة إلى أن التدريب يؤدي إلى النقل والترقية التي حتما سوف تؤدي إلى الراحة و الطمأنينة ومنه يتحقق الرضا الوظيفي، وكما نجد نسبة قدرت بـ 43.01% لعمال الأمن الذين مكنهم التدريب من تحقيق الرضا الوظيفي من خلال اكتساب قدر كاف من المعلومات والمهارات الجديدة التي تمكنهم من مسايرة كل جديد في إطار عملهم، لأن التدريب يساعد على توطيد العلاقات داخل بيئة العمل وذلك من خلال العمل في روح الفريق الذي يساعد عمال الأمن من العمل في روح التعاون فالتدريب يخلق نوعا من الاتزان بين القدرات المهنية والعمل من ناحية والتوازن بين القدرات المهنية وبين جماعة العمل الواحدة من ناحية أخرى أي بمعنى التدريب يرفع من مستوى العمل في روح الفريق ويؤثر على العلاقات داخل جماعة العمل، وهذا ما يتوافق مع دراسة بونوارة علي في أن مستوى العمل في روح الفريق يؤثر على الرضا الوظيفي والمهارات الأدائية

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

وذلك من خلال عملية التدريب، ومنه نستنتج أن التدريب يحقق الرضا الوظيفي عندما يمكن كل فئة من مساييرة العمل وفق لخصوصيتها، و لذا وجب على المؤسسة التحديد الدقيق للبرامج التدريبية التي لها تأثير مباشر على تحقيق الرضا الوظيفي وذلك وفق احتياجات كل فئة سوسيو مهنية، أما بالنسبة التي قدرت بـ 12.90% الذي يرو أن التدريب لا يحقق الرضا الوظيفي وبالقرارات الجزئية لهذه النسبة نجد فئة الإطارات قدرت نسبتها بـ 7.69% كون أن التدريب لا يحقق الرضا الوظيفي لأن مدة التدريب لم تكن كافية إضافة إلى عمال التنفيذ بنسبة 4.76% أيضا صرح بأن التدريب غير كاف ليحقق الرضا الوظيفي، فالمهام التي تقوم بها هذه الفئة جد معقدة وغير سهلة لذا لا بد لها أن تدرب بطريقة صارمة ولمدة مناسبة، وبنسبة 13.56% من عمال الأمن يرو أن التدريب وحده غير كاف لتحقيق الرضا الوظيفي، فالظروف البيئية للعمل تلعب الدور الهام في تحقيق الرضا، ومنه نستنتج أن هذه النسبة الضئيلة التي لا تشعر بالرضا الوظيفي نتيجة للتدريب الذي لا يعتبر وحده العامل المهم في تحقيق الرضا فالاهتمام بالجوانب البيئية وبمدة التدريب لها فعالية أكثر على العامل.

4- عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الثالث:

الجدول رقم (28) : يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مكان التكوين الذي تلقاه.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								
	إطار		عامل تنفيذ		عمال أمن				
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
41.94	39	66.10	39	00	00	00	00	داخل	س29
58.06	54	33.90	20	100	21	100	13	خارج	المؤسسة
100	93	100	59	100	21	100	13	المجموع	

*من خلال القراءات الإحصائية للمعطيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه حول مكان التكوين حيث تشير هذه المعطيات الإحصائية إلى أن أكبر نسبة قدرت بـ: 58.06% بأن التكوين خارج المؤسسة، أما التكوين داخل المؤسسة قدرت نسبته بـ: 41.94% وبالقرارات

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجزئية يتضح لنا أن فئة الإطارات تكوينهم خارج المؤسسة بنسبة 100% وذلك راجع إلى الفئة السوسيو مهنية التي تمثل أعلى الهيكل التنظيمي، إضافة إلى ذلك نجد أن التكوين خارج المؤسسة يمكن الإطار من مواجهة المشاكل وحلها داخل بيئة العمل ومواكبة المستجدات في الحقول المعرفية ذات العلاقة بعملهم لاكتساب المعارف والمهارات لأداء الدور المهني وهذا ما يتوافق مع المقابلة رقم (02) التي أجريت مع مدير مركز التكوين بالوقود والذي صرح بأن كل الإجراءات التي يعمل وفقها داخل بيئة العمل هي محصلة لعملية التكوين الحاصلة خارج المؤسسة أما بالنسبة لفئة عمال التنفيذ فتكوينهم بنسبة 100% خارج المؤسسة و ذلك راجع إلى خصوصية وطبيعة المهام، وكذلك عامل للترقية وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين معدلات الأداء والتقليل من الأخطاء وهذا ما تم ملاحظته في الملاحظة رقم (04) التي توضح أداء العمال في عملية تفريغ الوقود الذي كان بطريقة جد سريعة وبحركات متناسقة جدا إضافة إلى الإجراءات المعتمدة قبل عملية التفريغ من مراجعة الصهاريج والوثائق وغيرها ، كل هذه الإجراءات هي نتيجة لعملية التكوين الذي خضع لها العمال خارج المؤسسة، كون أن التكوين خارج المؤسسة تكوين نوعي "أحسن" ولذا يقوم بها الإطارات وعمال التنفيذ وكما نجد نسبة 66.10% من عمال الأمن تكوينهم داخل بيئة العمل وذلك راجع إلى أن هذه الفئة توظيفها عن طريق الاختبار المهني بنسبة 69.49% وهذا كما هو موضح في الجدول رقم (08) ولا بد لهذه الفئة أن يتم تكوينها داخل بيئة العمل لمعرفة كل المعلومات والمهارات اللازمة لأداء عمله إضافة إلى أن نسبة 23.73% من أعمارهم أكبر من 46 سنة وحسب ما جاءت به دراسة بن شارف حسين أن البرامج التدريبية والتكوينية محدودة وخاصة إذا كان زمن تقاعدهم قريبا، ولذا فإن المؤسسة تفعل التكوين الداخلي بنسبة أكبر لهذه الفئة لأن يظهر بها نوع من عدم التجانس في المهارات بهذه الفئة كون أن تتكون من عمال جدد وقدامى بنسب متقاربة وهذا كما هو موضح في الجدول رقم (06) الذي يوضح أن نسبة عمال الأمن الذين مدة عملهم في المؤسسة لم تتجاوز 5 سنوات كانت 28.81% والذين مدة عملهم من بين 06 سنوات إلى 11 سنة قدرت بـ 33.90% ونسبة 16.95% مدتهم من 12 سنة إلى 17 سنة والأكثر من 18 سنة نسبتهم قدرت بـ 20.34% وعلى الرغم من هذا التباين في الخبرة المهنية إلا أن المؤسسة استطاعت تقليص هذا التباين من خلال تفعيل التكوين الداخلي الذي يمكن من توزيع المعارف و المهارات على العمال وذلك لأنهم يعملون في فريق عمل وهذا ما يتوافق مع المقابلة رقم (03) الذي يوضح أن المؤسسة تفعل

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

خاصية العمل في روح الجماعة التي تقلص من الفروق الفردية المهنية لأن هناك تباينا في مستوى الخبرات المهنية ولذا فإنها تفعل التكوين الداخلي لتساعدهم على أداء المهام وفقا لروح الجماعة، ومنه نستنتج أن المؤسسة تفعل التكوين الداخلي والخارجي لما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وحسب دراسة صبرينة ميلاط أن التكوين يساهم في تحقيق فعالية اكبر للعمال.

الجدول رقم (29) : يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة في ما يخص مدة التكوين كافية لاكتساب مهارات العمل.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		عمال أمن		عامل تنفيذ		إطار			
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
94.62	88	94.92	56	95.24	20	92.31%	12	نعم	س29
5.38	05	5.08	03	4.76	01	7.69	01	لا	
100	93	100	59	100	21	100	13	المجموع	

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدة التكوين كافية لاكتساب مهارات العمل، وتشير المعطيات الإحصائية بنسبة قدرت 94.62% كانت إجاباتهم متمحورة في أن مدة التكوين كافية لاكتساب مهارات العمل لأن التكوين يساهم في زيادة قدرة الفرد العامل على أداء مهامه من خلال اكتسابه لآليات العمل وحسب دراسة صبرينة ميلاط أن التكوين يساعد على زيادة قدرة الفرد وثقته في أداء المهام والوظائف المسندة إليه، و بالقراءات الجزئية نجد نسبة 92.31% من الإطارات يصرحون أن مدة التكوين كافية لاكتساب مهارات العمل لأن التكوين يساعدهم على ممارسة أعمالهم من خلال اكتساب مهارات القيادة وكيفية توزيع المهام و أساليب الاتصال وممارسة السلطة وخاصة كيفية العمل مع المشكلات وهذا ما يتوافق مع المقابلة رقم(02) الذي صرح فيها مدير مركز تموين الوقود أن الإجراءات التي يعمل بها مكتسبة من التكوين ونجد نسبة 95.24% من عمال التنفيذ يرون أن مدة التكوين كافية لاكتساب مهارات العمل و ذلك لأن التكوين يساهم في اكتساب آليات العمل ويصبح العامل أكثر مهارة ومؤهلا لشغل مهامه، وهذا ما يتناغم مع الملاحظة رقم(04) للعامل أثناء عمله حيث يعمل بطريقة جد متناسقة وسريعة في تفريغ الصهاريج المحملة، إضافة إلى الإجراءات الأولية التي قام بها قبل

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

عملية التفريغ من مراجعة الصهاريج وهل هي مقفلة بإحكام؟ ومراجعة كل الوثائق الخاصة بكل صهريج، ومنه فهذه الإجراءات التي يقوم بها عامل التنفيذ تؤكد مدى فعالية مدة التكوين على اكتساب آليات ومهارات العمل، وكما نجد نسبة قدرت بـ 94.92% من عمال الأمن يرون أن مدة التكوين كافية لاكتساب مهارات العمل لأن التكوين يساهم في اكتساب كل المهارات والمعارف الخاصة بالمهنة وهذا كما هو موضح في الجدول رقم (33) أن نسبة 89.83% من النسبة الإجمالية لعمال الأمن في كون أن التكوين معارفه ملمة بكل حيثيات العمل وإذا كان التكوين ملما بجوانب العمل فمدته مناسبة جدا وكافية.

