جـامـعة مـولـود معمري تـيزي وزو
كـلـية العـلوم الإنـسانـية و الإجـتـماعيـة
قسـم عـلـم النـفس

التكوين و علاقته بالتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوليد الكهرربـاء و الغازSONALGAZ بـ راس جنات بومرداس

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص عمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالبين :

- أورشيد زيدان
- جودي رضوان

تحت إشراف الدكتورة:

د/ خمنو دنيا

السنة الجامعية : 2022/2021

كلمة شكر

نتوجه بأول شكر إلى المولى عز وجل الذي أنار دربنا ومكننا بفضله من القيام بهذا الإنجاز.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من فتح يداه لتكون لنا عونا، إلى من فتحوا قلوبهم فكانوا نعم الأصدقاء، كما لا ننسى أبداً إلى كل من ساهم في بناء هذا المستقبل الذي نفخر به.

كما نتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذة: خمنو دنيا مشرفاً على هذا البحث. وإلى كل الأساتذة الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة دون أن ننسى تقديم الشكر الجزيل لمسؤولي و عمال المؤسسة الوطنية لتوليد الكهرباء SONALGAZ كاب جنات بومرداس الذين تعاونوا معنا و على تقديمهم المساعدة اللازمة لنا.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما و أيضا إللى كل فرد من عائلتي و كذلك إلى كل أصدقائي دفعة ماستر عمل و تنظيم و إلى كل من ساندني من قريب أو من بعيد.

ز.أورشيد

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما و أيضا إللى كل فرد من عائلتي و كذلك إلى زوجتي التي كانت سندي في طول هذا المشوار،إلى كل زملائي في العمل و إلى كل أصدقائي دفعة ماستر عمل و تنظيم و إلى كل من ساندني من قريب أو من بعيد.

ر.جودي

ملخص الدراسة :

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع "التكوين وعلاقته بالتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوليد الكهرباء و الغاز SONALGAZ بـ راس جنات بومرداس" و قد هدفت إلى عن كشف العلاقة الموجودة بين المدة الزمنية للتكوين و التوافق المهني. كذلك العلاقة الموجودة بين الوسائل المستعملة في التكوين و التوافق المهني و أيضا محتوى البرامج التكوينية و التوافق المهني ثم الكشف عن العلاقات داخل المؤسسة بعد التكوين و التوافق المهني و أخيرا معرفة العلاقة الموجودة بين تحقيق الرضا و الثقة بعد التكوين و التوافق المهني.

لقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (90) عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين عمال المؤسسة الوطنية لتوليد الكهرباء و الغاز SONALGAZ ، و المقدر عددهم ب (126) عامل و لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه يساعد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع و وصفها وصفا دقيقا يعبر عنها بطريقة كمية تعطي لنا وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة و حجمها و درجتها، كما قمنا بتوزيع أداة الدراسة المكونة من استبيان خاص بالتكوين (من إعدادنا) و مقياس التوافق المهني **لهيو-م-بيل** على أفراد عينتنا قصد جمع البيانات الكافية عنهم من أجل التحليل الإحصائي و التحقق من فرضيات الدراسة و من أجل ذلك اعتمدنا على مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و التي قسنا بواسطتها (النسب المئوية، التكرارات، معامل الارتباط بيرسون، و معامل ألفا كرونباخ) و لقد توصلت دراستنا إلى النتائج التالية :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدة الزمنية للتكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوسائل و التقنيات المستعملة في التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محتوى البرامج التكوينية و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات داخل المؤسسة بعد التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الرضا و الثقة بعد التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.

Résumé de l'étude :

L'objet de notre étude actuelle est centré sur « **la relation entre la formation et l'ajustement professionnel chez les ouvriers de l'entreprise nationale de production de l électricité et de gaz SONALGAZ Cap Djenat Boumerdes**» et notre but derrière cette étude a été de découvrir en premier lieu la relation qui existe entre la durée de la formation et l'ajustement professionnel, ensuite la relation entre les moyens et techniques utilisées dans la formation et l'ajustement professionnel, et entre le contenu des programmes de la formation et l ajustement professionnel, aussi pour découvrir les relations humaines dans l entreprise après la formation et l'ajustement professionnel, et à la fin , c'est de savoir la relation qui existe entre la réalisation de la satisfaction ,la confiance après la formation et l'ajustement professionnel.

Après avoir centré notre étude sur sa partie théorique, on s'est penché sur le coté pratique ou nous avons adopté la **méthode descriptive** , ainsi que nous avons appliqué nos outils de recherche sur un échantillon qui se compose de **(90)** ouvrier qu'on a sélectionné de manière aléatoire parmi les ouvriers qui travaillent au sein de l'entreprise nationale de production de l électricité et de gaz SONALGAZ, et ces outils de recherche se composent d'un questionnaire qu'on a conçu sur la formation , et d'un test qui mesure l'ajustement professionnel, et afin de mesurer les données récoltées on a utilisé le logiciels d'analyse statistiques (SPSS.25), et après l'analyse statistique des hypothèses de notre étude on a abouti aux résultats suivants :

- Il existe une signification statistique entre la durée de la formation et l'ajustement professionnel chez les ouvriers de l'entreprise nationale de production de l électricité et de gaz SONALGAZ Cap Djenat Boumerdes.
- Il existe une signification statistique entre les moyens et techniques utilisées dans la formation et l'ajustement professionnel chez les ouvriers de l'entreprise nationale de production de l électricité et de gaz SONALGAZ Cap Djenat Boumerdes.
- Il existe une signification statistique entre le contenu des programmes de la formation et l ajustement professionnel chez les ouvriers de l'entreprise nationale de production de l électricité et de gaz SONALGAZ Cap Djenat Boumerdes.
- Il existe une signification statistique entre les relations humaines dans l entreprise après la formation et l'ajustement professionnel chez les ouvriers de l'entreprise nationale de production de l électricité et de gaz SONALGAZ Cap Djenat Boumerdes.
- Il existe une signification statistique entre la réalisation de la satisfaction, la confiance après la formation et l'ajustement professionnel chez les ouvriers de l'entreprise nationale de production de l électricité et de gaz SONALGAZ Cap Djenat Boumerdes.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	أ
الإهداء	ب
ملخص الدراسة باللغة العربية	ث
ملخص الدراسة باللغة الأجنبية	ح
فهرس المحتويات	خ
فهرس الجداول	ر
فهرس الأشكال	ز
مقدمة	01
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية	
1-إشكالية	04
2-فرضيات البحث	08
3-أهداف البحث	09
4-أهمية البحث	09
5-تحديد المفاهيم الأساسية للبحث	10
6-الدراسات السابقة	14
الفصل الثاني: التكوين	
تمهيد	25
1- ماهية التكوين	26
1-1-تعريف التكوين	26
1-2-خصائص عملية التكوين	27
1-3-أهمية التكوين	28
1-4-أهداف التكوين	29
1-5-أسس و مبادئ التكوين	30
2- أسباب عملية التكوين	33

3- أنواع التكوين	**36**
4- مسؤولية التكوين	**41**
5- طرق و أساليب التكوين	**42**
6- مراحل و تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني	**47**
6-1-مرحلة تحديد الاحتياجات	**47**
6-2-مرحلة تصميم البرامج التكوينية	**48**
6-3-مرحلة تنفيذ و تصميم البرامج التكوينية	**49**
7- التكوين في المؤسسة الوطنية لتوليد الكهرباء سونلغاز	**51**
7-1- أهمية التكوين في المؤسسة	**51**
7-2- أهداف التكوين في المؤسسة	**52**
7-3-أنواع التكوين في المؤسسة	**53**
7-4- الجهات والوسائل المساندة لعملية التكوين في المؤسسة	**55**
7-5-مخطط التكوين في المؤسسة	**58**
7-6- عقد التكوين	**66**
8- معوقات و مقومات عملية التكوين	**69**
خلاصة الفصل	**70**
الفصل الثالث: التوافق المهني	
تمهيد	**71**
أولا: التوافق العام	**72**
1-لمحة تاريخية حول تطور مصطلح التوافق	**72**
2-تعريف التوافق	**75**
3-العوامل المؤثرة في التوافق	**76**
ثانيا: التوافق المهني	**78**
1-تعريف التوافق المهني	**78**
2-اتجاهات تعريف التوافق المهني	**79**
3-نظريات التوافق المهني	**81**
4-تقسيمات التوافق المهني	**85**
5-أهمية التوافق المهني	**86**

6-العوامل المؤثرة في التوافق المهني	**87**
7-مظاهر التوافق المهني	**92**
8-سوء التوافق المهني	**93**
8-1-تعريف سوء التوافق المهني	**93**
8-2-أسباب سوء التوافق المهني	**93**
8-3-مظاهر سوء التوافق المهني	**93**
9- عوائق التوافق المهني	**94**
10- طرق و سبل تحقيق التوافق المهني	**95**
خلاصة الفصل	**97**
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	**98**
1-منهج الدراسة	**98**
2-الدراسة الاستطلاعية	**98**
3-وصف ميدان الدراسة	**99**
4-عينة الدراسة	**101**
5-خصائص عينة الدراسة	**101**
6-وصف أداة الدراسة	**108**
7-صدق و ثبات أداة جمع البيانات	**109**
8-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	**110**
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها	
- تمهيد	**111**
1-عرض نتائج الدراسة	**111**
2-مناقشة نتائج الدراسة	**118**
3-الاستنتاج العام	**122**
- خاتمة	**124**
توصيات و اقتراحات الدراسة	**125**

المراجع	
الملاحق	

فهرس الجداول:

رقم الجدول	محتواه	الصفحة
01	عدد العمال المكونين خلال السنوات 2007/2005	**64**
02	ميزانية التكوين خلال السنوات 2007/2005	**65**
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	**101**
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	**102**
05	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	**103**
06	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	**105**
07	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	**106**
08	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	**107**
09	الصدق البنائي لاستبيان الدراسة	**109**
10	قيم ألفا كرونباخ للاستبيان	**110**
11	نتائج اختبار الفرضية الأولى	**111**
21	نتائج اختبار الفرضية الثانية	**113**
13	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	**114**
14	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	**115**
15	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	**117**

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	محتواه	الصفحة
01	الأسباب و المؤشرات الداعية للتكوين	**35**
02	عدد العمال المكونين	**64**
03	ميزانية التكوين	**65**
04	اتجاهات تعريف التوافق	**80**
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	**102**
06	توزيع أفراد العينة حسب السن	**103**
07	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	**104**
08	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	**105**
09	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	**106**
10	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	**107**

مـقدمـة

يعتبر التكوين من أهم مقومات التنمية و التطور التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة التحديات و الضغوطات المختلفة،كما يعد عنصرا أساسيا ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق أعلى درجات الكفاية الإنتاجية بالتوازي مع تحقيق أعلى درجات التوافق المهني للأفراد.

لقد تزايدت الحاجة إلى الاهتمام باليد العاملة لتحقيق أهداف المؤسسات و ذلك لأنه الأساس داخل المنظمات و عليه اهتمت هذه الأخيرة على التكوين الذي هو الأساس و العنصر الأهم لتطوير المؤسسات الحديثة ،حيث أصبحت المؤسسات تساهم بدور فعال في العملية التكوينية لليد العاملة سواء تعلق الأمر بحاجياتها الخاصة أو المساهمة في إعداد غيرها من المؤسسات بعمال مؤهلين ،فهي بذلك تضيف مساهماتها إلى الجهود التي تقوم بها المراكز التكوينية التي لا تستطيع تلبية الحاجات المتزايدة في الطلب المستمر التي أصبحت تهتم به الكثير من الدول لما له من أهمية من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية على حد سواء.فإن التكوين يلعب دور الموازنة بين التطور و ضعف المهارات المكتسبة من قبل في مواجهة التغيرات،إذن فهو عملية أساسية في خلق التوازن المتواصل كلما احتاجت المؤسسات إلى ذلك ضمن التطور العام و الخاص (زيادة الإنتاجية،تنمية القدرات و المهارات الخاصة بالفرد) و هذا ما يؤدي إلى توافق مهني جيد و مرتفع داخل المؤسسة.

إن الفرد يحاول جاهدا على تحقيق ما يسمى التوافق الذي يعتبر من أهم مظاهر التوافق العام للفرد و ذلك لما يحققه من انسجام بين الفرد و المهنة.حيث يعد التوافق المهني المؤشر الفعال للحكم على أي مهنة بالنجاح أو الفشل، فعن طريقه يقاس رضا الفرد عن مهنته و هو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه حتى يحقق الرضا و الإرضاء في عمله.

فالتوافق المهني إذن يحقق من خلال حصول الشخص على عمل يناسب قدراته و إمكاناته و يرضى ميوله و طموحه و يشعره بالنجاح و التفوق يدرك من خلاله القبول و التقدير و رضا رؤسائه و زملائه و كل ذلك ينعكس على علاقته الاجتماعية مع أفراد البيئة المهنية من زملاء و مشرفين و يؤدي كل هذا إلى الرضي النفسي عن مكونات بيئته المهنية.و من هنا تكمن أهمية دراسة التوافق المهني لدى أي عامل كان.

تهتم دراستنا الحالية بدراسة متغيري " التكوين" و " التوافق المهني" و ذلك بهدف تسليط الضوء على ظاهرة شائعة في الوسط المهني باعتبار أن كل المهن تحتاج إلى تكوين بكل أنواعه و ذلك لإحداث تكيف الفرد مع مختلف الحالات و التغيرات التي تشهدها البيئة المهنية و هذا يؤدي إلى تحديد مدى توافقه المهني.

لأجل ذلك و استجابة لمتطلبات دراستنا التي تحمل عنوان " التكوين و علاقته بالتوافق المهني "حيث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين و يتمثلان في الجانب النظري و الجانب التطبيقي و قد قسمنا الجانب النظري إلى ثلاثة (03) فصول و هي:

الفصل الأول: تناولنا فيه إشكالية الدراسة و فرضياتها،أهميتها و أهدافها،إضافة إلى تحديد المفاهيم و المفاهيم الإجرائية للدراسة و أخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناولنا في هذا الفصل كل من تعريف التكوين،خصائص التكوين،أهميته،أهدافه و أسسه كما تطرقنا إلى أسباب و أنواع التكوين وكذلك طرق، أساليب التكوين، مراحل تصميم البرامج التكوينية أيضا معوقات و مقومات عملية التكوين و أخيرا التكوين في مؤسسة سونلغاز ببومرداس.

الفصل الثالث: جاء بعنوان التوافق المهني و قد تضمن التوافق العام حيث وضعنا لمحة حول تطوره و تعريفه و العوامل المؤثرة فيه، ثانيا التوافق المهني حيث تطرقنا إلى تعريفه،اتجاهاته،النظريات التي فسرته و أيضا تقسيماته،أهميته، العوامل المؤثرة فيه ومظاهره ثم

تطرقنا كذلك إلى سوء التوافق المهني و أسبابه و في الأخير عوائق التوافق المهني ، طرق و سبل تحقيقه.

أما الجانب التطبيقي فقسمناه إلى فصلين و هما:

الفصل الرابع : تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة حيث ذكرنا فيه المنهج المستعمل في الدراسة ثم الدراسة الاستطلاعية،وصف ميدان الدراسة،عينة الدراسة و خصائصها ثم وصف أداة الدراسة و في الأخير التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس: من خلاله قمنا بعرض و تحليل مختلف النتائج المتعلقة بفرضيات هذه الدراسة و قمنا أيضا بمناقشة نتائج فرضيات هذه الدراسة و تفسيرها ثم الخروج باستنتاج عام و تقديم العديد من التوصيات و الاقتراحات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للإشكالية

1- إشكالية البحث:

تشهد المؤسسات اليوم ظروفا في غاية الصعوبة ناتجة عما تشهده البيئة الخارجية من تغيرات سريعة و متنوعة في كافة مجالات العمل و الحياة، و أمام هذه الظروف الراهنة و التحولات السريعة التي تعرفها البيئة الخارجية أصبحت المنظمات بصفة عامة و المؤسسات الصناعية بصفة خاصة تواجه عدد لا يحصى من التحديات التي أفرزتها تلك المتغيرات و لقد أدى الاتجاه المتزايد نحو العولمة إلى ظهور مفاهيم جديدة فرضت نفسها بحدة أمام المؤسسات نقصد بذلك المنافسة العالمية أمام المؤسسات العملاقة .

و تعتبر المنافسة العنصر الأكثر تأثيرا في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات في انجاز أهدافها و النتائج التي قامت من اجلها ،و عليه فانه لم يعد أمامها من سبيل إلا تدعيم و تنمية قدراتها و ركائزها و العمل المستمر على تعزيز مركزها السوقي،الشيء الذي لا يتحقق باعتماد المؤسسة على ما لديها من موارد طبيعية و رأسمال فقط بل أصبح لزاما على المؤسسات التي ترغب في البقاء الاهتمام بالمورد البشري الذي يعد من أهم موارد المؤسسة كما انه مصدر كل نجاح دائم و العمل على تسييره و الاستثمار في طاقاته و ذلك عن طريق التكوين الذي يعتبر الوسيلة الفعالة لتحقيق ذلك.

فالتكوين هو تلك العملية المنظمة و المستمرة التي تكسب الفرد المعارف و المهارات و القدرات و الاتجاهات و الأفكار و الأداء اللازم لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حاليا أو مستقبلا و ذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم،فالتكوين لهم أهمية كبيرة في حياة المؤسسة و هذا يعتمد على وضع برامج تكوينية فعالة و ناجحة تأتي بالفائدة على الفرد و المؤسسة.

حيث يرى **فهد بن السعدون (2013)** في دراسة قام بها في هيئة التحقيق و الإدعاء العام بمنطقة الرياض في العلوم الأمنية تخت عنوان دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين ،حيث أجريت هذه الدراسة على (217) موظف اختيروا بطريقة

عشوائية و لذلك لمعرفة ما مدى إسهام تلك البرامج في تحسين الأداء ، و خلصت النتيجة بان هناك مساهمة متوسطة في تحسين أداء العمال عن طريق البرامج التدريبية.

كما يرى **بوقطف محمود 2014/2013** في دراسة قام بها و ذلك لمعرفة مدى مساهمة التكوين في تطوير قدرات و سلوك الموظف و كذلك علاقته يرفع أداء الموظفين و هذه الدراسة أجريت بجامعة عباس لغرور خنشلة و توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر احد الأسس و المتطلبات الضرورية من اجل تحسين مستواهم و تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم و تعديل سلوكهم و تحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات لمواكبة التطورات السريعة.

و للتكوين أيضا يلعب دور جد هام في رفع إنتاجية المؤسسات الاقتصادية حيث أنها تجعل من أهم أهدافها هو جعل المؤسسة تعمل على رفع قدراتها الإنتاجية و ذلك استعدادا للدخول في المنافسة.

حيث قام **كمال طاطاي في 2003** بدراسة بمركب السيارات الصناعية (CVI) بالرويبة و ذلك بمعرفة الطرق التي يمكن إتباعها لترقية و تحسين أدائهم من اجل الرفع من إنتاجيتهم حيث توصلت الدراسة إلى انه هدف التكوين عام يعمل على تنمية و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر و هو رفع كفاءة المؤسسة و زيادة فعاليتها و إنتاجيتها.

كما أن التكوين في الوقت الحالي لا يقتصر على تنمية القدرات البشرية في التحكم لوظيفة ما بل أداة لعقلنة و تسيير الموارد البشرية إلا انه يبقى دون فائدة و ذلك لوجود قصور في البرامج التدريبية و التخطيط و كذلك عدم إعطاء الأهمية لعامل التوافق المهني حيث يعاني العمال في المؤسسات و كذلك المؤسسات فمرض الفرد يؤثر على المؤسسة و يؤدي ذلك إلى عدم السير في طريق العولمة السريعة للعالم.

و هذا الوضع من شانه أن يخلق الكثير من الصعوبات و المشكلات للمؤسسة و للعمال و من أهمها نقص الفعالية و الإنتاجية و المر دودية،عدم مواكبة التطور التكنولوجي أما بالنسبة للعمال فيشكل عدة اضطرابات منها نفسية اجتماعية و شخصية أو ذاتية حيث يستدعي دائما إعداد برامج تكوينية مستمرة من اجل تعويد العمال على التغيرات السريعة الخارجية للمؤسسة و الداخلية.و لهذا فان المؤسسات تسعى دائما لإحداث التوافق المهني داخل مؤسساتها.

إن الفرد آو العامل مضطر لإحداث علاقة توافق مع البيئة المحيطة به حيث تتطلب منه أن يغير سلوكه أو يعدله كلما حدث تغيير داخل البيئة ،و انه يواجه عدة مشكلات و صعوبات مما يستلزم منه إيجاد سلوك مناسب آو خفض التوتر و الضغط.و عرف **(MILLER 1964)** التوافق أن :" التوافق المهني من منظوره الاجتماعي من خلال الحاجات و المتطلبات التي تفرض إشباعها في وضعية العمل ،داخل جماعة العمل،عن طريق التركيبة الاجتماعية لنظام العمل" **(أحمية،1989،ص ص 26.27).**

أما **(SCOTT)** فقد أشار أن "التوافق المهني هو توافق الفرد مع بيئة عمله،فهو يشمل توافق الفرد مع مختلف العوامل البيئية التي تلازمه في مجال عمله و توافقه مع التغيرات التي تظهر على هذه العوامل مع مرور الزمن ،و توافقه مع خصائصه الذاتية" **(ابو النيل،1985، ص 35).**

و يعتبر التوافق المهني من المواضيع التي صادفت اهتمام الباحثين باعتباره دالا على الراحة النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية داخل المنظمة.

حيث بينت دراسة مجموعة من باحثي جامعة "**ميني سوتا**" أن التكيف يستدل به عاملين هما الرضا و الإرضاء و هو تقبل العامل العمل و ظروفه البيئية التي تميزه أما الإرضاء فيعبر عن كفاءة العامل و أهميته ،كما بينت أن التوافق المهني يتأثر بعامل السن ،و مستوى التعليم،نمط و التدريب الذي يتلقاها لفرد.**(ابو النيل،1995،ص 269).**

أن وجود خلل في التكوين أو قصور في البرامج التكوينية يؤدي إلى عدم نجاح عملية التكوين مما يؤثر على نفسية العامل و يسبب له ضغط عمل.حيث أن دراسة **مكناسي (2007)** حول التوافق المهني و العلاقة الموجودة بضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسات العقابية بالبيئة الجزائرية و ذلك على عينة قدرت ب (138) موظف و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد التوافق المهني و متغير الضغط من خلال أعراض جسدية و نفسية و سلوكية و أن كلما ازداد مستوى الضغط في العمل ينخفض مستوى التوافق المهني .

إن المؤسسات الجزائرية بعد الاستقلال إلى يومنا هذا احتوت على مورد بشري غير مؤهل أو ناقص في مؤهلاته رغم الجهود المبذولة إلا أن هناك نقائص و ممارسات سلبية ناتجة عن عدم التوافق المهني لدى العمال أو ناتجة عن عدم استجابة المنظومة التكوينية لمتطلبات هياكل الاستخدام مما أدى إلى وجود مشاكل على مستوى هذه المؤسسات حيث نجد أن هناك العديد من العمال لديهم تكوين جيد و لكن لا يتوافق مهنيا نظرا لغياب استراتيجيات و دراسات معمقة لحل هذه المشاكل في مؤسساتنا .

و من هذا المنطلق جاءت دراستنا لتسليط الضوء على التكوين و علاقته بالتوافق المهني لدى عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء **SONALGAZ**، و على هذا لا يتسنى لنا إلا الوقوف ميدانيا على واقع التكوين و التوافق المهني. و للوصول إلى هذا المبتغى سنحاول الإجابة عن التساؤل التالي من خلال دراستنا هذه، ألا و هو:

هل توجد علاقة بين التكوين و التوافق المهني لدى عمال وحدة إنتاج الكهرباء براس جنات ولاية بومرداس؟

2- فرضيات البحث:

الفرضية العامة:

هناك دلالة إحصائية بين التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.

الفرضيات الجزئية:

1-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدة الزمنية للتكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.

2-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوسائل و التقنيات المستعملة في التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.

3-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محتوى البرامج التكوينية و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.

4-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات داخل المؤسسة بعد التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.

5-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الرضا و الثقة بعد التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.

3- أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي.

- التعرف على آلية التكوين في المؤسسة الوطنية لتوليد الكهرباء
- تحديد مواطن القصور و الضعف الموجود في البرامج التكوينية لمعالجتها و رفع مستوى التوافق المهني لضمان إنتاجية قصوى.
- معرفة العلاقة الموجودة بين التكوين و مستوى التوافق المهني.
- معرفة إذا هناك علاقة بين التكوين و التوافق المهني حسب متغير السن و الجنس.
- محاولة التعرف إذا كان التكوين يساهم في رفع مستوى التوافق المهني.
- تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات و التوصيات اللازمة لتفعيل و تحسين البرامج التكوينية و كذلك كيفية رفع مستوى التوافق المهني لدى العمال.

4- أهمية البحث:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في الآتي :

- يعتبر التكوين من أهم أنشطة الموارد البشرية التي تعمل على تنمية قدرات ، مهارات و توجيه سلوك العمال .
- يعمل التكوين على تحسين و رفع مستوى التوافق المهني لدى العمال مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين العمال و أرباب المؤسسات .
- يساعد التكوين في اتخاذ القرارات جيدة و حل مشاكل بطرق سلبية.
- التنمية الشخصية و الوظيفة للعمال خلال التكوين .
- إكساب للعمال معارف جديدة.
- زيادة الفهم و الوعي لدى العمال و ذلك بدراسة علاقة التكوين ومستوى التوافق المهني.

5- تحديد المفاهيم الأساسية للبحث :

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المهمة التي يحتاجها الباحث في دراسته حيث تساعده في وضع إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة بحثه و حتى لا تفهم غير دلالاته المقصودة فيها بالبحث حيث تم تحديد هذه الدراسة كل من التكوين ، التدريب ، مستوى التوافق المهني .

5-1- تعريف التكوين:

ا/ **لغة:** تكون، تكوين:إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، و معناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة و الشكل (**قاموس مرشد الطلاب، 2002،ص 178)**

ب/ **التعريف الاصطلاحي:** هناك عدة تعار يف و من بينها ما يلي :

1-عرفه **الهيتي** على أنه " تغيير مهاري معرفي و سلوكي في خصائص الفرد الحالية و المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أدائه العملي و السلوكي بشكل أفضل " **(علي ، 1975، ص266)** .

2-و قد عرفه أيضا بأنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات و المهارات و الاتجاهات **(عبد الكريم و ليلى ، 1976،ص 594)** .

3-كما عرف **عبد الباقي** بأنه : " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيارة معدلات أداء الأفراد في عملهم "**(صلاح الدين ، 2001 ،ص69)**.

- نستخلص من التعاريف السابقة أن التكوين عملية تكسب مهارات و قدرات عالية وذلك لتغيير سلوكات العمال أثناء تأدية مهامه .

4- يعرفه **فانتييه ريمون (VANTIER Raymand)** على أنه : " مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد و الجماعات تضمن بكفاءة انجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة " **(55،1990، Raymand)**.

5-أما **ديفيد (David J-C)** فيعرفه على أنه : " الأنشطة المخططة التي تهدف إلى إكساب العاملين معارف ومهارات و قدرات جديدة تمكنهم من أداء العمال الموكلة لهم بكفاءة " **(David،188)**

ج/ تعريف الإجرائي :

إن التكوين يعبر عن الجهود المتوازنة و المتكاملة من جميع أطراف أو المعنيين بالتكوين قصد مساعدة العمال على معرفة المحيط الذي يعمل فيه و ذلك عن طريق تعلمه كل ما يتعلق بمنصبه أو المنصب الجديد و كل ما في المؤسسة حيث يكتسب العامل بالمؤسسة المعارف النظرية و الأدوات التطبيقية و يطور قدراته و كفاءاته و يؤدي مهامه بالطريقة المناسبة .

5-2 – تعريف مستوى التوافق المهني:

أ/ **المستوى لغة:**ورد في معجم الوسيط بأن المستوى هو الدرجة أو المكانة التي عليها الشيء **(الوسيط، 1985، ص484).**

و المستوى كذلك هو وضع يبرز حالة المفحوص بعد اختباره أو معرفة أرائه **(عاقل ، 1988 ،ص212)**

ب/ **التوافق لغة:** تعددت معاني التوافق في المعاجم اللغوي ، حيث يتم إلقاء الضوء على النحو التالي :

1-**حسب المنجد المنجد الأبجدي(1978 ، ص297)** فقد تم تحديد مصطلح توافق ، توافقا (وفق) القوم في الأمر ، ضد تحالفوا ، تقاربوا ، تساعدوا ا في حين أشار **هاديه (1979 ،ص 23)** توافق ، تتوافق توافقا / الجماعة : اتفقت في الأمر ، تقاربت .

كما أشار أيضا **ابراهيم (1972 ،ص1047)** " أن التوافق يسلك المرء مسلك الجماعة و يتجنب ما عنده من شذوذ في الخلق و السلوك " . في حين أشار **أبو حطب** و **فهمي (1984 ، ص84)** غلى أن التوافق **(Adjustement)** هو : "تلاؤم الكائن الحي مع البيئة إما يتغير سلوكه أو بتغيير بيئته أو بتغييرهما معا " أما الفرد المتوافق (**Adjustement individual**) فهو "الفرد ذو علاقات طيبة مع بيئته الطبيعية الاجتماعية و بذلك يحقق لنفسه الاستقرار الوجداني " .

