



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة المسيلة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استراتيجية التكوين المتواصل ودورها في تحقيق

التوافق المهني للمورد البشري

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير

ببوسعادة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تحت إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة:

رشيدة سديرة جغلولي يوسف

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

لا بدّ لي وأنا أخطوا خطواتي الأخيرة من وقفة أعود بها إلى سنوات قضيتها في رحاب الجامعة مع أساتذتي الكرام، الذين قدّموا لنا الكثير... باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد من أجل بعث الأمة من جديد...

وقبل أن أمضي أتقدّم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... إلى الذين مهّدوا لنا طريق العلم والمعرفة... إلى جميع أساتذتنا الأفاضل بقسم علم اجتماع والديمغرافيا

وأخص بالذكر الدكتور "جغلولي يوسف" لتكرمه بقبول الإشراف على مشروع بحثي ومتابعته إلى أن أصبح في صورته النهائية...

كما أسعد بتقديم الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة، حتى أفتح عيني على الهفوات الموجودة فيه، فلكل عمل إذا ما تم نقصان. وأشكر كل من ساهم في إنجاح هذا العمل ولو بالدعاء.

**أخـي:** "كن عالمًا.. فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم".

## رشيدة سديرة

كلمة شكر

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

أ، ب مقدمة

الجانب النظري:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

06-05	.....	I. الإشكالية.....
06	.....	II. تحديد الفرضيات.....
07-06	.....	III. أسباب اختيار الموضوع.....
08	.....	IV. أهداف الدراسة.....
16-08	.....	V. تحديد المفاهيم.....
21-16	.....	VI. الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني: استراتيجية التكوين المتواصل

24 ..... تمهيد.....

المبحث الأول: ماهية التكوين

30-25 ..... المطلب الأول: أنواع التكوين.....

33-30 ..... المطلب الثاني: مبادئ التكوين.....

41-33 ..... المطلب الثالث: طرق وأساليب

التكوين.....

المبحث الثاني: أهمية التكوين، أهدافه، محدداته ومجالاته

41 ..... المطلب الأول: أهمية التكوين.....

43-41 ..... المطلب الثاني: أهداف التكوين.....

44-43 ..... المطلب الثاني: مجالات التكوين.....

45-44 ..... المطلب الثالث: محددات التكوين.....

المبحث الثالث: كيفية تصميم البرنامج التكويني

46	.....المطلب الأول: الاحتياجات التكوينية.....
50-46	.....المطلب الثاني: أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية.....
51	.....المطلب الثالث: تخطيط الاحتياجات التكوينية.....
55-51	المطلب الرابع: تصميم وبناء البرنامج التكويني.....
	المبحث الرابع: الخطة التكوينية
56	.....المطلب الأول: تنفيذ البرنامج التكويني.....
63-57	.....المطلب الثاني: تقييم العملية التكوينية.....
64	.....خلاصة.....
	الفصل الثالث: التوافق المهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة
67	.....تمهيد.....
	المبحث الأول: التوافق المهني مفهومه، أبعاده، والنظريات المفسرة له
68	.....المطلب الأول: مفهوم التوافق.....
71-69	المطلب الثاني: بعض النظريات التي عالجت للتوافق المهني.....
72-71	.....المطلب الثالث: أبعاد التوافق المهني.....
	المبحث الثاني: التوافق المهني، أهميته، معايير، أساليبه
74-73	.....المطلب الأول: أهمية التوافق المهني.....
75	.....المطلب الثاني: معايير التوافق المهني.....
77-76	.....المطلب الثالث: أساليب تحقيق التوافق المهني.....
	المبحث الثالث: التوافق المهني وعلاقته ببعض المتغيرات
77	المطلب الأول: الصحة النفسية والتوافق المهني.....
78	.....المطلب الثاني: القرار المهني والتوافق المهني.....
83-79	.....المطلب الثالث: التوافق المهني للعامل في مهنته.....
	المبحث الرابع: سوء التوافق المهني
84-83	.....المطلب الأول: مفهوم سوء التوافق المهني.....

86-84	المطلب الثاني: أسباب سوء التوافق المهني.....
88-87	المطلب الثالث: مظاهر سوء التوافق المهني.....

#### المبحث الخامس: استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الاستشفائية وتحقيق التوافق المهني

89	المطلب الثالث: استراتيجية التكوين المتواصل في الاستشفائية الصحية... ..
90-89	المطلب الثاني: مهام خلية التكوين المتواصل.....
91-90	المطلب الثالث: قياس التوافق المهني.....
92	خلاصة.....

الجانب الميداني:

#### الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

95	تمهيد.....
99-96	I. مجالات الدراسة.....
100-99	II. المنهج المستخدم.....
101	III. أدوات جمع البيانات.....
102-101	IV. عينة البحث واختيارها.....
103	V. الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
104	خلاصة.....

#### الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها

107	تمهيد.....
112-108	I. عرض وتحليل خصائص العينة.....
124-113	II. عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى.....
132-124	III. عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.....
134-133	IV. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.....
135-134	V. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....

137-136	.....	النتائج العامة	.VI
138	.....	إقتراحات	
139	.....	خاتمة	
144-140	.....	المراجع	
		الملاحق	

## فهرس الجداول والأشكال البيانية

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح مجموع العمال لكل صنف مهني	98
02	يوضح عدد الأسرة و الإستشفاءات داخل المستشفى	99
03	يمثل توزيع عينة البحث حسب مختلف الفئات المهنية	102
04	توزيع المبحوثين حسب الجنس	108
05	توزيع المبحوثين حسب السن	109
06	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	110
07	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	111
08	توزيع المبحوثين حسب خضوعهم للتكوين ومكانه	113
09	توزيع المبحوثين حسب توفير أفضل المؤسسة للتكوين لجميع العمال	114
10	توزيع المبحوثين حسب اختيار الأفراد للمشاركة في عملية التكوين	115
11	توزيع المبحوثين حسب مدة التكوين لكل صنف مهني	116
12	توزيع المبحوثين حسب قيام المؤسسة بتوعية العمال	117
13	توزيع المبحوثين حسب ملائمة محتوى البرنامج التكويني للمستوى العلمي للمبحوثين	118
14	توزيع المبحوثين حسب اهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات العمال	118
15	توزيع المبحوثين حسب مكانة التكوين عند العمال	120
16	توزيع المبحوثين حسب استفادتهم من البرنامج التكويني	120
17	توزيع المبحوثين حسب تقييم العمال لنوع البرامج التكوينية بالمؤسسة	121
18	توزيع المبحوثين حسب تقييم العمال لفاعلية لاستراتيجية التكوين التي تتبعها المؤسسة	122
19	توزيع المبحوثين حسب مقارنة المستشفى لأدائهم قبل وبعد التكوين توزيع	123
20	توزيع المبحوثين حسب درجة رضاهم عن العمل وعلاقته بتكوينهم	124
21	توزيع المبحوثين حسب قيام المؤسسة باطلاع العاملين بالبرامج التكوينية حسب الصنف المهني	125
22	توزيع المبحوثين حسب مساعدة التكوين على المعرفة بأنواع الأمراض المتفشية	126
23	توزيع المبحوثين حسب تفكير العمال في مغادرة المستشفى	126

127	توزيع المبحوثين حسب شعور العمال بالإحترام في عملهم	24
128	توزيع المبحوثين حسب مساعدة التكوين على متابعة مستجدات التخصص	25
129	توزيع المبحوثين حسب مساهمة التكوين في تعديل السلوك	26
130	توزيع المبحوثين حسب اهتمام العمال بأهدافهم الشخصية قبل أهداف المؤسسة	27
130	توزيع المبحوثين حسب شعور العمال بانتمائهم للمستشفى	28
131	توزيع المبحوثين حول دور التكوين في تخطي صعوبات العمل والتقليل من دوران العمل	29
132	توزيع المبحوثين حسب الهدف من التكوين	30
108	الشكل رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	31
110	الشكل رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	32
111	الشكل رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	33
112	الشكل رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي الشكل رقم	34

## مقدمة:

تحتل الموارد البشرية في عالمنا المعاصر مستوى عال من الاهتمام باعتبارها القوى الدافعية الحقيقية في أي مجتمع و هي مصدر لكل طاقاته واستثمار صريح للغاية إذا ما استغل على أكمل وجه حيث تعتمد المنظمات في تحقيق غاياتها إلى حد كبير على كفاءة أداء مواردها البشرية وعلى قدرتها على الإنتاج و التكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل ، ولقد أدى الاتجاه المتزايد نحو التخصص إلى أداء الأعمال وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة و الظروف المتغيرة و المتلاحقة في مجال الأعمال إلى زيادة الحاجة إلى تكوين الموظفين وإلى بروز التكوين المتواصل ليكون واحد من أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرة الفاعلة للأداء بما يلبي احتياجات الأجهزة الحكومية لتحقيق غايتها و التكيف مع المتغيرات السريعة في المهارات المطلوبة والتدفق الهائل في المعارف و المعلومات وربط الأفراد بكل جديد في مجال أعمالهم.

والتكوين المتواصل بشكله الحديث ليس وليد الساعة إنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة و التغيرات البيئية المستمرة التي يعود عهدها إلى بداية الثورة الصناعية حيث تطورت الحياة الصناعية بشكل كبير وكل هذا ساهم في إظهار الحاجة إلى وجود وظيفة تهتم بتطوير وتنمية المهارات وقدرات وخبرات الأفراد مما يسمح لهم بمسايرة مختلف التطورات الحاصلة في مجال أعمالهم ،وعليه أصبحت وظيفة التكوين المتواصل تحظى باهتمام بالغ في المؤسسة باعتباره أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للقيام بجميع المهام و الأعمال المناطة بها في كافة المستويات العامة والخاصة وعلى اختلاف أهدافها الانتاجية ،حيث انه يؤدي إلى اكتساب المهارات المختلفة و تنمية قدرات العاملين وصقل مواهبهم كما يعمل على زيادة تنمية أفكارهم وتكوين ثقافات واعية.

والتكفل بالموارد البشري أساس كل تقدم وتطور حتى لا يصبح الفرد أداة معرقة للتنمية يجب جعله قوة دافعة له، ولاشك أن التكوين المتواصل يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية وعلى رأسها تحقيق التوافق المهني لها مع البيئة الداخلية للعمل و متطلباته ومع البيئة الخارجية وتأثيراتها على كل الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المجتمع .

والتحولات الهائلة التي تحدث في المجتمع مست جميع الميادين و المؤسسات من بينها المؤسسة العمومية الاستشفائية والتي تلعب دورا هاما في التنمية ، حيث أكد علماء الاقتصاد على ضرورة الاستثمار في القطاع الصحي من أجل الزيادة من الموارد البشرية المنتجة، هذه المؤسسة التي شهدت تطورات متجددة و متغيرة تفرض عليها إعادة النظر في منظوماتها التكوينية و العمل على وضع استراتيجية واضحة ومحددة الأهداف من أجل الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف التي وجدت من أجل بلوغها.

وفي هذه الدراسة سنحاول دراسة استراتيجية التكوين المتواصل ودورها في تحقيق التوافق المهني للمورد البشري في المؤسسة الاستشفائية رزيق البشير ببوسعادة، حيث تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكوين المتواصل في المؤسسة، والنظر إلى أهميته لتحقيق التوافق المهني للعامل

بها وقد استخدمنا لذلك المنهج الوصفي من خلال وصف دور التكوين المتواصل في المؤسسة واعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات كما سنعمد في دراستنا هذه على الأسلوب الإحصائي وذلك لترجمة المعطيات المحصل عليها ميدانيا لأرقام يمكن التعليق عليها وتحليلها وتفسيرها وذلك للوصول إلى النتائج المرجوة لتحقيق هذه الدراسة قسمت إلى ستة فصول نعرضها كالآتي:

تناولنا في الفصل الأول: موضوع الدراسة بدءا بطرح المشكلة، أهمية أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، ثم عرض لأهم الدراسات السابقة.

وخصصنا الفصل الثاني للتكوين المتواصل حيث تناولنا أهدافه، مجالاته، محدداته، كيفية تصميم البرنامج التكويني، الخطة التكوينية.

وفي الفصل الثالث: تناولنا التوافق العام، مفهومه، أبعاده، أهم النظريات المفسرة له، التوافق المهني، أهميته، معاييرها، أساليبه ومؤشراته، التوافق المهني وعلاقته ببعض المتغيرات واستراتيجية التكوين المتواصل في المستشفى الجزائرية وتحقيق التوافق المهني.

وفي الفصل الرابع: تناولنا الإجراءات المنهجية وذلك بعرض مجالات الدراسة إلى جانب المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وكذلك بينا فيه نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الطرح النظري والمنهجي المقدم من خلال التحليل للخروج باستنتاج عام وخالصة للدراسة من خلال تساؤلات المشكلة

والفصل الخامس: تناولنا فيه عرض وتحليل البيانات و مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات وأخيرا النتائج العامة للدراسة.

## I. الإشكالية:

تمثل الموارد البشرية لأي دولة أهم مواردها الطبيعية بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو والقدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى، لذا تزايد الاهتمام بموضوع الموارد البشرية في معظم دول الاقتصاد النامي، إذ تشكل الموارد البشرية لهذه الدول أكثر الموارد الطبيعية توافراً وأقلها استخداماً كما تعد الموارد البشرية الثروة الحقيقية للأمم فقد ذكرت نظريات النمو أنها القوة المحركة للتقدم وأن المورد البشري هو وسيلة وأسلوب تفعيل عناصر الإنتاج الأخرى، ومنه تعد الموارد البشرية دعامة النظام الاقتصادي لأي بلد لذا تزايد الاهتمام به في مختلف بلدان العالم، ومنه فإن أي دولة من الدول المتقدمة أو النامية أصبحت تراهن اليوم على أن التكوين المتواصل هو الوسيلة المثلى لتحقيق النمو ووسيلة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة واستخدامها بكفاءة عالية، وبالتالي نجاح المجتمع في تحقيق أهدافه وضمان تشخيص استراتيجيات التكوين على مستوى مواكبة التغيرات المفاجئة التي تحدث في مؤسساته.

ويعتبر قطاع الصحة دعامة خلق موارد بشرية سليمة وقادرة وخلاقة، حيث أكد علماء الاقتصاد على أهمية الاستثمار في المجال الصحي من أجل زيادة الموارد المنتجة والفعالة.

من هنا تظهر أهمية النهوض بهذا القطاع لتنمية الموارد البشرية، فإطالة متوسط العمر يزيد من المدة التي يستطيع الفرد أن يكون قادراً فيها على العمل وهذا بدوره يزيد من حجم الطاقات البشرية في الدولة كما وكيفا، لذا عملت حكومات الدول على الاهتمام بالصحة من خلال وضع استراتيجيات للتكوين المتواصل في المؤسسات الصحية لأجل تحسين مستويات أداء عمالها وتطوير مهاراتهم وتزويدهم بالمتطلبات المهنية اللازمة.

وبالرغم من الجهود التي بذلتها الجزائر في مجال التكوين المتواصل إلا أنها لم تصل بعد إلى النتائج المتوقعة، فالمؤسسة الصحية في الجزائر تمر بمرحلة انتقالية، مما يتطلب إعادة النظر وتتبع استراتيجيات جديدة حتى تتمكن من مواجهة كل التحديات المنتظرة ومسايرة هذه التورات واتباع استراتيجيات تكوينية واضحة ومحددة الأهداف والوسائل من أجل تطوير مهارات الأفراد وتحقيق توافق مهني لهم والارتقاء إلى المقاييس المعتمدة دولياً على مستوى الرعاية الصحية خاصة في المدن الصغرى و النائية .

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور استراتيجيات التكوين المتواصل في تحقيق التوافق المهني للمورد البشري لذا سنحاول الإجابة في هذه الدراسة على التساؤل العام " هل لاستراتيجية التكوين المتواصل دور في تحقيق التوافق المهني للمورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير ببوسعادة؟

والذي ينبثق منه سؤالين فرعيين:

- هل كلما اتبعت المؤسسة اجراءات وبرامج تكوينية مبنية على أسس علمية ساعد ذلك في التحكم في الوظائف في المؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير ببوسعادة؟
- هل كلما قامت المؤسسة بتحديد الاحتياجات والأهداف التكوينية بدقة ساهم ذلك في تحقيق الاستقرار المهني للمورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير ببوسعادة؟

### II. تحديد الفرضيات

#### الفرضية العامة:

- لاستراتيجية التكوين المتواصل دور في تحقيق التوافق المهني للمورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير ببوسعادة؟

#### الفرضية الجزئية الأولى:

- كلما اتبعت المؤسسة إجراءات وبرامج تكوينية مبنية على أسس علمية ساعد ذلك في التحكم في الوظائف في المؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير ببوسعادة؟

#### الفرضية الجزئية الثانية:

- \_ كلما قامت المؤسسة بتحديد الاحتياجات والأهداف التكوينية بدقة ساهم ذلك في تحقيق الاستقرار المهني للمورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير ببوسعادة.

### III. أسباب اختيار الموضوع:

يشكل موضوع التكوين المتواصل ومدى تحقيقه للتوافق المهني للمورد البشري من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتتقيب في أي تنظيم لماله من تأثيرات على كفاءته وفاعليته. وقد تم اختياره موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية سمحت باختياره من بين مجموعة من المواضيع.

#### الأسباب الذاتية:

اهتمامي الشخصي بموضوع التكوين المتواصل أكثر من غيره ورغبتني الشخصية في الاطلاع على هذه العملية ومعرفة موقعها في سياسة المؤسسة.

## الأسباب الموضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات الكبيرة الحاصلة خاصة في المجال الصحي وكيف يتم تكوين الموارد البشرية لمسايرة هذا التغير والتطوير.

\_ يعد التكوين المتواصل واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانياً والتحكم فيها حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات التي تمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح وإخضاع الظاهرة للقياس الكمي باعتبارها موجودة بالفعل، وبالتالي معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في رفع كفاءات العاملين ورفع مؤهلاتهم.

- قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع خاصة إذا اقترن المتغير المستقل " التكوين المتواصل " بالمتغير التابع "التوافق المهني"

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تهتم بالعنصر البشري لما يلعبه هذا الأخير من دور فعال في عملية التنمية ولعله من هذا المنطلق بالذات تبرز أهمية الدراسة الحالية توجه التكوين المتواصل إلى الاعتناء بهذا العنصر الحساس عن طريق التعليم والتكوين المستمر.

- الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين والتعامل معها على أرض واقع المؤسسة ومن هذا المنطلق زادت رغبتني في محاولة التعرف على واقع التكوين من الناحية النظرية والعلمية في علاقتها مع التوافق المهني للمورد البشري كما أن أهمية الدراسة تتوقف على الظاهرة التي يتم دراستها وارتكازها على أسس علمية وبالتالي الإحاطة بالنتائج الممكنة الاستفادة منها وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة وحيوية موضوع التكوين وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب حتى يصبح في متناول القراء و الباحثين ويشكل دعماً وقاعدة نظرية تمكنهم من إنجاز دراسات أخرى مكملّة بالإضافة إلى اعتبار التكوين المتواصل عملية ضرورية لإعداد يد عاملة كفؤة ، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الفعال الذي يحققه التكوين باعتباره وظيفة جوهرية مهمة في مختلف المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميّز و المنافسة سواء كانت خاصة أو عامة، إنتاجية أو خدمية وهي أكثر إلحاحاً في المؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير ببوسعادة .

## IV. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

إبراز دور التكوين المتواصل في تحقيق التوافق المهني للعامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

محاولة التعرف على مدى رغبة واستعداد العمال لتطوير قدراتهم ورفع كفاءتهم.

الكشف عن دورة الادارة في تنمية الموارد البشرية في توجيه عملية التكوين لإعداد الفئات العاملة

والتعرف على التكوين لإعداد الفئات العاملة والتعرف على التكوين في علاقته برفع قدرات

العاملين.

إثبات مدى مساهمة التكوين المتواصل في التصدي للتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة

الاستشفائية.

5- تقديم معلومات حول التكوين المتواصل وتأثيره الايجابي على التوافق المهني ودفع عجلة التقدم

للمؤسسة وتحقيق تنمية مزدهرة .

6- فهم واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية من خلال موضوع البحث ومدى تماثيه مع ما

عرضناه في الجانب النظري .

V. **تحديد المفاهيم** : تعتبر مسألة تحديد المفاهيم الاطار النظري للبحث والبناء الفكري لأنها نقطة

البداية في التحليل دون الخوف من اختلاط المفاهيم وتشابكها ، والتراث العلمي لم يترك مجالاً

إلا وخاض فيه

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية التي تعتمد عليها الدراسة والموجه الذي تقود إليه على اعتبار أن

المفهوم من مفاهيم الدراسة يطرح قضية محددة ومدلول معيّن و\_ وان اختلفت درجة المعالجة ولهذا لا

يمكن لي باحث أن يدخل مباشرة في بحثه دون الاشارة والرجوع الى ما كتب ولكن لكل باحث بعض

الخصوصيات التي تميزه عن غيره على الأقل من الناحية الاجرائية.

ومن هذا المنطلق حرصنا على عرض التعريفات الهامة في البحث لبعض العلماء والباحثين للخروج

بالتعاريف الاجرائية ومن أهم المفاهيم المتداولة في البحث الحالي والتي تتطلب التوضيح المفاهيم التالية:

## V-1. التكوين

أ- لغة: من الفعل كَوّن أي شكل بمعنى أخرجه من العدم إلى الوجود وهو يأتي بعدة معاني، والتكوين كمصطلح لغوي التشكيل، بمعنى إحداث سلسلة من التغييرات وفق نسق معين من أجل تغيير الحالة القائمة إلى حالة متوقعة مسبقاً<sup>1</sup>.

ومصطلح التكوين الذي يقابله بالفرنسية (FAUKLE) حسب مجموعة من المعاجم مثل : فرانكيه formation وميالا زيه (MIAIAZET) ولوج وندر (LOCENDRE) مشتقة من كلمة Format معناه إعطاء الشيء شكلاً معيناً .

والفعل كَوّن يقابله بالفرنسية Former أما في اللغة الانجليزية Training فيما معناه بالعربية " التدريب " يجدر الإشارة إلى أنّ التشريع الجزائري و المغاربي عموماً يستعمل مصطلح التكوين خلافاً لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي.<sup>2</sup>

## ب- التكوين المتواصل اصطلاحاً:

يعرف **لخضر سيكو** التكوين المتواصل بأن "مجموع العمليات والاجراءات والدعائم التي من خلالها يتم تحليل وتطوير معارف واستعدادات وسلوك العامل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية"

## تعريف بوتارف :

التكوين عبارة عن عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية الوظيفي أو المهنية، وهدفه اكتساب المهارات والمعارف لمعرفة مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، اي أن التكوين وسيلة لإعداد الكفاءات تتزاج فيها الكفاءات والمعارف والسلوكات بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح"<sup>3</sup>.

## تعريف ريمون فاتي:

التكوين هو مجموعة الأفعال القادرة على جعل الأفراد والجماعات يؤدون وظائفهم وأعمالهم الحالية أو التي تسند إليهم لاحقاً بكل كفاءة وذلك من أجل السير الحسن للتنظيم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>أين منظور: لسان العرب، المجلد 3، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2008، ص 238.  
<sup>2</sup>محمد سعيد أنور رمضان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزرايطية، الاسكندرية، 2003، ص 183  
<sup>3</sup>علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الطباعة للنشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2001، ص 211  
<sup>4</sup>أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1992، ص 310

أما صالح حسن الداهري فيعرفه "بأنه عملية هادفة تساعد على خلق عمال وأفراد أكفاء على مستوى عال من المهارة الذي ينعكس بدوره على ميادين العمل والإنتاج وبتطوير العالم الاقتصادي يحتاج العمال إلى تدريب متواصل للتعرف على أنواع المهارات المختلفة كل على صعيد عمله، وكذلك التكوين المهني يشمل مساعدة العمال على التكيف المهني المتواصل مع عالم مهني متطور ومتغير وفتح مراكز التكوين المهني والتي تعطي الأفراد مهارات خاصة تأهلهم إلى سوق العمل"<sup>1</sup>.

هذا التعريف يبين مدى أهمية تكوين الأفراد من أجل استعدادهم يمكنهم من الدخول إلى عالم الشغل ولذلك فالأفراد تفتح لهم مراكز ومعاهد للتكوين تجعلهم يكتسبون مهارات وقدرات خاصة للتكيف مع المهن المختارة.

بتحليل ومقارنة التعاريف المذكورة، يمكن القول أن التكوين المتواصل يرتبط بثلاث مستويات:

المستوى المعرفي: حيث أن التكوين يهدف إلى تنمية المستوى من تزويد المتكون بالمعارف المطلوبة والاهتمام بالمكتسب المعرفي واعداد الكفاءات.

المستوى المهاراتي: فهناك من ركز على ضرورة امتلاك المهارات تنميتها من أجل رفع مستوى الأداء.

المستوى السلوكي: إذ أن عملية التكوين لا يقتصر دورها على التزويد بالمهارات والمعارف بل يتعدى إلى مستوى سلوك الفرد.

ويتميز التكوين المتواصل بأنه:

- عملية منظمة تقوم على أساس التخطيط.

- عملية مستمرة.

- له أهداف واضحة ومحددة.

**ج- التعريف الاجرائي للتكوين المتواصل:** التكوين المتواصل عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تتضمن مجموع العمليات والاجراءات البيداغوجية التي يخضع لها الفرد العامل اثناء الخدمة، أي طيلة حياته المهنية، من أجل إكسابه مجموعة من المعارف والسلوكات التي تساعد على أداء عمله لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 364

**د- بعض المفاهيم المتقاربة أو المترابطة مع مفهوم التكوين:**

1-الإعداد: يطلق عليه التوجيه وهو التكوين الذي يسبق عملية التوظيف يستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، يبدأ من حيث ينتهي التعليم".<sup>1</sup>

2- الرسكلة: (إعادة التكوين) تحدث عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة ماسة وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل " 3- التأهيل : يتمثل في خدمات معينة تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية"<sup>2</sup>

العلاقة بين التكوين والتعليم: الفرق بينهما ليس محددًا أو دقيقًا، انه يشبه سلسلة تدرج من العام إلى الخاص أي من المعلومات العامة اللازمة للإدراك الملائم إلى المهارات النوعية للتنفيذ المناسب " <sup>3</sup>ففي حين يشكل التعليم الأساسي الضروري لبناء الإنسان ونمو شخصيته من خلال إكسابه المعلومات والمعارف والمهارات المتعلقة بأسس العلوم ومناهجها ونظرياتها التي تساعد على حل مشاكله اليومية، نجد أن التكوين يتناول جوانب أخرى تدفع إلى تقدم الفرد في مجال عمله مركزا بذلك على الجانب العملي.

بأن : ( YTANLY DAVID ) و( DAVID EJOESTGH ) يؤكدان على أن

التعليم أعم من التكوين وأن هذا الأخير جزء من التعليم ويقول زكي محمود هاشم (( أن مراعاة مبادئ التعليم في عملية التكوين تؤدي إلى تحقيق فعالية البرنامج التكويني باعتبار أن التكوين هو محاولة للتأثير في اتجاهات المتكويين عن طريق تعليمهم قيما ومبادئ جديدة)).

ونستخلص أن كلا من التكوين والتعليم يكملان بعضهما البعض، فالثاني ينتهي حيث يبدأ التكوين والعكس صحيح.

كما أن هناك فرق بين التكوين المهني والتأهيل المهني والإعداد المهني:

أ/التكوين المهني: عبارة عن نشاط يراد به التعليم في شكل قسم تدريبي معرفي كل منطقة صناعية وبالتالي بذل الجهود اللازمة عن طريق التدريب <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط2، الإسكندرية، مصر، 2002، ص219

<sup>2</sup> كمال طاطاي : دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الروبية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، 2001، ص 09

<sup>3</sup> قتياري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، منشأة المعارف، الإسكندرية دون سنة، ص 441 .

<sup>4</sup> يوسف شبلي الزعيم : التأهيل المهني للمعوقين، دار الفكر، عمان، الأردن، 2005، ص 52 .

ب/ **التأهيل المهني**: "يعني تلك المرحلة من عملية التأهيل المتصلة والمنسقة التي تشمل توفير خدمات مهنية مثل: التوجيه والتدريب المهني والاستخدام الاختياري يقصد تمكين الشخص المعوق من ضمان عمل مناسب والاحتفاظ والترقي فيه .

ج/ **الإعداد المهني** : "يقصد به تكوين الشخصية المهنية الأخصائي الاجتماعي وذلك بتعليم الطلاب أساسيات المهنة واكتسابهم الاتجاهات السلمية في مجال التفاعل الوظيفي<sup>1</sup>.  
ومن خلال ما سبق يمكن الإشارة إلى أن التكوين المهني هو ذلك المخطط والمنظم من طرف المؤسسة الذي يهدف إلى تكوين العاملين في المستويات المختلفة تكويناً نظرياً وتطبيقياً من أجل أحداث تغيير إيجابي في وظائفهم لتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.

## V-2. الاستراتيجية:

يعود أصل الكلمة الى التعبير العسكري ولكنها الآن تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة، مثل الاستراتيجية الوطنية، الاستراتيجية الاقتصادية، الاستراتيجية العسكرية.....الخ.  
وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات المعاصرة خاصة التي تتمتع بالمبادرة والريادة في مجال نشاطها.  
ومن التعريفات الشائعة لاستراتيجية نجد مايلي:

أ- هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها في تحقيق رسالتها والوصول الى غاياتها وأهدافها المنشودة.<sup>2</sup>

ب- هي عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.<sup>3</sup>

ت- هي مسار أو مسلك أساسي تختاره المؤسسة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها، وذلك على ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم.<sup>4</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول أن الاستراتيجية " خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على تكتيكات وإجراءات في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير.

<sup>1</sup> محمد سعد سالم : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاجتماعية ، ط 1 ، دار الطباعة الحرة ، 2005 ، ص 177 .  
<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 82  
<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب: التدريب و التطوير على فعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، السعودية، الرياض، 1981، ص 19  
<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 28

والتكوين المتواصل ليس عملية عشوائية بل مرتبطة بالعمليات الأخرى ومحددة وفقا للاستراتيجية العامة للتنظيم إذ يجب هيكلة وبناء علاقة بين حاجات التنظيم التنبؤية فيما يخص الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة الضرورية لأهدافه من جهة والتخطيط لعمليات التكوين من جهة أخرى وتعرف استراتيجية التكوين المتواصل بـ:

"استراتيجية التكوين المتواصل مجموعة من الأنشطة التي تهدف الى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتكوين الموارد البشرية المتجانسة داخليا بطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية تبدأ بتحديد الاحتياجات التكوينية وأهداف الفرد والمؤسسة من التكوين ثم تنظيم العملية التكوينية وفي الأخير تقييم مخرجاته"<sup>1</sup>.

ويمكن تقسيم استراتيجية التكوين المتواصل الى تكوين استجابي وتكوين تنبؤي<sup>2</sup>.

**التكوين الاستجابي:** يعرف التكوين الاستجابي أنه التكوين الذي يتم عند بروز الحاجة اليه، وذلك بعد شغور منصب عمل ما في المؤسسة أو عند التطورات التكنولوجية التي تحدث داخل المؤسسة كتغيير الآلات أو ظهور بعض الصعوبات والتي تنعكس على الانتاج ففي هذه الحالات يكون التكوين كضرورة حتمية تجري بطريقة سريعة لتلبية الطلب الملح والقضاء على الصعوبات التي تقف امام استمرارية التنظيم وتهدد الاستقرار داخل المؤسسة.

**التكوين التنبؤي:** يدخل التكوين التنبؤي في إطار استراتيجية عامة طويلة الأمد، بحيث يقوم المسؤولون بالتنبؤ بالتغيرات المستقبلية فيخططون لها ويعملون على الاستعداد لها من خلال برامج للتكوين المستمر، حيث يكون أفراد المؤسسة على استعداد دائم لكل طارئ يستجد فيها.

وبالتالي فإن المؤسسة هنا لا تتأثر بصور كبيرة بالتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية.

إن ما يمكن الخروج به كملاحظة هو اعتماد الدول النامية على التكوين الاستجابي السطحي والسريع، بينما نجد أن الدول المصنعة تعتمد على استراتيجية التكوين المعمق والمستمر تحسبا للطوارئ والتغيرات وتحاول بعض الدول النامية ومن بينها الجزائر تبني هذه الاستراتيجية.

<sup>1</sup> غياث بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 75

<sup>2</sup> المرجع نفسه: ص ص76،77

## 3-V. التوافق المهني

أ- لغة: وافق الشيء أو توافق معه أو تطابق معه وتكيف معه في كل حالاته.<sup>1</sup>

ب- اصطلاحاً:

"يعتبر التوافق المهني جزء من التوافق العام للفرد في شتى مجالات حياته ويشتمل توافقه مع محيط العمل بما يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعية واجتماعية وما يطرأ على هذه البيئة من تغير بين وقت لآخر وتتضمن البيئة المهنية الإداريين والمشرفين والمرؤوسين وظروف العمل الفيزيائية وساعاته ونوعه، ويتميز التوافق المعني بالمرونة ويتحقق خلال سنوات عمل الفرد أي خلال تاريخه المهني."<sup>2</sup>

- ويعرف التوافق المهني بأنه: "توافق الفرد لدينا 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 لخصائص الذاتية، وهكذا فإن توافق الفرد مع صاحب العمل ومع المشرف عليه ومع زملائه وكذلك توافقه مع مطالب العمل نفسه وتوافقه مع ظروف السوق المتغيرة و الخاصة بالعمل وتوافقه مع قدراته الخاصة، ومع ميوله ومع مزاجه كل هذا يدخل في مفهوم التوافق المهني."<sup>3</sup>

"والتوافق المهني هو العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية -المادية الاجتماعية و المحافظة على هذا التلاؤم كما ان قدوة الفرد على التكيف لظروف العمل تعني توافقه لكل العوامل المحيطة به في مكان العمل ولكل التغيرات التي تحدث نتيجة هذه العوامل ، كما يتضمن توافقه مع صاحب العمل أو رئيسه في العمل وكذا زملائه ، ومع متطلبات العمل ، وكذا مع استعداداته الذاتية ، والرضا عن العمل يعتبر احد مظاهر التوافق في العمل ، ومن الضروري لتوافق العمل في عمله أن يكون هذا العمل مشبعاً لحاجاته المختلفة ، فكلما أمكن إشباع حاجات العمل الفسيولوجية والأمن وتقدير الذات وغيرها كلما زاد من توافق العامل مع عمله."<sup>4</sup>

ج- التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف التالي للتوافق المهني هو شعور الفرد بإمكانية ملائمة وضعه النفسي لمقتضيات العمل ورغبته في التواصل معه وشعوره بأن العمل يحقق

<sup>1</sup>Www /silamic-fatwa.net

<sup>2</sup> بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2001 ص47

<sup>3</sup> فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار قباء للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2001 ، ص74

<sup>4</sup> كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، 1996 ، ص.165،166

له مايريده بأهداف شخصية بالإضافة إلى رضا الفرد عن زملائه، ورؤسائه ومرؤوسيه بصفة عامة وشعوره بأن المستقبل في مجال العمل يتيح له ما يتمناه في حياته، وأخيرا شعوره بالولاء لعمله ولأهداف هذا العمل.

#### V-4. الموارد البشرية:

تحولت النظرة الى الأفراد في المنظمات من كونها عنصرا من عناصر التكلفة التي يجب خفضها الى أدنى حد، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى اعتبار الأفراد موردا من موارد المنظمة.

يعرف حسن بلوط الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الافراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز العمال التي تقوم وتقسم هذه الموارد الى خمسة مجموعات وهي التالية:<sup>1</sup>

- 1.الموارد الاحترافية
- 2.الموارد القيادية
- 3.الموارد الاشرافية
- 4.باقي الموارد المشاركة
- 5.الاتحادات العمالية

" يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الجموع المؤهلة ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الاعمال بحماس واقتناع من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

- أ- صفة القدرة على أداء الأعمال
- ب- صفة الرغبة في اداء الأعمال

#### التعريف الاجرائي:

من خلال هذه النقاط يمكن استخلاص التعريف الاجرائي للموارد البشرية على أنها: "مجموعة افراد الذين يسهمون بطريقة فعالة في تنمية المجتمع ويمكنهم إستلام مسؤوليات مختلفة وأداء أعمالهم على أكمل وجه.

من التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن الموارد البشرية:

أ-يمتلكون المهارة لأداء أنواع معينة من الأعمال.

<sup>1</sup>حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص10

ب- هؤلاء الأفراد يمتلكون الرغبة في أداء أعمالهم.

ث- بذل جهود معتبرة من أجل تحقيق أهدافهم.

V-5. **المستشفى العمومي:** مؤسسة مزودة بتجهيزات وأطباء وممرضين وبفرق مداومة تسنح بتقديم سلسلة من الخدمات المرتبطة بالصحة لعامة أفراد المجتمع ومختلف التشخيصات العلاجية والتشخيصية والجراحية للمرضى الماكثين بالمستشفى بسبب مشاكل شخصية، كما يمنها تقديم خدمات أخرى كالبرامج الوقائية، الاستشارات الصحية الخارجية، المعالجة بالأشعة التشخيصية... الخ<sup>1</sup>

## VI. الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم اي بحث جاري، لأنها توفر له الكثير من المعلومات ابتداء من الاطار النظري مرورا بمناهج الدراسة وقوفا عند أهم ومختلف الصعوبات التي اعترتها والتي تمكن الباحث الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، تختبر في تلك النتائج في مجالات زمكانية ومغايرة وتشكل في مجموعها تراكما في المعرفة العلمية تفيد البحث العلمي عموما.

اذلك سنحاول التطرق لبعض الدراسات السابقة والتي سبقت دراستنا، وإن وجب التنويه في هذا الصدد الى ندرة البحوث والدراسات السوسولوجية في هذا الموضوع وحسب اطلاعنا وامكانياتنا ومن بين أهم هذه الدراسات:

### الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان " دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية " في المؤسسة الصحية بالجزائر، مستشفى بشير بن ناصر، بسكرة، نموذجاً، من إعداد الطالبة: بودوح غنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية (2005،2006) جامعة خيبر بسكرة.

### 1-هدف الدراسة:

أ- **هدف علمي :** جمع معلومات وافرة ومتنوعة و القيام بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية لمنظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية و أهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة .

العنواني عديلة: تأثير طرق تمويل قطاع الصحة العمومية على أداء الخدمات في الجزائر، دراسة حالة القطاع الصحي بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، مذكرة غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2004، ص15

ب-هدف عملي: الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات للوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية عامة والمستشفيات خاصة ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال عملية التكوين المتواصل.

2-تساؤلات الدراسة: التساؤل الرئيسي المتمثل فيما يلي:

هل يساهم التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر؟  
والذي ينبثق منه التساؤلات الآتية:

- ما أهمية التكوين المتواصل في سياسة المؤسسة الصحية؟

- ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة؟

- هل تواكب البرامج المستجدة المعلوماتية الحديثة؟

- هل تحقق هذه البرامج الأهداف المرجوة من العملية التكوينية؟

3-عينة الدراسة: تم اختيار العينة في البحث بطريقة مقصودة وهي عينة طبقية.

4-منهج الدراسة: نظرا لطبيعة الموضوع " دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية" فان المنهج المستخدم هو " المنهج الوصفي".

5-الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات:

أ-المقابلة: تم استخدام المقابلة الحرة أو غير المقننة.

ب-الملاحظة: تم استخدام الملاحظة البسيطة المباشرة.

ج -الاستبيان: تم صياغة الاستبيان التجريبي الذي طبق في الميدان على عشرة أفراد.

د-السجلات والوثائق: اعتبرت الباحث من الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

6-نتائج الدراسة: بالنسبة للتساؤل الأول المتعلق بأهمية التكوين المتواصل في مستشفى بشير بن ناصر، ببسكرة كأحد المؤسسات الصحية كانت النتيجة المتوصل إليها أن إشكالية تنمية الموارد البشرية تعد من أهم الركائز التي لها تأثير كبير في عملية التغيير والتطوير فهذه المؤسسات الحية تركز على تطور الجانب المادي من التغيير (التجهيزات والوسائل) وتهمل العمل الأهم والأهم وهو العنصر البشري.

- بالنسبة للتساؤل الثاني المتعلق بطبيعة ونوعية البرامج التكوينية تمثلت أساسا على تكوين الأفراد غالبا في إطار سياسة المؤسسة بناءا على ما تحتاجه في تخصصات، والهدف من ذلك تدارك النقص الذي يعاني منه المستشفى في تخصصات معينة.

- أما التساؤل الثالث فيما يخص مواكبة المستجدات المعلوماتية الحديثة في هذا المجال عدم تبني المستشفى الإستراتيجية طويلة المدى للتكوين المتواصل.

النتيجة الخاصة بالتساؤل الرابع فيما يخص تحقيق البرامج للأهداف المرجوة من العملية التكوينية فالدراسات أثبتت غياب هذا العامل مع المرضى والذي يظهر لدى فئة الشبه الطبيعيين.

7-التعليق على الدراسة: في التساؤل الأساسي لم تذكر الطالبة مكان إجراء الدراسة من خلال الموضوع حيث من الواجب إن يكون:

هل يساهم التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر، مستشفى بن ناصر نموذجا؟

في أدوات جمع البيانات وظفت المقابلة قبل الملاحظة في حين يكون العكس فالملاحظة تسهل عملية المقابلة وتمكن الوصول إلى أمور لم يفصح عنها.

8-أوجه الاستفادة من الدراسة: ساعدتنا الدراسة فيما يخص المتغيرين التكوين المتواصل الثاني الموارد البشرية باعتباره عنصرا أساسيا في موضوعنا وخاصة بالنسبة للمراجع المعتمدة وهذا ما ساعدنا في الجانب النظري.

- الدراسة الثانية: هي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية بعنوان "مكانة التدريب ضمن إستراتيجية المؤسسة من وجهة نظر المديرين " دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة من إعداد الطالبة - بويعلني نصيرة - بجامعة محمد خيذر للسنة الجامعية (2006-2007)

1- أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى إبراز مكانة التدريب ضمن إستراتيجية المؤسسة من وجهة نظر المديرين لمؤسسة صناعة الكوابل إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الإمكانيات التي تخصصها المؤسسة للعملية التدريبية جاءت هذه الدراسة محاولة للتعرف على أهم أنواع البرامج التدريبية المنظمة للعاملين في المؤسسة الصناعية للكوابل الكهربائية

- الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه سير التدريب في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، ومحاولة تقديم التوصيات التي تأمل الباحثة أن تسهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي رفع مكانة التدريب بالمؤسسة.