الجدول رقم: (30) : يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يخص لماذا مدة التكوين لم تكن كافية لاكتساب مهارات العمل.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		عمال أمن		عامل تنفيذ		إطار			
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
60	03	33.34	01	100	01	100	01	صعوبات العمل	س31
40	02	66.66	02	00	00	00	00	الفروق الفردية	
100	05	100	03	100	01	100	01	المجموع	

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول سبب مدة التكوين الغير كافية لاكتساب مهارات العمل وتشير المعطيات الإحصائية أن نسبة 60% تقر أن مدة التكوين غير كافية وذلك راجع إلى الصعوبات المتجددة التي تواجه العمال في أداء مهامهم وذلك كون أن البرامج التكوينية غير مواكبة مع احتياجات العامل لشغل وظيفته، أي أن البرامج التكوينية غير عقلانية وهذا ما جاء في دراسة "بن شارف حسين" أما نسبة 40% ترى أن مدة التكوين غير كافية لأنها لا تراعي الفوارق الفردية وخاصة في عمال الأمن وذلك نتيجة لضعف المستوى التعليمي في هذه الفئة (أنظر الجدول الخاص بالمستوى التعليمي)، ومنه نستنتج أن تحديد

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الاحتياجات بدقة لعملية التكوين أحد العوامل المساعدة في تحقيق فعالية هذه العملية، فالتحديد الدقيق للمدة الزمنية مؤشر لنجاح عملية التكوين (أنظر محددات تنمية القدرات الوظيفية).

الجدول رقم (31) : يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كان التكوين يساعد على تنمية الولاء بالمؤسسة.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		عمال أمن		عامل تنفيذ		إطار			
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
67.75	63	57.63	34	80.95	17	92.31	12	نعم	32س
32.25	30	42.37	25	19.05	04	7.69	01	لا	
100	93	100	59	100	21	100	13	المجموع	

* يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كان التكوين يساعد على تنمية الولاء بالمؤسسة حيث تشير المعطيات الإحصائية بنسبة 67.75% من النسبة الإجمالية لمجتمع الدراسة يحقق لهم التكوين الولاء ونفسر ذلك في كون أن التكوين يساهم في زيادة معدلات الانتماء نتيجة لزيادة مهاراته الوظيفية وحسب دراسة "صبرينة ميلاط" أن التكوين يؤدي إلى تنمية الثقة بالنفس لدى العامل و تطوير قدراتهم ومهاراتهم وهذا ما يجعله أكثر نضجا وتحملا للمسؤولية، وبالقرارات الجزئية يتضح لنا أن فئة الإطارات بنسبة 92.31% كون أن التكوين يساهم في تنمية الولاء وذلك كنتيجة لاكتساب آليات العمل والنظم الواجب إتباعها وهذا كما جاءت به "النظرية التaylorية" كون أن الإدارة تتجاهل النظم الواجب إتباعها في تنظيم علاقات العمل والعمال، ولذا فإن التكوين يؤدي إلى اكتساب نظم العمل وبهذا يتحقق الولاء للمؤسسة نتيجة لدرأيته بالقواعد والنظم المهنية التي تحقق أداء المهام بفعالية، وكما نجد عمال التنفيذ يحقق لهم التكوين الولاء بنسبة 80.95% وذلك يفسر انطلاقا من كون أن عملية التكوين تساهم في توضيح آليات والقواعد المحددة للعمل، و هذا ما أجبر "تaylor" على التوجه نحو تجربة تغذية الآلات التي توصل من خلالها إلى تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الاتزان الوظيفي، ومنه نجد أن عملية التكوين تساهم في تحديد وتصميم أنظمة موحدة للعمل وخاصة للتعامل مع الآلات و بها يتحقق التوازن بين المهارات وما تحتاجه

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الوظيفة ما يؤدي إلى الولاء، وكما نجد نسبة 57.63% من عمال الأمن يساعدهم التكوين على تنمية الولاء لأن التكوين يساعد على وضع العامل المناسب في المكان المناسب وذلك لتوافق قدراته مع مهام الوظيفة وهذا ما تقوم عليه النظرية البيروقراطية" بالاهتمام بوضع العامل المناسب في المكان المناسب انطلاقاً من مؤهلاته، لأن التنظيم الناجح هو الذي يقوم بالاختيار العقلاني للأشخاص وفقاً لمتطلبات الوظيفة، وهذا ما يقوم عليه التكوين حيث يساهم في تحقيق التوافق بين قدرات العامل ومتطلبات وظيفته ومن هذا الأخير يتحقق الولاء للمؤسسة، وكما نجد أن أكبر نسبة لأفراد مجتمع الدراسة لم يحقق لهم التكوين الولاء هم عمال الأمن وبنسبة 42.37% وذلك راجع إلى وضعيتهم المهنية، وحسب ما هو موضح في الجدول رقم (07) وبنسبة 66.10% من عمال الأمن يعملون بالعقود المؤقتة، ومنه نستنتج أن التكوين يحقق الولاء فكلما زادت فرصة العامل في التكوين كلما زادت قدراته المهنية وتحقق له الولاء.

الجدول رقم (32) : يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كانت المعارف المكتسبة من التكوين تناسب مجال العمل .

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								
	إطار		عامل تنفيذ		عمال أمن		المجموع		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		تكرار	
41.94	39	33.90	20	66.66	14	38.46	05	نعم	س33
26.88	25	33.90	20	00	00	38.46	05	إلى حد كبير	
25.81	24	27.12	16	28.57	06	15.38	02	نوعاً ما	
5.38	05	5.05	03	4.76	01	7.69	01	لا يناسب	
100	93	100	59	100	21	100	13	المجموع	

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كانت المعارف المكتسبة من التكوين تناسب مع مجال العمل، حيث تشير القراءات الإحصائية بنسبة 68.82% إلى الإجابة بنعم تناسب و إلى حد كبير، و بالقراءات الجزئية نجد نسبة 76.92% في فئة الإطار تصرح بأن معارف التكوين مناسبة وإلى حد كبير مع مجال العمل لأنها يساعدها التكوين في مسابرة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

مهام الوظيفة وهذا كما يظهر في الملاحظة رقم (01) لمدير مركز تموين الوقود من خلال الإجراءات التي قام بها في حالة ظهور مشكل في أحد الصهاريج المحملة بمواد سريعة الإلتهاب التي دخلت للمؤسسة وهي غير مقللة بإحكام، فمن خلال الإجراءات التي قام بها من أجل محاولة حل المشكل معبرة عن مدى فعالية التكوين و تناسبه مع مجال عمله، وهذا ما تم إثبات صحته من خلال المقابلة رقم (02) مع مدير مركز التموين بالوقود الذي صرح بأن كل الإجراءات المعمول بها في المؤسسة مكتسبة من عملية التكوين، أما بالنسبة لعمال التنفيذ نجد أن المعارف المكتسبة من التكوين تتناسب مع مجال العمل و بنسبة قدرت بـ 66.66% وذلك يفسر انطلاقا من الملاحظة رقم (04) والتي توضح السلوكيات الممارسة أثناء تأدية العمل والتي تعبر هذه السلوكيات على مدى تناسب برامج التكوين مع احتياجات العمل وذلك يظهر من خلال الحركات السريعة و المتناسقة في تفريغ الصهاريج المحملة. إضافة إلى كل العمليات الأولية التفقدية لهذه الصهاريج فمن خلال الملاحظة اتضح مدى تناسب المعارف المكتسبة من التكوين مع متطلبات العمل، وكما نجد نسبة 67.80% من عمال الأمن يرون أن معارف التكوين مناسبة وإلى حد كبير مع مجال العمل وذلك يظهر من خلال ما قام به العامل بعد دخوله إلى وظيفته من مراقبة الخط الهاتفي وسجل التسجيل، إضافة إلى مراقبة كل مراكز الأمن الداخلية للمؤسسة وهذا ما يظهر في الملاحظة رقم (03) وتم تأكيده بالمقابلة رقم (01) في كون أن كل الإجراءات والمعارف التي يعمل بها العمال هي حوصلة للتكوين الذي خضع له، ومنه نجد أن مدة التكوين تؤثر أيضا على درجة تناسب معارف التكوين وهذا كما هو موضح في الجدول رقم (29) الذي يوضح أن نسبة 94.62% من عمال المؤسسة يرون أن مدة التكوين كافية لاكتساب مهارات العمل وهذا ما يؤكد تناسبها مع طبيعة وخصوصية عمل كل فئة سوسيو مهنية، و منه نستنتج أن مدة التكوين و نوعية برامج التكوين تؤثر على مستوى ودرجة المعارف المكتسبة من هذه العملية التي كلما نلاحظ تناسب بين المدة و البرامج التكوينية كلما تحققت فعالية وكفاءة الأداء من خلال تكافؤ المعارف المكتسبة من التكوين مع خصوصية العمل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (33) : يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعارف المكتسبة من التكوين.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		إطار		عامل تنفيذ		عمال أمن			
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
88.17	82	89.83	53	85.71	18	84.62	11	ملمة	34س
								بحيثيات	
								العمل	
11.83	11	10.17	06	14.29	03	15.38	02	تؤدي	
								إلى	
								الترقية	
100	93	100	59	100	21	100	13	المجموع	

*من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعارف المكتسبة من التكوين حيث تشير المعطيات الإحصائية بنسبة 88.17% بأن المعارف المكتسبة من التكوين ملمة بحيثيات العمل وتفسر ذلك انطلاقاً من الجدول رقم(29) الذي يمثل نسبة 94.62% من كون مدة التكوين كافية لاكتساب مهارات العمل. ومنه نجد أن التكوين ملم بحيثيات العمل لأن هناك نوعاً من التناسب مع مدته التي كانت كافية و مكنت العمال من الاطلاع على كل حيثيات وجوانب العمل، فالتكوين هدفه تزويد الفرد العامل بمجموعة من المعلومات والمهارات وحسب التعريف الذي قدمه: "عبد الباقي صلاح الدين" فالتكوين يركز على جملة المعارف حول مجال العمل ومنه فالتكوين ملم بكل احتياجات الوظيفة، وبالقرارات الجزئية نجد أن فئة الإطار بنسبة 84.62% أن معارف التكوين ملمة بحيثيات العمل وذلك راجع إلى المكانة المهنية التي يحتلها الإطار و التي أجبرت هذه الفئة على معرفة كل آليات العمل من خلال التكوين، ومن خلال الجدول رقم(32) نجد نسبة 76.92% من أفراد فئة الإطارات معارف التكوين تتناسب وإلى حد كبير مجال العمل ومنه نجد إن إذا كانت المعارف تتناسب مع طبيعة العمل فهي ملمة بكل جوانبه، وعمال التنفيذ شكلت نسبة قدرت بـ 85.71% من كون معارف التكوين ملمة بحيثيات العمل ويفسر ذلك انطلاقاً من الجدول رقم(28) حيث نجد أن تكوين فئة عمال التنفيذ خارج