ج/ **اصطلاحا:**

- **أولا: التوافق العام:**

حسب **LAZARUS (1969)** " فإن التوافق هو مجموعة من العمليات النفسية التي تساعد الفرد في التغلب على المتطلبات و الضغوط المتعددة "

أما **BRUNO** فقد أشار إلى " أن التوافق هو الإنسجام مع البيئة ، و تشمل القدرة على إشباع أغلب حاجات الفرد و مواجهة معظم المتطلبات الجسمية و الإجتماعية " **(سفيان ، 2004)** .

- من خلال هذين التعريفين نستنتج أن التوافق هي عمليات نفسية يعود إليها الفرد و ذلك لمواجهة مختلف الصعوبات أو الموافق التي تعترض طريقه و ذلك مختلف الضغوطات التي تمارس عليه أثناء حياته سواء نفسية أو على مستوى المجتمع و يمكن أن تكون بينه و بين علاقته مع البيئة الخارجية لتحقيق الانسجام مع بيئته .

- **ثانيا: التوافق المهني:**

حسب **بدوي (1980)** "فان التوافق المهني هو مدى ملائمة شخصية الفرد و ميوله و مؤهلاته للمهنة التي يمارسها".يشير هذا التعريف إلى أن التوافق المهني هو مدى ملائمة استعدادات الأفراد لمتطلبات المهنة التي يمارسونها.

أما **(SCOTT)** فقد أشار أن "التوافق المهني هو توافق الفرد مع بيئة عمله،فهو يشمل توافق الفرد مع مختلف العوامل البيئية التي تلازمه في مجال عمله و توافقه مع التغيرات التي تظهر على هذه العوامل مع مرور الزمن ،و توافقه مع خصائصه الذاتية" **(ابو النيل،1985،ص 35)** .

من خلال التعريف فان التوافق المهني يتمثل في توافق الفرد مع محيط عمله بما يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعية و اجتماعية و ما يطرأ على هذه البيئة من تغيرات من وقت لآخر.

عرفه **محمود عوض** التوافق المهني بأنه " العملية الديناميكية المستمرة التي يقوم بها لتحقيق التلائم بينه و بين البيئة المهنية (المادية و الاجتماعية) و المحافظة على هذا التلائم".(**عباس محمود،1987،ص11**).

و كما عرفه عبد الحميد بان " التوافق المهني هو حالة من لاتساق مع نسق و انه عملية دينامية و ليست نهائية"(**عبد الحميد،1989،ص 132**).

- نستنتج من خلال هذه التعاريف أن التوافق المهني جزء من التوافق العام للفرد و الذي يشمل توافقه مع محيط العمل و بما يتضمنه من علاقات اجتماعية مع فريق و ظروف العمل الفيزيقية ،ساعات العمل،نوع العمل،كما يتحقق التوافق المهني بتدخل التاريخ المهني للعامل المتمثل في الخبرة و الاقدمية في العمل.

د- إجرائيا:

التوافق المهني هو تلك العملية المستمرة التي يقوم بها العامل داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء و الغاز من اجل تحقيق التكيف و الشعور بالرضا و الإنسجام مع البيئة المهنية في المؤسسة.

6- الدراسات السابقة:

قمنا بالبحث حول الدراسات التي تناولت موضوعنا الذي هو التكوين و علاقته بمستوى التوافق المهني إلا انه لم نجد دراسات مشابهة تماما لموضوعنا الحالي حيث قسمنا الدراسات التي وجدناها على النحو التالي:

6-1- الدراسات التي تناولت متغير التكوين:

- **باللغة العربية:**

1-**دراسة عمار بن عيشي:** مذكرة ماجستير تخصص علوم تجارية جامعة محمد بوضياف ،كلية العلوم الإقتصادية،المسيلة 2006/2005 بعنوان تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب-دراسة حالة في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز موضوع التدريب في المؤسسات بالإضافة إلى ربطه بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسينها في السوق، و قد قام الباحث ببناء استبيان و كانت أهم النتائج أن هناك طريقتين لتقييم أداء العمال بالمؤسسة الأولى تجري كل شهر و هي متخصصة لمنح العلاوات و المنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي آو بعد الانتهاء من كل دورة من اجل تقييم مهارات الأفراد.

2-**دراسة عبد العزيز نعمان 2008** تحت عنوان علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية في الإدارة الوسطى –دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس علاقة التكوين بأداء الأفراد في الإدارة الوسطى في الجامعة و إلى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية و أفراد الإدارة الوسطى في العملية التكوينية من حيث (تحديد الاحتياجات التكوينية،اختيار المتكونين ،تصميم الدورات التكوينية و تقييم العملية التكوينية)، و قد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في الجامعة و البالغ عددهم (240) موظف و موظفة حيث يقسمون إلى فئتين حسب طبيعة الدراسة و هي القيادات الإدارية الأمين العام و الأمناء العاملون المساعدون و مدير العموم و في حكمهم و البالغ عددهم(70) موظفا و موظفة و من مديري الإدارات و رؤساء الأقسام (الإدارة الوسطى) البالغ عددهم 170 و قد اقتصرت الدراسة على الأفراد الذين التحقوا بالدورات التكوينية و كانت نتائج الدراسة كما يلي:

أظهرت الدراسة أن أسلوب اختيارا لمتكونين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتكونين كما أن الوساطة و الآراء الشخصية دور في اختيار المتكونين مما ينعكس بالسلب على التكوين.

- إن الدراسة السابقة ركزت أكثر على الاحتياجات التكوينية و كذلك الأساليب مقارنة بدراستنا التي ستركز على عملية التكوين للعمال و كذلك الطرق الجيدة و الفعالة لتطوير كفاءات و قدرات العمال في المؤسسة.

3-**دراسة عمر بلخير جواد 2009/2008** تحت عنوان دور التكوين في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية–دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي–رسالة ماجستير جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان.

تهدف الدراسة إلى إظهار إلى أي مدى تعمل المؤسسة الجزائرية إلى تطبيق و ممارسة التكوين و كذلك تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين و تأهيل الأفراد و هذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة.

لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي في الجزء النظري أما الجزء الميداني استعمل المهج التحليلي حيث يقارن و يفحص النتائج المتحصل عليها.

الباحث توصل إلى النتائج التالية:

- هدف الدراسة هو هدف عام و هو تنمية معلومات و مهارات الأفراد و تغيير و تعديل سلوكهم
- اختلاف الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينه

- ساعدتنا هذه الدراسة في الإلمام بموضوع التكوين و معرفته بالتفصيل و كذلك استيعابه بشكل جيد.

4-**دراسة منير بن دريدي 2010/2009**،رسالة ماجستير بعنوان " إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية-التدريب و التحفيز-دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء -سونلغاز عنابة،و هي مذكرة تخرج في علم الاجتماع بجامعة قسنطينة.

تهدف الدراسة إلى محاولة معرفة ما يجري ميدانيا من خلال الوقوف على وضع التدريب في المؤسسة لتدريب عمالها حيث اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي حيث تحصل على النتيجة التالية:

- نجاعة إتباع الأساليب التكوينية الحديثة حيث تساهم في تنمية فعالة لقدرات و كفاءات العمال.

- استعملنا هذه الدراسة و ذلك لأنها جد قيمة لكون الباحث أجرى الدراسة في مؤسسة سونلغاز الذي يعتبر أيضا نفس ميدان لدراستنا غير انه ليس في نفس الولاية و كذلك هي مؤسسة نقل أما نحن فهي مؤسسة إنتاج كما ساعدتنا في فهم عدة نقاط و توضيحها مثل نجاعة أساليب التكوين الحديثة.

- **باللغة الأجنبية:**

1-**دراسة ANDY COSH ET ALAIN HUGHES 2003** بعنوان العلاقة بين التدريب و جودة الأداء الوظيفي و هو بحث تم إجرائه بإشراف مركز بحوث العمال التابع لكلية التربية في جامعة كامبردج في جوان 2003.

الهدف من الدراسة هو معرفة اثر التدريب على جودة أداء العاملين العاملين و ذلك في منظمات مختلفة.استعمل الباحث النهج المقارن بين أداء العاملين في منظمات مختلفة الذين تلقوا تدريب قبل الخدمة و العاملين الذين لم يتلقوا تكوينا، أما فيما يخص أدوات تحليل البيانات فقد استعمل كل من المقابلة، الاستمارة، تحليل الوثائق و مقاييس التحليل الإحصائي.

تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

إن العمال الذين تلقوا التكوين يفوق أدائهم من حيث الجودة من الذين لم يتلقوا تكوينا،وقد اعتمد الباحثان في قياس جودة الأداء على مقياسين أساسيين و هما : الزيادات في الرواتب و القدرة التنافسية للمنظمات

إن العامل المتدرب يتقاضى أجر على من العمال الذي لم يخضع للتكوين رغم أدائها لنفس الوظيفة في منظمتين مختلفتين ذات تخصصات متشابهة.

- ركزت هذه الدراسة على التكوين و المقارنة بين المتكون و الغير المتكون من خلال الزيادة في الأجر و الأداء للعمال وكانت الاستفادة هنا في زيادة المعارف و الأفكار الجديدة حول موضوع التكوين.

  أما نقاط الاختلاف تتمثل في استعمال المنهج المقارن و تحليل الوثائق بينما نعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي و الاستبيان كأدوات جمع البيانات .

2- **دراسة أمير النجا ، أمين عمران** و هما مقال في إدارة الأعمال العدد 4 سنة 2013 و عنوان الدراسة هو :" The effect of training on employée performance " تهدف

هذه الدراسة إلى تحقيق في معنى و أهمية التدريب التعرف على العلاقة بين التدريب و أداء الموظفين و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

أن التكوين له أهمية كبيرة قي تحسين أداء الموظفين ووجود علاقة طردية بين التكوين و الأداء .

- في هذه الدراسة أو المقال لم نجد المنهج المتبع ، العينة و كذلك أدوات جمع البيانات و لكن ساعدتنا في فهم العلاقة بين الجانب النظري حيث ذكر أهمية التكوين في مجال العمل .

6-2- الدراسات السابقة التي تناولت المتغير الثاني و هو التوافق المهني :

- **باللغة العربية:**

1- **دراسة سعيد محمد المهنا (2002)** بعنوان : العلاقة بين التوافق المهني و الدافعية للانجاز لدى موظفي جمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض .

هدف الدراسة هو توفير بعض المعلومات العلمية عن التوافق المهني و الدافعية للانجاز لدى موظفي الجمارك .

تكونت عينة الدراسة من 255 موظفا بمطار الملك و قد توصلت الدراسة إلى أن غالبية أفراد العينة يشعرون بالرضا عن انجازهم للمهام و الأعمال .و أن أعمالهم توفر لهم خبرة جيدة حيث أنه كلما ازدادت خبرتهم الوظيفية ازداد توافقهم في العمل و كذلك دخول عامل التحفيز المادي و المكافآت مما يحقق رضا العمال .

- هذه الدراسة يذكر المنهج المتبع و لكن استفدنا منها لكونها تطرقت لعنصر التحفيز المادي و الخبرة .

2- **دراسة بوعطيط سفيان 2007** بعنوان "طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني " بمركب ميتال ستيل عنابة و هي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير قسم علم النفس و علوم التربية و الأرطفونيا .

هدفت الدراسة إلى معرفة وجود علاقة بين الإشراف السائد في المؤسسات و توافق عمالها مهنيا. حيث استعمل الباحث المنهج الوصفي الذي هو المناسب لهذه الظاهرة اعتمادا على جمع البيانات عن طريق الاستمارة ، المقابلة الشخصية المفتوحة مع المشرفين و الرؤساء الأقسام . حيث طبقت هذه الدراسة على عينة متكونة من 80 فرد من أصل 166 عاملا أي نسبة 48% من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية.

و تلخصت نتائج الدراسة فيما يلي:

لا يمكن رد التوافق المهني الذي يتمتع به العمال في هذه المؤسسة إلى عامل الإشراف فقط و لكن هناك عوامل أخرى لها تأثير على التوافق المهني.

- النتيجة الأساسية التي توصلت إليها هي وجود علاقة ايجابية بين التوافق المهني و نمط الأشراف حيث أن هذه الدراسة ساعدتنا في معرفة بعض العوامل التي تؤثر في توافق العامل مع عمله و كذلك كونها لها متغير يتوافق مع دراستنا الحالية و هو التوافق المهني إذن يمكننا معرفة أكثر على هذا الموضوع.

3-**دراسة مكناسي محمد 2007** بعنوان "التوافق المهني و علاقته بضغوط العمل" بمؤسسة إعادة التأهيل و هي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير.

قدرت عينة الدراسة ب (138) موظف حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد التوافق المهني و متغير الضغط من خلال أعراض جسدية و نفسية و سلوكية و أن جميع هذه العلاقات عكسية و أن مستوى الضغط في العمل يزداد بانخفاض درجة التوافق المهني في

محيط العمل و وجود علاقة ارتباطيه بين درجة التوافق المهني م متغير العمر و سنوات الخبرة.

- هذه الدراسة مكنتنا من إثراء الجانب النظري حول متغير التوافق المهني و الاختلاف مع دراستنا أن التوافق المهني في هذه الدراسة هو متغير مستقل و أما في دراستنا فهو متغير تابع و هكذا سنستفيد أكثر.

4-**دراسة بدرية بنت محمد بن يوسف الرواحية 2016** بعنوان التوافق المهني و علاقته بالفاعلية الذاتية المدركة.

و هدف الدراسة هو معرفة مستوى التوافق المهني لدى الموظفين و كذلك مستوى الفعالية الذاتية المدركة لديهم،اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الإرتباطي القائم على تحليل المعلومات و الارتباط. طبقت الدراسة على عينة قدرت ب (262) من أصل (784) موظف أي بنسبة 33 % من مجتمع الدراسة و أهم نتائج هذه الدراسة نجد:

- ارتفاع مستوى التوافق بنسبة كبيرة لدى الموظفين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعود لمتغير المؤهل العلمي بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعود لمتغير الجنس لصالح الذكور و أيضا لمتغير الخبرة.
- أن هذه الدراسة لها أهمية كبيرة و ذلك للاستفادة القيمة حيث تطرقت إلى العديد من الجوانب حول موضوع الدراسة و التي كانت في غاية الأهمية.
- **باللغة الأجنبية:**

1-**دراسة CHANG 1975** تحت عنوان علاقة الاحترافية بالتوافق المهني .

و قد أجريت هذه الدراسة على عينة مقدرة ب (296) من ممرضين بالصين،و ذلك بهدف البحث عن مجموعة من المتغيرات المتمثلة في الثقة بالنفس ،الكفاءة المهنية و علاقاتهم،إمكاناتهم و خبراتهم بالميدان الصحي و مدى ارتباطها بالتوافق المهني .

أشارت النتائج إلى إن الممرضين ليسوا محترفين بما فيه الكفاية إلا إن مستوى توافقهم المهني كبير من حيث الكفاءة المهنية، الثقة بالنفس و عدم وجود علاقة بين علاقاتهم في ميدان العمل و مستوى توافقهم المهني.

- إن هذه الدراسة جد مهمة لكونها بينت لنا عوامل أخرى تدخل للتأثير في التوافق المهني كالثقة بالنفس، العلاقات، الكفاءة المهنية حيث هي عوامل تساعدنا في التقدم أكثر في موضوعنا و الإلمام به جيدا..

- **التعقيب على الدراسات السابقة:**

إن من خلال عرضنا للدراسات السابقة سواء التي تنتمي إلى المتغير الأول و هو التكوين أو المتغير الثاني و هو التوافق المهني ،لاحظنا غياب الدراسات التي تناولت المتغيرين في آن واحد بالإضافة إلى قلة الدراسات الأجنبية التي تناولت التوافق المهني .

في جمعنا للدراسات السابقة حاولنا جلب دراسات جديدة بمعنى أنها دراسات حديثة و ذلك لإعطاء الحداثة لبحثنا المتواضع و هو التكوين و علاقته بمستوى التوافق المهني.

إن كل الدراسات السابقة آلت تطرقنا إليها أعانتنا في دراستنا هذه حيث أن جميع الدراسات بينت أهمية التكوين في تنمية القدرات،كفاءات و مهارات العمال و خصائص تساعد في توافقهم المهني مما يؤدي إلى رفع فعالية و إنتاجية المؤسسة.

اهتمت الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التكوين بالتدريب و البرامج التكوينية حسب دراسة **بن عيسى** حيث أظهرت في نتائجها أن هناك طريقتين للتقييم حيث أنها أهملت عدة جوانب للبرنامج الفعال الذي يؤدي إلى نجا عته و نجاحه،أيضا دراسة **بلخير جواد** التي هدفت إلى إظهار مدى عمل المؤسسة الجزائرية في تطبيق و ممارسة التكوين حيث أن نتائجها هي اختلاف الاحتياجات التكوينية و ذلك حسب المستوى الذي يتطلب تكوينه،و نلاحظ في هذه الدراسات غياب عدة جوانب منها القدرات و الكفاءات و كذلك الخبرة الميدانية.

أما دراسة **دريدي** تهدف إلى معرفة ما يجري ميدانيا داخل المؤسسة و أظهرت نتائج ناجعة و كبيرة في إتباع أساليب تكوينية حديثة تساهم في تنمية فعالة لقدرات و كفاءات العمال و اعتمدنا كثيرا على هذه الدراسة لكونها مشابهة لدراستنا الحالية و كذلك طبقت في مؤسسة مشابهة ألا و هي مؤسسة سونلغاز غير أنها ليست في منطقة واحدة مع دراستنا التي هي متمركزة في كاب جنات بولاية بومرداس.

أما فيما يخص المتغير التابع فان الدراسات التي تناولته فقد ركزت هي الأخرى على عدة جوانب و أبعاد و أهملت كذلك جوانب أخرى،فحسب دراسة سعيد محمد اهتمت بالرضا في العمل بالاعتماد على التحفيز و أهملت جوانب أخرى مثل الإشراف الجيد و المتابعة الفعالة فغياب هذا الخير يؤثر على توافق العمال مهنيا و لكن دراسة **بوعطيط** اهتمت بالإشراف لتحقيق توافق مهني جيد و يعد الإشراف عامل جد مهم لتحقيق التوافق.

أما دراسة **مكناسي** التي هي دراسة جزائرية ركزت على التوافق المهني و علاقته بضغوط العمل حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد التوافق المهني و متغير الضغط من خلال أعراض جسدية و نفسية و سلوكية ،و بينت نتائج الدراسة أن كلما كان الضغط منخفض كان التوافق المهني عالي والعكس صحيح،ونلاحظ أن هذه الدراسة أهملت الفروق الفردية حيث يمكن أن يكون مستوى ضغط عالي على فرد ما و لكن يكون ضغط عادي غلى فرد آخر،إذن الفروق الفردية تختلف من فرد لآخر و تؤثر على التوافق المهني.

أما دراسة **CHANG** اهتمت بالثقة بالنفس حيث تلعب دور هام من اجل تحقيق توافق مهني و كذلك العلاقات التي هي عامل يساعد في ذلك،أيضا هذه الدراسة بينت أن الخبرة ليست عامل يؤثر في مستوى التوافق المهني كون أن المهنيين ليسو محترفين و لكن مستوى توافقهم كبير مما يؤكد أن الثقة جد مهمة بين العمال و الإطارات .

هذه الدراسة ساعدتنا في الانتباه إلى جوانب أخرى جد مهمة كالثقة ، العلاقات الإنسانية ، الصداقات بين المشرفين و كذلك الإشراف حيث سمحت لنا بالإلمام من كل الجوانب بموضوع دراستنا الذي هو التكوين وعلاقته بالتوافق المهني و كذلك ساعدتنا في وضع الفروض الملائمة للدراسة و أيضا صياغة الإشكالية بطريقة صحيحة و ناجحة .

و هكذا يتضح من خلال عرضنا للدراسات السابقة و ما توصلت إليه من نتائج و المتعلقة بكل من التكوين و التوافق المهني كل على حدا. و رغم أهمية هذه النتائج إل أنها لم تعالج

الموضوعين معا .و هذا ما يتم التطرق إليه في دراستنا الحالية للكشف عن أهمية و علاقة التكوين بالتوافق المهني و التلاؤم و الانسجام للعامل في بيئة العمل.

الفصل الثانـي

التكوين

تمهيد

لقد فرضت متطلبات العصر الجديد تغيرات تحديات أصبحت تواجه مختلف التنظيمات .هذه الأخيرة التي لم يعد بمقدورها الاستجابة و التكييف مع متطلبات هذه التطورات السريعة الذي فرض عليها ضرورة إعادة النظر في خططها و إستراتجياتها لمواكبة التطورات، هذا ما أوجب حتمية التكوين كضرورة أساسية لبقاء و استمرار المؤسسات لهذا يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تعمل على تطوير و تنمية الطاقات و القدرات العلمية و الفنية للعمال،لذا وجب على كل مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها أو طبيعة نشاطها أن تعطي الأولوية الهامة و البالغة للتكوين و عليه فإن تنظيم و تطبيق التكوين وفق تخطيط علمي و عملي يبقى شرطا ضروريا لتحقيق أهداف المؤسسة و أهداف عمالها و في هذا الفصل سوف نتطرق بالتفصيل على موضوع التكوين و أساسياته.

1- ماهية التكوين:

لقد أصبحت وظائف و مهام إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن لا تقتصر فقط على تخطيط احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة لفترة زمنية محددة،بل أصبحت تشمل مواضيع أوسع من ذلك ،حيث تسعى مختلف الإدارات المعاصرة إلى المحافظة على العنصر البشري و تنميته قصد دوام عطائه و ذلك عن طريق إيجاد السبل المثلى لتكوينه.

ومن هنا سنحاول الوقوف على أهم الجوانب المحيطة بالتكوين و المبادئ التي يقوم عليها و كذا الأساليب المتبعة فيه.

1-1- تعريف التكوين:

تعددت تعاريف التكوين و سوف نقوم بذكر البعض منها:

أ- التكوين هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل،أو تنميته و تطوير ما لديه من مهارات ومعارف و خبرات بما يزيد من كفائتة في أداء عمله الحالي أو بعد لأداء إعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.**(ثرت 2010 ،ص 201)**

ب- التكوين عبارة عن تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد و اتجاه عمله تمهيدا لقديم معارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل.**(أحمد،2008،ص453)**

ت- التكوين هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد و اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الفرد.فهو يهدف إلى إنتاج المهارات وتنميتها و تطويرها و منع تقادمها. **(راوية، 2001، ص23)**

ث- التكوين هو تغيير طريقة أداء الأعمال و تبني طرق أخرى أكثر ملائمة و أهمية من خلال تكليف الأفراد مع المتغيرات التنظيمية مع إجراء التدابير الجديدة من اجل مواكبة التكنولوجيا المتقدمة. **(WISSLER,1998,p235)**

1-2- خصائص عملية التكوين:

للتكوين عدة خصائص و التي يمكن إبرازها فيما يلي:

- التكوين من الأنشطة الأساسية التي تستند إلى القواعد و الأسس التي تعتمد على التخطيط ، الإحصاء،تحليل البيانات و تقويمه،إضافة إلى الأثر النفسي الذي يتركه المكون في نفوس المتكونين من الناحية العملية.
- يعتبر استثمارا هادفا و ليس مصروف تتحمله المؤسسات بدون مردود.
- التكوين منظومة تتكون من :

1-المدخلات Input : بشرية و مادية،معلومات و الأساليب المعتمدة في التكوين.

2-العمليات Processes: و تتمثل في جميع مراحل التصميم و تنفيذ البرامج التدريبية.

3-المخرجات Outputs: و تتمثل فيما يفرزه النظام أو البرامج من نتائج

4-التغذية الرجعية Feed Back: عبارة عن معلومات مرتدة عن نتائج التكوين و مدى نجاحه في إكساب المتكونين المعارف و المعلومات التي تنظمنها برامجه و التي تسعى المؤسسة إلى إيصالها لعمالها.**(كريم ناصر و أحمد أحمد،2009،ص116)**

- التكوين عملية شاملة مستمرة، مخططة تتكون من عمليات فردية مترابطة
- التكوين لا يقتصر على إلقاء المحاضرات النظرية فقط و إنما يقترن بالتطبيق العملي **(الطراونة،2012 ،ص129)**

1-3- أهمية التكوين:

يعد التكوين من العمليات الضرورية التي تقوم بها المؤسسات لذلك فإنه يكتسي أهمية بالغة من جميع الجوانب و يمكن حصر أهميته في ثلاث (03) مجالات أساسية و هي:

1-3-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين كمية و نوعية منتجاتها و تخفيض تكاليف الإنتاج في المستقبل أي استقرار المنظمة.**(الظاهري، 2009، ص240)**
- مواكبة التطورات التكنولوجيا الإدارية في المؤسسات التي تواكب التطورات من خلال التكوين تعيش في رقابة.
- مساعدة المؤسسة في مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل الغياب،دوران العمل،عدم الرضا الوظيفي.**(نجلة،2000 ،ص258)**
- تنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المؤسسة والحفاظ على مكانتها.**(مؤيد،2009 ،ص272)**

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

- إكساب الإفراد المتكونين و تزويدهم بالمهارات ، المعلومات و المعارف الفكرية و العلمية.
- يساهم في زيادة دخل الإفراد و تحسين بذلك مستواهم المعيشي.
- يزرع لدى الفرد الثقة بالنفس و يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي و يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.
- يفتح المجال أمام الفرد نحو الترقية و التطور الوظيفي نظير اكتسابه الكفاءات.
- انخفاض عدد الحوادث نتيجة الانخفاض في نسبة الأخطاء التي يرتكبها العاملون المتكونين مقارنة بزملائهم غير المتكونين.**(عبد المحسن،2004 ،ص211)**

- تمكين الأفراد من فهم المؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها، مما يسهم بدوره في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل.
- تنمية معارف الأفراد و معلوماتهم و توجيهها و تكريسها لخدمة أهداف المؤسسة. أي الارتقاء بمعارف العاملين و معلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل و ما ينبع ذلك من معرفة للنظم و التعليمات و أساليب و إجراءات العمل و معرفة الاختصاصات و المسؤوليات،الواجبات و علاقات العمل مما يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية و رفع كفاءة المؤسسة.**(بن عيشي، 2012، ص92)**

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

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- يشكل مناخا جيدا من اجل العمال و التنسيق و ينمي روح التلاحم و التعاون بين العمال.
- تطوير و تنمية التوجيه الذاتي للأفراد تحقيقا لخدمة أهداف المؤسسة

(انس عبد الباسط، 2011، ص169)

- تطوير قدرات الأفراد للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة و المنظمة ، يرسم و يحدد لنا اتجاهات المؤسسة.**(ابرهيمي و حميدة،2005 ،ص34)**

1-4- أهداف التكوين:

هناك أسباب عديدة تدفع المؤسسات إلى تكوين عمالها من أهمها فيما يلي:

- تنمية المعارف، الكفاءات و المهارات
- رفع مستوى إنتاجية و مرد ودية المؤسسة
- الاقتصاد في التكاليف و تقليل المخاطر

- رفع مستوى جودة منتجات و خدمات المؤسسة
- تحسين فعالية أساليب العمل و يكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات و الأساليب العملية المختلفة
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات و الوحدات.
- رفع مستوى أداء العامل و رضاه و ثقته واعترافه بالمؤسسة.
- توجيه العمال الجدد و إدماجهم في المؤسسة: يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل و منتجات و خدمات المنظمة و مختلف مصالحها و مسؤوليها.
- تسهيل التكيف مع التغيرات و تحسين بيئة العامل.**(حمداوي،2004،ص ص100.101)**

1-5- أسس و مبادئ التكوين :

هناك العديد من المبادئ و الأسس التي تخضع لها العملية التكوينية، و ذلك حتى تتحقق فعالية التكوين و يحقق النتائج المستهدفة منه و من أهمها ما يلي:

1- التكوين نشاط مستمر :

والقصد هنا أن التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختياره وليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة أو حلا بديلا يمكن الإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له و لكن التكوين نشاط ضروري و مستمر، ملازم للتطور الوظيفي للفرد و شامل لجميع المستويات التنظيمية، فالتكوين المستمر يعد استثمارا في الأداء لذا يجب أن لا يتوقف عند حد معين، فالتكوين يمثل نشاطا مستمرا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة. **(عبد الباقي، 2000، ص 218).**

2- التكوين نظام متكامل:

ويقصد بذلك أن هناك تكامل و ترابط في العمل التكويني ،فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا ضمن جانب كما انه لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ من جانب آخر و يمكن إيضاح التكامل في التكوين كما يلي:

2-1- التكامل بين المكونات الأساسية: و هي كما يلي :

- الأفراد المطلوب تكوينهم.
- الخبرات، المعارف و المعلومات المطلوب اكتسابها للمتكونين.
- القائمين بالعمل التكويني من مكونين و مسؤولين آخرين
- المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.