## 2- تساؤلات الدراسة: مشكلة البحث تمثلت في التساؤلات الآتية :

- ماهي الإمكانيات التي تخصصها المؤسسة لعملية التدريب؟
- ماهي أنواع البرامج التدريبية التي تنظمها المؤسسة للعاملين؟
- ماهي المعوقات التي تواجه التدريب في المؤسسة؟

3- منهج الدراسة : اتخذت الطالبة في دراستها المنهج الوصفي تماشياً مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي في البحث وفقاً للخطوات الآتية:

## 4/ أدوات جمع البيانات: من الأدوات المستخدمة ما يلي:

- ا/-المقابلة: استعانت الباحثة في مستهل دراستها الدراسة الاستطلاعية بالمقابلة غير المقننة.
- ب/-الاستمارة: بناء الاستمارة من خلال الدراسات السابقة والإطار النظري الذي تناول موضوع التدريب والإستراتيجية من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية التي شملت مجموعة مقابلات مع المسؤولين في مجال التدريب في المؤسسة ثم إعداد وتصميم استمارة بحث

5/عينة البحث: لجأت الطالبة إلى اختيار عينة بطريقة عشوائية، وحدد مجتمع البحث عينة الدراسة ب 44 مديراً وقد تم في هذا العدد مراعاة مدى مساهمة المديرين في العملية التدريبية.

6/ نتائج الدراسة: من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى أن للتدريب أهمية بالمؤسسة. الصناعية وإجابة عن التساؤل العام الذي طرح في الإشكالية عن مكانة التدريب ضمن إستراتيجية المؤسسة من جهة ومن خلال وجهة نظر المديرين، وقد ارتبطت هذه المكانة بالعوامل الآتية "تخصيص الإمكانيات للعملية التدريبية من خلال:

- \*- توفير الإمكانيات العالية، حيث يحقق هذا المؤشر.
- \*- توفير إمكانيات مادية وبهذا يتحقق هذا المؤشر.
- \*تخصيص إمكانيات بشرية إذا لم يتحقق هذا المؤشر.

\*- توفير وإعداد برامج تدريبية للعاملين بالمؤسسة منها برامج خاصة للعاملين الجدد حيث تعرض جميع العاملين بالمؤسسة إلى البرامج الآتية: برامج حول الاختصاص الجيد، برامج حول الأمن والوقاية من الحوادث، برامج تحسيسية حول الجودة بالمؤسسة وبهذا يتحقق هذا المؤشر.

\*- تعرض العامل القديم إلى برامج تدريبية حيث تبين أن أغلب العمال تلقون برامج تدريبية لتجديد المعلومات وتبين تحقق هذا المؤشر.

\*- محاولة حصر أهم المعوقات التي تواجه التدريب بالمؤسسة وذلك بغرض الرفع من مكانته حيث حصر هذه المعوقات فيما يلي:

\* عدم وعي بعض إطارات المؤسسة بأهمية التدريب وأهمها، نقص المختصين في التدريب المهني، نقص في مجال صناعة الكوابل، من التعامل مع المراكز التدريبية.

\* عدم وعي المسؤولين بأهمية التقييم المشير لنتائج تدريب عمالهم.

7/- **التعليق على الدراسة:** في تساؤلات الدراسة التساؤل الثالث يمكن دمج في التساؤل السابقين، يمكن استنتاجها إما في إمكانيات التدريب، وأنواع البرامج التدريبية أو في التساؤل عن الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة.

أما أدوات جمع البيانات لم يعتمد على أداة الملاحظة بالرغم من أهمية وجودها في العمل الميداني.

8/- **أوجه الاستفادة من هذه الدراسة:** الاستعانة بها في بناء الجانب النظري للبحث: من خلال التطرق إلى أهم المراجع المعتمدة في هذه الدراسة وأيضا الاستعانة بخطة البحث، من خلال هذه الدراسة تمكنت الطالبة من اختيار المنهج المناسب لهذه الدراسة.

### الدراسة الثالثة:

دراسة من إعداد الباحثة عزيز بن فطيمة بعنوان " تأثير طرق الانتقاء في التوظيف على التوافق المهني وهي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بقسنطينة.

تمحورت إشكالية الموضوع عملية التوظيف والانتقاء المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز وقد طرحت التساؤلات التالية:

- ماهي الطرق المستعملة في سونلغاز من أجل الانتقاء المهني؟ هل هناك طريقة وحيدة نستعملها المؤسسة في عملية الانتقاء في التوظيف؟ وهناك طرق مختلفة؟

- ما مدى توافق العاملين بمؤسسة التوزيع بقسنطينة في مجالهم المهني ورضاهم على النشاطات التي يقومون بها؟
- ما مدى تأثير هذه الطريقة على التوافق المهني بشكل عام؟

### 1- فرضيات الدراسة:

هناك تأثير الطرق الانتقاء عند التوظيف بسونلغاز على التوافق المهني للعامل؟  
 هناك تأثير لطريقة الانتقاء على الرضا لدى عمال سونلغاز بمديرية التوزيع قسنطينة.  
 هناك تأثير لطريقة الانتقاء على الطموح لدى عمال سونلغاز بمديرية التوزيع قسنطينة.  
 هناك تأثير لطريقة الانتقاء على دوران العمل لدى عمال سونلغاز بمديرية التوزيع قسنطينة.  
 هناك تأثير لطريقة الانتقاء على العلاقات مع المشرفين والزملاء لدى سونلغاز بمديرية التوزيع قسنطينة.  
 استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأنه الأنسب لأهداف الدراسة مع التحليل والتفسير للنتائج، كما أنها استخدمت المقابلة نصف الموجهة للحصول على البيانات والمعلومات واستخدمت كذلك استمارة التقييم وهي أداة موجودة في المؤسسة تستعمل لتقييم الأداء لقياس التوافق المهني، وقد توصلت الباحثة إلى نتيجة مفادها أنه لا توجد علاقة بين طريقة الانتقاء والتوافق المهني، إذ أن النتائج المتحصل عليها لم تكن موافقة لفرضية البحث.

### 2- أوجه الاستفادة من هذه الدراسة:

يمكن تلخيص وظائف وإفادات الدراسة التي تم عرضها مسبقا في العناصر الآتية:  
 أعطت هذه الدراسة رؤية حول وأهم المشاكل التي تواجهها المنظمة في الجزائر.  
 ساعدت هذه الدراسة على صياغة أهداف الدراسة وبناء إشكالية وتساؤلات البحث وكذا بلورة أهمية هذا النوع من الدراسات.  
 ساعدت كذلك في ضبط إشكالية الموضوع.

**تمهيد:**

التكوين المهني من المواضيع التي أثارت ولازالت تثير كيفية الاستثمار في المورد البشري بتطوير قدراته الفنية والسلوكية والتقنية وهو واحد من أحد أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرة الفاعلة للأداء بما يلبي احتياجات الأجهزة الحكومية لتحقيق غاياتها والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة والتدفق الهائل في المعرف والمعلومات وربط الأفراد بكل جديد في مجال عملهم تؤهلهم لكي يكونوا عناصر منسجمة مع فريق العمل، متفاعلة مع الأهداف التنظيمية، كونه إحدى المتطلبات الأساسية لأي سياسة تنموية باعتباره انتاجا اجتماعيا يلعب الدور الحاسم في تحديد معالم التنمية وهذا الانتاج يقوم على المعرفة الحديثة و الرغبة الذاتية والاثراء الوظيفي من ناحية و يرتبط بالبناء الاجتماعي الذي يشكله من ناحية أخرى، والتكوين عملية منظمة ومستمرة تقوم بها المؤسسة لاكتساب الفرد العامل القدرات والمهارات الفنية والانسانية اللازمة و تفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاتها و امكانياته ودافع الى اداء عمل فعال يتضمن استمرار المؤسسة وتطورها في ظل احتياجاتها والواقع أن الخاصية الأساسية لتحسين التكوين تتمثل في تغيير سلوك العمال واكتساب اتجاهات مساندة لسلوكياتهم في العمل تساهم بدرجة عالية في رفع معنويات الأفراد و شعورهم بالأمان والرضا والارتياح والتي تعكس بشكل مباشر على تحقيق الرضى المهني .

**المبحث الأول: ماهية التكوين****المطلب الأول: أنواع التكوين المهني**

يختلف التكوين المهني باختلاف نوع العمل الذي يراد التدريب عليه ونوع المدربين وخبراتهم السابقة ومكان التكوين والمستوى المطلوب للتكوين والموارد والأدوات المستخدمة في التدريب والمؤهلات الخاصة بالمدرسين، كما يختلف باختلاف جودة السلعة المنتجة والوقت والمال المخصصين للتكوين، لذا يجب أن يكون نوع التكوين وفق هذه الظروف المختلفة، على أنه يمكن تصنيف هذه الأنواع المختلفة من التكوين درجة عام على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1- التكوين من حيث أهدافه:**

**أ/ التكوين الحركي:** هذا التكوين يعتمد على تعلم كيفية تشغيل الآلات وبالتالي اكتساب مهارات في هذا المجال أي من أجل اكتساب المهارات الحركية مثل: كيفية تشغيل الآلات المختلفة في المؤسسة، كسياقه السيارة أو إدارة مقاب كهربائي ..... غيرها.

فالاستعمال المكثف للآلة يؤدي بالنتيجة إلى ضرورة اكتساب العامل كفاءات متعددة كي يتكيف مع متطلبات سوق العمل، هذا الأخير الذي يتغير باستمرار وسرعة كبيرة.

**ب/ التكوين الاجتماعي:** هذا النوع يمكن العامل اكتساب مهارات وعادات وتقاليده خاصة بالمجتمع كتوفير مبدأ المشاركة في العمل هذا الأخير يهدف إلى اكتساب عادات اجتماعية واتجاهات نفسية مثلاً: التعاون والتسامح بين الأفراد بلاضافة إلى المحافضة على المواعيد واحترام القانون وضبط النفس وغيرها من العادات الاجتماعية المفيدة.

كما يهدف إلى تغيير مألوف الأفراد من اتجاهات وعادات غير مرغوب فيها قصد رفع الروح المعنوية وكذا مستوى الكفاءة الإنتاجية فمن خلال تنمية روح التعاون بين الأفراد وتوفير مبدأ المشاركة في الرأي يشعر الفرد بمدى أهميته وبالتالي تدعيم وإيجاد روح الود والتفاهم بين الأفراد، ذلك من خلال توفير الطرق المناسبة التي تعمل على القضاء على المشكلات القائمة.

**ج/ التكوين المعرفي:** إعطاء العمال معلومات ومعارف هامة عن العمل داخل المؤسسة وكذا الاطلاع على سياستها التنظيمية والقوانين المعمول بها، هذا النوع يهدف إلى استيعاب الأفراد العاملين بالمصنع أو المؤسسة، وكذا استيعاب معلومات وبيانات هامة، كوائح المؤسسة وقوانينها وسياستها ومركزها في السوق ونوع المنتجات وتقديمها للأفراد العاملين بالمؤسسة.

**2- التكوين من حيث وسائله : يتمثل فيما يلي:**

<sup>1</sup> طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 62

أ/التكوين عن طريق ما يسمى باختصار: كالمحاضرات والنشرات المطبوعة مثلا: يختار المتكون وتقدم له المعلومات اللازمة حتى يتسنى له تعلمها وتطبيقها وبالتالي إمكانية اكتسابه مهارات وخبرات.<sup>1</sup>

ب/التكوين بالطريقة الإيضاحية: هذه الأخيرة تعتبر من أحسن الوسائل المستعملة في عملية التكوين وخاصة في حل المشاكل وإعداد مديري ورؤساء الأعمال، حيث أنها فعالة لتكوين وتدريب كل العمال والمديرين على مناقشة أمور العمل سويا.

مما سبق يتضح بأن هذه المناقشات الجماعية تتيح للعمال والمديرين للنقاش في الأمور التي تخص المؤسسة وبالتالي معالجة بعض المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها فهذه الطريقة مفيدة تترك المجال لما ما يسمى بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي إحساس العمال بانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

ج/التكوين عن طريق الأداء الفعلي للعمل: فالأداء هو إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة فمن الطبيعي أن يتعاون الأداء بين الأفراد، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من الإنجاز وهذا ليس عيبا، ولكن العيب أن ل يركز هذا الفرد على تحسين أدائه سواء بدافع منه أو على طلب أو أمر من رئيسه المباشر، إذ باستطاعته هذا الخير تقديم الأحسن وتوجيه عمله على الأداء الفعلي المقبول للعمل<sup>2</sup>.

### 3-التكوين من حيث المتكونين:

أ/تكوين العاملين الجدد الذين تنقصهم الخبرات الأساسية لأداء العمل: فهؤلاء العمال معينون حديثا وبحاجة إلى تأهيل وتدريب، ففي أغلب الأحيان تكون حاجة هؤلاء الأفراد إلى اكتساب معارف ومعلومات عن المؤسسة والوظيفة أو التدريب على أداء الوظيفة التي ينسبون إليها فمن بين الوسائل المساعدة على ذلك:

-دورات تعريفية تنضمها المؤسسة في حالة ما إذا كان عدد العاملين كبيرا نسبيا او من خلال القيام بجلسات تعريفية بحيث يجلس الموظف مع عدد المسؤولين قصد تعريفه أو تقدم له معلومات على مواضيع معينة فعلى سبيل المثال، مدير الحسابات يقدم له معلومات عن الشؤون المالية، مدير العمل حول نظام العمل، مدير الإنتاج حول نشاط الإنتاج وغيرها، مما يمكن تعيين شخص يكون صديقا للموظف خلال الأسابيع الأولى من التعيين، حيث يساعد هذا الصديق الموظف في مختلف المواقف بإعطائه معلومات ومعارف حول ما يريد أن يعرفه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>محمد عبد الفتاح دويدار: السلوك التنظيمي وتأثيره على التنمية البشرية، دار المطبوعات الجامعية ن مصر، 1997، ص.ص 199، 210

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 64

<sup>3</sup>سعاد نائف البرنو طي: إدارة الموارد البشرية، ادارة الأفراد، ط1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، ص.ص 451، 452

في هذه الحالة يكون العامل الجديد لا يعرف شيئاً عن المهنة الموكلة إليه وبالتالي لابد من إعلامه بما تحتويه حتى يتسنى له أداء عمله بالشكل المطلوب ففي بداية الأمر قد تعترض العامل صعوبات التأقلم وغير ذلك ولكن بمجرد انتقاله إلى مرحلة مالية سيجد نفسه تكيف مع عمله.

**ب/تكوين القدامى وذوي الخبرة:** تدريبهم بما يكفل رفع مستواهم الثقافي والمهني وتعريفهم بمستجدات مهنتهم من تطورات وتزويدهم بمعلومات ومهارات فنية خاصة تقسح المجال أمامهم من أجل الحصول على الترقية كما يرمي أيضا إلى تحويل العامل الشبه ماهر إلى ماهر.

فمن خلال تلك البرامج التكوينية المقدمة للعاملين يمكن تغيير سلوكهم الوظيفي وذلك لأجل تحسين الأداء أو لتغيير اتجاهاتهم نحو المؤسسة وأيضا لتهيئتهم لوظيفة مغايرة للوظيفة الحالية وتتطلب معارف ومعارف مختلفة.

كما أن الحاجة لإعادة التأهيل تظهر عندما تجري المؤسسة تغييرات جذرية في التكنولوجيا أو التنظيم بحيث يصبح فجأة لديها عدد كبيرا من العاملين بمؤهلات لم تعد تحتاجها، وفي هذه الحالة أمامها إما أن تستغني عنهم أو أن تعيد تأهيلهم ليشغلوا وظائف أخرى غالبا تركز ذات شروط وامتيازات أقل<sup>1</sup>. فهذا النوع من التكوين يجعل العامل القديم يكيف نفسه من أجل التأقلم مع المتغيرات والمستجدات التي تواكب العصر، فعلى العامل أن يكون مطلعاً على هذه التغيرات حتى يتسنى له فهم عمله وتوافقه وتكييف نفسه معه.

#### 4- التكوين من حيث مكانه :

**أ/التكوين في أماكن العمل:** يتم داخل إطار العمل يعتمد عليه مختلف المؤسسات " هذا التكوين يتم داخل المؤسسة التي يعمل فيها العاملين ويعبر الأكثر انتشارا وشيوعا، إذ تقوم جهة أخرى خارجية بتصميم برامج التكوين.

**ب/التكوين في أماكن خاصة** التكوين في أماكن خاصة يتم في أماكن مخصصة ويعتبر مكلفا و يحتاج إلى إمكانيات عالية " لذا فان المؤسسة و المصانع التي تقوم بإجرائه هي شركات و مؤسسات كبرى و هو الأكثر فعالية وتأثيرا من الأنواع الأخرى كما أنه لا يعطل المصانع أثناء عملية التكوين، كما أن المكونين و المدربين لعملية التكوين التدريب بعيدا عن مكان العمل<sup>2</sup>.

**ج/التكوين المزدوج:** من خلال تسميته يتضح أنه ثنائي فهو ينقسم إلى قسمين أساسيين هما:  
\*التكوين النظري يتم في أماكن خاصة.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح دويدار: مرجع سابق، ص210  
<sup>2</sup> طارق كمال: مرجع سابق، ص65

\*التكوين العملي يتم في المصانع أو الشركات وهذا النوع يستخدم في الصناعات التي تحتاج إلى قدر كبير من مهارة العمال، كما نجد أن بعض المراكز التربوية أو المدارس الفنية تكون تابعة للمؤسسة أو المصنع الذي يعمل به العاملون.<sup>1</sup>

#### 5/التكوين حسب فئة العاملين المتكونة:

أ/ التكوين الإداري: أن التكوين الإداري اليوم أصبح يهتم أكثر بالاحتياجات التعليمية داخل مؤسساتهم فضلا عن اهتمامه بموضوعات إدارة الموارد البشرية باعتبارها إحدى وظائف الإدارة فهي أنواع عدة من المؤسسات فأساسيات التكوين الإداري تشمل:<sup>2</sup>

\*التخطيط الاستراتيجي، تحليل الأدوار وتحليل العمليات، الخطط المساعدة ووضع معلومات للرقابة الإدارية.

\*الأهداف العملية الإدارية المنظمة والاتصالات.

\*القوة والسلطة في العملية.

\*أنماط القيادة وتأثيرها على الثقافة الإنتاجية.

\*توقعات الأفراد في مؤسساتهم.

\*المكونات الاجتماعية وفرق العمل.

\*الإدارة بالمشاركة.

فهذا النوع يعتمد على اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنساني، إذ يركز بشكل أساسي على تطوير تحسين الإنسانية والمعرفية للأفراد.

ب/ التكوين الصناعي: يعتبر تكوين العمال داخل المؤسسات أو الشركات التي يعملون بها هو النوع الأكثر شيوعا حيث يقوم المدرب فيه على شرح الخطوات المختلفة لعملية الإنتاج كما أنه يقلل من بعض المشاكل التي تواجه العمال، وذلك لأن وجود المشرف يساعد العامل على استخدام الآلات بالطريقة المثلى، حيث يعتمد هذا النوع على تكوين العمال داخل حدود المصنع، حيث يكون هناك مشرفون يعملون على شرح الخطوات اللازمة للعمل فبوجود المشرفين تحل المشاكل والعراقيل التي قد تواجه العامل.<sup>3</sup>

#### 6/التكوين حسب الطريقة التدريبية أو حسب المهارة المراد اكتسابها للمتكون:

أ/ التدريب التخصصي ولمثل هذا النمط من التدريب زيادة المعلومات والمعارف وتطور المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المعنية ولذا فإنه غالبا ما يشارك التكوين المهني في رأي

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص66

زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العلمية بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006

<sup>2</sup>، ص126

<sup>3</sup>طارق كمال، مرجع سابق، ص66

بعض المتخصصين والباحثين، إلا أن هذا النوع من التكوين يرتبط ارتباطاً وثيقاً لمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات المؤسسة.

هذا النوع يرتكز أساساً على ما يسمى بالتخصص، فالفرد المتكون وفقاً لتخصصه، فمثلاً إذا كان عامل تخصصه المالية فإنه يتدرب في الشؤون المالية حتى يتسنى له اكتساب مهارات ومعارف متنوعة.<sup>1</sup>

**ب/ التكوين على اتخاذ القرار:** فاتخاذ القرار يعني أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق لمواجهة وضده الطريق تسمى بدائل، فإذا لم يكن هناك غير حل واحد يجد سلوكه حتماً لم يكن بصدور قرار وقد يكون هناك أمام متخذ القرار بإمكانية، اتخاذ القرار أو الامتناع عنه.

وفي هذه الحالة يكون أمام متخذ القرار بديلان لا بديل واحد وهما إما اتخاذ القرار أو الامتناع عنه ويتطلب وجود القرار أن يكون اختبار واعٍ لأحد البدائل المتاحة وبذلك فهناك التكوين يكون على كيفية اتخاذ القرار، ففي وجود مشكلة ما، فالعامل مطالب بحلها عن طريق اتخاذ القرار بشأنها وذلك باختصار بديل من عدة بدائل بشرطه أن تدرس المشكلة من جميع جوانبها فمثلاً: لدينا مشكلة انخفاض الإنتاج ولدينا عدة بدائل المتمثلة في:

1- تحسين النتائج 2- توسيع الإنتاج 3- الإعلان 4- تخفيض الأسعار اختيار الحل الذي يقدم أقل تكلفة ويكون متناسب مع الموارد الموجودة في المؤسسة، فهل المشكلة يجب أن تكون في إطارها الحالي.

**ج/ التكوين الفني:** التكوين من أجل اكتساب مهارات في الأداة أو قدرة ذاتية لممارسة عمل معين فالمن يركز إلى حد كبير على المواهب الفردية والاستعدادات الفطرية للإبداع في نشاط معين، هذا النشاط يصل بالتكوين.

**د/ التكوين اللغوي:** التكوين على كيفية التعبير اللغوي واكتساب مهارات في مجال اللغة.<sup>2</sup>

#### 7- التدريب وفق الزمن:

هذا النوع من التكوين يعتمد على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب وذلك قصد تحديد نوع التكوين:

**أ/ التكوين قصير الأجل:** هذا النوع غالباً ما يستغرق مدة زمنية قدرها أسبوع إلى ستة أسابيع وفي ظل هذا النمط التكويني يتم عقد الدورات التكوينية والتي تكون بصورة أو بطريقة مكثفة أو مركزة، فالمكون يعمل عادة بإعطاء صورة شاملة، فالدورات التكوينية عبارة عن كل شامل ومحدد من الخطوات الهادفة لتحقيق الاستفادة الموجودة من نتائج البرنامج التكويني، فمن عيوب هذا النوع من التكوين عدم توفر الوقت الكافي

<sup>1</sup> حضير كاظم محمود، ياسين كاسب خرشه: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 200، ص141

<sup>2</sup> محمد ابراهيم حسان، محمد حسين العجمي: الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص73

للمكون أو المدرب لتغطية الموضوع بصورة تفصيلية كما أن المتكون لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التكوينية.<sup>1</sup>

**ب/ التكوين طويل الأجل** هذا التكوين يكون في فترة زمنية طويلة عكس النوع الأول حيث يمتد إلي سنة أو أكثر، فمن المزايا التي يتميز بها هذا النمط من التكوين نجد حصول المتكون على معلومات وافية وكاملة حول المادة التكوينية مما يجعلها أكبر بكثير قياسا أو مقارنة بالتكوين قصير الأجل، كما أن المكون بإمكانه أن يدخل في التفاصيل التي يرغب في إيصالها للمتكون وذلك لكونه يمتلك الوقت الكافي لذلك، غير أن النمط لا يخلو من العيوب المتمثلة في:

- طول الفترة الزمنية والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب.  
-التكاليف الباهظة والناجحة عن العملية التدريبية.

ولذلك يمكن القول أن هذا النمط رغم الفائدة الكبيرة التي يعطيها للعملية التكوينية إلا أنه غالي التكلفة، كما أنه يستغرق وقتا طويلا في التكوين في حين التوفيق بين النمطين حتى يمكن القليل من العيوب والحصول على نتائج جيدة.

### المطلب الثاني: مبادئ التكوين المهني:

توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة وتغير الاتجاه بما يتماشى ومصالحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ التوجيهية ما يلي:

1/ **ضرورة خلق الدافع لهذا التكوين:** تأخذ هذه النقطة بعين الاعتبار حتى الفروق الفردية الكبيرة بين الأفراد يتم الاعتماد على التكوين (الجماعي) الفردي أما إذا كانت هناك فروقا طفيفة يمكن الاعتماد على التكوين الجماعي بطبيعة الحال كلما كان دافع قوي لدى المتكون أدى إلى سرعة تعلم الفرد وبالتالي اكتساب معارف ومهارات جديدة، هذا يعني العمل على خلق العلاقة ما بين المتكون، ورغباته، أي ربطه بهدف يرغب فيه فمثلا وسيلة لزيادة، الدخل، الترقية وغيرها.

ومما لا شك فيه أن الدافع لدى الفرد الجديد يكون أقوى من الدافع لدى الفرد القديم، هذا الأخير الذي يؤدي العمل في وقته الحالي ويعاد تكوينه، فالتحفيز لا يقتصر على عملية التكوين أو على المكون وإنما أيضا للمشرف دون فعال في ذلك وبالأخص عند عودة المتكون إلى عمله، إذ يعمل على تكوينه ومتابعته وتشجيعه، ويعمل على معالجة نقاط الضعف لديه وكذا حثه على الالتحاق بعملية التكوين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حضير كاظم محمود، ياسين كاسب الحرشة: مرجع سابق، ص،ص143،142  
<sup>2</sup>عبد الغفار حنفي، حسين القزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مديرية النشر و التوزيع بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص،ص584،585.

فنجاح المتكون في عملية التكوين يرتبط بوجود أهداف واقعية يمكن تحقيقها، فالأهداف غير الواقعية أو الخيالية التي يستحيل تحقيقها تجعل الفرد يشعر بالفشل، مما يعطل عملية التعلم، فعبء أو مسؤولية تحديد مختلف الأهداف تقع على عاتق المشرف.

وبذلك يمكن اعتبار أن دور التكوين المهني أساسي للتحكم في الإنتاج وفي تحسين تفسيره من خلال تنمية المهارات البشرية، باعتبار أن المورد البشري، هو السبب الرئيسي في تحسين الإنتاج وزيادة الفعالية، وذلك عن طريق خلق دافع قوي لعمل المتكون وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوب فيها.<sup>1</sup>

**2/ متابعة تقدم المتكون:** إن كثير من الدراسات والبحوث أكدت على وجود ارتباط وعلاقة بين حجم أو كمية المعلومات التي تعطى للمكونين إضافة إلى تلك السرعة والفاعلية في التعلم، ولكن ما يجب مراعاته و الانتباه إليه هو أن المعلومات الكثيرة لا تعني اكتساب مهارات أو معرفة و إنما الهدف هو الفهم السليم لتلك المعلومات، فالمتكون قد يجد صعوبات في مهمته، فمهمة المتكون تتمثل في تقييم درجة تقدم المتكون، وكذا التحقق من استيعابه سواء محتويات برنامج التكوين النظرية أو العملية.<sup>2</sup>

**3/ التدريب ببرنامج التدعيم :** بعد اكتساب المتكون لمهارات و معارف خلال عملية التكوين يجب ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام الثواب و العقاب ،فالأمر الخاصة بما هو ايجابي تتمثل في خلق فرص للترقية ، كزيادة الأجر و تقديم الشكر لما قام به الفرد من مجهود فهنا على الإدارة التحقق من أن المكافأة مقابل انجاز الفرد ، إضافة إلى ضرورة التنسيق بين برامج واحتياجات الأقسام التكوينية ، ومتطلبات الوظائف و الأعمال ففي حالة ما إذا كان السلوك التنظيمي في هذه الحالة ينجر عن ذلك إجراء عقابي وهذا الأخير ما هو إلا لتقوية و الحفاظ على الاجراء التنظيمي.<sup>3</sup>

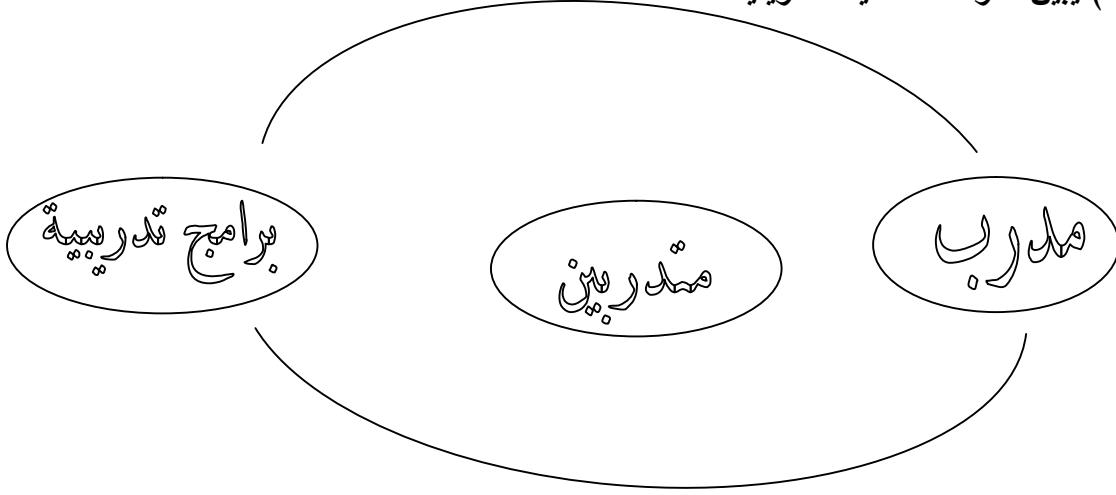
**4/ ضرورة الممارسة للعملية التكوينية:** لا بد من إعطاء المتكون فرصته للمشاركة في عملية التعليم وذلك حتى يكسب مهارة ومعرفة فعالة، إضافة إلى توفير الأدوات والوسائل التجريبية في مكان العمل مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل، كما أن المتكون يجب أن يعرف معنى وكيفية التشغيل لتلك الوسائل وبدون وجود أي مخاطر فالعملية التدريبية هي عملية تواصل واتصال بين كل من:

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد دويدار: مزج سابق ص 196، 197

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، حسين القزاز: مرجع سابق، ص 584

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي: مرجع سابق، ص 276

الشكل رقم (1) يبين مكونات العملية التكوينية:



(المصدر: صلاح عباس، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، مؤسسة شباب الجامعة، 2006، ص 21)

فالمكون: هو الشخص الفاعل في المنظومة وهو بمثابة القائد للمجموعة والمحرك الأول لسير عملها. أما البرامج التكوينية فهي خطة أو برامج للدراسات النظرية والتطبيقية والعملية فالفرد يتعلم ويكتسب مهارات لا بد من إعطائه فرصا للتعلم وبالتالي تجسيد ما تعلمه بالاعتماد على الوسائل والتجهيزات الموجودة.<sup>1</sup>

5/ الانتقال من الكليات إلى الجزئيات: هناك عدة تجارب أجريت على عملية التكوين والسؤال المطروح أيها أصح؟

الطريقة الكلية أو الطريق الجزئية ففي الطريقة الكلية يتعلم فيها المتكون العمل كوحدة كلية، والطريقة الجزئية يتكون فيها على أجزاء منفصلة عن بعضها البعض ثم الربط بين هذه الأجزاء فالبعض يرون أن أفضل الطرق التكوينية هي التي تبدأ بالعمل ككل إذ يتدرج فيها العمال من الأعمال البسيطة إلى الأعمال الصعبة وهذا لا يعني أن طريقة الأجزاء غير مفيدة، فهناك بعض الأعمال المؤقتة تحتاج إلى الجزئية حتى يتسنى فهمها بالتدرج.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، حسين القرار، مرجع سابق، ص 585

وبذلك فإن اتخاذ الفرار بشأن إتباع الطريقة الكلية أو الجزئية لا يكون اعتباطيا بل يتوقف على عدة عوامل.<sup>1</sup>

6/ ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد: أي بين المطلوب تكوينهم، فتوزيع الأفراد يتم انطلاقا من مستوياتهم

وخلفياتهم بحيث يتناسب مع أسلوب ومادة التكوين ومستويات التكوين المختلفة، مما يحقق الفائدة المنفعة للمستويات المختلفة من التكوين، من المعروف أن التكوين الجماعي يكون أقل تكلفة من التكوين الفردي ولكن نظرا للاختلافات بين الأفراد من حيث مستوى ذكائهم واستعدادهم، هذا يؤدي بدوره إلى ضرورة بناء برامج تدريب تتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة ووسائل التدريب والتعليم الفردية وذلك قصد مقابلة مختلف الاختلافات بين الأفراد وجعلها منطقية وعملية.<sup>2</sup>

-إذن يجب مراعاة الفروق الفردية أثناء عملية التكوين والاعتماد على التكوين الفردي في حالة وجود فروق ذات تجاوزات كبيرة إضافة إلى هذه المبادئ هناك أخرى يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>3</sup>

\* ضرورة توطيد علاقة التكوين المهني بنظام التعليم والنظام الاقتصادي أي سوق العمل.

\* ضرورة اعتبار دور التكوين المهني على أنه أساسي في التعلم في الإنتاج وفي تحسين سيرة من خلال تثمين الموارد البشرية.

\* اتسام مهام التكوين المهني بصفة المنفعة العامة.

\* ضرورة تكريس الحق في التكوين المهني على المحيط الداخلي والخارجي.

بتطبيق هذه المبادئ بكل تفاصيلها بالكيفية الصحيحة يمكن الحصول على تكوين جيد وكاف، فالتكوين يرتكز أساسا على هذه النقاط باعتبارها مهمة، فعلى المكون والمدرّب أن يراعيها ويعمل على تطبيقها وتجسيدها وهذا من شأنه أن يسهل عملية التكوين ويجعلها ناجحة.

### المطلب الثالث: طرق وأساليب التكوين المهني:

من بين أهم الطرق السائدة والمنتشرة، توجد طريقتان أساسيتان في التكوين لكل منهما مجموعة من الأساليب، حيث تعرف الطريقة الأولى بالتكوين أثناء أداء العمل، أما الثانية فهي التكوين خارج أداء العمل أو بعيدا عن العمل كما سبق ذكره في أنواع التكوين، وفيما يلي نقدم شرحا للأساليب التكوينية الخاصة بكل منهما:

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح دويدار: مرجع سابق، ص 276

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل: إدارة لموارد البشرية، ط1، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 276

<sup>3</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مصر، الاسكندرية، ط5، 2001، ص 586.

## 1/ أساليب التكوين خارج أداء العمل:

هذا النوع من التكوين يتم تقديمه عن طريق مختلف المراكز والمؤسسات المتخصصة والتي تعمل على تدعيمها بالبرامج التي تنظم بصورة أو بطريقة تكون بعيدة عن أداء المؤسسة لذا فإنه على المؤسسة أن تعطي الفرصة للمتكونين لتطبيق ماتعلموه للاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم وعليها خلق المناخ المناسب لذلك قصد تحقيق أهدافها المرجوة.<sup>1</sup>

- إضافة إلى أن هذه الطريقة أكثر تكلفة فهي أيضا تتطلب توفير وسائل لدائها سواء كانت مادية أو بشرية مع تميزها في كون عمالها يعملون في المؤسسة في أوقات بعد العمل اليومي لهم " يعني وقت التكوين "

ولهذه الطريقة أو الأساليب مزايا عديدة منها، عدم ترك آثار سلبية كتعطيل عملية سير الإنتاج بإضافة إلى الاهتمام بكل متكون على حدي مع مراعاة الفروق الفردية وفقا لأداء العامل الفعلي، كما لهذا الأسلوب في التكوين محاسن فله أيضا مساوئ بدءا بتلك التكاليف الباهظة واحتياجه لمتخصصين ذوي مهارة وكفاءة واحتياجه لتجهيزات خاصة ذات مجهودات ونفقات كبيرة أحيانا.<sup>2</sup>

إذن أساليب التكوين عدة لكل أهميتها وقيمها إذن يسعى للاستعانة بأكثر من أسلوب أو طريقة وهذا يساعد على جودة التكوين والانتفاع بمستواه ومن أهم الأساليب المعتمدة في عملية التكوين ما يلي:<sup>3</sup>

## أ/ التكوين من خلال المحاضرات:

هذه الطريقة تعتبر من أهم الأساليب المعتمدة في عملية التكوين إذ يعتمد في مختلف الحالات إذ يعتبر من أهم الطرق المعتمدة في تكوين العمال ويظهر من خلال الفائدة التي يقدمها والمتمثلة في إيصال المعارف النظرية من جهة وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والسرعة في آن واحد ن كما أنها تفيد البعض من العمال الذي يفضلون الحصول على المعلومة من خلال النقاش والحديث والبديهي في الأمر هو عدم قدرة المحاضرة على جلب الانتباه لموضوع المحاضرة قد يؤدي إلى الشعور بالملل ومن ثم تسود الفوضى في قاعة المحاضرات.

- وعلى اعتبار المحاضرة طريقة تقليدية ففيها ما يعيبها كتنقص فهم بعض المتكونين وذلك لأن الاتصال فيها في اتجاه واحد، لذلك لا بد من زيادة فاعليتها عن طريق استخدامها وسائل مفيدة كالأفلام مثلا إضافة إلى ما يسمى بالمناقشات حتى يتسنى الفهم بسرعة.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة بين النظرية و التطبيق، الأزراطة، الإسكندرية، 2005، ص51

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل: مرجع سابق، ص290، 291

<sup>3</sup> عامر حضير الكسبي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية المملكة العربية السعودية، الرياض، 2005، ص141

إضافة إلى ما سبق يعاب أيضا على هذه الطريقة وقوع العبء بأكمله على من يتكلم ويشرح معظم الوقت وهو المحاضر، كما أنها لا تساعد الأفراد على تكوين ارتباطات إذا لم يعقبها مباشرة تدريب عملي.<sup>1</sup>

أسلوب المحاضرة من الأساليب المهمة والضرورية بحيث ندد الاعتماد عليها بشمل كبير فعلى سبيل المثال اعتماد المعلمين والأساتذة على هذا الأسلوب في مختلف المجالات والتخصصات، الأستاذ الجامعي يلقي المحاضرات على الطلبة باعتبارها الأسلوب المناسب لاستيعاب وفهم الطالب.

### ب/ التكوين من خلال الندوات والمؤتمرات:

هذه الطريقة في التكوين تقوم بتجزئة الموضوع التكويني إلى مواضيع فرعية أي تجزئة إلى فروع ثانوية ثم إعطاء المشاركين وقتا كافيا من أجل التحضير إذ يقومون بقراءة المذكرات والتقارير والدراسات المتعلقة بمواد المواضيع إما الأسئلة فيحتاج للباقيين وهذا يؤدي إلى بعث الحيوية فيفاعل المشاركين ويزداد نسبة الاستيعاب لديهم وتنطور المعلومات والاتجاهات وخاصة على المستوى السلوكي للعمل.<sup>2</sup>

والمؤثرات سواء كانت محلية أو عالمية فالبحث فيها يكون حول مشكلة معينة إذ تطرح مختلف الآراء والأفكار وفي الأخير يتوصل إلى العديد من القرارات والتوصيات نتيجة هذه العملية والمؤتمر من الوسائل الشائعة لتكوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث يتم عرض التجارب والخبرات المختلفة الأعضاء. أما الندوات فالدارسين يشتركون في بحث معين، فكل مشترك أو دارس يقوم بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقريرا عنه وفي الندوة يستفاد من آراء الغير، كما يتم عرض الآراء والمناقشة حولها.<sup>3</sup>

### ج - دراسة الحالة:

هذه الطريق تقوم كما يبدو اسمها على عرض حالة معينة أو موقف من الحالات أو عدة مواقف معينة التي تواجه الأفراد عند ممارستهم الفعلية للعمل تحت توجيه المشرف يقوم المتكويين أو القائم بالتكوين بدراسة هذه الحالة بهدف تكوين الأفراد وتنمية قدراتهم من أجل التحليل والدراسة الموضوعية وبلوغ الأحكام والقرارات الصحيحة.

كما أن دراسة الحالة هي أسلوب تكويني يقسم بموجبه المتكويين إلى مجموعات يقومون بتحليل المشاكل ويقدمون الحلول لها ومن ثم تجمع المعلومات وتقدم كل واحدة منهم طريقة وصوله لقرارها وتناقشه وهذه الوسيلة تقدم مناقشات جديّة بين المشاركين لهذا يمكن اعتبارها فرصة لإثبات القابلية التي يتم تطويرها من خلال وضع بعض المحددات التي تطور من إمكانيات المشاركين.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة البشر، إدارة العمالة النسائية، المعادي الجديدة، القاهرة، 1979، ص 250

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى: المرجع نفسه، ص 251

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدارة الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، (1999-2000) ص 223، 224

إن تتم دراسة حالة معينة بتحليلها وتجزئتها إلى عناصر الدقيقة قصد إيجاد الحلول المناسبة لها، هذه الطريقة تعمل على إيضاح العمل في المؤسسة عن طريقة وضع خطط أساسية تساعد على تسير العمل بالكيفية الصحيحة.

#### د-تقمص الأدوار (تمثيل الأدوار):

يقصد بها إيجاد موقف واقعي حيث يقوم المربون بأدوار مختلفة وعادة ما يتضمن الموقف مشكلا أو اختلاف قائم بين الأفراد وعلى المتكولين تجسيد أدوارهم كالصورة الواقعية للموقف تقريبا زمن مميزات هذا الأسلوب فعالية كبيرة في تطوير المهارات والقدرات المرتبطة لمواجهة مواقف الحياة العملية، كما أنها تمنح فرصة للمكون في كشف مهاراته الشخصية ومعرفة أخطائه وبالتالي انتقاد تصرفاته أمام زملائه ومرؤوسه.