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

المؤسسة وبنسبة 100% وهذا ما يمكن هذه الفئة بأن يكون التكوين ملما بكل جوانب العمل. وكما نجد نسبة 89.83% من عمال الأمن التكوين كان ملما بكل حيثيات العمل ويفسر ذلك انطلاقا من الجدول رقم (29) الذي يوضح نسبة 94.92% من عمال الأمن تكوينهم كان لمدة كافية وبنسبة 67.80% كانت معارفه متناسبة مع مجال العمل و هذا كما هو موضح في الجدول رقم (32) ومنه يمكن القول أن مدة التكوين إضافة إلى درجة تناسب المعارف التكوين مع مجال العمل تحقق الرفع في المعارف والمهارات للعمال، وحسب دراسة صبرينة ميلاط أن كلما زادت استفادة العامل من فرص التكوين كلما زادت قدراته المهنية ويصبح أكثر تحكما في العمل وأكثر تفاديا للأخطاء، ومنه نستنتج أن تفعيل عملية التكوين لمدة مناسبة مع متطلبات العمل تساعد على الاطلاع بكل جوانب و حيثيات العمل وذلك من أجل تحقيق الانسجام بين قدرات العامل ومتطلبات وظيفته، وكما نجد أن التكوين تؤدي إلى الترقية بنسبة ضئيلة قدرت بـ 11.83% وهذا راجع إلى سياسة وخصوصية المؤسسة في تفعيلها لعنصر الترقية.

الجدول رقم (34) : يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كان التكوين يساعد على التقليل من التوتر وحدة المشاكل في المؤسسة.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								
	عمال أمن		عامل تنفيذ		إطار				
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
81.72	76	71.19	42	100	21	100	13	نعم	س35
18.28	17	28.81	17	00	00	00	00	لا	
100	93	100	59	100	21	100	13		المجموع

*الجدول أعلاه يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كان التكوين يساعد على التقليل من التوتر وحدة المشاكل في المؤسسة حيث تشير المعطيات الإحصائية بنسبة 81.72% متمحورة في الإجابة بنعم وبنسبة قدرت بـ 18.28 الإجابة ب لا، وبالقرارات الجزئية يتضح لنا أن فئة الإطار بنسبة 100% كانت إجاباتهم أن التكوين يساعد على التقليل من التوتر وحدة المشاكل داخل المؤسسة كون أن التكوين ملم بكل حيثيات العمل ويساعد على اكتساب آليات واستراتيجيات العمل التي تساعد هذه الفئة على الاتصال والقيادة، (أنظر الجدول

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

رقم (33) وإضافة إلى ذلك نجد أن التكوين يساهم في مواجهة المشاكل داخل المؤسسة وحلها نتيجة للمهارات والمعارف المكتسبة منه وهذا حسب ما يتطابق مع المقابلة رقم (02) مع مدير مركز تموين الوقود كون أن التكوين يوضح كل المعارف و الإجراءات التي يقوم بها أي مسؤول داخل نطاق عمله و هذه الإجراءات تمكنه من مواجهة أي خطر يهدد كيان المؤسسة، وحتى مواجهة المشاكل والأخطار داخلها ومحاولة حلها، ومنه يساعدنا التكوين على التقليل من المشاكل والتوترات .وكما نجد عمال التنفيذ يرون أن التكوين يساهم في التقليل من المشاكل بنسبة 100% وذلك راجع إلى أن التكوين يوضح كل معايير العمل و يساعد على التقليل من الأخطاء والأعباء على المشرفين خاصة، وحسب دراسة صبرينة ميلاط أن التكوين يساعد على تطوير مهاراته وقدراته ويصبح أكثر تحكما في العمل وأكثر تفاديا للأخطاء، فقلة أو نقص أخطاء العمل يساعد العمال على ضعف التوتر ومشاكل العمل، ونجد نسبة 71.19% من عمال الأمن صرحوا بأن التكوين يقلل من التوتر وحدة المشاكل، وذلك يفسر انطلاقا من المقابلة رقم (01) كون أن التكوين يساعد على اكتساب آليات العمل و هذا ما يحسن العلاقات داخل جماعة العمل ويقلل من المشاكل الناجمة عن ضعف الأداء نتيجة للعمل في روح الجماعة، فالتكوين يقوي علاقات العمل ويقلل من التوتر والمشاكل داخل جماعات العمل. و نجد نسبة 28.81% التكوين لا يساعدها على التقليل من التوتر وحدة المشاكل راجع إلى أن مدة التكوين غير كافية (أنظر الجدول رقم 29) الذي يوضح أن نسبة 5.38% النسبة الإجمالية لمجتمع الدراسة يصرحون بأن مدة التكوين لا يناسب مجال العمل و هذا كما هو موضح في الجدول رقم (32) وهذا ما أدى إلى أن التكوين لا يقلل من المشاكل وحدة التوتر داخل بيئة العمل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (35): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص ما إذا كان يفكر في مغادرة المؤسسة.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								
	إطار		عامل تنفيذ		عمال أمن		المجموع		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		تكرار	
26.88	25	42.37	25	00	00	00	00	نعم	س:36
73.12	68	57.63	34	100	21	100	13	لا	
100	93	100	59	100	21	100	13	المجموع	

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كان العامل يفكر في مغادرة المؤسسة حيث تشير القراءات الإحصائية بنسبة 73.12% من الإجابات ب لا أي عدم التفكير في مغادرة المؤسسة وذلك يفسر انطلاقاً من الجدول رقم (31) الذي يوضح أن التكوين يساهم في تنمية الولاء للمؤسسة حيث كانت النسبة المقدرة ب 67.75% ومنه نجد أن التكوين يساهم في تقليص الفجوة بين احتياجات الوظيفة وقدرات العامل و كما يساعد العامل على اكتساب مجموعة من المهارات والمعارف تمكنه من أداء وظائفه بكل أريحية في كون أن المعارف المكتسبة من التكوين ملمة بكل حيثيات العمل (أنظر الجدول رقم 33) الذي يوضح ذلك بنسبة قدرت ب 88.17% أن معارف التكوين تضم كل جوانب العمل ومنه يحقق للعامل الرغبة في البقاء في المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها نتيجة لتوازن القدرات ومهارات العامل مع وظائفه، و بالقراءات الجزئية نجد أن فئة الإطارات ترغب في البقاء في المؤسسة بنسبة 100% ونفسر ذلك إنطلاقاً من الجدول رقم (07) الذي يوضح الوضعية المهنية لفئة الإطار والذي تشير بنسبة 100% إنه دائم ولهذا لا ترغب هذه الفئة في التفكير في مغادرة المؤسسة إضافة إلى أن التكوين ساعدها على التغلب على ضغوط العمل بنسبة 100% وهذا كما هو موضح في الجدول رقم (34) الذي يبين أن التكوين يقلل من التوتر وحدة المشاكل ومنه التغلب والقضاء على ضغوط العمل، إضافة إلى توضيح الاستراتيجيات الفعالة في الإشراف وهذا ما يمكن الإطار من عدم التفكير في مغادرة المؤسسة، حسب دراسة أمجد علي إبراهيم أن ضغوط العمل تؤدي إلى الشعور بالملل و التقصير في أداء الأعمال و منه فالتكوين يساهم في التقليل من الضغوط

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

العمل من خلال المعارف المكتسبة منه و التي تحقق هذه الأخيرة الاستقرار داخل بيئة العمل، و كما نجد نسبة 100% لعمال التنفيذ لا يفكرون أيضا في مغادرة المؤسسة وذلك راجع إلى أن المؤسسة تفعل عملية العمل في روح الجماعة وهذا ما يتوافق مع المقابلة رقم (03) كون أن العمل في روح الجماعة يؤثر على الجماعة و على العمل و ذلك من خلال تكوين علاقات حسنة مع الأفراد وتمكنهم من أداء المهام بكل أريحية و ذلك من خلال عملية التكوين التي تساهم في زيادة المعارف و تقليص الفجوة بين أداء العمال في إطار المجموعة الواحدة و منه نجد أن التكوين يساهم في زيادة أداء جماعة العمل من ناحية، و تقوية العلاقات بينهم من ناحية أخرى و هذا ما يساعد العمال على عدم التفكير في مغادرة المؤسسة وحسب دراسة إلتون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية التي ترى أن لابد للعمل الصناعي أن يتوجه نحو العمل الجماعي في شكل فريق عمل أي أن العمل في روح الفريق يساعد على تحسين مناخ العمل و هذا ما يولد للعمال الرغبة في البقاء في المؤسسة. كما نجد عمال الأمن بنسبة 57.63% ليس لديهم الرغبة في مغادرة المؤسسة وذلك يفسر بأن للعامل القدرة على التكيف مع الظروف المهنية ومنه فالتكوين يساهم في زيادة معدل الانتماء و الاستقرار في المؤسسة لأن بقاء العامل في المؤسسة و عدم تفكيره في مغادرتها مرتبط بسياسة هذه الأخيرة و هذا ما جاءت به دراسة صبرينة ميلاط. و بالنسبة لـ 42.37% من عمال الأمن من الذين يرغبون في مغادرة المؤسسة يفسر إنطلاقا من الجدول رقم (07) الذي يوضح أن نسبة 66.10% من عمال الأمن يعملون بالعقود المؤقتة . و منه نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة لا يرغبون في مغادرتها دليل على مدى انتمائهم واستقرارهم .