2-2- التكامل في الأنشطة التكوينية: و هي كما يلي:

- توصيف و تحليل الأوضاع و الأنماط التنظيمية الإدارية.
- توصيف و تحليل العمليات و الإجراءات.
- توصيف و تحليل سلوك الأفراد و تقييم أدائهم.
- تحديد الاحتياجات التكوينية.
- تصميم البرامج التكوينية.
- تنفيذ البرامج التكوينية.
- تقييم متابعة النشاط التكويني.

2-3- التكوين نشاط متغير (متجدد):

و يقصد بذلك إن التكوين عملية مرنة تتصف بالتغير و التجدد المستمر و ذلك لتعامله مع متغيرات عديدة في داخل و خارج المؤسسة و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما

يجب ان يتصف بالتغير و التجدد هو الآخر.فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته و سلوكياته ومهاراته،و الوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير على الأخرى لتواجه متطلبات الظروف الاقتصادية و في تقنيات العمل و كذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد و تطوير النشاط التكويني.

2-4- التكوين نشاط إداري و فني:

فالتكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفء و منها وضوح الأهداف و السياسات ،توازن الخطط و البرامج ، توافر الموارد المادية و البشرية و أخيرا توافر الرقابة المستمرة و كذلك يعتبر التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة و أهمها خبرة تخصصية في تحديد الحاجات التكوينية و إعداد المناهج و المواد العلمية .أيضا خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية و متابعتها و تقييمها.**(ماهر، 2008، ص323)**

3- واقعية التكوين:

تعني أن يتم في ظروف مماثلة بظروف العمل كلما أمكن ذلك و أن يعبر عن الاحتياجات التكوينية الحقيقية للعاملين و قد تؤدي عدم واقعية التكوين إلى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط و يرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل م تعلموه من برامج تكوينية إلى الواقع العملي .فإذا ما تم تسهيل عملية نقل الفرد من برامج التكوين إلى مكان العمل يتم تعظيم العائد من نشاط التكوين.**(عادل محمد،2003 ،ص 296)**

4-يستند التكوين إلى نظريات العلوم السلوكية الحديثة و منها نظريات التعلم:

عملية التكوين عملية معقدة تؤثر عليها الكثير من العوامل و الموارد ،فمقدار التعلم و مدى الاتقان فيه يعتمد على عوامل عديدة منها قدرات التعلم و رغبته ،مدى اندماجه و اشراكه في عملية التعلم و اتجاهه نحو المكون ،استخدام التقنيات السمعية البصرية ،المناخ النفسي العام و مدى حداثة و واقعية المادة المقدمة و الجزاءات و التعزيزات المرتبطة بالتعلم و

معنى هذا أن المشرفين على أي برنامج تكويني يجب أن يأخذوا هذه العوامل **المتشابكة** بعين الاعتبار ليكون تعلم المشاركين تعلما فعالا. **(عبد البارى، 2008، ص ص 311. 312).**

- ويمكن تلخيص مبادئ التعلم التي يجب مراعاتها في عملية التكوين فيما يلي:

- التعلم عملية نشطة فعالة، و من ثم يجب أن يكون المتكونون فاعلين و غير سلبيين في عملية التعلم.
- التعلم عملية هادفة و ليس عبارة عن ردة فعل ، و من ثم يجب ربط التعلم بالهدف.
- توفير دافعية للمتعلم للتعلم.
- إتاحة الفرصة للمتعلم للشعور بالرضا تلبية حاجاته أثناء عملية التعلم.
- ينبغي إتاحة الفرصة للمتعلم لكي يمارس ما تعلم.
- إعطاء تغذية عكسية للمتعلم و تعزيز السلوك المقبول لديه.
- ينبغي مراعاة الحداثة في المادة المقدمة و استخدام التكرار في التكوين.
- جميع الأفراد لديهم استعداد للتعلم.
- ينبغي استخدام التقنيات السمعية البصرية بشكل فعال لمالها من مردود ايجابي على عملية التعلم.

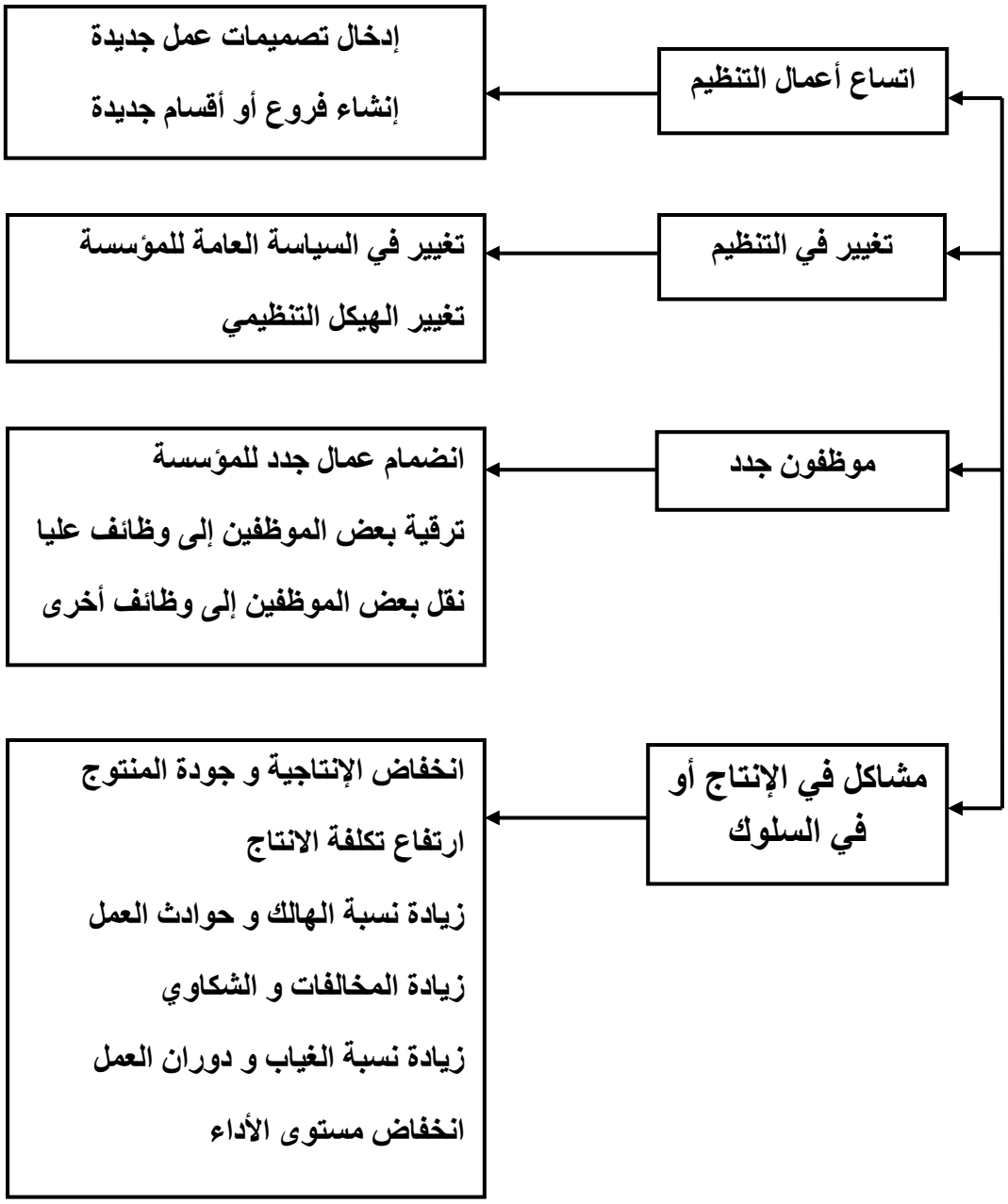
2- **أسباب عملية التكوين** : يمكن إيجاز أهم الأسباب الموجبة للتكوين في الآتي:

- الأعمال التطويرية في المؤسسات و التي تظهر عندما تقوم المؤسسة بتغيير الأساليب الحالية المستخدمة حيث تبدأ المؤسسة باستخدام تكنولوجيا حديثة و متطورة.
- إتباع أعمال المؤسسات و تظهر عند إضافة المؤسسة لخطوط إنتاج جديدة أو خدمة.
- إجراء تغييرات في المؤسسة (تغييرات في السياسات، الهياكل).
- انضمام موظفين جدد إلى المؤسسة. **(عطا الله، 2004، ص 33).**
- ظهور بعض المشاكل السلوكية للعاملين.
- التحركات الوظيفية (الترقيات، النقل،...الخ).

- ارتفاع معدلات حوادث العمل داخل المؤسسة.
- ظهور مشاكل إنتاجية.
- مواجهة التحديات الجديدة و بناء القدرة التنافسية المتينة **(حفيان، 2015، ص 97)**.

و الشكل التالي يوضح الأسباب الداعية للتكوين.

الشكل رقم (01) : يوضح الأسباب و المؤشرات الداعية للتكوين.



المصدر: عبد الكريم بوحفص : **التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، دط الجزائر 2010، ص161.

3- أنواع التكوين:

على أي مؤسسة أن تحدد سياستها العامة في التكوين، فهناك العديد من أنواع التكوين التي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة. فالمؤسسة تستطيع أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها، حسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب و التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل (درجة توفر المهارات فيها) وشكل مؤسسات التكوين، وطبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل.

3-1- التكوين خلال المسار المهني:

3-1-1- توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

تختلف المشروعات في طريقة تصميم برنامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب الحاضرات و البعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين و البعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات المهمة و غيرها من الطرق.

و من أهم البيانات و المعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد:

معلومات عامة عن المؤسسة مثل تاريخ نشأتها ،نشاطها،أنواع منتجاتها و هيكلها التنظيمي ،ساعات العمل و نظام الأجور،طريقة استخدام ممتلكات المؤسسة مثل الهاتف و الكمبيوتر ،الاستحقاقات،العلاوات و الاقتطاعات ،الإيجازات العادية و المرضية الطارئة و إجراءاتها ،التأمينات الاجتماعية و المعاشات و أنظمة العلاج ، الترقيات و الحوافز و إجراءاتها و أسماء المشرفين و الزملاء و المرؤوسين.**(خلف السكارنة ،2009 ،ص ص 131.130)**

3-1-2-التكوين أثناء العمل:

يحتاج أحيانا بعض الموظفين إلى تكوين فوري و سريع في أثناء القيام بعملهم.فيقوم المشرف على الموظف أو رئيسه المباشر على طريقة معينة للأداء أو على آلة جديدة مثلا إذا كان عامل في ورشة في هذه الحالة يمكن تأكيد فعالية التكوين و بالتالي فعالية الأداء و يسهل التقييم أيضا.**(سنوساوي،2003،ص32)**

و من مميزات التكوين أثناء العمل نذكر ما يلي:

- تجنب المشكلات في اختلاف بيئة التكوين عن بيئة العمل و ذلك من الاحتكاك المباشر بالواقع العملي كما انه يتم تجنب الإغراق في جوانب نظرية قد لا تكون مفيدة للمتكون.
- تعرض المتكون لمواقف فعلية ،في كثير من الجوانب الوظيفية لا يكفي أن يعرف الفرد كيف تتم بل يجب التمرس عليها ،مثلا أن يعرف الفرد كيف يتخذ القرار الإداري نظريا و لكن يجب أن يتعرض لمواقف فعلية ليرى كيف يستفيد مما تعلمه من رئيسه.
- يكون التكوين سريعا،حيث إن لوتم التكوين في مجموعات فان كل مجموعة ستكون محكومة بأقل فرد في الفهم و لاستيعاب لذا لابد أن يتأكد المدرب من كل أفراد المجموعة قد استوعبوا ما يقوله و ذلك حتى لا يتأخر باقي أفراد المجموعة **(الطعاني،2007،ص41)**

3-1-3- التكوين بغرض تحديد المعرفة و المهارة:

حينما تقدم معارف الأفراد على أمر تقديم التكوين المناسب لذلك،فعلى سبيل المثال حينما يتم إدخال المعلومات الحديثة و أنظمة الكومبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و المبيعات و حفظ المستندات ،يحتاج شاغلوا هذه الوظائف إلى معارف و مهارات جديدة تمكنه من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.**(السكارنة،2009،ص131)**

3-1-4- التكوين بغرض الترقية والنقل:

في الترقية و النقل يحتمل أن يكون اختلاف بين المهارات و المعارف الحالية للفرد و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة للوظيفة التي سيترقى أو ينقل إليها و هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف و يمكن تصور نفس الأمر حينما تكون رغبة للمؤسسة في ترقية احد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية.

3-1-5- التكوين للتهيئة للتقاعد:

تهتم المؤسسة الراقية بموظفيها و راحتهم حتى و أن كانوا في المرحلة الأخيرة من خدمتهم و على وشك الانتقال إلى التقاعد حيث تقوم بتكوينهم (المحالين على التقاعد) و ذلك لمساعدتهم مثلا على البحث عن عمل آخر أو البحث عن اهتمامات و هوايات تشغلهم وقت فراغهم و محاولة مساعدتهم على التحكم بالتوتر و الضغط بسبب الانقطاع عن العمل.**(سنوساوي،2003،ص32)**

3-2- أنواع التكوين حسب الوظائف:

تختلف الوظائف في كيفية أدائها و الوسائل المستخدمة لانجازها فمنها ما يعتمد على الخبرة و المعرفة و يدار دون استخدام وسائل إنتاجية و لا معدات و منها ما يتطلب هذه الوسائل و يشترط مهارات بمستوى معين وعلى العموم تتطلب كل فئة وظيفية برامج تكوينية خاصة تتماشى و احتياجاتها وأهميتها.

و يقسم التكوين حسب الوظائف الى:

3-2-1- التكوين المهني و الفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية و من أمثلتها أعمال الكهرباء، النجارة، السمكرة...الخ.**(الزيادي،2002،ص181)**

3-2-2- التكوين التخصصي:

و يتضمن هذا التكوين معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية و تشمل عادة أعمال المحاسبة ، المشتريات و المبيعات،هندسة الإنتاج،المعارف و المهارات هنا لا ترتكز كثيرا على الإجراءات الروتينية و إنما ترتكز على حل المشكلات الخاصة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرارات فيها.**(السكارنة ، 2009 ، ص 132)**

3-2-3- التكوين الإداري:

و يتضمن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا ،و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ قرارات و توجيه و قيادة و تحفيز و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال.

3-3- أنواع التكوين حسب عدد المتكونين:

ينقسم الى نوعين و هما:

3-3-1- التكوين الفردي:

و يكون ذلك عندما ترتكز العملية التكوينية على افراد معينين (تكوين كل فرد على حدى).

3-3-2- التكوين الجماعي:

و يخص هذا النوع من التكوين مجموعات العمل التي تشترك معا في انجاز مهام محددة و يكون مطلوبا تكوين افرادها لانجاز هذه المهام.**(الخطيب، 2006، ص309)**

3-4- أنواع التكوين حسب مكان إجرائه:

و يعتبر من أهم التصنيفات المعتمدة و يضم نوعين من التكوين هما:

3-4-1- التكوين داخل المنظمة:

قد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة سواء بمديرين من داخلها أو من خارجها و بالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي و هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل" Training on the job" في هذا النوع من التكوين يتم تكوين الشخص في نفس موقع العمل الذي سيؤديه،و بحيث تسليمه العمل،و يكلف شخص معين بتكوينه عليه لغاية ما يكون جاهزا لتنفيذه بنفسه و قد يكون الشخص المسؤول عن تكوينه هو موظف سابق أو شخص متخصص بالتكوين ،يستخدم هذا الأسلوب و الموقع على الكثير من الوظائف البسيطة التي قد تكفي أيام أو ساعات لتعلم كيفية أدائها.

3-4-2- التكوين خارج المنظمة:

تفضل بعض المنظمات إن تنقل جزء أو كل نشاطها التكويني خارج المنظمة ذاتها و ذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة و ربما خارج الدولة ،و يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي أما منظمات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

أ- منظمة التكوين الخاصة:

على أي منظمة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو منظمات تكوينية خاصة أن تطمئن على درجة التكوين فيها و أن تفحص سوق التكوين و أن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و المنظمات الخاصة.

ب- برامج حكومية:

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين و ذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية و هي عادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.**(السكارنة،2009،ص133)**

4- مسؤولية التكوين:

غالبا ما تنحصر مسؤولية التكوين على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة الموارد البشرية أو على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الأقسام و الشعب الإنتاجية على العموم يمكن إرجاع مسؤولية التكوين إلى:

- الإدارة العليا: إذا أرادت المنظمة أن يكون لديها برامج تكوينية فعالة فلابد من أن تلتزم الإدارة العليا بالتكوين و أهميته ،كاستثمار بشري و لابد من أن تجسد هذا الالتزام بسياسات و قراراتها المختلفة و لابد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التكوين و تجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المنظمة باستمرار طالما تعتمد التكوين وسيلة عملية أساسية للتطور و النمو.**(حرحوش و مؤيد ،2002،ص148)**
- **إدارة الموارد البشرية:** تعتبر هذه الإدارة مسؤولية عن متابعة أداء المتكونين و تقييم تقدمهم و التأكد من أن العملية التكوينية تسير حسب البرامج المعدة سابقا و الجدول الزمني المحدد لها.**(محمد فالح،2004،ص108)**
- الأفراد العاملين: حيث تقع على عاتق كل موظف مسؤولية بيان رغبته و حاجته للتكوين و مدى التحاقه و التزامه بحضور الدورات التكوينية و مساهمته في برامجها و فاعلية في مناقشتها و تلبية متطلباتها.**(الكرخي،2003،ص146)**
- المشرفون: يكون المشرف مسئولا مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه و لذا فانه يتابع تكوينهم و يقوم بالمهام المحاطة به شخصيا في تحسين الأداء الأفراد الذين يتم تكوينهم تحت إشرافه و يكون عادة مسئولا عن تقديم و إعداد التقارير الدورية إلى مدير

أو إيضاح الصعوبات التي تواجه العملية التكوينية بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام بالشكل المناسب .**(خضير وروان،2013،ص329)**

5- طرق و أساليب التكوين:

أساليب التكوين هي تلك الوسائل و الطرق التي يتم استخدامها من اجل إيصال و توضيح المفاهيم و الأفكار و المهارات للمشاركين بالدورات و البرامج التكوينية وفق منهجية علمية سليمة،حيث تنقسم أساليب التكوين إلى ثلاثة أنواع هي:

أولا: أساليب العرض:

أساليب العرض من الأساليب الشائعة في كل الدورات التكوينية و تنقسم إلى:

1- المحاضرة:

هي أحد أكثر الأساليب شيوعا في عرض المعلومات في المجموعات الكبيرة.الاتصال غالبا يكون في اتجاه واحد عند تقديم المحاضرة ينصت الحضور و يسجلون النقاط و عادة ما يتم طرح الأسئلة بعد نهاية المحاضرة. **(السكارنة،2009،ص169)**

1-1-مميزات المحاضرة:

- تختصر الكثير من الوقت
- تناسب مختلف أحجام المجموعات
- لا تحتاج إلى الكثير من المعدات
- يمكن تعديلها لتناسب احتياج المتكونين

1-2-محددات المحاضرة:

- الاتصال في اتجاه واحد يقلل من التغذية العكسية و المداخلات
- الانتباه يقل كلما طالت المحاضرة
- غير مناسب للتكوين على المهارات

2- العرض الإيضاحي:

هو أسلوب استخدامه لتقديم طريقة أو مهارة معينة تحت ظروف حقيقية مماثلة للواقع ،العرض الإيضاحي شانه شان المحاضرة ،يهدف إلى تزويد المتكونين بمهارات و معارف معينة لكن في حالة العرض الإيضاحي فان المتكونين تتاح لهم الفرصة لرؤية النتائج المباشرة للمهارة المحددة.**(السكارنة،2009،ص ص172.171)**

2-1-مميزات العرض الإيضاحي:

- يرفع من مستوى تركيز و انتباه المتكونين
- دعم عملي تطبيقي للمحاضرات و النظريات
- المشاهدة المباشرة ترفع من درجة المصداقية و الثقة

2-2-محددات العرض الإيضاحي:

- التكاليف و الفترة الزمنية اللازمة للتحضير قد تكون كبيرة.
- قد يؤدي إلى فقدان الثقة إذا لم يؤدي بالمستوى المطلوب.
- يحتاج إلى مواصلة التطبيق و التكوين للحصول على أفضل النتائج

ثانيا:أساليب المشاركة:

1-المناقشة:

هو أسلوب تكويني حيث يتم فيه طرح موضوع من قبل المكون ،و تتم مناقشته بشكل تشاركي مع المشاركين و الوصول إلى استنتاجات و مقترحات تغني هذا الموضوع.

1-1-مميزات المناقشة:

- تشجيع المتكونين على تطوير مهارات الاتصال

- توفير تغذية رجعية فورية و تولد نوع من التعاون.**(السكارنة،2009،ص ص173.175)**

2-دراسة حالة:

تتضمن اختبارا تفصيليا لوضع محدد.قد يكون حقيقيا أو افتراضيا لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح و يرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التكويني في دراسة حالة ينمي المتكونين مهاراتهم في التفكير و التحليل و الاستنتاج حول المبادئ النظرية و التطبيقية.

2-1-مميزات دراسة الحالة:

- تحسين مهارات حل المشكلات و تطبيق المفاهيم و الأساليب
- نشاط يركز على المكون
- تركز على انه ليس هناك طريقة واحدة صحيحة لحل المشكلات و إنما هناك أكثر من حل.

2-2-محددات دراسة الحالة:

- قد تستهلك الكثير من الوقت
- خطورة التعامل معها كلعبة أو تمرين خاصة عند اعتمادها على تصور افتراضي
- تحد من إمكانية التعميم

3-لعب الأدوار:

هو أسلوب تكويني ضروري لاكتساب مهارات و استجابات سلوكية معقدة تتطلب التصرف في التصرف في مواقف معقدة خاصة لمواقف تتطلب الاستجابة مجابهة آخرين شخصيا و ليس مجرد تشخيص و تحليل مشكلة ما يمكن أن يتم انفرادا.**(السكارنة،2009،ص ص176 178.)**

3-1-مميزات لعب الأدوار:

- عرض الموضوعات بشكل درامي يساعد على ملئ الفراغات في نظام التكوين التقليدي
- يبني التلقائية و مهارات حل المشكلات
- يمكن أن يساعد في بناء مهارات الاتصال الشخصي و بناء الثقة بالنفس.

3-2-محددات لعب الأدوار:

- النجاح يعتمد على قدرات الأفراد و ديناميكية المجموعة
- ليس كل المشاركين حريصين و جادين في لعب الأدوار خاصة في الموقع القيادي
- غير مناسب للمجموعات الكبيرة**(برنوطي،2007،ص458)**

4-العصف الذهني:

يستخدم بكثرة في توليد الأفكار و التشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتكونين ويطلب منهم حلها، و يتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول إلى أفكار أو حلول مناسبة.

4-1-مميزات العصف الذهني:

- مستوى عالي من المشاركة
- ليس فيه تقييم أو مناقشة
- جو ابتكاري

4-2-محددات العصف الذهني:

- يناسب المجموعات متوسطة الحجم
- يتطلب مهارات عالية من المكون
- النجاح يعتمد على فعالية المجموعة

ثالثا: أساليب التكوين خارج قاعة التكوين:

و من أساليب التكوين خارج قاعة التكوين (التكليفات،المشروعات،الزيارات الميدانية) و الهدف منها أن يكون المتكون بنهاية الجلسة قادرا على التعرف على الأنشطة خارج قاعة التكوين.

1-التكليفات:

هي النموذج الأكثر شيوعا من الأنشطة خارج قاعة التكوين و تستخدم التكليفات لتحقيق:

- تعزيز التعلم الفردي
- لإثراء و تمديد التعلم إلى خارج إطار قاعة التكوين

2-المشروع:

يضم كل الفوائد الصغيرة التي تحققها التكليفات و ذلك بتوفير فرصة للمتكون لبذل مجهود تكويني بطول البرنامج التكويني.

- هناك أربع (04) مجموعات رئيسية للمشروعات و هي:
- المشروعات البحثية
- مشروعات استعراض المعارف و الوثائق
- بحوث المعلومات
- تصميم المشروعات

3- الرحلات الميدانية:

تمكن المتكونين من رؤية أو تجربة بعض الأشياء التي تدربوا عليها في الدورات التكوينية لتحقيق الفعالية و النجاح فان الزيارات الميدانية التي ترغب في تضمينها في البرنامج التكويني يجب أن يكون هدفا واضحا و هذا يتطلب:

- توضيح الأهداف و أبلاغها للمشاركين بشكل مسبق

- وضع خطة للزيارة بشكل فاعل
- توفير قدر مناسب من الفرص للمناقشة و الحوار أثناء و بعد الزيارة **(السكارنة،2009،ص ص182.184)**

6- مراحل تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني:

يتطلب القيام بعملية التكوين بصورة منظمة أعداد و تنفيذ برنامج مسبقا للتكوين،تحدد أهدافه أنواعه و الأفراد المعنيين بالتكوين و أمور أخرى سوف يتم التطرق أليها في عدة عناصر:

6-1- مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية:

تمثل عملية تحديد الاحتياجات الأساسية في صناعة التكوين و تقوم عليها دعائم العملية التكوينية ككل و انه من الضروري أن تركز برامج التكوين على احتياجات المؤسسة في التكوين و يتم ذلك عبر الدراسة المعمقة و المسبقة للاحتياجات في مختلف المصالح الوحدات و المستويات و الأقسام و للمسيرين في هذه المرحلة دورا كبيرا خاصة في الكشف عن التغيرات الخارجية و الداخلية ،و التي تؤثر على إستراتجية المؤسسة ووظائفها المختلفة و كذلك في مراقبة و تقييم برامج التكوين و يتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاث (03) مستويات:

(السعيد مبروك،2014،ص243)

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

ب- تحليل العمليات:

يتم هذا التحليل بعد إجراء التحليل التنظيمي في الغالب عن طريق مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة مما يمكن من اكتشاف المشاكل و أسبابها و الإدارة و العملية التي أدت إلى وقوعها.

ج- التحليل الفردي:

يساعد هذا التحليل في تحديد من يحتاج إلى التكوين إذ يتطلب تحليل الفرد تحديد ماذا كانت الإخفاقات في الأداء الناجمة عن نقص في المعارف و المهارات و القدرات **(الزبيدي و عباس ،2015،ص 167)** .و بالتالي إن التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا و يوفر الكثير من الجهد و النفقات.

6-2-مرحلة تصميم البرامج التكوينية: و تشمل ما يلي:

- **تحديد الأهداف التكوينية:** يتطلب تصميم برامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة السابقة وتكون هذه الأهداف واضحة و محددة بدقة و نستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين وكمعايير أساسية لتقييم برنامج التكوين.

و يجب مراعاة في وضع الأهداف ما يلي:

- تتضمن بوضوح بيان ما يتوقع أن يقوم به المتكون مستوى الأداء المقبول و الظروف التي سيطبق فيها المتدرب و تعلمه.
- تتضمن معايير أداء قابلة للقياس.

و بصفة عامة فأهداف التكوين تشمل المعرفة الإدراكية، المهارات و السلوكيات...إلخ. و تختلف من برنامج إلى آخر. **(حريم، 2013، ص ص 213.214).**

- **تحديد المشاركين في عملية التكوين:** يعتمد تصميم برنامج التكوين على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتكوين.
- **تكوين وإدماج العاملين الجدد:** أي تعريفهم بمنتجات و خدمات المنظمة، هياكلها، أنظمتها، مسؤوليها و كذلك بالمهام الخاصة بكل إدارة أي مصلحة.
- **تغيير سلوكيات العاملين في الخدمة:** سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل.
- تهيئة مختصين في وظائف مختلفة.
- **تهيئة المدربين:** حيث تهتم المنظمة بتكوين بعض أفرادها الذين لديهم قدرات في توصيل المعارف.
- **تحديد أماكن التكوين:** تم اختيار الموقع المناسب بحسب أهداف التكوين و إمكانيات المنظمة.
- **اختيار أساليب التكوين:** حيث تحدد المنظمة الأسلوب الذي يستخدم في التكوين، حيث يمكن أن يستعمل تكوين الإطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال التنفيذيون و من أهم هذه الأساليب المحاضرات، دراسة الحالة، تقمص الأدوار، المحاكاة،...الخ. **(حمداوي،2004، ص ص 101. 104).**

3-6-مرحلة تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية: تعد مرحلة تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية آخر مرحلة من مراحل تصميم و تنفيذ البرامج التكوينية و التي تضم:

1-تنفيذ البرنامج التكويني:

تعد هذه المرحلة مرحلة التطبيق الفعلي بعد تصميمه، سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، بحيث يتم التركيز على الأهداف المسطرة و على المشاركة الإيجابية للمتدربين وجمع الملاحظات الإيجابية و السلبية على البرنامج بملئ الإستبانة الخاصة بالبرنامج التدريبي و تعني عملية التنفيذ و وضع الفعاليات التدريبية و البرامج التي تتضمنها خطة التكوين ، و يتضمن البرنامج أنشطة هامة تتمثل:

- وضع جدول زمني يتناسب مع الموضوعات المقترحة للتكوين عليها
- تحديد موضوعات البرنامج التكويني: أي يتم تحديد الموضوعات التي سيتم تكوين الموظفين عليها مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات و الترابط بينهما بما يتفق مع تسلسل و ترابط المعلومات، الأفكار و المعارف المراد إكسابها للأفراد.
- ترتيب مكان و قاعات التكوين والمتابعة اليومية
- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التكوين: يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة البرنامج، عدد الموضوعات التي يشملها و مدى أهميتها كذلك يتوقف طول فترة التكوين على طبيعة و مستوى الأفراد و درجة تعقد الموضوعات.(**الطائي و عبد الحسين الفضل،2006،ص303)**

2-تقييم البرنامج التكويني:

يجب تقييم البرامج التدريبية لكي يتم التعرف على مدى فائدتها و نقاط الضعف الموجودة للتخلص منها و استبعاد الغير الفعالة منها و بصفة عامة يمكن تقييم البرامج التكوينية من خلال أربعة جوانب:ردود الأفعال، التعلم، السلوك و النتائج.