ويسمح كذلك بالتعامل السليم في المواقف العملية فمثلا تمثيل دور المرؤوس من طرف الرئيس ويسمح للرئيس باختيار أحاسيس وتجارب المرؤوس وهذا يساهم في تعزيز روح التعاون والانسجام بين رجلين وهذا يؤدي إلى العمل بنجاح نتيجة توافق الرجلين في وضع المبادئ الإدارية السليمة وتعد هذه الطريقة أكثر عملية وتطبيقية، حيث تتيح الفرصة للمكون بأداء الدور الوظيفي وهذا في إطار تمثيل الدور داخل جو مصطنع.

#### ه-المباريات الإدارية:

وفيه يوزع المتدربين إلى مجموعات كل منها تتمثل جهة رسمية أو مؤسسة خاصة وتقدم لهذا المجموعات معلومات تصور لهم حالة الموقف أو المشكلة في مجال معين كالبيع وتكون كل مجموعة مطالبة بتقديم حلول للمشاكل ، وتعتمد المباريات الإدارية على أسلوب خاص وحديث في التكوين بهدف إلى توسيع خبرات المتكولين على عاتقهم وذلك في مجال عمليات الإنتاج أو المبيعات ، وهذا الأسلوب يمنح المتدرب فرصة عيش موقف عمل طبيعي تقريبا انطلاقا من موقف تكوين يتوفر إلى حد كبير على أساسيات الجو العملي العادي يمكن تصور هذا الأسلوب في أحد صور كمايلي :

\*يتم تقسيم المتكولين إلى مجموعات صغيرة مثلا إلى مجموعتين متنافستين.

\* تعطي هذه المجموعتان في بداية المباريات معلومات محدودة عن شروط العمل وبعض المعلومات

الأساسية عن الوحدة الإدارية التي يمثلونها إضافة إلى معلومات خاصة بالسوق التي يتعاملون بها.

\*تقدم معلومات أخرى لكل مجموعة ونطالب بتقديم قرار ملائم للموقف.

\* وتعاد الجولة لمرات مع تقديم معلومات إضافية.

#### و-التدريب التمهيدي:

وهو التدريب الذي يتلقاه كل فرد في بداية تعيينه بالمؤسسة سواء في الورشة أو المدرسة خاصة بها ويهدف إلى تحميل كل مزايا التدريب أثناء العمل مع تلافي مساوئه ويتجسد ذلك في تكرار العملية الإنتاجية ضمن الأسلوب التدريبي ولكن خارج الإنتاج نفسه، وهذا ما يجعله مكلفا.

هذا الأسلوب يمكن استيعابه وفهمه انطلاقا من اسمه، عملية تمهيد يعني بداية التدريب، حيث كل فرد يتلقى تدريبا أوليا في بداية عمله في المؤسسة.

ز- **البريد الوارد** يعني الأسلوب الذي يختص بتكوين المكونين على كيفية صنع القرارات في موقف العمل الاعتيادي حيث تقدم لكل مدير مجموعة مواضيع واقعية ويكون مطالبا باتخاذ قرارات بشأنها في نهاية اليوم التكويني يقوم كل مكون باستعراض الحلول والآراء التي تبناها على ضوء هذه المواضيع ليتم مناقشتها، ومن خلال تلك المناقشات يكون المتكونين قد جمعوا حصيلة معرفية، تعلمهم كيفية التعامل مع المشكلات وإيجاد الحلول لها.<sup>1</sup>

هذا الأسلوب يصلح لاكتساب الفرد مهمة لاتخاذ القرارات من معرفته الكافية لها، وتتمحور هذه المعرفة حول تلك التعليمات والقواعد، فعن طريقها يمكن اتخاذ القرار الأصح وبالتالي يحقق الأسلوب فائدته المرجوة.

ح- **تدريب الحساسية**: طريقة الحساسية من الطرق الأكثر تعقيدا و الأقل تطبيقا كما أنها غير مقننة مسبقا فهذا التكوين ينصب على حساسية الفرد و المتكون وهذا بموجب تحسنيه بتكونه الشخصي من جهة وبتكوين المتدربين من جهة أخرى ، وهذا بهدف المقارنة ، فهذا الأسلوب يركز على مدى تطوير وتعديل السلوك الفردي لذا يكون التغيير بشكل مؤقت و سريع ، خاصة عندما يتأثر بالأمور العاطفية والعاطفية و الأحاسيس و المشاعر فهذه الأخيرة ترفع إلى مرحلة سابقة ، وأيضا يجب أن يتوجه الحس الأكبر من الحرص إلى أهم من يتعصبون على ما يؤمنون به من قيم لأن المهمة هنا تركز على تهيئة البيئة المتسامحة و التي تشجع على التعامل و التبادل بوجهات النظر البناءة ، كذلك تجريب النماذج السلوكية التي يعجب بها و يرونها مقننة ، وهذا الاستعراض يكون من اجل دوام القناعات و التأكيد عليها لأن هذه الطريقة تستلزم الابتعاد عن الرسميات من الظروف السائدة في الأجواء.<sup>2</sup>

. ولهذا فان لبناء هذه الطريقة هناك عناصر أساسية والتي تتمثل فيما يلي:

**الحساسية**: وهي تلك القدرة التي تقودنا إلى فهم وإدراك موقف معين لما فيه من سلوكات ومشاعر اتجاه الآخرين **القدرة**: تتمثل في تشخيص المهارات وذلك لتقدير ما يدور في الموقف اليومية.

**مرونة التمرن**: تتمثل في القدرة على السلوك الفعال وفقا للمواقف.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي: مرجع سابق، صص 292، 294

<sup>2</sup> عامر حضير الكبسي: مرجع سابق، صص 242، 243

. كما أن المؤسسات تلجا إلى تدريب الحساسة وهذا إذا احتاجت إلى تغيير اتجاهات العاملين نحو الأمل الإبداع العمل أو التعاون وحتى العلاقات مع بعضهم البعض، وهذه المهمة تستعملها غالبا القيادات العليا وأيضا العناصر التي تشغل المواقع المسؤولة، كما إن الأهداف والقيم الشخصية للعاملين ليست هي نفسها التي تحتاجها المؤسسة أي أنها تسير في الطريق المعاكس. فالتغيير الجذري يتحقق باعتماد وسائل علاجية متخصصة ساعية لإنضاج الفرد وتنميته شخصيا وذلك في إطار تعديل السلوك.

**هدفه:** تحقيق التعديل في السلوك كما سبق الذكر.

**مميزاته:** فهم وإدراك سلوك الآخرين. تعلم كيفية التعامل مع سلوكية متنوعة

. أ/فهم السلوك الشخصي. ب/ فهم الذات. ج/ تنمية مهارة التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية معهم<sup>1</sup>.

2/- أساليب التكوين أثناء أداء العمل:

هذا النوع من التكوين يعني به التكوين يتم في وقت العمل، حيث يقدم المكون للمكونين مختلف المعلومات والإرشادات والنصائح اللازمة عن كيفية أداء العمل، ويتم هذا النوع تحت إمرة قائد أو جهة معينة، كما يعتبر هذا النوع أقل تكلفة من التكوين خارج أداء العمل، فهو يكون داخل حدود العمل ولا يحتاج إلى إمكانيات كبيرة.

في هذا النوع من التكوين يعني تقديم المعلومات والإرشادات اللازمة للعمال، وهذا من أجل التحكم في الوظيفة وذلك ضمن مختلف الظروف والشروط الداخلية الواقعة للمؤسسة ولكن هذا يكون تحت قيادة شخص أو جهة معينة سواء كانت داخلية أو خارجية، كما يعد أقل تكلفة واقتصادا. كما أن المشرف أي الرئيس المباشر في عملية التكوين يقدم بتكوين الموظف في مكان العمل نفسه وذلك من خلال أوقات العمل الرسمية، إذ يكون التكوين في بيئة طبيعية سواء مادية أو معنوية.

ومن بين أكثر الأساليب تجسيدا لهذه الطريقة مايلي:<sup>2</sup>

**أ/ تكوين أوامر الوظيفة:** يرتكز أساسا على من هم على علم ودراية بمختلف الأعمال المنجزة فهو يعتمد على تكوين المتكويين على كيفية انجاز مهامهم " تعليمات العمل " خاص لتكوين المتعلمين الذين لديهم دراية ولو قليلة بالواجبات المنجزة في وظيفة معينة، وهذا الأسلوب يتكون من أربع خطوات:

1\* تخفيف القلق ومن ثم تشجيع المتعلمين علي تقبل هذا التكوين.

2\* تقديم الأوامر مرحلة بعد مرحلة أي على المحادثة والرؤية والتوضيح والمسائلة.

<sup>1</sup> سعد نائف البرنو طي: مرجع سابق، ص 460، 461

<sup>2</sup> يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي للمؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، غنابة، 2005، ص 152.

3\* المتعلمون يتمتعون بفرصة هامة المتمثلة في إنجاز مهام الوظيفة.

4\* يتم وضع كل متعلم في مكانه الصحيح.

ب/- التلمذة المهنية: يغلبه الطابع المهني الصناعي أي تكوين المتكون وتدريبه على مختلف المهني الصناعية ويكون ذلك علي يد معلم، إذ يشمل هذا الأسلوب مختلف الصنف والمهن، إذ يهدف إلى تحسين مهارة الفرد وهذا من اجل العمل في مهنة معينة.

ج/- تعاقب الوظيفة: وذلك ينقل عمالها من وظيفة لأخرى قصد إكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة، فالمتعلمون ينتقلون ضمن سلسلة من الوظائف إلا أن الأسلوب قد يؤدي إلى اختلاف الأدوار في المؤسسة مما ينجم عنه نوع من الفوضى.

د/- التكوين في بيئة مماثلة للعمل: يعني تهيئة بيئة العمل مناسبة عن طريق توفير مختلف الإمكانيات والمعدات الأزمنة والموافقة لبيئة العمل، هذا النوع يتم من خلاله تهيئة مكان مجهز بكافة المستلزمات والمعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي، هنا يتم تهيئة مكان فيه كل المعدات والآلات اللازمة والضرورية لأداء عمل ما وفق ما تكونه حوا ذلك العمل.

هـ /- التدريب الخاص أو المنفرد: يكون بصورة فردية، يعني كل واحد وهذا قصد تقريب الممكن من المتكونين والاهتمام بالمتكون أكثر وتكوينه بصورة مناسبة تمكنه من أداء مهامه بشكل جيد هذا الأسلوب يستخدم في تكوين وتنمية الأفراد ولا سيما المدراء.<sup>1</sup>

و/- التعيينات الخاصة: اعتمادا أسلوب التعيين الخاص أثناء العمل : فالمعلم يمارس مسؤوليات مختلفة قصد حصوله على الخبرة و المهارة الخاصة بالوظيفة ، عند استخدام هذا النوع من التكوين يتعين على المعلمين ممارسة مسؤوليات متكررة وروتينية، وهذا لأجل حصولهم على الخبرة و تطوير مهارات المهنة أو الوظيفة فمثلا : سيطلب من الموظف المرؤوس الذي له القدرة على انجاز مهام إدارية تهيئة تقرير عن كيفية تحسين الإنتاج النوعية و عند عدم تمكن المتدربين من السيطرة على عملهم الخاص فيجب عدم غض النظر عن مختلف اهتمامات و قدرات المتكونين عند عمل التعيينات و إلا لا يتمكن الموظفون الذين يشكون من صعوبات في إكمال واجباتهم المنظمة من الترشح إلى وظائف التعيينات الخاصة ، كما يتوجب على المدراء عدم استخدام هذه الطريقة لتعيين مهام لا يفضلونها عند الآخرين ، و توجد عدة إجراءات لاختيار استراتيجيات و خطط و طرق التدريب المناسبة و هي:<sup>2</sup>

أ/ تعيين الأهداف التدريبية: نذكر منها ما يلي:

1-يساعد التكوين على تحسين مستوى الأداء لأفراد المؤسسة وحل مشاكل العمل.

<sup>1</sup>ناصر دادي عون: مرجع سابق، ص180  
<sup>2</sup>زيد منير عبوي، سامي محمد هشام: مرجع سابق ص126

- 2- تنمية معرفة الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم في مجالات أعمالهم.
  - 3- يحاول التكوين تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.
  - 4- يخلق التكوين علاقة ايجابية بين المؤسسة وأفرادها.
  - 5- يعمل التكوين على تحسين المناخ للعمل في المؤسسة.
  - 6- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق تزويده بما تستجد من اتجاهات وطرق العمل.
  - 7- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.
  - 8- تخفيف العبء عن المشرفين والرؤساء.
  - 9- احترام قوانين ولوائح العمل ونظمه وتكوين علاقات طيبة.
- ب/ **تحديد مؤشر الأداء:** عن طريق تحليل أداء وعمل العامل يمكن تحديد مستوى الأداء المبذول بالاعتماد على هذه المقاييس يمكن معرفة مستوى الأداء، من خلال تحليل ودراسة أهم المكونات الخاصة بالأداء يجب إدراج أهم خصائص ومميزات المتكويين.
- إن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة واحدة نحو التحقق من أجل تحسين الأداء يكون من خلال المورد البشري، ويقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية:
- \*مقاييس فاعلية الأداء للأفراد:** حيث أن دراسة ممثل هذه المقاييس واتجاهاتها تبرز جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد وأيضا التغييرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانبه المختلفة.
- \*مكونات ومتطلبات الأداء:** حيث تتم دراية مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء وأية تغييرات تكون قد طرأت على مكوناتها بفعل تغيير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة أو لأي سبب آخر يحدد أيضا التغيير في متطلبات الأعمال من قدرات أو خبرات أو معرفة<sup>1</sup>، وبذلك هنا يتم فحص الهدف.
- بدقة وكذلك الأداء الذي يسعى إليه وجعل هذه الدراسة التي يتلقاها الأفراد من أجل الفهم أم لا وهل يمكنهم اكتساب مهارات ومعارف مختلفة.
- \*دراسة خصائص المتدرب:** " حيث أن يجب تبين كل شيء عن المتدربين قبل بداية البرامج من حيث:
- عدد الأفراد الذين يحصلون على التدريب.
  - عدد المتدربين في كل حلقة.
  - مستويات التعلم المتوقعة
  - حجم الخبرة التي لدى المتدربين والمتعلقة بموضوع التدريب.
  - المعلومات المهمة عن خصائص معينة لجماعة المتدربين

(1) علي غربي وآخرون، مرجع سابق ص 112

\*4 تسجيل طرق التدريب الملائمة: ويجب وضع قائمة بالإجراءات التعليمية

المبحث الثاني: أهمية التكوين أهدافه محدداته ومجالاته

المطلب الأول: أهمية التكوين:

للتكوين أهمية كبيرة نذكر منها:<sup>1</sup>

1- يحسن أداء الفرد وينعكس ذلك على كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت.

2- من خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة، فمن خلال نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

3- التكوين يقلل الحاجة إلى الإشراف فالعامل المكون الذي يعني بانجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المؤسسة.

4- يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعملائها.

5- يعمل التكوين على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع العامل المكون يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة على إنتاجها فيدفعها ذلك إلى مكافأته إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى.

المطلب الثاني: أهداف التكوين:

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني في تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف.

1- الأهداف العامة للتكوين: يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي

مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني وهي:

1-1 الأهداف الإدارية: ويعني هذا النوع من الأهداف خدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة اعلي فيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

<sup>1</sup> محمد فالج صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص102

أ/ تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تتم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع المكونين كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

ب/ تحقيق المرونة والاستقرار ويقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف.

1-2 الأهداف الفنية: يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية للمؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للمعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج، ومن بين أهم هذه الأهداف<sup>1</sup>:

أ/ تخفيض صيانة الآلات وإصلاحها.

ب/ تخفيض حوادث العمل.

ج/ التقليل من نسبة العائد أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة الحوادث والمواد التالفة لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

1-3 الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي للنهوض بالنواحي الاقتصادية بالمؤسسة وكذلك عن طريق القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح بالمؤسسة وضمان البقاء في السوق وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما ينتجه التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين ويمكن صياغة هذه الأهداف وهي<sup>2</sup>:

أ/ زيادة الكفاية الإنتاجية.

ب/ ارتفاع الأرباح.

ج/ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

د/ رفع معنويات الأفراد.

## 2- الأهداف المرحلية للتكوين:

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية واقتصادية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية وتتمثل في:

### 1-2 الأهداف العادية:

أ/ تكوين العمال الجدد بتمكينهم من الإلمام بظروف العمل.

ب/ تكوين رؤساء أو مشرفين للعمال على تطبيق أساليب جديدة.

ج/ إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد.

<sup>1</sup> عاطف محمد علي: إدارة الأفراد، دراسة علمية و عملية، دار النهضة العربية، 1996، ص282  
<sup>2</sup> صلاح الشنتواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987، ص139

2-2 أهداف حل المشكلات: التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: مجالات التكوين

## 1-التدريب على العمل للأفراد وإعادة تدريب الأفراد القدامى:

الغرض الأول للتدريب على العمل بالنسبة للأفراد القدامى هو الوصول بهم إلى درجة من المعرفة والمهارة تتماشى مع المستوى المرغوب فيه، وبمضي المدة واستمرار الفرد في خدمة المشروع، فإنه يحتاج أيضا إلى التدريب أيضا إذ يعطيه المزيد من المعرفة وبيّح له فرصة الحصول على مهارات جديدة، وذلك يساعد على تدريب الفرد للقيام بفعالية أكبر ما يؤهله للشغل في مراكز أخرى أعلى.

وقد احتلت برامج إعادة التكوين في الصناعة أهمية خاصة بعد أن أصبح عدد المشروعات الصناعية التي تدخل الآلية في عملياتها في ازدياد مستمر.<sup>2</sup>

كما لا تقوم برامج إعادة التكوين لغرض تعليم العمال عديمي المهارة أو متوسطي المهارة فقط أعمالا جديدة باعتبار أنهم أول من يتعرضون للبطالة عند إدخال الآلية وما تتطلبه من أنواع جديدة من المهارة كما أنه بتطور معدات الإنتاج بحيث أصبحت أكثر تعقيدا وازدياد استخدام الأجهزة المتقدمة أصبحت متاحة لهم.

## 2-التدريب الإشرافي والإداري:

تضع الكثير من المشروعات الكبيرة برامج خاصة بتدريب المشرفين والمدربين وأيضا الأفراد الذين يجري إعدادهم لاحتلال مراكز في المستويات الأعلى، ومن المعترف به أن الأفراد الذين ارتقوا إلى أعلى السلم التنظيمي في المشروع فإنهم يصبحون في حاجة إلى زيادة وتنمية قدراتهم الشخصية في بعض المجالات التي تحتاج إليها تلك المستويات مثل اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية.

## 3-التدريب على الأمن:

ازداد اهتمام المشروعات الصناعية بتدريب العمال على وسائل الأمن المساهمة والتعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع والمكاتب وبهذا النوع من التكوين يزداد وعي الأفراد واتجاه الأمن كما يمكن أن تمتد البرامج الخاصة بهذه الناحية لترشد العاملين ليس فقط إلى توفير الأمن وحماية نفسه وهو داخل المصنع، وفي محيط العمل وإنما أيضا وهو خارج المصنع كتوعية، مثلا: حوادث السيارات وغير ذلك من الأخطار التي يتعرض لها.

## 4-التكوين لتعليم الأفراد وتثقيفهم:

<sup>1</sup> علي السلمي، ساطع أرسلان: تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة للعلوم الإدارية، الأردن، 1974، ص16  
<sup>2</sup> صلاح الشنواتي: موجع سابق، ص140

ليس التكوين فقط مطلوباً عن الأعمال التي يقوم بها الفرد ولكن بعض المشروعات وبدور يشبه دور المؤسسات التعليمية فتقدم لأفرادها دروساً في مجالات علمية و ثقافية مثل: العلوم الإنسانية و الاقتصادية والتاريخية، ولا يستفيد من هذا التدريب الفرد فقط و إنما من المتوقع أن يستفيد منها أيضاً المشروع بطريقة غير مباشرة و كنتيجة لزيادة المعرفة لدى الفرد و إشباع أفق تفكيره وما إلى ذلك من الانعكاسات على أدائهم، و لعل كل شخص منا يتساءل عن نقطة هامة في الموضوع إلا وهي التكوين مسؤولية من؟

\* عندما ترسم السياسات الخاصة بالتكوين فإنها تأخذ في الاعتبار أن التكوين هو مسؤولية كل مديرو مشرف في المشروع، ونجد في المشروعات المتوسطة أقسام إدارة شؤون الأفراد وفي المشروعات الكبيرة تكون هناك إدارات لشؤون الأفراد تتبعها أقسام للتكوين أي أن وجود أقسام متخصصة للتكوين يتوقف على حجم المشروعات المتقدمة.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: محددات التكوين

##### 1-المحددات البيئية:

يمثل التنوع و عدم التجانس و الاستقرار بعدين تقليديين من أبعاد البيئة الخارجية للمنظمة ، لذلك فإنه من المنطق افتراض أن لهذين البعدين تأثير الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد و مع أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التكوين فان هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة ففي البيئة التي تتسم بعدم التجانس فان الأفراد و خاصة هؤلاء الأفراد الذين يتعاملون مع أطراف خارج المنظمة سوف يحتاجون لتنمية قواعد و أسس أكبر للمعرفة ، لكن يتكيفون مع التنوع الخارجي الذي يواجه المنظمة،و من ثم فان التنوع و عدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب و يمكن أن توفر التعلم المطلوب إحداث هذا التكيف من خلال التكوين أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية و لكن هذه الظروف البيئية المتنوعة و غير المتجانسة فد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتكوين سواء للعاملين الجدد أو القدامى .

واستقرار البيئة مهم في هذا السياق لأن مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت محدد، يمكن النظر إليها على أنها دالة بمعدل التغيير البيئي وهذا بدوره التدريب في المنظمة. و ثم يمكن افتراض:

\* كلما زادت المنافسة وزادت اعتماد المنظمة على أساس جودة المنتج كلما زادت الأنشطة التكوينية.

\* كلما زادت المنافسة وزاد اعتمادها على الابتكار في المنتجات كلما زادت الأنشطة الإنتاجية.

\* كلما زادت المنافسة في جانب طلب سوق العمل الذي يستقطب من المنظمة أفراد كلما زادت المنظمة من أنشطتها التكوينية.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص148

**2-المحددات التنظيمية:**

يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تتفقها على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة وعلى مجال الأنشطة التكوينية بصفة خاصة و قد يرجع السبب في هذا الإنفاق على التدريب لا يعتمد لم يلقي نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى و أيضا الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة و السيولة و التدفق المالي في الفترات المختلفة و على هذا يمكن افتراض الآتي:<sup>1</sup>

\* كلما زادت ربحية المنظمة كلما زادت أنشطتها التدريبية.

\* كلما زادت الاحتياطات المالية للمنظمة كلما زادت الأنشطة التدريبية.

أما بالنسبة لبقية الجوانب المختلفة للمنظمة وعلاقتها بالتدريب يمكن افتراض مايلي:

\* المنظمات التي يكون لديها لتنمية الموارد البشرية تكون أنشطة التدريب فيها أكبر من الأنشطة التدريبية الموجودة بالمنظمات التي ليست لها المهارات المنخفضة.

\* كلما كان نمط القيادة السائد بين المديرين كلما زادت الأنشطة التدريبية.

\* كلما كانت دورة حياة مهارات ومعارف الأفراد في المنظمة قصيرة كلما زادت الأنشطة التدريبية.

\* يتوقع إنخفاض حجم النشاط التدريبي كلما زادت نسبة الأفراد كبار السن بالمنظمة.

<sup>1</sup>رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص، 274، 280

## المبحث الثالث: كيفية تصميم البرنامج التكويني

## المطلب الأول: الاحتياجات التكوينية

يمكن تعريف الحاجة إلى التكوين بكل بساطة على أنها الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو التحكم في منصب، وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة، ومن هنا فان الحاجة إلى التكوين هي حين يشعر العامل أو المؤسسة بأن هناك نقص في الأداء أو في السلوك أو النقص هو ما يعبر عنه بالحاجة إلى التكوين أو الاحتياجات التكوينية.<sup>1</sup>

## أنواع الحاجات التكوينية:

أ/- الحاجة الفردية إلى التكوين: هي عندما يشعر العامل بمشكلة تواجهه أثناء عمله كفرد داخل المؤسسة ، في هذه الحالة يتقرب الفرد من المشرف عليه ليجد حلا لها النقص داخل المنصب .

ب/- الحاجة الجماعية إلى التكوين: فهي مشكلة تواجه فريقا من العمال أو عمالا يعملون على نفس المناصب المتشابهة، وحين تشعر المؤسسة بذلك فإنها تبادر إلى حل المشكلة و الاهتمام بهذا الفارق قصد تقليصه أو التخلص منه تماما غير عملية التكوين، وهنا نشير إلى أن التكوين قد يكون إما مبادرة فردية من العامل أو بمبادرة من المؤسسة.

ج/- المبادرة الفردية: وهذا يتم حين يستطيع العامل التعرف على التكوين على أنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف أو حل المشكلة ، فيعمل من خلال التكوين على تقليص الفارق أو القضاء عليه ( وهي مبادرة فردية توافق عليها المؤسسة ) وهذه الحالة يكون الأهداف على الشكل التالي :

\*تحسين التكيف مع مركز العمل الذي يشغله الفرد.

\*التطلع إلى مركز متشابه و لكنه أحسن.

\*اكتساب معارف جديدة.

\* تطوير معارف عملية.

## المطلب الثاني: أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية

تتنوع الأساليب من طرف الباحثين في تحديد الاحتياجات التكوينية وهذا تبعا لطبيعة الاحتياجات

المراد تلبيتها غير أنه تجمل الأساليب التالية:<sup>2</sup>

أ/-دراسة وتحليل تقارير حول أداء العاملين لتوصيف أوجه القصور والقوة في الأداء.

<sup>1</sup>محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، ط1، 2007، ص97،98  
<sup>2</sup>صلاح عباس: مرجع سابق، ص111

ب/- إجراء مسح للقوى البشرية في إطار المنظمة وفي كافة المستويات الوظيفية والتعرف على اتجاهاتهم ووصف مشاكلهم واقتراحا لهم حول الحلول الممكنة.

ج- القيام بدراسة تفصيلية لواقع المنظمة ومدى كفاءتها وفعاليتها بأجهزتها بشكل عام وبناءا على ما سبق فإن تحديد الاحتياجات التكوينية يعتمد على ثلاث مستويات في التحليل وهي:

### **1-تحليل الاحتياجات التكوينية على مستوى المنظمة:**

إن عملية التحليل لاحتياجات التكوينية يمكن تعريفها بأنها عملية فحص العمليات الحالية والمتوقعة وكذلك القوى العامة اللازمة لتنفيذها وذلك لتحديد العدد وحاجة هذه القوى العامة من التكوين.

تمكن نتائج هذا الفحص أو التحليل من طرف المديرين للعملية التكوينية في تحديد المواقع الأكثر حاجة إلى التكوين، وهذا يعني أن هناك ما يمكن أن يطلق عليه سلم الأوليات التكوينية والذي يمكن التركيز لموجبه على المكان أو القسم أو الإدارة التي تحتاج إلى العملية التكوينية وتجدر الإشارة إلى أنه عند إجراء التحليل يجب إن يميز بين جانبين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

#### **1-1-تحليل الهيكل التنظيمي:**

ويختص هذا النمط من التحليل للتعرف على جملة الأقسام والوحدات التي تتكون منها المنظمة وأخذ مساحاتها وحجمها ومن خلال هذا التحليل يمكن إجراء جملة من التغييرات التي تعبر في مجملها على المؤشرات التكوينية والتي تتمحور حول إلغاء وظائف واستحداث أخرى جديدة.

#### **1-2-تحليل المناخ التنظيمي:**

إذا كان تحليل الهيكل التنظيمي يهتم بنطاق الوظائف والمسؤوليات والواجبات والمواقع التنظيمية واللوائح والتعليمات فإن تحليل المناخ التنظيمي يتجه مباشرة إلى محددات الاستقرار في المنظمة والتي تعني نوعية العلاقة بين أفراد التنظيم وارتفاع أو انخفاض مستوى معنوياتهم واستقصاء اتجاهاتهم وهذا يمكن أن يترجم إلى مؤشرات واقعية كارتفاع عدد الشكاوى بالإضافة إلى الغياب والتأخر وارتفاع معدل الحوادث في إصابات العمل.

إن الاحتياجات التكوينية تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنشأة وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التكوين أو الرؤساء أو المديرين بالمنشأة ويمكن بلورة الاحتياجات الآتية:

أ- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف لدى بعض العاملين وتطوير المهارات عند البعض الآخرين.

ب- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيهـم

<sup>1</sup> رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، لبنان ط1، 2001، ص75.

**2- تحليل الاحتياجات على المستوى الوظيفي :**

والذي يقصد به تلك العملية النظامية التي تهدف إلى دراسة وجمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة وصولاً إلى وضع الوصف الكامل لشروطها ومحدداتها وبالتالي فإن هذه العملية توفر المعلومات حول ماهية الوظيفة أي عن المعدات المستخدمة لأدائها والمعارف والمهارات والمؤهلات التي يجب أن يمتلكها شاغلها ومقدار الإشراف هكذا مستوى الأداء المتوقع فيه وعلاقتها بالوظائف الأخرى إلى توصيف الوظائف بدقة وذلك من أجل التعرف على نوع التكوين الذي يتناسب وطبيعة الأعمال والمهام لهذه الوظيفة وعليه يكفي توفير المعلومات المتعلقة ب:<sup>1</sup>

أ- الوصف الوظيفي: الذي يتضمن وصفا واضحا عن طبيعة الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات المالية والبشرية.

ب- مميزات الوظيفة: وتعني خلاصة المعارف والمهارات الضرورية لأداء الوظيفة الفعالية

ج- تحليل الواجبات: الذي يعني تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام أي تلك الإجراءات التفصيلية المتتابعة للمهمة.<sup>2</sup>

**3- تحليل الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد:**

في هذا التحليل يتم التركيز على الفرد أو الموظف وليس على الوظيفة أو النشاط ويقدر به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وتحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها لأداء هذه الوظيفة أو وظيفة متوقعة ومن أجل ذلك يجب الاعتماد على جملة من المصادر والمساعدة في تحديد المؤشرات التكوينية

أ- ملاحظات المشرفين: وتعد من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها تحديد كفاءة العمل ونقاط الضعف في مهارات وإمكانات الموظف، وبالتالي لاختيار نوع التكوين المناسب والمطلوب المشروط أن يتحلى المشرف بالموضوعية والكفاءة في العمل، وهذا ما يمكن أن يدخل في إطار ما يسمى بالتقييم الغير الرسمي

ب- آراء العاملين في أدائهم: وهذا على اعتبار أن العامل نفسه هو الأقدر على تحديد نواحي الضعف في أدائه وبالتالي نوعية التكوين والأسلوب اللازم إتباعه وهذا يتم بالتشاور مع المشرفين ومسؤولي التكوين.

ج- نتائج تقييم الأداء: والذي يجب أن يتم بشكل دوري بالمنظمة والذي يعتمد على جملة من المؤشرات أهمها:

\* معدلات الأداء الفردي بالقياس مع المعدلات المقررة.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، 2000، ص 329

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 329

\*معدلات الغياب أو التغيب.

\*معدلات دوران العمل في مختلف المستويات الوظيفية.

\*معدلات حوادث العمل

**د-تحليل نمط السلوك:** إن سلوك الفرد تحدده جملة من العوامل منها:

الاتجاهات والثقافة والحوافز والتي تقرر جملة من التصرفات الشاذة للفرد أو مجموعة الشعور بالمسؤولية ومخالفة التوجيهات واللوائح وإحداث الأضرار بأدوات العمل وعليه يكون من الضروري القيام بإجراءات تصحيحية لهذا السلوك عن طريق التكوين.

#### **4-تحليل الاحتياجات التكوينية على مستوى الجماعات.**

تعتبر الجماعة عن تلك الكيانات التي قد تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والتي لها بناء وتركيب مستقر وجمع بين هؤلاء الأفراد نمط ثابت من العلاقات ويسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة، ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة وعليه فإن عملية تحليل الجماعة وعليه يجب أن يستند إلى المؤشرات التالية:<sup>1</sup>

**أ-أهداف الجماعة:** على اعتبار أن هناك جماعات رسمية وجماعات غير رسمية فإن عملية التحويل يجب أن تتجه إلى الجماعات الرسمية التي قامت المنظمة بإنشائها للأهداف الإدارية والتنظيمية غير أن هذه الأهداف قد تتنوع وتتعدد على اعتبار اختلاف الجماعات وعليه ينبغي دراسة مدى فناعة الأعضاء بأهداف الجماعة وكذا مدى التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف الجماعة.

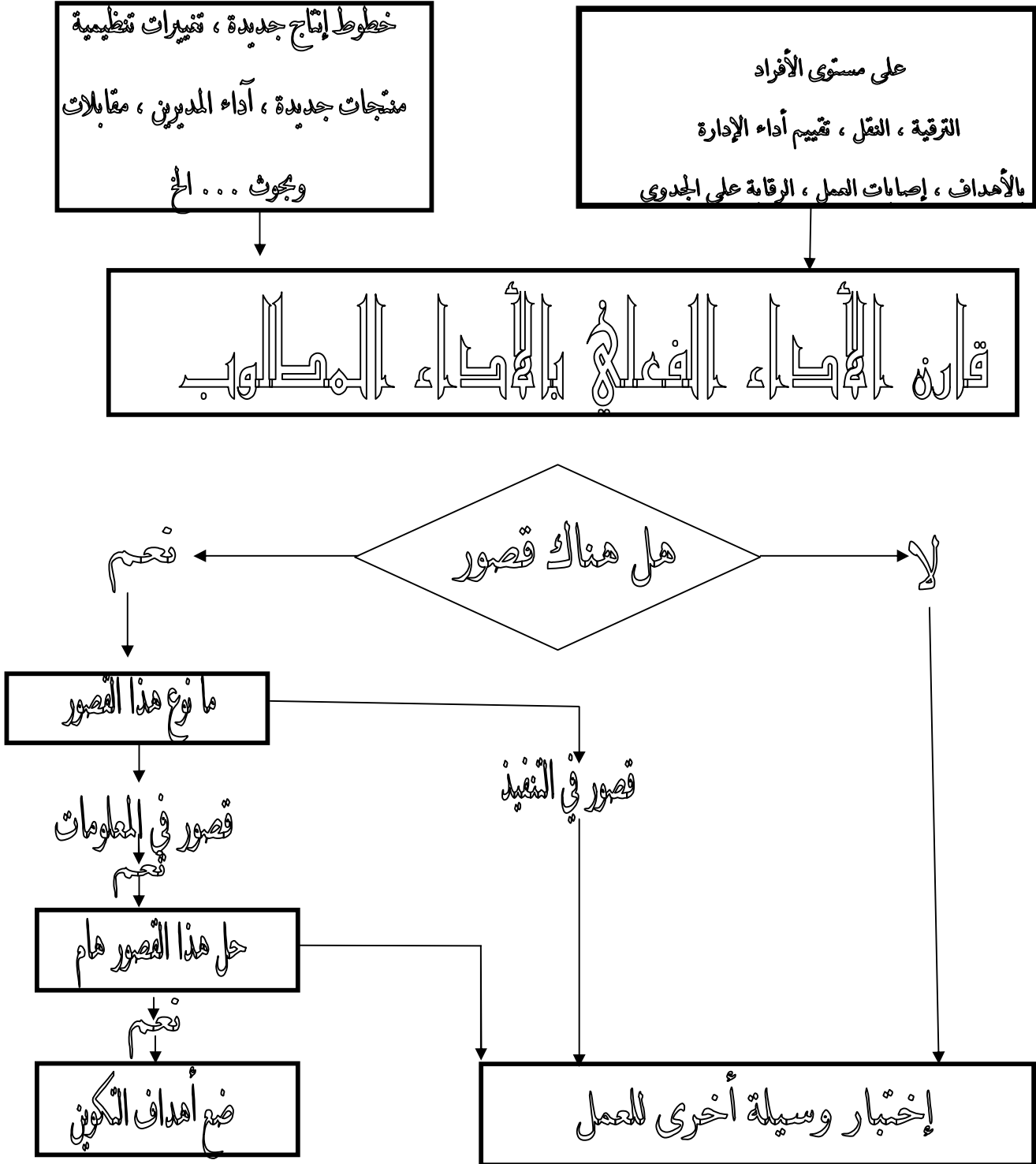
**ب-نظام الاتصال بالمنظمة:** حيث يجب أن يتجه التحليل إلى دراسة نوعية الاتصال في المنظمة ومدى سهولته سواء الاتصالات الهابطة أو الصاعدة أو أفقية والتي تعبر بمجملها عن طبيعة العلاقة بين المستويات الوظيفية المختلفة وبالتالي العلاقات بين الجماعات.

**ج-تماسك الجماعات:** يعبر عن قوة العلاقة بين الأفراد المكونين لها وينعكس هذا التماسك في الآثار السلوكية التي تترتب عليه، والمتمثلة في السلوك التعاوني والاتفاق مع المعايير التي تضعها الجماعة.

**د-معايير الجماعة:** وتعتبر المعايير عن مجموعة القيم السلوكية المتفق عليها بين أعضاء الجماعة التي تمثل الإطار المرجعي للعلاقات بين الأعضاء.

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق: العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1994، ص94

شكل رقم (1) يبين تحديد الحاجات التكوينية:



المصدر: أحمد ماهر مرجع سابق، ص 331

**المطلب الثالث: تخطيط الاحتياجات التكوينية.**

لكي يكون التكوين فعالاً فإنه لا بد أن تصاحبه دراسات وبحوث مستمرة، إذ يتطلب التعرف على الحاجة إلى التكوين القيام باستقصاءات دقيقة ومنظمة، ونظراً لأن أغلبية المشروعات لا تقوم بمثل هذه الدراسات، وبالتالي تصبح برامج التكوين دون أن نعرف بدقة على احتياجاتها فتكون النتيجة أن تصبح الجهود المبذولة غير فعالة كما تضيع وتبدد النفقات التي تنطوي عليها برامج التكوين.

إذا يجب التفكير مقدماً وذلك بالتعريف على وجود حاجة إلى التدريب وعلى متطلبات التكوين سواء كان على مستوى المشروع ككل أو على مستوى أحد أجزاء المشروع، وشمل الدراسات المطلوبة قبل البدء ببرامج التكوين الجوانب الآتية:<sup>1</sup>

**1- تحليل التنظيم:**

لغرض التعرف على أجواء التنظيم التي تحتاج إلى التدريب وإمكانية القيام بالتكوين المطلوب

**2- تحليل العمليات:**

لغرض تحديد محتوى التكوين على ضوء ما يجب أن يقوم به الأفراد وأداء الأعمال المطلوبة منهم بشكل فعال.

**3- تحليل الأفراد:**

لغرض تحديد المهارات والحرفة والميول التي يجب تنميتها في الأفراد حتى يمكنهم أداء الأعمال المطلوبة منهم بشكل فعال.

**المطلب الرابع: تصميم وبناء برامج التكوين****1/ تصميم المنهج التكويني:**

تعتمد العملية التكوينية أساساً على الهدف الذي قامت من أجله والانصراف عن هذا الهدف يلغي من التكوين ومن أجل الوصول إلى الهدف يجب توفر أدوات توضيحه ووسائل تساعد على بناء نموذج للعملية التعليمية، وتصميم المنهج التكويني الذي يساهم في تحقيق الأهداف التكوينية. تعود ضرورة تصميم المنهج التكويني إلى جملة من العوامل:

1 / - إمكانية لجوء المنظمة إلى طلب خدمة تكوينية لا تتوافق مع احتياجاتها وواقعها والمناخ التنظيمي السائد مما يعد مضيعة للموارد الإمكانية وما يولده من إحساس بعدم جدوى التكوين

<sup>1</sup> صلاح الشنواتي: مرجع سابق، ص 193.

ب /-ميل المتكويين إلى تكوين مادة تكوينية معينة يرون أنها تجلب اهتمام المتكويين، مما يدفعهم إلى تكوينها بغض النظر عن التصميم أو الموضوع وبهذا فإنه يتم إرضاء المتكويين على حساب البرنامج.  
ج /-إن وجود منهاج تدريبي صارم، يساهم في ضبط مقاومة بعض المتكويين، هذه المقاومة التي قد تتبع إحساسهم بأن هذا التصميم يسلبهم حقهم.<sup>1</sup>

## 2/تصميم البرامج التكوينية:

يحد تحديد الاحتياجات التكوينية بصورة دقيقة وتشخيص الأهداف واختيار الأفراد المواد تكوينهم، وكذا اختيار هيئة التكوين تبدأ عملية تصميم البرنامج التكويني وفق سياسة تسعى إلى تحقيق أهداف التكوين وتتنوع البرامج التكوينية تبعاً لهذه الأهداف وكذا إلى نوع المنظمة واحتياجاتها ونشاطاتها.<sup>2</sup>

## 2-1-أنواع البرامج التكوينية:

أ/ برامج التكوين التوجيهية: وتكون هذه البرامج موجهة بالأساس للأفراد الجدد الذين يتم اختيارهم للتوظيف في المنظمة، و تهدف إلى إحاطة الموظف بكل نواحي العمل من واجباته، مهامه، مسؤولياته و صلاحياته وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف في بداية التحاقه بالمنظمة على أدائه واتجاهاته النفسية، لمدة طويلة خلال وجوده .

ب/ برامج التكوين أثناء الوظيفة: تعد البرامج التكوينية الوظيفية أثناء الوظيفة الأكثر شمولاً وممارسة من طرف المؤسسات و هذا يرجع إلى سهولتها و قلة النفقات على تنفيذها و الذي يتم بطريقتين:

\*التكوين عن طريق الرئيس المباشر: حيث يتم تنفيذ البرنامج التكويني في المكان نفسه الذي يقوم فيه الفرد بأداء وظيفته أي في بيئته المادية والمعنوية.

\* التكوين عن طريق أحد الأفراد ذوي الخبرة و الكفاءة و الذي تتوفر لديهم المهارة و القدرة و المعرفة والتي تجعله قادراً على إيصال خبرته إلى الآخرين.

ج/ برامج التكوين العلاجية: و تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى هذا النوع من البرامج إلى عدة أسباب:

- انحراف العامل عن الطرق الصحيحة في أداء الوظيفة.

- تدني مستوى أدائه وعدم تحقيقه للأداء المطلوب.