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (36): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن سبب الموافقة على مغادرة المؤسسة.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية		
		عمال الأمن		
%	تكرار	%	تكرار	
28	7	28	07	س:37 عدم الشعور بالأمان
72	18	72	18	الظروف البيئية للمؤسسة
100	93	100	13	المجموع

*يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول سبب الرغبة في مغادرة المؤسسة، و تشير المعطيات الإحصائية بنسبة 72% راجع إلى الظروف البيئية للمؤسسة و بنسبة 28% لعدم الشعور بالأمان، وبالقرارات الجزئية نجد أن العمال الذين يرغبون في مغادرة المؤسسة هم عمال الأمن فقط ونفس ذلك انطلاقاً من الظروف البيئية غير مهيئة. و هذا أحد العوامل الأساسية التي تولد الرغبة في تغيير بيئة العمل لأن الظروف البيئية تلعب الدور الهام في تحقيق الانسجام والتكيف مع جماعات العمل و مع العمل خاصة، وحسب دراسة أمجد على إبراهيم أن ظروف العمل كالتهدية والإضاءة، ووفرة الأجهزة تساعد على جودة العمل و شعور العامل بأن البيئة المحيطة بهم مهيئة للعمل. فتحسين ظروف العمل تجعل العامل أكثر ولاء و استقراراً للمؤسسة، وكما نجد أيضاً الوضعية المهنية (أنظر الجدول رقم 07) تؤثر على استقرار العامل داخل المؤسسة وبما أن عامل الأمن يعمل بالعقد المؤقت فهو يرغب في مغادرة المؤسسة من أجل ضمان عمل دائم و مستقر فتخوفه من فقدان عمله يجعله دائماً يشعر بعدم الأمان والرغبة في مغادرة المؤسسة و البحث عن عمل دائم يحقق له نوعاً من الشعور بالأمان و الراحة. و منه نستنتج أن بيئة و ظروف العمل تعتبر من العوامل التي تحقق الاستقرار للعمال إضافة إلى الوضعية المهنية التي تلعب هذه الأخيرة الدور في التأثير على العامل و راحته في المؤسسة.

*من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول السؤال المفتوح المعنون ب: كيف للتكوين أن يساعد على الاستقرار في عملك؟ ومنه نجد أن الإجابات كانت متمحورة في أن التكوين يساهم في زيادة القدرات والمهارات للعمال مما يساهم في التقليل من ضغوط العمل و التي قد تؤثر هذه

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الأخيرة على أداء و سلوكيات العمال وحسب دراسة سامي خليل فحجان أن ضغوط العمل تؤثر على القدرات لدى العاملين فكلما زاد معدل ضغوط العمل زاد معدل الرغبة في مغادرة بيئة العمل حيث نجد أن ضغوط العمل تؤدي إلى الملل والضعف والتقصير من الأداء وهذا ما توصلت إليه دراسة امجد على إبراهيم .وكما نجد أن التكوين يساهم في التحسين و الرفع من القدرات لمواجهة هذه الضغوط و التقليل من حدة المشاكل و التوتر الناجمة عن عدم الاتزان الوظيفي الذي يخلق الرغبة في عدم العمل أو في مغادرة المؤسسة ككل فالتكوين قد يؤدي إلى زيادة آليات و استراتيجيات العمل، ومنه يقلص الفجوة ما بين قدرات العامل و احتياجات الوظيفة و حسب دراسة صبرينة ميلاط أن التكوين يساهم في زيادة معدلات الإلتزام و الاستقرار في المؤسسة لأن بقاء العامل في المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها راجع إلى عملية التكوين الذي يساعد على تطوير القدرات و المهارات و هذا ما يجعل العامل أكثر نضجا وتحملا للمسؤولية ومن خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة في الجدول رقم (35) الذي يعبر عن عدم رغبة العمال في مغادرة المؤسسة و هذا دليل على مدى استقرارهم وولائهم للمؤسسة. فالتكوين يؤدي إلى استقرار العمال في المؤسسة لأنه يمكن العمال من معرفة الآليات و القواعد الفعالة لأداء المهام دون أخطاء و دون تأخير و هذا ما ينتج عنه روح المسؤولية التي تثبت في روح الإلتزام للمؤسسة، كما نجد أن التكوين يساهم في توضيح طرق العمل الذي يحقق تناغم الفرد مع وظيفته و مع جماعات العمل كون أن التكوين قد يقلل من نسبة الأخطاء و المشاكل في العمل. وكما نجد إجابات بعض الإطارات حول هذا التساؤل مبنية على أن التكوين يساهم في توضيح آليات العمل و الأساليب الفعالة في الإشراف كون أن هذه الأساليب تساهم في توطيد العلاقة بين كل المستويات الوظيفية، وبتوطيد العلاقات داخل الهيكل التنظيمي يتحقق الإستقرار في المؤسسة، و كما سجلت إجابات عمال التنفيذ متمحورة في أن التكوين يوضح آليات العمل ويجعل العامل أكثر إتقانا و دقة لعمله مما يؤدي إلى ضعف المشاكل داخل جماعة العمل و مع المشرفين خاصة ومنه فالتكوين يساهم في ارتفاع مستوى العمل و خاصة العمل في روح الفريق الذي ينمي العلاقات مع الزملاء و المشرفين و يساهم في خلق جو ودي في العمل وحسب دراسة بونورة علي أن مستوى العمل بروح الفريق تساهم في تنمية علاقات الرؤساء مع المرؤوسين و ذلك بغرض خلق جو في العمل .وكما نجد أن التكوين يساهم أيضا في الترقية و يسمح للعمال بمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يحقق الاستقرار الوظيفي و بملاحظة إجابات عمال الأمن نجد أن التكوين

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

يساهم في زيادة العلاقات بين العمال في كل مستوى تنظيمي، وحتى مع كل جماعات العمل لأن المهارات والمعارف المكتسبة من التكوين تقلص من الفروق المهنية بين العمال. ومنه نستنتج أن التكوين يحقق الإستقرار الوظيفي لأنه يساهم في تناغم القدرات مع احتياجات العمل كما يساهم في التدرج الوظيفي (النقل والترقية) ويحسن العلاقات داخل كل مستوى تنظيمي ومنه فالعلاقات تلعب الدور الهام في استقرار العامل وتنمية ولائه للمؤسسة .

5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات:

5-1- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الأول: كيف يساهم التأهيل المهني في ترسيخ

الالتزام التنظيمي؟

من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بالتساؤل الأول في المحور الثاني والمعنون ب: يساهم التأهيل المهني في ترسيخ الإلتزام التنظيمي ، و الذي تضمن هذا المحور 10 أسئلة في استمارة الدراسة، وفي إطار تحليلنا لهذا المحور توصلنا إلى جملة من النتائج والمستخلصة كالتالي: بعد الإطلاع على إجابات أفراد مجتمع الدراسة اتضح لنا أن المؤسسة تهتم بتفعيل عملية التأهيل المهني داخل بيئتها التنظيمية، وهذا كما هو موضح في الجدول رقم(11) الذي يبين أن نسبة 100% من أفراد مجتمع الدراسة خضعوا لعملية تأهيل من اجل التعرف على محيط المؤسسة. وذلك نظرا لأهميته، حيث يمكن العمال من معرفة كل الطرق والأساليب المعمول بها في المؤسسة وهذا ما يساعدهم على أداء الوظائف المهنية وذلك بنسبة 100% وهذا ما يعرضه الجدول رقم(12) كون أن عملية التأهيل جد ضرورية داخل بيئة و محيط المؤسسة لأنها تساهم في توضيح رسالة المؤسسة. ونجد نسبة 87.10% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة تؤكد أن عملية التأهيل تساعد العمال في اكتساب مهارات الاتصال ، حيث يمكن العمال من ضرورة إتباع التدرج الطبقي وفق الهيكل التنظيمي في عملية الاتصال الصاعد خاصة، وكما يساهم أيضا في تحديد أسلوب الاتصال النازل والذي قد يكون كتابيا كون أن المؤسسة تنظم بيروقراطي. أو شفاهي كون أن المؤسسة لا تخلو من العلاقات الغير رسمية التي تفرض نفسها باعتبار المؤسسة نسقا ثقافيا اجتماعيا، كما يوضح التأهيل ضرورة الاتصال الأفقي لأن خصوصية العمل تتطلب ذلك، وإضافة إلى ذلك نجد أن عملية التأهيل توضح مدى صرامة المؤسسة في تطبيق القوانين والعقوبات، و هذا كما يوضحه الجدول رقم(17) الذي يبين بنسبة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

100% أن المؤسسة تفعل المراقبة الدائمة في إطار العمل وذلك من أجل ضبط السلوكيات المهنية لعمالها على مختلف مستوياتهم الإدارية داخل الهيكل التنظيمي، وهذا ما اجبر وألزم العمال على ضرورة التقيد بتسجيل دخولهم وخروجهم من المؤسسة خاصة ولاختيارها لآلية التسجيل الدخول والمغادرة من المؤسسة بالتوقيت الإلكتروني بنسبة 81.72% أنظر الجدول رقم (18) دليل على مدى التزامهم بقوانين والقواعد المعمول بها في المؤسسة. ومن هنا نجد أن عملية التأهيل عرفت العمال بالآليات التي يتبعونها لضمان حقوقهم داخل البيئة التنظيمية وكذلك كيفية تبرير غياباتهم وهذا كما هو موضح في الجدول رقم (19) الذي يبين أن المؤسسة تفعل كل الآليات لتبرير الغياب وعلى اختلافها، وكما نجد أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة و بنسبة 81.72% تبرر غياباتهم بطلب رخصة الغياب و هذا ما يؤكد أن عملية التأهيل ركزت على توضيح آليات وأساليب العمل وكل الإجراءات المهنية التي تكون وفق التنظيم الرسمي، لكن دون إغفال التنظيم الغير رسمي والعلاقات الشخصية داخل المؤسسة و هذا الأخير الذي قد يساهم في نجاح التنظيمات وتحقيق استمراريتها، ومنه نستنتج أن التأهيل المهني يساهم في ترسيخ الإلتزام التنظيمي من خلال ما يوضحه من آليات وطرق العمل النمطية التي تسير وفقها المؤسسة، إضافة إلى مدى صرامة تطبيق القوانين المعمول بها ومنه يلتزم العامل بها، لأن إذا كانت له دراية بكل جوانب العمل ولكيفية أداء المهام كان له معدل التزام اكبر، وكما نجد أن التأهيل يحدد ويوضح بيئة العمل والثقافة التنظيمية التي تضبط العمال داخل المؤسسة، كما تهتم بتصنيف الوظيفة وتحديد كل الجوانب المتعلقة بأداء العمل من بيئة العمل الفيزيائية، جماعة العمل، آلات العمل، المواد التي يقوم عليها العمل وغيرها، وهذا ما يقودنا إلى استخلاص أن للتأهيل المهني دور في ترسيخ الإلتزام التنظيمي لعمال مؤسسة نפטال -تبسة- وهذا يوضحه بصورة جيدة الجدول رقم (16) أن نسبة 89.87% من أفراد مجتمع الدراسة تلتزم بخاصية من خصائص العمل و هي الإلتزام بالمواعيد الرسمية للعمل .