- ردود الأفعال: يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج موضوعات متعددة و تشمل:
- محتوى البرنامج
- هيكل و شكل البرنامج
- أساليب الشرح
- قدرات و نمط المحاضرة
- جودة البيئة التعليمية
- مدى تحقيق الهداف التكوينية
- توصيات لتحسين البرنامج **(راوية،2005،ص175)**

- التعلم: حيث يقيس مقدار تزويد البرنامج للمتكونين بالمهارات، المعارف...الخ التي يحتاجون إليها بصورة أوضح يركز على استيعاب المتكونين للنواحي التعليمية المهاراتية التي أعطيت لهم من قبل مشرفهم و قياس التعلم يتم أما خلال التكوين آو خلال و بعد الانتهاء من التكوين **(بلوط،2002،ص267)**
- السلوك: من خلاله يمكن معرفة ما إذا كان اتجاه المتكون و سلوكه قد تغير بفعل المعارف و المهارات التي اكتسبها.

إن نجاح البرنامج التكويني يجب أن يقاس في ضوء التغيرات السلوكية التي تحدث في الوظيفة و يمكن الوقوف على هذه التغييرات من خلال التقارير المقدمة من رؤساء المتكونين.**(محمود هاشم، ص450)**

- النتائج: بحيث يركز على اكتشاف تأثير التكوين على فاعلية المؤسسة و قدرتها على تحقيق جملة من الأهداف مثل: الإنتاجية،الجودة،الرضا الوظيفي و الشكاوي...الخ (**محمد البرادعي،2005،ص52)**

7- التكوين في المؤسسة الوطنية لتوليد الكهرباء سونلغاز بومرداس:

لمسايرة التطورات التكنولوجية الحاصلة في المجال الاقتصادي، تسعى المؤسسة لتطوير كافة مجالاتها، فلتحقيق هذا التطور اعتبرت تطوير الموارد البشرية من أهم أولوياتها لذا وضعت سياسة التكوين لتمكنها من تحسين قدراتها البشرية وذلك بالاعتماد على وسائل ومراكز تكوين تسمح لها بتغطية النقائص المتعلقة بكفاءة العمال.

7-1 – أهمية التكوين في المؤسسة:

تولي مؤسسة سونلغاز اهتماماً بالغاً للتكوين باعتباره عاملاً أساسياً من عوامل التطور والرقي والتنمية الاقتصادية، لا سيما وأنه يمكن من حل وتجنب الكثير من أوجه النقص.

وبالتالي تكمن أهمية التكوين في المؤسسة في النقاط التالية:

- تجديد المعلومات واكتساب معارف جديدة.

- تحقيق عمليات موجهة لضمان تأقلم المترشحين مع مناصب العمل.

- تخفيض حوادث العمل.

- رفع معنويات الفرد من جانب اكتساب القدر المناسب من المهارات.

- استقرار التنظيم وثبوته.

7-2 – أهداف التكوين في المؤسسة:

بما أن التكوين هو في حد ذاته استثماراً للمؤسسة، الغرض منه هو تحديد أهداف محددة ومعينة، فإنه ينبغي علينا الفصل بين الأهداف العامة والأهداف الخاصة التي تتماشى مع التحديات التي تفرض نفسها على مؤسسة سونلغاز.

أ – الأهداف العامة:

- إعطاء أولوية للتكوين بالنسبة لعمال الاستغلال (**Exploitation**).

- إكساب العمال معارف وقدرات مهنية تسمح لهم بشغل مناصب أعلى (الترقية).

- تحضير الإطارات في ميادين التسيير.

- مساعدة لشباب المتمدرس (المعاهد والجامعات ...) من خلال تكوينهم.

- الرفع من القدرة الإنتاجية للمؤسسة.

- التأقلم مع متطلبات المحيط المتغير بإستمرار.

- تسهيل عملية الإتصال داخل المؤسسة.

ب – الأهداف الخاصة:

– تلبية حاجيات السوق من اليد العاملة المؤهلة.

– تحسين مستوى العمال حتى يمكنهم التكيف مع التكنولوجيا الضرورية لتطوير المؤسسة.

– تكوين أخصائيين في ميدان الكهرباء والغاز لمواكبة التطورات.

– النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيما لربح وضمان البقاء في السوق.

3-7 – أنواع التكوين في المؤسسة:

إن الأنواع المختلفة للتكوين المستعملة في السنوات الأخيرة تثبت أهمية نظام التكوين ومن أهم الأنواع نجد:

أ – التكوين المهني المتخصص (F.P.S):

والذي يعرف بالتكوين طويل المدى، حيث يرمي هذا التكوين إلى إكساب العامل مؤهلات مهنية لشغل منصب عمل معين داخل المؤسسة، ويشمل هذا النوع عمال المؤسسة والموظفين الجدد وعادة ما تكون مدته تفوق 6 أشهر، كما يعد هذا التكوين استثمارا مهماً للمؤسسة التي تنتظر منه عائداً، وفي نفس الوقت منفعة للعامل بحيث يطور مهاراته وقدراته.

ويخص هذا النوع من التكوين أعوان التحكم، أعوان التنفيذ والإطارات العليا بحيث كل عامل معني بهذا التكوين يحتفظ بأجرته الأساسية إضافة إلى حصوله على علاوة التكوين ينقسم هذا التكوين إلى نوعين: متواصل **ومتناوب.**

وفي نهاية مدة التكوين تمنح شهادة **(Diplôme)** للمتكونين.

* **التكوين المتواصل:**

ويشمل كل أنواع التكوين المطبقة في المراكز التكوينية التابعة لمؤسسة سونلغاز، حيث يستفيد العامل من هذا التكوين في حالة ما إذا رأى المسؤول أن العامل بحاجة إلى تطوير قدراته الفنية، ويتم إما في المؤسسة نفسها أو على مستوى الوطن أو خارجه.

* **التكوين المتناوب:**

يشمل هذا التكوين على الجمع بين المعارف التي يتلقاها المتكون في المركز إضافة إلى معلومات أخرى يتحصل عليها في المؤسسة، إذ يمتاز هذا النوع بـ:

تحسين نوعية التكوين، تحسين أداء الأعوان وتقليص نفقات التكوين.

ب – تحسين المستوى المهني (P.P):

والذي يعرف بالتكوين قصير المدى، حيث يمس هذا النوع الميادين التي لها علاقة بالمنصب الحالي للعامل ويوجه بصفة عامة إلى المنفذين والعمال المتحكمين وفئة شبه الإطارات. ينتج عن هذا التكوين أنه لا يتبعه تغيير في المنصب بل تحسين في المستوى المهني، ومدته تتراوح ما بين أسبوع إلى **6 أشهر**، ويتم برمجته إما في هياكل المؤسسة أو خارجها.

ينقسم هذا التكوين إلى: تكوين لغوي والدروس بالمراسلة والتمهين.

- **التكوين اللغوي:** وهو إكساب العامل القدرة على الكتابة والقراءة وكذلك تعلم اللغات الأجنبية (الفرنسية، الإنجليزية...) وذلك بعقد دورات مكثفة داخل المؤسسة أو في مؤسسات أخرى إذ لزم الأمر.
- **الدروس بالمراسلة:** حيث تنظم مؤسسة سونلغاز دروساً في المراسلة لصالح عمالها الذين يرغبون في تلقي تكوين عام أو مهني، فهو يساعد العامل في الحصول على الترقية الاجتماعية أو المهنية.

وفي نهاية مدة التكوين تمنح شهادة مؤقتة (**Attestation**) للمتكونين.

* **التمهين:** يهدف إلى اكتساب الفرد مؤهلات أثناء العمل تسمح له بممارسة عمله، ويتم ذلك بتطبيق مختلف العمليات المرتبطة بممارسة العمل، ويكمل هذا التطبيق حصول الفرد على التكوين النظري والتطبيقي حيث يتابع الفرد تكوينه بمجرد توقيعه عقداً أو اتفاقية التمهين بينه وبين المؤسسة وتتراوح مدة التكوين بين **سنة واحدة (1) وثلاث (3) سنوات** كما تعطى للمتمهن شهادة نهاية التربص عند نهاية العقد، ويقيم الفرد بعد انتهائه من التكوين وهذا بإجراء اختبار نهاية التربص **(التكوين)**.

7-4 – الجهات والوسائل المساندة لعملية التكوين في المؤسسة:

انتهجت مؤسسة سونلغاز سياسة طموحة في مجال التكوين لذلك سعت إلى اقتناء الوسائل الملائمة في شتى الاختصاصات وتنقسم إلى:

4.7 .1- وسائل التكوين المادية:

تتوفر سونلغاز على مدارس ومراكز تكوينية تابعة لها على المستوى الوطني إضافة إلى المؤسسات الوطنية والأجنبية وذلك لغرض تطوير المهارات والقدرات لتلبية حاجات السوق المتطورة والمتزايدة ونذكر منها:

أ- المدرسة التقنية للبليدة (غرب الجزائر):

تهتم بتكوين وتدريب أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، الإطارات والتقنيين السامين، وتختص هذه المدرسة في الميادين التالية: **الدراسات، الإنجازات، الاستغلال وإنتاج ونقل الكهرباء والغاز.**

ب- <u>المدرسة التقنية لعين مليلة (شرق الجزائر)</u>:

أنشأت هذه المدرسة لوضع نوع من التوازن الجهوي، تسعى أساساً إلى تكوين وتكييف أعوان التحكم والتنفيذ وتتخصص هذه المدرسة في الميادين التالية:

- الدراسات، الإنجاز، الاستغلال.

- إنتاج ونقل الكهرباء والغاز، أمن الأشخاص والمنشآت، الإنارة العمومية،

- الإعلام الآلي والعلاقات الإنسانية.

جـ - <u>مدرسة التسيير ببن عكنون (وسط الجزائر)</u>:

تم تأسيسها سنة **1979** تتوفر على التكوين في الميادين التالية:

- الإدارة والتسيير، التكوين النفساني للإطارات، التكوين في القيادة والتحكم.

- الإعلام الآلي والسكرتارية، الإحصاء والتحليل، تسيير الأشخاص والزبائن.

- تسيير التخزين والتموين.

د - <u>مركز الأمن التطبيقي للحامة</u>:

تأسس سنة **1975** وذلك نتيجة ظهور مشاكل نتجت عن عدم الوقاية والأمن وكذلك لتحسيس العمال حول الأخطار المرتبطة بالممارسة المهنية وحمايتهم منها.

هـ- <u>مراكز تكوينية فرعية</u>:

نذكر منها مركز التكوين **بورقلة، سطيف** ومراكز التكوين على الأشغال تحت الضغط لمنخفض **(عنابة، تلمسان، تيزي وزو)**.

• وقد كان الهدف من إنشاء المراكز الرئيسية والفرعية ما يلي:

- جعل أنشطة التكوين الفني المتخصص المركزية في المراكز والمدارس الأساسية.

- تحقيق التكامل التكويني بين المراكز الرئيسية والفرعية.

- وضع توازن تكويني أي توزيع المراكز، بحيث تغطي جميع مناطق الوطن.

و- <u>المؤسسات الوطنية والأجنبية</u>:

تساهم هذه المؤسسات في دعم جهاز التكوين التابع للمؤسسة، لكن لا يتم الاعتماد عليها كلياً إنما يتم اللجوء إليها في الجوانب التكوينية التي لا توفرها مراكز التكوين التابعة لمؤسسة سونلغاز، كتكوين المهندسين في مجالات معينة تحددها المؤسسة حسب احتياجاتها.

4.7 .2- <u>الوسائل البشرية</u>:

تتمثل في الأشخاص المسؤولين عن عملية التكوين ويقوم بها مكونون ذوي مهارات ومعارف تؤهلهم للقيام بها وينقسم المكونون إلى **4 أصناف**:

أ- <u>المكون الدائم</u>: يشتغل في المدارس أو المراكز التكوينية ويجب أن يكون له خبرة على الأقل **3 سنوات** وهو عون بالمؤسسة.

ب- <u>المكون بالتوقيت الدائم</u>: هو عون بالمؤسسة يتم توظيفه من خارجها لمدة محدودة.

ج- <u>المكون بالتوقيت الجزئي</u>: يقوم بمهمة التكوين بالتوقيت الجزئي حوالي **10 ساعات** وهو عون بالمؤسسة أو موظف خارجي.

د- <u>المكون المؤقت</u>: هو مكون يتدخل لضمان مهام التكوين وذلك لمدة معينة فقط.

4.7 .3- <u>الوسائل الأخرى</u>:

تخصص مؤسسة سونلغاز سنويا أموال ضخمة قيمتها **1,2%** من مجموع رأس مال الشركة لإنجاح عملية التكوين. إضافة للأموال نجد هناك وسائل سمعية بصرية من (أفلام، الصور الشفافة، معدات البرهنة والتجريب).

كما يقوم المتكونون أيضاً بزيارات ميدانية للمنشآت، حيث يتابعون تربصات بوحدات الاستغلال.

كما أن المؤسسة توفر وسائل تعليمية ملائمة (مختبرات، مشاغل مجهزة بالمعدات التعليمية) وهذا للربط بين التكوين النظري والتطبيقي.

7-5- مخطط التكوين في المؤسسة :

1.5.7كيفية إعداد مخطط التكوين:

تتمثل سياسة التكوين المعتمدة في مؤسسة " سونلغاز " في إنجازها لمخططات التكوين التي تهدف إلى إعلام وتحسيس مسؤولي الإدارة العامة، بخصوص تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية واحتياجات تطوير المستخدمين في وضعية إنتاج جيدة وذلك من أجل الإنجاز الحسن لمخطط التكوين, إذ يعتبر التكوين نتيجة لسياسة مختارة مطابقة للميزانية وإمكانيات التحقيق والتي تبين بصفة عامة النقاط التالية :

طبيعة العمليات المقررة، عدد العمال المعنيين بالعمليات التكوينية، أنواع التكوين المقررة ومدته ومستويات الكفاءة المعنية بالتكوين.

5.7 2- أنواع مخططات التكوين :

تعتمد مؤسسة " سونلغاز " عند إنجاز مخططها التكويني على نوعين أساسيين هما:

- **مخطط التكوين السنوي:**

أو ما يسمى بخطة التكوين السنوية ويكون قصير المدى، إذ ينجز في بداية كل سنة.

- **مخطط التكوين متوسط المدى:**

ينجز ذلك كل **3 سنوات**، إذ يعتبر تلخيصاً يضم جميع التفاصيل للمخططات المنجزة في السنوات الثلاث الأخيرة.

3.5. 7 محتوى مخططات التكوين وتحديد الاحتياجات:

مخطط التكوين عبارة عن وثيقة تترجم الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة والتي تبين العناصر الأساسية لإعداده وذلك وفقاً للنوعين السابقي الذكر.

أ – مخطط التكوين السنوي:

*** محتوى المخطط:**

يتم وضع هذا المخطط وفقا للعمليات التي تبين احتياجات الإدارات والمصالح المختلفة من حيث:

- التكوين المهني المتخصص.
- رفع الكفاءة المهنية.
- دورات أولية.
- دورات التكوين بالمراسلة.
- دورات اللغة الأجنبية

كما يتضمن المخطط بعض البيانات منها:

- أماكن التكوين.
- عدد العناصر المقترحة للتكوين.
- مجالات التكوين.
- التكلفة المتوقعة لإنجاز التكوين.

* **خطوات إعداده:**

تقوم الوحدات العاملة **(الحراش، بلوزداد، بولوغين، تيبازة،بومرداس)** بتحديد الاحتياجات التكوينية في ضوء الميزانية المخصصة لها، ثم تقوم الإدارات المسؤولة عنها بتحويل هذه الاحتياجات إلى إدارة الموارد البشرية التي تجمع احتياجات كافة الإدارات والمصالح ، ثم تقوم بعقد اجتماع يضم كافة المسؤولين في المصالح التابعة لها والإدارات ومسؤولي مراكز التكوين لمناقشة هذه الاحتياجات. حيث يتم بناءاً على نتائج هذا الاجتماع إعداد المخطط، ثم في الأخير يرفع للإدارة العليا للمصادقة عليه.

ب – مخطط التكوين متوسط المدى:

* **محتوى المخطط:**

يتم إعداده كما يلي:

– عناصر المخطط على مدى ثلاث سنوات.

– الأهداف العامة لنظام التكوين.

– الدراسات والإجراءات التي ستطبق لتحسين سياسة التكوين فيما يتعلق بالإطار المرجعي.

– تحديد احتياجات التكوين للوحدات العامة من حيث العدد ومجال التكوين المطلوب وفق معطيات

التطور المحتملة والمتوقعة.

* **خطوات إعداده:**

تعتبر خطة التكوين متوسطة المدى جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة لتنمية وتطوير الموارد البشرية، وبالتالي تحدد الخطوات اللازمة إتباعها لإعداد الخطة على النحو التالي :

- تحديد المتغيرات الفنية المحتملة على أنشطة المؤسسة.

- تحليل وتقييم أثر هذه المتغيرات على حجم ومضمون الأعمال في المؤسسة.

- تحديد بنية الوظائف على المدى المتوسط.

- تحليل مدى الاختلاف بين حجم اليد العاملة المتوفرة واللازمة فعلياً من حيث المواصفات.

5.4.7 - مراحل المخطط:

لكي يحقق التكوين أهدافه لابد أن يكون مبنياً على دراسة دقيقة وفعلية للاحتياجات التكوينية في المؤسسة، والتي يتم ترجمتها إلى مخططات من شأنها تلبية الاحتياجات المستهدفة وذلك بإتباع المراحل التالية:

أ – مرحلة نشر التعليمة:

عند نهاية كل سنة واستعداداً لاستقبال سنة أخرى، يتم نشر تعليمة لمختلف الفروع لتقييم احتياجاتها التي تراها ضرورية لتأدية مهامها على أحسن وجه وإعداد مخططاتها التكوينية وذلك حسب طلبات واحتياجات العمال وقدرات المؤسسة.

حيث تنص التعليمة على أن كل مخطط تكوين يجب أن يحتوي على مايلي:

- عدد المتكونين.

- نوع التكوين.

- مكان التكوين.

- نوع مراكز التكوين.

- تكاليف التكوين...إلخ .

ب – <u>مرحلة جمع المعلومات</u>:

تقوم مصلحة التكوين التابعة لمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الأم في هذه المرحلة بجمع الاحتياجات المقدمة من طرف الفروع، لتقوم بعد ذلك بإعداد المخطط التكويني للمجمع.

يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناءاً على الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف وكذلك التحقيقات الميدانية التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها المسؤولة عن الربط والتنسيق بين مختلف المصالح الإدارية في المؤسسة .

جـ – <u>مرحلة الدراسة والمصادقة</u> :

بعد إعداد المخطط يقوم مجلس الإدارة بدراسته ومناقشته ثم المصادقة عليه وذلك في الثلاثي الأخير من كل سنة **(نوفمبر – ديسمبر)**.

ثم يتم تكليف مديرية الموارد البشرية بإنجازه، حيث تعتمد في تنفيذه على مراكز التكوين التابعة للمؤسسة والمؤسسات التعليمية المتعاملة معها.

تقوم مراكز التكوين بتقديم تقارير دورية حول سير البرامج التكوينية تمهيداً لعملية المراجعة والتحليل السنوية، حيث تبين هذه التقارير نسبة الإنجاز مقارنة مع ما هو متوقع من الخطة التكوينية.

وعند اقتراب تاريخ بداية التكوين يتم إبلاغ المديرية المعنية ليتقدم عمالها إلى مصلحة التكوين لتقديم ملفاتهم، ليتم بعد استكمال كل الإجراءات إبرام عقد بين المؤسسة والمستفيد.

5.5.7 – حوصلة وتقييم المخطط التكويني :

بعد أن تقوم مصلحة التكوين بإعداد المخطط التكويني تقوم بإنجاز حوصلة وذلك في الفترة مابين شهري " **جانفي** – **مارس** " من كل سنة، تتضمن بصفة عامة جميع العمليات التي تحدث أثناء فترة التكوين وكذا النتائج المحققة منه مع مقارنتها مع نتائج السنة الماضية وذلك بتقديم التفسيرات اللازمة إن كان هناك تسجيل لفروقات كبيرة بعد مقارنة النتائج المحققة بما خطط له في المخطط التكويني قصير المدى.

بعد إقرار هذه الحوصلة من طرف مديرية الموارد البشرية تقدم للمدير العام للمؤسسة وذلك للإطلاع والمصادقة عليها.

وتعتبر عملية تقييم المخطط التكويني من أهم مراحل العملية التكوينية وأكثرها تعقيدا وصعوبة، ذلك لأن مسؤولي الموارد البشرية مطالبون بتطوير مهارات وأداء العمال عن طريق فرصة التكوين، وفي نفس الوقت مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التكوين من خلال أدلة وإحصائيات .

مع العلم أن تقييم البرنامج التكويني يجب أن يكون معداً لكل متربص، إذ يكون هذا التقييم عند البدء في البرنامج وفي وسطه وعند نهايته.

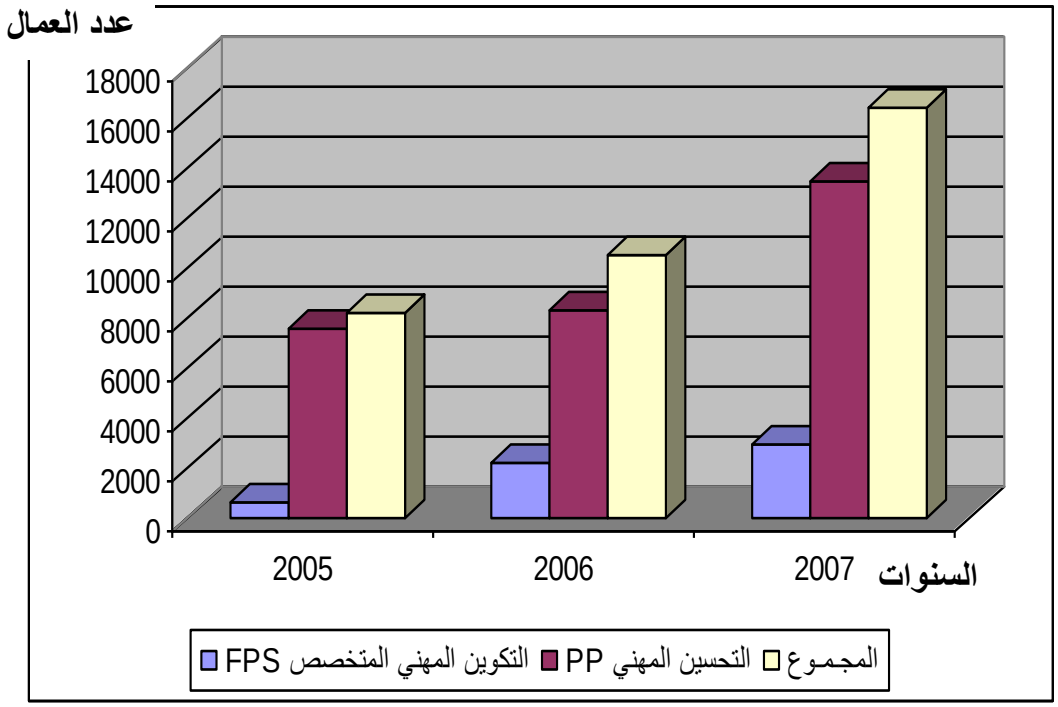
- والجدير بالإشارة إليه هنا هو عدد العمال المكونين في السنة مقارنة بأنواع التكوين وذلك طبقا للمعطيات المقدمة لسنة **2007** والتي كانت كما يلي:

جدول رقم (01) عدد العمال المكونين خلال السنوات 2005 – 2007 :

أنواع التكويـن	السنـوات		
	2005	2006	2007
التكوين المهني المتخصص FPS	597	2218	2936
التحسين المهني PP	7570	8274	13483
المجموع	8167	10492	16419

المصدر: مديرية الموارد البشرية

الشكل البيانى رقم (02)عدد العمال المكونين



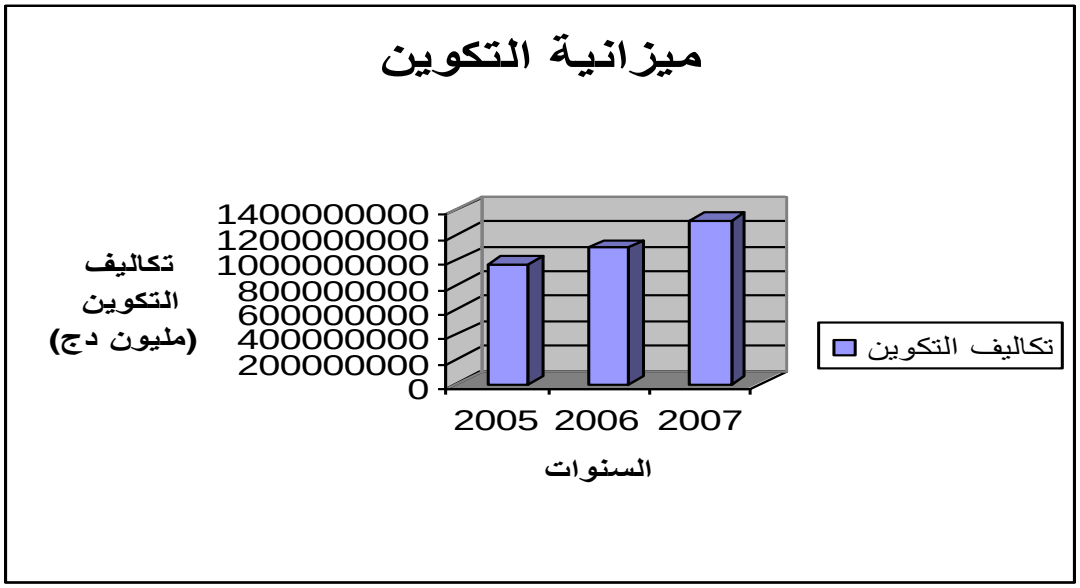
جدول رقم (02) ميزانية التكوين خلال السنوات 2005 - 2007:

الوحدة: مليون دينار

التكاليف	2005	2006	2007
تكاليف التكوين	964154000	1090812000	1313466000
نسبة الكتلة الأجرية	% 8.3	% 8.2	% 8.3
نسبة رأسمال الشركة	% 1	% 0.92	% 1.04

المصدر: مديرية الموارد البشرية

شكل بياني رقم (03) يمثل ميزانية التكوين



6- **عقد التكوين** :

للسير الحسن لعملية التكوين لابد من إتباع الطرق القانونية لتنفيذ هذه العملية والتي تتمثل في إبرام عقود التكوين والتي نجدها على نوعين في مؤسسة " **سونلغاز** " :

أ – عقد يتم بين المؤسسة والمتكون .

ب– عقد يتم بين المؤسسة والمعهد المكون .

أ – عقد التكوين بين المؤسسة والمتكون : تضع المؤسسة المتكون في هذه الحالة في حالة منفصلة عن منصب عمله، حيث أن الهدف منها هو متابعة تربصه في التكوين المهني المتخصص، مع توضيح مدة ومكان التربص وكذا نوعية الشهادة المحضرة له.

نجد في هذا العقد التزامات العامل (المتكون) والتزامات المؤسسة تجاه المتكون، من أبرزها:

– العودة في الحال إلى منصب العمل المخصص له في حالة إنهاء التكوين .

– إبلاغ المؤسسة بأي تغيير في البرنامج.

– التقدم لخدمة المؤسسة بعد نهاية المدة التكوينية .

– إعلام المؤسسة بكل النتائج المحصلة عليها خلال التكوين، وذلك بإرسال جميع الوثائق الرسمية المبررة لتقديم التكوين.

– في حالة النتائج السلبية، ترى المؤسسة ضرورة لفسخ العقد، يتم ذلك بدون لزوم استشارة المعهد المكون، مع إرسال المتكون إلى المنصب المتعلق بالمستوى المحقق.

– احترام القانون الداخلي، وأي مخالفة له، قد يؤدي بالمؤسسة إلى توقيف التكوين مع اتخاذ إجراءات تأديبية قانونية .

– الحضور إلى التكوين، إذ أن كل غياب غير مبرر خلال الفترة التكوينية يؤخذ بعين الاعتبار عن طريق نقص في الأجر حسب مدة الغياب.

