



مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر  
تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

### العنوان

دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحقيق  
التوافق المهني بالمنشآت الرياضية

. دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها

.....

تحت إشراف:

من إعداد :

زروقي بلال  
وصاف إبراهيم

- د. صواش عيسى

## الإهداء:

يا من أجمل اسمك بكل فخر  
يا من يرتعش قلبي لذكرك  
يا من أودعتني لله أهديك هذا البحث أبي

إلى حكمتي .....وعلمي  
إلى أدبي .....وحلمي  
إلى طريقي .... المستقيم  
إلى طريق..... الهداية  
إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل  
إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمة الغالية  
إلى سندي وقوتي وملأذي بعد الله  
إلى من آثروني على أنفسهم  
إلى من علموني علم الحياة  
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي  
إلى من كانوا ملاذي وملجئي  
إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات  
إلى من سأفتقدهم ..... وأتمنى أن يفتقدوني  
إلى من جعلهم الله أخوتي بالله ..... و من أحببتهم بالله طلاب قسم الإدارة والتسيير  
الرياضي  
إلى من يجمع بين سعادتي وحزني  
إلى من لم أعرفهم ..... ولن يعرفوني  
إلى من أتمنى أن أذكرهم .....إذا ذكروني  
إلى من أتمنى أن تبقى صورهم .....في عيوني

## بطاقة الشكر:

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام  
قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير بأذنين بذلك جهودا  
كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...  
وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس  
رسالة في الحياة  
في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات ...  
تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور  
سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور  
تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا.....  
فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة  
ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف  
على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا  
إلى الأساتذة الكرام في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية الذين مهدوا لنا  
طريق العلم والمعرفة ونتوجه بالشكر الجزيل إلى

الدكتور: صواش عيسى

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	مقدمة
	الجانب التمهيدي: الإطار النظري والتصوري للدراسة
	1- إشكالية البحث
	2- تساؤلات البحث
	3- فرضيات البحث
	4- مبررات اختيار موضوع
	5- أهداف الدراسة
	6- أهمية الدراسة
	7- مصطلحات البحث
	8- الدراسات السابقة والمشاهدة
	9- التعليق على الدراسات السابقة والمشاهدة
	الفصل الأول : التكوين
	- تمهيد
	1- ماهية التكوين
	1-1- مفهوم التكوين
	1-2- أهمية تكوين الموارد البشرية

	أهداف التكوين	3-1-
	احتياجات التكوين	2-
	مفهوم الاحتياجات التكوينية	1-2-
	مستويات تحديد الاحتياجات التكوينية	2-2-
	مسؤولية التكوين	3-
	طرق التكوين و أساليبه	4-
	مراحل تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني	5-
	مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية	1-5-
	مرحلة تصميم البرامج التكوينية	2-5-
	مرحلة تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية	3-5-
	مراحل وخطوات البرنامج التدريبي	6-
	مرحلة جمع المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية	1-6-
	تصميم البرنامج التدريبي	2-6-
	تنفيذ البرنامج التدريبي	3-6-
	تقييم البرنامج التدريبي	4-6-
	<b>خلاصة الفصل</b>	
	<b>الفصل الثاني : التوافق المهني</b>	
	<b>تمهيد</b>	
	ماهية التوافق المهني	1-
	تعريف التوافق المهني	1-1-
	خصائص التوافق المهني	2-1-
	أهمية التوافق المهني	3-1-
	مؤشرات التوافق المهني	4-1-
	مظاهر التوافق المهني	5-1-
	العوامل التي تؤثر في التوافق المهني	2-
	اتجاهات التوافق المهني	3-

	4- أبعاد التوافق المهني وطرق قياسه
	5- تحليل عملية التوافق المهني
	6- عوائق التوافق المهني
	7- علاج مشكلات التوافق المهني
	8- نتائج التوافق المهني
	9- سوء التوافق المهني
	9-1- تعريف سوء التوافق المهني
	9-2- أسباب وعوامل سوء التوافق المهني
	9-3- مظاهر سوء التوافق المهني
	خلاصة الفصل
	الدراسات الميدانية
	الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية
	1- منهج البحث
	2- مجتمع البحث و عينة البحث
	3- مجالات البحث
	4- متغيرات البحث
	5- ضبط متغيرات البحث المشوشة
	6- أدوات البحث
	7- الأسس العلمية للأداة المستخدمة
	8- الأساليب الإحصائية
	الفصل الرابع: عرض وتفسير وتحليل نتائج البحث
	1- تمهيد
	2- عرض النتائج
	3- خاتمة الفصل
	الفصل الخامس : مناقشة النتائج
	1- تمهيد

	-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
	-3 الخلاصة العامة
	-4 الإقتراحات أو فرضيات مستقبلية
	-5 خلاصة الفصل
	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

رقم الجدول	عنوان الجدول
01	يوضح مسؤولية إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في التكوين
02	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
03	يوضح توزيع عينة الدراسة السن
04	يوضح توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي
05	يوضح توزيع عينة الدراسة الحالة العائلية
06	يوضح توزيع عينة الدراسة المستوى المهني
07	يوضح توزيع عينة الدراسة الاقدمية في العمل
08	يوضح الجهة المسؤولة عن التكوين
09	يوضح مراعاة الفوارق بين الأفراد في إعداد البرنامج التكويني
10	يوضح المعرفة بأهداف البرنامج التكويني
11	يوضح مكان إجراء التكوين
12	يوضح الأساليب المتبعة في عملية التكوين
13	يوضح المدة المستغرقة في عملية التكوين



	يوضح كفاية المدة لتحقيق أهداف البرنامج	14
	يوضح اعتماد المديرية على وسائل تكنولوجيا جديدة	15
	يوضح التحكم في الوسائل التكنولوجية	16
	يوضح تكوين العمال على الوسائل التكنولوجية	17
	يوضح مساعدة التكوين على تعديل وتحسين علاقة العامل مع رئيسه في العمل	18
	يوضح اخذ الرؤساء بآراء العمال في مجال العمل	19
	يوضح المعاملة الحسنة للرئيس وزيادة توافق العامل	20
	يوضح الخضوع للبرنامج التكويني والاندماج مع زملاء	21
	يوضح مواجهة العامل للمشاكل أثناء البرنامج التكويني	22
	يوضح قصور في مستوى الأداء لدى أفراد القوى العاملة	23
	يوضح تراجع أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية	24
	يوضح تحسين الأداء الذي تحتاج إليه المنظمة	25
	يوضح البرنامج التدريبي في توفير الإمكانيات المادية والبشرية	26
	يوضح الأهداف التكوينية لكل برنامج تدريبي	27

	يوضح معرفة وصول المنشأة الرياضية إلى تحقيق أهدافها المرغوبة	28
	يوضح مساهمة المقابلات مع الموظفين في معرفة الفجوات داخل المنشأة	29
	يوضح تقييم الاحتياجات التدريبية	30
	يوضح العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني للعمال	31
	يوضح عدم تدريب الموارد البشرية يؤدي إلى سوء التوافق المهني	32

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح أساليب تحديد الحاجة للتدريب	
02	يوضح نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني	
03	يوضح مراحل تنفيذ و تصميم البرنامج التكويني	
04	يوضح برنامج التكوين حسب Pierre Casse	
05	يوضح خطوات التدريب	
06	يوضح طرق قياس التوافق المهني	
07	يوضح أسباب سوء التوافق المهني	
08	يوضح توزيع الباحثين حسب الجنس	
09	يوضح توزيع الباحثين حسب السن	
10	يوضح المستوى التعليمي	
11	يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى المهني	
12	يوضح توزيع الباحثين حسب الأقدمية في العمل	
13	يوضح الحالة العائلية	
14	يوضح التكوين أثناء الخدمة	
15	يوضح الفوارق بين العمال في إعداد البرنامج التكويني	

	يوضح أدى ذلك إلى	16
	يوضح المعرفة بأهداف البرنامج التكويني	17
	يوضح مكان إجراء التكوين	18
	يوضح يكون ذلك في	19
	يوضح الأساليب المتبعة في التكوين	20
	يوضح مدة التكوين	21
	يوضح المدة لتحقيق أهداف البرنامج التكويني	22
	يوضح اعتماد الإدارة على الوسائل التكنولوجية الحديثة	23
	يوضح التحكم في الوسائل التكنولوجية	24
	يوضح التكوين على الوسائل التكنولوجية	25
	يوضح بعد التكوين أصبحت	26
	يوضح دور التكوين وتحسين العلاقة مع الرئيس	27

	يوضح أخذ الرؤساء بآراء العمال	28
	يوضح اثر ذلك	29
	يوضح المعاملة الحسنة للرئيس وتوافق العمال	30
	يوضح البرنامج التكويني والاندماج مع الزملاء	31
	يوضح اثر ذلك	32
	يوضح مواجهة المشاكل أثناء البرنامج التكويني	33
	يوضح قصور في مستوى الأداء	34
	يوضح أداء العاملين	35
	يوضح تحسين الأداء الذي تحتاج إليه المنظمة	36
	يوضح الأهداف التكوينية لكل برنامج تدريبي	37
	يوضح البرنامج التدريبي وتوفير الإمكانيات	38
	يوضح عدم وصول المنشأة الرياضية إلى تحقيق أهدافها	39

	يوضح المقابلات مع الموظفين	40
	يوضح تقييم الاحتياجات التدريبية	41
	يوضح علاقة التدريب بالتوافق المهني	42
	يوضح تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بسوء التوافق المهني	43

# مقدمة:

## مقدمة:

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة، فالتكنولوجيات الجديدة وما رافقها من تعديل أو تغيير في إنتاج وتسويق سلع وخدمات وابتكارات قائمة أو جديدة، أو وجدت بحاجة ماسة إلى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة وفرضت وبالتالي على المؤسسات برامج تأهيلية وتدريبية، تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وإكساب الأفراد مهارات جديدة، تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة .

فال مورد بشري في المؤسسة يعتبر العامل الأساسي والحاسم الذي بواسطته تستطيع المؤسسة تحديد مسؤولياتها والقيام بواجباتها، هذا ما دفع بالمؤسسات إلى زيادة الاهتمام بالبرامج التكوينية والتأكيد على الدور الذي تلعبه في رفع الروح المعنوية وزيادة المعرفة المتخصصة وتحسين مهاراتهم .

نظرا لأهمية الموارد البشرية واعتماد المؤسسات عليها في تحقيق أهدافها فقد سعت هذه المؤسسات إلى الاعتراف بدورها وأهميتها وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها سميت بإدارة الأفراد وتطورت هذه الإدارة مع الزمن وأعطيت حديثا لقب إدارة الموارد البشرية أما المؤسسات التي وجد فيها العاملون مكانا جيدا للعمل فقد نجحت وتطورت ومن الصعب إن لا يربط قادتتها بين نجاحها ونجاح الأفراد العاملين فيها .