5-2- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الثاني: كيف يساهم التدريب في تحقيق الرضا المهني؟

من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالتساؤل الثاني الذي يتضمنه المحور الثالث والمعنون ب: يساهم التدريب في تحقيق الرضا المهني، والذي يضم 09 أسئلة من استمارة الدراسة وفي

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

إطار تحليلنا لهذا المحور توصلنا إلى جملة من النتائج والمستخلصة كالتالي: بعد الإطلاع على إجابات أفراد مجتمع الدراسة اتضح لنا من خلال الجدول رقم (20) أن المؤسسة نفضال -تبسة- تهتم بتفعيل عملية التدريب لعمالها في كل المستويات التنظيمية بنسبة 100% لما لها من أهمية داخل الهيكل التنظيمي لأنه يمكن من اكتساب مهارات العمل ويساعد العمال في استيعاب الدور المهني، كما نجد أن المؤسسة تفعل التدريب على مختلف فتراتها الزمنية، وذلك راجع إلى خصوصية و طبيعة المهام وهذا كما هو موضح في الجدول رقم (22)، و من خلال معطياتنا الإحصائية ومن إجابات أفراد مجتمع الدراسة أن مؤسسة نفضال -تبسة- تهتم بالمدة المخصصة لعملية التدريب وذلك لأن المدة الكافية في عملية التدريب تساهم في اكتساب المهارات المهنية والأساليب الفعالة في مزاولة الأداء وهذا كما هو موضح في الجدول رقم (24)، و إضافة إلى ذلك نجد أن التدريب يساعد العمال على إنجاز المهام دون أخطاء بنسبة 100% وهذا كما هو واضح في الجدول رقم (25) الذي يوضح أن التدريب يرفع من القدرات الأدائية والروح المعنوية للعمال أثناء مزاولة النشاط المهني، فيساهم في زيادة معدل الارتياح في تأدية المهام لأنه يحقق الاتزان الوظيفي الذي يساهم هذا الأخير في تحسين العلاقات مع كل المستويات التنظيمية ومنه نجد التدريب يساهم في تقليص الفجوة بين متطلبات الوظيفة و القدرات اللازمة لشغل الوظائف. فالتدريب يقلل من الحوادث المهنية ويجعل العامل يشعر بالارتياح في أداء وظيفته نتيجة لضعف وقلة الحوادث والصراعات المهنية التي تحدث داخل كل مستوى تنظيمي، وبالتالي فالتدريب يساهم في تحسين العلاقات نتيجة لرفع القدرات والمهارات الأدائية في مزاولة النشاط المهني من ناحية وزيادة أداء العمل دون أخطاء وبأريحية من ناحية أخرى. فالعامل الذي يشعر بان المؤسسة تهتم به و بقدراته من أجل تقليل أعباء العمل وزيادة قدراته المهنية حتما سوف يشعر بالرضا المهني الذي قد ينتج عن طريق آلية الزيادة من الكفاءة والمهارة المهنية، ومنه فإن التدريب يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك بنسبة 87.10% لعمال مؤسسة نفضال -تبسة- وهذا ما يقودنا إلى أن التدريب يساهم في تحقيق الرضا المهني وذلك من خلال زيادة المعارف والمهارات المهنية والتقليل من نسبة الحوادث المهنية التي تبث نوعا من الارتياح في تأدية المهام، أي أن الرضا المهني يكون محصلة للتدريب الذي يجعل من العمال أكثر مهارة وكفاءة لمزاولة النشاط المهني، وكما نجد أن التدريب يحقق الاتزان الوظيفي ويساهم هذا الأخير في توطيد العلاقات داخل الهيكل التنظيمي الذي يؤدي إلى الشعور بالرضا المهني.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

5-3- نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الثالث: كيف يساهم التكوين في تجسيد الاستقرار الوظيفي؟

من خلال الواقع الإمبريقي التنظيمي المسجد و المعاش بمؤسسة نفطال -تبسة- ومن خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالتساؤل الثالث الذي تضمنه المحور الرابع من محاور الاستمارة والمعنون ب: يساهم التكوين في تجسيد الاستقرار الوظيفي والذي تضمن 10 أسئلة وفي إطار تحليلنا لهذا المحور توصلنا إلى جملة من النتائج والمستخلصة كالتالي: فبعد الإطلاع على إجابات أفراد مجتمع الدراسة اتضح لنا أن مؤسسة نفطال - تبسة- تهتم بالتكوين بمختلف أنواعه، التكوين الداخلي و الخارجي وذلك لما له من فعالية لدى العمال وهذا كما هو موضح في الجدول رقم (28)، كما نجد الجدول رقم (29) يوضح أن نسبة 94.42% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة تصرح أن مدة التكوين الذي خضعوا لها كانت كافية لأنها تتناسب والإ حد كبير مع مجال العمل وذلك ما توصلنا له من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (31) . وإضافة إلى ذلك نجد أن التكوين يساهم في زيادة قدرة الفرد على أداء المهام المسندة إليه نتيجة لبرامج التكوين التي كانت كافية وملمة بحوثيات العمل بنسبة 88.17% وهذا كما هو موضح في الجدول رقم(33)، ومنه نجد نسبة 67.75% من أفراد مجتمع الدراسة ساعدهم التكوين على تنمية ولائهم للمؤسسة، لأن التكوين يؤدي إلى تطوير القدرات والمهارات ويجعلها أكثر نضجا وهذا ما يساهم في التقليل من حدة المشاكل والتوتر بنسبة 81.72% كما هو موضح بالجدول رقم(34) ، والذي يجعل من العامل لا يفكر في ترك ومغادرة المؤسسة وذلك كنتيجة لاستقراره داخل الهيكل التنظيمي و ذلك راجع إلى فعالية العملية التكوينية التي خضع لها والتي ساهمت في تقليص الفجوة بين احتياجات الوظيفة وقدرة العامل، ومنه نستنتج أن التكوين يساهم في تجسيد الاستقرار الوظيفي، و ذلك راجع إلى أن التكوين يمكن من معرفة آليات واستراتيجيات العمل التي بدورها تقلل من حوادث العمل، و الضغوط المهنية وتحقق العلاقات الجيدة داخل كل مستوى تنظيمي، كما يساهم التكوين في تحقيق التناغم للفرد مع وظيفته من جهة، وبين العامل ومختلف العلاقات داخل الهيكل التنظيمي من جهة أخرى، وهذا ما يقودنا إلى أن الاستقرار الوظيفي هو محصلة ونتيجة لتكوين الذي بدوره هذا الأخير يساهم في زيادة القدرات المهنية ويرفع من المكانة الاجتماعية داخل الهيكل التنظيمي، وكما يساهم في التغلب على المشاكل

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

والتوترات داخل محيط العمل نتيجة لآليات المهنية المكتسبة من عملية التكوين، ومنه فالتكوين يحقق الاتزان الوظيفي وينمي العلاقات داخل بيئة العمل، و يجعل العامل أكثر نضجا وتحملا للمسؤولية مما يسمح بتقليل الأعباء على المشرفين خاصة، وبه فالتكوين يساهم في تجسيد الاستقرار الوظيفي.

6- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد توصلنا لحصيلة معرفية من النتائج السوسيو تنظيمية التي أجابت عنها التساؤلات المنجزة سابقا والمتمثلة في:

- ✓ كيف يساهم التأهيل المهني في ترسيخ الالتزام التنظيمي؟
- ✓ كيف يساهم التدريب في تحقيق الرضا المهني؟
- ✓ كيف يساهم التكوين في تجسيد الاستقرار الوظيفي؟

وقد كانت النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا لها بعض نقاط التشابه والالتقاء مع بعض النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة والمعتمدة في مسار بحثنا، كما نجد عنصر الإلتزام بالمواعيد الرسمية للعمل الذي يمثل مؤشر من مؤشرات الإلتزام التنظيمي والمتعلق بالنتيجة الأولى وهذا ما توصلت إليه دراسة سامي خليل فحجان المعنونة بـ: التوافق المهني و المسؤولية الإجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة والذي توصلت إلى أن الإلتزام بالمواعيد الرسمية خير دليل على مدى الإلتزام إلى المهنة وحب العمل، وكما توصلنا أيضا إلى أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تؤثر على مدى إلتزام العامل بالثقافة التنظيمية و تساهم بدرجة عالية في تحقيق الرغبة و الإستمرارية في مزاوله النشاط المهني، وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة عاشوري إبتسام و المعنونة بـ: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والذي توصلت هذه الأخيرة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للعاملين عند مستوى $\alpha = 0.01$ وكما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار، وإضافة إلى ذلك نجد أن وضوح معايير إنجاز المهمات المطلوبة من خلال عملية التأهيل تساعد على إلتزام العمال بها وهذا ما يتفق مع دراسة بونورة علي تحت عنوان: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