– في حالة الفشل في الامتحانات المقررة للتكوين ، يرجع المتكون إلى شغل منصب عمله الأول.

– في حالة امتناع العامل المتكون الالتحاق بمنصب عمله بعد فترة التكوين يتم الفسخ الفوري للعقد، وفي حالة الاستقالة يلتزم العامل بتعويض المبالغ المدفوعة من طرف مؤسسة " **سونلغاز** " من أجل تكوينه ، وإن لم يحترم هذا فإنه يتابع عن طريق العدالة .

ومن أبرز **التزامات المؤسسة** ما يلي:

– تلتزم المؤسسة خلال مدة التكوين طبقا للاتفاقية الجماعية المعمول بها في المؤسسة، بالمواد رقم **98–99** من فصل التكوين والتي تنص على:

المادة 98: العامل المطلوب لمتابعة تكوين مهني في الجزائر في إطار برنامج المؤسسة يتقاضى طوال هذه الفترة التعويضات التالية:

– الأجر القاعدي الموافق لآخر منصب عمل شغله.

– التعويضات الخاصة بسنوات العمل.

– التعويضات الاجتماعية.

– تعويض الوثائق.

– مبلغ الدراسات كما حدد في الاتفاقية أو العقد المبرم

كما يستفيد أيضا بأخذ التكاليف على عاتق المؤسسة الخاصة بالمواصلات كما حدد في إطار القانون الداخلي .

المادة 99: العامل المطلوب لمتابعة تكوين مهني في الخارج في إطار برنامج المؤسسة يتقاضى كل ما هو مذكور أعلاه، كما تتكفل المؤسسة بمبلغ الدراسات بالعملة الصعبة وكذا تكاليف المواصلات ذهابا وإياباً إلى البلد المستقبل في إطار القانون الداخلي للمؤسسة.

تتم المصادقة على عقد التكوين في المؤسسة الوطنية المكونة من طرف مدير الوحدة حيث يمضي المعني بالأمر أمام عبارة (قرأ و مطبق).

تتم المصادقة على عقد التكوين في المؤسسات الأجنبية من طرف مدير مديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة للتوزيع ويتم تبليغ المعني عن طريق استدعاء.

ب – عقد التكوين بين المؤسسة والمعهد المكون:

هذا النوع من العقد يتم باتفاق ما بين المؤسسة المعنية بالتكوين والمعهد المكون إذ يحدد ما يلي:

– موضوع ومدة التكوين.

– نوع الشهادة المحضرة.

– تقدير تكاليف حسب عدد المواد التي سوف يتكون عليها، كما يتم الاتفاق على طريقة الدفع، إما دفعة واحدة، أو **50%** في البداية والباقي في نهاية السداسي مثلاً

– **التزامات المعهد المكون** والتي تتمثل فيما يلي:

• المعهد المكون يتعهد بتقديم تكوين ذو نوعية مؤمنة من طرف مختصين ذوي مستوى عالي.

• المعهد المكون يعلم المؤسسة بكل غيابات المتكونين وشروط وكيفية سير العملية التكوينية.**(الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز،2008،ص ص 2-27)**

8- معوقات و مقومات عملية التكوين:

هناك عدة مشكلات تمنع من تحقيق الأهداف منها:

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه و بالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة.
- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة
- عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية
- الجهل بدور مصلحة التكوين و اعتبارها غير منتجة و التشكيك في قدرة القائمين بها.

- و للتقليل من المعوقات لابد من الاعتماد على المقومات و هي:

- التعامل مع المتكونين باعتبارهم استثمارا طويل الأجل
- وضع سياسات هادفة و فعالة للتكوين
- قبول المتكونين كما هم و تقبل الأخطاء
- تشجيع المتكونين على التعلم و التطوير
- التأكد من وجود الأشخاص المناسبين في التكوين المناسب**(بوفلحة،ص ص77.78)**

خلاصة الفصل:

يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة و فعالية مواردها البشرية و يعتبر التكوين هو المدخل الأفضل لرفع و تحسين كفاءة أداء العاملين في المؤسسة بما يحقق أهدافها.

و تختلف الجهة المسؤولة عن التكوين باختلاف ظروف المنظمة ،ففي بعضها يشرف الرؤساء المباشرين عن العملية إذ يتولون تكوين مرؤوسيهم و معالجة مشاكلهم و في البعض الأخر تعمد إدارة المنظمة بالعملية إلى المسؤول المباشر بعملية التكوين ،كما قد يتم الاستعانة بمراكز و أجهزة تكوين خارجية و هذه في حالة عدم توفر الإمكانيات لإقامة التكوين داخل المنظمة.

اذ يمكن استنتاج انه للوصول إلى تسيير أكثر فعالية للمهارات البشرية التي تملكها المؤسسة فانه يجب عليها استعمال التكوين كوسيلة لتفعيل مستويات أداء مواردها البشرية.

الفصل الثالث

التوافق المهني

تمهيد:

يسعى الفرد دائما للبحث عن الوسائل التي تمكنه من تحقيق التوافق ، و من بين أهم هذه الوسائل نجد العمل حيث يسعى الفرد إلى بلوغ توافقه في مجال العمل و يحاول إحداث نوع من التواؤم و التوازن مع البيئة المادية بما تتضمنه من وسائل إنتاج و الآلات و ظروف العمل و كذلك التوافق مع البيئة الاجتماعية من رؤساء و زملاء و التكيف مع محيط العمل بصفة عامة حيث يعد التوافق المهني مؤشر للنجاح في أي مهنة و إن حدث العكس و لم يستطع التأقلم و التوافق مع جميع المتغيرات يحدث له سوء التوافق و هذا ما يخلف أثار وخيمة على كل من المؤسسة التي يعمل لديها و على ذاته و نفسيته ثانيا و هذا ما سنتطرق إليه في مختلف عناصر هذا الفصل.

أولا: التوافق العام

1-لمحة تاريخية حول تطور مصطلح التوافق:

يعتبر التوافق مصطلح مركب و غامض إلى حد كبير لأنه يرتبط بالتصور النظري للطبيعة الإنسانية و تعدد النظريات و الأطر الثقافية المتباينة حيث أشار الشاذلي (2001) إن احد أسباب غموض هذا المصطلح هو الخلط بين المفاهيم ففي الانجليزية نجد الكلمات (accomodation,adaptation,conformity,adjustemet) تقابلها بالعربية (توافق،تكيف،تلائم،مسايرة) حيث يمكن التفريق بين هذه المفاهيم اعتمادا على التعاريف التالية:

(accomodation) يترجم الى العربية بتلائم و هو مصطلح اجتماعي يستخدم باعتباره عملية اجتماعية و وظيفتها التقليل أو تجنب الصراع بين الجماعات بينما يترجم (conformity) إلى المسايرة و يعتبر بدوره مصطلح اجتماعي يعني الامتثال للمعايير و التوقعات الشائعة في الجماعة.

في حين يترجم (adaptation) إلى التكيف و هو مصطلح بيولوجي يشير إلى قدرة الكائن الحي على أن يعدل نفسه أو يغير من بيئته إذا كان له أن يستمر في البقاء حيث يؤدي الفشل في هذا التعديل إلى انقراض الكائن الحي،أما (adjustement) يترجم إلى العربية بالتوافق و هذا المفهوم النفسي أو الاجتماعي يرتبط بالدراسة الحالية.

قد أشار **الدسوقي (1974)** إلى انه قد سعى الإنسان منذ القديم لبلوغ التوافق و ذلك بتحقيق التوائم و الانسجام مع البيئة التي يعيش فيه فكان في كثير من الأحيان يلجأ إلى السحر و الشعوذة و التنجيم سعيا لمعرفة الحظ و الاطلاع على أمور الغيب للحصول على درجة معينة من الاستقرار و الاطمئنان.

أما في العصر الحديث فقد أشارت **النيال (2002)** إن أغلبية الأدبيات التي تناولت موضوع التوافق أكدت على إن أصل مفهوم مشتق علم البيولوجيا و يعني التآلف و التقارب فهو نقيض

التخالف ،التنافر و هو مستمد من مصطلح التكيف الذي استخدم في علم الأحياء و قد عبر عنه بالبناء البيولوجي و العمليات التي تساهم في بقاء الأجناس ،فحسب ذلك فان الخواص البيولوجية التي تتوافر لدى الكائن الحي لا يمكن أن تساعد الكائن على البقاء و الاستمرار إلا إذا توافر ما يساعد على بقائها و استمرارها.

و هذا ما يؤكد عليه **lazarus (1976)** في قوله إن مفهوم التكيف انبثق من علم الأحياء و كان حجر الزاوية في نظرية **darwin** للنشوء و الارتقاء.و قد استعير و عدل من قبل علماء النفس و سمي بالتوافق مؤكدا على كفاح الفرد للبقاء طويلا أو العيش في محيطه الطبيعي و الاجتماعي و يتفق معه **محمد (2003)** في قوله إن التكيف من وجهة نظر علم الأحياء يرتكز على قدرة الكائن الحي على التلائم مع الظروف البيئية و استفاد علماء النفس من المفهوم البيولوجي للتكيف و استخدام في المجال النفسي بمصطلح التوافق.

إذن حسب **عبد الحميد (1998)** فان في مجال علم النفس يفضل استخدام مفهوم التوافق دون استخدام مفهوم التكيف و ذلك لاختلافهما في المعنى.فالتكيف يستخدم في علم الإحياء و معناه بقاء الكائنات الحية، أما التوافق فهو مدى سيطرة الفرد على البيئة و يعد احد فروع علم النفس لأنه احد المتطلبات النفسية و الاجتماعية في البيئة **(بوتوتة،2015،ص20)**.

و من هنا يمكن التساؤل عن الفرق بين مصطلح التكيف بمعناه البيولوجي و التوافق بمعناه السيكولوجي حيث يرى في هذا الصدد **عبد الحليم** إن "التوافق يراد منه التكيف أي تكيف الفرد مع متطلبات حياته الاجتماعية و العملية حيث إن علماء النفس استعاروا مفهوم التكيف و أعادوا تسميته بالتوافق،و يمثل التوافق و التكيف معا منظور ملاحظة و فهم السلوك البشري و الحيواني".**(عبد الحليم،1990،ص23)**.

و من جهة أخرى يرى **المليجي و عبد المنعم (1973)** إن استخدام لفظ تكيف للدلالة على التكيف البيولوجي بمعنى التكيف مع البيئة في حين يستخدم لفظ التوافق للدلالة على التوافق الاجتماعي بوجه عام **(بوتوتة،2015،ص21)**.

كما يرى **مخيمر** إن "هناك توافق و هناك توائم ،حيث إن التوافق تناغم و توائم على مستوى الأعماق ما بين الفرد و بيئته بينما يضل التوائم في مستوى السطح لا يزيد على أن يكون مسايرة و مجاراة البيئة" **(مخيمر،1948،ص08)**

- نستنتج أن كل من مفهوم التكيف ،التوافق،المسايرة كلها مفاهيم تختلف حسب المعنى و المجال الذي تستعمل فيها فالتكيف مصطلح بيولوجي يعبر عن قدرة الفرد في تعديل و تغيير من بيئته في حين أن المسايرة يعبر عن الامتثال للمعايير و التوقعات الشائعة في الجماعة أما التوافق فهو مفهوم يعبر عن سلوك نفسي اجتماعي.

فقد قال **مرسي** " أن الإنسان كما يتلائم مع البيئة الطبيعية يستطيع أن يتوافق مع الظروف النفسية و الاجتماعية المحيطة به و التي تستلزم منه باستمرار أن يتلائم و يتكيف معها.و تدفع ظروف حياة الفرد إلى هذا التكيف و يساعده على ذلك ما لديه من ذكاء و قدرة على التطبيع الاجتماعي".**(مرسي،1994،ص52)**

إن الفرد المتوافق حسب **زهران** هو" الشخص الذي يستغل جميع إمكانياته الجسمية و النفسية و الاجتماعية و الانفعالية إلى أقصى درجة ممكنة في مواجهة مشكلاته حتى يحقق الصحة النفسية".**(زهران،2005،ص32)**

- نستنتج مما سبق إن موضوع التوافق قد تناولته العديد من العلوم من علم الإحصاء و علم الاجتماع ،فالبرغم من اختلاف أوجه النظر في تعريف التوافق إلا إن كل وجهة قد أضفت في شيء مميزا.فمن وجهة نظر علم النفس يتمثل في تكوين علاقة متناسقة بين الحاجات الذاتية و متطلبات البيئة الاجتماعية و هو القدرة على التعديل و التغيير .أما من وجهة نظر علم الإحياء تتمثل في العلاقة المنسجمة التي يأتي بها الفرد باتفاقها مع شروط التنظيم الاجتماعي و معايير الجماعة.

2- تعريف التوافق:

إن للتوافق ليس له تعريف محدد كغيره من المفاهيم الأخرى حيث اختلفت التعريفات التي قدمت و ذلك حسب الإتجاهات و الاهتمامات المختلفة للباحثين و منها :

يعرف **(Roger)** أن التوافق هو قدرة الشخص على تقبل الأمور التي يدركها بما فيها ذاته ثم العمل من بعد ذلك تبنيها في تنظيم شخصيته. **(بوتوته، 2015، ص 23).**

و يعرفه فهي التوافق على أنه عملية ديناميكية مستمرة يهدف من خلالها الشخص إلى تغيير سلوكه لإحداث علاقة أكثر تلائما بينه و بين بيئته أي القدرة على بناء علاقات مرضية بين الفرد و بيئته.**(فهمي، 1979، ص23).**

في هذا التعريف يشير أن التوافق عملية مستمرة و فعالة يسعى من خلالها الفرد إلى إقامة علاقة جيدة و التأقلم بينه و بين البيئة المحيطة به و ذلك من خلال تغيير سلوكه تغييرا يناسب المواقف الجديدة.

تعريف **Young يونغ (1960)** :

«التوافق هو المرونة التي يشكل بها الكائن الحي إتجاهاته و سلوكه في مواجهة مواقف جديدة بحيث يكون هناك تكامل بين تعبير الكائن الحي عن طموحه و توقعاته و متطلبات المجتمع». **(مكناسي 2007/2006).**

لقد اعتبر **(Young)** التوافق في التعريف السابق على أنه العملية التي نتمكن بواسطتها مجابهة ما يعترضنا من مواقف جديدة، و مدى ارتباطها بما يتطلبه المجتمع و لكنه يعتبر التوافق خاص بكل الكائنات الحية رغم حصره لدى الإنسان فقط عند الكثير من علماء النفس. **(مكناسي، 2007/2006).**

و يعرفه **عويضة** : « أن التوافق قدرة الفرد على التلائم و التكيف السليم ببيئته المادية و الاجتماعية في شتى صورها : البيئة الأسرية، المهنية/الدراسة، الثقافية و الدينية». **(عويضة، 1996، ص49)**.

كما يتفق معه عثمان قائلا «أن التوافق هو قدرة الفرد على التواؤم مع نفسه ما يعرف بالتوافق الذاتي، أما قدرة الفرد على التواؤم مع بيئته الاجتماعية في مختلف جوانبها المنزلية، المهنية و الاقتصادية و الدينية و الثقافية فيعرف بالتوافق الاجتماعي». **(عثمان، 2006، ص 26)**.

و يعرفه **عطية** على أنه « قدرة الفرد على تأهله إلى الشعور بالرضا و التقبل لذاته من خلال المبادئ و القيم و الشعور بالرضا الاجتماعي و تقبل الجماعة التي يعيش فيها». **(عطية، 2001، ص15)**.

- يتضح أن عملية التوافق ترتكز على الفرد و ما ينطوي عليه من بناء نفسي و حاجات و دوافع، كما ترتكز على المحيط الذي يعيش فيه الفرد سواء طبيعيا أو اجتماعيا أو ثقافيا.

كما أشارت **الشوربجي** أن «التوافق عملية ديناميكية مستمرة يحاول فيها الإنسان عن طريق تغيير سلوكه أن يحقق التوافق بينه و بين نفسه، بينه و بين البيئة التي تشمل على كل ما يحيط بالفرد من مؤشرات و إمكانيات للوصول إلى حالة من الاستقرار النفسي، البدني و الاجتماعي». **(الشوربجي، 2002، ص13)**.

- نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن التوافق عبارة عن عملية دينامية مستمرة التي يهدف من خلالها الفرد إلى تغيير سلوكه وفق متطلبات البيئة، بحيث يكون هذا الفرد قادرا على تحقيق توافقه الشخصي و الاجتماعي و المهني، بالتالي الشعور بالرضا.

3- العوامل المؤثرة في التوافق:

حدد **مياسا (1997)** مجموعة من العوامل التي تتدخل في الأشكال التي يأخذها سلوك الفرد في عملية التوافق تتمثل فيما يلي:

- **إشباع الحاجات الأولية و الحاجات النفسية الاجتماعية:** حيث تشير الأولى إلى الحاجات الأساسية للبقاء، والثانية تمثل الحاجة إلى الحب و الاحترام والنجاح وهي الحاجات التي يحققها الإنسان من خلال اتصاله بالمحيط.
- **تأثير الحالات الجسمية الفسيولوجية الخاصة على التوافق:** مثل تأثير الوراثة و الصدمات الدماغية و الأمراض.
- **دور الطفولة وخبراتها:** حيث تعد من أهم المراحل التي يمر بها الإنسان فمن خلالها تتكون عناصر الشخصية و أنماط السلوك و القدرات و تشكيل العادات السلوكية. في حين يأتي عامل القدرات العقلية التي تلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التوافق واستمرارها، فكلما كان الفرد أكثر ذكاء و امتلاكه لتخيل مبدع كلما كان باستطاعته القيام بتحديد أهداف معينة تتفق مع بيئته و إمكانياته و محيطه الاجتماعي. ذلك بمساعدة هذا الأخير على تحقيق أهدافه.

يعتبر أيضا المستوى الاجتماعي الثقافي عاملا يؤدي إلى التوافق أو سوء التوافق من خلال التقيد بمجموعة من القيم و أنماط السلوك التي تسودها الجماعة و هذا ما يسمح له بالتوافق في هذه الفئة بينما قد يكون عاملا لسوء التوافق حين ينتقل الفرد إلى طبقة أو فئة اجتماعية مختلفة عن السابقة.

كما يؤثر أيضا موقف الإنسان عن ذاته و ذلك بمعرفة قدراته و إمكاناته و عدم تجاوزها أو التقليل من شانها يمكنه من التوافق. **(بوتوته، 2015، ص36).**

ثانيا: التوافق المهني:

1- تعريف التوافق المهني:

يعتبر التوافق المهني أحد مجالات التوافق العام و أمر يرتبط بقدرة الفرد على إدراك دوافعه و حاجاته الشخصية و ما يتوفر في عمله من مقومات و إشباع هذه الحاجات، فالتوافق المهني لا يعني توافق الفرد لمتطلبات أو واجبات العمل المحددة من قبل المؤسسة بل يتعدى هذا التصور الضيق فيتضمن تكيف الفرد مع ظروف عمله، و نظام العمل، رئيس العمل، و أن يستخدم مع ذاته إذ ينبغي على الفرد التلائم مع كل ما يدور في دنيا العمل و للتوافق المهني تعريفات عديدة:

- فيعرفه **عباس عوض** : «بأنه توافق الفرد لواجبات عمله المحددة ذلك ينبغي توافق الفرد لبيئة العمل، و هذا يتضمن توافقه لكل العوامل البيئية المحيطة به في عمله، و لكل التغيرات التي تحدث لهذه العوامل خلال فترات الزمن، مع رئيسه في العمل، مع متطلبات العمل نفسه و مع الظروف الإقتصادية للعمل، كما يتوافق أيضا مع استعداداته الذاتية و مع ميوله ومزاجه» **(محمود عوض، 2006، ص15)**.
- يرى **ميلر1964 (Miller)** أن: «التوافق المهني من منظوره الاجتماعي من خلال الحاجات و المتطلبات التي تفرض إشباعها في وضعية العمل و داخل جماعة العمل عن طريق التركيبة الاجتماعية لنظام العمل». **(عبد السلام، 1989، ص ص26.27)**.
- و يعرفه **كرانبراغ (Cranberg)** أنه : «هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته أو مهنته فيصبح الفرد مهتما بوظيفته و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في التقدم و النمو و تحقيق أهدافه فيها». **(محمد نقموش الطاهر، 2017، ص12)**.

من خلال هذا التعريف الأخير نلاحظ أن التوافق المهني هو أن يكون الفرد منسجما مع الوظيفة التي يقوم بها وهذا ما يحفزه على التطور و التقدم و تحقيق الأهداف المسطرة.

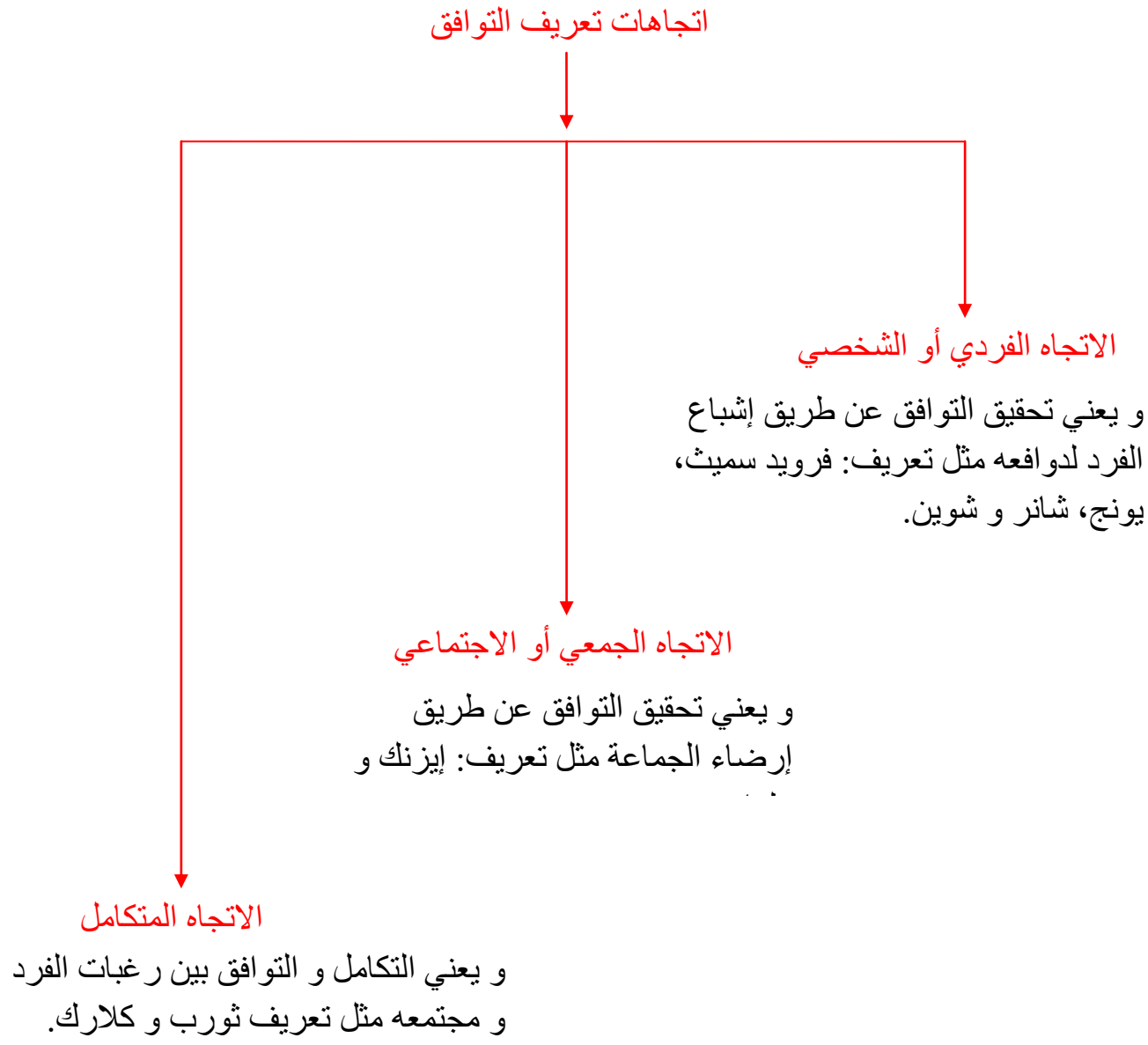
- كما يعرفه أيضا عبد السلام على أنه: «التوافق المهني يتضمن الاختيار المناسب للمهنة و الاستعداد لها علما و تدريبا و الدخول فيها و الانجاز و الكفاءة و الإنتاج و الشعور بالرضا و النجاح و يعبر عنه بالعامل المناسب للعمل المناسب». **(عبد السلام، 2005، ص27)**.
- و حسب **دافيس (Davis)** التوافق هو: «حالة من الاتساق مع نسق، و أنه عملية دينامية و ليست نهائية». **(عبد الحميد، 1989، ص27)**.
- و يشير الباحث "**عبد الحميد الشاذلي**" إلى أن: «التوافق المهني يتضمن الرضا عن العمل و إرتضاء الآخرين فيه ويتمثل في الإختيار المناسب للمهنة عن فترة و اقتناع شخصي و الاستعداد لها والشعور بالنجاح و العلاقات الحسنة مع الرؤساء و الزملاء و كذا التغلب على المشكلات و لا ينبغي أن تتصور أن التوافق المهني هو توافق الفرد لبيئة العمل فقط». **(الشاذلي،2000، ص55)**.

نستنتج من هذه التعاريف أن التوافق المهني له علاقة برضا العامل في عمله و كذلك له علاقة بالعوامل البيئية في العمل و بالتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل خلال سيرورة أو فترات العمل، كما أن العامل يتوافق مع رئيسه و زملائه في العمل بمعنى إنشاء علاقات حسنة معهم و أن التوافق المهني هي عملية مثمرة تؤدي إلى تحقيق الاستقرار و التطور في داخل المؤسسة.

2- إتجاهات تعريف التوافق:

هناك ثلاث (03) اتجاهات لتعريف التوافق كما هي موضحة في الشكل التالي: **(عبد الطيف، 1990، ص81)**.

شكل رقم (04) يوضح اتجاهات تعريف التوافق



3- نظريات التوافق المهني:

لقد أقيمت عدة دراسات حول هذا المفهوم الذي اختلفوا فيه الباحثين عن تعريفه حيث انه في الأخير توصلوا إلى عدة نتائج جوهرية و التي قدموها على شكل مجموعة من النظريات و التي سيتم التطرق إليها في هذا العنصر:

3-1- النظرية المادية:

و قد ظهرت هذه النظرية في نهاية القرن 19 و بداية القرن 20 م ،و عرفت باسم التنظيم العلمي للعمل بقيادة **تايلور TAYLOR** و قد حاولت تحديد الأسس العلمية و القيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج بأقل جهد ممكن و زمن اقل.

و تعتبر هذه النظرية بان الإنسان العامل الاقتصادي بطبعه يسعى جاهدا لزيادة أمواله،فحسب هذه النظرية فان الفرد يعمل و يطمح إلى تحقيق اكبر قدر ممكن من المال حيث يعمل على زيادة الإنتاج بغرض تحسين أجره ،و بالتالي جمع اكبر قدر ممكن من الأموال ولكي تزيد المؤسسة من إنتاجها حسب تايلور لابد من العمل على التفرقة بين العمال ذوي الطموح العالي الذين يسعون إلى ربح اكبر من المكافآت المالية و بين ذوي الطموح المنخفض .

فتعمل على تحقيق الطموحات الأولى بشكل سريع و توفر له الوسائل المادية المناسبة و الحديثة التي تمكنه من الإنتاج السريع كما تعمل على تدريبه على استعمالها قصد زيادة الإنتاج.

- منه نستنتج أن تايلور حصر هذه النظرية على حاجات الأفراد للأجر أي يتوافق الفرد مهنيا إذا استطاع أن يحصل على الأجر المناسب.

3-2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد ظهرت هذه الدراسة بقيادة **إلتون مايو ELTON MAYOU** حيث كان الهدف من الدراسات التي أجريت بشركة الكهرباء لمدينة هاوثورن هي دراسة العلاقة بين الإضاءة و فعالية العمال في الأداء ،إلا أن نتائجها كانت مخالفة للتوقعات ،فلقد أكدت هذه التجارب إن الأفراد يسعون من خلال عملهم إلى تحقيق مجموعة من الحاجات تتمثل في الاستقرار و الأمن الوظيفي ،تحقيق الانتماء و الإبداع في مجال مهنته.**(عيسوي،2008،ص77)**.

و قد قدمت هذه النظرية للمديرين مجموعة من القواعد و الأساليب التي تساعدهم في تحفيز العاملين و مساعدتهم على تحقيق رغباتهم مما يضمن لهم حسن التوافق و تركز هذه الأساليب على ثلاث (03) أنشطة حسب ما أورده **ولاس** و هي كالأتي:

أ- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

ب- إعادة تصميم الوظائف من اجل خلق تحديات للقدرات

ت- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس و المرؤوس

إن سعي الفرد لإحداث التوافق مع بيئته المهنية يمر عبر تحقيق لمجموعة من الحاجات و تتمثل فيما يلي:

- تحقيق الاستقرار
- تحقيق الأمن الوظيفي
- تحقيق الانتماء
- إبراز المواهب و الكشف عن إبداعاته و المشاركة في اتخاذ القرارات و بالتالي فتوافق الفرد يتوقف على تحقيق إشباع للحاجات السابقة.**(ولاس،1987،ص181)**

3-3- النظرية السلوكية:

نظرية **ابراهام ماسلو MASLOW 1954** ،حسب هذه النظرية فالفرد يعمل على تحقيق طموحاته و قد سماها نظرية الحاجات فالفرد يسلك طريقه إلى مهنة ما قصد إشباع حاجات معينة فهو يعمل على تحقيق التوافق المهني بتحقيق طموحاته.