حيث إن دور إدارة الموارد البشرية يعتمد على مجموعة من الأنشطة الإدارية كالتوظيف التدريب تقييم الأداء بناء سلم الأجور ... التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة

- إن عملية التوظيف تستهدف توفير العاملين من ذوي الكفاءة للعمل داخل المنظمة، وفي نفس الوقت العمل على تنمية مهاراتهم، وتوفير سبل الاستخدام الأمثل لقدراتهم دون إرهاقهم، وذلك انطلاقا من العاملين الذين سوف يتصدون لتحمل المسؤولية، والوصول بموارد المنظمة المادية لتحقيق أهدافها، حيث يقوم نضام التوظيف الحديث على مجموعة من القواعد التي يستهدف تطبيقها الكشف عن أكفأ العناصر واجتذابها لشغل الوظائف الشاغرة . ولإصلاح التوظيف في علم إدارة شؤون الموظفين معنيين
- احدها عام ويشمل كافة شؤون العاملين من تعيين وترقية ونقل ومرتببات وتأديب ... الخ



أما المعنى الآخر فخاص ويفيد شغل الوظائف الخالية سواء بالتعيين أو الترقية أو النقل

- تقييم الأداء هو الدراسات والبحوث التي تستهدف التعرف على العلاقات بين الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة ، وبين كفاءة استخدامها في الوحدة الإنتاجية ، وكيفية تطور هذه العلاقات خلال فترة زمنية واحدة ، وذلك بمقارنة مع ما تحقق فعلا بما كان سيهدف إلى تحقيقه ، وكذا بمقارنة ما تحقق فعلا بمعايير نمطية لما كان يمكن تحقيقه .

ويعتمد دور إدارة الموارد البشرية في تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة ، وهي السنة المالية وتتم ب:

أ/ التحقق من بلوغ الأهداف

ب/ قياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة ، سواء كانت مواردها مواردها موارد بشرية أو رأسمالية .

- إن استراتيجيات الموارد البشرية ومنها إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل إستراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام.

يعتبر موضوع الأجور من المواضيع الهامة للمنظمة والعاملين فيها والمجتمع بصفة عامة، فهي تمثل مصدراً أساسياً لدخل الفرد يساعده على تحمل أعباء الحياة ومن هنا تأتي سياسة رسم الأجور بما يحقق التوازن بين حاجات الطرفين الفرد والمنظمة ويخدم العلاقة المشتركة بينهما، فقد ثبت أن الرضا عن مستوى الأجور يعد عنصراً أساسياً في مستوى الرضا العام

- يسعى الفرد دائما للبحث عن الوسائل التي تمكنه من تحقيق التوافق المهني ومن بين أهم هذه الوسائل نجد تكوين الموارد البشرية حيث يسعى الفرد الى بلوغ توافقه في مجال العمل ، حيث يحاول إحداث نوع من التلاؤم و التوازن مع بيئته المهنية و الاجتماعية التي يعيش فيها. .

و يعتبر التوافق المهني جزء من التوافق العام للفرد في شتى مجالات حياته ، و يشمل توافقه مع محيط العمل بما يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعية و اجتماعية وما يطرأ على هذه البيئة من تغير من وقت إلى آخر ، فالتوافق المهني كنوع من أنواع الاتجاهات يعد هاما لأي منظمة ، فهو إلى جانب الدور الذي يقوم به من حيث ربط توقعات الفرد بمهام المنظمة التي يعمل بها ، يؤدي إلى أن يعزز في الفرد اهتماماته و كذا نجاح المنظمة التي يعمل بها

إن ارتفاع درجة التوافق المهني لدى العاملين في المنشآت الرياضية مؤشر قوي على نجاح سير العمل و تحقيق أهدافها.

حيث إن عدم توافق هؤلاء العاملين داخل المنشأة الرياضية قد تجعل أعمالهم تجاه مجتمعهم و المحافظة عليه اقل من المستوى المطلوب الذي ينشده المسؤولين عنهم

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لمعرفة كيف تساهم برامج تكوين الموارد البشرية في تحقيق التوافق المهني بالمنشأة الرياضية .

ومن هذا المنطلق تناولت دراستنا تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة و المنشآت الرياضية التابعة لها.

الجانب

التمهيد

لقد ساهم التطور والتقدم السريع لمختلف المعارف العلمية، في جعل مفاهيم الإدارة الحديثة أكثر تطوراً ومواكبة لمختلف التغيرات التي حدثت على مختلف النظم القائمة للإدارة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول إلى نجاح المنشأة أو التنظيم، من حيث الاعتماد على الأفراد العاملين بها، وتركيزها الكبير عليهم من خلال محاولة توفير كل الوسائل والمتطلبات اللازمة لهاته الموارد، وذلك من اجل ضمان أكبر لاستقرارها. (نجم العيزاوي ، 2006، ص11) .

ويعد المورد البشري في المنظمات الرياضية من أهم الموارد فهو يمثل المحرك الأساسي في حركتها ومن ثم فإدارة المورد البشري تتطلب درجة كفاءة عالية، حيث إن للعاملين دور حاسم في قيام المنظمة وبقائها ونموها والمساهمة في تطويرها وتحديد مكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الاستقرار، وهذا لتمكين المنظمة من مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية التكنولوجية والمعرفية على حد سواء بفضل التسيير الحسن للإدارة والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية خاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاماً على المنظمات عامة والرياضية خاصة التفكير الجدي في تنمية وترقية إدارتها وهذا عن طريق موظفيها بتجديد وتحديث معلوماتهم وتعديل اتجاهاتهم وذلك عن طريق تكوينهم سواء داخل المؤسسة وخارجها. (بودويرة ، بدون سنة نشر، ص12) .

كون التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التفوق والريادة، وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية، تساعد من خلالها العمال على اكتشاف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم بما يخدمهم ويخدم المنظمة، بحيث لا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه (شيباني فوزية، 2006، ص11) .

يتطلب النجاح في الإدارة بالمنشآت الرياضية الاهتمام بالمورد البشري، فقدرته الفرد على التوافق مع بيئة العمل المادية والاجتماعية وإقامة علاقات أكثر توافقاً مما يشعره بأهمية ذاته والسعي إلى تطويرها ضمن إمكانياته وقدراته، وبذل أقصى جهوده للنجاح باستمرار، وهذا ما أكده رسلان (1981) إن رضا الفرد عن وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي واجتماعي وذلك لان الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل

هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده كما انه يمكن أن يكون مؤشر لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته (قرومي عبد الحق، 2014، ص26). ، فالتوافق مع البيئة المهنية يدفعنا للحديث عن التوافق المهني، فحسب dicheva (2005) يعتبر التوافق المهني عملية معقدة تبدأ عندما يلتحق الفرد بمهنة معينة . فالفرد عندما يلتحق بعمل معين فانه يعمل على تحقيق متطلبات بيئة العمل وان تحقق له متطلباته ، والبيئة في حالة ديناميكية مستمرة تؤدي لتغيير كل منهما وعلى هذا فان عمليات التغيير الاستمرار التي يحاول الفرد بهما اكتساب وتحقيق التلاؤم مع بيئة العمل تعبر عن مظهرين أساسيين للتوافق المهني يتمثلان في الرضا والإرضاء ( بوتونة لمياء، 2015، ص03). مما يؤدي إلى غياب الإبداع لدى العاملين ، فالإبداع الإداري أصبح جوهر اهتمام المنظمات الإدارية الرياضية ، فعلماء الإدارة يجمعون على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروف متغيرة ومعقدة مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة ، لذا ينبغي الحرص على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات ، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المميز والجاد وصولا إلى الإبداع ، لان غياب التوافق الداعم للإبداع ينعكس سلبا على مردود المنظمة ، وهذا ما لاحظناه في إدارات المنشآت الرياضية الجزائرية التي لازالت تتخبط في عدة مشاكل إدارية تعيقها للوصول إلى ترقية الحركة الرياضية .

وبناء على ما سبق تتبلور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم برامج تكوين الموارد البشرية في تحقيق التوافق المهني بالمنشآت الرياضية ؟

### التساؤلات الفرعية :

1- هل تساهم برامج التكوين في اندماج العامل داخل مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية

التابعة لها ؟

2- هل توجد احتياجات تدريبية للموارد البشرية بالمنشآت الرياضية ؟

### 3- الفرضيات:

#### الفرضية الأساسية:

- برامج تكوين الموارد البشرية تساهم في تحقيق التوافق المهني بالمنشآت الرياضية

#### الفرضيات الفرعية:

- برامج التكوين تساعد في إندماج العامل بمديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها
- توجد احتياجات تدريبية للموارد البشرية بالمنشآت الرياضية

### 4- أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:

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

الإهتمام الشخصي بموضوع تكوين الموارد البشرية من غيره من الموضوعات الأخرى والرغبة الشخصية في معرفة تأثير تكوين الموارد البشرية في تحقيق التوافق المهني بالمنشأة الرياضية .

- نوع التخصص والمتمثل في تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية وتوجه إهتمامنا في مجال تنمية الموارد البشرية بعد دراستنا لهذا المقياس حيث أن العملية التكوينية تعتبر من أهم موضوعات تنمية الموارد البشرية
- الإطلاع المسبق على البحوث والدراسات في الموضوع مما أعطى لنا نظرة عامة حوله واختياره بذلك كموضوع للدراسة .
- الحصول على مزيد من الخبرة في إعداد وكتابة بحوث موسعة بالتالي الحصول على شهادة ماستر في الإدارة والتسيير الرياضي

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

- محاولة تسليط الضوء على موضوع تكوين الموارد البشرية في المنشأة الرياضية ومعرفة واقع ومدى مساهمته في تحقيق التوافق المهني للعمال .
- البحث عن أساليب وطرق تساعد في خفض سوء التوافق المهني لدى العامل.

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

## 5 - أهداف الدراسة:

- معرفة كيف يساهم التكوين في تحقيق التوافق المهني لدى العامل
- إبراز أهمية التوافق المهني ومساهمته الفعالة في رفع الكفاءة والفاعلية للعمال والمؤسسات
- تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بالمنشآت الرياضية
- إبراز أهمية البرامج التكوينية في التقليل من مظاهر سوء التوافق المهني لدى العامل بالمنشأة الرياضية
- الكشف عن مدى اهتمام المنشأة الرياضية بعمالها من خلال ضمان لهم كل ما يجعلهم متوافقين مهنيا مع مناصبهم.
- لفت انتباه المسؤولين في المؤسسة للاهتمام بموضوع التكوين وأهميته في تحقيق توافق المهني للعمال، وكذلك بأحد الأسباب الناجحة التي تؤدي الى توفيقهم مهنيا التي يقومون بها، وتجنب العوامل السلبية التي تؤدي إلى سوء التوافق المهني.
- وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات في ضوء هذه الدراسة، التي يمكن أن تأخذها المنشأة بعين الاعتبار لتحسين وتطوير برامج التكوين لزيادة التوافق المهني لدى العامل .
- إضافة هذا العمل المتواضع وإثراء المكتبة الجامعية به خدمة للأجيال القادمة .

## 6- أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من دور برامج تكوين الموارد البشرية ومعرفة مدى فعاليتها في تحقيق التوافق المهني بالمنشآت الرياضية . وتبرز هذه الأهمية بصفة خاصة في إطار الصعوبات التي تعترض عملية التكوين وتقويمها ، والعوامل الكثيرة التي تتداخل فيها . والآثار المتعددة التي تترتب عليها .  
وتتبع أهمية البحث أيضا من الإثراء العلمي الذي يمكن أن يضيفه في مجال التكوين الإداري وتنمية القوى البشرية وتغيير السلوك التنظيمي في إطار زيادة فعالية البرامج التكوينية الموجهة للمنشآت الرياضية.