والذي تمحور أحد النتائج المتوصل إليها في أن وضوح معايير إنجاز المهمات المطلوبة تساعد الأفراد على فهم كفاءات تطبيق القوانين المعمول بها ، كما نجد أيضا أن إذا كان للعمال دراية أن الأخطاء غير مسموح بها و مدى صرامة تطبيق العقوبات يصبح العمال ملتزمين بها، و هذا ما توصلت إليه هذه الدراسة كون أن تطبيق القوانين يساعد على ارتياح الموظفين وخاصة إذا علم أن الأخطاء غير مسموح بها فيشعرون بتحمل المسؤولية.وكما نجد أيضا دراسة عوض الله محمد على محمد توصلت إلى مجموعة من النتائج تتفق وإلى حد كبير مع النتائج المتوصل إليها في بحثنا والخاصة بالنتيجة الأولى وهي أن التدريب التأهيلي للموظفين (التأهيل) يؤدي إلى زيادة ورفع الروح المعنوية ومنه نجد أن التأهيل الذي يخضع له العمال يشعرهم بالارتياح نتيجة لدراية بكل قواعد وظروف العمل، وهذا ما توصلنا إليه إضافة إلى أن ظروف العمل تؤثر على مدى التزام العمال بالعمل وقواعده، وهذا ما توصلت إليه دراسة أمجد على إبراهيم نصار تحت مسمى دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بغزة، متوصلة إلى وجود علاقة قوية بين ظروف العمل والإلتزام التنظيمي كالتهوية والإضاءة ووفرة الأجهزة تساعد العمال على الشعور بأن البيئة مهيئة للعمل وكما نجد أن الإجابة الثانية تشترك مع بعض النتائج التي قدمتها دراسة عوض الله محمد على المعنونة بـ: دور التدريب على أداء العاملين حيث توصلت هذه الأخيرة إلى أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وهذا ما توصلنا له من كون أن التدريب يحقق الإلتزام الوظيفي ويساهم في ارتفاع معدل الأداء وكما توصلت دراسة عوض الله محمد على محمد إلى أن تنوع البرامج التدريبية واختيار الأسلوب الأفضل في التدريب حسب نوع وطبيعة العمل يؤدي إلى نتائج مرضية إضافة إلى دراسة جمعي لسود المعنونة بـ من تطوير المهارات الرئيسية في مكان العمل إلى مفهوم "المهارات اللازمة للتوظيف المستدام" إن تفعيل التدريب الداخلي و الخارجي لتطوير المهارات الرئيسية يسمح بتعزيز قابلية التوظيف مستدام وهذا ما تم استنتاجه من خلال الواقع الميداني لبحثنا وكما نجد أن تدني مستوى الأداء قد يكون راجعا إلى تدني مستوى التدريب وفعاليتيه وهذا ما يشترك مع دراسة هالة الطيب السنوسي محمد المعنونة بـ: أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية، و الذي توصلت إلى أن انخفاض مستوى الإنتاجية وفعالية الأداء يعود إلى تدني مستوى التدريب الداخلي والخارجي، وكذلك نجد دراسة بونورة علي تتشارك نتائجها مع النتائج المستخلصة من التساؤل الثاني كون أن العمل في روح الفريق تنمي العلاقات

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

وتخلق جوا وديا في العمل وكذلك دراسة فرانسيس ايشيموي المعنونة ب الممارسات الأخلاقية و الرضا الوظيفي للموظفين في شركة ملابس Tonlé في كمبوديا توصلت إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال جو العمل و العلاقات الحسنة بين العمال . و كذلك دراسة فانيسا بوير المعنونة ب اثر أبعاد الرضا الوظيفي على الرغبة في ترك المهنة بين فنيو الإسعاف / المسعفون (TAP) من كيبك توصلت إلى أن مستوى التدريب كبروتوكولات راسخة و كمجموعة واسعة جدا من المواقف التي قد يجتمع فيها هؤلاء العمال كعامل آخر للرضا الوظيفي وهذا ما يشترك مع نتائج بحثنا، أما النتائج المتحصل عليها من بحثنا انطلاقا من التساؤل الثالث تتشارك هذه النتائج مع دراسة صبرينة ميلاط المعنونة ب: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، الذي توصلت هذه الأخيرة إلى أن كلما زاد العامل من فرص التكوين كلما زادت قدراته المهنية وثقته في أداء المهام المسندة إليه، كما يساهم أيضا في الإحساس بالطمأنينة على مستقبله وأيضا توصلت إلى أن التكوين يساهم في زيادة معدل الإلتفاء والاستقرار في المؤسسة وهذا ما يتفق بدرجة عالية مع نتيجة بحثنا وكل هذا يعتبر نوعا من التبادل المعرفي فيما بين الدراسات.

صعوبات الدراسة

لا يخلو أي بحث علمي سوسيولوجي من الصعوبات التي تعترض المسار البحثي، وبالإسقاط على طبيعة موضوعنا فقد واجهنا بعضها على الشق الميداني وبعضها على الشق النظري.

✓ على المستوى النظري:

- بالرجوع إلى الإطار المعرفي والنظري واجهنا صعوبة في ندرة المراجع حول التوافق المهني سواء الورقية أو الإلكترونية، وبالأخص في مجال تخصصنا.

✓ على المستوى الميداني:

- في عملية تحكيم الإستمارة واجهنا صعوبة في غياب الأساتذة من الكلية وخاصة الأساتذة في الاختصاص لخروجهم خارج الوطن من اجل حضور ملتقيات علمية.....، إضافة إلى عدم قبول بعض الأساتذة لتحكيم الاستمارات نظرا لضيق الوقت والتزاماتهم .

- إنتشار فيروس كوفيد19 خلال فترة الدراسة الميدانية مما أعاق الدراسة الميدانية وخاصة في إجراء المقابلات والملاحظات واختصارها بما قدمناه في بحثنا هذا .

خاتمة

خاتمة:

باعتبار أن الموارد البشرية هي أحد أهم الركائز الأساسية للمؤسسة، حيث لا يمكن أن نتخيل أي تنظيم يخلو من الموارد البشرية، فالتنظيمات دائما بحاجة إلى الموارد البشرية ولطاقاتها ومؤهلاتها و مهاراتها وذلك من أجل تحقيق فعالية التنظيم و لتحقيق هذا الأخير يجب أيضا على التنظيمات أن تفعل جملة من الآليات لرفع المهارات والقدرات لمواردها البشرية بغية تحقيق الاتزان الوظيفي الذي سوف يحقق الفعالية والاستمرارية التنظيمية وحتما سوف يحقق التوافق المهني .

وانطلاقا من دراستنا الراهنة المتناولة موضوع دور تنمية القدرات الوظيفية في تحقيق التوافق المهني بمؤسسة نفضال-تبسة- وبالاعتماد على الجانب النظري والمعارف السوسولوجية التي سمحت لنا الكشف ميدانيا على الإجابة على تساؤلات الدراسة والمتمثلة في آن للتأهيل المهني دور في ترسيخ الإلتزام التنظيمي وذلك من خلال معرفة كل القوانين والإجراءات المهنية، إضافة إلى معرفة أن التدريب يساهم في تحقيق الرضا المهني من خلال رفع من القدرات والمهارات لتحقيق الاتزان الوظيفي، و أيضا توصلنا إلى أن التكوين يساهم في تجسيد الاستقرار الوظيفي وذلك عن طريق اكتساب الآليات والاستراتيجيات المهنية التي قد تحقق الاتزان مع المستجدات التكنولوجية الجديدة واستيعاب الدور المهني وهذا ما أثبتته النتائج المتحصل عليها في دراستنا.

قائمة
المصادر
و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

➤ المعاجم والموسوعات:

- 1- أنس إبراهيم وآخرون: معجم الوسيط، القاهرة، دار المعرفة، 1972.
- 2- جورج مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة: أحمد عبد الله زايد وآخرون، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، المجلد 01، 2000.

➤ الكتب:

- 3- أنجريس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات علمية -، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، الجزائر، دار القصة للنشر، ط 2، 2006.
- 4- الجملي خيرى خليل: التنمية الإدارية الاجتماعية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 1988.
- 5- الجوهري محمد: قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، ترجمة: مصطفى خلف الله الجواد، القاهرة، مركز البحوث والدراسات الجامعية، 2002.
- 6- حسن راوية: إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، الإسكندرية، دار الجامعة، 2004.
- 7- السعيد مبروك إبراهيم: تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2012.
- 8- السلمي علي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتب غربي، 1985.
- 9- طه فرج القادر: علم النفس الصناعي والتنظيمي، القاهرة، دار المعرفة، ط 1988، 06.
- 10- عادل راشد أحمد: مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت، دار النهضة العربية، 1981.
- 11- عبد الباقي صلاح الدين: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 12- عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2005.
- 13- علي محمد عبد الوهاب: الإدارة بالأهداف-النظرية و التطبيق-، مصر، دار غريب، 2008.
- 14- عيشور نادية سعد وآخرون: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، قسنطينة، رأس الجبل للنشر والتوزيع، 2017.

15- لوغان جاك مارك: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: نبيل جواد، دبلد، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع ، دس .

16- محمود عبد الفتاح رضوان: تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.

17- محمد عويضة كامل محمد: علم النفس الصناعي، بيروت، دار الكتب العلمية، 1996.

18- محمود القاسم بديع: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط01، 2001.

19- هيجان عبد الرحمان احمد: تنمية مهارات المدربين، الرياض، د د ، 2011.

20- وصيفي عقيلي عمر: إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد إستراتيجي-، حلب، دار وائل للنشر، 2005.

➤ المجالات العلمية:

21- بن عنتر عبد الرحمان: "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 02 جوان 2002.

➤ المحاضرات:

22- بلخضر شاكر: مرداسي حمزة، قمري حياة، "المدرسة الكلاسيكية بين التايلورية و التايلورية المحدثه"، (محاضرة منشورة)، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، مقياس: نظريات المنظمات، سنة أولى ماجستير- مدرسة دكتوراه- ، 2008.

➤ الرسائل الجامعية:

23- إبراهيم نصار أمجد علي: دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بغزة، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، (رسالة منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، 2016.

24- أبو سليمة باسمة علي حسن: مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (رسالة منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

- 25- بحري صابر: ضغوط العمل وعلاقته بالتوافق المهني لدى الصحافة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، (رسالة منشورة) جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014-2015.
- 26- بنت حمزة هبة قحطان سعد: درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني (السلطات والإدارة)، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التنموية والتخطيط، (رسالة منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 27- بن شارف حسين: دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهويات المهنية، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، (رسالة منشورة) جامعة وهران، وهران، 2011-2012.
- 28- بوزورين فيروز: أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، (رسالة منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016-2017.
- 29- بوعطيط سفيان: طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، (رسالة منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- 30- بونورة علي: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، (رسالة منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- 31- تاويرت نور الدين: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، (رسالة منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
- 32- حليوي طلال محمود: دور المشاكل النفسية و الاجتماعية في التوافق المهني، أطروحة لنيل الدكتوراه في إدارة الأعمال، (رسالة منشورة) جامعة حلب، حلب، 2014.