- إمكانية المنظمة تطوير الوسائل وأدوات العمل لديها تماشياً مع متطلبات المنافسة التكنولوجية مما يساعد على التغيير في أداء العمال أنفسهم.

د/ برامج التكوين من أجل الترقية: تتعلق هذه البرامج أساساً بالمسار الوظيفي للفرد ، حيث تتيح له الفرصة لتعلم العديد من مهارات و قدرات الوظائف الأعلى و التي يراد أن يرتقي إليها لاحقاً .

<sup>1</sup>نزيبه بوعود: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، حالة مركب المحركات والإجراءات، رسالة ماجستير، إشراف عبد الوهاب تمام، فرع تسيير المؤسسات، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2001، 2002 ص 85  
<sup>2</sup>سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006، ص192

**2-2 بناء البرنامج التكويني:** إن العملية التكوينية تمثل ترجمة للأهداف التكوينية و كل هدف يمثل تلبية لاحتياج تكويني، و بالتالي يؤدي تصميم البرنامج التكويني إلى سد الاحتياجات التكوينية، وتتمثل عناصر البرنامج التكويني في :

\* إطار موضوعات التكوين أو المادة التكوينية المراد تعليمها، و التي لا يجب أن تكون تقليدية أو مأخوذة عن برامج سابقة ، بل يجب أن تكون مستمدة من واقع و بيئة المنظمة و احتياجاتها و حتى ثقافتها .

\* اعتماد الأساليب التكوينية المناسبة و المتوافقة مع المواد التكوينية.

\* اختيار الجدول الزمني لتنفيذ عنصر مبالغا أو مطولا في تنفيذ عنصر آخر بل يجب أن يكون متوازنا في الاهتمام بجميع العناصر.

\* الفئة المستهدفة من البرنامج المتكون.

**2-3- إعداد الموضوعات التكوينية :**

إن القصد من تحديد الموضوعات التكوينية هو الاتفاق حول البرنامج التكويني أو " المادة العلمية " و يكون هذا الاتفاق مبنيا بالأساس على إجراء التحليل السابق و يعني ذلك تحليل الاحتياجات التكوينية ثم تحديد أهداف التكوين، وحتوي موضوع أي برنامج التكوين :

\* المعلومات والمعارف المتعلقة بالوظيفة أو النشاط والجو التنظيمي.

\* المهارات والطرق والأساليب المراد استخدامها وآلية استخدامها الصحيحة من أجل تطوير الأداء وتحسينه.

وتشمل المعلومات و المعارف في الموضوع التكويني على جملة المفاهيم و المبادئ الأساسية ، ومثال ذلك الموارد مجمعة المفاهيم و المبادئ و النظريات إلي عالجت موضوع إدارة الموارد البشرية وعرض الاتجاهات والأنظمة و الأساليب الحديثة المتقدمة في إدارة الموارد البشرية وبالتالي يجب على القائم بالتكوين إعطاء مفاهيم إدارة الموارد البشرية و الوظائف و الأدوار المتعلقة بها كتحليل الوظائف وتخطيط الموارد والاستقطاب وعملية الاختيار ثم تقييم و حل المشكلات والتنمية والتطوير، بالإضافة إلى التعريف على نظام الأجور والحوافز أما بالنسبة للأساليب والطرق والمهارات يمكن أن يتضمن الموضوع التكويني طرق و أساليب تحليل الوظائف وكيفية تقييم الأداء وربطها بالحوافز والجور وبهذا لا يتم التركيز على الجانب الفكري والنظري فقط و لكن الاهتمام يكون بموجها على الإجراءات العلمية في تسيير الموارد البشرية وكمحصلة لاختلاف موضوع التدريب في الأسلوب المتبع ويرتبط إعداد المواد العلمية ومراعاة النتائج المنطقية في عرضها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص195

**2-3-1- تحديد درجات العمق و التحول في البرنامج التكويني :**

يقصد بدرجة العمق في عرض البرنامج التكويني المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني في توضيح الأصول النظرية أو الفلسفية للموضوع.

**2-3-2- إعداد المادة العلمية للموضوع التكويني :**

المقصود بالمادة التكوينية مجموعة المعلومات والمفاهيم والحقائق والأمثلة والنماذج العلمية التي بإمكانها أن تشرح موضوعا معينا.

**2-3-3- التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج التكويني: تشدد فكرة التتابع المنطقي للموضوعات**

في البرنامج التكويني على إتباع البرنامج وحدة متكاملة تنقسم إلى وحدات مترابطة ترابطا منطقيًا، والذي يؤدي بالتكامل في الأثر المطلوب من هذه الوحدات التكويني.

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 334

خطوات تصميم برنامج التدريب

## صنع أهداف ومحتويات برامج التدريب

هل البرامج متوفرة  
داخل المشروع؟

لا

الحث عن برنامج خارجي ملائم

صنع أمامك عدت برامج بديلة

قارن بين البرامج على أساس:

- 1- مطابقة التدريب هدف مع البرنامج الخارجي
- 2- البرنامج الخارجي سيقوم بالسلوك المرغوب فيه
- 3- التكلفة

هل توصلت إلى برنامج مناسب؟

نعم

تأكد من التالي:

- 1- الهدف
- 2- منهج ومحتويات التدريب
- 3- أسلوب وطريقة التدريب
- 4- اختيار المدربين والمكان
- 5- الوسائل المساعدة

ابدأ التدريب

لا

- صمم برامج التدريب في ضوء الموارد  
ومن نوع البرامج الداخلية:
- 1- الزمادات الميدانية
  - 2- كمال مهام خاصة
  - 3- التدريب العملي بواسطة المشرفين
  - 4- برامج مهمة داخليا
  - 5- برامج مصممة لصالح المنظمة

تأكد من التالي:

- 1- الهدف
- 2- منهج ومحتويات التدريب
- 3- أسلوب وطريقة التدريب
- 4- اختيار المدربين والمكان
- 5- الوسائل المساعدة

لا

استمر في البحث

## المبحث الرابع: الخطة التكوينية

المطلب الأول: تنفيذ البرنامج التكويني:

## 1-تحديد أساليب تنفيذ البرنامج التكويني :

يعبر الأسلوب التكويني عن الطريقة أو الوسيلة المستخدمة لنقل المادة التركيبية من المدرب إلى المتدرب وغالبا تصنف الطرق التكوينية إلى مجموعتين أساسيتين:

- التكوين على رأس العمل

- التكوين خارج العمل

## 1-1-التكوين على رأس العمل:

يكون هذا الأسلوب في الغالب وجها إلى المستويات الوظيفية دون العليا ويتميز هذا الأسلوب بالواقعية إذ يتم على العمل الفعلي بإشراف المدرب أو المشرف بطريقة مباشرة، وقد يتخذ هذا الأسلوب صورا أهمها: أ/-أسلوب دوران العمل: بهدف هذا الأسلوب إلى إلحاق الموظف بعدد من الوظائف في فترات زمنية قصيرة من أجل اكتسابه معرفة في أعمال مختلفة داخل المنظمة، وهذا الأسلوب لا يساعد فقط على زيادة خبرته وإنما يمكنه من التعرف على نوعية الوظيفة التي يفضلها.

ب/-التكوين من خلال إعداد البديل: في هذا الأسلوب يقوم المتكون بالعمل مباشرة مع رئيسه المباشر وبالتالي يصبح هذا الرئيس هو المسؤول عن التكوين، ويستخدم هذا الأسلوب غالبا التكوين لتكوين العاملين في المجالات الفنية والتقنية، حيث يقوم المشرف بالقيام بخطوات العمل أمام المتكون الذي يقوم بدوره بأدائه.<sup>1</sup>

ج/-أسلوب التوسيع الوظيفي: يكون هذا الأسلوب مكملا لأسلوب دوران العمل، ومن أجل اكتساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تستند إليه واجبات أو مسؤوليات أو مهام إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات خارجة عن نطاق وظيفية وإنما مشتقة من وظائف أخرى

## 1-2-أساليب التكوين خارج العمل:

يعتمد التكوين الذي يكون في مكان تنفيذ العمل الفعلي أساليب يمكن أن يطلق عليها اصطلاحا "أساليب التكوين خارج المنظمة" وتتميز هذه الأساليب بالمرونة المتوفرة خارج المنظمة وقدرة المدربين في التحكم بالمواقف التكوينية وتشمل هذه الأساليب على المحاضرة ب-دراسة الحالة ج-المحاكاة - د/ تدريب الحساسية (سيق شرح هذه الأساليب في المبحث الثالث / المطلب الثاني).

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصبار: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دائر وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 2008، ص326

**المطلب الثاني: تقييم العملية التكوينية:**

تعتبر عملية تقييم البرنامج من أهم مراحل العملية التكوينية وأكثرها صعوبة وتعقيدا فمن خلالها فقط يمكن تحديد مستوى التغيرات التي يقصد تحقيقها، وذلك أن خبرة تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون أيضا إثبات فوائد عائدات العملية التكوينية من خلال أدلة وإحصائيات وأرقام تكون دليلا عن متابعة هذا البرنامج ووسيلة تأكيد من مدى تحقيقه للأهداف أو انحرافه عنها.

-**أهداف عملية التقييم:** إن عملية التقييم لا يمكن أن تكون ذات فائدة إلا إذا كانت لها أهداف مسبقة أسست من أجلها والتي يفترض أن تتمثل في:

- \* تحديد مواطن القصور والقوة في البرنامج التكويني.
- \* اكتساب التحسينات التي يمكن إدخالها على البرنامج فقط ن أي ما توصلت إليه عملية التقييم.
- \* التعرف على جملة الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي ستعود على مختلف المستويات الوظيفية وإدارتها نتيجة مشاركة أفرادها في العملية التكوينية.
- \* مساندة أصحاب القرار في المنظمة والقائمين على التكوين بتزويدهم بالمعلومات التي تساهم في اتخاذ قرار يمكن من تبديل البرنامج التكويني بشكل مستمر.
- \* مساعدة المدرب على تحسين البرامج متى كان ذلك ضروريا.
- \* اختيار مدى مصداقية ووضوح الاستبيانات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التكويني.
- \* التعرف على فائدة التكوين من خلال مساهمة المتكويين في تطبيق الخبرات والمهارات التي اكتسبوها وتعلموها في مجال أعمالهم.
- \* تحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار، الذي قد يكون عائدا ماديا، من خلال ما بذل من مجهود تكويني.

**2- مراحل تقييم العملية التكوينية:** هنالك جملة المراحل التي تتبعها العملية التكوينية والمتمثلة في مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، ومرحلة تصميم البرنامج التكويني ثم مرحلة تنفيذ البرنامج وفي الأخير مرحلة تقييم البرنامج التكويني فان عملية التقييم يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل.

**2-1-1- مرحلة ما قبل التكوين:** ويمكن أن تشمل هذه المرحلة تحديد البيانات التكوينية وكذا تصميم البرنامج التكويني.

**2-1-1- تقييم الاحتياجات التكوينية:** حيث يقوم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التكويني على مستوى المنظمة وذلك بإتباع جملة من المعايير والمقاييس التي تحدد بدقة مدى الحاجة إلى التكوين وارتباطها بأهداف وسياسات ونشاطات المنظمة، كما يمكن أن تشمل تقييم الاحتياجات على المستوى الوظيفي أو

النشاط وذلك لتحليل التوافق بين الحاجة للتكوين ومسؤوليات وصلاحيات ونشاطات مهام الوظيفة محل التكوين أو التطوير ، بالإضافة إلى حاجات التقييم ،الاحتياج التكويني على مستوى الفرد ومدى استعداداته ومؤهلاته واتجاهاته لتوافقها مع الحاجة للتكوين.

**2-1-2-تقييم تصميم البرنامج التكويني:** وذلك من خلال تقييم وتصميم موضوعات المنهج التكويني ومدى مراعاتها للأولويات وعدم إغفال أي مادة أو موضوع قد يكون ضروري ،بالإضافة إلى كفاية التوقيت المخصص لكل موضوع ومراجعة أسلوب التكوين الذي تم اختياره من أجل تقديم هذه المادة ومدى ملامته لمستوى المتكويين وكذا مراعاة قضية التسلسل المنطقي للمواضيع والتدرج في بناء المادة العلمية والتنويع في عرضها.

**2-2-مرحلة تنفيذ التكوين :** خلال هذه المرحلة يمكن تقسيم العملية التكوينية من خلال تقييم عاملان هما:  
**2-2-1-تقييم تنفيذ البرنامج التكويني :** وتشمل عملية التقييم الوسائل المستخدمة في البرنامج التكويني وكذا الطرق والتقنيات المستخدمة ويكون من خلال قيام مدير البرنامج بالإشراف على متابعة تنفيذ البرنامج التكويني وذلك بالكشف عن المؤشرات الرئيسية التي سيتابع طبقا لها البرنامج ،هذه المؤشرات التي قد تتمثل في مدى استكمال التحضيرات اللوجستية والبشرية والنفسية لعقد البرنامج وما مدى استجابة المادة العلمية المقدمة للمتدربين بالإضافة إلى اكتشاف مدى نجاح أساليب التكوين في جذب اهتمام المتكويين وكيفيات تفاعلهم معها وما إذا كانت هذه الوسائل تساهم فعلا في إيصال المادة العلمية بطريقة صحيحة للمتكويين ومدى فهمهم واستيعابهم لها وعلى مدير البرنامج أيضا التأكد من تغطية جميع الموضوعات المصممة للدورة التكوينية.

**2-2-2-تقييم المدربين أثناء تنفيذ البرنامج** إن مهمة متابعة المكويين أثناء تنفيذ البرنامج التكويني ويعني بها مدير البرنامج و الذي لايمكنه القيام بها إلا إذا استطاع التأكد من العوامل التالية:<sup>1</sup>

- مدى خبرتهم بمسائل التكوين
- صحة المعلومات التي حصلت عليها المنظمة والمتعلقة بهم قبل تنفيذ البرنامج.
- توفرهم على الشخصية القوية والمؤثرة في التكوين.
- مدى جدبتهم واحترامهم لمواعيد التكوين.
- ويتم التأكد من هذه الأمور من خلال الملاحظة الشخصية والدورية قبل مدير البرنامج أو من خلال استطلاع انطباعات التكوين.

**2-3- مرحلة مابعد تنفيذ البرنامج التكويني** تأتي أهمية تقييم أثر التكوين من أن هدف العملية التكوينية ككل هو في النهاية الرفع من أداء العاملين وبالتالي مخرجات المنظمة وعليه فان التعرف على نتائج التكوين

<sup>1</sup> المرجع نفسه: ص112

التطبيقية والواقعية في الميدان العمل من خلال ترجمة ذلك النقل للمهارات والمعارف والسلوكيات إلى نتائج وممارسات يمكن ملاحظتها وقياس لأثرها والذي يتم من خلال التركيز على المعايير السلوكية المتعلقة بالأداء الفعلي للموظف بعد انقضاء البرنامج التكويني واكتشاف التغيير في أدائه وسلوكه ويعتبر المعيار السلوكي من أهم المعايير لقياس أثر التكوين على اعتبار أن الهدف الأول للتكوين هو التغيير في سلوك المتكون بالإيجاب.

أ/- **تصميم أدوات التقييم:** إن عملية التصميم الصحيحة لأي برنامج تكويني يشترط فيها بالأساس توفر الأدوات السليمة والمدروسة لإجراء هذه العملية وأداء التقييم هي شكل عام " الوسيلة التي يتم من خلال جمع البيانات عند مراحل التخطيط والتصميم والتنفيذ للبرامج التكويني " وتتعدد وتتوغل أدوات التقييم بتنوع أهداف البرنامج التكويني والتي يمكن حصرها في:

- المقابلات.
- الاستبيانات.
- الملاحظات.
- الاختبارات.

ب/- **شروط جودة أداء التقييم:** ترتبط فعالية أداة التقييم بعملية من الشروط أهمها.

المصدقية: إن مصداقية أداة التقييم تعني مدى قدرتها على قياس ما أريد لها أن تقيسه ويطلق على الدرجة التي تؤدي فيها الأداة وظيفتها بالشكل الصحيح ب" المصدقية النسبية " وعليه فان خبراء تنمية الموارد البشرية يجب أن يلتزموا ويركزوا بشكل كبير على مدى مصداقية الأداة التي هم بصدد استخدامها لقياس وتقييم البرنامج التكويني ، ويمكن حصر مستويات لتحديد مدى مصداقية الأداة وهي:<sup>1</sup>

أ- **مصدقية التكوين:** وتتعلق بمدى قدرة أداة على قياس للمتغيرات المراد تحديدها كالقدرات والمهارات وعليه فانه يجب تحديد جميع إجراء التكوين بشكل مفصل من أجل تسهيل فهمه ،ويمكن تأكيد مصداقية التكوين من خلال الارتباط وهذا من خلال رأى الخبراء حول ملائمة الأداة للقياس الدقيق الموثق للتكوين ، أو من خلال الارتباط وهذا من خلال استخدام أداة أخرى لقياس نفس التكوين ثم ربط الأداةين معا.

ب- **مصدقية المحتوى :** ترتبط بمدى تمثيل الأداة لمحتوى البرنامج والمصدقية المنخفضة تعني أن الأداة لم تقم بتغطية جميع جوانب البرنامج غير أن المصدقية مرتفعة المحتوى تعني إن الأداة قد حصرت وشملت جميع موارد البرامج المقدمة.

ج- **مصدقية التزامن :** والذي يعني توافق نتائج الأداة مع نتائج أدوات أخرى قد تم العمل بها في الوقت نفسه تقريبا لقياس نفس الخصائص.

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق مرجع سابق، ص 25، 26

د-**الاعتمادية** : لا يمكن لأي أداة تقييم أن تكون ذات جودة إلا إذا كانت مضمونة وثابتة بحيث يجب أن تعطي قياساتها لمادة أو برامج ما النتائج نفسها تقريبا في فترات ومنية مختلفة نسبيا مثال ذلك القيام باستقصاء للآراء أو توزيع استبيانات حول قضية معينة ماعلى المتكونين ثم أعيدت العملية نفسها بعد فترة زمنية محددة فإذا كان معامل ارتباط إيجابيا فان الأداة محل شك والذي قد يعود إلى تغيير في ظروف استخدام الأداة أو الاختلاف في تفسير نتائج الأداة بالإضافة إلى دوافع شخصية المتكونين.

#### 2-4- أدوات التقييم :

الاستقصاء: من أكثر أدوات تقييم البرامج التكوينية استخداما هو الاستبيان أو الاستمارة استطلاع الرأي والتي تحتوي جملة من الفقرات أو الأسئلة المقصودة والتي تحتاج إلى أجوبة ،حيث يقوم بإعدادها المتخصصون في مجال القياس والتكوين والمكونون والمشرفون وعليه فانه من الضروري إتباع خطوات معينة في تصميم الاستقصاء لتصبح ذات مصداقية وقابلة لاعتماد:<sup>1</sup>

أ-تجميع كافة المعلومات والمواضع والمواد المدرجة في البرنامج من أجل ابتكار نموذج ويمكن على أساسه طريقة وتجميع الأسئلة في شكل مجموعات تمثل كل مجموعة موضوعا معيناً.

ب-اختيار النوع المناسب للسؤال والذي قد يكون سؤالاً ذو نهاية مفتوحة يترك فيها الاختبار للمجيب أو تصميم قائمة تحتوي عناصر يطلب من التدرّب اختيار أحدها.

ج-يجب اختيار الأسئلة عن طريق عرضها على مجموعة قد تكون تجريبية وهذا من أجل جمع أكثر قدر من الملاحظات أو الانتقادات حولها.

\***المقابلة**: يمكن القول أن المقابلة من أسها الأدوات من ناحية الاستعمال فيمكن للمختصين في إدارة الموارد البشرية أو المشرفين أو المكونين إجراءها ويمكن أن ترشح لمعلومات لا يمكن للاستقصاءات الحصول عليها عن طريق عرضها على مجموعة الإجابات المكتوبة والمفيدة فهناك بعض المكونين أكثر صراحة ووضوحاً وهو يدلي لمعلوماته وأرائه عن طريق المقابلة كما أنها تكشف عن التغيرات التي تحدث بالسلوك وردود الفعل وكذا النتائج ويندرج تحت عنوان المقابلة نوعين أساسيين:

(أ) **المقابلة المقننة**: وهي تستند على توجيه أسئلة معينة مع هامش ضعيف للانحراف عن الاتجاهات المطلوبة وهي مماثلة في بعض الخصائص الاستقصاء، غير أن المقابلة تكون أشل منه في كثير من الخصائص باعتبارها تفاعلاً بين طرفين.

(ب) **المقابلة غير المقننة**: يشتر في هذا النوع من المقابلات أن تكون المحاور ماهراً ومؤهلاً للقيام، قد يخرج المعلومات مفيدة على اعتبار أن هذا النوع يقوم على توظيف أسئلة غير محددة سلفاً غير أنها تؤدي للحصول على معلومات أكثر تفصيلاً وبيانات أكثر وضوحاً على اعتبار أن الأسئلة أكثر عمقا.

<sup>1</sup> حسين أحمد الطعاني: **التدريب مفهومه وفعاليته**، دار الشروق للنشر والتوزيع مصر، 1999م، ص149

**الاختبارات:** هناك العديد من أنواع الاختبارات المستخدمة في تنمية الموارد البشرية وتقييم البرنامج منها الاختبارات الشفهية والكتابية والتي يكون استخدامها محصورا جدا في مجال التكوين مقارنة بأنواع أخرى أكثر شيوعا مثل الاختبارات المرجعية والاختبارات القائمة على المعايير واختبارات الأداء.

1- **الاختبارات المرجعية:** تقوم هذه الاختبارات على استخدام البيانات والمعطيات المتعلقة ومقارنتها لمعدل إحصائي متوسط.

ب- **الاختبارات القائمة على المعايير:** وتهدف هذه الاختبارات الموضوعية لقياس الأهداف المحققة لبرامج التكوين قياسا بتقدير ثابتا حدد مسبقا وهذا لمعرفة ما إذا كان المكون قد حقق الحد الأدنى من المعايير المطلوبة وليس على القاعدة الأحسن أو الأفضل حيث يتم التركيز على قياس وتحليل أداة المكون مقارنة بأهداف التكوين.<sup>1</sup>

### 2- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني:

من الضروري أن يتم تنفيذ البرنامج التكويني في مواقع تضمن البيئة التكوينية المناسبة من حيث الوسائل و الإمكانيات ، وقد يتم تنفيذ البرنامج داخليا للمنظمة ، أو ما يعرف بالتكوين الداخلي حيث تقوم الهيئة القائمة على التكوين بالمنظمة مسؤولة تنفيذ البرنامج التكويني ، و يتعلق هذا الاختيار بنوع التكوين فإذا كان التكوين يقصد به العمل فلا بد أن يتم في نفس المنظمة ومن ميزاتة التقيد على ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة للبرنامج ، كذلك إمكانية فرض الرقابة من طرف المنظمة على أساليب وسائل التنفيذ غير أن ما يعاب على هذا الاختيار محدودية الخبرة و المهارة التي يتمكن أن يستفيد منها المتدربين .

وقد يتم تنفيذ البرنامج خارج نطاق المنظمة في مراكز التكوين والبرنامج المواد تنفيذه خاصة إذا كان متصلا بالمهارات السلوكية أو مهارات الإدارة ليس متصلا بالمهارات التقنية أو الفنية ومن مميزات هذا الاختيار توفر الخبرة والقدرة لدى المراكز المتخصصة، بالإضافة إلى إمكانية تلاقي المتدربين من منظمات مختلفة مما يتيح تبادل الخبرات التجارب مما يزيد من الفائدة.<sup>2</sup>

### 3- تحديد توقيت تنفيذ البرنامج التكويني:

يرتبط توقيت تنفيذ البرنامج التكويني بالمنطلقات نفسها التي يتعلق بها تحديد المكان، وهي طبيعة البرنامج التكويني وعدد الموضوعات والأساليب المتبعة في تنفيذ البرنامج بالإضافة كذلك إلى عامل استيعاب المتدربين للمادة التكوينية، بالإضافة إلى مسؤوليات المتكويين ومهامهم والتزاماتهم، ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج التكويني بحسب موضوعاته وحسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده وتفرعاته ونوعية الأسلوب الذين سيتم إتباعه وحسب من أجل تقديم المادة التكوينية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص200  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص350، 351

**4-تصميم ميزانية التكوين:**

إن تنفيذ أي برنامج تكويني يتطلب بشكل حيوي تمويلا مناسباً يتناسب وقيمة التكاليف المنسوبة في إدارة العملية التكوينية، ويمكن تقسيم هذه التكاليف إلى نوعين أساسيين:

أ/ **التكاليف المباشرة الثابتة:** وتكون هذه التكاليف ثابتة ودائمة ومنظمة خلال فترة التكوين وتشمل:

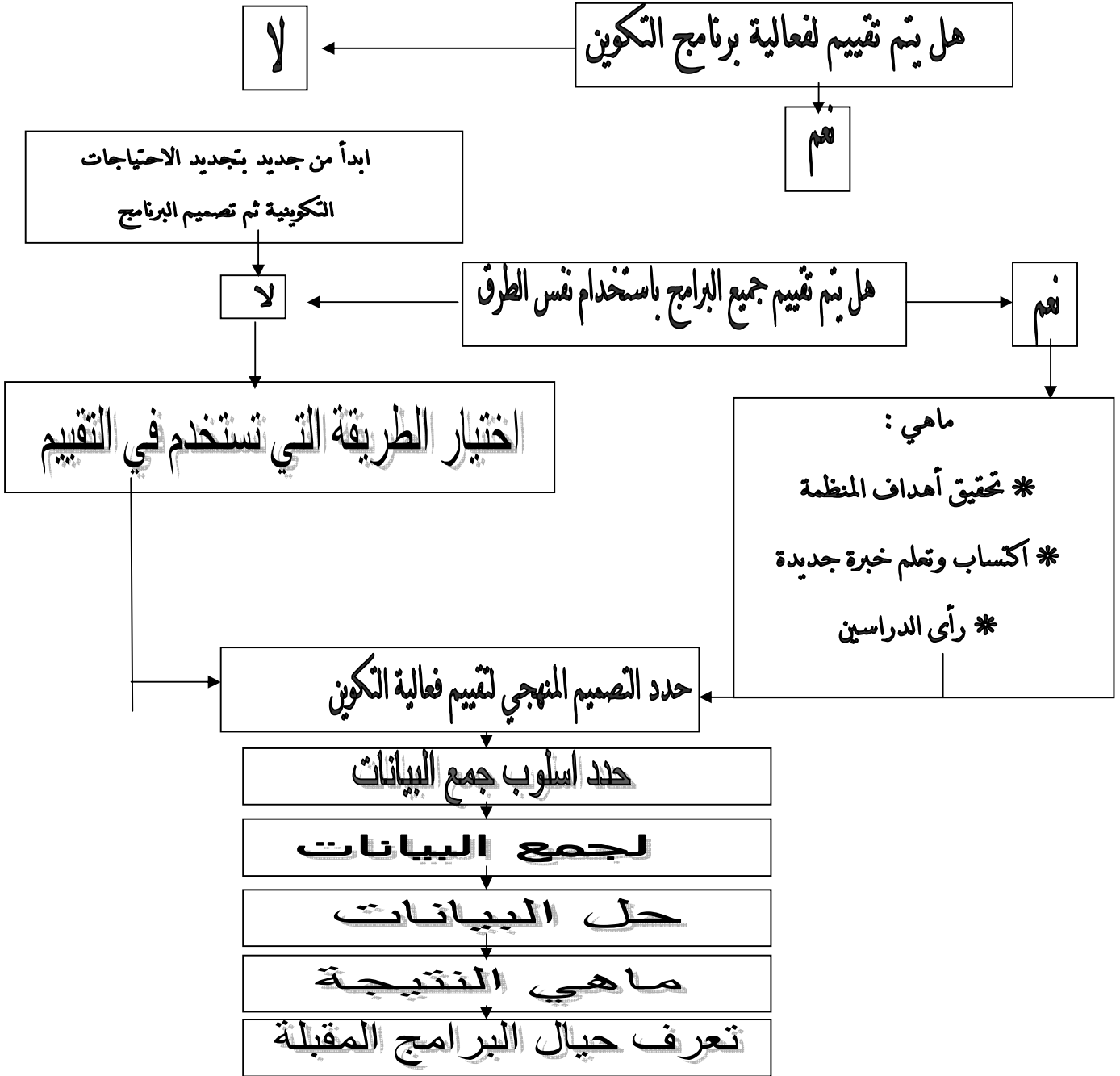
\*التأمين ومرتببات المتكويين والمدربين وكافة المشاركين في إدارة التكوين بالإضافة إلى نفقات التنقل والإطعام وغيرها من الضروريات.

\*تكاليف الإحلال والتحديد في مناصب العمل الشاغرة التي تقوم أصحابها بإجراءات الدورة التكوينية.

ب/- **التكاليف غير المباشرة " المساندة "** : تتعلق هذه التكاليف خاصة بتكاليف خاصة بتصميم وإعداد المستلزمات التكوينية من التجهيزات ومعدات ومساعدات سمعية وبصرية أو غيرها، بالإضافة إلى تكاليف استئجار الوسائط المتعددة

يمكن الخروج من جملة الأفكار السابقة أن هناك مجموعة كبيرة من العناصر المشتركة التي تتداخل وتتشرك من أجل ذلك البرنامج التكويني "المتوازن" و هذا الاختيار الصحيح للمدرب المناسب الذي يجب أيضا أن يرتبط بأهداف التكوين التي صممت من أجلها كذلك الموضوعات التكوينية و المواد التكوينية ، أين يجب الاهتمام بشكل كبير بعامل العمق و الشمول في عرضها ،واختيار الأساليب المناسبة التي تتوافق و طبيعة الموضوعات البيداغوجية ، أما من الناحية اللوجستية فإن من الضروري الإشارة إلى أن عامل اختيار مكان و توقيت التكوين مرتبطة بعامل تكاليف تنفيذ البرنامج التكويني و عليه فان على المنظمة أن ترسم خطتها التكوينية استنادا إلى قدراتها التمويلية في احتمال أعباء و تكاليف التكوين .

الشكل (3): خطوات تقييم كفاءة وفاعلية التكوين



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 337

**خلاصة:**

إن ما يمكن الخروج به من خلال هذا الفصل أن عملية التكوين المتواصل عملية منتظمة تخضع لمبادئ وأسس محكمة من أجل الوصول إلى الأهداف المخطط لها وهي الأهداف التي يسعى المجتمع إليها والمنظمات، كذلك أهداف الأفراد العاملين وبالرغم من وجود بعض المشاكل التي تواجه مصالح المتكويين لا أن وجودها عامل مشجع من أجل العمل على تدعيمه والوصول إلى رفع التحديات المنافسة واقتصاد السوق وهو ما يدفع إلى الاهتمام الجدي بالتكوين المتواصل مما يسهم في حل الكثير من المشاكل التنظيمات ورفع كفاءات الأفراد.

ويرتبط التكوين بمستوى أعلى من المعرفة والقدرة على تحمل المسؤولية والمهارة والتأهيل الفردي والجماعي لمختلف الفئات المهنية إلا أن المشكلة والعائق المطروح هو عدم اهتمام المؤسسات بتنمية الموارد البشرية بنفس الطريقة التي اهتمت بها بعناصر الإنتاج الأخرى.

### تمهيد :

المظهر الأساسي للتوافق المهني هو حالة الرضا عن العمل بصورة إجمالية ومن جميع الوجوه وعن ما يحيط بالعامل من المؤثرات بحيث يشعر بالأمان و الارتياح لتحقيق رغباته وميوله وطموحه وإحساسه بإحراز النجاح الذي يتمثل في حجم الإنتاج ونوعه ، وهناك عدة جوانب في الرضا عن العمل تشير إلى التوافق المهني في مقدمتها الزيادة في الأجور والتطور الذاتي للمؤسسة وثبات العاملين واستقرارهم فيها ومدى الاستفادة من قدراتهم ، ويأتي الرضا عن العمل نتيجة للتوافق بين فكرة الفرد عن ذاته وتقديره لقدراته وتكيفه مع ظروفه من جهة و بين الدور المهني الذي يقوم به والذي يعتبر جزء من تحقيق ذاته إذ أن معنى رضاه عن العمل أنه قد وصل إلى مستوى حقق فيه جزء من أهداف وأحلامه ويتأثر التوافق المهني والرضا عن العمل بعوامل منها :العمر ،الجنس ومستوى التعليم والتدريب ، ونوع المهنة ، ونمط الشخصية ، والتوافق العام والتكيف خارج نطاق العمل والمكانة الاجتماعية والاقتصادية للعامل وظروفه المادية وكل ما يعكس رضاه عن العمل بما في ذلك مكونات بيئة العمل ونوعه وعدد ساعاته ومتطلباته .

إلا أن الحضارة الصناعية الحديثة رغم ما وفرته من عوامل التقدم والازدهار فإنها تبعث على زعزعة الأمن والاستقرار في نفوس العاملين ومن ثم يمكن أن تحدث حالات لسوء التوافق المهني .

**المبحث الأول: ماهية التوافق وأبعاده والاتجاهات المفسرة له**

**المطلب الأول: مفهوم التوافق**

من أجل الوصول إلى تحديد مفهوم التوافق ينبغي الإشارة أولاً مفهوم التكيف لأن هناك من يخلط بين التوافق والتكيف، فهناك من يرى أن التوافق أعم من التكيف، وهناك من يرى أن التوافق هو التكيف فإذا ما مفهوم التكيف؟ وما مفهوم التوافق؟

أولاً: التكيف في معناه العام هو: " العملية أو السلوك الذي يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات أو العواقب التي تقف حيال تحقيق حاجة ما أو دافع ما ، لذلك فالتكيف يتضمن تغييرات في سلوك الكائن الإنساني يستطيع به أن يواجه استجاباته للظروف البيئية المختلفة التي تواجهه أو يعيش في كنفها وتلك التغييرات تتسم بالمرونة في مواجهة مطالب وظروف المجتمع المتغيرة".<sup>1</sup>

ثانياً: التوافق في معناه العام: " قدرة الفرد على التكيف السليم مع بيئته الاجتماعية والمهنية والبيئية والتوافق مع نفسه ومع الآخرين ، وهو عملية مستمرة باستمرار الحياة ، وعن طريقها يصبح الفرد أكثر كفاءة في علاقته مع البيئة"<sup>2</sup> وينظر البعض إلى التوافق على أنه مصطلح سيكولوجي أكثر منه اجتماعياً استخدمه علماء النفس الاجتماعيون ، ويقصدون به العملية التي يدخل بها الفرد في علاقته متناسقة أو صحية مع بيئته مادياً و اجتماعياً ، فالتوافق يقصد به توافق السلوك أو تكيفه مع البيئة وينظر البعض للتوافق على أنه مصطلح سيكولوجي أكثر منه اجتماعي ، استخدمه علماء النفس الاجتماعيون ، ويقصدون به العملية التي يدخل بها الفرد في علاقة متناسقة أو صحية مع بيئته مادياً ومعنوياً و اجتماعياً فالتوافق يقصد به توافق السلوك و تكيفه مع البيئة و تكوين السلوك التوافقي التكيفي.

ولهذا مصطلح التوافق أعم من مصطلح التكيف ،لأنه يستهدف تحقيق الغرض و إشباع الحاجات ،إما بالتغيير الذي يقصد به إعادة تنظيم عناصر البيئة ،فإذا كان التكيف هو طبيعة كل كائن حي و الذي يحاول أن يوائم بين نفسه و العالم الطبيعي الذي يعيش فيه و محاولة منه للبقاء ن فالإنسان بعالمه العقلي القدرة على تغيير عالم الواقع لتحقيق هذه الموائمة و من ثم فالتوافق يشمل التغيير و التغيير<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-مجدي أحمد محمد عبد الله: السلوك الاجتماعي و ديناميته، دار المعرفة الجامعية ، الأزهرية ، مصر ، 1996، ص227.

<sup>2</sup>-كمال الدسوقي: علم النفس و دراسة التوافق، ج2، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1974، ص32.

<sup>3</sup>-جديع محمد القاسم ، مرجع سابق ، ص 46-47 .

### المطلب الثاني: بعض النظريات التي عالجت التوافق المهني

تهتم نظريات التوافق المهني بعوامل التوافق المهني المتمثلة في العامل و العمل فبعضها يركز على خصائص العامل ومدى تطابقها مع بيئة العمل وبعضها يركز على مدى إشباع حاجات العامل وبعضها يجمع بين ما يتوقعه العامل وبين واقع العمل وهكذا، وفيما يلي عرض موجز لبعض النظريات التي تناولت موضوع التوافق المهني:<sup>1</sup>

#### 1- / نظرية التحليل النفسي:

حسب فرويد عملية التوافق غالباً ما تكون غير شعورية أي أن الفرد لا يعي الأسباب الحقيقية للكثير من سلوكياته، فالشخص المتوافق هو من يستطيع إشباع متطلباته بوسائل مقبولة واجتماعياً، وما يعانيه الفرد من مشكلات هو شكل من اشكال سوء التوافق المهني.

وبناء الشخصية يكون على الشكل التالي:

الهو يمثل رغباتنا، حاجاتنا، دوافعنا يعمل على مبدأ اللذة.

الأنا يكبح الهو ويحاول الحفاظ على العلاقة بالمحيط الخارجي.

الأنا الأعلى أو المثالية: تصور مثالي يتكون من سلوكيات مقبولة ومستحسنة،

هذه النظرية تغفل دور الفرد في الجماعة و تبعد الفرد عن إنسانيته وتجعله عبداً لإشباع حاجاته ورغباته.

#### 2- / النظرية السلوكية:

من رواد هذا الاتجاه نجد بافلوفوسكينر والأعمال التي قاما بها في مجال التعلم، إذ تقوم على مسلمات ومحور رئيسي هو عملية التعلم حيث الشخصيات تنظم معين من العادات، والتنظيم هو الذي يحدد السلوك لدى الفرد ويميزه عن غيره.

والسلوك الايجابي هو سلوك مكتسب من تعلم عادات من البيئة، والفرد المتوافق هو الذي اكتسب عادات مناسبة وفاعلة تساعده في التعامل مع الآخرين ومواجهة المواقف التي تحتاج الى اتخاذ قرارات، فالتوافق بالنسبة لذا الاتجاه هو ما يكتسبه الشخص ويتعلمه من عادات ايجابية أو مقبولة اجتماعياً تكون النسب لكل موقف خلافاً لتفاعله مع محيطه ومع الآخرين فحسب هؤلاء نفس المثير يولد نفس السلوك لدى الفرد، لكن الشخص قد يتغير رد فعله تجاه بعض المواقف وذلك حسب نوع

<sup>1</sup>-مجدي أحمد محمد عبد الله: مرجع سابق، ص 238-239.

## الجانب النظري: الفصل الثالث التوافق المهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

الشخصية في حد ذاتها وحسب الحالة النفسية التي يكون عليها، فالشخصية أكثر تعقيدا مما يراه السلوكيون

**3- النظرية الإنسانية :** من بين انصار هذه النظرية نجد ماسلو، ألبرت و كارل روجرز وآخرون ترى هذه النظرية أن الانسان كائن فاعل بإمكانه حل مشكلاته وتحقيق التوافق بعيدا عن الحتميات البيولوجية كما يرى فرويد وأنصار التحليل النفسي، أو نتيجة للمثيرات كما يرى السلوكيون، بل يرى أصحاب هذا التيار أن الانسان اذا شعر بعدم قدرته على تحقيق مختلف حاجاته البيولوجية وتحقيق ذاته هذا يجعله غير متوازن وغير متوافق وذلك في جميع الحالات بما في ذلك الجانب المهني، فالتوافق هنا هو احساس بالرضا والقدرة على تحقيق حاجاته، وتحقيق الذات نابع من الانسان أو الشخص

### 4/ النظرية الغشالتية:

المدرسة التي تهتم بالخصوص بالاتصال وذلك من خلال التساؤل الأساسي، كيف نتصل مع انفسنا، مع الآخرين ومع محيطنا.

تهتم بعملية التوافق بين الفرد ومحيطه، هذا التوافق هو في حركة مستمرة فهي ترى أن تطور الاحساس بالمسؤولية والاستقلالية يرفع القدرة على التكيف في وضعيات متغيرة، فالتوافق المهني بحسب الغشالت هو السهولة التي يجدها الشخص في التعامل مع محيط عمله مهما يكن من معوقات ومهما يكن من التغيرات التي تطرأ على المشهد المهني.

### 5/ نظرية نموذج الرضا على مظهر العمل:

تعتبر نظرية نموذج مظهر الرضا التي نادى بها لولير (1873) نموذجا خاصا لتحديد الرضا المهني، وطبقا لهذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كأصدقاء العمل والإشراف والرواتب ، عندما يكون مقدار الرضا الذي يدركونه والذي يجب ان يتحصلون عليه للقيام بأداء أعمالهم، يجب أن يعادل المقدار الذي يدركونه والذي يتحصلون عليه فعلا، زيادة على ذلك عندما يدرك الأفراد هذا المقدار المتحصل عليه أكثر مما يستحقونه فيجب أن يعم عليهم الشعور بالذنب والمساواة وأخيرا إذا أدركوا أنهم يتحصلون على شئ قليل من المظهر، فالنظرية تتوقع بأنهم يشعرون بعدم الرضا.

### 6/ نظرية التأثير الاجتماعي:

قدم كل من سلزنيكوبلفير عام (1987) نظرية للرضا الوظيفي تخلو من مفهوم الحاجة وفكرتها الأساسية هي أن استجابة الفرد العاطفية للوظيفة قد تكون ناتجة عن رد فعل الزملاء كما أنها ايضا

## الجانب النظري: الفصل الثالث التوافق المهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

نتيجة للخصائص الموضوعية للوظيفة نفسها ، بعبارة أخرى، لا تقوم إدراكات الوظيفة على أساس الخصائص الموضوعية للوظيفة فقط ولكنها تتأثر أيضا وبدرجة كبيرة بمؤشرات اجتماعية في مكان العمل ، وبالتالي يحتمل أن ينظر إلى نفس الوظيفة بطرق مختلفة طبقا للكيفية التي يستجيب بها زملاء العمل للوظيفة

### المطلب الثالث: أبعاد التوافق

هناك مجالات كثيرة للتوافق ، ترجع لطبيعة العلاقة بين الفرد والبيئ والتي تنشأ عن عملية التغيير المستمرة بين الفرد والبيئة للوصول الى حالة توافق وانسجام ومن هذه المجالات حسب ما يرى صالح مخيمر تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- التوافق الشخصي :** و يتضمن السعادة مع النفس واشباع الدوافع والحاجات الداخلية الأولية والفطرية والعضوية والفيسيولوجية والثانوية والمكتسبة يتضمن كذلك التوافق لمكالب النمو المختلفة ، كما يتمثل في مجموع الاستجابات المختلفة التي تدل على تمتع الفرد و شعوره بالأمن الشخصي وأن يمو راضيا عن نفسه غير كاره لها.