- تزايد الإهتمام بموضوع تكوين العمال خاصة في ظل التطورات الحاصلة في مجال العمل، وهذا لمواكبة التطور بدليل النتائج الضعيفة للمؤسسات التي تعتمد على التكوين بشكل منتظم ومستمر لعمالها.
- الإطلاع على مدى وعي العمال بأهمية تجديدهم معارفهم ، مهاراتهم ، تعديل سلوكياتهم و اتجاهاتهم .
- يعد موضوع التوافق المهني من الموضوعات التي تجنب اهتمام الباحثين والدارسين على السواء ذلك لأن التوافق المهني كنوع من أنواع الاتجاهات يعد ذا قيمة لأي مؤسسة، فهو يقوم بربط توقعات الفرد بمهام المؤسسة، فيعزز في الفرد اهتمامه بتقديم ونجاح المؤسسة التي يعمل بها حيث أن ارتفاع درجة التوافق المهني لدى العاملين، مؤشر قوي على نجاح سير العمل فيها وتحقيق أهدافها وهذا يتحقق في ضوء تفعيل التكوين لعمالها بالتالي فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية بالغة وتمثل في :  
قد تسهم في وضع بعض المقترحات والتوصيات والحلول التي يمكن الإستفادة منها في تخطيط وتصميم البرامج التكوينية الفعالة ، التي من شأنها أن تساعد في حل بعض المشاكل الناجمة عن سوء التوافق المهني للعمال بالمنشآت الرياضية الذين يعانون منه.

## 7- تحديد المفاهيم:

تعد مرحلة تحديد المفاهيم أهم مرحلة من مراحل إنجاز الباحث، والتصور الذي يوجهه في البحث بشكل صحيح فهي "عبارة عن رموز تعكس مضمون فكرة أو سلوك أو موقف أفراد أو مجتمع البحث بواسطة لغتهم.  
وتساعد الباحث في وضع إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة بحثه، كما تساعد كذلك في إدراك العلاقة بين الظواهر المدروسة .



ومنه سوف يتم تحديد مفاهيم الدراسة الأساسية المتعلقة بموضوع بحثنا، وهذا في ظل التراث السوسولوجي وفي ضوء معطيات الواقع والتي هي ذو إرتباط وثيق بموضوع البحث وتتلخص المفاهيم الدراسة في:

## (1) الموارد البشرية:

- لغة: يعرف معجم المصطلحات الإدارية، الموارد البشرية Human Resources بالتالي:
- "يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين، والعاملين، الذين يؤدون عملا في المنشأة" (التويجري، 1993، ص334).
- اصطلاحا: هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءا من تخطيط هذه الموارد، ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد النظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين، ونظم الحوافز، وإنهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة. (نادر، 2000، ص27).
- النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوة العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (مصطفى نجيب، 2000، ص17).
- اجرائيا: في دراستنا هذه هم كل أفراد العاملين في مديرية الشباب والرياضة
- 1-2- التكوين :
- لغة: كون الشيء أي أوجده وأنشأه أو أحدثه. (البيستاني، 1986، ص662).
- أما كلمة التكوين في اللغة اللاتينية في ميدان التربية أو الثقافة

## إصطلاحا:

يعرفه الدكتور وصفي عقيلي على أنه " برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات". (وصفي عقيلي، 2002، ص12).

- ويعرفه "filippo" على أنه: العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذها عمل معين. ("جيمس سي كراج، 2004، ص34).

ويعرفه "DavidKing" هو العملية التي من خلالها يحصل تكييف الأفراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال". (بوب باورز، 2002، ص19).

- وكذلك هو "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج او مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويهدف التكوين إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويهدف الى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال إكتسابه معارف ومهارات، لذلك يتم الإستثمار في التكوين من اجل التأقلم ومسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية، وكذلك المنافسة سواء كانت الداخلية او خارجية ولا سيما العولمة وما تحمله من مخاطر وتهديدات وكذلك من فرص تم التصرف معها بشكل صحيح وأخيرا لتغير متطلبات العملاء ، لأن طلبات العملاء بالأمس ليس هي نفسها اليوم ولن تكون كذلك " (نور الدين حاروش، 2011، ص71).

- أما " ألفريد مارشال فيري " : أن فئة متعلمة ومتدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة ، وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج والخلق يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة ومصادرها لمصالحهم ، وبهدف الإرتقاء بمستوى المعيشة ، وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع . (طاهر محمود الكلالدة، 2011، ص100).

- **التكوين إجرائيا** : يقصد به في هذه الدراسة عملية تعديل إيجابي لسلوك الأفراد و إتجاهاتهم وقيمهم من الناحية المهنية ، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات وتنمية المهارات التي يحتاج إليها من أجل رفع مستوى كفاءته وأدائه الوظيفي .

### - 1-3- البرامج :

- لغة : الورقة الجامعة للحساب . (تريسي ويليام ، 2004، ص756).

- اصطلاحا: هو تفصيل الخطة تفصيلا دقيقا بحيث يجعلها معدة للتنفيذ ، ويقوم مدير العلاقات العامة بإختيارالموضوعات التي تحقق هدف المنظمة ، والتي تدور حولها والشخصيات اللازمة لتنفيذ البرامج . (عبد الفتاح ، 2004، ص210).

### - 1-4- برامج التكوين :

- اصطلاحا : هي الأداة التي تربط الإحتياجات التكوينية بالأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين ، بالمادة العلمية والوسائل والأساليب التكوينية مع بعضها البعض وبطريقة تكون ذات علاقة فيها بهدف تنمية القوى البشرية لأجل تحقيق أهداف المنظمة. (محمد عبد الفتاح ياغي، 1986، ص121)

- **إجرائيا:** يقصد بها في هذه الدراسة جميع النشاطات التكوينية التي تضم الخبرة النظرية والتطبيقية التي تهيئها وزارة الشباب والرياضة من أجل تحقيق نمو شامل للموظفين وتحسين أدائهم حسب إحتياجاتهم التكوينية .

## (2) مفهوم التوافق :

**لغة :** مأخوذ وفق الشيء أي ما لائمه وقد وافقه موافقة واتفق معه اتفاق .

وكما جاء في المعجم الوسيط أن التوافق هو أن يسلك المرء الجماعة ويتجنب ما عنده من شذوذ في الخلق والسلوك

**اصطلاحا:** هو العملية التي يلجأ إليها الكائن العضوي، ليتمكن من الدخول في علاقة توازن و إنسجام مع البيئة مع ضرورة توافر الشروط لتحقيق هذه العلاقة .

## (3) مفهوم التوافق المهني:

**التوافق المهني :** هو العملية الديناميكية التي يقوم بها الفرد، لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية المادية والاجتماعية والمحافظة على التلاؤم.

**ويعرف كذلك :** هو نجاح الفرد في عمله بحيث يبدو في جانبين أساسيين، هما رضاه عن عمله وحب له وسعادته به ورضا الفرد في العمل وكفاءته في انجازه وتوافقه مع زملائه.

**كما يعرف كذلك :** هو قدره الكائن الحي على الملائمة في بيئته وينتج عن سوء التوافق عجز ملائمة السلوك الفرد عندما يتصل بيئته، وقد تتضمن هذا المفهوم قدره الكائن على تعديل سلوكه إنسجاما مع أحوال أو متطلبات بيئية معينة.

## التعريف الإجرائي:

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

### 4) 3- المنشآت الرياضية :

لغة : من الفعل نشأ أي موضوع النشأة ( المنجد الأجنبي ، 1993)

**إصطلاحا:** هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات ، سواء الفردية أو الجماعية ، وهذه المنشآت لها إدارة تسييرها وفقا للبرنامج معين . ( طلحة حسام الدين ، 1996، ص23).

كما يمكن تعريف المنشآت الرياضية أنها عبارة عن مؤسسة عمومية إدارية ، حيث تنحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسة الرياضية التنافسية ، والجماهير ، وأيضا في الأنشطة الرياضية المدرسية والجامعية ، بالإضافة إلى البيئات العسكرية التي تقوم بتشكيل المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بكرة القدم وفي القاعات المتعددة الرياضات . (الحسن ، 2005)

- أو هي ذلك المكان المجهز بالوسائل والامكانيات الرياضية والمخصص لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا او مستقبلا. (الوشاح ، الشعارين ، 2012، ص15)

**التعريف الإجرائي :** المنشآت الرياضية هي كل مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية سواء كانت أنشطة تعليمية أو تدريبية أو تنافسية وتختلف حسب نوع النشاط والهدف الذي أنشئت لأجله.

### 8- الدراسات السابقة والمشابهة :

### 1- الدراسات المتعلقة بالتكوين المهني:

#### الدراسات الجزائرية :

#### الدراسة الأولى:

بعنوان: دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في قسم الإدارة والتسيير الرياضي نوقشت سنة 2017.

و قد انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي يتمحور حول: هل لبرامج تكوين الموارد البشرية دور في تحسن الأداء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية؟

و للإجابة على تساؤلات الإشكالية قام بصياغة الفرضية العامة و هي: لبرامج الموارد البشرية دور في تحسن الأداء

الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية، كما صاغ الفرضيات الفرعية التالية:

- لبرامج التكوين دور في تطوير أخلاقيات العمل لعمال الإدارة الرياضية.
- لبرامج التكوين دور في إثار الدافعية في العمل لعمال الإدارة الرياضية.
- لبرامج التكوين دور في تحقيق الإلتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية.
- **منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات :**
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و هذا لوصف الظاهرة كما أن هذا النوع من المناهج البحثية يساعد على الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها للوصول إلى نتائج، كما اعتمد لجمع المعطيات و البيانات على الاستمارة المقابلة الشخصية المفتوحة مع المشرفين و رؤساء الأقسام.

#### **مجتمع و عينة الدراسة :**

- تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال إدارة مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة و البالغ عددهم 30 إداري

#### **أهداف الدراسة:**

تتمثل الأهداف من دراسة هذا الموضوع في :

- معرفة دور برامج التكوين في تطوير أخلاقيات العمل لعمال الإدارة الرياضية.
- الوقوف على دور برامج التكوين في إثار الدافعية نحو العمل في الإدارة الرياضية.
- معرفة دور برامج التكوين في تحقيق الإلتماء الوظيفي للعمال في الإدارة الرياضية.

## نتائج الدراسة:

- برامج التكوين لها دور في تطوير أخلاقيات العمل.
- برامج التكوين لها دور في زيادة الدافعية نحو العمل لدى عمال الإدارة الرياضية.
- زيادة الإلتناء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية عن طريق برامج التكوين.
- برامج تكوين الموارد البشرية لها دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية.

## الدراسة الثانية:

بعنوان: دور التكوين في تحسين أداء العاملين وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في قسم علم الاجتماع  
نوقشت سنة 2019.

و قد انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي يتمحور حول: هل للتكوين دورا في تحسين أداء العاملين بمديرية  
التربية لولاية قلمة

و للإجابة على تساؤلات الإشكالية قام بصياغة الفرضية العامة و هي:

- للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية قلمة  
أما الفرضيات الفرعي جاءت كالتالي:
- يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمديرية التربية.
- تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية.
- للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية.
- منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات :
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و هذا لوصف الظاهرة كما أن هذا النوع من المناهج البحثية  
يساعد على الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و

معالجتها و تحليلها للوصول إلى نتائج، كما اعتمد لجمع المعطيات و البيانات على الاستمارة المقابلة الشخصية المفتوحة مع المشرفين و رؤساء الأقسام.