تفترض نظرية الحاجات أن الأفراد في محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إنشاء مجموعة من الحاجات الذاتية و يسندها **ماسلو** إلى ثلاثة (03) افتراضات أساسية و هي :

أ- البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها و الحاجات الغير المشبعة فقد هي التي تؤثر في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.

ب- ترتيب هذه الحاجات حسب الأهمية.

ت- بعد الترتيب حسب الأهمية ،يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم عندما يتم اشباع الحاجات الدنيا.**(اندرو سينر لافي،1991،ص181)**

و قد قسم **ماسلو** الحاجات إلى خمسة (05) أنواع و هي:

- حاجات تحقيق الذات
- حاجات احترام الذات
- الحاجات الاجتماعية
- حاجات الأمن
- الحاجات الفيزيولوجية

و حسب هذه النظرية لا يمكن للإنسان أن يحقق التوافق حتى يتمكن من تحقيق هذه الحاجات كلها بداية بالدنيا في قاعدة الهرم إلى القمة.(رشاد، 1997، ص141)

3-4- نظرية فريديريك هرزبارغ: جاءت هذه النظرية التي هي نظرية معرفية بنظرية العاملين كتطوير النظرية السابقة (نظرية الحاجات) و لقد اعتمد في ذلك على دراسة شملت مائتي مهندس و محاسبين و استخدم طريقة الجوهرية في جميع البيانات و قد استخدم في المقابلات أسئلة مثل:

- كيف يمكنك أن تصنف حالتك عندما تحس بالرضا التام بوظيفتك ؟ **(أندرو سلافي، 1991، ص181)**

- و لقد جاءت عموما الدراسة كالتالي:

أن العمال يرغبون في وجود مجموعات عوامل في محيط العمل مما يساعدهم على التوافق، و لقد كانت استجابات أفراد. عينة الدراسة منقسمة إلى مجموعتين:

- **المجموعة الأولى:** يرغب أفرادها فيما يلي:
- العمل في منظمة تعترف بإنجازاتهم.
- العمل في منصب تتوفر فيها فرص الترقية.
- العمل في مناصب تتوافق متطلباتها مع قدراتهم قصد تقديم جهد أكبر.
- العمل في وظيفة تمكنهم من استعمال جميع قدراتهم.
- **المجموعة الثانية:** يرغب أفرادها فيما يلي :
- العمل في منظمة ذات إشراف فني مناسب.
- العمل في جو تسوده علاقات إنسانية مبنية على التعاون و روح الجماعة و الاتصال السليم.
- العمل في منظمة توفر له وظيفة مستقرة.
- العمل ضمن رفاهية و رقي. **(رشاد، 1997، ص140)**.
- تعرضت هذه النظرية بنقد شرس من طرف **(إدون) (IDON)** حيث هذه النظرية تحمل بعض النواقص لكون النتائج التي تعتمد عليها كانت على فئة من الإطارات (المهندسين، المحاسبين)

فهي عمليا قليلة مقارنة بمجموعة المهن و كذلك يعاب عليها أنها أهملت تأثير الفروق الفردية على مستوى الطموح لدى الأفراد الذين يعملون بها. **(رضوان، 1994، ص42، 43)**.

نستنتج من كل النظريات السابقة على أن كل نظرية ركزت على جانب من الجوانب بمعنى لا توجد نظرية ركزت على أكثر من جانب و نلاحظ أن نظرية **ماسلو** كانت أكثر شمولة و لكن

تبقى كل تلك النظريات لها أهميتها في الواقع حيث أنها كل نظرية تكمل الأخرى في تفسير التوافق المهني.

4- تقسيمات التوافق المهني:

لقد تمت قامت جامعة **(مينسوتا) Minnesota** بإصدار كتاب عن التوافق المهني قام بإعداده مجموعة من الاساتذة بها ،حيث قاموا بتقسيم التوافق المهني الى:

- الرضا عن العمل
- الروح المعنوية
- اتجاهات العمل و دوافعهم
- المحاكات السلوكية و الصلاحية للمهنة

و تتلخص بحوث هذه العملية فيمايلي:

أ- يمكن الإستدلال على التوافق المهني من عاملين:

الرضا و الإرضاء حيث يتضمن الرضا:

- تقبل العمل بشكل عام
- تقبل العاملين لطرق التسيير و الإدارة
- رضا العاملين عن الأجر و عن ساعات العمل
- تقبل العاملين لنوع العمل و أهميته و كفايته

و يتضمن الإرضاء تلك الطريقة التي يقدر الرؤساء من خلالها العامل و التي تظهر او يعبر عنها سلبا بما يلي:

- التغيب عن العمل
- التأخر عن مواعيد العمل

- عدم الإستقرار في العمل

و من ناحية أخرى يعبر عنها إيجابا من خلال توافق قدرات الفرد و مهاراته مع مطالب العمل و مقتضياته.

تتمحور نتائج هذه الدراسة أغلبها في الأمن و البحث عن الاستقرار الوظيفي و العلاقات الاجتماعية و المكانة الراقية ،نمط الإشراف المناسب ،المسؤولية و الترقية.**(عبد الحميد،1998،ص135)**

5- أهمية التوافق المهني:

تتمثل أهمية التوافق المهني في جانبين الأول مرتبط بالفرد العامل أما الثاني مرتبط بالإنتاج.

5-1- الفرد العامل:

إن ما يبعثه التوافق في نفس من رضا و ما يحققه من اشباعات تكفل له سعادته و ايجابياته ،كما إن تحقيق أحسن الظروف تكفل حسن استغلاله لقدراته و إمكانياته مما يزيد من قدرته على الخلق و الإبكار،كما أن نوع المهنة التي يختارها الإنسان أثر كبير في حياته النفسية فقد تكون المهنة مصدرا لسعادته و عاملا في أمنه و استقراره و شعوره بالثقة .و إذا كان الفرد سعيد في مهنته و راضيا عنها فإن سعادته تنعكس بلا شك على حياته في الأسرة و علاقته الاجتماعية الأخرى.

5-2- الإنتاج:

إن للإنتاج أهمية كبيرة في ميدان الصناعة و لهذا فقد اهتم الباحثون بدراسة العوامل التي تؤثر عليه من حيث الزيادة و الجودة فقديما اهتموا بالعوامل المادية المؤثرة في الإنتاج على العوامل الإنسانية و الاجتماعية ،رغم إن العنصر البشري هو المصدر الأول في زيادة الإنتاج ،ولهذا يجب تحقيق له الطمأنينة و الرضا و الراحة النفسية حتى يحقق للإنتاج كفاية

و عليه يستخلص انه عندما زاد توافق الفرد للمهنة أدى إلى تزايد الإنتاج كما و كيفا ،كما انه كلما زاد توافق الفرد زاد الإنتاج.**(الدسوقي ،ص ص 23.24)**

6- العوامل المؤثرة في التوافق المهني:

هناك العديد من العوامل من شأنها التأثير على توافق العامل المهني منها المرتبطة بظروف العمل و خصائصه و منها المرتبطة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظومة و هي كالتالي:

6-1- العوامل الخضرية و التكنولوجية:

يؤثر في التوافق المهني للفرد ما يطغى على حياته اليومية من تغيرات حضارية و تكنولوجية تزعزع أمنه و استقراره النفسي و تجعله يتردى بين الأمل و اليأس،الرضا و القنوط كما إنها تحبط حاجاته الأساسية وتحنق شخصته و تشيع فيها الإظطرابات النفسية على اختلاف أنواعها و لقد أدت التكنولوجيا إلى:

- تغيرات في حياته الاجتماعية نتيجة لقلة العمل اليدوي و زيادة العمل الذهني
- تحسين ظروف العمل الفيزيقية
- ارتفاع معدلات الإنتاج

تأثر الفرد من التكنولوجيا حيث أصبح عضلتها و أدائها حيث في بدايتها كان يعمل على آلات يدوية بسيطة و في بيئة محدودة العلاقات و بيئة محدودة المكان حيث كان يشعر بالانتماء،و بعد أن وصلت التكنولوجيا إلى مرحلة الآلة التلقائية في العمل ،أضحى العامل يؤدي عملا لا يعبر عن شخصيته و لا يشعره بأهميته و انتمائه و كل هذه العوامل لها تأثير كبير في توافق الفرد مع مهنته.**(عوض،2005،ص19)**

6-2- العوامل الشخصية:

تنافر السمات الشخصية و متطلبات المهنة يؤديان ليس فقط إلى تعطيل التقدم و النجاح بل أنهما يساعدان على سوء التوافق الفردي و الذي يظهره في أشكال مختلفة كالتعاسة و نقص الكفاية في العمل و الإسراف في ترك العمل ،و المشكلات الاجتماعية الكبيرة و لقد برز في دراسات متعددة إن العلاقة قوية بين سوء توافق العمال و ظروفهم المنزلية و علاقاتهم خارج مضمار العمل و تتمثل العوامل الشخصية في ما يلي:

- الحالة الصحية و التي ترجع إلى أساس فيزيولوجي ،ذلك ا ن أي خلل في الكيمياء الجسمية يؤدي إلى خلل في وظائفها و هذا الخلل بطبيعة الحال يؤثر في سلوك الفرد و في استجابة للمواقف المختلفة ،و ليس من شك في إن الخلل كلما كان كبيرا كان تأثيره أعمق و أوسع مدى إذ يمتد إلى الوظائف النفسية المختلفة،ذلك أن التكوين البيولوجي ليس منفصل عن التكوين النفسي بل اتهما معا يكونان وحدة متكاملة ذلك إن الإنسان وحدة جسمية نفسية
- الحالة النفسية أو المزاجية و الإظطرابات الانفعالية و النفسية و الصراع،القلق و الإحباط...إلخ
- السمات الشخصية: استعداداته للعمل،قدراته العقلية ،الميول و الرغبات ،الطموح،مستوى إقتداره و متاعبه الشعورية و اللاشعورية.**(عوض،2006،ص ص29.29)**

6-3- عوامل خارجية (خارج المصنع):

ان العامل قبل ان يكون عاملا في مؤسسة معينة هو عضو في جماعات كثيرة و مختلفة و يختلف مركزه فيها من جماعة لأخرى .فهو المسؤول و المسيطر الذي يعتمد عليه داخل الأسرة حيث وجد الكثير من المشكلات التي تواجه العامل في عمله انما هي حصيلة مشاكل اخرى خارج نطاق العمل.**(بن عمارة ،ص ص358.359)**

6-4- عوامل داخل المصنع:

رغم أن العامل هو ركيزة الصناعة اليوم، فإنه يؤدي دورا بالغ الصعوبة فزيادة الإنتاج تتطلب منه زيادة ساعات العمل ،و تتم بالسرعة و الدقة في الإنتاج على حساب أعصابه و راحته النفسية ،و رغم التوسع الملموس في رفع مستواه المادي فهو بحاجة إلى الشعور بالرضا و السعادة كذا فهو في اشد الحاجة لان يشعر باطمئنان ،فالتطور التكنولوجي يؤرقه و يطار أمله في مستقبل مأمون ،كذا فهو في اشد الحاجة لان يتعامل مع رؤساء و زملاء يحترمونه ،تربط بينه و بينهم علاقات ودودة حميمة كما ينبغي أن يطلب منه ما هو في حدود قدراته و استعداداته و ما يلتقي مع رغباته و ميوله ،كذا يهدف إلى تحقيق توافق سليم مع بيئة العمل بمشتملاتها لأن هذا لا يستطيع أن يحققه بسهولة.**(ملحم،2007،ص373)**

6-5- علاقة العامل بعمله (بحرفته):

علاقة العامل بعمله اليوم قد تأثرت تأثرا بالغا فلم يعد يستطيع وحده إن ينتج سلعة كاملة لا يشاركه احد فيها،و إنما ما يحدث هناك كثيرين يشتركون معه في إنتاجها و هو لا يضع إلا جزء بسيط جدا منها .بعد ازدياد التوسع الصناعي ازداد التوسع الحرفي و التخصص المهني و لا شك أن هذا التفرع في التخصص سوف يزداد أفقيا و رأسيا نتيجة التقدم التكنولوجي في الصناعة مم أدى إلى صعوبة عملية الاختيار المهني.

باسم الآلية التلقائية **AUTOMATISME** أصبحت الآن تحتوي على عدد كبير من الأجزاء تظهر في شكل عدادات تتطلب من يديرها ان يكون لديه ألف عين و عين ليقرأ جميعها و يأخذ معلومات و يفسرها و يتصرف تبعا لها.

بالرغم من تشابه الظروف التي يعملون فيها أو الآلات و الأدوات و المعدات التي يستخدمونها كما يقوم من ناحية أخرى على ما تتطلبه المهن المختلفة من قدرات خاصة و صفات معينة يجب أن تتوافر في الأفراد الذين يلتحقون بها ،و لنا أن نتصور حالة العام الذي لم يستطع الاختيار السليم و لم يلحقه التوجيه المهني و الذي ترك عمله لعجزه عن التوافق لمهنته أو

لزملائه فيه،فكل هذا يحدث تقلب في حياة العامل يؤدي إلى تغيير مهنته و يبدأ بالتدريب،و أيضا عدم تقاضيه نفس الأجر السابق و يتجه إلى البطالة و تغيير نظام عيشه و مسكنه أي كل هذا يعود على زملائه ،عائلته و أسرته و كذا المجتمع ،و ظاهرة تقلب العمال هذا من جراء سوء توافقهم المهني ،تكلف الاقتصاد القومي في بعض البلدان خسائر فادحة فقد دلت إحصاءات قريبة على أنها تكلف الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية USA ما بين النصف و الثالث بليون دولار في العالم.**(عوض،2006،ص21)**

6-6- علاقة العامل بنظام المؤسسة:

الفرد القائم بالعمل كلما شعر بالارتياح النقي و الأمن زادت قدرته الإنتاجية و ارتفعت شدة دوافعه للعمل،بل و يزداد ولائه للمؤسسة التي يعمل بها،و مدى شعوره بالانتماء لها و التوحد معها.ذلك أن التوافق النفسي للعامل مع عمله و ظروفه الخارجية ينعكس بدرجة كبيرة على علاقته بالمؤسسة و نظامها فالعامل المتوافق توافقا حسنا مع عمله،عادة ما يكون على علاقة حسنة مع النظام و الهيئات الإدارية للمؤسسة ،ولعل الخبير شيكاوى العمال و ما يقومون به من مشاغبات.يدرك أن أغلبها يصدر عن الفاشلين في أعمالهم.فالذي لا يجد الرضا النفسي عن طريق العمل يرضى نفسه عادة كزعيم للمتمردين و القائمين بلإضطرابات داخل المؤسسة و بذلك ينجح في صرف غيره عما فشل هو فيه و يرضى اعتباره لذاته عن طريق نزعه لهذه الحركات.

6-7-علاقة العامل برؤسائه:

تشير البحوث و الدراسات الحديثة في مجال التوافق المهني **(Rothus 1987)** وجود دلالات قوية على أن المدير أو رئيس مؤسسة العمل.ربما كان أخطر عامل في البيئة السيكولوجية للعامل فهو يمثل الإدارة العليا في أعين مرؤوسيه.كما أن سلوكه و شخصيته يؤثران في سلوك من يديرهم أو يشرف عليهم و في روحهم المعنوية كما أن للسياسات صلة مباشرة بإنتاج الجماعة التي يديرها. **(ملحم، 2007،ص 373).**

هناك تجربة مأثورة في علم النفس الاجتماعي أجريت لمعرفة أثر نوعية القيادة في مشاعر الأفراد و اتجاهاتهم حيال قائدهم و بعضهم البعض و هي التجربة التي قام بها ليفين **(LAWIN)** و غيره وكانت نتائجها كما يلي :

- أدى الجو الاستبدادي إلى سلوك عدواني إزاء القائد و إزاء الزملاء حتى إزاء الأشياء و الجماعات.
- كانت علاقة الأعضاء بالقائد الديمقراطي علاقة تفاهم و صداقة بينما كانت علاقتهم بالقائد الاستبدادي علاقة خنوع.
- لقد كان التآلف و التآزر أكثر ضمورا في المجموعة التي كان يشرف عليها القائد الديمقراطي. **(عوض، 2006، ص23).**

6-8- علاقة العامل بزملائه:

إن طبيعة العمل الصناعي تقتضي دائما تكوين علاقة بين كل عامل و زملائه و بين المشرف و زملائه حيث نجد أغلب ما يحدد العلاقة بين العامل و زملائه هو التعاون و المنافسة، و تلجأ أغلب المؤسسات الصناعية إلى استخدام أسلوب المنافسة و بالرغم من تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة و المتمثل في رفع مستوى الإنتاج إلا انه يخلف سلبيات على المستوى الفردي و التمثل في إفساد العلاقات الداخلية و تبادل مظاهر العدوان الناشئ من الإحباط الذي تحدثه هذه المنافسة الفردية بين الزملاء في العمل الواحد**(عبد القادر طه،1983،ص ص 58،59).**

6-9-علاقة العامل بظروف عمله (الظروف الفيزيقية):

يقصد بالظروف الفيزيقية كل من التهوية' الرطوبة'الحرارة...الخ و هذه الظروف التي يعمل فيها العامل هامة جدا في تحقيق توافقه للعمل'ذلك أن الظروف الفيزيقية إنما يسقط عليها العامل ما يعمل في نفسه .و لقد أظهرت دراسة مايو(ELTOW MAYO)أن الظروف الفيزيقية هامة من وجهة نظر العمال'ويختار العامل المهنة التي تناسبه من حيث

الميول'الإستعدادات'السمات الإنفعالية 'و يدرب العامل تدريبا جيدا ناجحا على إستخدام قدراته على أحسن وجه لصالحه و صالح المؤسسة'بحيث تتاح له أكبر فرصة ممكنة للتوافق الصحيح مع بيئة العمل'وينبغي لذلك أن تهيأ له أسباب الإحتفاظ بهذا التوافق الصحي بتوفير الظروف البيئية الطبيعية لدوام هذا التوافق و تحسنه **(أبو النيل،1985، ص290)**.

7- مظاهر التوافق المهني :

للتوافق المهني مظاهر عديدة أهمها الرضا و الإرضاء.

7-1-الرضا:

يشمل الرضا الإجمالي عن العمل و الرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل (المشرف'الزملاء'الشركة أو المؤسسة التي يعمل بها'ظروف عمله'ساعات العمل'الأجرة نوع العمل الذي يشغله).كما يشمل إشباع حاجاته و تحقيق أوجه طموحه و توقعاته، و يشمل أتفاق ميوله المهنية و ميول معظم الناس. **(فرج، 1986، ص53)**.

و يقصد بالرضا تقبل العامل بوجه عام و تقبل العامل لظروف بيئة العمل من إشراف، و زملاء، إدارة العمل و ساعات العمل و الأجر و يقصد به كذلك حب العامل لعمله أو مهنته و الحرص عليها بهدف إشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية و قدرته على الخلق والإبداع تجاه عمله.

7-2- الإرضاء:

فالإرضاء يتضح من إنتاجياته و كفايته و من الطريقة التي ينظر بها إليه مشرفه و زملائه و الشركة أو المؤسسة التي يعمل بها، كما يتضح سلبيا من غيابه و تأخره و من الإصابات التي تكون له و من عدم قدرته على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن و يمكن التعبير عن هذه المتغيرات إيجابيا بتلاؤم قدرات الفرد و مهاراته و مع متطلبات العمل. **(عوض، 2006، ص16)**.

8- سوء التوافق المهني:

8-1- تعريفه:

"هو عجز العامل عن التكيف السليم لظروف عمله المادية أو لظروفه الاجتماعية ،الأمر الذي يجعله غير راض عن عمله و غير مرضي عنه و بأنه فشل الفرد في التكيف مع المناخ المهني الذي يتواجد فيه العامل نظرا لظروف نابعة من الفرد" **(عبيد،2012،ص64)**

8-2- الأسباب: هناك عدة و منها:

- أسباب تعود للعامل نفسه مثل عدم الشعور بالأمن، الحساسية الزائدة ، الخوف و الإنهاك...إلخ
- أسباب تعود للعمل مثل سياسة التدريب،التوظيف، شخصيات المدربين و المشرفين...إلخ
- أسباب تعود للبيئة تتعلق بالظروف الغير الملائمة ،سوء الحالة الاقتصادية ،الصراعات داخل الأسرة...إلخ
- و من الأسباب كذلك أوجه ضعف التنظيم الاجتماعي و العلاقات الشخصية الداخلية بين العاملين في المؤسسة حيث أن ضعف لاتصال و نقص الإحساس بالتعاون و يؤثر على الإنتاج و بالتالي على التوافق المهني للعامل. **(بن طبة،2011،ص38)**

8-3- مظاهره: لسوء التوافق المهني عدة مظاهر منها:

- سوء إنتاج العامل من حيث الكيف و قلتة من حيث الكم.
- كثرة الحوادث التي يتعرض لها العامل
- إساءة استخدام الآلات و الأدوات
- كثرة الشكاوي و التظلم
- ظهور أعراض التكاسل و اللام بالات

- كثرة الغياب
- عدم الإطاعة لتعليمات الصنع أو الشركة
- حالات القلق و التوتر الانفعالي
- دوران العمل. **(عبد الغني،2001،ص358)**

9- عوائق التوافق المهني:

إن في هذا العنصر نميز عائقين و هما الإحباط و الصراع.

9-1- الإحباط: هو حالة من التأزم النفسي ينشأ عن مواجهة الفرد لعائق يحول دون تحقيق دافع أو حاجة ملحة و هو أيضا العملية التي تتضمن إدراك الفرد لعائق يحول دون إشباع حاجة الفرد حدوث هذا العائق في المستقبل. **(جبل، 2000، ص80).**

إن للإحباط مصادر يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- **العقبات البيئية** : إن العقبات البيئية المادية و اللامادية تعتبر من المصادر الرئيسية التي يمكن أن تحبط دوافع الإنسان و هي عقبات متعددة بحيث لا يمكن حصرها نظرا لما تحتويه هذه البيئة من عوامل فيزيقية كالمرتفعات و المنخفضات و الجبال و البحار و الأنهار و عوامل لا مادية كالقواعد، النظم و القوانين...إلخ.
- **العقبات الشخصية و الذاتية:** و هي عقبات متعددة و ذات أثر عميق في نفسية الفرد و ترجع إلى عدة أسباب نذكر منها:
  - الأهداف بعيدة المنال.
  - تحديد أهداف الفرد و عدم تناسقها مع الوقت.
  - الأهداف المتطرفة.

9-2- الصراع: يشير مفهوم الصراع إلى موقف يكون لدى الفرد فيه الدخول في نشاطين أو أكثر لها طبيعة متضادة تماما لا يمكن إشباعها في وقت واحد. و هنا يؤكد "**موراي**" على أهمية

مفهوم الصراع في فهم الموضوعات المتعلقة بقدرة الفرد على التكيف. **(رضوان، 2012، ص10)**.

إذن فالصراع سمة من سمات الحياة فالإنسان منذ ولادته و حتى موته يقع في صراع ينشأ في الرغبة الأكيدة في إشباع الدوافع فمثلا الصراع بين رغباتنا و معايير المجتمع التي تقع حائلا دون إشباعها.

و هناك علاقة وطيدة بين الصراع و الإحباط، فالإحباط هو وجود عقبة تحول دون إشباع دافع واحد أما الصراع فهو تعارض بين إشباع دافعين قد يكون أحد الدوافع الإحباطية واحد منها.

إذن وجود دافعين أو أكثر يعمل على حدوث صراع مما يصيب الإنسان بحالة من التأزم النفسي و عدم التوافق. **(جبل، 2000،ص21)**.

10- طرق و سبل تحقيق التوافق المهني:

أشار كل من **ياسين و عسكر و الموسوي (1999)** إلى مجموعة من سبل و طرق تحسن من التوافق المهني للعامل و المتمثلة فيما يلي :

- وضع العامل المناسب في المكان المناسب حيث لا يتم ذلك إلا عن طريق عمليتي الاختيار المهني و التوجيه المهني. هذا الأسلوب يقوي علاقة العامل بمهنته فيتمسك بها حيث يحقق ذاته من خلالها.
- تقوية علاقة العامل بمؤسسته حيث أن العلاقة الجيدة تعكس التوافق المهني للعاملين حيث ينبغي أن يكون لكل مؤسسة إنتاجية وحدة للبحوث النفسية و الاجتماعية ودورها دراسة مشكلات العاملين و الوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم.
- خلق الانسجام بين العامل و عمله و يتضمن الآلات و الظروف الفيزيقية و العلاقة بالزملاء و المشرفين.

- تقوية علاقة العامل مع الزملاء.يعتبر من أهم أبعاد التوافق المهني و النفسي و هذا يدعونا للتوصية بتنقية أجواء العمل من المنافسة المذمومة و بحيث الاعتماد على التعاون و المنافسة و أيضا الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة الإنتاجية و هناك من يقترح كل خطوات أخرى لحل المشكلات منها:
- إتباع الطرق العلمية في الاختبار و التوجيه و التدريب.
- الإرشاد النفسي و الاجتماعي
- الخدمات الاستشارية.
- الخدمات الفردية.**(بوتوته2015،ص ص69.70.71.72.73).**

خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى مفهوم التوافق و الذي يشير إلى نتيجة صراع الدوافع التي يسعى الفرد لإشباعها و حالات التوتر و الإحباط التي يتعرض لها'كعوامل ديناميكية لها تأثيرها على عملية التوافق.

و من خلال ما تم عرضه و التطرق إليه خلال هذا الفصل يمكن أن نلخص أن التوافق المهني يعتبر جزء من التوافق العام للفرد في شتى مجالات حياته و يشمل توافقه مع محيط العمل بما يتضمنه هذا الأخير من عوامل بيئية كثيرة'طبيعية واجتماعية'و ما يطرأ على هذه البيئة من تغيير بين الوقت و الآخر و التالي يتميز هنا تغير التوافق المهني بكونه هدف يصبو كل فرد أو موطن لبلوغه أو حتى تحقيق بعض من مكوناته.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

بعد الانتهاء من الجانب النظري سوف نتطرق في هذا الفصل إلى منهجية البحث التي تتمثل في أهم الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليه من أجل تحقيق أهداف البحث و تتضمن هذه الإجراءات منهج الدراسة، الدراسة الاستطلاعية،وصف ميدان الدراسة، عينة الدراسة ، وصفها و خصائصها ثم وصف أداة الدراسة المستعملة في جمع البيانات و هذا من حيث بنائها و التحقق من معتملات صدقها و ثباتها و اختتمنا هذا الفصل بذكر مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات.

1- منهج الدراسة:

لابد من كل باحث إتباع منهج معين لدراسة ظاهرة معينة و ذلك لدراسة كل تساؤلات البحث و أهميتها،و لقد تم تعريف المنهج على أنه :" إن المنهج عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة و الهادفة للكشف عن الحقيقة إلي تشكل هذه الظاهرة أو تلك." **(عبيدات و أبو نصار و مبيضين،1999،ص35)**

حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي كونه يساعد على دراسة الظاهرة و بلائمها كما هي موجودة في الواقع حيث يمكننا و صفها وصفا دقيقا، و يعرفه " **تركي** " : " هو كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر العلمية و النفسية كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها و الكشف عن جوانبها و تحديد العلاقة بين عناصرها و بين ظواهر علمية أو نفسية أخرى." **(تركي رابح،1984،ص 22)**

2- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى لأي بحث علمي في جانبه الميداني لأنها تلم بمختلف جوانب الإشكالية المطروحة، لقد قمنا بدراسة استطلاعية في المؤسسة الوطنية

SONALGAZ لتوليد الكهرباء و ذلك بهدف التحديد النهائي للموضوع و إمكانية تطبيق أدوات جمع البيانات و التعرف على ميدان الدراسة بالتفصيل.

إننا على دراية تامة بميدان الدراسة لكون أن أحد منا يعمل في تلك المؤسسة حيث أنه قاموا بتسهيل كل شيء و تقديم يد المساعدة من طرف الجميع و إعطاء وقت واسع لنا مما سمح لنا بشرح لهم بصفة دقيقة و واسعة الهدف الرئيسي من دراستنا على أنه هدف علمي محض يسعى إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين التكوين و التوافق المهني في هذه المؤسسة.

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على أدوات و إجراءات منها:

أولا عينة الدراسة الاستطلاعية المتمثلة في عدد من العمال الذي يبلغ عددهم (30) عامل و قمنا بتطبيق عليهم الأداة التي اعتمدنا عليها في دراستنا التي هي استبيان على التكوين و مقياس هيوم – م – بيل للتوافق المهني.كما أنه تم عرض الاستبيان و المقياس على أساتذة مختصين للتحكيم و ذلك لمحاولة التقليل من الأخطاء و حسن اختيار الأسئلة و بعد الحصول على ملاحظاتهم أدخلت بعض التعديلات اللازمة من إضافة و حذف سؤالين في المقياس لكون أنهما لا يخدمان الموضوع و تعديل تم إعداد الاستمارة و المقياس في شكلها النهائي.