**2- التوافق الاجتماعي :** ويتضمن السعادة مع الآخرين والالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير الاجتماعية والامتثال لقواعد الضبط الاجتماعي وتقبل التغيير الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي السليم والعمل لخير الجماعة و السعادة الزوجية مما يحقق " الصحة الاجتماعية.

**3- التوافق الديني:** الجانب الديني جزء من التركيب النفسي للفرد، ولا شك أن التوافق الديني يتحقق بالايمان الصادق، ذلك أن الدين من حيث هو عقيدة وتنظيم للمعاملات بين الناس ذو أثر عميق في تكامل الشخصية واتزانها، فهو يرضي حاجة الانسان إلى الأمن، أما فشل الإنسان في التمسك بهذا السند ساء توافقه واضطربت نفسه وأصبح أكثر تأهبا للقلق.

**التوافق المنزلي :** هو مدى سعادة الفرد و استقراره المنزلي ، وشعوره بأن الظروف العالية يشوبها نوع من الراحة و الاستقرار وقدرته على تحقيق المطالب الأسرية وسلامة العلاقة مع الوالدين والأبناء ، ويمتد التوافق السري ليشمل العلاقات السرية مع الأقارب والقدرة على حل المشاكل الأسرية.

**التوافق الصحي:** هو حالة الفرد الصحية عندما تصل إلى درجة من السواء يشعر بها بالرضا عن حالته البدنية و الفسيولوجية .

<sup>1</sup>-المرجع نفسه ، ص 63، 65 .

## الجانبالنظري: الفصلالثالثالتوافقالمهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

---

**التوافق الانفعالي:** هو شعور الفرد بالسعادة التي تتكامل فيها جميع جوانب الشخص العامة و الخاصة حيث سعادته و رضاه عن نفسه و عن ظروفه و إمكانياته و كذلك رضاه عن المجتمع الذي يعيش وينتمي إليه ويتضمن مجمل توافق الفرد في هذه الجوانب السابقة

**التوافق المهني:** ويتضمن الرضا عن العمل وإرضاء الآخرين فيه ويتمثل في الاختيار المناسب للمهنة عن قدرة واقتناع شخصي والاستعداد لها علما وتدريباً للدخول فيها والصلاحية المهنية والكفاءة والانتاج والشعور بالنجاح.

المبحث الثاني : التوافق المهني أهميته ، معايير ه ، أساليبه و مؤشرات ه

المطلب الأول : أهمية التوافق المهني

إن عملية توافق العمال مع مهنتهم و مع المنظمة التي يعملون بها ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين و المنظمة على حد سواء ، و هذه الأهمية تتمثل في الجوانب التالية :<sup>1</sup>

(1) تؤثر عملية التوافق المهني على استقرار الفرد في منصب عمله و أدائه ، فمن المعروف أن الأفراد يعتمدون بدرجة كبيرة على درجة معرفتهم بالعمل و القواعد و الضوابط التنظيمية ، أي معرفتهم ما يجب أن يعملوا و ماذا يجب أن يتجنبوا لذلك فإن فهم المسار الصحيح لعملهم يؤدي إلى التوافق والتكيف الأفضل .

ولذلك يمكننا القول أن التوافق المهني عملية متلازمة مع أداء الفرد فهي تؤثر بالأداء وهي تتأثر بمدى المعرفة بكيفية الأداء كما أن عملية تقييم أداء الأفراد تعتمد على عوامل و صفات لا بد من أن تأخذ بعين الاعتبار في تدعيم الأداء الجيد لعلاقة الفرد بزملائه أو الإدارة أو علاقته مع النظام و الضوابط التنظيمية ، لذلك فإنه لا بد للفرد العامل من أن يكون متلائم مع زملائه ورؤسائه و ضوابط العمل لكي يكون تقويم أدائه عالياً ومن الجدير بالذكر أن المنظمات تختلف في قيمها و مدى اهتمامها بهذه العوامل و تلك ، و بعض المنظمات ترى أن المناقشات و إبداء الآراء حول العمل و إجراءاته مسألة ضرورية تشير إلى الأداء العالي للفرد ، في حين أن منظمات أخرى تعد هذه الاتجاهات السلبية التي لا بد من أن تتغير .

نخلص من ذلك أن التوافق المهني الصحيح مهم و مؤثر على الأداء الحالي و وجهة نظر الآخرين فيك .

أما من ناحية الاستقرار التنظيمي فهو الآخر يزداد من خلال التوافق المهني للعمال بالمنظمة ، حيث أنه كلما كان الأفراد مستقرين و متكيفين في العمل كلما كانت المنظمة أكثر استقراراً بحيث يمكن تحقيق أهدافها بنسق واضح و انسيابي إلى زيادة ولاء الأفراد لهذه المنظمة المستقرة ، حيث ثبت أنه كلما كانت المنظمة أكثر استقراراً، من ناحية السياسات التي تعتمد عليها والقرارات التي تتخذها، كلما زاد ولاء الأفراد لإخلاصهم لها .

(2) - تساعد عملية التوافق المهني على إزالة القلق لدى الأفراد العاملين الجدد حيث إن انتقال الفرد من بيئته الخارجية إلى بيئة العمل لا بد أن ينتج عنه موقف معين يتمثل بشعور الأفراد الجدد بكونهم غير معروفين وبعد و بأنهم لا يعرفون و يفهمون العمل بكافة أبعاده ، ولم تكن لهم سابق

<sup>1</sup> - سهلية محمد عباس ، علي حسن علي : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2007، ص 99- 100.

## الجانب النظري: الفصل الثالث التوافق المهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

معرفة بالزملاء والرؤساء ومكان العمل والتعليمات ، كل هذه المشاعر يتولد عنها الشعور بالوحدة و القلق و لذلك و إزاء هذا الشعور لابد من انتباه خاص ، يوجه لهم من الإدارة لوضعه في المكان المناسب لتوفير الاستقرار النفسي والعاطفي لهم و هذا يكون من خلال المعلومات المناسبة حول كافة ما يحتاجونه معرفته لإزالة ظروف الغموض و عدم التأكد ، وهذا ما تتبناه برامج التوجيه orientation programs، ومن الجهة الأخرى فإن القلق و التوتر الأولي الذي ينتاب الأفراد الجدد يكون إيجابيا من حيث كونه دافع لهم لتعلم القيم و المعايير وأدوارهم في العمل مما يؤدي أن يكونوا أعضاء مرغوب فيهم في المنظمة .

### (3) - ارتباط عملية التوافق المهني بعملية التكوين:

إن التكيفلا يحصل في فراغ ، حيث أن ارتباط التوافق المهني بالتكوين يكون من خلال وصف العمل بشكل مفصل وواضح و معرفة توقعات الأفراد العاملين من خلال برامج التكوين الفعال و الصحيح والذي يتفق مع متطلبات العامل العمل معا ، و انطلاقا من هذه العلاقة الارتباطية تأتي هذه الدراسة لمعالجة "التكوين و علاقته بالتوافق المهني للعامل".

### (4) -تساعد عملية التوافق المهني في تقليل معدل دوران العمل :

حيث أن عملية التوافق المهني لابد أن تكون بمحتويات تختلف باختلاف الأفراد العاملين ، و إن اختيار المحتوى المناسب سيؤدي إلى استقرار الأفراد العاملين في المنظمة بوقت قصير.

### المطلب الثاني : معايير التوافق المهني

يمكن الاستدلال على التوافق المهني من خلال محكين :

أ/ **الرضا عن العمل** : هو مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه الأخيرة قد تكون سلبية أو ايجابية وهي تعبر عن مدى إشباع الذي يتصوره الفرد أن يحققه من عمله و يتضمن الرضا تقبل العمل بوجه عام و تقبل الفرد لجوانب بيئة العمل من إشراف أو زملاء و إدارة العمل وظروفه و ساعاته والأجر و نوع العمل وكذلك إشباع حاجاته من مظاهر الرضا عن العمل زيادة الأجر ، التقدم داخل الشركة الثبات في العمل ، عدم الغياب ، قلة الحوادث ، التعاون مع الزملاء في العمل بطريقة حسنة.<sup>1</sup>

ب/ **الإرضاء**: يعبر عنه بمدى كفاءة العامل و أهليته للعمل و كفايته بالطريق التي يقدره بها رؤساءه وزملائه و هي التي يعبر عنها سلباً بتغيب العامل و تأخره عن مواعيد العمل و الحوادث و عدم استقراره في العمل وهي التي يعبر عنها إيجابياً بتوافق قدراته و مهاراته مع مطالب العمل ومقتضياته بحيث أن الإرضاء المقصود منه هو الحكم الصادر عن مسؤول العمل المباشر، بناء على معايير محددة في إتباع تعليمات العمل الواجب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صالح حسن الداھري: سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص89 .

<sup>2</sup> - محمد عثمان :دراسات في علم النفس الصناعي - سيكولوجية التوافق المهني للعامل ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2006 ، ص72.

### المطلب الثالث : أساليب تحقيق التوافق المهني

يمكن الحد من المشكلات الناتجة عن سوء التوافق المهني باستخدام الطرق و الأساليب التالية:<sup>1</sup>

1- استخدام الطرق العلمية للمواءمة بين الأفراد و متطلبات العمل و تتضمن المواءمة مايلي:

أ/ الاستعانة بالمقابلات و الاختبارات: من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من حيث استعداداته قدراته الشخصية و العقلية المختلفة ، و تتضمن عملية المواءمة الإرشاد المهني و دراسة الفرد و تحليل العمل المهني .

ب/ الاستعانة ببرامج التدريب المختلفة للقيام بالعمل : حيث يعتبر التدريب شرطاً أساسياً و ضرورياً لكل فرد إذا كنا نريد منه التكيف مع مهنته و النجاح فيها ، و يمكن الاستفادة من التدريب في إحداث الرضا عن العمل من حيث الشعور بالنجاح من خلال إتقان العمل و ارتفاع الروح المعنوية.

2- توفير بيئة مناسبة للعمل " تكيف العمل للفرد " : تتضمن عملية التكيف تصميم الآلات بحيث تكون مناسبة للإمكانيات البشرية و تعديل طرق و شروط أداء العمل لتخفيض التعب و الأخطار و الملل و كذلك توفير الظروف الفيزيائية للعمل من حيث الإضاءة و التهوية و غيرها.

3- دعم العلاقات و التنظيمات الاجتماعية داخل منظمة العمل .

4- رفع الروح المعنوية للفرد من خلال مشاركته في اتخاذ القرار.

5- التنظيمات النقابية : حيث إن التنظيمات تزيد شعور الأفراد بالاتحاد و المشاركة حيث يجد الفرد أحيانا إرضاء بديل لحاجاته المحيطة في منظمات اجتماعية مختلفة و هو على الأكثر يظهر بهذا الإرضاء عن نقابته لأنها تستطيع أن تستجيب للكثير من حاجاته و مطالبه .

6- تحين الصحة النفسية " الإرشاد النفسي " : قد يكون سبب عدم الإرضاء المهني أحيانا عائد إلى سوء توافق شخصي أو مشكلات خارج العمل ، و قد حدد " شافرويشوبن " ثلاث طرق لتحسن الصحة النفسية أو التوافق النفسي : أ- تهيئة خدمات الإرشاد - ب- تهيئة الإجراءات المناسبة لاختيار الأفراد المتدربين - ج- تنظيم الصناعة بطريقة ترتقي بالقيم الإنسانية و تعترف بقيمة العاملين كبشر.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص80 .

## الجانب النظري: الفصل الثالث التوافق المهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

7- الخدمات الاستشارية: قد يحتاج العامل إلى خدمات مختلفة، فإذا لم يستطع الحصول عليها، فإنها تكون سببا في شعوره بالقلق وسوء التكيف مع بيئته وهذه الخدمات تحتاج لخبرة أشخاص متخصصون من النواحي الطبية و التربوية وغيرها .

**المبحث الثالث : التوافق المهني وعلاقته ببعض المتغيرات**

### **المطلب الأول : الصحة النفسية والتوافق المهني**

ليس من شك أن الصحة النفسية ذات صلة وثيقة بالتوافق المهني أي بكفاية العامل الإنتاجية وعلاقته الاجتماعية في مضمار العمل ، والصحة النفسية ليست مجرد خلو الفرد من الأعراض الشاذة إنما هي إلى جانب هذا تتميز بعلاقة إيجابية إلى جانب هذه العلامات السلبية ، ومن العلامات الصحة النفسية الإيجابية :

1- قدرة الفرد على الإنتاج المعقول في حدود ذكائه و حيويته واستعداداته، إذ أن كثير ما يكون الكسل و الخمول دلائل على شخصيات هدتها الصراعات واستنفذ الكبت حيويتها .

2- قدرة الفرد على عقد صلات اجتماعية راضية مرضية تتسم بالتعاون و التسامح والإيثار لا يشوبها التحدي والعدوان والارتياب أو عدم الاعتماد المسرف على الغير أو عدم الاكتراث لمشاعرهم، و لذلك يمكن الإشارة إلى أن العصبي ينتابه التعب بعد المجهود القليل و أن الوسواس والهواجس والمخاوف الشاذة كثيرا ما تعرقل نشاط الفرد، أو تقلل من تركيز انتباهه فيما يعمله أو من المثابرة واتخاذ القرارات، يضاف إلى ذلك أن العصبي لا يحسن العمل الجماعي أو يرحب به بقدر ما يفضل العمل الفردي، فهو يرى الأمن و السلامة في ابتعاده عن الناس، لأن المواقف الاجتماعية أشد ما يثير قلقه وأنه شخص يجد في العادة صعوبة في التعامل مع الناس والتفاهم معهم، كما أنه يجد عسرا في انتشال نفسه من المواقف الصعبة التي يتعرض لها من الناس، والعصبي يسوء عمله و إنتاجه فيضطرب إلى الإسراع والتعجل في عمله بتأثير بواعث مالية أو ضروب أخرى من الإغراء و قد يمضي في عمله خوفا أو طمعا ولكنه لا يلبث أن ينهار بعد وقت طويل أو قصير .

وأشارت الكثير من البحوث الأجنبية و المحلية إلى علاقة الحوافز المادية أو المعنوية بالصحة النفسية فإحساس العامل بإشباع حاجاته المادية و المعنوية ( المرتبطة بالصحة و التعليم وتلبية احتياجاته المأكل و اللبس و الترقية و المرتبطة كذلك بالإحساس و التقدير و المكانة وتكافئ الفرص ) عن طريق حافز العمل المادية التي قد تدفعه في نفس الوقت لزيادة إنتاجه، كما تبين إحساس العامل بإشباع ذلك يرتبط بالصحة النفسية لديه، فكلما أشبع العامل حاجاته السابقة قلت الصراعات الداخلية و ازدادت علاقاته

## الجانب النظري: الفصل الثالث التوافق المهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

الاجتماعية بزملائه و بالإدارة قوة و صحة ، و كلما قلت سبل إشباع هذه الحاجات كلما زادت الصراعات بين القوى المختلفة ( الأنا و الأنا الأعلى ) داخل النفس وشعر بالسخط ناحية العمل الزملاء و الإدارة ، و لذلك كلما توفرت فرص التقدم في العمل كلما زادت نسبة العمال المتمتعين بالصحة النفسية ، بالإضافة إلى ضغوط العمل التي لها عواقب سيئة على الصحة النفسية و من الاضطرابات الجسمية التي تحدث نتيجة تعرض بعض الوظائف للضغوط من جانب العمل لمدة طويلة ، و لا يحدث للعامل عواقب جسمية فقط من جراء ذلك ولكن تحدث له اضطرابات نفسية تشمل التوتر و الاكتئاب و حدة الطبع و القلق ، و قلة احترام الذات<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : القرار المهني و التوافق المهني

تعتبر عملية اتخاذ القرار المهني من أهم الإجراءات و القرارات التي يتخذها الفرد في حياته ، لما أن يتخذ قرارات كثير لكل ساعة و كل يوم، إلى أن القرار المهني أمر مختلف حيث أن الفرد لا يستطيع أن يتخذه جزافاً، لأنه إن حصل ذلك فسيتربط عليه تحديد مستوى الفرد الاقتصادي والاجتماعي و الأسري و النفسي و الأسري، إن القرار المهني علاوة على ذلك سيحدد أشياء كثير عند الفرد ومن ضمنها طبيعة العمل، وخطورته، والعمال ورفاق المدينة الذين يعمل معهم وعلى العكس من القرار المتسرع ، فإن القرار المهني لمتخذ بعقلانية منطقية الذي يراعى فيه ميول الفرد وقدراته و قيمة و سماته الشخصية مفهومه عن ذاته و تفضيلاته المهنية وسوء العمل و مستوى الفرد الجسدي و النفسي والانفعالي والعمرى والاجتماعي ، يساهم في التوافق المهني ، فالشخص المتوافق مهنيًا يهتم بجمع معلومات وافية و شاملة تتعلق بالفرص المهنية المتاحة من العمل ويفكر في مستقبله المهني بشكل مستقل وليس بشكل متأثر بالآخرين مع أن الآخرين قد يكون لهم دور كبير في عملية الاختيار المهني وإذا ما أحسن الفرد عملياته صنع القرار، استطاع أن يتكيف ويتوافق مع بيئة عمله وطبيعتها، ومع العمال والمرؤوسين، ومع الأفراد والمجتمع، الأمر الذي يساعده على الشعور بالسعادة و الرضا والارتياح والإنتاج و تحقيق ذاته المهنية، إن الرضا الوظيفي مرتبط بتقدير الرفاق والأسرة للمهنة التي يختارها الفرد بالمكافآت التي من الممكن أن يحصل عليها ، و كذلك عوائد العمل وجاذبيته ونظرة الآخرين له، و الدخل الذي يتحقق من خلاله وساعات العمل التي يعمل فيها العامل والقرار المهني يتضمن مسائل عديدة، من صاحب القرار كفرد الذي يريد أن يقر نوع العمل الذي سينخرط فيه، توقعاته من هذا العمل وتوقعات الآخرين إمكانية النجاح و الفشل فيه، وتجربته وعن التنازلات التي

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 89 - 91.

## الجانب النظري: الفصل الثالث التوافق المهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

يجب أن يقوم بها الفرد لاتخاذ القرار المهني إن لم يجد العمل أن يلتحق فيه تماما وكذلك مدى خطورة هذا العمل و الخيارات و البدائل المتاحة له .

إن القرار المهني أمر هام في حياة الفرد و مدى رضاه عن مهنته ، و إن هذا الرضا يعتمد على درجة الانسجام بين نمط الحياة و المهنة، كما أن المهنة تحدد أوقات فراغ الفرد ، و الفراغ له علاقة بالأوقات و المصادر المتاحة للفرد و يجب عدم إغفال دور العوامل المختلفة في اتخاذ القرار المهني عند الشروع في اتخاذ مثل هذا القرار، هذه العوامل توقعات الفرد وقدراته ونموه واتجاهاته وحاجاته للانجاز والخوف والفشل والثقة بالنفس وتعارض الأدوار والحظ و الصدفة و خبرات الطفولة المبكرة وأنماط التنشئة الاجتماعية و شدة حاجاته للعمل و الأوضاع الاقتصادية للفرد وجماعات الرفاق ووسائل الإعلام والمحابة على أساس الجنس والعمر والعرض والطلب في سوق العمل، والأشخاص المهمين في حياة الفرد و قيمة و مدى سوية الفرد الجسمية و النفسية وروح المغامرة و مستوى طموحه و مفهومه عن ذاته .<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : التوافق المهني للعامل في مهنته

لكي يحقق العامل التوافق المطلوب في عمله يجب أن يحقق بعض العلاقات مع مكونات بيئته وهي كما يلي:<sup>2</sup>

1/- **علاقة العامل بحرفته**: فيجب و ضع العامل في العمل المناسب له ،فمن حيث قدراته وإمكاناته وميوله والذي يساعدنا في ذلك هما عملية الاختيار المهني ، وعملية التوجيه المهني والفشل في ذلك يتسبب عنه ترك الكثيرين لعملهم وانتقالهم لأعمال أخرى نتيجة فشلهم فيه .

2/- **علاقة العامل بنظام المؤسسة**: فالعامل المتوافق توافقا حسنا مع عمله عادة ما يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية للمؤسسة ، ولذلك ينبغي على المؤسسة أن تقوم بدراسة الأسباب الحقيقية التي تؤدي بالعامل لأن تسوء علاقته بنظام المؤسسة وهيئاتها الإدارية وتحاول عادة على إزالتها

ولقد صنف "عباس عوض" هذه العوامل والتي تعوق تحقيق التوافق المهني للعمال كما يلي:

\*- عوامل حضارية وتكنولوجية -\*- عوامل داخل المصنع -\*- عوامل شخصية.

<sup>1</sup> - جودت عزت عبد الهادي، سعيد حسيني العزة، **التوجيه المهني ونظرياته**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 132

ص، 165 - 167 .

<sup>2</sup> - سعد رياض: **الصحة النفسية للعمال**، ط1، دار الكلمة، المنصورة، مصر، 2005، ص 69 - 71 .

## الجانب النظري: الفصل الثالث التوافق المهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

أ- **عوامل حضارية وتكنولوجية** : التكنولوجيا قد أدت إلى تغييرات هامة في الكيان الاجتماعي لقلة الحاجة للعمل اليدوي ، وزيادة العمل الذهني المطرد ، كما أدت من ناحية أخرى إلى تحسين العمل الفيزيائية وارتفاع معدلات الإنتاج ، والى نقص الاحتياجات من العمالة ، ويلاحظ أنه في المراحل الأولى لمسيرة التكنولوجيا يوم كان العامل يعمل على الآلة اليدوية أو الماكينة بسيطة التركيب ، وكان يعمل في بيئة محددة المكان ومحدودة العلاقات وبيئة تسودها العلاقات الحميمة بينه وبين زملائه وصاحب العمل ، كان هذا يشعره بالانتماء ، ومن ثم يعرف لمن يعمل ولمن ينتج ، فيستطيع أن يشكو أو يقترح ، وأن يرى أثر شكواه واقتراحه ومصيرها ، وبعد أن وصلة التكنولوجيا إلى مرحلة الآلية التلقائية ، وأضحى العامل يؤدي عملا لا يعبر عن شخصيته ولا يشعره بأهميته أو بانتمائه، حيث أنه ترس صغيرا في آلة ضخمة ، وهو لا يتصل بزملائه ، ولا يعرف ماذا يفعلون ، وما عملهم ، وما هو موقع إنتاجه من إنتاجهم ؟ ذلك أن التكنولوجيا اليوم قد أحدثت تغييرا ضروريا في النمط التكنولوجي للإنتاج ، ولقد أدى هذا بدوره إلى تغيير النمط الاجتماعي للإنتاج ، أي في علاقات الإنتاج ، وقد وجد ذلك في صناعة النسيج حيث أن العامل كل مهماته تنحصر في تشغيله للآلة ومتابعتها ، مما لا يوفر له التمييز الشخصي بينه وبين عامل آخر ، وكذلك بتر العملية الإبداعية والابتكارية في العمل ، والأكثر من ذلك قلة عدد العمال اللذين يعملون كفريق جماعي للإنتاج كل ذلك بدوره أدى إلى اختزال العلاقات الاجتماعية، وانعدام روابط الانتماء بمكان العمل ، ولا يوحى ما سبق إلى أن تدعو إلى التخلف الصناعي لمواجهة هذه المشاكل لكن ( التكنولوجيا تولد المشاكل ولكي تتغلب عليها يجب أن تزيد التكنولوجيا ) هل يوجد ذلك ؟ على أنه يجب على العامل أن يتطور ويسير في تطور مستمر حتى لا يقع بين تروس الآلة ، وكذلك يطور علاقاته وخصوصياته لتتلاءم مع ظروف العصر الذي يعيشه .<sup>1</sup>

ب- **عوامل داخل المصنع** : يوجد داخل المصنع عدة أبعاد تؤثر في تحقيق العامل للتوافق المهني وهي كالتالي:<sup>2</sup>

1/ علاقة العامل بعمله: ففي ميدان العمل وجد أن علاقة العامل بعمله اليوم قد تأثرت تأثرا بالغا ، فلم يستطع وحده أن ينتج سلعة واحدة لا يشاركه فيها أحد ، ولكن ما يحدث أن هناك كثيرين يشتركون في إنتاجهم وهو لم يصنع سوى جزئا ضئيلا منها، وهذا يقل من تقدير العامل لذاته . 2/ علاقة العامل بنظام المؤسسة : الفرد القائم بالعمل كلما شعر بالارتياح النفسي والأمن زادت قدرته الإنتاجية ، وارتفعت شدة دوافعه للعمل ، بل ويزداد ولائه للمؤسسة التي يعمل بها

<sup>1</sup> - إبراهيم بن مهنا المهنا ، العلاقة بين الاتجاه نحو التقنية الحديثة والتوافق المهني، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس ، جامعة طنطا ، 2001 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 72 - 73 .

## الجانب النظري: الفصل الثالث التوافق المهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

والتوحد معها ، ذلك أن التوافق النفسي للعامل مع عمله وظرفه الخارجية ينعكس بدرجة كبيرة على علاقته بالمؤسسة ونظامها ، فالعام المتوافق توافقا حسنا مع عمله ، عادة يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية بالمؤسسة .

**3/ علاقة العامل برؤسائه :** تدل البحوث الحديثة دلالة قوية على أن المدير أو الرئيس ربما كان أخطر عامل في لبيئة السيكولوجية للعامل ، فهو يمثل الإدارة العليا في أعين مرؤوسيه ، كما أن شخصيته وسلوكه يؤثران في سلوك من يديرهم أو يشرف عليهم وفي روحهم المعنوية كما أن لسياسته الصلة المباشرة بإنتاج الجماعة التي يريدتها .

**4/ علاقة العامل بزملائه :** لا يكشف التوافق المهني عن نفسه في أداء العمل فحسب بل وفي نظام العلاقات الشخصية التي تكتنف حياة العامل ، ولاشك أن موقف العمل إنما هو موقف اجتماعي ديناميكي يمثل فيه الزملاء ما يمثله الأخوة بالنسبة للفرد في الأسرة ، وذلك أن التوافق الاجتماعي إنما يتعلق بالعلاقات بين الذات والآخرين بتقبل الذات، مما تقدم يمكن القول : إن علاقة العامل بزملائه إنما هي عامل هام وفعال في تحقيق التوافق المهني للعمال ، وأن القيادة الديمقراطية ، إنما هي أهم الوسائل الفعالة في إحداث التناغم بين زملاء العمل ، وينبغي على المؤسسة أن تساعد الأفراد على التوحد والشعور بالانتماء إلى وحدات العمل التي يعملون بها ، كل ذلك أدى إلى إحداث التوافق بينهم ، والتآلف ورفع كفايتهم الإنتاجية لأن موقف العمل ، والعناصر المشكلة للعلاقات الإنسانية فيه ذات أثر بالغ على التوافق المهني للعامل ، فإن سادت في جو العمل العلاقات الاجتماعية الحميمة ساعد هذا على تحقيق التوافق المهني للعامل ، ومن ثم التوافق الاجتماعي أي تحقيق التوافق الانفعالي بكل أبعاده ، يصل العامل إلى حالة من الرضا الوظيفي والتوافق المهني .

**5/ علاقة العامل بظروف عمله الفيزيائية :** قد يتوفر في العامل الشروط المطلوبة للعمل، إلا أنه مع هذا لا يستطيع أن يحقق المستوى الكمي والكيفي المطلوب للإنتاج وقد يتساءل البعض عن سبب هذا؟ لاشك أن هذه الظروف إنما يسقط عليها العامل ما يعتمل في نفسه فقد يعتقد أن المؤسسة أو الشركة لاتهتم براحته ولابصحته، ولذلك لاتهتم بالإضاءة والتهوية .

**ج - عوامل خارج المصنع :** ليس العامل ليس عضوا في مؤسسة العمل فحسب ، بل هو عضو في جماعات كثيرة متعددة الأهداف ووجهات النظر ، ويختلف مركزه في كل منها عن مركزه في الأخرى اختلاف كبير، فه عضو في أسرته الصغيرة التي تتكون من زوجته وأولاده ، وشخصيته في هذه الجماعة شخصية المسيطر المسؤول الذي يعتمد عليه باقي الأفراد ، وهو عضو في أسرته الكبيرة

## الجانب النظري: الفصل الثالث التوافق المهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

التي تتكون من والده ووالدته ، وباقي الأشقاء ، وشخصيته في هذه الجماعة تتراوح بين المسيطرة والخضوع ، بقدر ما بينه وبين كل فرد من هذه الجماعة من علاقات ، ثم هو فرد في جماعة الشارع أو الناي أو الأصدقاء ، ولذا فإن بعض المشكلات التي تنتاب العامل وينخرط فيها محاولا حلها قد لا تكون ناشئة رعن العمل فحسب بل قد تكون السبب الأساسي لها خارج نطاق عمل وبيئته ، ولذلك يجب عند دراسة أي نوع من الأعمال وعلاقة ضغوط القصور في إشباع الحاجات بشخصية العامل وإنتاجه والإحاطة بكل العوامل الخارجية التي قد تكون بمثابة مشكلات قد تؤثر بدورها على التوافق العامل في عمله .<sup>1</sup>

**د - عوامل شخصية :** عوض العوامل السابقة والتي تعوق عملية التوافق المهني هي العوامل الحضرية والتكنولوجية ، وعوامل داخل المصنع فقد تبين أنه عوامل شخصية أخرى تتمثل في الحالة النفسية والصحية والجسمية والسمات الشخصية ، حيث الخلل في إحداها أو أكثرها يسبب للعامل حالة من التوتر التي ينجم عنها اضطراب العلاقة بين العامل وعمله ، وهذا يؤثر بطبيعته على توافق العامل وكفايته الإنتاجية ، ولذلك فتباين المؤسسات الإنتاجية من قطاع عام وقطاع خاص واختلاف العوامل الحضارية والتكنولوجية و الفيزيائية والشخصية فيها قد يحدث نوعا من الإختلاف بين العمال في توافقهم المهني.

**تقسيم التوافق المهني :** لقد قامت جامعة "منيسوتا" بأمريكا بإصدار كتيب عن التوافق المهني قام بإعداده أساتذة بها ، قسموا التوافق المهني إلى الرضا عن العمل والروح المعنوية واتجاهات العمال ودوافع العمال والمحيطات السلوكية (الجزءات- الحوادث) والصلاحية للمهنة ، وتتلخص بحوث أساتذة هذه الجامعة أنه يمكن الاستدلال على التوافق المهني من عاملين هما : "الرضا والإرضاء" حيث يتضمن الرضا تقبل العمل بوجه عام وتقبل العام لظرف بيئة العمل من زملاء وإدارة العمل يتضمن إشباع حاجاته أما الإرضاء فيعبر عنه بمدى كفاءة العامل وأهليته وكفايته وبالطريقة التي يقدر بها رؤساءه وزملائه وهي التي يعبر عنها سلبيا بتغيب العامل وتأخره عن مواعيد العمل ، وهي التي يعبر عنها إيجابا بتوافق مهاراته وقدراته مع مطالب العمل ومقتضياته ، ولذلك يعد الرضا هدفا من أهداف التوافق الإنساني وبالرغم من أن العديد من الدراسات قد أيدت أثر الرضا الوظيفي على الرضا عن الحياة إلا أنه تبين أنه هناك علاقة متبادلة بين الرضا عن الحياة والرضا عن الوظيفة حيث أن كلا منهما مرتبط بالآخر

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف ، 2000 ، ص 231 .

## الجانب النظري: الفصل الثالث التوافق المهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

وبناء على ذلك تحاول النظريات الخاصة بالرضا عن العمل أن تفسر لماذا يختلف الناس في رضاهم عن العمل؟ وقد ركزت النظريات المبكرة حول طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد، وكانت تصف دور العمل الذي يرضى عنه الفرد على أنه هو الذي يمهده بأجر طيب، والذي يساعد على إعطاء فرص للترقية، وينظر فيه الفرد بعين الإعتبار، ويساعده في التفاعل مع أقرانه، والذي يكون الفرد متحكماً فيه لأقصى درجة ف أعماله الخاصة فقد أدى ذلك إلى نظريات عدة كلها كانت خاصة بتلبية احتياجات الفرد وما يتوقعه .

ولذا فإن تطور الرضا الوظيفي هو عبارة عن موضوع تنظيمي ذي قيمة كبيرة ولكنه لا يضمن الأداء الأمثل للعمل، بل تحتاج إلى بواعث دافعة. وترى النظريات الخاصة بالعلاقات الإنسانية أو الطرق المصادر الإنسانية أن العمال الأكثر رضا يكونون أكثر إنتاجية وأن هناك عمليات توظيف مؤثرة في المنظمات تحتاج إلى عاملين :

1- أن تكون عمليات تصنيع وتوزيع المنتجات ذات الفائدة.

2- أن يستمر عمل الأفراد والجماعة سوياً لتحقيق أهداف المنظمة فزيادة إنتاجية المنظمة يتحقق من خلال العامل والاهتمام بتلبية حاجاته الجسمية والانفعالية.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث : سوء التوافق المهني

#### المطلب الأول : مفهوم سوء التوافق المهني

يمثل سوء التوافق المهني الوجه السلبي لعملية التوافق وهو نمط سلوكي غير ملائم يتمثل في عجز العاملين عن التكيف السلمي لظرف عملهم أو لظروفهم الشخصية أو كلاهما مما يجعلهم غير راضين عنها وغير راضين عنهم.<sup>2</sup>

وسوء التوافق المهني شكل واحد من السلوك غير الملائم أي حالة تنتج من محاولة الالتحاق في مهنة ليست مناسبة للفرد تدريجياً ولا من ناحية القدرة أو من نواحي أخرى، ويقول " جارسن " أن سوء التوافق أو عدم الكفاءة وعدم الرضا عن العمل الموجود بين العمال يرتبط ارتباط وثيقاً بهذه التغييرات الاقتصادية والحضارية ويرى " جارسن " أن هناك مصدرين أساسيين لعدم رضا عن العمل وهي:<sup>3</sup>

أ- سياسات التدريب العامة بالمصنع وهي تتبع من الإدارة العليا .

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 76 - 77 .

<sup>2</sup> - بديع محمود القاسم ، مرجع سابق ، ص 49 .

<sup>3</sup> - محمود السيد أبو النيل ، علم النفس بحوث عالمية وعربية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985 ، ص 270 - 271 .

## الجانب النظري: الفصل الثالث التوافق المهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

ب- شخصيات الرؤساء والمشرفين المحيطين بالعامل ، ويؤكد "جارسن " على ما للدخل من علاقة بعدم الرضا إذا كان منخفضا وبالرضا إذا كان مرتفعا ، كما يؤكد علاقة عدم الأمن لسوء التوافق ، أما بخصوص المؤثرات الخارجية فيركز على ظروف المنزل غير الملائمة والتي تعتبر المسؤولة عن سوء التوافق العامل مثل الصراع بين الزوجين والديون المالية ، والأمراض المزمنة ، وهذه مؤشرات على سوء التوافق المهني للعامل .

ويمكن القول أن سوء التوافق المهني هو فشل الفرد في تحقيق التكيف في محيط عمله وفي محيطه الاجتماعي .

ويعرف أيضا على أنه عجز العمال عن التكيف السليم لظروف عمله المادية أو لظروفه الاجتماعية أو لهما جميعا مما يجعله غير راض عنها وغير مرض عنه منها <sup>1</sup>.

ويعرف سوء التوافق المهني على أنه عجز العامل على التكيف السليم مع ظروف عمله المادية أو الاجتماعية أو كلاهما معا ولما يطرأ على هذه الظروف من تغيرات ، وينشأ هذا العجز إما لنقص في إجهاد العامل أو استعداده وتدريبه ، أو لعدم تناسب قدراته لنوع عمله ، أو ينشأ عن اعتلال الصحة النفسية للعامل ، أو أن يكون نتيجة لهذين العاملين معا <sup>2</sup>.

-ويعرف سوء التوافق المهني أنه إخفاق الفرد في عمله ، إما لعدم تناسب قدراته مع عمله ، أو لأنه يوجد عسرا في صلاته الاجتماعية بزملائه ورؤسائه في العمل ، وهناك سوء التوافق الاقتصادي والديني والسياسي ، وسوء التوافق الذاتي والذي يظهر في عدم رضا الفرد عن نفسه أو استصغاره إياها أو احتكاره لها أو عدم الثقة فيها أو كرهها أو إدانتها <sup>3</sup>.

### المطلب الثاني : أسباب سوء التوافق المهني

هناك عدة أسباب لسوء التوافق المهني لدى العاملين منها <sup>4</sup>:

- 1- أسباب تعود للعامل نفسه، مثل عدم الشعور بالأمن والحساسية الزائدة والخوف والإنهاك والقصور الإدراكي والإكثار من الأخطاء والحوادث والتمرد والإسراف في الشكوى .
- 2- أسباب تعود للعمل مثل برنامج التكوين أو سياسة التدريب والتوظيف وشخصيات المدربين والمشرفين والرؤساء المحيطين به وسياسة الترقية والأجور وعدم وجود تعليمات واضحة وكثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين .

<sup>1</sup>- كامل محمد محمد عويضة ، مرجع سابق ، ص 167 .

<sup>2</sup>- سعد رياض ، مرجع سابق ، ص 78 .

<sup>3</sup>- فرج عبد القادر طه ، مرجع سابق ، ص 73

<sup>4</sup>- المرجع نفسه ، مرجع سابق ، ص 50، 51 .

### الجانب النظري: الفصل الثالث التوافق المهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

3- أسباب تعود للبيئة تتعلق بالبيت غير الملائمة ومرض أحد الأفراد من العائلة وسوء الحالة المالية والسكن البعيد غير المناسب والصراعات داخل الأسرة ويلاحظ أن الشعور بالتعب والملل يعتبر من العوامل المؤثرة على التوافق المهني والتي تؤدي إلى سوء التوافق وخاصة بالنسبة للأعمال النمطية والمتكررة حيث يتسبب التعب في انخفاض الإنتاجية أو الكفاءة أو القدرة في الاستمرار على العمل بسبب ما يبذل من طاقة من قبل إنجاز العمل وقد يكون التعب جسميا أو عضويا أو عقليا أو عصبيا أو حسيا ويمكن قياس تعب العامل من خلال كمية إنتاجه ونوعيته أما الملل فهو حالة نفسية تصيب الفرد نتيجة قيامه بنشاط تنقصه الدافعية أو استمرار الفرد في الموقف وضعف الاهتمام به .

كما أكد أحد الباحثين على أهمية مناخ التفاعل بين العاملين الذي يسود في المؤسسة و ذلك من خلال ثقة العامل بمجموعة العمل التي ينتمي إليها و قناعاته بدوره فيها و توحده بها و تفانيه من أجلها وبالإضافة إلى الروح المعنوية للعاملين و التي يقصد بها تلك الروح السائدة بين العاملين في المؤسسة و التي تتميز بالولاء و الإخلاص للمؤسسة و لجماعة العمل و التقدير الذاتي لدور كل عامل و أهميته لجماعة العمل .

ومما سبق يظهر التساؤل عن كيفية تحقيق التوافق المني لدى العامل باعتباره أساس عملية الإنتاج وهو السبب الذي يدفع بعملية التنمية إلى الأمام ، و في هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن "شافرو وشوبين" يريان أن سوء التوافق المهني ينبع من مصادر عدة، فكثير من السخط على العمل ينتج عن أجور منخفضة انخفاضاً شديداً ، ومن ظروف عمل لا تحتمل ، ومن التعب والتكرار والرتابة في طبيعة العمل، كما أن نقص القدرة من جانب العمل قصد الوفاء لمتطلبات العمل واحتياجاته ترجع لعدم الرضا وقد أفاد كثيرا في هذا الميدان استخدام الوسائل الحديثة للمواءمة بين الأفراد و متطلبات الأعمال و التي تستعين بالمقابلات و الاختبارات . كما يضيفان سببا آخر لسوء التوافق المهني هو أوجه الضعف في التنظيم الاجتماعي و العلاقات الشخصية الداخلية بين العمال في المؤسسة الصناعية الحديثة حيث ضعف الاتصال ببعضهم البعض، و نقص إحساسهم بالتعاون هذا ما له ثر على الإنتاج بالإضافة إلى سبب عدم الرضا المهني ، ربما لا يكون راجعا إلى موقف العمل ذاته بل يكون مرجعه سوء التوافق الشخصي عام كالصراعات في المنزل و مع الزملاء....الخ.

و يقدمان اقتراحات لثلاث و سائل أساسية يمكن أن تؤدي إلى تحسين التوافق المهني :

\*تدبير خدمات الإرشاد

\*تدبير إجراءات مناسبة لاختيار الأفراد و توجيههم و تدريبهم

## الجانبالنظري: الفصلالثالثالتوافقالمهني واستراتيجيية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

---

\*تنظيم الصناعة و العمل بكيفية ترتقي بالقيم الإنسانية و تعترف بقيمة العمل كثيرا .

### المطلب الثالث : مظاهر سوء التوافق المهني

ترتبط المظاهر المختلفة لسوء التوافق المهني بعضها مع البعض الآخر حيث يرى "كاي" أن سوء التوافق المهني ينعكس بأكثر من طريقة ، من جانب نفس الفرد ، وبالتالي فإن العامل سيئ التوافق قد لا يحدد مظاهر سوء توافقه ففي الغياب أو الشكاوي أو الإصابات أو الخصومة أو غيرها فقط من السلوكيات الغير مرغوب فيها في محيط العمل ، بل إنه يمارس الكثير منه أو كله وقد اتضح من الدراسات أن هناك علاقة بين بعض الجوانب في العمل والتي تعتبر مظاهر لسوء التوافق المهني، فالشخص سيئ التغيب لا يغيب كثيرا فقط ولكن قد تكون له إصابات أكثر ومشاكل أكثر تتعلق بمخالفة النظام ، وبصفة عامة فإنه يخلق مشكلات تؤثر على نظام العمل <sup>1</sup>.