### مجتمع و عينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من عمال مديرية التربية لولاية قالمة اعتمد في هذه الدراسة على المسح الشامل لمجتمع

الدراسة المقدر ب30موظفا

### أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف من دراسة هذا الموضوع في :

- التعرف على العلاقة بين التكوين والأداء.
- محاولة إبراز دور وأهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة وأهميته بالنسبة للعاملين.
- محاولة إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين.

### نتائج الدراسة:

- إن التكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين بمديرية التربية.
- إن التكوين يساعد العاملين فاكتساب معلومات ومعارف جديدة وتزويدهم بالأساليب الجديدة وصقل مهاراتهم التي تساعدهم في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية.
- يعتبر التكوين أفضل أنواع الإستثمار، فهو وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية.
- إنخفاض في عدد الأفراد المستفدين من العملية التكوينية بمديرية التربية.
- أن البرامج التكوينية تساهم في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية
- أن البرامج التكوينية تلعب دور في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

## 2 - الدراسات المتعلقة للتوافق المهني:

### - 2-1- الدراسات الجزائرية:

#### - 1- الدراسة الأولى: دراسة بوعطيط سفيان 2007.

- بعنوان «طبيعة الإشراف و علاقتها بالتوافق المهني» بمركب ميتال ستيل-عنابة- و هي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس و علوم التربية و الأرتوفونيا، نوقشت سنة 2007 .
- و قد انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي يتمحور حول "هل توجد علاقة بين الإشراف السائد في المؤسسة و توافق عمالها مهنيًا؟"
- و للإجابة على تساؤلات الإشكالية قام بصياغة الفرضية العامة و هي "توجد علاقة بين طبيعة الإشراف و التوافق المهني لدى العمال"، كما صاغ الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة ايجابية بين نمط الإشراف الغير مباشر و التوافق المهني للعمال.
- توجد علاقة سلبية بين نمط الإشراف المباشر و التوافق المهني للعمال.
- تؤثر الخصائص الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية) للعامل على توافقه مهنيًا ؟
- منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات :
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و هذا لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها للوصول إلى نتائج، كما اعتمد لجمع المعطيات و البيانات على الاستمارة المقابلة الشخصية المفتوحة مع المشرفين و رؤساء الأقسام.
- مجتمع و عينة الدراسة :
- أجريت هذه الدراسة بمؤسسة ميتا ستيل - عنابة- حيث آخذت عينة تتكون من 80 فرد من أصل 166 عاملا، بنسبة 48 % من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية.



## - نتائج الدراسة :

- -تبين من خلال الفرضية العامة انه يوجد ارتباط موجب ضعيف بين المتغيرين أي أن التوافق المهني يتأثر بالنمط الإشرافي
- -انه لا يمكن رد التوافق المهني الذي يتمتع به عمال مؤسسة ميتال ستيل إلى عامل الإشراف فقط، و أمنا يعود إلى عوامل أخرى أيضا أكثر تأثيرا على التوافق المهني للعامل.
- -من خلال الفرضية الفرعية الأولى تبين أن الأفراد يرون أن نمط الإشراف السائد في مؤسستهم هو نمط غير مباشر، أي يوجد ارتباط موجب و لكنه ضعيف يعني أن التوافق المهني يتأثر بالنمط الإشرافي الغير مباشر، و يعني أن للنمط الإشرافي الموجود اثر ايجابي على حالات التوافق المهني.
- -من خلال الفرضية الفرعية الثانية تبين أن الأفراد يرون أن النمط السائد في مؤسستهم هو نمط مباشر و أن قيمة معامل الارتباط موجبة، و لكنها ضعيفة أي أن نمط الإشراف المباشر يؤثر سلبا على التوافق المهني للعامل، و عليه فإن نمط الإشراف المباشر ليس المسئول الوحيد و المطلق لحالات سوء التوافق المهني.
- -من خلال الفرضية الفرعية الثالثة يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العمال و التوافق المهني لمتغير الجنس و كذلك الحال بالنسبة لمتغير السن، الحالة المدنية، مستوى التعليم الأقدمية في العمل.

## التعقيب على الدراسة :

- النتيجة الأساسية التي توصلت إليها الدراسة تحت عنوان "طبيعة الإشراف و التوافق المهني" و متمثلة في انه هناك علاقة ايجابية بين التوافق المهني و نمط الإشراف الغير مباشر للعمال في المؤسسة الصناعية

و هذه النتيجة لها علاقة بدراستنا الحالية بمعرفة بعض العوامل التي تؤثر في توافق العامل مع عمله، و بالتالي فإن هذه النتيجة يمكن أن تكون منطلق أساسي للدراسة التي نحن بصدد إجرائها، و التي تحمل عنوان "دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحقيق المهني بالمنشآت الرياضية " و هذا يظهر اشتراك الدراستين في نفس المتغير التابع و الذي يتمثل في التوافق المهني، و قد أفادتنا هذه الدراسة في معرفة الفروض و الدراسات المرتبطة بالتوافق المهني.

#### - نتائج الدراسة :

- - تبين من خلال الفرضية العامة انه يوجد ارتباط موجب ضعيف بين المتغيرين أي أن التوافق المهني يتأثر بالنمط الإشرافي.
- - انه لا يمكن رد التوافق المهني الذي يتمتع به عمال مؤسسة ميتال ستيل إلى عامل الإشراف فقط، و أمنا يعود إلى عوامل أخرى أيضا أكثر تأثيرا على التوافق المهني للعامل.
- من خلال الفرضية الفرعية الأولى تبين أن الأفراد يرون أن نمط الإشراف السائد في مؤسستهم هو نمط غير مباشر، أي يوجد ارتباط موجب و لكنه ضعيف يعني أن التوافق المهني يتأثر بالنمط الإشرافي الغير مباشر، و يعني أن للنمط الإشرافي الموجود اثر ايجابي على حالات التوافق المهني.
- - من خلال الفرضية الفرعية الثانية تبين أن الأفراد يرون أن النمط السائد في مؤسستهم هو نمط مباشر و أن قيمة معامل الارتباط موجبة، و لكنها ضعيفة أي أن نمط الإشراف المباشر يؤثر سلبا على التوافق المهني للعمال، و عليه فإن نمط الإشراف المباشر ليس المسئول الوحيد و المطلق لحالات سوء التوافق المهني.

- من خلال الفرضية الفرعية الثالثة يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العمال و التوافق المهني لمتغير الجنس و كذلك الحال بالنسبة لمتغير السن، الحالة المدنية، مستوى التعليم الأقدمية في العمل.

## 2-2 - الدراسات العربية :

- - الدراسة الثانية : دراسة فواز بن محمد صالح الشيخ 2012 :
- بعنوان «التوافق المهني و المساندة الاجتماعية لدى عينة من العمال السعوديين» قسم علم النفس، حيث أجريت هذه الدراسة في بعض المصانع بمحافظة جدة، و هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، نوقشت سنة 2012 .
- و قد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي يتمحور حول: "ما مدى التوافق المهني و المساندة الاجتماعية الذي يتمتع به العمال السعوديون"؟ كما انبثقت من التساؤل تساؤلات فرعية تتمثل في:
- ما مظاهر التوافق المهني الذي يتمتع بها العمال السعوديون العاملون في بعض المصانع بمحافظة جدة ؟
- ما مظاهر المساندة الاجتماعية التي يتمتع بها العمال السعوديون العاملون في بعض المصانع بمحافظة جدة ؟
- هل هناك علاقة بين التوافق المهني و المساندة الاجتماعية لدى العمال السعوديون العاملون في بعض المصانع بمحافظة جدة ؟
- منهج الدراسة :
- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي و الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في واقعها و وصفها وصفا دقيقا.

- مجتمع وعينة الدراسة :
- يتمثل مجتمع الدراسة في العمال السعوديون العاملون في المصانع بمحافظة جدة حيث أخذت عينة من 218 عامل سعودي من أصل 15460 عاملاً سعودياً ذكوراً وإناثاً وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.
- نتائج الدراسة :

- من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي
- هناك مظاهر في إبعاد التوافق المهني يتمتع بها العمال و هي على الترتيب المسؤولية عن العمل و ظروفه العلاقة بالزملاء بالمشرفين نوع العمل.... الخ
- توجد علاقة ارتباطية دالة بين التوافق المهني و المساندة الاجتماعية لدى العمال في جميع الأبعاد

### التعقيب على الدراسة:

- تناولت هذه الدراسة إشكالية التوافق المهني والمساندة الاجتماعية وهذه الدراسة لها علاقة بدراستنا الحالية والتي تظهر في كونها تلمس جانباً مهماً منها إلا وهو التوافق المهني وقد ساعدتنا هذه الدراسة من خلال الاضطلاع على الإجراءات المنهجية ومكنتنا من اختيار المنهج الملائم كما أفادتنا في تحديد بعض المفاهيم الرئيسية التي تستوجب تناول كالتوافق المهني العامل المؤسسة....إما الاختلاف بين الدراستين فيمكن وراء العينة المدروسة ففي الدراسة الأولى تم اخذ العينة من مجموعة من المصانع بينما أخذت عينة الدراسة الحالية مصنع واحد كما نجد الاختلاف في الطرق الإحصائية المتبعة .

### 3 التعقيب على الدراسات السابقة :

- ما يلاحظ من خلال عرضنا لمجمل الدراسات السابقة هو غياب الدراسات التي تناولت وربطت بين المتغيرين التكويني والتوافق المهني بالإضافة إلى قلة الدراسات الأجنبية التي تناولت المتغير التابع التوافق المهني وبالتالي تم الاعتماد على ما هو متوفر من دراسات عربية وجزائرية .
- إن ما هو ملاحظ على الدراسات السابقة التي تناولت متغير التكوين إنها تتفق مع الدراسات الحالية في أهمية التكوين حيث أكدت جميع الدراسات على أهميته في تنمية المهارات ومعلومات الأفراد وتطوير قدراتهم وتغيير في سلوكياتهم تعديل اتجاهاتهم كذلك هو الحال بالنسبة للمنظمات حيث يعد مهماً في

رفع إنتاجية المؤسسات وتحقيق أهدافها المرغوبة وهذا ما نلمسه في دراسة صغير عبد الحلیم بعنوان دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية والتي من بين النتائج التي توصلت إليها أن برامج التكوين لها دور في تطوير أخلاقيات العمل وزيادة الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية عن طريق برامج التكوين كما جاءت دراسة سميرة بن شعبان بعنوان دور التكوين في تحسين أداء العاملين والتي خرجت بمجموعة من النتائج حول هاته الدراسة هي أن التكوين يساعد العاملين فاكتساب معلومات ومعارف جديدة وتزويدهم بالأساليب الجديدة وصقل مهاراتهم التي تساعدهم في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية، إن برامج التكوين تلعب دور في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

- إن جميع الدراسات السابقة التي تناولها حول المتغير المستقل التكوين ركزت في مجملها على أهميته ودوره والآثار الناجمة عنه على مستوى الفرد والمنظمة وذلك من خلال ربطه بمتغيرات أخرى كتحسين الاداء الوظيفي، أداء العمال، الفعالية التنظيمية هذا بالنسبة للمتغير المستقل التكوين.
- أما في يخص المتغير التابع فان الدراسات السابقة التي تناولته فقد ركزت هي الأخرى على دور التوافق المهني وأبعاده التي تؤثر على الفرد العامل . وهذه الأبعاد متمثلة في المسؤولية عن العمل وظروفه . العلاقة بالزملاء والمشرف . نوع العمل وهذا في دراسة فواز بن محمد صالح الشيخ بعنوان التوافق المهني والمساندة الاجتماعية لدى العامل. كما جاء الباحث بوعطي سفيان في دراسته طبيعة الإشراف والتوافق المهني التي توصل إلى انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العمال والتوافق المهني تعود لمتغير الجنس السن الحالة المدنية المستوى التعليمي وكذلك الاقدمية في العمل .
- وهذا يتضح من خلال عرضنا للدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج والمتعلقة بكل من التكوين والتوافق المهني كل على حدا . ورغم أهمية هذه النتائج إلى أنها لم تعالج الموضوعين معا وهذا ما سيتم التطرق إليه في دراستنا الحالية . للكشف عن أهمية ودور تكوين الموارد البشرية في تحقيق التوافق المهني والتلاؤم والانسجام للعامل بالمنشآت الرياضية.