- 33- دليو فضيل: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، (رسالة منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
- 34- زروقة هشام: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم النفس والعمل والتنظيم، (رسالة منشورة)، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016-2017.
- 35- السامراني أحمد هشام: أثر إستراتيجية التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، رسالة لنيل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، (رسالة منشورة)، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2010.
- 36- السنوسي محمد هالة الطيب: أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، (رسالة منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
- 37- عاشوري ابتسام: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مذكرة لنيل الماجستير في علم التنظيم والعمل، (رسالة منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004-2005.
- 38- عوض الله محمد علي محمد: دور التدريب في أداء العاملين، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، (رسالة منشورة)، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2007.
- 39- الغامدي خالد عبد الله الميرياني: دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية و المالية، (رسالة منشورة)، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 1435.
- 40- فحجان سامي خليل: التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، رسالة للحصول على الماجستير في علم النفس، (رسالة منشورة) الجامعة الإسلامية بكلية التربية، غزة، 2010.
- 41- فلاح الزهرة: سياسة تأهيل العدالة في القطاع المنتج وانعكاس ذلك على نمو الإنتاجية، مذكرة تخرج للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، (رسالة منشورة)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007-2008.

- 42- مانع سبرينة: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجماعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، (رسالة منشورة) جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 43- مدفوني هنده: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، (رسالة منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017.
- 44- مكناسي محمد: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم، (رسالة منشورة) جامعة منتوري، قسنطينة، 2016-2017.
- 45- مزبوة بلقاسم: السلطة والرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، (رسالة منشورة)، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008-2009.
- 46- ميلاط صبرينة: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، (رسالة منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- 47- نابتي سامية: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، (رسالة منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.

➤ الرسائل الجامعية الأجنبية :

- 48- Forcioli française : l'efficacité des formations longues chez les cadres ,france ,université de rouen, ufr des sciences de l'homme et de la société ,**mémoire professionnel master 2 métiers de la formation** ,parcours ingénierie et conseil en formation,septembre 2009.
- 49- Lassoued djemai :du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de "compétences d'employabilité

دurable” ،france ،rouennormandie université، ufr des sciences de l'homme et de la société.**thèse pour obtenir le diplôme de doctorat en sciences de l'education، 2017.**

50- Nishimwe francine : satisfaction au travail des employées dans une entreprise de vêtements ayant des pratiques éthiques cas de tonlé au cambodge- analyse exploratoire de la satisfaction au travail sur base de la théorie factorielle- ،cambodge ،**master en sciences de la population & développement،2015-2016.**

51- Vanessa boies : l'influence des dimensions de la satisfaction au travail sur l'intention de quitter la profession chez les techniciens ambulanciers/paramédics (tap) du québec ،canada ،**mémoire maîtrise en relations industrielles maître ès arts (m.a.)،2015.**

➤ المواقع الإلكترونية:

52- بلية نجيب: "تمودج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر- الخلفيات والحدود"، تم الاسترجاع في 2020/01/02 على 12:11:30 على الرابط:

[http :e_biblio.univmosta.d3/ha,dle/123456789/815.](http://e_biblio.univmosta.d3/ha,dle/123456789/815)

53- حمداوي جميل: "جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا"،شبكة الألوكة، 2015 ثم الاسترجاع في 2020/01/01 على 15:30:03 على الرابط: www.alukah.net

54- جواد كاظم رحاب حسين: "محاضرة في التجارب التي قام بها تايلور"، جامعة بابل بكلية الإدارة والاقتصاد، قسم علوم مالية ومصرفية، 2018/01/11، في 18:22:13 تم الاسترجاع في 2020/01/06 على 22:55:10 على

الرابط: business_uobadylon_edn.diu.iq/lecture.aspx_?

➤ الوثائق:

55- سجلات ووثائق المؤسسة.

قائمة الملاحق

- 1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال - تبسة -.
- 2- إذن بالدخول مؤشر فيه من طرف إدارة الجامعة و مدير المؤسسة ميدان الدراسة.
- 3- وثيقة ولوج 03 عمال لفترة تدريب .
- 4- شبكة الملاحظة .
- 5- الاستمارة .
- 6- دليل المقابلة .

شبكة الملاحظة:

<p>حصة الملاحظة رقم:</p> <p>التاريخ:/...../.....</p> <p>التوقيت::.....:..... الفئة السوسيو مهنية:.....</p> <p>المدة :</p>	<p>محتوى الملاحظة</p>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>الفضاء المكاني</p>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>الأنشطة المحيطة بالموضوع محل الدراسة</p>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>حوصلة عن النتائج</p>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>تحليل النتائج المتحصل عليها</p>



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم : علم الاجتماع



اسنمارة بحث في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل.

دور تنمية القدرات الوظيفية في تحقيق التوافق المهني

- دراسة ميدانية لعمال مركز تمويل الوقود في مؤسسة نفضال تبسة - دراسة حالة-

أخي الكريم/ أختي الكريمة .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، إن الاحترافية في البحث العلمي هي المزوجة بين الجانب النظري والميداني ولتحقيق ذلك لابد من تعاونكم من خلال قراءة العبارات بكل عناية ، راجين منكم الإجابة بكل موضوعية وذلك بوضع العلامة (X) في خانة الاقتراحات التي ترونها مناسبة، وهذا سوف يكون له الأثر البالغ في الحصول على أفضل النتائج.

ونود أن نحيط سيادتكم علما بأن ما تدلون به من آراء ستكون موضع اهتمامنا وعلما :

التأهيل: عملية تساهم في توضيح الحقوق و الواجبات وكل القواعد القوانين التي تعمل فقها المؤسسة ، وتكون لمدة يوم إلى أسبوع.

التدريب: عملية اكتساب مجموعة من المعارف لمدة متوسطة من أسبوع إلى ثلاثة أشهر لتحسين الأداء الأنبي ، ويكون التدريب داخل المؤسسة أو خارجها (في مراكز خاصة)

التكوين: عملية اكتساب معلومات ومهارات ، لمدة طويلة من ثلاثة أشهر فأكثر من أجل اكتساب وتحسين تقنيات و استراتيجيات العمل الأنبية المستقبلية .

وشكرا على حسن تعاونكم

إشراف الاستاذ :

بلقاسم ولاوو

إعداد الطالبتان :

1- كشرود حنان

2- مساني يمينة

المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي ثانوي
- 4- الحالة الاجتماعية : أعزب أرمل
- 5- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 06 إلى 11 سنة
- 6- الوضعية المهنية: دائم مؤقت
- 7- طريقة التوظيف: اختبار مهني على أساس الشهادة كلاهما
- 8- الفئة السوسيو مهنية: عمال امن عمال تنفيذ إطارات
- 9- طريقة العمل: الدوام العادي العمل بالتناوب

المحور الثاني: يساهم التأهيل المهني في ترسيخ الالتزام التنظيمي.

- 10- بقدومك للمؤسسة هل خضعت لعملية تأهيل مهني لتتعرف على محيط المؤسسة؟
نعم لا
- 11- هل التأهيل المهني يساعدك على أداء وظائفك المهنية؟
نعم لا
- 12- ما هي الأساليب المعتمدة في التأهيل المهني للعمال؟
تأهيل تطبيقي إجتماعات دورية كلاهما
- 13- من المسؤول عن التأهيل المهني؟
- المشرف المباشر
- العمال أكثر خبرة
- أخصائي في التأهيل

14- هل التأهيل المهني ساعدك على اكتساب مهارات الاتصال؟

نعم لا

15- هل تلتزم بمواعيد قدومك ومغادرتك للمؤسسة؟

نعم لا

16- هل يتم مراقبة دخولك وخروجك أثناء العمل؟

- دوماً
- غالباً
- أحياناً

17- ما هي الآلية التي يتم عن طريقها مراقبة العمال عند الدخول والخروج من المؤسسة؟

- إستمارة الإمضاءات
- المسؤول المباشر
- التوقيت الإلكتروني

18- كيف تبرر غيابك؟

- طلب رخصة الغياب
- ترخيص غياب شفهي من المسؤول
- عن طريق الهاتف

19- كيف يساهم التأهيل المهني في ترسيخ الالتزام التنظيمي؟

المحور الثالث: يساهم التدريب في تحقيق الرضا المهني

20- هل خضعت للتدريب المهني؟

نعم لا

21- ما هو المكان الذي تم فيه التدريب؟

داخل بيئة العمل في مراكز خاصة كلاهما

22- ما هي المدة التي قضيتها في التدريب؟

.....
.....
.....

23- ما هو نوع التدريب الذي خضعت له؟

تدريب فردي تدريب جماعي كلاهما

24- هل المدة المستغرقة في التدريب كانت كافية؟

نعم لا

25- إذا كانت إجابتكم بـ (لا) ما هو سبب ذلك؟

.....
.....
.....

26- هل ساعدك التدريب على إنجاز مهامك دون أخطاء؟

نعم لا

27- هل تشعر بالارتياح في تأدية عملك بعد عملية التدريب؟

نعم لا

28- حسب رأيك، هل التدريب يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي؟

.....
.....
.....

المحور الرابع: يساهم التكوين في تجسيد الاستقرار الوظيفي.

29- هل التكوين الذي تلقته كان؟

داخل المؤسسة خارج المؤسسة

30- هل تعتقد أن مدة التكوين كافية لاكتساب مهارات العمل؟

نعم لا

31- في حالة الإجابة ب(لا) لماذا ذلك؟

32- هل التكوين ساعدك على تنمية ولائك بالمؤسسة؟

- نعم لا

33- هل التكوين الذي تلقيته قد يناسب مجال عملك؟

- نعم إلى حد كبير

- نوعاً ما لا يناسب

34- هل المعارف التي اكتسبتها من التكوين؟

- ملمة بحوثيات عملك

- تؤدي إلى الترقية في عملك

- تقتصر على جانب واحد في عملك

35- هل ساعدك التكوين على التقليل من التوتر وحدة المشاكل في المؤسسة؟

- نعم لا

36- هل تفكر في مغادرة المؤسسة؟

- نعم لا

37- إذا كانت إجابتكم ب(نعم) هل السبب يكمن في:

- من أجل الحصول على أجر أعلى

- عدم الشعور بالأمان

- عدم توفير الخدمات الاجتماعية

- الظروف البيئية للمؤسسة

38- كيف للتكوين أن يساعد على الاستقرار في عملك؟

نشكركم جزيل الشكر على التفاعل مع الأسئلة

دليل المقابلة رقم: (01) : عامل الأمن الداخلي.