ومن أكثر السلوكيات وضوحا التي يمكن أن تكون لها علاقة بالرضا العمالي والانقطاع عن العمل لكونها الآليات الدفاعية التي يملكها العامل للتعبير عن شعوره السيئ تجاه عمله وقد أكد الكثير على وجود علاقة جد قوية بينهما اللارضا بينهم " برا فيلد وكروكت 1955 " "crokettbrayfield" هرزبرغ وزملائه 1957 ، فروم 1964 ، وتشاح 1967، schuh ، وأن أي ارتفاع في مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبة التغيب والتسرب، وقد أكدت دراسات "إنجام " 1970 injham بان التغيب يتأثر بنوع الرضا<sup>2</sup>

كما أن الشكوى والتظلم في العمل هما رد فعل عن حالة عدم الرضا، وقد وجد " فليشمن ووهاريس flichman ,harris في 1962 بأن ارتفاع النسبة التظلمات يظهر كثيرا في مؤسسات يسود فيها اللارضا عن نمط الإشراف وعدم رضا العمال دليل على سوء توافقهم المهني<sup>3</sup>

كما ان الرضا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج حيث يقول "فورد" 1969 : (إن الأداء الإنتاج الجيد يؤدي إلى اتجاهات مهنية ايجابية ) ولكي يؤدي ارتفاع الإنتاج إلى ارتفاع مستوى الرضا يجب أن يشعر العامل بان مجهوده هام جدا في تحريك عجلة الإنتاج والسبيل لذلك هو مكافئات مادية ومعنوية<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- بديع محمود القاسم : مرجع سابق ، ص 50 .

<sup>2</sup>- أرزقي عبد النور : محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الجزائر ، 1997 ، ص 70 .

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص82

<sup>4</sup>-المرجع نفسه، ص101

## الجانب النظري: الفصل الثالث التوافق المهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

وتزداد الروح المعنوية عند وضع نظام سخي للحوافز وهنا يشعر العامل بالأمن والأمان من المستقبل حيث يستفيد من مدخراته الناتجة عن أجور هو أرباحه وحوافزه التشجيعية، وكلها تدفع بالعمال للعمل والولاء والمثابرة.<sup>1</sup>

وعند إهمال العامل وحاجياته سواء كانت نفسية أو مادية كلها لها آثار وخيمة على الإنتاج والعامل نفسه.

ومما سبق يمكن القول أن العامل سيئ التوافق لا يبدو عليه مظهرا واحدا من مظاهر سوء التوافق بل تظهر عليه عدة مظاهر ذات علاقة بجوانب السلوك المتعددة، حيث يكون العامل سيئ التوافق عنيدا مشاغبا وذو مشاكل مع رؤسائه وزملائه وكثير التمارض والغياب وكثير التنقل بين خطوط الإنتاج وأقسام العمل مما يؤثر سلبا على عملية الإنتاج من حيث لكم والكيف.

ويمكن تلخيص أهم مظاهر سوء التوافق المهني في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- 1- قلة الإنتاج من ناحيتي الكم والكيف.
- 2- الإكثار من الحوادث والأخطاء الفنية.
- 3- إساءة استخدام الآلات والأدوات والمواد الخام.
- 4- كثرة التغيب والتمارض بعذر وبدون عذر والتقلب من عمل لآخر.
- 5- اللامبالاة والتكاسل.
- 6- الإسراف في الشكوى أو التمرد والمشغبة.
- 7- كثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

### المبحث الرابع: استراتيجية التكوين المتواصل في المستشفى الجزائري وتحقيق التوافق المهني

<sup>1</sup> قباري محمد إسماعيل : مرجع سابق ، ص 295.

<sup>2</sup> - سعيد محمد عثمان : مرجع سابق ، ص 79 .

### المطلب الأول: استراتيجية التكوين المتواصل في المستشفى الجزائري

عرف موضوع التكوين المتواصل لأفراد الصحة تحسنا تدريجيا خاصة في السنوات الأخيرة مما أدى إلى اعتباره محورا أوليا لمخططات لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات. ففي عام 1993 تم خلق نظام للاستشارة في مجال التكوين المتواصل لجنة وطنية للتكوين المتواصل لعمال الصحة وتم اقتراح استراتيجية للتكوين خضع خلال عام 1995 لمناقشة وإثراء 03 ملتقيات محلية وتم عرض مجلس استشاري طبي وعلمي ونقابة وحركة جمعوية بالإضافة إلى تنظيمات أخرى تشترك في تنظيمات تشترك في تنظيم استراتيجية التكوين المتواصل لأفراد الصحة وذلك لتنظيم العمل من أجل الوصول للأهداف المسطرة لكافة المستويات.

وقد غطى المرسوم رقم 96-91 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق ب

تكوين ورسكلة الموظفين فراغ كبير في مجال التنظيم في مجال التكوين المتواصل.

ومن تخصيص اعتمادات خاصة تقسم عبر مختلف المصالح الصحية خصصت خلال السنة المالية 1997 (170 مليون دج) وخلال نفس السنة 1997 أكثر من 30.000 شخص يشاركون على الأقل في أعمال التكوين المتواصل ويسعى هذا التكوين لمساعدة الأفراد على بلوغ أهدافهم المسطرة لهم وتفضيا تكويناتهم الفردية بحركات لها صفة الشمولية أكثر فاكثروا ووضع المحاور القاعدية والتطبيقية للتكوين فالتكوين التزام بالتغيير يجب المراهنة على الفرد كي تصل المؤسسة لبلوغ الأهداف التي وضعتها. والمؤسسة الصحية تبحث ليس على الحصول فقط على برنامج ومكون أو معلم، بل تؤول أيضا إلى السيطرة على الجهاز الكامل لعملية التكوين (تحضيرها، تحقيقها، تطويرها، ومتابعتها).

وقد جاء في محضر الجلسة العلنية 31 في 1998 أن هناك متابعة في طرق العلاج ذو المستوى العالي والقرارات المتخذة جعلت الغلاف الذي كان يساوي خمسة آلاف مريض سنويا بتقدير ميزانته 13 مستشفى جامعي سنويا جامعا

### المطلب الثالث: مهام خلية التكوين المتواصل وأهدافها

#### أ.مهام خلية التكوين المتواصل

تم خلق جهاز استشاري (خلية التكوين المتواصل) في 1993 على مستوى إقليمي ومحلي مكلفة بالقيام بمهمة مطابقة احتياجات المؤسسة المتواصلة وتطبيق أعمال التكوين المتواصل وتتكون خلية التكوين المتواصل من:

- مدير الخلية

- ممثل الأطباء

- ممثل الإداريين

وتعقد دوراتها سواء العادية أو الاستثنائية وذلك من أجل مناقشة وذلك من أجل مناقشة وتحليل احتياجات الأفراد والمؤسسة من التكوين المتواصل.

### ب. أهداف خلية التكوين المتواصل

هناك مجموعة من المهام التي تسعى خلية التكوين المتواصل لتحقيقها وتمثل هذه المهام في:

#### المهمة الرئيسية:

تنفيذ سياسة التكوين المتواصل لأفراد الصحة على مستوى الولاية

#### المهام الثانوية:

- تحليل الطلبات والمخططات الإقليمية للتكوين المتواصل
- تنفيذ مخططات التكوين وفق للاحتياجات التكوينية الأولية والأساسية
- إعداد مخططات التكوين الولائية والإقليمية
- تقدير ومعالجة الميزانية الضرورية لتنفيذ مخطط التكوين
- تنظيم وإعداد الوسائل الضرورية (أجهزة، أفراد، المورد المالي)
- تحضير برنامج التكوين المتواصل من خلال توفير الإمكانيات العملية داخل وخارج الولاية.
- المصادقة على برامج التكوين الأولية على المستوى الوطني، المحلي، الإقليمي والعمل على ربطه وملائمته مع تقرير الأهداف المسجلة مع تقرير الأهداف المسجلة للسياسة الوطنية الصحية
- المصادقة على المخططات المحلية قبل تسليمها إلى الإدارة المركزية لأجل المصادقة النهائية
- استدعاء الأفراد المؤهلين على المستوى الإقليمي من أجل تنفيذ العمال المسجلة في مخططات التكوين المتواصل

- جمع العروض ومساهمات التكوين في عمليات التكوين المتواصل واختيار التدخلات<sup>1</sup>

### ج. أشكال التكوين المتواصل

- دورات ذات أجل قصير: عندما تكون المدة أقل أو تساوي 06 أشهر.
- دورات ذات أجل متوسط: عندما تكون المدة أكثر من 06 أشهر أو تكون مساوية أو أقل من عام.
- دورات ذات أجل طويل: عندما تتجاوز المدة سنة كاملة أو تكون مساوية أو أقل من ثلاث سنوات.

### المطلب الثالث: قياس التوافق المهني

بما أن عملية قياس تأثير استراتيجية التكوين المتواصل على تحقيق التوافق المهني عملية معقدة ومركبة ومتطورة فهي تستدعي استخدام طرق مختلفة لقياسها وقد استعملت العديد من المقاييس وبطريقة مركبة من أبرزها:<sup>2</sup>

مقياس لقياس الرضا الإجمالي عن العمل: والرضا هو حالة ودائية سارة أو ممتعة يشعر بها الفرد حين يشبع حاجاته الأساسية أو يحقق نجاحا في عمله

<sup>1</sup> موقع الكتروني: dz.10/03/2014 مجلس الأمة: www

<sup>2</sup> ماهر عطوة الشافعي: التوافق المهني للمرضى والمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، قسم علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص123.

## الجانب النظري: الفصل الثالث التوافق المهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

**مقياس مستوى الطموح:** والطموح بصفة عامة هو ما يطمح الفرد الوصول إليه في مختلف المجالات اعتمادا على تقديره لذاته وإمكانياته وظروفه.

**مقياس الإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية:** والمقصود هنا هو المردود المهني للفرد نتيجة للنشاطات التي يزاولها في المنصب الذي يترتب عنه إرضاء المشرفين والمساهمة في إدراك الأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة.

**استبيان عن التاريخ المهني:** وهو عبارة عن وسيلة يتم من خلالها استكشاف للسوابق المهنية للفرد واستعراض لهم المناصب، مدة العمل فيها وأسباب المغادرة أو التنقل مثل هذا الاستبيان يسمح بالتنبؤ بمشكلة دوران العمل ومحاولة تفاديها قبل وقوعها من خلال حصر الأسباب التي تؤدي لوقوع ذلك.

**مقاييس مقننة للغياب، الحوادث، التنقل، مخالفة النظام، والشكاوى:** وكلها تعتبر مقاييس للتعرف على الجوانب السلبية التي تدل على عدم التوافق المهني أو سوء التوافق المهني للفرد.

**قياس الاستعدادات والقدرات:** لكل عمل مواصفات تتطلب قدرات واستعدادات خاصة تسمح للفرد بأداء مختلف النشاطات بكفاءة وراحة، مما يتيح له فرصة للنجاح والتفوق، والترقية لمناصب أعلى يمكن استكشاف هذه القدرات والتنبؤ بتوافق الفرد مع المنصب الذي قد يشغله، عبر بطريات اختبارات توضع لهذا الغرض تمكننا من معرفة طريقة التفكير والتحليل وإدراك وحل المشكلات، كيفية توظيف المعلومات كيفية التعامل مع وضعيات تشتمل على صعوبات كيف يبني علاقاته مع مختلف الفاعلين في محيطه المهني، كيف يسير أزماته وانفعالاته، كل هذا عبر مختلف الاختبارات الفردية والجماعية، اختبارات الذكاء والشخصية والاختبارات الموقفية والمناقشات الجماعية.

### خلاصة :

ما يمكن استخلاصه أن التوافق المهني ضروري بالنسبة للعامل وبالنسبة للمؤسسة الاستشفائية التي يعمل بها، فإذا فقد العامل الإحساس بالأهمية والتقدير وكان غير راض عن ظرف عمله وظروفه

## الجانب النظري: الفصل الثالث التوافق المهني واستراتيجية التكوين المتواصل بميدان الدراسة

الأسرية فإنه يكون غير مستقر وبالتالي يؤثر على مخرجاته المهنية، ومن الملاحظ أن البلاد النامية في معظم مؤسساتها تعاني من قلة الاهتمام بالصحة النفسية والتوافق لدى الأفراد رغم اهتمامها وتركيزها على الجانب المادي، وهذا يعود إلى عدم إعطاء الأهمية للتوافق المهني والصحة النفسية لدى العاملين .

وفي ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يمر بها المجتمع الجزائري فإن معرفة أثر هذه التغيرات على العامل الإنساني لأمر ضروري وخاصة في المؤسسات الاستشفائية العمومية التي أصبحت تعاني كثيرا من المشاكل.

تختلف الجهات المسؤولة عن تقديم الصحة

العمومية من دولة لأخرى لاختلاف سياسة كل دولة في إدارة منظومتها الصحية ففي حين نجد عرض الصحة العمومية في دولة ما حكر على الدولة، نجد في دولة أخرى سيطرت القطاع الخاص أو قديشتر كان معافيهما وكل هذا من أجل العمل على تغطية الطلب المتزايد على الصحة مما يسهم في ترقية الخدمات المقدمة .

و

تمثل الصحة أحد المقومات الأساسية لحياة الإنسان من أجل الحفاظ على استمراره وتطوره بمجالها دور فعال تلعبه في حماية المجتمع بتكفلها بمكافحة الأمراض ووقايتها منها، وكذا خلق طريقة مثلى لحمايته برشادة وتكلفة عقلانية وذلك بالتحكم في تقديم العلاج و المساعدات للإنسان.

**تمهيد**

انطلاقاً من الخلفية النظرية السوسيولوجية التي اعتمدنا عليها في إنجاز هذا البحث سوف نتناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة فالبحث الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والاطلاع على البحوث و الدراسات التي تناولت المشكلة فقط ، وإنما اعتمدنا على الجانب الميداني الذي يمكن للباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته فمحاولة اثبات الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملأ الفجوة القائمة بين النظرية والواقع بغية تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلات الاشكالية من خلال مجموعة من الأدوات والاجراءات التي تساعدنا في جمع البيانات من الواقع مكنن الدراسة وهذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل.

**I. مجالات الدراسة****تمهيد**

بعد المناقشة التي أجريناها من خلال الفصول النظرية للدراسة والتي تتمحور في مجملها حول "استراتيجية التكوين المتواصل ودورها في تحقيق التوافق المهني للمورد البشري" سوف نحاول في هذا الفصل الذي يعتبر امتدادا لما طرح من أهداف وما أثير من قضايا في الاشكالية تحتاج الى التحقق الامبريقي ويتناول هذا الفصل:

**مجال الدراسة:**

إن التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لما تكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث ندرك مسبقا أنه كلما دققنا في تحديد مجالات الدراسة أمكننا فيما بعد من مواجهة المشكلة القائمة بالبحث وجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني.

**المجال الجغرافي:**

يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة الميدانية "المؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير".

التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير:

دشن في جويلية 1987 يقع في المنطقة الشرقية لدائرة بوسعادة يحده 250 كم عن الجزائر العاصمة و200 كم عن ولاية سطيف حدوده تتمثل في دائرة عين الملح وسيدي عيسى والمسيلة يغطي 30000 مقيم بدائرة بوسعادة

كما يغطي 6 دوائر و16 بلدية

**المجال الزمني للدراسة:**

يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقته اجراءات هذه الدراسة بالمستشفى، حيث بلغت شهر و11 أيام وقد تمت عبر المراحل التالية:

**المرحلة الاولى:**

عبارة عن الزيارة الاستطلاعية الاولى للمستشفى بدأت يوم 2014/03/05 حيث أجريت المقابلة مع السيد مدير المستشفى أين تم تقديم إلتماس المساعدة لإجراء الدراسة الميدانية بالمستشفى تمت معه مقابلة شبه موجهة حول موضوع المذكرة ولاقى استحسانه كنقطة جوهرية في تسيير المؤسسات بغض النظر عن نوع نشاطها وتمت الموافقة على طلب الإلتماس، وتم مع السيد المدير تحديد موعد ثاني لمقابلة السيد مدير تسيير الموارد البشرية يوم 2014/03/09، لتقديم المعلومات اللازمة حول مجال الدراسة، وكذا السيد المسؤول على هيئة التكوين المتواصل بالمستشفى لعرض واقع هذه الاستراتيجية داخل المستشفى .

كما تم الاتفاق على الأيام المسموح بها للزيارات الميدانية بالمستشفى وتوضيح الواقع الميداني للدراسة حيث اتضحت بعض النقاط الغامضة المتعلقة بالمفاهيم وتم أيضا تحديد عينة البحث.

#### المرحلة الثانية:

وقد استغرقت 12 يوما قمنا فيها بالتقرب من عينة صغيرة من مجتمع البحث أجرينا معهم مقابلة شبه موجهة من خلالها تم تجميع ملاحظات ومعلومات هامة حول استراتيجيات التكوين المتواصل بالمستشفى تم التركيز عنها في الاستمارة التجريبية التي تم توزيعها على 15 مفردة من مجتمع البحث.

#### المرحلة الثالثة:

وقد استمرت حتى يوم 24 أبريل أين تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد ادخال بعض التعديلات عليها، تم توزيع الاستمارة في اليوم الدراسي الذي اقيم بالمستشفى نشطه نخبة من جراحي المستشفى الجامعي ونخبة كبيرة من الطاقم الطبي بالمستشفى حيث استغلينا وجودهم وتم توزيع الاستمارات عليهم وقمنا بتوضيح بعض الاسئلة غير المفهومة للمبحوثين الذين لا يفهمون العربية جيدا لأن اللغة الفرنسية اللغة الغالبة في الاتصال لديهم.

وقد استغرق تجميع الاستمارات 6 أيام فقط لأننا لمسنا حماس كبير من طرف أفراد العينة لموضوع الدراسة ولمسنا عندهم أيضا رغبتهم في التقدم في البحث العلمي في القطاع الصحي بصفة عامة وفي المستشفى خاصة وكذا الامتنان لاختيار هذا المستشفى بالتحديد كمجال للدراسة.

#### المجال البشري:

حسب موضوع البحث واشكاله فان مجتمع الدراسة يشمل عينة من الافراد المشتركين في الدورات التكوينية التي نظمتها المستشفى ميدان الدراسة، وتضم المستشفى مجموعة من الفئات والاسلاك تتمثل في:

\*السلك الطبي

\*السلك الشبه طبي

\*سلك التمريض

\*السلك الاداري

\*سلك التقنيين والمهنيين

وقد استثنينا في دراستنا الفئتين الاخيرتين لاعتبارات عديدة منها أهمها أنها لا تخدم تساؤلات بحثنا، ومنه فان مجتمع دراستنا يشمل الفئات التالية:

-فئة الاطباء: وتشمل الاطباء العامون، الاطباء المختصون

\_فئة الشبه طبيين

\_فئة الممرضين المختصين

## جدول رقم (01): يمثل مجموع العاملين بكل فئة

العدد	الصنف المهني
34	الأطباء العامون
30	الأطباء المختصون
53	المرضين المختصين
161	الشبه طبيين
278	المجموع

**الهيكل التنظيمي للمستشفى:**

يتكون المستشفى من ثلاث هياكل عامة في التسيير

## 1- الإدارة العامة:

تعتبر المستوى الأعلى للتنسيق والإشراف في المستشفى بين مختلف الأقسام والمصالح، يتكون من مكتبين رئيسيين:

## أ- مكتب الاتصال والتنظيم الإداري:

يتمثل دوره في التنسيق بين مختلف أقسام المستشفى وسير الاتصالات بين مختلف وحداته

## ب- مكتب النظام العام:

يعمل على متابعة ومراقبة سير النظام العام للمستشفى على أرض الواقع

1- مساعد مدير مكلف بإدارة الوسائل: يقوم بتنظيم العمل بالمكاتب في كل وحدة وتأهيل العاملين وحل مشاكلهم ومنازعاتهم عن طريق:

## أ- مكتب تسيير الموارد البشرية

## ب- مكتب الميزانية والمحاسبة

## ج- مكتب تكاليف الصحة

2- مساعد مدير مكلف بالمصالح الاقتصادية والمنشآت والتجهيزات مكلف بإدارة المصالح الاقتصادية والعمل على تسيير المنشآت والتجهيزات وتتفرع عنه:

## أ- مكتب الهياكل والتجهيزات ولها والصيانة

## ب- مكتب المصالح الاقتصادية

## 3- مساعد مكلف بالنشاطات الصحية

ينكفل بعملية التنسيق بين جميع العمليات الصحية وسيرها لتصل بأحسن وجه أي تركز معظم مهامه ضمن النشاط الصحي وتستند إليه مكاتب خاصة:

- مكتب الوقاية
- مكتب تنظيم وتنسيق نشاطات العلاج
- مكتب الاستقبال والتوجيه
- مكتب الدخول: تسجيل الداخلين والخارجين من المرضى وتقديم غرف العلاج.
- ويحتوي مستشفى رزيق البشير على المصالح التالية:
- الصيدلية
- العناية المركزة
- أمراض الانف والحنجرة
- أمراض النساء
- تصفية الدم
- حفظ الجثث
- المخبر
- مصحة الجراحة العامة
- مصحة جراحة العظام
- قسم الأشعة
- قسم الولادة
- قسم الاستجالات

جدول رقم (02): يوضح عدد الأسرة والإستشفاءات داخل مستشفى رزيق البشير

عدد المخابر	مصحة الأشعة	عدد قاعات الجراحة	عدد الوحدات الصحية	الأسرة المستعلة	عدد الاسرة التقنية
04	01	03	06	279	308

II المنهج المستخدم وأدوات الدراسة:

II-1 المنهج المستخدم :

يتطلب كل بحث استعمال منهج معين، وذلك حسب طبيعة الموضوع من أجل الوصول إلى حقيقة الظواهر بإتباع قوانين معينة عقلية حتى يتم الوصول إلى النتائج.

**تعريف المنهج:** " يعني جملة المبادئ والقواعد و الإرشادات التي يجب على الباحث إتباعها من ألف البحث إلى يائه بغية إيجاد العلاقات العامة و الجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة"<sup>1</sup>.

ويعرف الدكتور مصطفى عمر التير المنهج على أنه " الطريق أو السبيل للبحث الذي يستند إلى عدد من المميزات الرئيسية أهمها أن الظواهر ومكوناتها والعلاقات بينها موجودة بشكل مستقل عن الفرد وعن آرائه واتجاهاته وتصوراته وأن هذه الظواهر تخضع لقوانين ثابتة تتحكم فيها وتوجهها بانتظام وأنه بالإمكان التوصل إلى معرفة خصائص هذه القواعد وأساليب تأدية وظائفها.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والذي يعرف أنه " الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التأكد من صحة حقائق قديمة وآثارها، العلاقة التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف جوانبها"<sup>2</sup> "وذلك لأنه الأنسب للدراسات التي تعتمد على الوصف لتشخيص الظواهر هذا المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي في الواقع كما ونوعا.

أسسه:<sup>3</sup> يقوم المنهج الوصفي على الأسس التالية:

- يعتمد على أدوات جمع البيانات الميدانية منها المقابلة والملاحظة.
- إتباع الأسلوب الوصفي الكمي والكيفي للظاهرة.
- الاستناد في البحث على عينة بحث تكون ممثلة لمجتمع البحث.
- تعميم النتائج على الظواهر المماثلة أو المشابهة.

**أهدافه:** يشمل عدة أهداف منها:

- جمع مادة علمية نظرية حول الظاهرة.
- تحديد وضبط أبعاد الظاهرة.
- ربط العلاقة بين الظواهر ودراستها.
- الوصول إلى مقارنة الظاهرة المدروسة بالظواهر المماثلة.

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطبع و النشر، الجزائر، 2004، ص153.

<sup>2</sup> المرجع نفسه: ص 168.

<sup>3</sup> رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة، ط1، ميلة، الجزائر، 2008، ص86

**II-2 أدوات جمع البيانات :**

لا يتم التحقيق الميداني إلا بإتباع مادة معينة أو مجموعة من أدوات جمع البيانات التي يستخدمها الباحث كوسيلة للكشف عن بيانات كمية أو كيفية التي من خلالها يتم اختبار صحة الفروض وخطأها قصد الإجابة عن التساؤلات ، حيث تم الاعتماد في بحثنا على أداة استمارة الاستبيان و هي وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول الموضوع ليقوم الباحث بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الوارد فيها وإعادتها ثانية و يتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو الإجابات عنها . ويحتوي الاستبيان على عدة محاور كل منها كان مزيجا من الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة وهو الأكثر شيوعا في الدراسات التربوية والاجتماعية، ومن خصائص هذا الاستبيان أنه يساعد الباحث في الحصول على المعلومات بطرق مختلفة وكذلك يعطي الفرصة للمجيب أن يعبر عن آرائه بوضوح. واشتملت استمارة بحثنا على ثلاثة محاور:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين ويحتوي على 5 أسئلة

المحور الثاني: يتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى ويحتوي على 16 أسئلة من 1 إلى 16

المحور الثالث: يتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية ويحتوي على 14 أسئلة من 1 إلى 14

**II-3 عينة البحث و اختيارها :**

عندما يصعب على الباحث أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي ، فلا مفر من أن يلجأ لأسلوب المعاينة وتعرف العينة بانها " ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو العشوائية والذي يمثل وحدات مجتمع البحث بالصفات الديمغرافية والاقتصادية والثقافية والمهنية التي يهتم بها الباحث "، حيث تعبر العينة و كيفية اختيارها أحد العناصر الجوهرية في بناء البحث ، وإذا كانت العناية والدقة مطلوبين في عملية التخطيط للبحث وتصميميه من أجل الوصول للهدف المحدد فإن هذين الشرطين يلزمان أيضا في اختيار مجتمع البحث واختيار العينة .

**II-4 العينة:**

تشير العينة إلى مجموعة جزئية مميزة ومننقاة من مجتمع الدراسة، فهي مميزة من حيث أن لها نفس خصائص مجتمع الدراسة، حيث يتم انتقائها وفق اجراءات وأساليب محددة ولعل الفائدة التي يجنيها

الباحث عند اختيار العينة بدل المجتمع ككل هو توفير الوقت والتكلفة التي تتطلبها دراسة المجتمع فإذا تم انتقاء العينة بشكل صحيح فإن الباحث يتمكن من التوصل إلى استنتاجات صحيحة<sup>1</sup>. وحسب موضوع البحث وإشكالية دور التكوين المتواصل في تحقيق التوافق المهني للمورد البشر بالمؤسسة العمومية الاستشفائية فقد تم اختيار العينة في هذا البحث بطريقة مقصودة أي عينة طبقية. وهي التي تتم باختيار عدد من الوحدات من مجتمع مقسم إلى طبقات، بحيث تكون الطبقات غير متداخلة، وتكون المفردات ضمن الطبقة الواحدة متجانسة. وقد تم اختيار عينة البحث على أساس ثلاث فئات مهنية:

\*فئة الأطباء.

\*فئة الشبه طبيين.

\*فئة الممرضين.

والذين شاركوا أثناء عملهم بالمستشفى في دورات تكوينية سواء داخل المستشفى أو في مدرسة التكوين الشبه الطبي أو خارجها، تم اختيار العينة داخل كل فئة بطريقة عشوائية داخل كل فئة بطريقة عشوائية حيث تعطي جميع وحدات البحث فرصة متساوية للاختيار.

وشملت عينة بحثنا 100مبحوثا، وهو ما يعني أنها ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة 35.97%

وقد تم استنباط ذلك كمايلي:  $35.97\% = \frac{100 \times 100}{278}$

278

موزعة على الفئات كمايلي:

جدول رقم (03): يوضح عينة البحث وتوزيعها على مختلف الفئات المهنية بالمستشفى

الفئة المهنية	العدد الإجمالي	العينة المأخوذة	النسبة
طبيب عام	34	20	58%
طبيب مختص	30	15	50%
ممرض مختص	53	30	56%
شبه طبي	161	35	21%
المجموع	278	100	35.97%

<sup>1</sup> بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحوث الاجتماعية، ط2، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 211.

## III- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

## III-1 الملاحظة :

تعرف الملاحظة بأنها إحدى أدوات جمع البيانات وتعني الانتباه والنظر لشيء ما وهي أداة من أدوات البحث العلمي تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث واختيار فروضه.<sup>1</sup>

ومن الصعب أن نتصور دراسة للسلوك الاجتماعي لا تلعب فيها الملاحظة دورا هاما، ومما يزيد من أهمية الملاحظة أنها تستخدم في جميع أنواع البحوث الاجتماعية الكشافية الوصفية. وقد اعتمدنا هذه الأداة لجمع المعلومات خلال ملاحظتنا لوحداث العينة وكيفية أدائهم وكذا الظروف التي يعمل فيها العمال خلال الزيارات التي قمنا بها في المؤسسة الاستشفائية وذلك من خلال النظر والاستماع وبهذا نكون قد استخدمنا طريقة الملاحظة غير مشاركة التي لا تتضمن أكثر من النظر والاستماع في موقف اجتماعي معين دون المشاركة فيه.

III- 2 المقابلة : " هي تفاعل لفظي بين شخصين في موقف المواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يشير إلى بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث أو التي تدور حول آرائه ومعتقداته"<sup>2</sup>.

وقد اجرينا مقابلة شبه موجهة مع السيد مدير المستشفى والسيد مدير تسيير الموارد البشرية والمسؤول الأول عن خلية التكوين المتواصل بالمستشفى حيث قدموا لنا شرحا مفصلا عن الإجراءات التكوينية بالمستشفى وعن الأهداف المسطرة والمرجوة من وراء هذه الاستراتيجية وعن أهميتها ودورها الفعال في تحقيق تنمية فعلية للعمال بالمؤسسة وفي تحقيق التوافق مع المستجدات الداخلية والخارجية وتأثير ذلك على أداء الممرضين ومدى تطور خدماتهم الصحية للمرضى وكذا أهميته في رفع الروح المعنوية وتعزيز الثقة والولاء للمهنة وللمؤسسة.

أما المقابلة المقننة والتي تم فيها تحديد الأسئلة أجريت مع 10 عمال بالمؤسسة بأصناف مهنية مختلفة من نفس مجتمع الدراسة الحالية وقد استعملت نصوص المقابلة في تفسير البيانات الاحصائية في الجانب الميداني.

<sup>1</sup>حسن عيدا الله باشيوه وآخرون: البحث العلمي (مفاهيم، أساليب، تطبيقات)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص377، 378.

<sup>2</sup>بلقاسم سلاطينية، وحسان الجبلاني: مرجع سابق، ص123.

**خلاصة:**

من خلال كل ما سبق في هذا الفصل يمكن لنا أن نستفيد منه في فهم واستيعاب المنهج المستخدم في هذه الدراسة والأدوات والوسائل العلمية التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات والبيانات كما تعرفنا على حدود دراستنا المكانية والبشرية كل هذا يكفي حتى نتمكن من إجراء الدراسة بصورة مدققة ومفهومة.

## تمهيد

بعد معالجتنا المطولة والعلمية للتكوين المتواصل في المؤسسة ومحاولة لتنازل تحديد فعاليتها في تنمية مهاراتها لتحقيق

التوافق المهني وتطوير قدرات العاملين وتحسين وزيا دق رضاهم واستقرارهم وفي سياق العمل التحليلي التفسيري الذي اعتمدت عليه دراستنا خلال ما تم التعرض له في القسم النظري وطرح الإشكالية في ضوء المراجعة الشاملة لمختلف التصورات والأطر النظرية والتطبيقية التي تناولت استراتيجية التكوين المتواصل وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية مختلفة والتي اعتمدنا عليها في بعض الجوانب التي تخدم الدراسة من أجل بناء خطة منهجية للموضوع تسيروا وفقها والتي سمحت لنا باختبار فرضيات الدراسة واختبارها للتأكد من مدى صدقها الإمبريقي، سنحاول الآن مناقشة نتائجها في ضوء

ء

معطيات الدراسة، إلى جانب عرض بعض القضايا التي أثارها الدراسة والمعلومات حول موضوع التكوين المتواصل وتحقيق

المهنيين شير إلى أن البيانات الكمية التي تم جمعها ميدانيا حول هذه المسألة تكشف أن هذين المتغيرين يرتبطان في كثير من الأوجه دون إغفال تأثير المتغيرات التنظيمية الأخرى على مسألة التوافق المهني والتكوين المتواصل، وعموما فإن الشواهد الكمية توضح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين.

### 1. عرض وتحليل خصائص العينة:

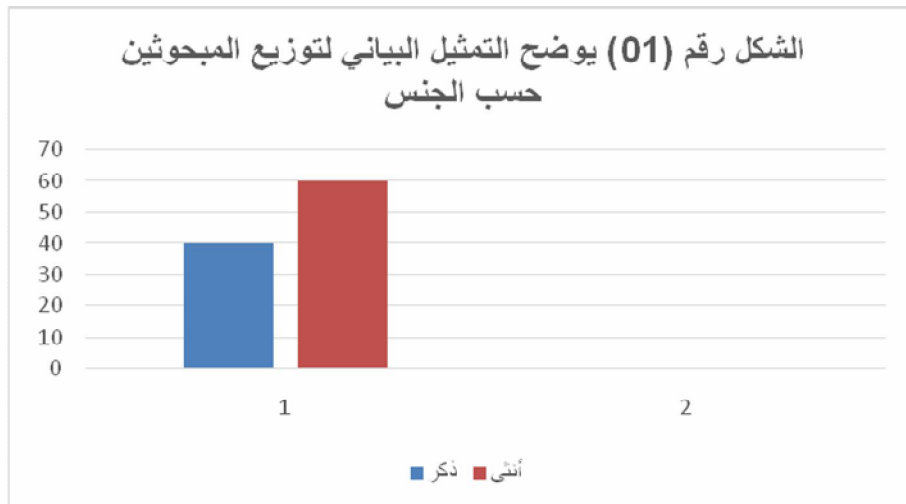
إن الهدف من جمع البيانات العامة للمبحوثين هو التعرف على خصائص مجتمع البحث، إذ تعتبر القاعدة الأساسية والمرجعية في تقسيم وتحليل محتوياتها المنتقاة ميدانيا، حيث تساعد في نفي أو إثبات فرضيات البحث، وإن المعرفة بخصائص مجتمع البحث تفيدنا في التطلع على المؤشرات العامة التي تخدم هدف الدراسة بشكل أو بآخر وشملت الجداول التالية:

جدول رقم (04) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية	
40%	40	ذكر	الجنس
60%	60	أنثى	
100%	100	المجموع	

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث نجد أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وذلك بنسبة 60% مقابل نسبة 40% بالنسبة للذكور.

ويرجع تمركز النسبة المئوية لصالح الإناث خاصة في فئة الشبه الطبيعي الى أن القطاع الصحي يشهد سيطرة كبيرة عليه من طرف جنس الإناث على غرار قطاع التعليم وهو ما يبين لنا الاتجاه الإيجابي في المجتمع الجزائري نحو عمل المرأة في هذين القطاعين (الصحة والتعليم) وكذا تغير النظرة الإيجابية للدورات التكوينية وأهميتها، وهذا أيضا ما استنتجناه في الدراسة السابقة للباحثة بودوح غنية في دراستها عن دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية دراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية بشرية.



## جدول رقم (05) يبين توزيع المبحوثين حسب السن

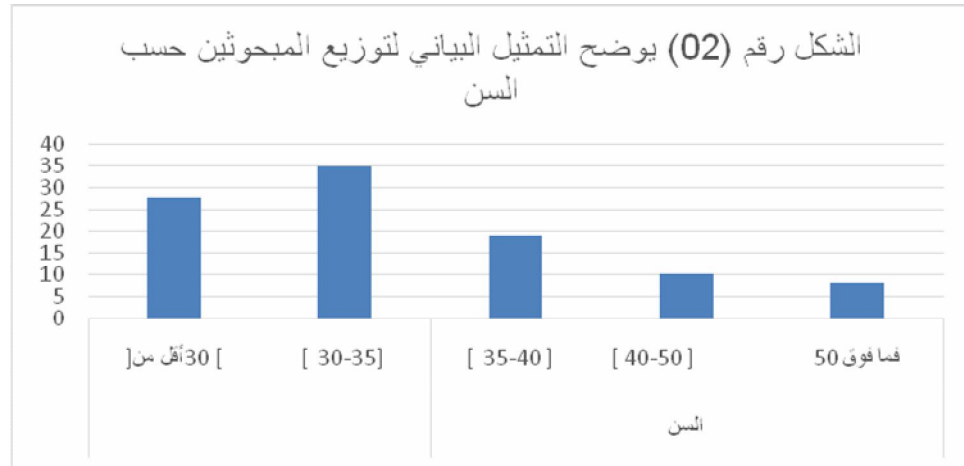
النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية	
28%	28	[أقل من 30]	السن
35%	35	[ 35-30 ]	
19%	19	[ 40-35 ]	
10%	10	[ 50-40 ]	
08%	08	50 فما فوق	
100%	100		المجموع

يبين الجدول أعلاه الفئة العمرية [35-30] هي الأكثر تمثيلاً لعينة البحث تقدر بنسبة 35%، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة و التي تقدر بنسبة 28% ثم الفئة العمرية [35-40] والتي تقدر بنسبة 10% وفي الأخير نجد الفئة العمرية 50 فما فوق بنسبة 8% .

وما يمكن تفسيره أن المستشفى يمثل فيها عنصر الشباب النسب الأهم وهذا واضح عند الفئة (أقل من 30 إلى 35 سن) والتي مثلت نسبة 65% من مجموع ارفاد العينة وهذا طبع يكون له تأثير على فعالية الأداء بالمستشفى لما له تتمتع بهى هذه الفئة من قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة باعتبار أن الشباب أكثر حماسا وأكثر نضجا فكريا وأكثر قدرة على الإبداع والقابلية لاكتساب المهارات الجديدة و تطوير وتنمية القدرات الفكرية والبدنية بالشكل الذي يحقق الفعالية والنجاح للعمال والمؤسسة على حد سواء كما يتميزون بطموح عال ولا يكتفون بالحصول على الأجر المرتفع مقابل قيامهم بعملهم على أكمل وجه بقدر ما يطالبون بأشياء أخرى كوجود علاقات طيبة مع الزملاء و المشرفين بغض النظر عن المراكز التي يحتلونها ، و المساواة في المال ووجود التقارب في الأعمار في المستشفى ساعد العمال على التوافق في التفكير و الطموح والعمل مما ينعكس على بقية العمال ، ويشكلون جماعات متضامنة .

إلا أن كثرة هذه الفئة في ميدان العمل قد يكون له أثر سلبي على المؤسسة إن لم تحسن الاهتمام بها وخاصة عندما لا تتوافق أهدافها الشخصية مع الأهداف العامة وعندما لا تشبع طموحتها الكبيرة والمتنوعة فيبدأ التذمر والتطلع إلى عمل أفضل في مؤسسة أخرى، وعدم الشعور بالانتماء للمؤسسة.

ومنه نستنتج أن نسبة فئة الشباب هي النسبة الأكثر تمثيلاً لعمال المستشفى والتي تحرص على توظيفها لما لها من قدرات وطموحات من شأنها تحقيق وتقديم خدمات صحية جيدة للمرضى وتحقيق أهداف المؤسسة.



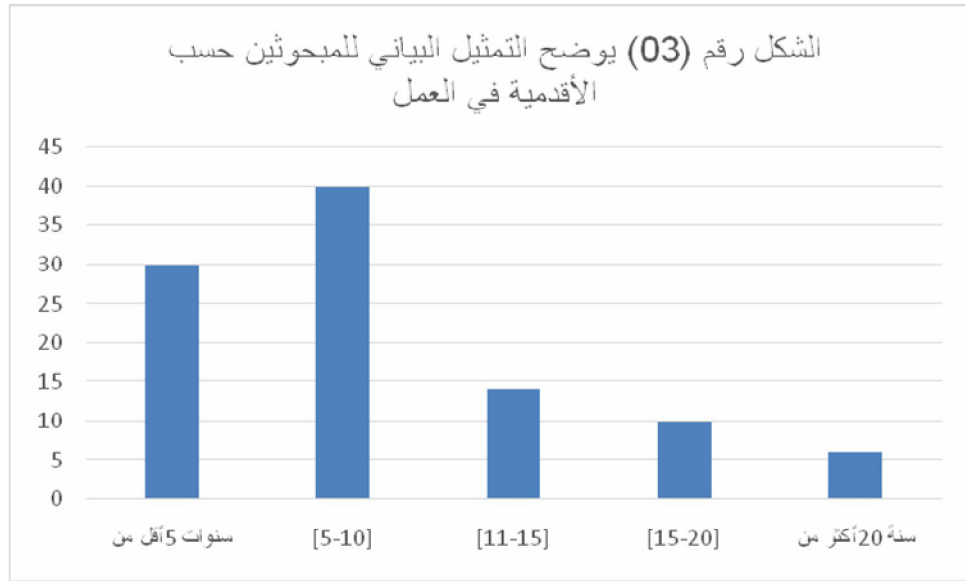
جدول رقم (06) يوضح أقدمية عينة البحث داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية
30%	30	أقل من 5 سنوات
40%	40	[10-5]
14%	14	[15-11]
10%	10	[20-15]
6%	06	أكثر من 20 سنة
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العمال لديهم أقدمية لا باس بها بالمستشفى حيث سجلنا أعلى نسبة للأقدمية للفئة ما بين [ 10-5] سنوات اذ بلغت 40% من اجمالي العينة تلتها مباشرة الفئة اقل من 5سنوات و فئة من [ 15-11] بنسبة 14% و 10% بالنسبة للفئة ما بين [ 20-15] أما بالنسبة للأقدمية أكثر من 20% فلم تظهر سوى 06مفردات من العينة المختارة و بنسبة 6% تساهم الفترة التي يقضيها العامل بالمؤسسة و ذلك لأن هذه المدة تمكن العامل من تكوين علاقات اجتماعية تكسبه قيم ومعايير اجتماعية، كما تكسبه فناعات و مواقف معينة نحو العمل والعمال و الادارة ككل.

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

ولهذا فان استمرار العمال في مؤسسة ما لمدة طويلة أو قصيرة يعتبر مؤشرا هاما للاستقرار الذي تتميز به المؤسسة وفرصة للعامل لاكتساب المهارة والخبرة اللازمة التي يحتاجها لتؤهله للتقدم في السلم الوظيفي.