الجانب

النظري

# الفصل الأول :

## التكوين

## تمهيد:

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها و أحجامها، إلى موارد بشرية مدربة و مؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها و عملياتها، و من الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة و مع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة و معقدة.

فالتكنولوجيات الجديدة و ما رافقها من تعديل أو تغيير في إنتاج و تسويق سلع و خدمات و ابتكارات قائمة أو جديدة، أوجدت بحاجة ماسة إلى تنمية مهارات و قدرات الموارد البشرية العاملة و فرضت بالتالي على المؤسسات برامج تأهيلية و تدريبية، تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة و إكساب الأفراد مهارات جديدة، تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا و المعرفة.

## 1- مفهوم التكوين:

يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف و التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة و من تحقيق أهداف الفعالية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة الشقاوي(1985) ص9 و قد أشار الدكتور «الشقاوي» في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن التدريب عملية مستمرة و يتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية و بمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر، و هذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركاً لأسرار مهنته و ما يطرأ عليها من تغيير.

أما الكاتب البارز في تسيير الموارد البشرية Raymond Vatieر أعطى تعريفاً يعتبر أكثر شمولاً و هو "أن التكوين هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية و التي قد يكلفون بها مستقبلاً من اجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة(1984) Raymond -".



بالإضافة إلى انه عملية مستمرة تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء وظيفته بطريقة أفضل، و يعرفه آخرون بأنه "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، و يمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة و المهارات و الاتجاهات أو السلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون، كيفية أدائهم، اتجاهاتهم نحو العمل مرسى (2006) ص332".

و هناك تعريف آخر للتكوين و هو : "أن التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل " هاشم (1989). ص255.

و هو كذلك "عملية منظمة و مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى أحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير" عبد الوهاب (1981). ص19

و يعتبر هذا التعريف من التعاريف الشاملة في مفهوم التدريب و ذلك للاعتبارات التالية :

1- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، و هذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط و التنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة و الخطأ.

2- أوضح التعريف أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.

3- ابرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد و بهذا يمكن أن نفرق بين التكوين و التعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.

4- أوضح التعريف أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق و محدد واضح، إذ أن التكوين وسيلة و ليس غاية في حد ذاته.

و قد عرفه SEKIOU على انه " هو مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، و الدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكياتهم، و قدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، و تحقيق أهدافهم الشخصية و الاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية" (1986) sikiou .

#### أ/ التكوين و التدريب و التعليم و التنمية، ما الفرق ؟ :

من الناحية العملية يمكن التمييز بين التدريب و التعليم من حيث أن الأخير يعتبر أوسع نطاقا و يتم من خلال المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس و المعاهد و الكليات، و يستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد و مجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيقا من حيث النطاق و يستهدف تنمية قدرات الفرد في مجالات محددة للعمل، و يعرف باس (BASS) و فوهان (VAUGHAN) التعليم بأنه : "التغيير الدائم في السلوك و الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة" الزروق (1989) ص.8 .

يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، و لذلك فهو يركز على الموضوع و ليس على الفرد، بينما يهدف التدريب إلى تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التدريبية هو الفرد نفسه و ليس موضوع التدريب، لذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته درويش (1979) ص.43 .

من ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشرا، بينما يتحقق هدف التعليم في الأجل الطويل، أما من الناحية الوظيفية فهما متزامنان، و تكمن صعوبة الفصل بين التعليم و التدريب في الحياة الوظيفية إلى النظر إليهما على أنهما متطلبان رئيسيان لتحقيق التميز في العمل.

بينما يختلف التدريب عن التنمية في المدى الزمني لكل منهما على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة في التعلم، فالتدريب موجه بالحاجة اليومية، و يركز على وظيفة الفرد الحالية، إلا أن تنمية العاملين تركز

على الوظائف المستقبلية في التنظيم، فمع تطور المسار المهني تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات و قدرات جديدة بمعنى تنمية قدراتهم المختلفة لتسهيل مساهمتهم في المنظمة، لتحمل المسؤوليات اليوم قبل أن تسند إليه مستقبلا ابوبكر (2003).

و الغرض النهائي لمحصلة الجهود في الاتجاهين (التدريب و التنمية) تظل واحدة و هي التعلم، فالتعلم يعتبر مطلباً أساسياً لجعل العاملين أكثر كفاءة و فعالية في أدائهم لوظائفهم الحالية أو المستقبلية.

أما التكوين و التدريب فيختلفان في أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم و مهارات و ثقافة عمالية و أفكار و معلومات عامة بينما التدريب ينصب على التعلم في نطاق ضيق يرتبط بمهنة واحدة باعتبار

ارتباطها بالجانب العملي ضمن ناحية

واقعية عيد الباقي (1989).

و بالتالي فالتكوين "وسيلة للتطور مهنيًا، للتكيف مع متطلبات المناصب و نجاح المشاريع المهنية الفردية، و في هذا الإطار فهو أداة لتسيير مشواره المهني".

و عادة ما يعتقد البعض اعتقاداً خاطئاً عن التدريب فينظرون له بنوع من السلبية العلمية مثل اعتبار التدريب احد

الخدع و الحيل التي لا تقوم على أساس علمي سليم، كما أن بعض الإدارات تنظر له على انه تكلفة دون أن

يقابل ذلك عائد متوقع، و قد لا تهتم بعض المؤسسات اهتماماً كبيراً به و بالتالي فالتدريب له أهمية كبيرة.

## 1-2- أهمية و أهداف التكوين:

### أهمية تكوين الموارد البشرية

تكمن الأهمية الأولى لتكوين الموارد البشرية، من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد، و نقلهم إلى مواقع الإنتاج و التغيير معا، الأهمية الثانية لتكوين الموارد البشرية تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال ارتكز على سياسات و قواعد واضحة و مدعومة من قبل القمة الإدارية، إذ أن الفعالية و الكفاية في الإنتاج و الأداء، و اللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب و استراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة، يتحققان غالبا عن طريق التدريب، كما أن الحوافز المادية و المعنوية التي ترفع من مستوى أداء و إنتاجية الأفراد تنمو و تزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب و مع تطوير و تحديث برامج، الأهمية الثالثة للتكوين تتضح أكثر من خلال تحقيقه للأهداف المرجوة منه و التي يمكن تلخيصها في ما يلي بلوط (2001) :

- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية و فاعلية.
- اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد).
- تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل و ذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات و القدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.
- استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، و بما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات و شروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.

إن نجاح المؤسسات و حتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي، و التأمين ضد البطالة و الشيخوخة و فقدان التوظيف و عدم ملائمة الفرد لعمل

sikiou(1990).p293

### 1-3 - أهداف التكوين:

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

#### أولاً : الأهداف العامة للتكوين:

لا شك أن أهداف أي برنامج تكويني يختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة و حسب اختلاف الظروف الإنتاجية لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة و حسب اختلاف الظروف الإنتاجية و الإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما. و بالرغم من ذلك فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

#### 1-الأهداف الإدارية:

و يعني هذا لنوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، و فيما يلي

الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

أ-تخفيف العبء على المشرفين عمر(1975).ص206: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين

الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما انه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، و ذلك ثقة في قدراتهم و مهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

ب-تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم عثمان المعاذ(1990).ص220 :

يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات

اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى

بصفة مستمرة، و يصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين و برامج معدة على أسس علمية.

ج- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

د- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، و بلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة و سياستها و مراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف و المعلومات.

## 2- الأهداف الفنية :

و يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك

بالنسبة للآلات و المعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج.

و من أهم هذه الأهداف نجد :

أ- تخفيض تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها عبيد(1966).ص282: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف

الصيانة و إصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة و أسلوب العمل على الآلة.

ب- تخفيض حوادث العمل حنفي(1988).ص252: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي

إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر

صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية و قواعد علمية و إرشادات عملية.

ج- التقليل من نسبة العادم أو التالف فهمي(1973).ص28: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم و المواد

التالفة، لان العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية و الكيفية المطلوبتين.

### 3- الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية و تعظيم الربح في المؤسسة و ضمان البقاء في السوق، و كذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، و شعورهم بالأهمية و المكانة في المؤسسة. و يمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالتالي :

أ- زيادة الكفاية الإنتاجية حنفي(1988).ص258: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد و الناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، و انخفاض التكاليف، و هذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.

ب- ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج و انخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها و يزداد بذلك ربح المؤسسة.

ج- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، و انخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق و بذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو و البقاء.

د- رفع معنويات الافراد حنفي(1988).ص258: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي، و لا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم و المستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

#### ثانيا : الأهداف المرحلية للتكوين :

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين و التي سبق التحدث عنها من إدارية و فنية و اقتصادية و اجتماعية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية. و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

## 1- الأهداف العادية :

إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي السلمي(1974).ص16:

- أ- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل و متطلباته.
  - ب- تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة.
  - ج- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلومااتهم الوظيفية الأساسية.
- و سيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تكوينهم.

## 2- أهداف حل المشكلات:

و تركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة و مناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

## 2- احتياجات التكوين:

### 2-1- مفهوم الاحتياجات التكوينية:

إن أحسن تنظيم لتكوين هو الذي يحقق التوافق و التوازن بين متطلبات المؤسسة الاقتصادية و متطلبات الأفراد، و

تنقسم هذه الاحتياجات حسب (Pierre Louart) إلى احتياجات حالية و احتياجات

مستقبلية. pierre(1991).p140

و هي أيضا دراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات و خبرات و معلومات يتم تحديدها بناء على أهداف

المنظمة الحالية و المستقبلية و مدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف و ما هي التغيرات المطلوبة في

أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المنظمة... هذا ما نطلق عليه الاحتياجات التدريبية و

تتمثل هذه الاحتياجات في المعادلة الآتية:

الأداء الحالي + الاحتياجات التدريبية = الأداء المعياري



من الممكن أن تتمثل الاحتياجات التدريبية في إحدى النقاط أو أكثر من النقاط التالية:

- رفع مستويات و معدلات الأداء الحالي "لنفس الوظائف".
- رفع مستويات و معدلات الأداء "لوظائف أعلى".
- رفع مستويات و معدلات الأداء "للعاملين الجدد".