- 1- ما هو عملك داخل المؤسسة؟
- 2- ما هو المكان المخصص لعملك؟
- 3- ما هي وظيفتك المهنية (دائم/ مؤقت)؟
- 4- كيف تحدد مهامك يوميا؟
- 5- هل المهام التي تؤديها في كل مكان نفسها؟
- 6- هل لديك كل المعارف التي تعمل بها في كل مكان؟
- 7- من أين اكتسبت هذه المعارف؟
- 8- هل هذه المعارف تساعدك على أداء العمل بمهارة عالية؟
- 9- هل يمكن القول أن عمليات التأهيل والتدريب والتكوين تساعدك على إنجاز المهام بأريحية ودون تأخير و أخطاء ؟
- 10- هل تؤدي مهامك بكفاءة على الرغم من التغيير في العمل؟
- 11- هل التغيير في العمل دوري أو في حالة غياب أحد العمال؟
- 12- هل أنت راض على التغيير الدوري للعمل؟
- 13- هل المعارف المكتسبة من كل وظيفة تؤديها تجعلك عامل أكثر فعالية؟
- 14- هل إذا كانت لديك دراية بكل آليات العمل قد تكون راض على أدائك و مهنتك؟
- 15- هل هذه الأريحية تمكنك من البقاء في عملك؟
- 16- هل عمليات التأهيل والتدريب والتكوين ضرورية للبقاء في المؤسسة وللعمل بأريحية؟
- 17- الظروف البيئية لمزاولة العمل هل هي غير مهيئة بقدر كاف؟

دليل المقابلة رقم (02): مدير مركز تموين الوقود .

- 1- ما هو المنصب الذي تشغله داخل المؤسسة؟
- 2- ما هي المهام التي تقوم بها ؟
- 3- هل هذه المهام الإدارية تتحصر إلا في العمل داخل المكتب؟
- 4- مثال عن المهام التي تقوم بها خارج مكتبك الخاص؟
- 5- هل الدورات و الخرجات التقفدية دورية أو في بعض الأحيان؟
- 6- ما هي المشاكل التي تتطلب منك النزول إلى الميدان؟
- 7- ما هي الإجراءات التي تقوم بها في هذه الحالة؟
- 8- من هذه الجهات التي لا بد من أن تتواجد في هذه الحالة من داخل أو خارج المؤسسة؟
- 9- ما هي الإجراءات التي تقوم بها كل جهة مسؤولة داخل المؤسسة؟
- 10- من أين اكتسبت كل جهة لهذه الإجراءات المعمول بها في المؤسسة؟
- 11- كيف لعملية التأهيل والتدريب والتكوين أن تساعد على اكتساب المهارات لمثل هذه المشاكل؟
- 12- هل هذه المعارف المكتسبة تقتصر على جانب واحد لحل ومواجهة المشكلات فقط؟
- 13- كيف لهذه المعارف أن تنمي الولاء للمؤسسة؟
- 14- كيف للتدريب أن يرفع من الروح المعنوية؟
- 15- هل يتم تفعيل هذه الآليات في مجال العمل؟
- 16- خصوصية المهام والمستوى الإداري هل يشكل عائقا أمام بعض الآليات المكتسبة من عمليات تنمية القدرات الوظيفية؟
- 17- أي بمعنى أن الفروق الفردية للعمال تقف حاجزا أمام تنفيذ بعض الاستراتيجيات المهنية؟

دليل المقابلة رقم (03) : عامل الأمن الصناعي.

- 1- ما هي مهنتك داخل المؤسسة؟
- 2- وضعيتك المهنية (دائم/ مؤقت) ؟
- 3- ما هي المهام الأساسية التي تؤديها؟
- 4- هل لديك كل القدرات الكافية لمواجهة كل المشكلات بتنوعها؟
- 5- من أين اكتسبت هذه المعارف؟
- 6- من المسؤول عن تنمية قدراتك الوظيفية؟
- 7- هل فريق الحماية المدنية تنمي قدراتك الوظيفية داخل أم خارج المؤسسة؟
- 8- أي أن هناك مراكز أخرى لتنمية قدراتك ؟
- 9- فما هي هذه المراكز التي تتعاقد معها المؤسسة لتنمية قدراتكم الوظيفية؟
- 10- حسب رأيك أي نوع من تنمية قدراتك الوظيفية تحقق أحسن النتائج، هل داخل أم خارج المؤسسة؟
- 11- كيف تنمية القدرات الوظيفية التي تكون في مراكز خاصة تحسن من العلاقات داخل محيط العمل؟
- 12- كيف تساعدك هذه المعارف في زيادة معدل استقرارك داخل المؤسسة؟
- 13- هل علاقات العمل والعمل في روح الجماعة من أهم الآليات للبقاء في المؤسسة؟

تبسة في: 2020/02/18

16 / 02 / 2020

إلى السيد: أ. ك. م. مؤسسة نوبال
تبسة.

الموضوع: طلب الموافقة على إجراء تربص ميداني

بعد أداء واجب التمية والاحترام،

بغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى من سيادتكم السماح للطلاب بإجراء تربص ميداني بمؤسستكم، في حالة تأشيركم بالموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم في إثراء تكوين طلبة جامعة العربي التبسي كشركاء اجتماعيين.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

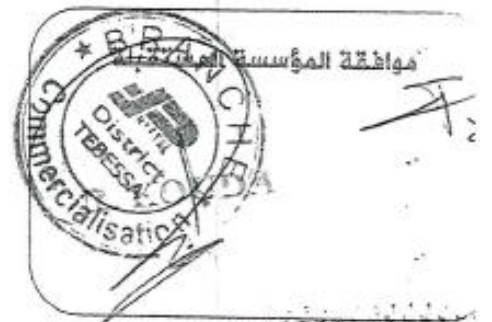
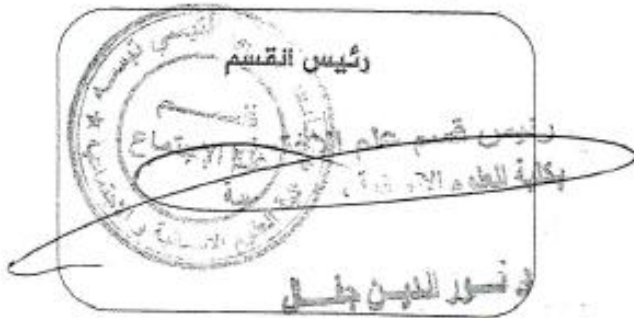
الطالب (ة): مسلماتي ميهديج

الطالب (ة): كشرود جحمان

التخصص: علم الاجتماع التمييزي والمعمل

المستوى: B.P. مسلاشي.....

موضوع البحث: دور تبسي في القدرات والموافقة في تحقيق التوافق المهني



ملخص الدراسة البحثية:
دور تنمية القدرات الوظيفية في تحقيق التوافق المهني:

الكلمات المفتاحية:

تنمية القدرات الوظيفية، التوافق المهني.

إن الدراسات السوسولوجية في مجال التنظيمات أخذت مسالك معتبرة، وهذا ما أدى إلى تأسيس علم الاجتماع التنظيم والعمل، الذي من شأنه أن قدم نظرة سوسولوجية لحياة التنظيمات. وسعياً منا محاولة تشخيص الواقع التنظيمي بما يتوافق مع خصوصية المؤسسة الجزائرية، وعلى هذا الأساس ارتأينا للولوج لدراسة الموضوع المعنون ب: دور تنمية القدرات الوظيفية في تحقيق التوافق المهني للعمال في مؤسسة نفضال -تيسة-، حيث اعتمدنا في بحثنا هذا على إعطاء نظرة تصورية لآليات التأهيل والتدريب والتكوين ومحاولة الكشف عن دورها في ترسيخ الإلتزام التنظيمي والرضا المهني والاستقرار الوظيفي، وهذا ما استدعى إلى بلورة جملة من التساؤلات البحثية لدراسة 93 عاملاً في مركز تموين بالوقود، حيث وظفنا المسح الشامل واعتمدنا على المنهج الوصفي ذو الأسلوب التحليلي وكانت الانطلاقة الميدانية بتوظيف الملاحظة وبناء الاستمارة وباستخدام المقابلة، من أجل الوصول إلى النتائج التي أكدت دور تنمية القدرات الوظيفية في تحقيق التوافق المهني بما يتناغم وفق الواقع الأمبريقي، وهذا ما تجسد في بحثنا.

تحت إشراف:

داود بلقاسم

من إعداد الطالبتين :

حنان كشرود

يمينة مساني

Résumé de l'étude:

Le rôle du développement des Capacités fonctionnelles dans la réalisation de l'adaptation professionnelle.

les mots clés:

Développement de carrière, l'adaptation professionnelle.

L'étude sociologique dans le domaine des organisations a pris des voies importantes ,ce qui a conduit à la fondation de la sociologie de l'organisation et du travail, qui a fourni une vision sociologique de la vie des organisations.

Afin d'essayer de diagnostiquer la réalité organisationnelle conformément à la spécificité de *l'institution* algérienne, et sur cette base nous avons élaborer cette étude intitulé:Le rôle du développement Capacités fonctionnelles dans la réalisation de l'adaptation professionnelle des travailleurs de l'entreprise de Naftal a Tébessa ,en adoptant dans notre recherche un aperçuconceptuel des mécanismes de qualification ,de recyclage, et de la formation, et tenter d'exposer son rôle dans l'instauration de l'engagement organisationnel, la satisfaction professionnelle, et la stabilité de l'emploi.

Cela a nécessité la formulation d'un certain nombre de questions de recherche pour étudier 93 travailleurs dans un centre d'approvisionnement carburant ,Où nous avons approprié le sondage globale, en se basant sur la méthode descriptive aux style analytique, ainsi le démarrage de l'étude sur le terrain a été par l'utilisation de l'observation et l'élaboration du questionnaire et l'interview, afin d'atteindre les résultats qui ont confirmés le rôle du développement Capacités fonctionnelles dans la réalisation de l'adaptation professionnelle, en harmonie avec la réalité empirique, ce qui est incarné dans notre recherche.

Préparé par:

Kechroud hanane

Messani yamina

Sous la supervision du:

docteur belkacem daoued