3- وصف ميدان الدراسة:

تعتبر محطة توليد الكهرباء براس جنات من أهم محطات توليد الكهرباء على المستوى الوطني سواء من ناحية الإنتاجية أو من ناحية التطور التكنولوجي لأجهزتها الإنتاجية، و قد أنشئت هذه المحطة قصد دعم تغذية البلد بالطاقة الكهربائية و تتكون المحطة من أربعة (04) مولدات تدعى MONOBLOCS قدرة كل منها 176 ميغاوات.

أما بالنسبة للموقع الجغرافي فإن المحطة تقع في شمال الجزائر على شاطئ البحر بمنطقة راس جنات غرب مدينة دلس بولاية بومرداس على بعد 27 كلم على مقر الولاية و 80 كلم عن الجزائر العاصمة،و تقدر مساحتها بـ 35 هكتار، و قد شرع في إنشائها سنة 1980 من طرف مجموعة من المؤسسات الجزائرية مع الشركة الألمانية مجموعة SIEMENS برأس مال يقدر بألفين و خمسمائة مليون دينار جزائري (2.500.000.000) و انتهت الأشغال بها سنة 1986 و هي السنة الأولى لبداية أشغال المحطة، و من أهم شروط و معايير اختيار الموقع نجد:

- قرب و جوار المحطة من المستهلكين المهنيين الواقعين في المنطقة الصناعية رويبة و رغاية.
- إمكانية الامتداد و اتساع الوحدة.
- شروط إنتاج و توليد الكهرباء ملائمة و مناسبة مثل وفرة مياه الكهرباء من أجل التبريد و الحصول على بخار الماء لتوليد الكهرباء

و من أهم مهام الشركة هي :

- إنتاج الطاقة الكهربائية بأحسن نوعية و هذا لتلبية حاجات الزبائن.
- متابعة و مراقبة سير الأشغال في أحسن الظروف التقنية.
- تصليح و صيانة أجهزة الإنتاج مع نقل و توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.
- إنتاج غاز الهيدروجين
- ضمان نشاط يقدر بـ 96 % Taux de disponibilité

و من أهم أهدافها نجد :

- إنتاج الكهرباء و الغاز بجودة عالية و نوعية رفيعة
- حسن الإدارة و التسيير

- تدنئة التكاليف

و هدفها الأساسي هو بقائها من بين الخمس الأوائل في حوض البحر المتوسط و لن يتحقق هذا الهدف إلا إذا تحقق الأهداف الأولى.

4- عينة الدراسة:

توجد عدة طرق لاختيار العينة منها العشوائية و القصدية و نظرا لطبيعة موضوع بحثنا الذي يتمثل في محاولة دراسة التكوين و علاقته بالتوافق المهني.

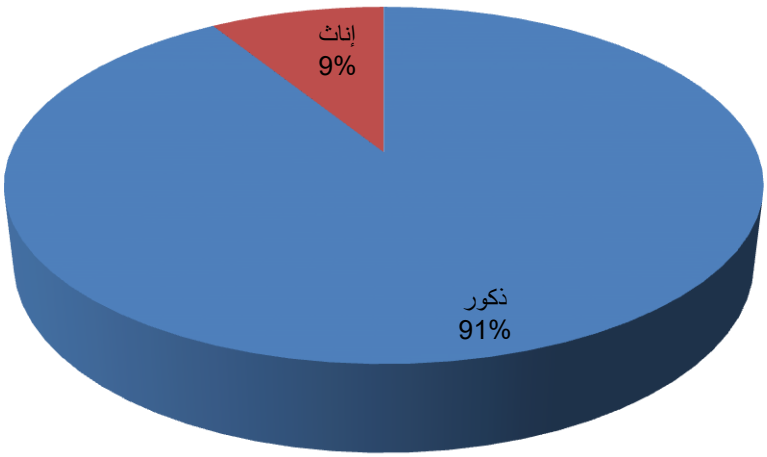
قمنا باختيار عينة تتكون من (90) عاملا من مجتمع أصلي يتكون من (126) عاملا، و لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار العينة نظرا لمحاسنها كونها تعطي عينة أكثر تمثيلا و يقول عنها "**عوض**" :" أنها عينة مختارة بدون ترتيب أو نظام مقصود،فكل أفراد المجتمع الذين اخترنا منه العينة لهم فرصة متساوية في الاختيار و لم يكن هناك تحيز في الاختيار و بالتالي فالعينة العشوائية هي عينة غير متحيزة".**(عوض و آخرون،2002،ص 80).**

5-خصائص عينة الدراسة:

5-1- جدول رقم (03):توزيع العينة حسب الجنس:

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	82	%91.11
إناث	08	% 08.88
المجموع	90	%100

الشكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

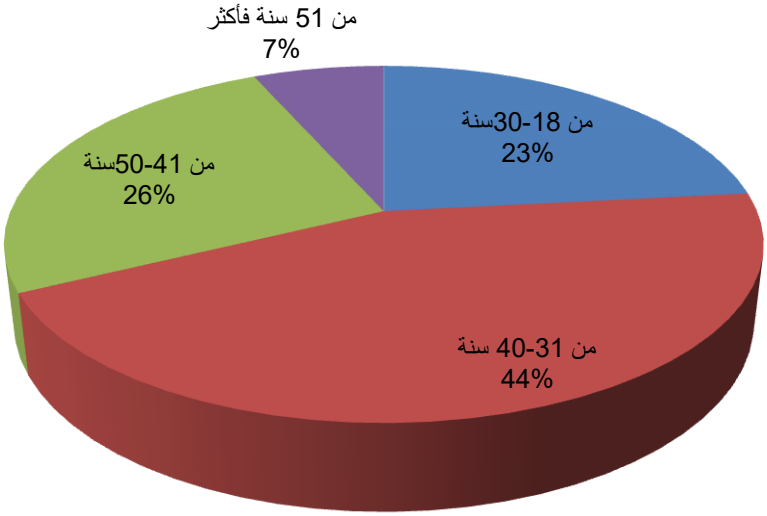


نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن عدد العمال الذكور يفوق بنسبة كبيرة عدد العمال الإناث حيث بلغ عدد الذكور (82) عامل بنسبة مئوية (91.11%) أما عدد الإناث بلغ (08) عاملة بنسبة مئوية (8.88%) و هذا يعود لنوع العمل السائد في المؤسسة الذي هو عمل ميداني أكثر من إداري

5-2- جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن:

فئة السن	التكرار	النسبة المئوية
من 18 سنة إلى 30 سنة	21	%23.33
من 31 سنة إلى 40 سنة	40	%44.44
من 41 سنة إلى 50 سنة	23	%25.55
من 51 سنة فأكثر	06	%6.66
المجموع	90	%100

الشكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

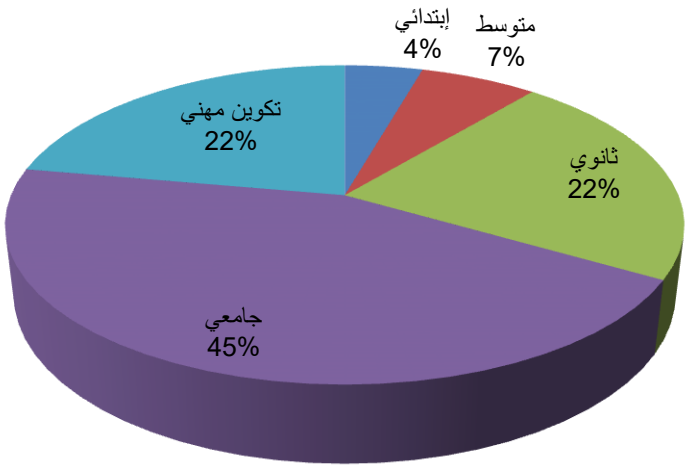


نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة هم الأكثر عددا حيث بلغ عددهم (40) عامل بنسبة (44.44%) ثم تليها فئة من 41 سنة إلى 50 سنة البالغ عددهم (23) عامل بنسبة (25.55%) ،ثم فئة من 18 سنة إلى 30 سنة بعدد العمال المتمثل بـ (21) عامل و المتمثل بالنسبة المئوية (23.33%) و في الأخير فئة السن المتمثلة في 51 سنة فما فوق البالغ عددهم (06) عاملا بنسبة مئوية (06.66%).

5-3- جدول رقم (05):توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	04	%4.44
متوسط	06	%6.66
ثانوي	20	%22.22
جامعي	40	%44.44
تكوين مهني	20	%22.22
المجموع	90	%100

الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

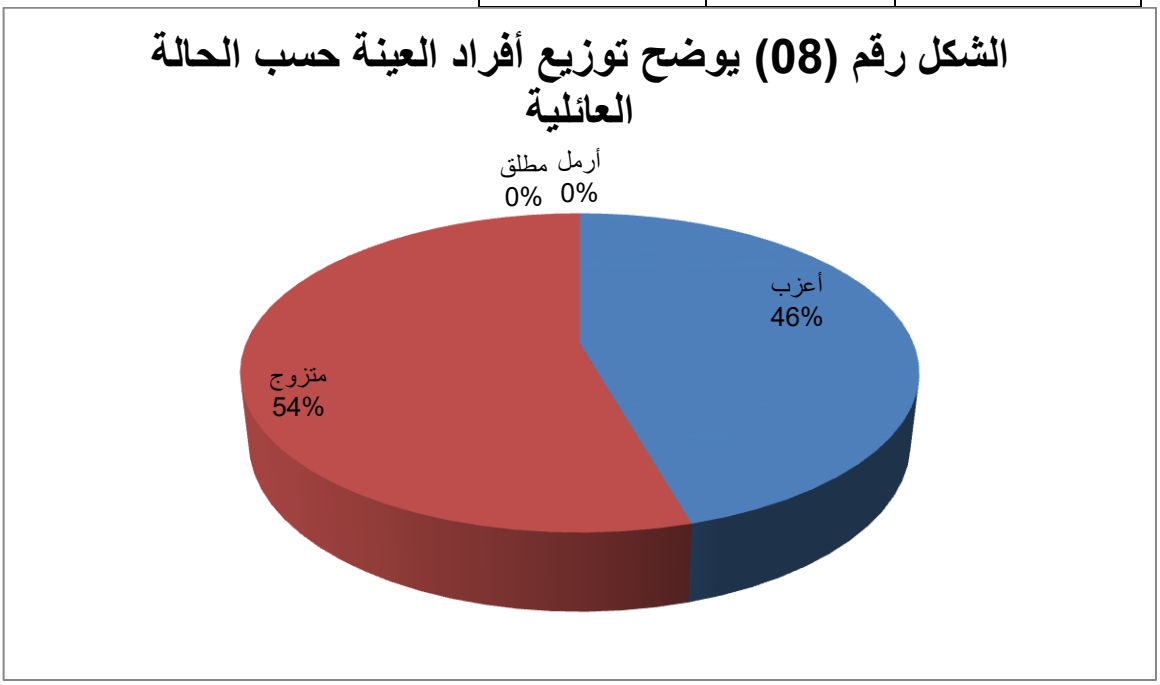


نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي حيث بلغ عددهم (40) عامل بنسبة (44.44%) ثم يليه المستوى الثانوي و التكوين المهني بـ (20) عامل للكل منهما بنسبة (22.22%) ثم يأتي العمال الذين لديهم مستوى متوسط بـ (06) عمال بنسبة (6.66%) و في الأخير المستوى الإبتدائي البالغ عددهم بـ (04) عمال بنسبة (4.44%).

5-4- جدول رقم (06):توزيع أفراد العينة حسب االحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	41	%45.55
متزوج	49	%54.44
مطلق	00	%00
أرمل	00	%00
المجموع	90	%100

الشكل رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

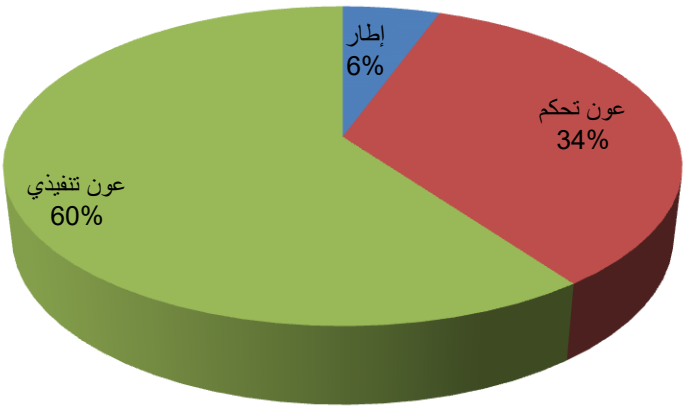


نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أغلبية أفراد العينة متزوجين حيث بلغ عددهم (49) عامل بنسبة (54.44%) ثم يليه العمال العزاب الذين يبلغ عددهم (41) عامل بنسبة (45.55%) و في الأخير انعدام عدد العمال المطلقين و الأرامل.

5-5- جدول رقم (07):توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية:

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
إطار	05	%5.55
عون تحكم	31	%34.44
عون تنفيذي	54	%60
المجموع	90	%100

الشكل رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

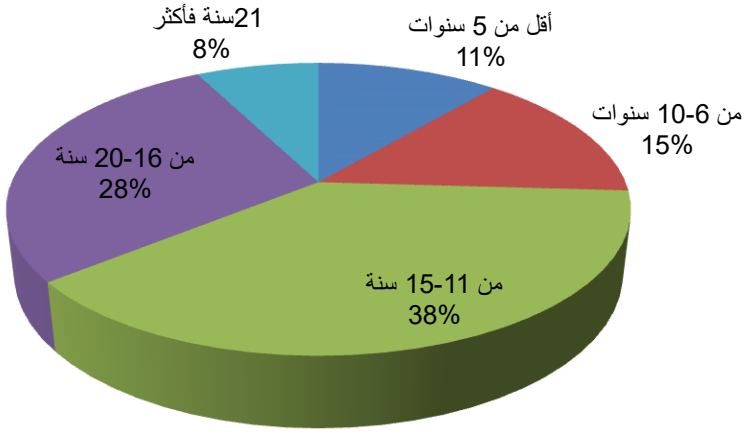


نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن أفراد العينة أغلبهم عون تنفيذ في تلك المؤسسة حيث بلغ عددهم (54) عامل بنسبة (60%) ثم تأتي فئة عون تحكم بعدد (31) عامل بنسبة (34.44%) و أخيرا إطار بـ (05) عمال و هي أقل تمثيلا بنسبة (5.55%).

5-6- جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	%11.11
من 6 إلى 10 سنوات	13	%14.44
من 11 إلى 15 سنة	34	%37.77
من 16 إلى 20 سنة	25	%27.77
21 سنة فأكثر	08	%08.88
المجموع	90	%100

الشكل رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



يتبين من خلال الجدول رقم (08) أن أغلبية أفراد العينة الذين لديهم أقدمية تتراوح بين 11 إلى 15 سنة بلغ عددهم (34) عامل بنسبة (37.77%) ثم يليه العمال ذوي الأقدمية من 16 إلى 20 سنة بـ(25) عامل و بنسبة (27.77%) ،أيضا تأتي فئة العمال من 06 إلى 10 سنوات بـ (13)عامل بنسبة (14.44%) ثم فئة العمال أقل من 5 سنوات بـ(10) عمال بنسبة (11.11%) و في الأخير أقدمية العمال من 21 سنة فما فوق المقدرة بـ (08) عمال و هي الأقل تمثيلا بنسبة (8.88%).

6- وصف أداة البحث:

في دراستنا هذه ستعملنا الأداة التي ستساعدنا في جمع البيانات ،ولقد قسمنا هذه الأداة إلى ثلاثة أجزاء حيث خصصنا الجزء الأول للحصول على البيانات الشخصية الخاصة بعمال المؤسسة الوطنية لتوليد الكهرباء SONALGAZ منها (الجنس،السن،الحالة العائلية و المستوى التعليمي) أما الجزء الثاني فلقد خصصناه لمتغير التكوين و يتمثل في استبيان حيث يحتوي على (28) بند مقسمة إلى (05) محاور و في الجزء الثالث و الأخير فيتمثل في مقياس هيو- م – بيل للتوافق المهني المقتبس من التوافق العام من طرف الدكتور عباس محمود عوض الذي عدله و كيفه للبيئة العربية حيث يتكون من 32 بند التي أخذت من مقياس التوافق و التي تمثل بعد التوافق المهني بالأرقام التالية: 5 . 9 .12 95. 89. 86. 80. 79. 69. 64. 60. 56. 49. 45. 41. 36. 30. 26. 20. .159. 155. 149. 145. 139. 135. 129. 125. 118. 115. 110. 104. 89.

أما الطريقة التي يتم تصحيح المقياس في حالة الإجابة بـ "نعم" فإنه يحصل على درجة واحدة (01) في حين الإجابة بـ "لا" فلا يحصل المفحوص على شيء و إذا أجاب بـ " لا أدري" فإنه يحصل على 0،5 درجة ،بما أن النمط فيه 32 سؤالا فقد قسمها الباحث إلى ثلاثة أقسام : 10 أسئلة بـ "نعم" و 11 سؤالا بـ "لا" و أخيرا 11 سؤالا بـ "لا أدري". فإذا أجاب المفحوص على 10 أسئلة بـ "نعم" فإنه يحصل على 10 درجات و إذا أجاب على 11 سؤالا بـ "لا أدري" فإنه يحصل على 5،5 درجة و بذلك تكون درجة المفحوص تساوي 15.5 و هي درجة أكثر من المتوسط،فالأفراد الذين يحصلون على درجات عالية من التوافق المهني تبين أن لديهم السخط في عملهم ،بينما الحاصلون على درجات منخفضة يدل على ميلهم لأعمالهم الحالية بالسرور و الرضا.(**محمد عثمان،2006،ص 98**).

7- صدق و ثبات أداة جمع البيانات:

7-1- استبيان التكوين:

7-1-1 : الصدق:

أ- صدق المحكمين:

لقد قمنا بعرض الاستبيان الخاص بالتكوين على مجموعة من الأساتذة المختصين في علم النفس العمل و التنظيم،حيث طلب منهم إبداء الرأي و الحكم على مدى مناسبة و ملائمة تلك البنود في قياس الغرض و الهدف التي أعدت من أجله،حيث تم الأخذ بكل توصياتهم و اقتراحاتهم من حيث التعديل و إعادة الصياغة و حذف العبارات التي لا تساعدنا في هذه الدراسة،في الأول كان الاستبيان يحتوي على 32 بندا و بعد التعديلات التي قمنا بها تقلص إلى 27 بندا في صورته النهائية. كذلك مقياس التوافق المهني تقلص من 32 بند إلى 30 بند و ذلك لوجود بندين لا يخدمان الموضوع.

ب- صدق الاستبيان و التوافق المهني:

الجدول رقم (09) يوضح الصدق البنائي لاستبيان الدراسة

المحاور	معامل الارتباط	القيمة (Sig)
التكوين	0.977**	0.000
التوافق المهني	0.980**	0.000

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه والذي يوضح الصدق البنائي لاستبيان الدراسة، أن معاملات ارتباط محاور الاستبيان كلها مرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي فالاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

7-1-2- ثبات استبيان التكوين و التوافق المهني:

الجدول رقم (10) يوضح قيم ألفا كرونباخ للاستبيان

المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التكوين	**27**	**0.872**
التوافق المهني	**30**	**0.738**
الاستبيان	**57**	**0.810**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات استبيان الدراسة بلغ القيمة 0.810، وتدل هذه النتائج على ثبات الاستبيان.

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد استرجاع بيانات بحثنا قمنا بتفريغها و تحليلها بالاعتماد على مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.25)،و قد استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية للإحصاءات الوصفية لأفراد العينة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) لحساب معامل الثبات .

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- **تمهيد:**

لقد هدفت الدراسة على معرفة العلاقة الموجودة بين التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ببومرداس و ذلك بالتطرق إلى مختلف محاور استبيان التكوين،لذا سيتم عرض النتائج المتوصل إليها من خلال أداة البحث المستخدمة في دراستنا هذه بالإضافة إلى مناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج و تفسيرها

1- عرض نتائج الدراسة:

- **الفرضية الأولى للدارسة:**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدة الزمنية للتكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.

حيث توقعنا أن هناك علاقة بين المدة الزمنية للتكوين و التوافق المهني حيث اعتمدنا في اختبار هذه الفرضية الجزئية على معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول أدناه

الجدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	الدلالة المعتمدة	القرار الإحصائي
90	التكوين حسب المدة الزمنية	0.279**	0.008	0.01	دالة إحصائيا
	التوافق المهني				

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته **0.279، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.008 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.01، وبالتالي توجد علاقة ارتباطيه بين التكوين حسب المدة الزمنية والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء براس جنات بولاية بومرداس.و بالتالي تتحقق فرضيتنا التي مفادها " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدة الزمنية للتكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس."

وهذا يدل على أن الخبراء في المؤسسة لديهم معرفة واسعة لمواضيع التكوين اللازمة لكل منصب، ويدل كذلك على أن المكلفين بالتكوين هم حقا خبراء ولهم خبرة واسعة في المجال ويبين أيضا على وجود تناسق وعلاقات بين المسؤولين التقنيين للمؤسسة ومراكز التكوين، وإعادة بعض المواضيع يساعد على ضبط المدة الزمنية بكل نجاح وكل هذا يؤدي إلى توافق مهني جيد.

- **الفرضية الثانية للدارسة:**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوسائل و التقنيات المستعملة في التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.

حيث توقعنا بوجود علاقة بين الوسائل و التقنيات المستعملة في التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة (أنظر الجدول أدناه).

الجدول رقم (12) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	الدلالة المعتمدة	القرار الإحصائي
90	التكوين حسب الوسائل والتقنيات المستعملة	0.438**	0.000	0.01	دالة إحصائيا
	التوافق المهني				

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته **0.438**، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.01، وبالتالي توجد علاقة ارتباطيه بين التكوين حسب الوسائل والتقنيات المستعملة والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء براس جنات بولاية بومرداس.فعليه فلقد جاءت النتائج مطابقة لفرضيتنا التي تقول" هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوسائل و التقنيات المستعملة في التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس"

و هذا يدل على أن عمال المؤسسة الذين يحضون بالتكوين الجيد و ذلك لوضع المؤسسة ميزانية سنوية كافية و مدروسة ليكون التكوين في المستوى المطلوب حيث يمكن وضع كل الوسائل و التقنيات اللازمة لصالح المتكون مثل الإطعام و النقل و تقنيات جديدة مثل data show و انترنت...الخ. بمعنى أن الإدارة تولي أهمية كبيرة للتكوين وذلك بتوفير كل المستلزمات وأيضا التخطيط الجيد، الواضح والفعال يؤدي حتما إلى توافق مهني جيد.

- **الفرضية الثالثة للدارسة:**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محتوى البرامج التكوينية و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.

و لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون الذي يسمح بالتعرف على نوع و طبيعة العلاقة الموجودة بين محتوى البرامج التكوينية و التوافق المهني و هذا ما يبينه الجدول أسفله

الجدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	الدلالة المعتمدة	القرار الإحصائي
90	التكوين حسب محتوى البرامج التكوينية	0.704**	0.000	0.01	دالة إحصائيا
	التوافق المهني				

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته **0.704**، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.01، وبالتالي توجد علاقة ارتباطيه بين التكوين حسب محتوى البرامج التكوينية والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء براس جنات بولاية بومرداس.و بالتالي أتت النتائج مطابقة لتوقعاتنا السابقة.

و مما سبق يدل على وجود تخطيط و تناغم بين مراكز التكوين التابعة للمؤسسة و كذلك تمكن المسؤولين التقنيين على تحديد نقائص العمال في مناصبهم و هذا يساعد على وضع محتوى يلائم متطلبات ذلك المنصب و يدل أيضا على وجود تقييم دوري للعملية التكوينية مما يسمح على تفادي الأخطاء السابقة ،و المحتوى الجيد يؤدي إلى رفع قدرات العمال و كفاءاتهم ، و يدل على أن الإدارة تقوم بتصميم دورات تكوينية بما يتناسب مع متطلبات العمل و العمل على التجديد في نوعية و محتوى الدورات لمسايرة التطورات الحديثة و التطوير في مجال الكهرباء و الغاز ،و يؤدي كل هذا إلى مساعدة العمال في توافقهم المهني.

- **الفرضية الرابعة للدارسة:**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات داخل المؤسسة بعد التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس

في هذه الفرضية الجزئية توقعنا وجود علاقة بين العلاقات داخل المؤسسة بعد التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة حسب ما يبينه الجدول رقم (15).

الجدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	الدلالة المعتمدة	القرار الإحصائي
90	التكوين حسب العلاقات داخل المؤسسة	0.382**	0.000	0.01	دالة إحصائيا
	التوافق المهني				

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته **0.382، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.01، وبالتالي توجد علاقة ارتباطيه بين التكوين حسب العلاقات داخل المؤسسة والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء براس جنات بولاية بومرداس.و بالتالي تحققت فرضيتنا القائلة أن " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات داخل المؤسسة بعد التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.'

يدل هذا على تواجد مورد بشري مؤهل ومتخصص وواعي بأهمية التكوين في وسط العمل وكذلك تقارب المتوسط العمري للعمال يساعد على تطوير العلاقات وكذلك يسهل عملية التواصل بينهم مما يخلق روح المبادرة بينهم للتوجه للتكوين بدون تردد،ويدل أيضا على وجود هذه العلاقات الإنسانية الموجبة في الوسط العمالي يساعد على إكسابهم معارف وقدرات تسمح لهم بالتوافق المهني.فكلما كانت علاقات وطيدة داخل المؤسسة كلما كان التكوين فعال والتوافق مهني مرتفع.

- **الفرضية الخامسة للدارسة:**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الرضا و الثقة بعد التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.

توقعنا وجود علاقة بين تحقيق الرضا و الثقة بعد التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة حيث اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول أسفله

الجدول رقم (15) يوضح نتائج اختبار الفرضية الخامسة

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	الدلالة المعتمدة	القرار الإحصائي
90	التكوين حسب تحقيق الرضا والثقة	0.588**	0.000	0.01	دالة إحصائيا
	التوافق المهني				

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته **0.588**، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.01، وبالتالي توجد علاقة ارتباطيه بين التكوين حسب تحقيق الرضا والثقة والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء براس جنات بولاية بومرداس.و منه تتحقق الفرضية التي مفادها " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الرضا و الثقة بعد التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس"

و يدل هذا أن العمال لديهم الثقة في المؤسسة بعد التكوين و هذا راجع إلى سياسة المؤسسة المتبعة و كذلك استقرارها أي هناك استقرار في الوظيفة التي تحددها عقود العمل و لا يوجد تسريح العمال و هذا يزيد من درجة الثقة بين العمال و المؤسسة ،و كذلك وجود الرضا بدرجة عالية بعد التكوين و هذا راجع إلى التقدير الذي تكنه المؤسسة لعمالها ،نوعية الراتب الجيد و تقديم العلاوات و التحفيز يؤدي إلى زرع الثقة و الرضا لدى عمالها و خاصة الترقية بعد التكوين التي تجعل العمال يعملون بروح معنوية عالية مما يعطي للعمال توافق مهني مرتفع.

2-مناقشة نتائج الدراسة و تفسيرها:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطيه بين التكوين والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء براس جنات بولاية بومرداس.

تدل هذه النتائج على وجود علاقة قوية بين المتغيرين و يمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء تولي أهمية كبيرة للمدة الزمنية للتكوين حيث أنها تعطي وقت كاف لها حيث يتم تقييم الدورات التكوينية بصفة دائمة مما يعطي لها نتائج فعالة كما تسمح مدة التكوين الكافية بإكساب عمالها قدرات و مهارات عالية حيث أن المؤسسة توجه عمالها حسب القدرات و المهارات التي تريد المؤسسة رفعها لدى عمالها.و يعني أنه كلما كانت المدة الزمنية كافية للتكوين كلما كان التوافق المهني مرتفع.

إن نتائج هذه الدراسة لا تتطابق مع الدراسات السابقة لكون أننا لم نجد أي دراسة تتوافق مع دراستنا الحالية بمتغير المدة الزمنية للتكوين.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة بين الوسائل و التقنيات المستعملة في التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس".

لقد توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى أن الوسائل المستعملة و التقنيات جد فعالة و ناجعة و ذلك من خلال أماكن التكوين التي تجهزها و أيضا استخدام أساليب عملية في تنفيذ البرامج التكوينية حيث يتم استخدام أساليب متنوعة في تنفيذها.

و كل هذا يتم إنجاحه بالتزام القائمون بالبرنامج التكويني بتوفير مختلف الوسائل منها القاعات،المطويات ،الإعلانات و و سائل النقل...الخ،تعد برامج ثرية من حيث المحتوى .إن الاهتمام بالوسائل الحديثة للتكوين يساعد في التوافق المهني للعمال.