و بالنظر إلى النقاط السابقة يجب الإجابة على السؤال التالي، كيف تتحدد الاحتياجات التدريبية؟

تتحدد الاحتياجات التدريبية على المستويات التالية :

## 2-2- مستويات تحديد الاحتياجات التكوينية :

### 1- تحليل المؤسسة:

و يقصد به تحليل الهيكل التنظيمي للعمل و سياسات و أهداف المؤسسة بقصد التعرف على الأهداف المنوطة

بها و الموارد المتاحة لها و تحديد المشكلات و المعوقات بهدف تحديد الحاجات التدريبية، و تقوم المؤسسة

باستشارات للهيئات الفاعلة في المؤسسة من نقابة و ممثلي العمال و تكون هذه الاستشارة لغرض إعطاء

توجيهات حول التكوين و دوره في الآفاق الاقتصادية و التكنولوجية. Perrti(1994).p102.

### 2- تحليل الوظيفة:

أي تحليل جوانب العمل لتوصيفه و معرفة شروطه و معايير و شروط انجاز تلك الكفايات بدقة و تحديد مدى

جدواها في العامل.

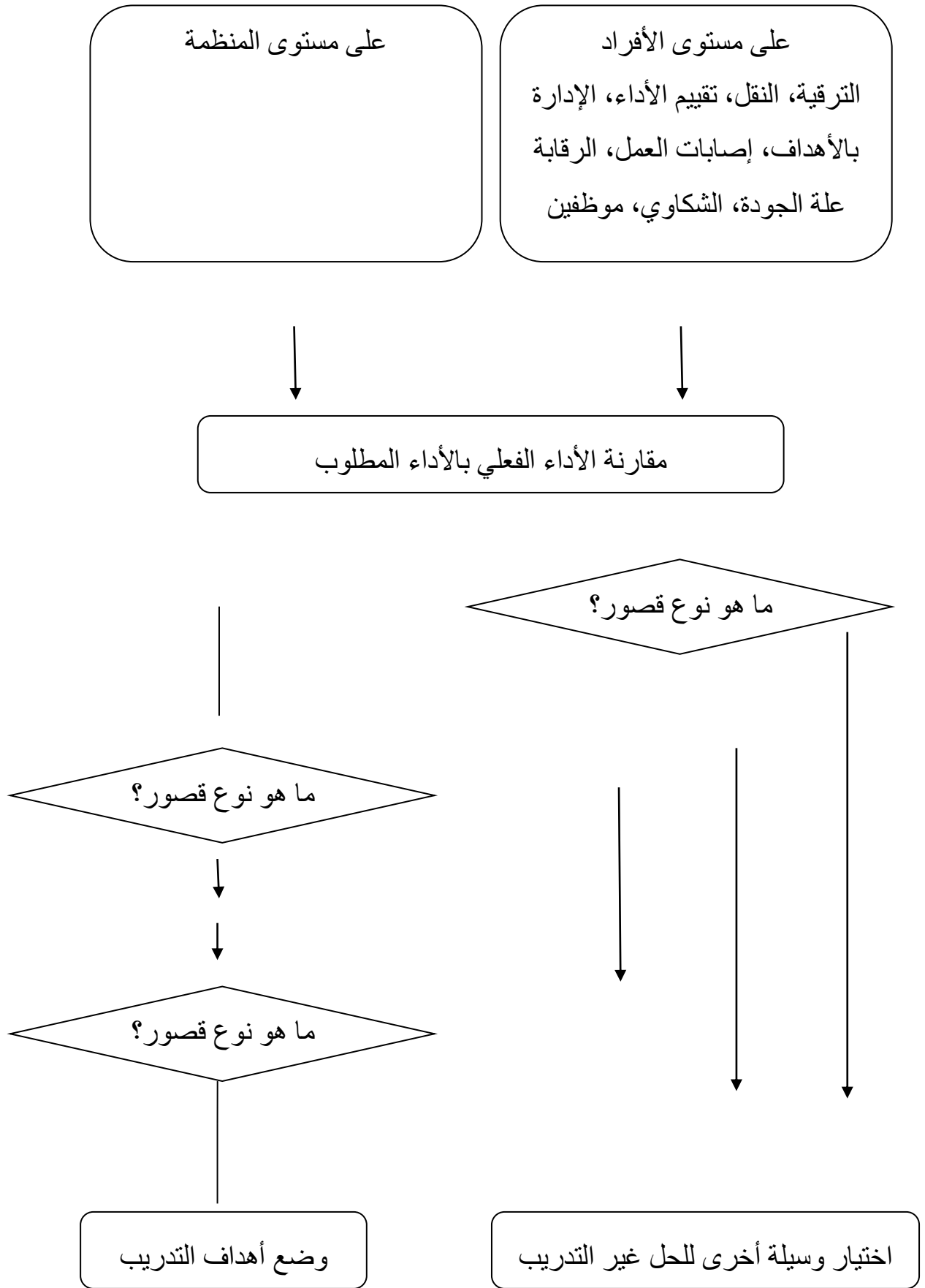
### 3- تحليل أداء العاملين:

جمع المعلومات الميدانية عن أداء العاملين في موقع الأعمال الحقيقية في ضوء معايير الأداء الجيد عن طريق

الملاحظة و المتابعة.

و تتحدد الاحتياجات التدريبية بناء على الخطوات التالية:

- التوصيف الوظيفي لكافة الوظائف القائمة بالمنظمة.
- تحديد واجبات و مسؤوليات كل وظيفة.
- تحديد الخبرات و القدرات اللازمة لانجاز هذه الواجبات و المسؤوليات.
- يجب قياس أداء هذه الخبرات.
- مقارنة أداء هذه الخبرات بالأداء المعياري.
- حصر و تحديد و معرفة الاحتياجات التدريبية.



الشكل رقم (01): أساليب تحديد الحاجة للتدريب ماهر(1995).

### 3- مسؤولية التكوين :

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

### 3-1 - الإدارة العليا:

إذا أرادت المنظمة أن يكون لديها برامج تكوينية فعالة فلا بد من أن تلتزم الإدارة العليا بالتكوين و أهميته، كاستثمار بشري و لا بد من أن تجسد هذا الالتزام بسياسات قراراتها المختلفة. و لا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التكوين، و تجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المنظمة باستمرار طالما تعتمد التكوين وسيلة عملية أساسية للتطور و النمو (حrchوش صالح، 2002، ص148).  
-إدارة الموارد البشرية: تعتبر هذه الإدارة مسؤولة عن متابعة أداء المتكويين و تقدمهم و التأكد من أن العملية التكوينية تسير حسب البرامج المعدة سابقا، و الجدول الزمني المحدد لها (فاتح صالح، 2004، ص108)

### 3-2- 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 مناقشاتها و تلبية متطلباتها (الكرخي، 2003، ص146)

### 3-3- المشرفون:

يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه و لذا فإنه يتابع تكوينهم و يقوم بالمهام المناطة به شخصيا، في تحسين الأداء للأفراد الذين يتم تكوينهم تحت إشرافه. و يكون عادة مسؤولا عن تقديم و إعداد التقارير الدورية إلى مدير أو إيضاح الصعوبات التي تواجه العملية التكوينية، بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التكوينية بالشكل المناسب و منه يعتبر التكوين مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه و الشكل التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 01: يوضح مسؤولية إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في التكوين.

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم مهارات و معلومات للمرؤوسين.</li> <li>- تحديد الحاجات التكوينية لإدارتهم و مرؤوسيتهم.</li> <li>- تنفيذ برامج التكوين داخل المؤسسة.</li> <li>- المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.</li> <li>- المشاركة في جهود التكوين و التطوير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم نظام متكامل.</li> <li>- التنسيق بين كل جهود التكوين.</li> <li>- الإعداد لبرامج التكوين خارج المؤسسة و متابعة الداخلي منها.</li> <li>- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتكوين على مستوى الإدارة و الأفراد.</li> </ul>

المصدر: كاظم حمود و روان منير الشيخ، ، 2013، ، ص 329.

#### 4- طرق التكوين و أساليبه:

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

#### 4-1/- التكوين أثناء العمل (موقع العمل):

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

#### أ- التلمذة الصناعية:

و هي تهدف إلى تحسين مهارة الفرد و إعداده للعمل في مهنة معينة و يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليما نظريا و عمليا لفترة معينة.

#### ب - التكوين الوظيفي المبرمج:

و هناك أساليب و التي تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة و بترتيب منطقي للعمليات، و يقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، و يتم التصحيح فوراً حتى يتأكد من أن المتكون يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح و دون مساعدة ( حرحوش، 2002، ص148)

### ج-التدوير الوظيفي:

و الهدف منه هو تهيئة الفرد للعمل الجديد و تعريفه بأقسام مختلفة و أفراد مختلفين و إكسابه مهارات مختلفة و مهمة و بسرعة (احمد ماهر، 2009، ص248)

### د -التوسع الوظيفي:

و هذا من اجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله، فقد تسند إليه واجبات إضافية و حرية أكبر في اتخاذ القرارات، و غالبا ما يتم استخدام هذا الأسلوب مع المديرين أو ذوي المهن الرفيعة.

### 4-2/-التكوين خارج العمل:

و يتم خارج المؤسسة التي يعمل بها الفرد، حيث غالبا ما تتوفر منظمات أو مراكز تكوينية متخصصة بالتكوين، و تكون برامجها منظمة و دقيقة و ذات فائدة واضحة و ملموسة في مجالات التخصص المهني، و له عدة أساليب لتحقيقه و المتمثلة في :

#### أ-المحاضرات:

و هي من أكثر الأساليب شيوعا و لضمان نجاحها يجب التعرف على المتكويين، من حيث مستوايتهم التعليمية و الوظيفية حتى يتم تحليل الهدف العام للتدريب و الأهداف السلوكية، و إحداث عملية توفيقية بين المادة التدريبية و الأهداف المتوخاة (حجازي، ص333)

#### ب-الندوات و المؤتمرات:

و كما يسمح هذا الأسلوب بالحركة و التفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب و المتدربين و بين المتدربين أنفسهم، و يجب على قائد الندوة أو المؤتمر أن يكون على درجة عالية في المهارة في المواضيع المطروحة، لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوة.

#### ج-المحاكاة و المباريات:

يصلح هذا الأسلوب لإكساب المشارك في التكوين مهارات للتشخيص التحليل و المواجهة و التعامل مع مواقف معينة، حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي و يطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.

## د-دراسة حالة:

يستخدم هذا الأسلوب لإكساب المتكويين مهارات تحليلية، حيث يواجه المشارك مواقف عملية، يطلب منه تحليلها، اتخاذ القرار المناسب و اختيار أسلوب العلاج الأمثل و لهذا الأسلوب فوائد لما له من تأثير على السلوك المستقبلي للمتدربين.