### جدول رقم (07) يبين المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
65%	65	جامعي
22%	22	ثانوي
13%	13	متوسط
100%	100	المجموع

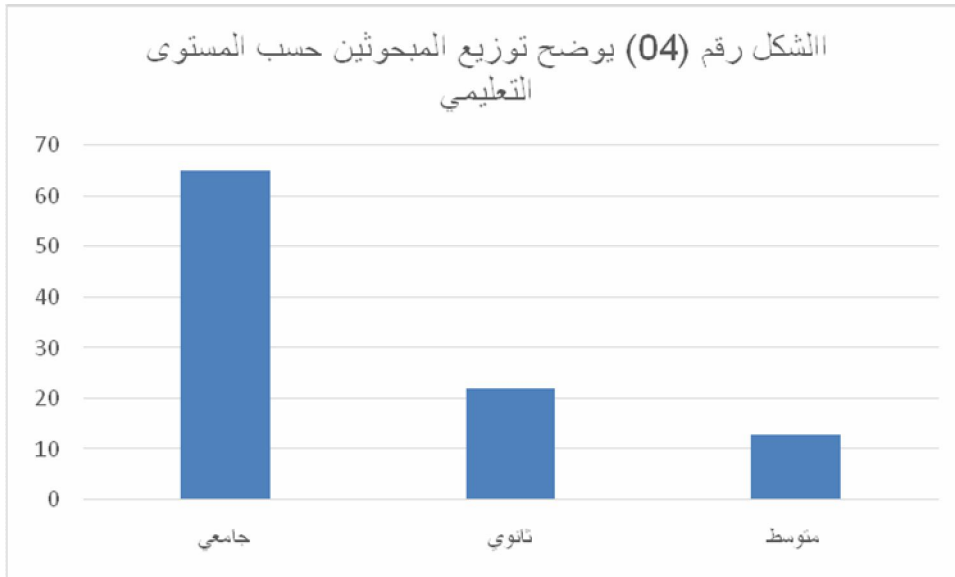
يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي ونلاحظ أعلى نسبة هي 65% سجلت لدى المستوى التعليمي الجامعي ثم تليها نسبة 22% لدى فئة التعليم الثانوي وفي الأخير نسبة 13% لدى فئة التعليم المتوسط.

تمثل فئة الجامعيين كلا من الأطباء العاميين والمختصين وكذا مجموعة من الممرضين المختصين و الشبه الطبيين الذين يشغلون مناصب في السلم الهرمي كمرضين رئيسيين أو رؤساء

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

فرق أو مساعدين ملازمين لأكبر الجراحين بالمستشفى، وتعد هذه الفئة من الشبه الطبيين و المررضين الأكثر استفادة من فرص التكوين على مستوى المستشفى أوفي مراكز التكوين الشبه الطبي التابعة للمستشفى أو خارج الولاية، أما المبحوثين ذوو المستوى الثانوي فيمثلون عينة من الشبه الطبيين حديثي التخرج من المراكز الشبه الطبية، وفي الأخير بالنسبة لذوو المستوى التعليمي المتوسط نجد أن هؤلاء تم توظيفهم في مناصبهم أيمن كان هناك نوع من الندرة من المررضين في سوق العمل ، حيث ان المستوى المتوسط يؤهلهم للالتحاق بهذا المنصب ثم رفع مستوى الالتحاق بهذا المنصب للمستوى الثانوي في سنوات التسعينيات ، وهذا ما يفسر أن المستشفى تحرص على توظيف العمل ذوي الشهادات الجامعية وهذا ما تفرضه طبيعة العمل بالقطاع الصحي من جهة ومن جهة أخرى لما لهذه الفئة من مهارات متخصصة وقدرة على استعمال الآلات الطبية وسهولة التعامل والتكيف مع المستجدات مما يسهل عملية الاتصال والتواصل معهم وإعدادهم نظريا وتطبيقيا ، كما أن المستشفى تتعامل مع هذه الفئة والتي تمثل في غالبيتها الأطباء بصنفيهما بحيث تفسح لهم المبادرات الفردية وإعطائهم قدرا من المسؤولية وإدخال الجوانب الإنسانية في التعامل مع السلطة الرسمية مما يفسر ارتفاع الروح المعنوية لديهم كمؤشر بارز يتدخل من جهته في التأثير على درجة فعالية الأداء العام للعمال و المستشفى.

الشكل رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



## II. عرض وتحليل لبيانات الفرضية الجزئية الأولى:

كلما اتبعت المؤسسة إجراءات وبرامج مبنية على أسس علمية ساعد ذلك على التحكم في الوظائف في المؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير ببوسعادة.

### جدول رقم (08) يبين خضوع المبحوثين للتكوين ومكانه

النسبة %	التكرار	الخضوع للتكوين	
10%	10	داخل الوطن	نعم
05%	05	خارج الوطن	
60%	60	في المؤسسة	
75%	75	المجموع الجزئي	
25%	25		لا
100%	100	المجموع	

يمثل الجدول أعلاه بيانات حول خضوع المبحوثين للتكوين عند التحاقهم بمناصب عملهم أو لا ومكانه ويتضح من خلاله أن الاتجاه العام يميل نحو صنف "نعم" أي أن العمال خضعوا لدورات تكوينية عند التحاقهم بمناصب عملهم تمثلت في غالبية العمال وبنسبة 75% تتوزع على التوالي حسب مكان التكوين ، حيث تمثل نسبة 60% العمال الذين خضعوا للتكوين داخل المؤسسة ونسبة 10% تمثل العمال الذين خضعوا للتكوين داخل الوطن بمختلف جامعات ومدارس التكوين الشبه الطبي، وأخيرا نسبة 05% بالنسبة للعمال الذين تلقوا تكوينهم خارج الوطن وهم يمثلون الأطباء المختصين في مجملهم،

بالمقابل نجد 25% من العمال لم يخضعوا لدورات تكوينية عند التحاقهم بمناصب عملهم وهم يمثلون غالبا الأطباء الذين تم استقطابهم من الجامعات الطبية والمستشفيات الخاصة بالوطن من أجل اثراء المستشفى بالإطارات الكفوة والتي يعتمد عليها في تكوين باقي الأطباء والشبه الطبيين من خلال البرامج التكوينية بالمستشفى.

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

وهذا ما يفسر أن المستشفى تحرص على إخضاع عمالها الجدد لدورات تكوينية لدورات تكوينية داخل المستشفى اي في موقع العمل لما لهذا النوع من التكوين من امتياز في تماثل وتشابه ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه الى حيز الواقع وذلك عن طريق الرؤساء المختصين لتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة أو تحت اشراف أطباء مكوّنين.

ومنه نستنتج أن المستشفى تحرص على اخضاع جميع عمالها للتكوين الداخلي عن طريق المتخصصين من داخل المستشفى وهذا راجع لطبيعة العمل وظروفه التي لا تسمح للعمال في كثير من الأحيان مغادرة مكان العمل، هذا من جهة ومن جهة أخرى ان هذا النوع من التكوين أقل تكلفة من غيره كما أن المكوّنين في الغالب يكونون أطباء واطارات نفس المستشفى ويشاركون في الأيام الدراسية داخل وخارج المستشفى باعتبار أن التكوين داخل المؤسسة وسيلة فعالة ساعد على ترقية معارف العمال وتجديدها وجعلهم دائما مستعدون للتكيف مع التغيرات الحاصلة خارج المؤسسة وداخلها<sup>1</sup>

### جدول رقم (09) يبين توفير المؤسسة لتكوين أفضل للمبحوثين

النسبة%	التكرار	توفير المؤسسة للتكوين المتواصل	
25%	25	تجديد المهارات والمعارف	نعم
09%	09	الحصول على ترقية	
30%	30	تحسين المستوى المهني	
10%	10	تحسين المستوى المادي	
74%	74	المجموع الجزئي	
14%	14	لأنه جانب مفروض بمؤسستك	لا
12%	12	لأنه مركزي	
100%	100	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام يميل الى صنف "نعم" أي أن المستشفى توفر تكويننا متواصلًا لجميع المبحوثين بنسبة 74% تتوزع بين الذين يعتبرون التكوين المتواصل يساعد في تحسين المستوى المهني بنسبة 30% وبأنه يساعد على تجديد المهارات و المعارف بنسبة 25% أما باقي المبحوثين يرون أن المستشفى توفر تكويننا أفضل من أجل تحسين المستوى المادي بنسبة 10% و من أجل الحصول على الترقية بنسبة 09%

<sup>1</sup> محمد منادلي: إدارة الموارد البشرية وسياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005/2006 ص 233

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

بالمقابل نجد 26% من المبحوثين يقرون أن المستشفى لا توفر تكوينا متوصلا أفضل لجميع المبحوثين العاملين تتوزع بين نسبة 14% ممن يرونه جانبا مفروضا من طرف المستشفى ولأنه مركزي بنسبة 12%.

فالمستشفى إذا تحاول توفير تكوينا أفضل لجميع عمالها من أجل تحسين المستوى المهني بنسبة 30% وهم يمثلون الأغلبية ، ويمكن أن نربط هذا العامل عند فئة الشبه الطبيين بالمستوى التعليمي أما بخصوص تجديد المهارات و المعارف والتي مثلت 25% من المبحوثين فذلك من أجل مواكبة التطور المتسارع في المجالات العلمية و التكنولوجية حيث أن مهارات و معارف العامل تتقدم خاصة عندما تكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا جديدة بالأخص عند فئة الأطباء، الى جانب ذلك نجد 10% من المبحوثين يعتبرون المستشفى توفر تكوينا متوصلا من أجل تحسين المستوى المادي من أجل الارتقاء في المناصب و تقلد مناصب أعلى وما يترتب عن هذه المناصب من زيادة في الأجور و نسبة 9% مثلت من رأوه من أجل الحصول على لترقية في المؤسسة الصحية وفي اغلب المناصب تتطلب مستوى علني عالي خاصة عند فئة الأطباء و فئة الشبه الطبيين.

ولقد اشير في مكتب العمل الدولي BTT رقم 117 في مادته 22 نصت على أنه "يجب ان توفر دراسات تكميلية لجميع العمال الذين يرغبون في تحسين معارفهم الفنية أو التجارية، تسهيلات لترقيتهم، وبالتالي تحسين وضعيتهم الاجتماعية والاقتصادية والتدريب لرفع مستوى المهارة من البرامج القصيرة التي تعطى للعمال في مراكز التدريب المهني الحكومية او في المعاهد الفنية لإعدادهم لبعض المهن الخاصة بهم، كما يستخدم التدريب في الصناعة من أجل زيادة الكفاءة الانتاجية وزيادة العمال المهرة أو متوسطي المهرة أو متوسطي المهارة عن طريق رفع مستواهم المهني".

### جدول رقم (10) يبين اختيار الأفراد للمشاركة في التكوين

اختيار المتكويين	التكرار	النسبة %
بناء على مقتضيات وضرورات العمل	78	78%
حسب مقتضيات شخصية	08	08%
حسب احتياجات الأفراد	14	14%
دون معيار محدد	—	—
المجموع	100	100%

الملاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يميل الى أن اختيار الافراد للمشاركة في التكوين يكون حسب مقتضيات وضرورات العمل بنسبة 78% بينما تتوزع النسب المتبقية بين المقتضيات الشخصية بنسبة 08% وحسب احتياجات الافراد بنسبة 14%.

هذا ما يفسر أن المستشفى تعتمد على سياسة التكوين الاستجابي الذي يعتمد عليه عندما تحدث تغييرات أو جلب آلات جديدة عند الحاجة اليها أو عند التطورات التكنولوجية التي تحدث بالمستشفى كتغيير آلات أو ظهور بعض الصعوبات ، حيث يصبح التكوين ضرورة حتمية تفرضها مقتضيات

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

وضرورات العمل خاصة وأن الفترة الأخيرة تمثل فترة تسييرية فعالة لتطوير المستشفى حيث تم جلب أجهزة طبية عالية الثمن و تتطلب مهارة عالية وتتطلب اجراء دورة تكوينية لتسيير هذه الأجهزة خاصة لفئة الممرضين المختصين في مساعدة الجراحين بالمنظار و المختصين في أجهزة الأشعة مثل جهاز السكانر ، أو تلية زيان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، دار المعارف، مصر، 1974، ص232. لرغبات واحتياجات العمل نحو الرغبة في دورة تكوينية لاكتساب متطلبات مهنية تخص وظيفتهم. ومنه نستنتج أن المستشفى تقوم باختيار المتكويين حسب مقتضيات وضرورات العمل خاصة الشبه الطبي كم أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تشمل عملية تحسين كفاءة العمالة عن طريق البرامج التدريبية التي تعدها وتشرف على تنفيذها في حالة كون ظروف وإمكانية المنشأة تسمح بذلك بهدف ممارسة أعمال العمال على أسس علمية.<sup>1</sup>

### جدول رقم (11) يبين مدة تكوين العمال حسب الصنف المهني

المجموع	طويل المدى	متوسط المدى	قصير المدى	مدة التكوين
				الصنف المهني
%100 20	-	%10 02	%90 18	طبيب عام
%100 15	%13.33 02	%20 03	%66.67 10	طبيب مختص
%100 30	-	%16.67 05	%83.33 25	ممرض مختص
%100 35	-	%8.57 10	%91.43 25	شبه طبي
%100 100	%02 02	% 20 20	%78 78	المجموع

يوضح الجدول أعلاه مدة التكوين حسب الصنف المهني والذي تلقتة مجموعة البحث، حيث أنه هناك ثلاثة أنواع من التكوين المتواصل من حيث مدته الزمنية وبيين الجدول:  
أن 78% من مجموع أفراد العينة كان تكوينهم قصير المدى لمدة تساوي أو تقل عن ستة أشهر وتلجأ المستشفى إلى هذا النوع من التكوين أكثر من غيره خاصة لفئة الشبه الطبيين الممثلة بنسبة 91.43% والأطباء العامون بنسبة 90% وبنسبة 83.33% عند فئة الممرضين المختصين ونسبة 66.67% عند فئة الطبيب المختص وذلك لتوفير الأطباء في التخصصات التي تحتاجه المستشفى.

<sup>1</sup>د.وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، عمان، ص220

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

وبالنسبة للتكوين المتوسط المدى نجده ممثل ب 17% ونجد هذا التكوين أكثر عند فئة الممرض المختص والطبيب المختص بنسبة 20% وعند الممرضين المختصين بنسبة 16.67%.  
ويعد هذا التكوين أكثر تكلفة التكوين من التكوين قصير المدى وأقل من التكوين طويل المدى الممثل بنسبة 06%، حيث أنه حسب المسؤول عن خلية التكوين المتواصل 75% من الأطباء كان تكوينهم تخصصي، سواء في الميادين الجراحية، الأطفال، أمراض الأنف والأذن، والحنجرة،..... الخ.  
والملاحظ عموماً أن المستشفى تعتمد أكثر على التكوينات القصيرة المدى والتي تعد كما سبق وجاء في الجانب النظري أقل تكلفة من حيث الوقت والمال هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن تفسير ذلك انه عند غياب أحد المتكويين لفترة طويلة يتطلب ذلك من إدارة المستشفى تعيين أفراد جدد ليحلوا محل المتكويين وصرف أجور جديدة بالإضافة لأجور المتكويين وبالتالي تعد المدة في بعض الأحيان مصدر رفض المسؤولين لطلبات تكوين الأفراد.

### جدول رقم (12) قيام المؤسسة بتوعية العمال

النسبة %	التكرار	توعية العمال
35%	35	نعم مذكرات واعلانات
18%	18	ححصص تكوينية
30%	30	حلقات وملتقيات
10%	10	برامج تحسيسية
93%	93	المجموع الجزئي
07%	07	لا
100%	100	المجموع

توضح بيانات الجدول أعلاه أن 93% من اجمالي العينة يقرون أن المستشفى تقوم بتوعيتهم وهذا ما يفسر الدور الفعال الذي تقوم به المستشفى من أجل توعية عمالها حول متطلباتهم الوظيفية وحول أهداف المؤسسة نحو الحفاظ على سمعتها الطيبة وتحسين خدماتها للمواطنين من خلال العمل على توجيهه و تعديل سلوكياتهم وتطوير أدائهم و الحث على الدقة والتركيز في العمل من أجل تجنب الحوادث المهنية او بالأحرى التقليل من الأخطاء المهنية، حيث تعمل على التحسين المنتظم لظروف وطرق العمل و ذلك عن طريق المذكرات و الاعلانات التي تقوم بنشرها في مختلف الوحدات بالمستشفى ،بنسبة 35% عن طريق الحلقات و الملتقيات الدورية بنسبة 30% لتحسين الأفراد بمدى أهمية وظيفتهم وحساسيتها على مستوى العامل والمجتمع، كما تقدم المستشفى برامج تحسيسية من أجل التوعية حول الحوادث المهنية والتي تكون نتيجة عدم التركيز في العمل والتي قد تؤثر على العامل و المريض على حد سواء أو الخطأ في التشخيص و الذي كمن شأنه التأثير على صمعة الطبيب و المستشفى مع وعلى ضرورة الحفاظ على السر المهني من خلال حصص تكوينية أسبوعية ، والحث

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

على ضرورة الاطلاع على المستجدات غي عالم الطب من حيث نوع الآلات أو تطور الأدوية ومفاعلاتها.

جدول رقم (13) يبين مدى ملائمة محتوى البرنامج التكويني للمستوى العلمي للمبحوث

النسبة%	التكرار	
65%	65	نعم
35%	35	لا
100%	100	المجموع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يميل نحو صنف "نعم" أي أن محتوى البرنامج التكويني يلائم المستوى العلمي للمبحوثين وذلك بنسبة 65% ، بالمقابل نجد في صنف "لا" نسبة 35% من المبحوثين يرون أن محتوى البرنامج التكويني لا يلائم مستواهم التعليمي ، حيث تفسر البيانات الكمية أعلاه أن أغلبية المبحوثين لا يجدون صعوبة في فهم و استيعاب البرامج التكوينية التي يتلقونها سواء داخل المستشفى أو خارجها أما المبحوثين الذين يجدون صعوبة في الفهم خاصة للجوانب النظرية ويفضلون الجوانب التطبيقية أكثر لأنه يسمح بالتعامل المباشر مع الحالات المرضية ومع الآلات و الأجهزة الطبية و أغلب هؤلاء المبحوثين لديهم مستوى تعليم متوسط أو ثانوي ، أما بالنسبة للمبحوثين ذوو المستوى الجامعي يتميزون بسرعة التأقلم و الفهم والاستيعاب وهم الممثلين للأغلبية أي صنف "نعم".

جدول رقم (14) يبين اهتمامات المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات المبحوثين وطرق ذلك

النسبة%	التكرار	التعرف على حاجات ورغبات العمال	
40%	40	توزيع الاستثمارات	نعم
5%	5	تقييم الاداء	
28%	28	طرح أسئلة مباشرة	
12%	12	مراقبة سير العمل	
85%	85	المجموع الجزئي	
15%	15		لا

المجموع	100	%100
---------	-----	------

يوضح الجدول أعلاه والمتعلق بمدى اهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات العمال والطرق التي تستعملها لذلك، أن الاتجاه العام يميل نحو صنف " نعم" بنسبة 85 % وبالمقابل نجد نسبة 15 % من صنف لا ممن يؤكدون أن المؤسسة لا تهتم بعرفة حاجات ورغبات العمال.

بالنسبة للذين أجابوا أن المؤسسة تهتم بمعرفة حاجات ورغبات العمال وبنسبة 85% فقد توزعت هذه النسبة بحسب اختلاف الطرق والوسائل المستخدمة لذلك فنجد:

- نسبة 40% من المبحوثين أقرروا أن المؤسسة تتعرف على حاجاتهم ورغباتهم عن طريق توزيع الاستثمارات، حيث تتولى مصلحة المسار المهني توزيع الاستثمارات لكل المصالح ثم تعاد الاستثمارات مرة أخرى الى مصلحة المسار المهني وبعد ذلك تأتي مرحلة الدراسة والتقييم.

- نجد نسبة 28 % من المبحوثين أقرروا أن اهتمام المؤسسة بحاجاتهم يكون عن طريق طرح أسئلة مباشرة على العمال من طرف رؤساء المصالح والمشرفين ورؤساء فرق العمل إذا لاحظوا كثرة تغييبهم عن العمل وكثرة ارتباكهم وارتكابهم للأخطاء وعدم المبالاة بانشغالات المرضى وذلك للوقوف عند مشاكلهم وتجاوزها في أقرب وقت ممكن.

- نسبة 12 % من المبحوثين أقرروا أن المؤسسة تهتم بحاجاتهم ورغباتهم عن طريق مراقبة سير العمل 5 % أقرروا أن المؤسسة تهتم بحاجاتهم ورغباتهم عن طريق تقييم الأداء، أما نسبة 15 % الذين أقرروا بعدم اهتمام المؤسسة بحاجاتهم لأن العلاقة مبنية على أساس التنظيم الغير رسمي الذي له دور كبير في نقل الانشغالات والمشاكل الى الادارة وهو يقوم على أسس غير موضوعية.

ويجدر الذكر أنه توجد هيئات بالمستشفى تحاول الربط بين العمال والادارة لإيصال انشغالاتهم ومطالبهم. وحسب السيد رئيس خلية التكوين بالمستشفى انهم يولون اهتماما كبيرا لرفع اهتمامات وانشغالات العمال للإدارة وانه كلما كانت الرغبة والدافع قويين لدى المتكون كلما كاناستيعابه لما يقدم له من برامج اسرع وكان البرنامج أكثر نجاحا، لذا تأخذ المستشفى على عاتقها على خلق الدافع لدى المتكون وضرورة مراعاة هذا الدافع لديهم وحسب مسؤولو التكوين المتواصل لمديرية الصحة و السكان فإنهم يقومون بتشجيع المبادرات الشخصية وذلك لرفع مستوى العمال وتحسين أدائهم.

تعتبر المستشفى نشاط التكوين من الأنشطة الضرورية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل والمستشفى على حد السواء، كما أنه يمثل وسيلة فعالة لتحقيق النمو المهني للعاملين ومدخل من مداخل اكتساب المعارف وتطوير المهارات وتعديل الاتجاهات لذا فهي توالي أهمية بالغة للعنصر البشري والتعرف على حاجاته ورغباته ورفع مستواه عن طريق التعلم والتكوين واعتباره نوع من الاستثمار البشري.

جدول رقم (15) يبين مكانة التكوين عند المبحوثين

مكانة التكوين	التكرار	النسبة%
تحسين الوضعية الاجتماعية	40	40%
تنمية المهارات	30	30%
الحصول على ترقية	20	20%
وسيلة لراحة الشخصية	10	10%
المجموع	100	100%

يوضح الجدول أعلاه والمتضمن مكانة التكوين عند المبحوثين أن 40% من إجمالي العينة يعتبرون التكوين وسيلة لتحسين الوضعية الاجتماعية، ووسيلة لتنمية المهارات بنسبة 30%، و بنسبة 20% من المبحوثين يرون أنه وسيلة لتحقيق الترقية أما المبحوثين والذين يمثلون 10% من إجمالي العينة يعتبرونه وسيلة للراحة الشخصية.

ومنه نستنتج أن الهدف من التكوين عند المتكون هو تحسين الوضعية الاجتماعية و التحكم أكثر في الظروف السائدة بمحيط العمل كما أن التغيرات و التحولات و التطورات تفرض على العامل قدرات ومهارات تجعله مسايرا لتلك التغيرات ،حيث يعتبر التكوين الوسيلة الأمثل لتجديد القدرات و تنمية المهارات بالمستجدات العلمية والتكنولوجية ولايمكن تجاهل أن الحصول على الترقية هو مطمح جميع العمال بغض النظر على مراكزهم وأدوارهم ، فالتكوين هو الوسيلة الوحيدة لتطوير المهارات وتحسين الظروف المهنية الخاصة في القطاع الصحي، والذي يتطلب فيه الترقية مستوى عال من المهارة والمعارف أما كبار السن بالمستشفى أو بالأحرى فئة الذين لهم اقدمية من 20 سنة فما فوق فهم يرونه وسيلة للراحة الشخصية من أجل تغيير جو العمل والتخلص من ضغوطه ومن روبيته.

جدول رقم (16) يبين استفادة المبحوثين من عملية التكوين المتواصل

الاستفادة من عملية التكوين	التكرار	النسبة%
التحكم في الوسائل التقنية	40	40%

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

السرعة في انجاز العمل	10	%10
انخفاض حوادث العمل	30	%30
الدقة في أداء الأعمال	20	%20
المجموع	100	%100

يبين الجدول أعلاه البيانات الاحصائية المتعلقة بفوائد الدورة التكوينية بالنسبة للمبحوثين حيث نجد أن نسبة 40% من المبحوثين أقرروا أن استفادتهم من الدورات التكوينية ساعدتهم على التحكم في الوسائل التقنية و بنسبة 30% أقرروا أنها ساعدتهم في انخفاض حوادث العمل وبنسبة 20% الدقة في أداء المهام وأخيراً نسبة 10% ساعدتهم في السرعة في الانجاز بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مستشفى رزيق البشير ومن خلال مقابلتنا الأولى مع معظم مفردات البحث من أجل التعرف على الفوائد التي تتحقق من خلال استراتيجية التكوين المتواصل أكد المبحوثين على الأهمية و الفائدة التي يحققها من خلال المؤشرات التي يتم اقتراحها في الاستمارة البحثية وقد أضاف المبحوثين جملة أخرى من المؤشرات المتعلقة بآثار استراتيجية التكوين أهمها الشعور بالأمن الوظيفي وزيادة الثقة بالنفس والقدرة على التعامل مع المواقف الصعبة.

وتستخدم المستشفى الأهداف التكوينية ومدى تحقيقها عادة كأساس لتحديد معايير البرنامج التقييمي

حيث على أساسها يتقرر مدى نجاح البرنامج التكويني لذلك لا بد ان تكون الأهداف واضحة ودقيقة وقابلة

للقياس و التقييم.

### جدول رقم (17) يبين نوع البرامج التكوينية وتقييمها من طرف المبحوثين

التقييم نوع البرامج	جيدة	متوسطة	ضعيفة	المجموع
برامج نظرية	55%	20%	100%	100%
	11	4	05	20
برامج تطبيقية	66.67%	26.67%	100%	100%
	20	8	2	30
الاثنين معا	80%	20%	0	100%
	40	10	0	50
المجموع	71%	22%	7%	100%
	71	22	7	100

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

من الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو صنف "جيدة" أي أن البرامج التكوينية جيدة في تقييمها عموماً "جيدة" بنسبة 71% تتوزع هذه النسبة على حسب نوع البرنامج التكويني الذي يقدم، بحيث نسبة 80% تمثل فئة البرامج الاثنتين معا أي أن البرامج النظرية مع التطبيقية في تقييمها "جيدة" أما بنسبة 66,67% فهي تمثل فئة البرامج التطبيقية التي تؤكد في تقييمها أنها "جيدة"، وفي الأخير نجد نسبة 55% من فئة البرامج النظرية تؤكد في تقييمها أنها "جيدة".

في المقابل نجد نسبة 22% من المبحوثين أكدوا ان البرامج التكوينية في تقييمها فهي "متوسطة" تتوزع بنسب متقاربة جدا عند كل فئة حيث نسبة 26.67% تمثل فئة البرامج التطبيقية ونسبة 20% تمثل فئة كلا من البرامج النظرية وكذا فئة الاثنتين معا.

### جدول رقم (18) يبين تقييم فاعلية استراتيجية التكوين المتواصل من طرف المبحوثين

النسبة %	التكرار	تقييم فاعلية التكوين
45%	45	يساعد على مواكبة المتطلبات المهنية
25%	25	يزيد من المهارات
20%	20	يقلل من أخطاء العمل
15%	15	تحسين العلاقة مع الرؤساء و الزملاء
100%	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 45% من المبحوثين يقيمون عملية التكوين المتواصل بأنه يساعد على مواكبة المتطلبات المهنية، وبنسبة 25% يقيمونه بأنه يزيد من المهارات وهي نسبة متقاربة مع نسبة من يعتبرونه يقلل من أخطاء العمل والتي قدرت ب 20% وأخيرا نسبة 15% يرون أنه يحسن العلاقة مع الرؤساء.

وذلك لأن برامج التكوين المتواصل في المستشفى لا تقف عند مستوى معين فالتطور في المجال الطبي حقق تطورا متسارعا يستوجب مواكبتها من أجل الاستفادة من مستجدات الأبحاث التي تهدف الى تطوير مستوى الخدمات الصحية و العمل على الاستفادة منها بشكل جيد، كما يجب المعرفة بأنواع الأمراض المستجدة و تداخلات الأدوية من اجل تكفل صحي أفضل بالإضافة الى أن العمل داخل المستشفى يمتاز بالدقة المتناهية و الحذر الشديد في أداء الخدمة الصحية ، حيث أن المر يتعلق بأثمن ما في الوجود عند الانسان ألا وهي صحته، بالإضافة الى الوعي الذي أقر به مسؤول عن خلية التكوين بالمستشفى بأن التكوين المتواصل يسمح بتطوير أساليب التفاعل الاجتماعي مع العاملين وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة و التكيف مع المتغيرات الحاصلة في القطاع الصحي.

ومنه نستنتج أن التكوين المتواصل يساعد على مواكبة المتطلبات المهنية ويزيد من المهارات التي من شأنها زيادة التحكم في الوظائف والتقليل من أخطاء العمل، وفي الأخير نجد أن نسبة 7% من

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

المبوهون أفروا ان البرامج التكوينية حسب تقييمهم هي "ضعيفة" بنسبة 25% عند فئة البرامج النظرية و 66.6% عند فئة البرامج لتطبيقية.

نستنتج من خلال الجدول أن نوع البرنامج التكويني له علاقة بتقييم العمال لهذه البرامج، ففي وجهة نظر المبوهون إن الدمج بين البرامج النظرية والتطبيقية هو النوع الجيد من البرامج و بنسبة 80%، برغم ذلك نجد نسبة 55% يجدون ان البرامج النظرية "جيدة" وهي تمثل فئة الأطباء التي لها القدرة على الفهم

والاستيعاب، وكذا الفئة التي تعتمد على اجتهادها الشخصي في تطوير مهاراتها، أما بنسبة 07% من المبوهون الذين قيموا البرامج التكوينية بأنها ضعيفة فهي الفئة ذات المستوى العلمي المتوسط التي تجد صعوبة في فهم محتوى البرامج بنوعيتها والتي تحتاج الى برامج خاصة على حسب مستواها العلمي وهي نفس نتائج دراسة قام بها الباحثة صبرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة 2006/2007

والمؤسسة الاستشفائية رزيق البشير تسعى جاهدة الى التنوع في البرامج التكوينية كي لا يكون هناك نفور وملل من تلك البرامج، لأن الاستثمار في الموظف من خلال التكوين يعود عليه و على المؤسسة التي تعمل على اشباع رغبات وحاجات الموظفين لتطوير مهاراتهم.

### جدول رقم (19) يبين اذا كانت المستشفى يقوم بمقارنة أداء المبوهون قبل وبعد التكوين

تقييم الاداء	التكرار	النسبة%
نعم	65	65%
لا	35	35%
المجموع	100	100%

انطلاقا من الجدول نجد أن اغلبية المبوهون أكدوا أن المستشفى تقوم بمقارنة الاداء قبل وبعد التكوين وعددهم 65 فردا يمثلون نسبة 65% من عينة البحث وهم من فئة الشبه الطبيين المتخرجين من المراكز الشبه الطبية والذين يتدربون تحت اشراف ملاحظ طيلة فترة التبريص بالمستشفى حسب ما أقر به المسؤول عن خلية التكوين بالمستشفى والذي يدوم عادة 6 أشهر قبل مباشرة العمل بشكل رسمي بالمستشفى وبعده.

بالمقابل نجد أن نسبة 35% يقرون بأن المستشفى تقوم بتقييم الأداء باعتبار أن أغلب الدراسات نظرية، هذا ما يفسر أن المستشفى تقوم بتحليل قدرات العامل الفنية و العلمية و السلوكية ومقارنتها بأدائهم قبل وبعد التكوين ومدى استفادتهم من هذه العملية حيث تقوم بتقييم مكتسبات العامل من خلال استمارة خاصة تدون فيها جل المعارف والمهارات التي تم اكتسابها خلال فترة التكوين ويعد المشرف المباشر هو الأقدر على أن يلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه من خلال ملاحظاته المستمرة

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

لأدائهم و بالتالي التقييم المستمر والوقوف عند مواطن القصور لديهم ومنه نلاحظ وجود نقص في عملية التقييم ومقارنة الأداء قبل وبعد التكوين ويشمل هذا التقييم المهاري ،حيث يتم تقييم مستوى المهارات التي يكتسبها الفرد اثناء التكوين ومدى تطويره لمهاراته وقدراته مقارنة بالمهارات والقدرات المستهدفة تطويرها من خلال البرنامج التكويني والتقييم السلوكي من خلال قياس مستوى السلوك العام للعامل و مدى التزامه بالتعليمات .

تعتبر عملية تقييم العامل خطوة حاسمة لمعرفة مدى نجاح البرنامج التكويني وللتأكد من أن القدرات والمهارات التي اكتسبها كافية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة في العمل.

### III. عرض وتحليل لبيانات بالفرضية الثانية:

كلما قامت المؤسسة بتحديد الاحتياجات والأهداف التكوينية بدقة ساهم ذلك في تحقيق الاستقرار المهني للمورد البشري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير.

#### جدول رقم (20) يبين درجة الرضا عن العمل وعلاقته بتكوين المبحوثين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	89	89%
لا	11	11%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين وبنسبة 89% يرون أن رضاهم عن العمل له علاقة بتكوينهم، أما نسبة 11% من المبحوثين فيقررون أن رضاهم عن العمل له ليس له علاقة بتكوينهم بل للاعتبارات أخرى.

إن كفاءة الأعمال المنجزة تتحدد على حسب أهميتها وفعاليتها وترتبط بفاعلية برنامج التكوين المتواصل من حيث القدرة على استخدام التكنولوجيا وتدعيم تفاعل العمال معها والرفع من الروح المعنوية لأن ذلك اعتراف ضمني من قبل المؤسسة باهتمامها بالعمال وتحقيقها لرغباتهم وطموحاتهم، وهذه النقطة بالذات لها أهمية بالغة كونها تشكل منطلقا يؤدي الى الاقرار بأن التكوين له علاقة بتحقيق الرضا الوظيفي.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يعتبرون أنه لا علاقة للتكوين برضاهم عن العمل فهم يرجعون ذلك لاعتبارات مثل:

- شعورهم بالاحترام من طرف المسؤولين والزملاء.
- تقدير مجهوداتهم في العمل والأخذ بأرائهم.
- حبهم لمنصب العمل والواجب الانساني الذي يتضمنه.

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

ومنه نستنتج أن للتكوين دور أساسي في تحقيق الرضى الوظيفي للعامل والذي من شأنه تعزيز الامن الوظيفي والولاء التنظيمي للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

جدول رقم (21) يبين قيام المؤسسة باطلاع العاملين بالبرامج التكوينية حسب الصنف المهني

اطلاع العمال الصنف المهني	نعم	لا	المجموع
طبيب عام	100%	0	100%
	19	0	20
طبيب مختص	100%	0	100%
	15	0	15
مررض مختص	66.67%	33.33%	100%
	20	10	30
شبه طبي	82.86%	17.14%	100%
	29	06	35
المجموع	70%	30%	100%
	70	30	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو صنف "نعم" أي أن المستشفى تقوم باطلاع العاملين بالبرامج التكوينية المسطرة بنسبة 70% يتصدرها الصنف المهني الشبه الطبي بنسبة 82.86% يليها الصنف المهني الأطباء العامون بنسبة 55% ، أما نسبة 66,67% نجدها عند كل من صنفى الأطباء المختصين والمررضين المختصين، بالمقابل نجد نسبة 30% ممن أقروا أن المستشفى لا تقوم باطلاع العامل بالبرامج التكوينية تتوزع بين صنف الأطباء العامون بنسبة 45% ثم نسبة 33.33% عند كل من صنف الأطباء المختصين والمررضين المختصين وأخيرا نسبة 17% من الأفراد أقروا أن المؤسسة لا تقوم باطلاع العاملين بالبرامج التكوينية المسطرة، حيث تقومون بالاطلاع عليها بطرقهم الخاصة أو عن طريق زملاء العمل.

وعموما يمكن الاستنتاج من خلال البيانات أن المؤسسة تقوم باطلاع العمال بالبرامج التكوينية المسطرة من خلال خلية التكوين المتواصل بالمستشفى.

جدول رقم (22) بين مساعدة التكوين على المعرفة بأنواع الأمراض المنقشية

المعرفة بأنواع الأمراض المنقشية	التكرار	النسبة%
موافق	65	65%
غير موافق	28	28%
محايد	07	07%
المجموع	100	100%

يتضح من هذا الجدول أن 65% من أفراد العينة يوافقون أن التكوين المتواصل يساعد على المعرفة بأنواع الأمراض المنقشية، تليها نسبة 28% من أفراد العينة غير موافقين على ان التكوين المتواصل يساعد على المعرفة بالأمراض المنقشية وأخيرا 07% فضلوا الحياد ولم يقرروا برأيهم حول الموضوع.

تعود موافقة 65% من فئات العينة على مساعدة التكوين المتواصل لمعرفة الأمراض المنقشية الى الدورات التكوينية التي تسطرها وزارة الصحة من أجل اتخاذ التدابير والاحتياطات اللازمة للحد أو التقليل من انتشار هذه الأمراض كأمرض الضغط السكري والدموي. في حين يرفض 28% أن التكوين يساعد على المعرفة بالأمراض المنقشية وبأنهم يعتمدون على طرق أخرى كالزملاء أو البحث بواسطة وسائل الاتصال لمعرفة ذلك.

ومنه نستنتج أن التكوين المتواصل يعمل على الالمام بأنواع الأمراض المنقشية والعمل على اتخاذ التدابير وإجراءات الأمن والوقاية.

جدول رقم (23) يبين التفكير في مغادرة المستشفى من طرف المبحوثين

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	06	06%
أصدقاء العمل	08	08%
العلاقات الحسنة مع الرؤساء والمشرفين	21	21%
الشعور بالأمن على المستقبل الوظيفي	07	07%
الحوافز المادية المقدمة	10	10%
الرغبة في التقدم والتطور في السلم المهني		

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

المجموع الجزئي	52	52%
لا	48	48%
المجموع	100	100%

تبين البيانات الاحصائية أعلاه تقارباً في النسب بين الراغبين في مغادرة المستشفى وبين عدم الراغبين في مغادرتها، حيث نجد أن 52% من إجمالي المبحوثين لا يفكرون في مغادرة المؤسسة حتى ولو أتيحت أمامهم فرص عمل أفضل بأماكن أخرى والسبب يعود الى مجموعة من العوامل مرتبة كالاتي:

1- الشعور بالأمن على المستقبل الوظيفي بنسبة 21%.

2- الرغبة في التطور والنقدم في السلم الوظيفي بنسبة 10%.

3- العلاقات الحسنة مع الرؤساء والمشرفين بنسبة 8%.

4- الحوافز المادية المقدمة بنسبة 7%.

5- أصدقاء العمل بنسبة 6%.

وتعود نسبة من الذين لا يرغبون في مغادرة المستشفى إلى تعود العامل على جو العمل في المؤسسة والذي جعله أكثر ارتباطاً بها مادام يستطيع تحسين مستواه المهني والاجتماعي بها. أما نسبة 48% من إجمالي المبحوثين فيتطلعون الى مغادرة المستشفى ان وجدوا منصب بأجر أعلى رغبة في تحسين مستواهم المادي والاجتماعي.

### جدول رقم (24) يبين الشعور بالاحترام في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الشعور بالاحترام
35%	35	نعم الاعتراف بقدراتك في العمل
10%	10	احترام آرائك في العمل
15%	15	تقديم الشكر والثناء لك
25%	25	علاقة جيدة مع زملاء العمل
85%	85	المجموع الجزئي
15%	15	لا
100%	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو صنف "نعم" والمتضمن شعور العامل بالاحترام والتقدير في عمله بنسبة 85% من المبحوثين تتوزع بين الشعور بالقدرة في العمل بنسبة

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

35%، ثم احترام آرائك في العمل بنسبة 10% ثم علاقات جيدة مع الزملاء بنسبة 25%، وأخيراً نسبة 15% تقيم الشكر والثناء.

بالمقابل نجد نسبة 15% من المبحوثين يقرون أنهم لا يشعرون بالاحترام والتقدير بالمستشفى. تمثل نسبة 85% من المبحوثين الأغلبية الساحقة من المبحوثين تتوزع بين الشعور بالاعتراف بالقدرات في العمل بنسبة 35%، ثم احترام آرائك في العمل بنسبة 10% ثم علاقات جيدة مع الزملاء بنسبة 25% وأخيراً بنسبة 15% تقديم الشكر والثناء لك.

بالمقابل نسبة 15% من المبحوثين الأغلبية الساحقة من المبحوثين الذين أقرّوا بشعورهم بالاحترام والتقدير في المؤسسة.

تمثل نسبة 85% من المبحوثين الأغلبية الساحقة من المبحوثين الذين أقرّوا بشعورهم بالاحترام بالمؤسسة خاصة الذين يعملون داخل فرق العمل في مختلف مصالح المستشفى وهذا مؤشر إيجابي للشعور بالرضى و الارتياح و الاستقرار في العمل فاهتمام الفرد في العمل يرتكز بوجه عام على ضرورة وجود جو عمل مريح ومرضي داخل مؤسسته، كما أن الاعتراف بقدرات العمال و تقديرهم للمجهودات التي يبذلونها ينعكس على رضاهم و استقرارهم ولها تأثير مباشر على معدلات الأداء و اثبات الذات بالإضافة الى تقديم الشكر والثناء لهم من قبل المشرفين خاصة فئة الشبه الطبيين كاعتراف ضمني لحسن الأداء وإعجابهم بطريقة الأداء مما يخلق الدافعية للعمل وتطويره، كما أن العلاقات الجيدة مع الزملاء والتقدير المتبادل بينهم و الاعتراف بقيمة كل عامل من شأنه تعزيز التعاون و العمل الجماعي بين مختلف الوحدات بالمستشفى أما بالنسبة للذين لا يشعرون بالاحترام فهم قدامى الممرضين الذين يحسون بالإحراج عند ارتكابهم الأخطاء أو عدم استيعابهم للبرامج التكوينية التي تفوق مستواهم التعليمي.