جاءت نتائج دراستنا الحالية مطابقة للدراسات السابقة منها دراسة **كمال طاطاي 2003** التي قام بها بمركب السيارات الصناعية (CVI) بالرويبة ،حول معرفة الطرق و التقنيات التي يجب إتباعها لتحسين قدراتهم و مهاراتهم حيث عند تطوير التقنيات و الوسائل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ،رفع الكفاءة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. و في نفس السياق أتت دراسة **منير بن دريدي 2010/2009** التي قام بها بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء –سونلغاز– بعنابة حيث توصلت نتائجه إلى نجاعة إتباع أساليب تكوينية حديثة حيث تساهم في تنمية قدرات و كفاءات العمال و هذا يدل على أن المؤسسة الوطنية لانتاح الكهرباء و الغاز محل الدراسة تتبع طرق جد حديثة و ذلك لما تحققه من نجاحات في هذا المجال.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطيه بين التكوين حسب محتوى البرامج التكوينية والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء براس جنات بولاية بومرداس.

تدل النتائج على وجود علاقة بين التكوين حسب محتوى البرامج التكوينية و التوافق المهني على فعالية و الاهتمام بمضمون هذه البرامج التي تعتمد عليها المؤسسة كما يدل على المستوى الذي بحوزة المشرفين على هذه البرامج حيث أنهم يعتمدون على برامج تكون حسب متطلبات المنصب و كذالك هي برامج تواكب العولمة ،و تشير أيضا هذه النتائج أن المؤسسة تراعي الفرو قات الفردية بين المتكونين حيث تعد برامج تناسبهم حسب مستواهم التعليمي و استو عابهم للبرامج ،و إن نجاح البرامج التكوينية لا تكون فعالة إلا إذا كانت المؤسسة قد وضحت أهداف هذه البرامج بالنسبة للمتكونين .فكلما كانت البرامج التكوينية فعالة و ناجعة فحتما يؤدي إلى توافق مهني مرتفع.

و أتت دراستنا عكس دراسة **عبد العزيز نعمان 2008** تحت عنوان علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية في الإدارة الوسطى حيث توصلت إلى نتائج منها ضعف في الاهتمام بأساليب التكوينية

الحديثة و التركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التكوينية ،و كذلك أسلوب اختيار المتكونين غير فعال بدرجة غير كافية و ذلك لعدم وجود معايير واضحة لاختيار المتكونين.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة بين العلاقات داخل المؤسسة بعد التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.

يمكن تفسير هذه النتائج أن المؤسسة الوطنية تعتمد في تسيير المؤسسة على إحداث علاقات إنسانية موجبة بين عمالها، و بين إطاراتها وعمالها أي هناك علاقات إنسانية داخل الهيكل التنظيمي أفقيا و عموديا،حيث أن كلما كان البرنامج التكويني مناسبا و يراعي الفرو قات الفردية يؤدي ذلك إلى علاقات جيدة و وطيدة بينهم و يساعد على الاندماج بطريقة سلسة و كذلك يؤدي إلى تقدير الزملاء للعامل الخاضع للتكوين و عندما تكون العلاقات جيدة تساعد في اتخاذ القرارات و كل هذه العوامل تساعد العامل في توافقه مهنيا و يتجنب عدة مشاكل سواء أثناء التدريب أو بعد التدريب.

نلاحظ أن نتائج دراستنا الحالية لا تتطابق مع أي دراسة سابقة لكون أننا لم نجد دراسات سابقة بنفس المتغيرات التي قمنا بدراستها.

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة ارتباطيه بين التكوين حسب تحقيق الرضا والثقة والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء براس جنات بولاية بومرداس.

لقد أوضحت نتائج دراستنا على وجود علاقة إرتباطية بين التكوين حسب تحقيق الرضا و الثقة و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية و ذلك لنجاعة التكوين الذي تقوم به المؤسسة لصالح العمال بمختلف الأصناف سواء إطارات أو أعوان التحكم أو أعوان التنفيذيين حيث أن التكوين الجيد يساعد في رفع درجة الرضا في العمل كما يساهم في ترقية العمال ،أيضا يساهم في رفع مستوى الثقة في أنفسهم مما يسمح في تفجير قدراتهم لصالح المؤسسة و كذلك رفع

الكفاءة و الارتياح في العمل ،و كل هذا يسمح للعمال بالتوافق مهنيا و يتجنبون سوء التوافق و اضطرابات في العمل ، و نستنتج أن المؤسسة تهتم بالعامل من كل الجوانب سواء من الناحية الاجتماعية ،المهنية و النفسية.

3- الاستنتاج العام:

يتمحور موضوع الدراسة في محاولة التعرف إذا كانت هناك علاقة بين التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء و الغاز براس جنات بولاية بومرداس و كان ذلك بالتطرق لمختلف محاور التكوين منها المدة الزمنية،الوسائل و التقنيات المستعملة ،العلاقات الإنسانية و تحقيق الرضا و الثقة.و كذلك بعد من أبعاد التوافق و هو التوافق المهني.

إن من خلال نتائج الدراسة و التي من خلالها تأكدت الفرضيات الجزئية و الفرضية العامة ،كما أن معظم الدراسات التي أخذت كإطار مرجعي للدراسة الحالية تلتقي معها في بعض النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة.

فقد كانت توقعات الدراسة بوجود علاقة بين التكوين و التوافق المهني و هي علاقة جد قوية بينهما و ذلك عن طريق استبيان التكوين و مقياس التوافق المهني حيث سمحوا لنا بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تتطلبها الدراسة.

قد أسفرت نتائج الدراسة على أنه:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدة الزمنية للتكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوسائل و التقنيات المستعملة في التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محتوى البرامج التكوينية و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات داخل المؤسسة بعد التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الرضا و الثقة بعد التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس.

و منه نستنتج :

هناك دلالة إحصائية بين التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ب راس جنات بولاية بومرداس،بمعنى كلما كان التكوين فعال كلما كان التوافق المهني كبير و مرتفع لدى عمال المؤسسة

الخاتمة:

يعتبر التكوين عملية منظمة وضرورية لجميع العاملين في المؤسسة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم الوظيفية، وذلك بهدف رفع خبرات ومهارات ومعارف الأفراد لزيادة القدرة على العمل والرغبة فيه، برفع مستوى أدائهم للوظيفة التي يشغلونها وزيادة الإنتاجية، كما أن التكوين لا يقتصر على العاملين الجدد فحسب، بل تبدو الحاجة ماسة لتكوين جميع العاملين وذلك بغض النظر عن أقدميتهم، خاصة في ضل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل و الوسائل التكنولوجية و ذلك لرفع مستوى توافقهم.

ومن خلال دراستنا التي تمحورت حول علاقة التكوين و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء و الغاز بكاب جنات بومرداس، حيث تمحور الفصل الأول حول مفاهيم المتغيرين، و الدراسات السابقة.ثم تناولنا الجانب النظري و التطبيقي للدراسة حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي الملائم لكذا مواضيع،و تم تطبيق استبيان التكوين بخمسة محاور و مقياس التوافق المهني لمعرفة العلاقة الموجودة بينهما.و اعتمدنا على عينة عشوائية المتمثلة في 80 عامل من أصل 126 عامل في المؤسسة ،بعد حصولنا على الإجابات تطرقنا إلى التحليل الإحصائي باستخدام عدة أساليب منها SPSS.

بعد المعالجة الإحصائية،تم عرض و مناقشة النتائج الإحصائية المتوصل إليها على ضوء الدراسات السابقة،حيث توصلنا إلى أن كل الفرضيات تحققت.

و في الأخير تبقى هذه الدراسة مجرد محاولة للكشف عن واقع التكوين داخل المؤسسات الجزائرية و في الجزائر عامة و التعرف على العلاقة الموجودة بين التكوين و التوافق المهني ،كما تفتح بدورها مجال لدراسات جديد حول الموضوع أو بمتغيرات أخرى

توصيات و اقتراحات الدراسة:

بالرغم من أن المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء و الغاز براس جنات ولاية بومرداس تعد من أكبر الشركات الكبرى في االجزائر حيث احتلت مكانة مهمة في السوق إلا أنه يجب عليها أن تساير التطورات و التغيرات الداخلية و الخارجية لمواكبة التطور السريع للتكنولوجيا ،و عن طريق دراستنا يمكن تقديم بعض الاقتراحات و منها:

- زيادة في الميزانية المخصصة للتكوين.
- الاعتماد على التكوين الداخلي دون التخلي على التكوين الخارجي.
- تخصيص مراكز التكوين داخل الولاية لتجنب التنقل و تجنب مصاريف زائدة للمتكون.
- ضرورة القيام بحملات تحسيسية لإبراز أهمية المتكونين.
- ضرورة مراجعة و تقييم النتائج من طرف الإدارة العليا.
- االإهتمام بالمورد البشري بتكوينه و توفير كل الوسائل اللازمة لضمان نجاح البرنامج التكويني.
- مراجعة البرامج التكوينية في كل وقت لضمان نجاعته و فعاليته

المـــراجـــــع

قائمة المراجع

1- الكتب:

1-1- باللغة العربية

1-أحمد، ماهر .(2008).**إدارة الموارد البشرية**.(ط2).مصر:الدار الجامعية.

2-أندرو سيز لاقي،مارك جي .(1991).**السلوك التنظيمي و الأداء**،ترجمة الدكتور جعفر أبو القاسم.الرياض:معهد الإدارة العلمية.

3-أندرو، سيزلافي و مارك ،جي ولاس. (1987).**السلوك التنظيمي و الأداء** .ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد.الرياض:معهد الإدارة العامة.

4-أنس عبد الباسط ،عباس.(2011).**تخطيط و تنمية القوى العاملة**.(ط1).عمان الأردن:دار المسيرة.

5-بلال خلف ،السكرنة.(2009).**التدريب الإداري**.عمان:دار وائل للنشر.

6-ثرت ،مشهور.(2010).**استراتيجيات التطوير الإداري**.عمان:دار أسامة للنشر و التوزيع

7-حامد عبد السلام،زهران. (2005).الصحة النفسية.عالم الكتب للنشر و التوزيع.

8-حسن ابراهيم، بلوط.(2002).**إدارة الموارد البشرية-من منظور استرتيجي**-(ط1).لبنان:دار النهضة العربية.

9-حسن أحمد ،الطعاني.(2007).**التدريب الإداري المعاصر**.عمان:دار المسيرة.

10- حسين ،حريم. (2013).**إدارة الموارد البشرية -إطار متكامل**-(ط1).عمان (الأردن):دار الحامد.

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

12- خضير كاظم، محمود و روان، منير الشيخ.(2013).**إدارة المواهب و الكفاءات الإدارية**.(ط1).عمان (الأردن):زمزم ناشرون و موزعون.

13- رابح،تركي .(1984).**مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس**.الجزائر:المؤسسة الوطنية للكتاب.

14- راوية ،الحسن. (2005).**إدارة الموارد البشرية**.(د ط).الإسكندرية (مصر):الدار الجامعية.

15- راوية، حسن.(2001).**إدارة الموارد البشرية**.الإسكندرية:الدار الجامعية.

16- راوية،الدسوقي حسين.(بدون سنة).**دراسات حديثة و معاصرة في أساسيات علم النفس الصناعي و التنظيمي**.مكتبة النهضة المصرية.

17- رداح، الخطيب . (2006). **التدريب الفعال**.عمان: جدار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع.

18- ركي محمود، هاشم. (بدون سنة).**إدارة الموارد البشرية**.(ط2).الكويت:ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع.

19- سامي محمد،ملحم .(2007).**مبادئ التوجيه و الإرشاد النفسي**.(ط1).عمان (الأردن): دار المسيرة

20- سعاد،نائف برنوطي.(2007).**إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-**.(ط1).عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.

21- السعيد، مبروك ابراهيم.(2014).إدارة الموارد البشرية.(ط1).الإسكندرية (مصر): دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.

22- سيد عبد،الحميد مرسي .(1994).**الإيمان و الصحة النفسية (سلسلة دراسات نفسية إسلامية)** القاهرة:مكتبة وهبة.

23- السيد،عبد الحليم .(1990).**علم النفس العام**.القاهرة:دار غريب للطباعة و النشر.

24- شفيق،رضوان.(1994).**السلوكية و الإدارة**.(ط1).المؤسسة الجامعية للكتاب و النشر و التوزيع

25- صلاح الدين محمد، عبد الباقي.(2001).**إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية**.الإسكندرية:دار الكتب الجامعية.

26- صلاح الدين محمد،عبد الباقي.(2000).**إدارة الموارد البشرية**.الإسكندرية:الدار الجامعية.

27- صلاح،مخيمر .(1984).**الإيجابية كمعيار وحيد و أكيد لتشخيص التوافق عند الراشد**.القاهرة:مكتبة الأنجلو مصرية.

28- عادل حرحوش، صالح و مؤيد، سعيد السالم.(2002).**الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي** . (د ط).عمان: عالم الكتاب الحديث.

29- عادل رمضان، الزيادي. (2002).**إدارة الموارد البشرية**.مصر:مكتبة عين الشمس.

30- عادل محمد، زايد.(2003).**إدارة الموارد البشرية**.مصر:كتب عربية للنشر و التوزيع.

31- عباس محمود ،عوض.(1987).**دراسات في علم النفس الصناعي و المهني**.الإسكندرية:دار المعرفة الجامعية.

32- عباس محمود، عوض.(2005).**دراسات في علم النفس الصناعي و المهني**. (د ط) مصر:دار المعرفة الجامعية

33- عباس محمود،عوض و مدحات ،عبد الحميد بوزيد .(2002).**علم النفس الإحصائي**.مصر: دار المعرفة الجامعية الأزاريطة.

34- عبد الباري ،ابراهيم درة.(2008).**إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين**.عمان:دار وائل للنشر.

35- عبد الحميد محمد،شادلي. (2000).**الصحة النفسية و سيكولوجية الشخصية**.(ط1).الإسكندرية،مصر:المكتبة الجامعية

36- عبد الكريم درويش،ليلى تلا.(1976).**أصول الإدارة العامة**. القاهرة:مطبعة الأنجو المصرية.

37- عبد الكريم، بوحفص.(2010).**التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**.(د ط).الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية.

38- عبد المحسن ،عبد المحسن.(2004).**إدارة الموارد البشرية.مركز التدريب الإداري**.(د ط).

39- عطا الله محمد تيسير الشرفة.(2004).**إدارة العملية التدريبية-النظرية و التطبيق-** (ط1).عمان (الأردن):دار الحامد.

40- علي محمد، عبد الوهاب.(1975).**إدارة الأفراد**. القاهرة :مكتبة عين الشمس.

41- عمار، بن عيشي.(2012).**إتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد**.(ط1).عمان (الأردن):دار أسامة.

42- عمر، الطراونة.(2012).**الإدارة الإحترافية للموارد البشرية**.(ط1).عمان الأردن:دار البداية للنشر و التوزيع.

43- عيسوي،عبد الرحمان .(2008).**سيكولوجية العمال و العمل**.الإسكندرية: دار الراتب الجامعية

44- غني دحام،الزبيدي و حسين وليد حسين، عباس. (2015).**إدارة الموارد البشرية**.(ط1).عمان الأردن:دار الحامد.

45- غياث ،بوفلحة.(بدون سنة).**الأسس النفسية للتكوين و مناهجه**.الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية.

46- فرج عبد القادر، طه.(1983).**علم النفس الصناعي**.(ط4).القاهرة (مصر):دار المعارف

47- فرج عبد القادر،طه .(1986).**علم النفس الصناعي و التنظيمي**.(ط5) .بيروت (لبنان):دار النهضة للطباعة و النشر.

48- فوزي محمد، جبل .(2000).**الصحة النفسية و سيكولوجية الشخصية**.(د ط).الإسكندرية (مصر):المكتبة الجامعية.

49- كامل محمد محمد ،عويضة .(1996).**علم النفس الصناعي** بيروت: دار المكتبة العلمية.

50- كريم ناصر، علي و أحمد محمد مخلف، الدليمي.(2009). **علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل**.(ط1).عمان (الأردن):دار وائل للنشر و التوزيع.

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

52- محمد ،عبيدات و محمد،أبو نصارو عقنة ، مبيضين .(1999).**منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات**: دار وائل للطباعة و النشر.

53- محمد البرادعي، بسيوني.(2005).**تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**.(ط1).القاهرة (مصر):إتراك للنشر و التوزيع.

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

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

56- مدحت عبد الحميد، عبد اللطيف .(1990).**الصحة النفسية و التوافق المدرسي** .بيروت (لبنان):دار النهضة العربية للطباعة و النشر.

57- مصطفى،فهمي .(1979).**التوافق الشخصي و الإجتماعي**.القاهرة:مكتبة الخانجي للنشر.

58- مؤيد، سعيد السالم.(2009).**إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي-** (ط2).عمان (الأردن):إثراء للنشر و التوزيع.

59- نبيلة عباس،الشوريجي .(2002).**المشكلات النفسية للأطفال (أسبابها،علاجها)** القاهرة:دار النهضة العربية.

60- نجاه حسين، مرتجي.(2000).**المعرفة العلمية للممارسة الإدارية الحديثة لإدارة و تنمية الموارد البشرية.**(د ط).دون دار نشر.

61- نعيم ابرهيم ،الظاهري .(2009).**تنمية الموارد البشرية –عالم الكتاب الحديث.**(ط1).عمان (الأردن).

62- نوال ،عطية. (2001).**علم النفس و التكيف النفسي و الإجتماعي**.مصر:دار القاهرة للكتاب.

63- يوسف حجيم ،الطائي و مؤيد، الحسين الفضل .(2006).**إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل**-(د ط).عمان (الأردن):مؤسسة الوراق.

1-2- باللغة الأجنبية:

64- CHARRINGTON Davids J.**the management of humans ressources**.4eme edition.englewood chiffs.new jerssey.

65- ETIEN COLLIGNON MICHEL WISSLER.(1998).**qualité et compétitivité des entreprises**.(2eme).France :les éditions economica.

66- RAYMAND.V.(1990).**développement de l'entreprise et promotion des hommes**. Entreprise moderne d'édition.Paris.

2- قائمة المجلات:

67- إبراهيمي ،عبد الله و حميدة ،المختار.(2015).دور التكوين في تثمين الموارد البشرية.**مجلة العلوم الإنسانية.**(العدد السابع).بسكرة.

68- سمينة بن عمارة .(بدون سنة).**صراع** الأدوار و تأثيره على التوافق المهني للطلاب العاملين بالمركز الجامعي.**مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية**.جامعة ورقلة (الجزائر)

69- محمد نقموش الظاهر.(2017).التوافق المهني و علاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال سونلغاز.**مجلة العلوم الإجتماعية**.الجزائر

70- معتز محمد، عبيد.(2012).العلاقة بين التسلطية و سوء التوافق المهني.**مجلة البحث العلمي في التربية.**

3- قائمة الرسائل الجامعية:

71- أحمية،عبدالسلام .(1998).**العلاقة بين العودة من المهجر و التوافق المهني**،رسالة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم غير منشورة.جامعة الجزائر:الجزائر.

72- جديجة،بن طابة .(2011).**الإشراف و علاقته بالتوافق المهني**،جامعة قاصدي مرباح.ورقلة:الجزائر

73- حمداوي،وسيلة.(2004).**إدارة الموارد البشرية**،مديرية النشر لجامعة قالمة:الجزائر

74- لامية،بوتوتة .(2015).**التوافق المهني للممرضين**،رسالة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم غير منشورة.جامعة تيزي وزو:الجزائر.

75- ليندة، سنوساوي.(2003).**أثار التكوين على الفعالية الإقتصادية**،رسالة ماجستير في علوم التسييرغير منشورة.جامعة بن يوسف بن خدة:الجزائر.

76- مكناسي،محمد. (2007).**التوافق المهني و علاقته بظغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية**،رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم غير منشورة.جامعة منتوري قسنطينة:الجزائر

4- قائمة القواميس:

77- إبراهيم (1972).**المعجم الوسيط.(الجزء الأول). القاهرة:** قطاع دار المعارف.

78- عاقل ،فاخر.(1988).**معجم العلوم النفسية**.بيرةت:دار الرائد العربي

79- علي،بن هادية و بلحسين،البليش و الجيلاني،بن الحاج يحي. (1979).**القاموس الجديد للطلاب**.تونس.الجزائر:الشركة التونسية للتوزيع.

80- **قاموس مرشد الطلاب**.(2002).الجزائر: منشورات ابن رشد للنشر و التوزيع.

81- المعجم الوسيط.(1985).**معجم اللغة العربية.الجزء الأول**.(ط3).القاهرة

82- **المنجد الأبجدي** (1978).لبنان: دار المشرق

5- الوثائق:

83- الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز.(2008).التكوين في مؤسسة سونلغاز.

الملاحق

الملحق الأول:

جـامـعة مـولـود مـعمري تـيزي وزو
كلـية الـعلـوم الإنـسـانـية و الاجـتـمـاعـية
قـسم: عـلم الـنـفس
تـخـصص: عـلـم الـنـفس الـعـمـل و الـتـنظيم و تسيير الـمـوارد الـبشرية

إستبـــــــــــــــيان

السادة الأفا ضل:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم للحصول على بعض البيانات التي تخدم الدراسة التي نقوم بإعدادها بعنوان " التكوين وعلاقته بالتوافق المهني - دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية الجزائرية لإنتاج الكهرباء- وحدة رأس جنات " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية .

نأمل من سيادتكم التكرم بالإطلاع على أسئلة الإستبيان المرفقة وقراءة كل العبارات التي يتضمنها بدقة ووضع علامة **(X)** في المكان المناسب والذي يعبر عن رأيكم، ونحيطكم علما أن جميع الإجابات ستكون موضع الإهتمام والسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير

الطالبـــــين: **الاستاذة المشرفة**:

- اورشيد زيدان - خمنو دنيا
- جودي رضوان

السنة الجامعية 2021-2022

أولا: المعلومات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:

من18 سنة إلى 30 سنة ☐ من 31 سنة إلى 40 سنة ☐

من 41 سنة إلى 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي:

إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐تكوين مهني ☐

4- **الحالة العائلية:** أعزب☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

5- الوظيفة الحالية:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذي ☐

6- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11إلى 15 سنة ☐

من 16 إلى 20 سنة ☐ 21 سنة فأكثر ☐

ثانيا: إقرأ العبارات التالية بعناية و ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة..... و حاول أن لا تترك سؤال بدون جواب.(إستبيان التكوين)

الرقـم	العبـــــــــــــارات	نعم	لا	أبدا
اولا: حسب المدة الزمنية				
01	المدّة الزمنية المخصصة للدورات التدريبية كافية.			
02	يتم تقييم الدورات التكوينية بصفة دائمة .			
03	مدة التكوين كافية لاكتساب المهارات المطلوبة.			
ثانيا:حسب الوسائل والتقنيات المستعملة				
04	أماكن التكوين ملائمة لاستخدام الوسائل التكوينية.			
05	تم استخدام أساليب عملية في تنفيذ البرنامج التكويني.			
06	يتم استخدام وسائل متنوعة في تنفيذ البرامج التكوينية.			
07	يلتزم القائمون بالبرنامج التكويني بتوفير الوسائل التي يحتاجها المتكونين.			
ثالثا: حسب محتوى البرامج التكوينية				
08	محتوى البرامج التكوينية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله .			
09	محتوى البرامج التكوينية يواكب المستجدات العلمية.			
10	محتوى البرامج التكوينية يجمع بين الجانب النظري و التطبيقي.			
11	محتوى البرامج التكوينية يراعي الفرو قات الفردية للمتكونين.			
12	تحققت الأهداف التكوينية بعد العملية في نظرك .			
13	المعارف التي اكتسبتها كانت قيمة و مفيدة للقيام بعملك.			
14	أضفت معلومات و معارف جديدة أثناء تفاعلك في العمل			
15	أهداف البرنامج التكويني واضحة بالنسبة للمتكونين.			
رابعا:حسب العلاقات داخل المؤسسة				
16	خضوعك للبرنامج التكويني ساعدك على الاندماج مع الزملاء .			
17	التكوين الذي تلقيته زاد في تقدير الزملاء لك .			
18	المعاملة الحسنة الرئيس تزيد من توافقك مع العمل الذي تقوم به.			
19	ساعدك التكوين على المشاركة في إتخاذ القرارات			
20	يأخذ الرؤساء بآراء العمال في مجال العمل .			
21	واجهتك مشاكل أثناء البرنامج التكويني .			
خامسا:حسب تحقيق الرضا و الثقة				
22	التكوين ساعدك في توافقك مهنيا.			
23	التكوين الذي تلقيته في مسارك المهني ساهم في ترقيتك .			
24	التكوين الذي تلقيته في مسارك ساهم في رفع درجة رضاك في العمل .			
25	ما تعلمت من البرنامج التكويني زاد من ثقتك بقدراتك المهنية .			
26	التكوين جعلك مرتاحا أكثر في عملك .			
27	التكوين زاد من كفاءاتك المهنية .			

ثالثا: اقرأ كل سؤال من الاسئلة التالية بعناية وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة.....وحاول أن لا تترك سؤال بدون إجابة. (مقياس هيو – م- بيل للتوافق المهني)

الرقم	البنود	نعم	لا	لا أدري
1	- شديد الغضب في عملك.			
2	- تعتقد أنك أخطأت في اختيار مهنتك.			
3	- يسمح لك عملك الحالي بإجازة سنوية.			
4	- تجد دائما معاملة عادلة من رئيسك في العمل.			
5	- تعتقد أنه يجب عليك أن تعمل ساعات متتالية في عملك الحالي.			
6	- ترغب في الحصول على عمل كان غير العمل الذي تشغله.			
7	- تجد صعوبة كبيرة في معرفة علاقتك الحقيقية برئيسك.			
8	- تشعر أن رئيسك الحالي يكرهك و يحقد عليك.			
9	- أنت مضطر في عملك الحالي أن تعمل مع أشخاص تميل اليهم.			
10	- أجرك من عملك يكفي مصاريف من تتكفل بهم.			
11	- تعتبر رئيسك شخص تستطيع أن تثق فيه دائما.			
12	- تشعر أن الشركة تدفع لك أجرا عادلا.			
13	- تميل إلى كل من يعمل معك في العمل الحالي.			
14	- غيرت عملك كثيرا خلال الخمس السنوات الأخيرة.			
15	- يتعبك عملك الحالي كثيرا.			
16	- تشعر أن هناك فرصا كافية للتعبير عن أفكارك في العمل.			
17	- دخلك في عملك الحالي منخفض جدا أو أنت قلق جدا على عدم قدرتك على الوفاء بإلتزاماتك المالية.			
18	- باستطاعتك الحصول على الترقيات التي ترغبها.			
19	- يجبرك عملك الحالي على العمل بسرعة كبيرة.			
20	- ينسب رئيسك الفضل لنفسه عن الأعمال التي تقوم بها.			
21	- تشعر في عملك الحالي أنك تعمل كالآلة.			
22	- رئيسك يمدحك عن العمل الذي تؤديه بدقة.			
23	- عملك الحالي ممل جدا.			
24	- تجد حقا أن لديك اهتماما ضئيلا جدا في عملك الحالي.			
25	- تشعر أن رئيسك المباشر ينقصه العطف أو الفهم في ماعلملته لك كعامل.			
26	- تذهب الى عملك الحالي لأنك فعلا ترغب بالذهاب إليه.			
27	- تشعر أنك لا تهتم بعملك الحالي.			
28	- تشعر أن هناك عدد كبير من المشرفين يشرفون على عملك من غير ضرورة تستدعى.			
29	- تشعر أحيانا أن رئيسك لا يظهر تقديرا حقيقيا لمحاولاتك تأدية عملك بكفاءة أعلى.			
30	- تشعر بالخوف من فقدانك لعملك الحالي.			

الملحق الثاني:

Correlations

		الاستبيان	التكوين	التوافق المهني
الاستبيان	Pearson Correlation	1	,977**	,980**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
التكوين	Pearson Correlation	,977**	1	,915**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
التوافق المهني	Pearson Correlation	,980**	,915**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	27

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,738	30

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	57

Correlations

		التكوين	التوافق المهني
التكوين	Pearson Correlation	1	,933**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	90	90
التوافق المهني	Pearson Correlation	,933**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		حسب المدة الزمنية	التوافق المهني
حسب المدة الزمنية	Pearson Correlation	1	,279**
	Sig. (2-tailed)		,008
	N	90	90
التوافق المهني	Pearson Correlation	,279**	1
	Sig. (2-tailed)	,008	
	N	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		حسب الوسائل والتقنيات المستعملة	التوافق المهني
حسب الوسائل والتقنيات المستعملة	Pearson Correlation	1	,438**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	90	90
التوافق المهني	Pearson Correlation	,438**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		حسب محتوى البرامج التكوينية	التوافق المهني
حسب محتوى البرامج التكوينية	Pearson Correlation	1	,704**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	90	90
التوافق المهني	Pearson Correlation	,704**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		حسب العلاقات داخل المؤسسة	التوافق المهني
حسب العلاقات داخل المؤسسة	Pearson Correlation	1	,382**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	90	90
التوافق المهني	Pearson Correlation	,382**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		حسب تحقيق الرضا والثقة	التوافق المهني
حسب تحقيق الرضا والثقة	Pearson Correlation	1	,588**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	90	90
التوافق المهني	Pearson Correlation	,588**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق الثالث:

الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء "SPE"