## ه-تقمص الأدوار:

و هو أسلوب ضروري لإكساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة (وسيلة حمداوي، 2004، ص105)

## 5-مراحل تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني:

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

## 5-1-مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية:

تمثل عملية تحديد الاحتياجات الأساس 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 المؤسسة و المستويات و الأقسام و للمسيرين، في هذه المرحلة دورا كبيرا خاصة في الكشف عن التغيرات الخارجية و الداخلية. و التي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة و وظائفها المختلفة، و كذلك في مراقبة و تقييم برامج التكوين و يتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاث مستويات (مبروك ابراهيم، 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:

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

## ج - التحليل الفردي:

و 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 (الزيدي وحسين عباس، 2015، ص167) و بالتالي إن التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية، يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا و يوفر الكثير من الجهد و النفقات (رباعية، 2013، ص57)

## 5-2/-مرحلة تصميم البرامج التكوينية:

و تشمل ما يلي :

### أ- تحديد الأهداف التكوينية:

يتطلب تصميم برامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، و تكون هذه الأهداف واضحة و محددة بدقة و نستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين و كمعايير أساسية لتقييم برنامج التكوين.

و يتم التعرف على أسس هذه الأهداف بمحتويات البرامج التكوينية، و كذلك مختلف المعارف، المهارات، المواقف، السلوكيات و الأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية و يجب أن يراعي 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 بصورة عامة فأهداف التكوين تشمل المعرفة الإدراكية، المهارات، السلوكيات،..... الخ، و أن الأهداف

تختلف من برنامج تكويني إلى آخر (حرير، 2013، ص213)

### ب- تحديد المشاركون في عملية التكوين:

و هو يعتمد على تصميم برنامج التكوين على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتكوين ويمكن تصميم البرنامج لأجل:

### ج- تكوين و إدماج العمال الجدد:

أي تعريفهم بمنتجات و كذا خدمات المنظمة، و كذا هياكلها و أنظمتها مسئوليتها و كذلك بالمهام الخاصة بكل إدارة أو مصلحة.



#### د- تغيير سلوكيات العاملين في الخدمة:

- و هذا سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل.
- تهيئة الإداريين على مختلف المستويات و الأنشطة التي تتلائم مع احتياجاتهم.
- تهيئة مختصين في وظائف مختلفة.

#### ه- تهيئة المدربين:

حيث تهتم المنظمة بتكوين بعض أفرادها الذين لديهم قدرات في توصيل المعارف.

#### و- تحديد أماكن التكوين:

و يتم اختيار الموقع المناسب بحسب أهداف التكوين و إمكانيات المنظمة.

#### ي- اختيار أساليب التكوين:

حيث تحدد المنظمة الأسلوب الذي يستخدم في التكوين و يرتبط ذلك بطبيعة و أهداف التكوين، حيث يمكن أن يستعمل تكوين الإطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال التنفيذيون.

ومن أهم هذه الأساليب المحاضرات، دراسة الحالة، تقمص الأدوار، و بالإضافة إلى المحاكات،..... الخ

(حمداوي، 2004، ص 101-104)

#### 5-3- مرحلة تنفيذ و تقييم 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 الايجابية للمتدربين، و جمع الملاحظات الايجابية و السلبية على البرنامج بملء الاستبانة الخاصة بالبرنامج التدريبي.

و كما تعني عملية التنفيذ و وضع الفعاليات التدريبية و البرامج التي تتضمنها خطة التكوين، ويتضمن تنفيذ البرنامج أنشطة هامة تتمثل في :

- وضع جدول زمني يتناسب مع الموضوعات المقترحة للتكوين عليها.

#### 2 - تحديد موضوعات البرنامج التكويني:

أي يتم تحديد الموضوعات و التي سيتم تكوين الموظفين عليها، و ذلك 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 و المتابعة اليومية.

### 3- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني:

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 وعبد الحسين الفضل، 2006، ص303).

### 2- تقييم البرنامج التكويني:

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

#### أ- ردود الأفعال (مدى رضا الفرد و تفضيله للبرنامج):

و كما 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 الأهداف التكوينية.

- توصيات لتحسين البرنامج (راوية الحسن، 2005، ص175)

#### ب- التعلم:

حيث يقيس مقدار تزويد البرنامج للمتكونين بالمهارات، المعارف و القدرات التي يحتاجون إليها أي بصورة أوضح و كما يركز على استيعاب المتكونين للنواحي التعليمية/المهاراتية و التي أعطيت لهم من قبل مشرفهم، و قياس التعلم يتم أما خلال التكوين أو خلال و بعد الانتهاء من التكوين ( بلوط، 2002، ص267)

#### د- السلوك:

من خلاله يمكن معرفة ما إذا كان اتجاه المتكون و سلوكه قد تغير بفعل المعارف و المهارات التي اكتسبها، فلقد وجد أحيانا انه بينما يظهر المتكونون كفاءة و فعالية أثناء البرنامج، فان سلوكهم يبقى دون تغيير بعد عودتهم إلى عملهم الأصلي.

أي أن نجاح البرنامج التكويني يجب أن يقاس في ضوء التغييرات السلوكية و التي تحدث في الوظيفة أو العمل، و يمكن الوقوف على هذه التغييرات من خلال التقارير المقدمة من رؤساء المتكونين (هاشم، ص450)

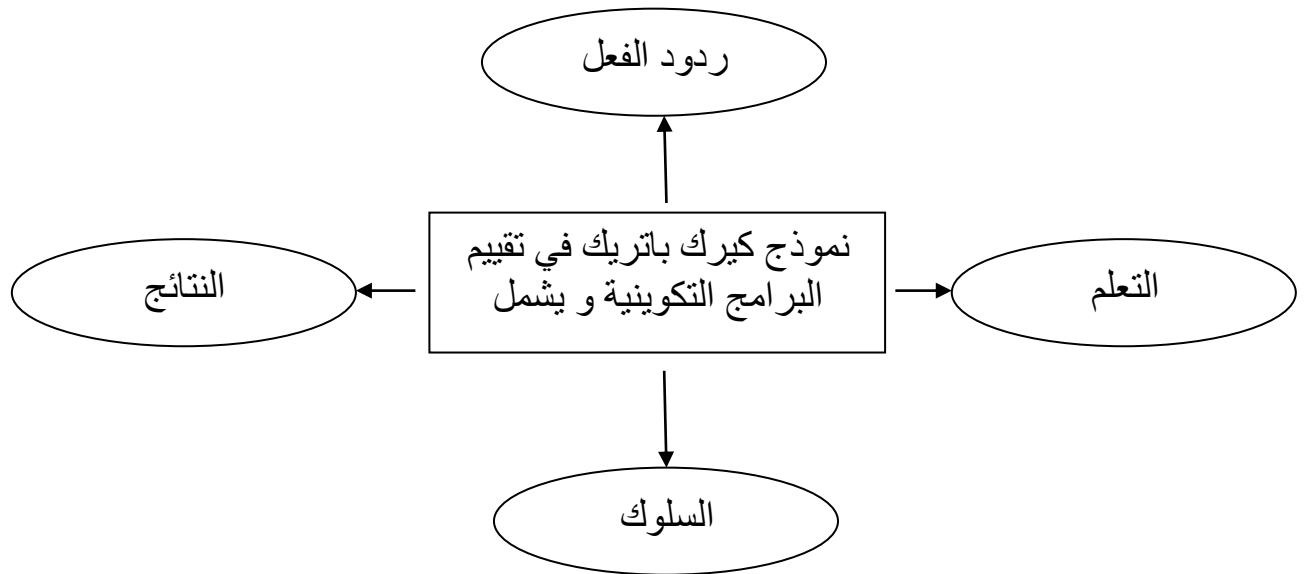
#### ه- النتائج:

و هناك معايير أخرى يمكن الاستناد إليها في مجال تقييم نتائج البرنامج التدريبي كمعدلات الحوادث و معدلات الغياب، معدلات دوران العمل، حيث تفيد في الحكم على مدى فاعلية البرنامج التدريبي من خلال إجراء المقارنة بين هذه المقاييس قبل و بعد الخضوع للتكوين (الهيبي، 2003، ص242)

و كما يمكن استخدام السلوك و النتائج لوحدهما في تحديد المدى الذي يتسبب فيه التكوين في إحداث تغييرات في السلوك اثر في المعايير الموضوعية لفاعلية المؤسسة (عامر، 2011، ص161)

و يمكن توضيح المعايير السابقة بالاعتماد على نموذج كيرك باتريك:

الشكل رقم 02: يمثل نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني.

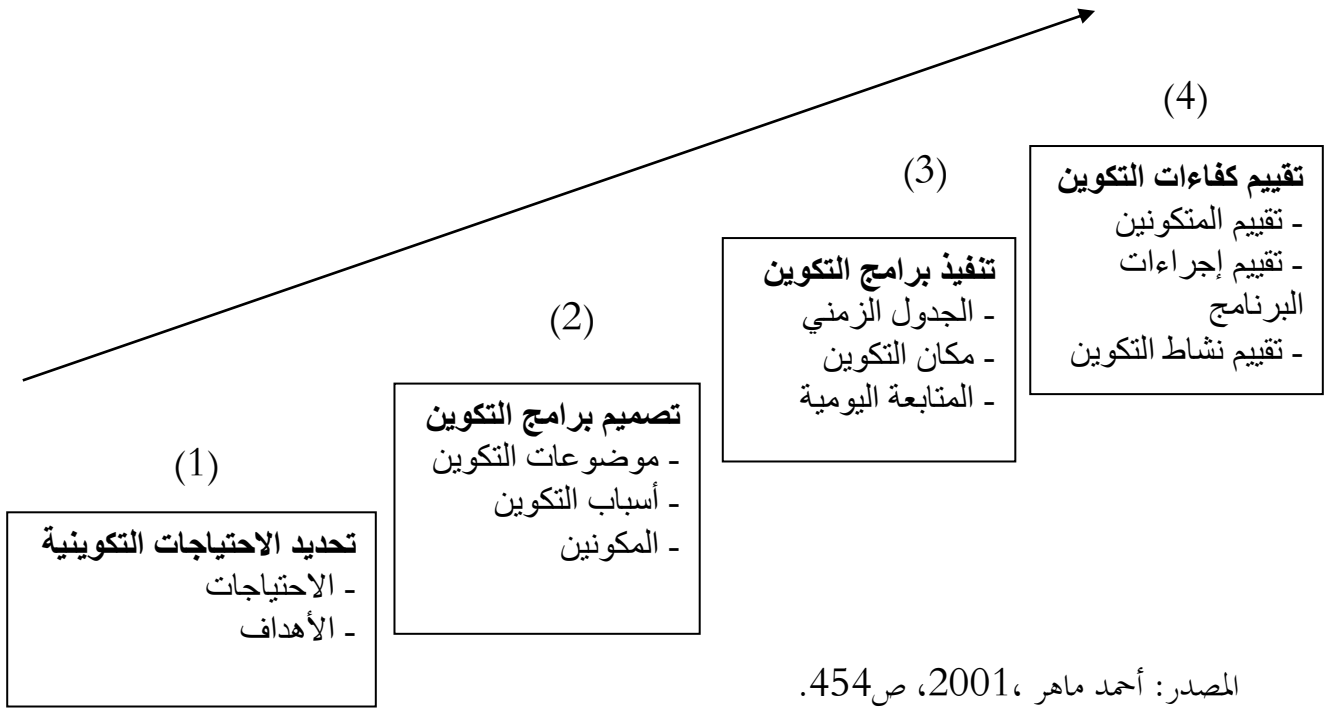


المصدر: عبد الباري إبراهيم ، 2008 ، ص311.