### جدول رقم (25) مساعدة التكوين على متابعة مستجدات التخصص

المجموع	لا	نعم	متابعة مستجدات التخصص	الصنف المهني
100%	—	100%	20	طبيب عام
20	—	20		
100%	—	100%	15	طبيب مختص
15	—	15		
100%	60%	40%	12	ممرض مختص
30				
100%	14.29% 05	85.71%	30	شبه طبيين
35				

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

المجموع	%77	%23	%100
	77	23	100

يوضح الجدول أعلاه آراء أفراد العينة حول مدى متابعة برامج التكوين بمستجدات التخصص حيث يميل الاتجاه العام الى صنف "نعم" أي مواكبة التكوين لمستجدات التخصص بنسبة 77% خاصة عند فئة الاطباء بصنفيهما، وبنسبة 100%

اما بالنسبة للشبه الطبيين يوافقون بنسبة 85.71% على أن التكوين يساعد على متابعة ما يستجد في مجال تخصصهم، في حين يرفض 14.29% من هذه الفئة ان التكوين يساعدهم على الاطلاع بمستجدات تخصصهم، أما بالنسبة للممرضين المختصين يقر 60% منهم أن البرامج التكوينية لا تساعدهم على متابعة المستجدات في مجال التخصص، بل يطلعون عليها باجتهاداتهم الخاصة أو عن طريق وسائل الاتصال وعلاقاتهم مع ذوي الخبرة و الاحتكاك بهم بالمقابل 40% من نفس افراد الفئة أكدوا ان البرامج التكوينية تساعد على متابعة مستجدات مجال التخصص وهم الأكثر متابعة للدورات التكوينية والأيام الدراسية بالمستشفى والمهتمين بحضور برامج التكوين النظرية و التطبيقية معا من أجل اكتساب معارف ومهارات أكثر دقة وعلمية .

وهذا ما يفسر أن المستشفى تعي أهمية التكوين المتواصل في إطلاع الموظفين بالمستشفى على مستجدات تخصصاتهم مما يخلق الحماس والرغبة بالالتحاق بهذه الدورات التكوينية والتي يحتاج إليها العامل لمتابعة الأبحاث الحديثة في ذلك المجال وطرق التشخيص والعلاج حتى يتمكنوا من تحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم.

### جدول رقم (26) يبين مساهمة التكوين في تعديل السلوك

تعديل السلوك	التكرار	النسبة%
الانضباط المهني	35	35%
تنفيذ أوامر وتعليمات العمل	45	45%
قلة الشكاوى	20	20%
المجموع	100	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 45% من المبحوثين أقروا أن التكوين المتواصل يساهم في تنفيذ تعليمات وأوامر العمل، تليها نسبة 35% من المبحوثين الذين أقروا أن التكوين يساهم في تعديل سلوكهم من ناحية تحقيق الانضباط المهني، وأخيرا نسبة 20% من المبحوثين رأوا ان التكوين ساهم في تعديل سلوكهم من ناحية قلة الشكاوى. هذا ما يفسر الاهتمام الكبير للمستشفى لعملية التكوين والعمل على اخضاع جميع العاملين بها له من أجل تعديل سلوكياتهم نحو الاتجاه الذي يضمن لها تحسين الأداء وتحقيق الولاء وترسيخ اخلاقيات العمل الوظيفي بصورة فعالة.

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

لقد كانت وما زالت الموارد البشرية نقطة جوهرية في نشاط اي مؤسسة وأهم استراتيجية في المستشفى هي تزويد العاملين بالمعارف وتطوير مهاراتهم وتعديل سلوكهم عن طريقة التكوين المتواصل، وخلق توافق بين زيادة المعارف و تعديل السلوك حيث كلنا زادت المعارف و المهارات وارتفع المستوى العلمي للعامل وزادت خبراته كلما كان اكثر تجاوبا واستيعابا والتزاما بتنفيذ الأوامر التي يملها المشرف المباشر عليه وكلما ادى ذلك الى توفير مناخ يشجع على الانضباط المهني و يؤدي الى قلة الشكاوى، وكل هذه مؤشرات لتحقيق التوافق المهني.

### جدول رقم (27) جدول يمثل اهتمام العمال بتحقيق أهدافهم الشخصية أكثر من الاهتمام بتحقيق أهداف المستشفى

الاحتمال	التكرار	النسبة %
نعم	32	32%
لا	68	68%
المجموع	100	100%

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة من إجمالي العينة هي النسبة الأكبر المقدر ب 68% تعتبر أن تحقيق أهداف المؤسسة يأتي في الدرجة الأولى قبل الشخصية وهذا مؤشر إيجابي خاصة بعد أن لمسنا بأنفسنا من خلال المقابلات وتبادل الحديث مع أفراد، العينة وبعض المسؤولين وعي العمال بأهمية تحقيق أهداف المؤسسة قبل الاهتمام بتحقيق أهدافهم الشخصية على اعتبار أن الأهداف التي يريد العمال تحقيقها في العمل هي نفسها أهدافهم الشخصية كما أن الضمير المهني لا يسمح لهم بتقديم أهدافهم الشخصية على حساب المؤسسة، ويضيف بعض المبحوثين أن الهدف من العمل ليس فقط تحسين الأداء

ولكن ما يقابلهم من ترقية المؤسسة لتحل مكانة هامة على مستوى الوطن، كما نجد أن 32% من إجمالي العينة يعتبرون أن تحقيق أهدافهم الشخصية تأتي قبل أهداف المؤسسة لأن الإنسان بطبعه يحب الخير لنفسه أو لا كما أن بعض العمال

يرون أن بلوغ الأهداف الشخصية يساعدهم على تحقيق أهداف العمل خاصة إذا كانت تلك الأهداف لا تتعارض مع أهداف المؤسسة، وهذا يترجم في حقيقة الأمر عدم تفوق رضى العمال في تحقيق المؤسسة لأهدافهم الشخصية.

### جدول رقم (28) يبين الشعور بالانتماء للمؤسسة

الشعور بالانتماء	التكرار	النسبة %
نعم	65	65%
لا	35	35%
المجموع	100	100%

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 65% يشعرون بالانتماء للمؤسسة والتي تسعى بدورها الى تطوير الأفراد وتحسين أدائهم من اجل مساهمة التطورات من خلال التكوين المتواصل لأفرادها.

بالمقابل نجد نسبة 35% من أفراد العينة لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة.

يعتبر الانتماء من الأهداف الانسانية التي تسعى المستشفى لتحقيقه لما له من آثار على الفرد والمؤسسة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العامل فضر على تنمية الدوافع الايجابية لدى العمال ويتعلق بمدى التضامن بين العمال وتفاعلهم لعناصر تنتمي الى مؤسسة واحدة لأن العامل النفسي الاجتماعي أساسي في ميدان العمل وهذا ما أثبتته مدرسة العلاقات الانسانية بقيادة عالم الاجتماع التون مايو.

أما نسبة 35% من المبحوثين الذين لا يشعرون بالانتماء ويعتبرون أن هذه المؤسسة ليست مؤسستهم، بل هي مؤسسة عامة وليست خاصة بهم وهذا ما يفسر النظرة القديمة للمؤسسات العمومية التي لا تزال راسخة في ذهن بعض العمال

ويعتبر هذا الشعور من العوامل التي تضعف ارادة العامل في انجاح المؤسسة التي ينتمي اليها ولذلك لا بد من تكثيف الجهود من خلال البرامج التحسيسية والتوعوية المستمرة من أجل تغيير نظرة العامل الى مؤسسته العمومية يهدف الى خلق جو تنظيمي يسوده التعاون والتفاهم والاستقرار.

### جدول رقم (29) يبين دور التكوين في تخطي صعوبات العمل والتقليل من دوران العمل

الاحتمال	التكرار	النسبة%
نعم	87	87%
لا	13	13%
المجموع	100	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه 87% من المعال يرون بأن التكوين له دور في تخطي صعوبات العمل و التقليل من دورانه بينما 13% يرون عكس ذلك وذلك راجع إلى تمسك العمال بمناصب عملهم سواء قبل أو بعد التكوين نظرا لتكيفهم مع مناصب العمل إضافة إلى مساعدة الدورات التكوينية في تحسين الأداء والتحكم في العمل كما يوضحه الجدول و تعتبر نسبة 87% مؤشرا واضحا عن استقرار العامل في عمله وتوافقه مع جميع الجوانب المحيطة به مادية كانت أو معنوية فالعامل المتوافق مع عمله يقلل دورانه في العمل ويتميز بالاستقرار في المنصب الوظيفي وتحسين الأداء.

ومنه نستنتج أن التكوين المهني يساعد على التكيف مع المتطلبات المهنية وتحقيق الاستقرار المهني.

جدول رقم (30) يبين الهدف من التكوين

الهدف من التكوين	التكرار	النسبة%
تقليص الوقت الضائع	15	15%
اكتساب متطلبات مهنية جديدة	50	50%
المعرفة الجيدة بالآلات	15	15%
مواكبة المستجدات في مجال الأدوية والأمراض	20	20%
المجموع	100	100%

يتضح من الجدول أعلاه ان نسبة 50% من المبحوثين يعتبرون الهدف من التكوين هو اكتساب متطلبات مهنية جديدة تليها نسبة 20% من المبحوثين يعتبرون الهدف من التكوين، هو الاطلاع على المستجدات في مجال الأدوية والأمراض المتطورة، أما نسبة 15% فقد سجلت عند كل من فئة تقليص الوقت الضائع في أداء المهام وفي فئة المعرفة الجيدة بالآلات الطبية.

يرجع تأكيد المبحوثين بنسبة 50% ان الهدف من التكوين هم اكتساب متطلبات مهنية جديدة لاعتبار التكوين الوسيلة الأمثل لتجديد المهارات واكتساب المهارات العلمية، كما أنه من شأنه ان يعزز من المهارات الفردية بما يتناسب مع المستجدات في مجال العمل ويقلل من أخطاء العمل.

وبالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا بأن الهدف من التكوين هو الاطلاع على المستجدات في مجال الأمراض والأدوية المتطورة فهم أغلبهم من فئة الأطباء الذين يستفيدون من الدورات التكوينية في مجال الأمراض المستعصية والسريعة الانتشار التي تتطلب تكويننا خاصا ودقيقا ومستوى علمي عالي، خاصة في مجال الجراحة الدقيقة.

أما المبحوثين الذين يعتبرون أن الهدف من التكوين هو تقليص الوقت الضائع في أداء المهام فمجلهم من فئة الشبة الطبيين في قسم الاستعجالات والذين يتطلبون تطويرا وتحسينا لمهاراتهم من اجل تقديم خدمات أسرع وعدم تضيعة الوقت في أداء المهام خاصة في قسم الاستعجالات وفي حالة حوادث المرور، بالنسبة لإرجاع الهدف من التكوين الى المعرفة بالآلات الطبية فذلك عند فئة المرضى المختصين في قسم الأشعة والتحليل الطبية.

وكل هذه الأهداف تستند الى تعريف التكوين والذي هو بصفة عامة تغيير في سلوك الفرد المتكون وتطوير لمهاراته وتزويده بالمعارف.

#### IV. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

بعدما قمنا بتفريغ وتحليل وتفسير البيانات كمرحلة أخيرة من مراحل البحث سيتم فيما يلي عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة وذلك في ضوء الفرضية الأولى والتي صيغت على الشكل التالي:

كلما اتبعت المؤسسة إجراءات وبرامج تكوينية مبنية على أسس علمية ساعد ذلك على التحكم في الوظائف في المؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير.

إن اتباع المؤسسة العمومية الاستشفائية لإجراءات تكوينية مبنية على أسس علمية ساعد ذلك في تحسين الأداء والتحكم في الوظائف ، حيث تخضع معظم عمالها الجدد والقدامى لدورات تكوينية وهذا ما يمثله الجدول رقم (08) حيث صرح 75% من إجمالي العينة أنهم خضعوا لدورات تكوينية عند التحاقهم بمناصب عملهم، كما تعمل المؤسسة على توفير تكوين أفضل لهم من أجل تحسين المستوى المهني الذي يمثل 30% وتجديد المهارات والمعارف بنسبة 25% كما وضحه الجدول رقم (09) وذلك من أجل مواكبة التطور المتسارع في المجالات العلمية والتكنولوجية على مستوى المؤسسة وخارجها ، حيث تختار المؤسسة المشتركين للدورات التكوينية حسب مقتضيات وضرورات العمل بنسبة 78% و الممثلة في الجدول رقم ( 10 ) وذلك لأن المستشفى تعتمد على سياسة التكوين الاستجابي استجابة لمختلف التغيرات او لظهور بعض الصعوبات في العمل أين تكون الدورة التكوينية ضرورة حتمية خاصة عند جلب أجهزة ومعدات جديدة وغالية وحساسة ، كما تعتمد أيضا على التكوين قصير المدى و بنسبة حددها الجدول رقم ( 11 ) ب78% وذلك حسب الصنف المهني وتعتمد المؤسسة على هذا النوع من حيث مدة التكوين (قصير المدى) لأنه أقل تكلفة من حيث المال والجهد وتعتمد عليه بالأخص عند فئة الشبه الطبيين غير أن هذا النوع لم يمنع العمال من الاستفادة من البرامج التكوينية حيث زادت العملية من التحكم في الوسائل التقنية و بنسبة 40% و خفضت من حوادث العمل بنسبة 30% كما وضحة الجدول ( 16 ) وتنمية المهارات بنسبة 30% وفي نفس الجدول كما تحرص المستشفى على أن يكون محتوى البرنامج التكويني يتلاءم مع المستوى العلمي للمتكونين حتى يتمكنوا من فهم واستيعاب البرامج سواء داخل أو خارج المؤسسة وأيضا من أجل تحقيق أهداف التكوين المسطرة سواء على صعيد المتكونين أو على صعيد المؤسسة وحسب آراء المبحوثين في الجدول رقم (13) واستنتجنا أن استراتيجية التكوين المهني تحسن من الوضعية الاجتماعية للمبحوثين والتحكم أكثر

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

في الأوضاع السائدة بمحيط العمل وبنسبة 30% كما وضحاها الجدول رقم (15) وذلك من أجل تجديد القدرات والمهارات على حسب المستجدات العلمية والتكنولوجية، وتولي المؤسسة اهتماما كبيرا لمعرفة حاجات ورغبات المبحوثين وبنسبة 85% عن طريق توزيع استمارات على العمال لملاؤها بكل رغباتهم وحجاتهم التكوينية

وهذا ما توضحه بيانات الجدول رقم (14) حيث تحاول المستشفى الربط بين العمال والإدارة لإيصال رغباتهم وتطلعاتهم للتكوين عن طريق خلية التكوين المتواصل بالمستشفى من أجل تنمية الرغبة والدافع لدى المتكون و تشجيع المبادرات الشخصية وذلك كله من أجل تحسين مستوى أداء العمال وتهدف المؤسسة من خلال عملية التكوين المتواصل إلى إكساب العمال متطلبات مهنية تواكب مهنتهم في ظل التطورات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة وفي ظل العولمة ومخرجاتها وتقديم خدمات أفضل للمرضى و ذلك بنسبة 50% و المواكبة المستمرة في مجال الأدوية بنسبة 20% جدول رقم (06) من بيانات الفرضية الثانية، وللتوعية العمالية أهمية كبيره في المؤسسة ، حيث تقوم بتوعية عمالها من حين لآخر و بنسبة 93% من إجمالي مجتمع البحث أقرروا بذلك وذلك عن طريق مذكرات وإعلانات بنسبة 35% وعن طريق حلقات و ملتقيات بنسبة 30% مما من شأنه التحسين المنتظم لظروف العمل وطرقه وحيثياته وذلك من خلال المذكرات والإعلانات التي تنشرها الإدارة في مختلف الوحدات والأقسام بالمستشفى وهذا ما مثلته بيانات الجدول رقم (11) ، كما تقوم المستشفى بمقارنة أداء العمال قبل وبعد الدورة التكوينية و بنسبة 65% حيث تقوم بتحليل قدرات العامل الفنية و العلمية والسلوكية و مقارنتها قبل وبعد التكوين للوقوف على مدى استفادتهم من العملية التكوينية وهذا ما تم استنتاجه من الجدول رقم (19) وكذا تقييم محتوى البرنامج التكويني وفعاليتة على أرض الواقع حسب بيانات الجدول رقم (18) أما فيما يخص تقييم العمال للبرامج التكوينية فهي في نظرهم جيدة بنسبة 70% حسب ما استنتجناه من الجدول رقم (15) وأن الدمج بين البرامج النظرية والتطبيقية هو افضل برنامج عندهم وبنسبة 80% حسب نفس بيانات الجدول. ومن خلالدراسة مساعدة الإجراء اتوالبرامجالتكوينية القائمة علىأسس علمية فيالتحكمبالوظائفبالمؤسسة العمومية الاستشفائية نستنتجأنالفرضية الأولىتحققتميدانيا.

### V. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

بعدما قمنا بتفريغ وتحليل وتفسير البيانات كمرحلة أخيرة من مراحل البحث سيتم فيمايلي عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة وذلك في ضوء الفرضية الثانية والتي صيغت على الشكل التالي:

كلما قامت المؤسسة بتحديد الاحتياجات والأهداف التكوينية بدقة ساهم ذلك في تحقيق الاستقرار المهني للمورد البشري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير.

يحقق التكوين المتواصل الرضى المهني للعمال وهذا ما استنتجناه من خلال الجدول رقم (20) وبنسبة 89% من مجتمع البحث أقروا بأن درجة رضاهم عن العمل عندها علاقة بتكوينهم، كم تأخذ المستشفى على عاتقها إطلاع العمال بالبرامج التكوينية قبل تنفيذها من أجل ضبطها وتقييمها والتشاور فيها قبل النزول بها لميدان التطبيق كم يوضحه الجدول رقم (31) حيث صرح (70%) من العمال أن المؤسسة تقوم باطلاع عمالها بالبرامج التكوينية على مختلف مستوياتهم المهنية خاصة فئة الأطباء بصنفيهما مما يعطيهم نوع من المسؤولية اتجاه المستشفى حيث ترى المستشفى انها الفئة الأكثر أهمية لاطلاعها ببرامجها من أجل التأكد من الموضوعات و المقاييس الواجب برمجتها والتركيز عليها ولأنها الفئة الأكثر المعتمد عليها في تقديم الدورات التكوينية الداخلية بالمستشفى وبنسبة 100% ومن خلال الجدول رقم (22) نأكدنا ان التكوين المتواصل يساعد على المعرفة بالأمراض المنقضية وبنسبة 65% حسب رأي المبحوثين وأنه يساهم في تعديل السلوك من حيث تنفيذ أوامر وتعليمات العمل وبنسبة 45% والانضباط المهني بنسبة 35% هذا ما يوضحه الجدول رقم (26) حيث تعمل المؤسسة على اخضاع عمالها لدورات تكوينية كما مثله الجدول رقم (04) للفرضية الأولى وذلك من أجل تعديل سلوكهم نحو الاتجاه الذي من شأنه تحقيق تنمية فعلية على مستوى الأفراد والمؤسسة باعتبار أن التكوين يساعد على مواكبة مستجدات التخصص و بنسبة 77% خاصة عند فئة الطبيب العام والطبيب المختص حيث وصلت النسبة عند كلتا الفئتين إلى 100% وهذا ما استنتجناه من الجدول رقم (25) وتعي إدارة المستشفى جيدا أهمية التكوين المتواصل في إطلاع العمال على مستجدات تخصصهم مما يخلق الرغبة و الحماس للالتحاق بهذه الدورات التكوينية للفرد وبأخر التطورات و البحوث في مجال عملهم. هذا ما يشعر العمال بالاحترام في عملهم بالمؤسسة وبنسبة 85% وخاصة من حيث الاعتراف بقدراتهم في العمل و بنسبة 35% علاقات جيدة مع الزملاء ومن خلال جهود المؤسسة لتطوير عمالها هذا ما تم استنتاجه من الجدول رقم (24) مما عزز ذلك من شعورهم بالانتماء وبنسبة 56% وهذا ما يوضح مدى التفاعل والتضامن بين العمال وكذا الاستقرار المهني كما وضحه الجدول رقم ( 28 ) مما جعل 52% من العمال لا يفكرون في مغادرة المستشفى حتى وإن أتاحت لهم فرص عمل في أماكن أخرى وذلك لشعورهم بالأمن الوظيفي هذا ما يؤكد الجدول رقم (23) وهذا له علاقة بنتائج الجدول رقم (27) حيث أن 68% من إجمالي العينة يهتمون بتحقيق أهداف المؤسسة قبل أهدافهم الشخصية على اعتبار أن الأهداف التي يريد العمل تحقيقه في العمل هي نفسها أهدافهم الشخصية ، كما أن الضمير المهني لا يسمح لهم بتقديم أهدافهم الشخصية على حساب فشل المستشفى ، أما بالنسبة لتقييم استراتيجية التكوين من طرف المبحوثين فاستنتجنا أنه وبنسبة 35% يساعد التكوين المتواصل على مواكبة المتطلبات المهنية ويزيد من المهارات بنسبة 25%.

ومن خلال الدراسة مساهمة تحديد الاحتياجات والأهداف التكوينية في تحقيق الاستقرار المهني علمية المؤسسة العمومية الاستشفائية ناستنتجنا الفرضية الثانية فدتحققتميدانيا.

## VI. النتائج العامة للدراسة:

على ضوء هذه الدراسة المحددة الأبعاد والتي تبحث عن دور التكوين المتواصل في تحقيق التوافق المهني للمورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير ببوسعادة نموذجاً. يمكننا القول أن:

اعتماد المؤسسة على استراتيجية التكوين المتواصل عاملاً مشجعاً من أجل رفع تحديات العولمة والانفتاح الخارجي مما يساهم دون شك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسة والرفع من كفاءتها وتحسين أداء أفرادها وتطوير مهاراتهم وقدراتهم (المعرفية والمهنية والتقنية) وخلق الحماس والدافعية لديهم حيث كلما كان الاهتمام بتكوين المورد البشري وتحفيزه وتلبية رغباته وفق أسس علمية كلما ساهم ذلك بطريقة كبيرة في تحقيق فعالية في الأداء والخدمات وفي تحقيق التحكم في الوظائف وكامل متطلباتها ووفقاً لكل صنف مهني ومستواه العلمي والاستفادة من هذه المهارات للوصول بالمؤسسة إلى درجة عالية من الأداء وتسويق خدماتها الصحية في مجال أوسع وتقديم الرعاية الصحية للمواطنين.

ولخلق توافق مهني للعامل تعمل المستشفى على إطلاع العمال بالبرامج التكوينية خاصة فئة الأطباء وذلك لتقديم مقترحات حول موضوعات ومقاييس البرنامج التكويني، كما تحاول تقديم تكوين أفضل لجميع العمال بالتنوع في الأساليب والبرامج التكوينية بين النظرية والتطبيقية والدمج بين الاثنين قدر المستطاع من أجل الاستفادة القصوى من تلك الأساليب من أجل اكتساب المهارات والخبرات للعمال والتحكم في الوسائل التقنية في إنجاز العمل.

كما أنه يتم تكوين الأفراد أكثر من دورة وهذا حسب الاحتياجات، ولإشباع الرغبات والميولات المهنية، حتى تتوافق ومؤهلات الوظيفة من أجل تحقيق التوافق المهني ويتم هذا التكوين بحسب ضرورات ومقتضيات العمل وحسب احتياجات الأفراد.

تحديد المدة اللازمة للتكوين من أجل الاستيعاب الجيد للبرنامج والاستفادة الفعلية منها وكذا التركيز على التكوين داخل المستشفى لما له من امتيازات وتوفرها على إطارات ومشرفين مختصين في تخطيط وتنفيذ البرامج التكوينية.

القيام بتوعية العمل من جين لآخر من أجل تجسيد أخلاقيات المهنة وكذا من أجل توضيح الأهداف العامة للمستشفى والحرص على تطبيقها.

## الجانب الميداني الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

تسطير برامج تكوينية من شأنها الالمام بمستجدات والتغيرات الطارئة على متطلبات الوظيفة والقيام بتقييم أداء العمال قبل وبعد الدورات التكوينية للوقوف على مدى اكتساب الخبرات والمهارات المرجوة من البرنامج والوقوف على مدى فعالية البرنامج التكويني وتحقيقه لأهدافه المسطرة.

تحديد الاحتياجات والأهداف بدقة وموضوعية ساعد على قدرة العامل في تخطي صعوبات العمل والتقليل من دورانه وتحقيق الاستقرار المهني الذي من شأنه تعزيز الرضى والالتزام الوظيفي للعامل اتجاه العمل والمشرفين والزملاء وتحقيق الرضى الوظيفي.

يعزز اهتمام المؤسسة بإخضاع عمالها لدورات تكوينية والعمل على تحقيق رغباتهم للشعور بأهميتهم واحترامهم بالمؤسسة كموارد فعالة بها مما يدفع العمال الى تفضيل أهداف المؤسسة على حساب اهدافهم الشخصية والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

وهذا يدل على صدق الفرضيات

### اقتراحات الدراسة:

إن أساس نجاح المؤسسة الصحية يعتمد بالدرجة الأولى على الرعاية الصحية المقدمة للمرضى خاصة في جانبها الأساسي و التي نجدها ضعيفة في مؤسساتنا الصحية بصفة عامة ، حيث نجد أن هناك توجهها إلى القطاع الخاص بسبب المعاملة الحسنة والرعاية الجيدة التي يتلقاها الاشخاص بالرغم من التكاليف الباهظة التي تصرف، لذا يعتبر التكوين المتواصل ضرورة قصوى في المؤسسة الصحية تستدعيها الظروف الحالية التي يشهدها المجتمع والوسيلة الوحيدة لتطوير اداء الأفراد وزيادة كفاءتهم المهنية و التحكم في التكنولوجيا الحديثة في ظل التسارع الهائل لذا نقترح على المؤسسة مجال الدراسة ولكل المؤسسات الصحية أن:

- ❖ تحسين ممارسات التكوين المتواصل على مستوى مختلف الاقسام بالمؤسسة من خلال تحديد أدق للأهداف المنتظرة من التكوين ووضع المخططات التكوينية وفقا للاحتياجات الفعلية وبدقة.
- ❖ تنفيذ المخطط السنوي للتكوين المتواصل والحرص على متابعة وتقييم العملية التكوينية منذ انطلاقها إلى غاية رجوع العامل إلى منصب عمله.
- ❖ إجبار المتكويين على حضور الدورات التكوينية سواء نظرية أو تطبيقية وتقسيمهم إلى مجموعات متجانسة من حيث الخصائص السوسيو مهنية كما يبرمج حضورها للدورات التكوينية بالتناوب من أجل استفادة جميع العمال من هذه الدورات.
- ❖ إعطاء الجانب الانساني اهمية كبيرة في المقاييس او البرامج التكوينية خاصة فيما يتعلق بأخلاقيات العمل وكيفية التعامل مع المرضى.
- ❖ دعم نظام التكوين المتواصل بنظام الحوافز بنوعها مادية كانت أو معنوية من أجل تشجيع الأفراد على الاستجابة للبرامج التكوينية.
- ❖ ضرورة الاهتمام بالتكوين متوسط وطويل المدى.

**إن هذه التوصيات تعد مساهمة منا لتسليط الضوء على واقع التكوين المتواصل في المؤسسة العمومية الاستشفائية تاريخين المجال لدراسات لاحقة لتكامل هذا العمل.**

## خاتمة:

أصبح التكوين المتواصل الحجر الأساسي والحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد بحيث يهدف التكوين المتواصل إلى اكتساب الأفراد المعلومات والمهارات التي تتطلبها الوظيفة، إضافة إلى تطوير هذه المكتسبات لما يتماشى مع التغيير في وظائف العمل الحالية أو الوظائف المستجدة، أو تطوير أداء العامل وقدراته في أداء هذه المهام وتحقيق توافق مهني سليم يساهم في مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهذا يهيئ المؤسسة الصناعية لتكون في موقع منافسة مع مؤسسات أخرى وذلك من خلال تطور المورد البشري وتكامل أساليب الإنتاج نحو تحقيق الأهداف والطموحات، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى نتائج أثبتت دور التكوين المهني في تحقيق التوافق المهني للعامل في المؤسسة العمومية الاستشفائية **ترزيق البشير** من خلال تطبيق الإجراءات اللازمة والبرامج الخاصة بالتكوين المهني من أجل السماح للعمال للحصول على المعارف والمهارات الضرورية للقيام بمهام العمل بصفة جيدة وكفؤة.

ولكي يحث التكوين المتواصل الدور المناسب له اقتضى الأمر أن يسير وفق أسلوب علمي ومخطط ودقيق لمساعدة العمال للوصول إلى المستوى المطلوب لتطبيق الإجراءات اللازمة وإعداد برامج تكوينية لجميع الفئات العاملة بحيث يتحقق الهدف منه بالربط بين نتائجها ومخرجاتها وأهدافها إذا ما كان التكوين قد أدى دوره أم لا، باعتبار أن المؤسسات على اختلاف نشاطاتها أصبحت تهتم بالموارد البشرية وبالنظر إلى التحديات الحالية التي تواجه المؤسسات الوطنية الجزائرية من عولمة اقتصادية واتفاقيات شراكة في المؤسسة مجبرة على إتباع استراتيجيات تهدف إلى بلوغ مستوى توافق مهني عالي للموارد البشرية بتحفيزها من أجل خلق الإبداع في المؤسسة لكون هذا العامل الهام هو ما تقتقر إليه أغلب المؤسسات الجزائرية، وبالتالي عليها الاهتمام به والتركيز عليه إذا ما أرادت مواكبة التطور الذي تعرفه مختلف المؤسسات في العالم ككل.

والجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة المسيلة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان

استراتيجية التكوين المتواصل ودورها في تحقيق

التوافق المهني للمورد البشري

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير بسعادة

هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة

تحت إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة:

رشيدة سديرة جغلولي يوسف

السنة الجامعية: 2013.2014

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر  أنثى

المستوى التعليمي: جامعي  ثانوي  متوسط

الصف المهني: طبيب عام  طبيب مختص  ممرض مختص  شبه طبي

السن: [أقل من 30 سنة]  [35-30]  [40-35]  [50-40]

الأقدمية: أقل من 5 سنوات  [10-5]  [15-11]  [20-15]

أكثر من 20 سنة

### المحور الثاني: بيانات حول الاجراءات والبرامج التكوينية

1- هل خضعت لتكوين خاص عند التحاقك بعملك الحالي؟ نعم  لا

إذانعم: داخل الوطن  خارج الوطن  داخل المؤسسة

2- هل توفر مؤسستك تكوينا متواصلا لجميع العاملين؟ نعم  لا

\* إذا كانت الاجابة بنعم ل:

- تحسين المستوى المهني  - تجديد المهارات والمعارف

- تحسين المستوى - الحصول  على ترقية  لتغيير الوظيفة

- \* إذا كانت الاجابة بلا:

- لأنه جانب مفروض بمؤسستك

- لأنه مركزي

3- هل مشاركتك في برامج التكوين كانت؟

- بناءا على طلبك  - بناءا على مقتضيات وضرورات العمل

- من قبل المؤسسة

4- هل كان تكوينك؟ قصير المدى  متوسط المدى  طويل المدى

5- هل تقوم المؤسسة بتوعية عمالها من حين لآخر؟ نعم  لا

\* إذا كانت الاجابة بنعم عن طريق:

- حلقات وملتقيات  - مذكرات واعلانات

- برامج تحسيسية  - حصص تكوينية

6- هل ترى أنهمم الضروري أن تجري المؤسسة استقصاء آراء العمال قبل أن تدمجهم في دورة تكوينية؟ نعم  لا

7 - في اطار التكوين هل تم التركيز على:

- الجوانب النظرية: عن طريق: - المحاضرات  - المناقشات والندوات  - المؤتمرات

الجوانب التطبيقية: عن طريق:

- المشرفين المباشرين  - التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة

- الاستعانة من خبراء من الخارج  - عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة

أخرى

حدد: .....

8- ماهي مكانة التكوين عندك؟

- تحسين الوضعية الاجتماعية  - تنمية المهارات والقدرات الفكرية والبدنية

الحصول على الترقية  - وسيلة للراحة الشخصية

أخرى حدد: .....

09- هل تهتم المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات العامل؟ نعم  لا

\* إذا كان نعم عن طريق:



- طرح أسئلة مباشرة - توزيع الاستثمارات

مراقبة سير العمل - تقييم الأداء

أخرى حدد.....  
.....

10- هل تعتقد أن الهدف من التكوين كان:

لتقليص الوقت الضائع في أداء المهام  لاكتساب متطلبات مهنة جديدة

-زيادة معرفتك الجيدة بالآلات الطبية (الكفاءة المهنية)

-مواكبة المستجدات التكنولوجية الحديثة

أخرى حدد.....  
.....

11- هل ترى أن الدورات التكوينية ساعدتك على:

-التحكم في الوسائل التقنية  -السرعة في انجاز العمل

-انخفاض حوادث العمل  -الدقة في أداء المهام

12- هل ترى أن تجديد معلوماتك باستمرار يقلل من أخطائك المهنية ويزيد من رضاك في العمل؟

نعم  لا

13- ما هي أسباب سوء الأداء المهني-الوظيفي-للعامل بمؤسستك ؟

-قلة التكوين  -غياب نظم الحوافز المادية  -انخفاض مستوى الأجر

-غياب نظم الحوافز المعنوية

14- ماهي الوسائل التي ساعدتك على الاطلاع على ما هو جديد في مجال عملك؟

-عن طريق برامج التكوين - تهاد الشخصي

15- ماهو تقييمك لبرامج التكوين التي تسطرها مؤسستك؟ جيدة متوسطة ضعيفة

16- ما هو تقييمك لإجراءات التكوين المتواصل المتبعة في مؤسستك؟

.....  
.....  
.....

### المحور الثالث: بيانات حول الاحتياجات والأهداف التكوينية

- 1- هل درجة رضاك عن العمل لها علاقة بتكوينك؟ نعم  لا
- 2\_ هل تقوم الادارة باطلاع العاملين بالبرامج التكوينية؟ نعم  لا
- 3- هل ترى أن محتوى البرامج التكوينية يلئم مستواك العلمي؟ نعم  لا
- 4- في رأيك هل يساعد التكوين المتواصل على المعرفة بأنواع الأمراض المتفشية؟ نعم  لا

5- هل مشاركتك في التكوين كانت :

- بناءا على طلبك
- بناءا على ضرورات ومقتضيات العمل
- من قبل المؤسسة

6- هل ترى أن التكوين يساعد على متابعة مستجدات التخصص؟ نعم  لا

- 7- ماهي مكانة التكوين عندك؟
- تحسين الوضعية الاجتماعية
- تنمية المهارات
- الحصول على ترقية
- وسيلة للراحة الشخصية

8- هل تفكر في مغادرة المؤسسة؟ نعم  لا

9- هل خضوعك للتكوين يشعرك بالاحترام في عملك؟ نعم  لا

\*في حالة الاجابة بنعم هل يعود ذلك الى:

- الاعتراف بقدراتك في العمل
- احترام آرائك في العمل
- تقديم الشكر والثناء لك
- علاقات جيدة مع الزملاء

10-هل ترى أن التكوين يساهم في تعديل سلوكياتك من حيث؟

- قلة الشكاوى -تتفيذاً امر وتعليمات العمل -الانضباط التي
- الالتزام بأوقات العمل -قلة التغيب

11-هل التكوين المتواصل يساعد على تخطي صعوبات العمل والتقليل من دوران العمل؟

- نعم
- لا

12-هل تهتم بتحقيق أهدافك الشخصية قبل أهداف مؤسستك؟ نعم  لا

13-هل تشعر أن هذه المؤسسة هي مؤسستك؟ نعم  لا

14.هل التكوين المتواصل وحده قادر على تحقيق التوافق المهني للمورد

البشري؟.....

## دليل المقابلة المقننة:

الجنس:  ذكر  أنثى

السن :

الصنف المهني:

المستوى التعليمي:

س1. ما هو تقييمك للخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات الجزائرية العامة والخاصة؟

س2. هل ترى أن عملية التكوين المتواصل ضرورة حتمية لأي مؤسسة استشفائية؟

س3. هل توفر المستشفى محل الدراسة ميزانية خاصة لعملية التكوين المتواصل؟

س4. هل تخضع المستشفى كل عمالها لدورات تكوينية وكيف يتم تحديد الاحتياجات

التكوينية على صعيد الفرد والمؤسسة؟

س5. هل تتوفر المؤسسة على مؤطرين مختصين لتسطير تنفيذ البرامج التكوينية؟

س6. ما هو تقييمك لاستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة مجال الدراسة؟

س7. ما هي الصعوبات التي تعترض استراتيجية التكوين على الصعيد العمالي و على

صعيد المؤسسة؟

س8. هل ترى أنه بإمكان استراتيجية التكوين المتواصل أن تحقق التوافق المهني للمورد

البشري و يساعد على التحكم بالوظائف وتحقيق الاستقرار المهني؟

## قائمة المراجع:

### القواميس والمعاجم

1. ابن منظور: لسان العرب، المجلد (3)، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2008.
2. محمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1992.

### كتب التخصص

3. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة النشر، إدارة العمالة النسائية، المعادي الجديدة، القاهرة، 1979.
4. احمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2000.
5. أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، الإسكندرية، ط5، 2001.
6. بديع محمد القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، عمان، 2001.
7. ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسى : الإدارة الإستراتيجية مفاهيمونماذج تطبيقية،الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.
8. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية بيروت، 2002.
9. حسين أحمد الطعامي: التدريب مفهومه وفعاليتة، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
10. جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة جودة عبد المحسن، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، 2003.
11. جودت عزت عبد الهادي، سعيد حسنية العزة: التوجيه المهني ونظرياته، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
12. خضير كاظم محمود، يسين كاسب خرشة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيلة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
13. رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، ط1 لبنان، 2001. رواية حسن: مدخلات إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، مصر 2002.
14. زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
15. طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي لمؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2007.

16. سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، دار وائل للنشر والطباعة عمان الأردن. دون سنة.
17. سعد رياض: الصحة النفسية للعمال، دار الحكمة، المنصورة، ط1، مصر، 2005.
18. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن 2006.
19. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 عمان 2007.
20. عاطف محمد علي: إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، 1996.
21. علي عبد الرزاق جليبي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
22. عامر خضير الكبسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2005.
23. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصبار: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر ط1، عمان، الأردن، 2008.
24. عبد الغفار حنفي، حسين الفزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مديرية النشر والتوزيع جامعة قلمة، الجزائر، 2004.
25. عبد الرحمن توفيق: العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1994.
26. علي السلمي، ساطع أرسلان: تحديد الإحتياجات التكوينية، المنظمة للعلوم الإدارية، الأردن 1974.
27. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر 2001.
28. علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير على فعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة السعودية، الرياض، 1981.
29. غياث بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، دون سنة نشر.
30. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة 2001.
31. قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، منشأ المعارف، الإسكندرية، دون ذكر السنة.
32. صالح حسن الدايري: سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته، دار وائل للنشر، ط1، الأردن 2005.
33. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999-2000.
34. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 1987.

35. كمال الدسوقي: علم النفس ودراسة التوافق، ج2، دار النهضة العربية، بيروت، 1974.
36. كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.
37. مجدي أحمد محمد عبد الله: السلوك الاجتماعي وديناميته، دار المعرفة الجامعية، الأزارطية مصر 1996.
38. محمد عثمان: دراسات في علم النفس الصناعي، سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005.
39. محمود السيد أبو النيل: علم النفس بحوث عالمية وعربية، دار النهضة، بيروت، 1985.
40. محمد عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط2، الإسكندرية مصر 2002.
41. محمد إبراهيم حسان، محمد حسين العجمي: الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2007.
42. محمد إسماعيل: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة، الأزارطية، الإسكندرية 2005.
43. محمد عبد الفتاح دويدار: السلوك التنظيمي وتأثيره على التنمية البشرية، دار المطبوعات الجامعية مصر، 1997.
44. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الأردن، 2004.
45. محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، ط1، 2007.
46. محمد سعد سالم: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاجتماعية، ط1، دار الطباعة الحرة 2005.
47. محمود عبد الكريم، سعيد زياد المحياوي: إدارة مؤسسات التدريب المهني والتقني، ط1، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، 2001.
48. محمد سعيد أنور رمضان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزارطية الإسكندرية 2003.
49. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل: إدارة الموارد البشرية، ط1، مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
50. يوسف شبلي الزعيم: التأهيل المهني للمعوقين، دار الفكر، عمان، الأردن، 2005.
51. يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي للمؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، عنابة، 2005.

### كتب منهجية البحث العلمي

52. بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطبع والنشر، الجزائر 2004.

53. بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحوث الاجتماعية، ط2، دار القصة للنشر والتوزيع الجزائر، 2006
54. حسن عبد الله باشيوه وآخرون: البحث العلمي (مفاهيم، أساليب، تطبيقات)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
55. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة ميلة الجزائر، 2008.
56. زيان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، دار المعارف، مصر، 1974، ص232
57. طلعت ابراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع مصر، 1990.
58. لحسن عبد الله، وآخرون: البحث العلمي (مفاهيم، أساليب، تطبيقات)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.

## دوريات

### الرسائل والمذكرات الجامعية

59. إبراهيم بن مهنا المهنا : العلاقة بين الاتجاه نحو التقنية الحديثة والتوافق المهني، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس ، جامعة طنطا ، 2001 .
60. العلواني عديلة: تأثير طرق تمويل قطاع الصحة العمومية على أداء الخدمات في الجزائر دراسة حالة القطاع الصحي ببسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، مذكرة غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2004.
61. أرزقي عبد النور: محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 1997.
62. بودوح غنية: دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006.
63. بويعلي نصيرة: مكانة التدريب ضمن استراتيجيات المؤسسة من وجهة نظر المديرين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007.
64. ماهر عطوة الشافعي: التوافق المهني للمرضين والمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، قسم علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
65. كمال طاطاي: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الروبية مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، إشراف عبد الحميد زعباط جامعة الجزائر 2001-2002.

66. محمد منادلي: إدارة الموارد البشرية وسياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005/2006.

67. نزيهة بوعود: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، حالة مركب المحركات والإجراءات رسالة تحت إشراف عبد الوهاب تمام، فرع تسيير المؤسسات، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2001/2002.

68. هيام رفيق: التدريب وتنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، إشراف صالح فيلالي، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية، 2006/2007.

مواقع إلكترونية

69. [www.cilamique.fatwa.net/](http://www.cilamique.fatwa.net/) منتدى الجلفة، تاريخ التصفح 2014/02/24.

70. [www.dz.مجلس الأمة.](http://www.dz.مجلس الأمة.) ، منتدى الجزائري، تاريخ التصفح 2014/03/10.