## و/ العوامل المؤثرة في فعالية البرنامج التكويني:

- هناك عدة عوامل تلعب دورا أساسيا في فعالية برنامج التكوين و هي:
- التركيز على تعليم المتكويين أشياء جديدة تخدم أعمالهم الحالية و المستقبلية.
  - التأكد من إستعاب المتكويين لما تعلموه في البرنامج.
  - التركيز على التعلم التجريبي، أي إتاحة الفرصة للمتكون أن يمارس ما يتعلمه بنفسه لترسيخ المعلومة لديه، و التأكد من تطبيقه على أرض الواقع.
  - اضطلاع المتكون على الأخطاء التي وقع فيها أثناء تكوينه، و ما هي الأسباب التي أدت الى وقوعها و كيفية معالجتها.
  - توفير مدخل التعلم المسرع أو المعجل، الذي يسعى إلى توفير الجو و المناخ التعليمي المادي و المعنوي ليتسنى للمتكونين الاستفادة مما يتعلموه في البرامج بأقصى فاعلية و بسهولة و سرعة (عقيلي، ص472). (جو تعليمي هادئ و مريح، المعاملة الحسنة للمتكونين، الثناء و الثراء عليهم، تشجيعهم، تخفيض التوتر و الضغط على المتكونين، استخدام وسائل و تقنيات جديدة في التعلم... ) ، و ذلك بالاعتماد على وسائل التكنولوجيا المتعددة، و التي تساعد على اكتساب المهارات و المعرفة بصورة افضل (علي عباس، 2008، ص82)
- هذا و يوجد من يقسم مراحل تنفيذ و تصميم البرنامج التكويني إلى أربعة مراحل، و التي سيتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 03: يوضح مراحل تنفيذ و تصميم البرنامج التكويني



## 6- مراحل و خطوات البرنامج التدريبي :

إن التساؤل الجوهرى الذى يطرح على واضعى السياسة التدريبية فى المؤسسة يتمحور حول كيفية إعداد هذه البرامج بحيث يتوفر فيها عنصر الكفاءة و الفعالية من جهة و القابلية للتنفيذ من جهة أخرى بمعنى استبعاد جميع العراقيل و تفاديها للحيلولة دون تحقيق النتائج المسطرة، مع الإشارة إلى انه لا يمكن تصور نموذج واحد لبرامج التدريب يستجيب لمتطلبات جميع المؤسسات عبد الباقي(1988)، ذلك أن كل مؤسسة لها ظروفها الداخلية و تحديات خارجية تؤثر فى البرنامج التدريبي، و يمكن حصر المراحل الأساسية لبناء برنامج تدريبي فى المراحل التالية

1-مرحلة جمع المعلومات و تحديد الاحتياجات التدريبية:

أولاً : مرحلة جمع المعلومات:

فى هذه المرحلة يهتم واضعوا البرنامج التدريبي بتوفير مجموعة من المعلومات و البيانات و حصر كافة المتغيرات المرتبطة بعملية التدريب الإداري، و عملية جمع المعلومات يمثل جزء من نظام اشمل داخل المؤسسة هو نظام

المعلومات الإدارية في المؤسسة، و تبرز هذه المعلومات مختلف الأنشطة بطريقة منتظمة و بتوقيت ملائم يسمح استخدامها في بناء السياسات العامة و التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات، كما انه يمثل جزء متكامل من نظام معلومات الأفراد.

و تتضمن عملية جمع و تحليل المعلومات العناصر التالية : السلمي(1995)

- معلومات عن طبيعة و هيكل النظام الإداري في المؤسسة.
- معلومات عن الأهداف المتوخات و السياسات المستهدفة و حصر الإمكانيات.
- معلومات عن تطور الأنشطة، و عن الأنظمة و الإجراءات.
- معلومات عن أفراد القوى العاملة، و عن الظروف المحيطة.

**ثانيا : تحديد الاحتياجات التدريبية:**

تظهر الحاجة إلى التدريب نتيجة للقصور في مستوى الأداء لدى بعض أفراد القوى العاملة و هذا القصور في الواقع هو عبارة عن الفرق بين مستوى الأداء المنشود و مستوى الأداء الفعلي و رجوع القصور في مستويات الأداء إلى سببين رئيسيين.

\* جهل الأفراد كبنونة طريقة الأداء المطلوبة و بالتالي هذا الجانب يمثل قصور في المعلومات وجود عراقيل أثناء تأدية المهام و هذا النوع يمثل قصور في إمكانيات الأداء الذي يعزى إلى عدم توفر الإمكانيات أو إلى سوء تصميم الوظائف أو إلى عدم كفاية و ملائمة أنظمة الحوافز، أو إلى ظروف عمل غير مواتية، و معالجة هذا القصور تتم بتفادي هذه الأسباب.

أما أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية فهي:

## 1-تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:

يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى اعتباره في حاجة ماسة للتدريب و هذا القصور يعود إلى الأسباب التالية أما النقل لوجود فارق بين الأداء السابق و الأداء الحالي أو تقييم الأداء الذي يحدد الفرق بين الأداء المنشود و الفعلي أو إلى برنامج التخطيط الوظيفي الذي يتيح إمكانية حصر الوظائف المتوقعة في المستقبل و متطلباتها ا ولى الحوادث، " و قد يكون الطلب للتكوين وسيلة غير مباشرة لتحقيق رغبات شخصية، أريد تغيير المنصب، لست مرتاحا داخل المجموعة العمالية التي تنتمي إليها".

## 2- تحديد الاحتياجات بالنسبة للمؤسسة :

يبدأ تحليل احتياجات المنظمة من معرفة الأهداف القصيرة المدى و البعيدة و تحديد العوامل و المتغيرات المؤثرة، كما يشترط تحديد الهيكل النهائي أو المنظام لدراسة الأهداف بدقة و يرجع القرار في ذلك إلى المؤسسة " و بالنسبة للتكوين توجد حاجة و إنما هناك مشاكل يراد أو يتطلب حلها". soyer(1998). p100 .

إذا تبين أن هناك قصور ما يقوم أخصائي التدريب على مستوى المؤسسة بالتعاون مع المديرين التنفيذيين بدراسة الأسباب الكامنة وراء هذا القصور و المحتملة و تشمل هذه الدراسة دراسة التنظيم المؤسسي من حيث الهيكل التنظيمي و احتمالات تعديلها ثم دراسة عمليات و أنشطة المؤسسة مثل خطوط الإنتاج مستويات التكنولوجيا المستخدمة، معايير الجودة المطلوبة و تغيراتها و كذلك دراسة الأفراد من خلال المسار الوظيفي و الحكم عن ملائمة و عدم ملائمة الفرد و المهام الموكلة له أو المهام و الوظائف المتوقع الترقية أو النقل إليه.

## 3- تحديد الأهداف التكوينية:

لا بد من توضيح الأهداف المتوقعة من كل برنامج تدريبي بمعنى ما هي المخرجات المراد بلوغها من البرنامج التدريبي، و عادة ما نميز بين ثلاثة أنواع من الأهداف و هي :

### 3-1- بهدف اكتساب معلومات جديدة:

إذا ما حثت تطورات جذرية في أساليب الإنتاج وجب إعداد برنامج للتدريب غايته تزويد العاملين بمعارف جديدة هم في حاجة ماسة إليها تبعاً للتطورات الجديدة التي عرفها سوق الإنتاج حتى يؤدي هؤلاء إعمالهم في مستوى من الكفاءة العالية.

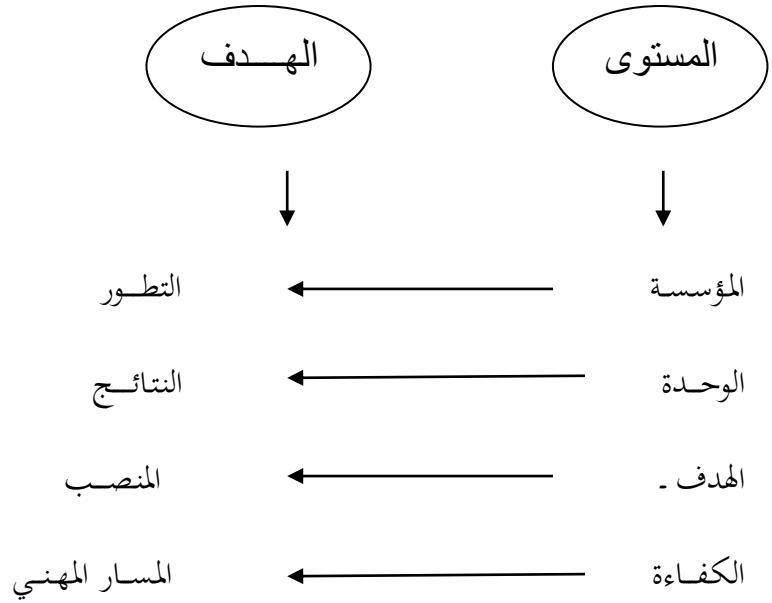
### 3-2- بهدف اكتساب خبرات و مهارات جديدة:

إن التغيير الحاصل أو المحتمل في أسلوب وصيغ العمل يحتم على المؤسسة إعداد برامج تدريب تستجيب لهذه التغييرات فمثلاً إدخال تكنولوجيا جديدة حيز التشغيل فعلى البرنامج التدريبي إن يسد الفجوة بين الخبرة المكتسبة و متطلبات التكنولوجيا الجديدة او التدريب على أساليب جدية لتنفيذ الأعمال (استخدام الحواسيب في قسم المحاسبة مثلاً يتطلب إعداد و تأهيل العاملين بقسم المحاسبة). برنوطي(2001)

### 3-3- بهدف اكتساب و تغيير الاتجاهات و القيم:

يتطلب تحقيق هذا الهدف التخلي عن سلوكيات جذور عميقة تجعل من عملية التخلي عنها أمراً صعب المنال، و تظهر الحاجة إلى تغيير الاتجاهات و قيم العاملين عند حدوث تغييرات في أولويات و اهتمامات المؤسسة برنوطي(2001)، فمثلاً تغيير سياسة و أهداف المؤسسة من هدف الربح إلى هدف التوسع (القيادة في السوق) أو تغيير أهداف المؤسسة من الإنتاج الكمي الى الإنتاج النوعي ستغير اتجاهات العاملين للاهتمام بالتنوع. على العموم يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التعرف على مكامن القصور في القدرات و المؤهلات و بالتالي العمل على تفاديها من خلال تصميم برنامج التدريب.





الشكل رقم(04) :برنامج التكوين حسب Pierre Casse

**ثانيا : تصميم البرنامج التدريبي :**

تأتي الخطوة الثانية و المتمثلة في تصميم البرنامج التدريبي الذي يتلاءم و تحقيق الأهداف المسطرة و تتمثل عملية التصميم في الخطوات التالية:

### **1- موضوع التدريب :**

يقصد به المادة العلمية التي تكون محل التدريب عليا من طرف الفئة التدريبية و الذي يتحدد تبعا للهدف المنشود من التدريب على أن يتناسب و أسلوب التدريب عن طريق المحاضرة أو عن طريق النماذج و الخرائط.

### **2- ميزانية التدريب :**

ان تنفيذ البرنامج التدريبي على الوجه الأمثل يتطلب توفير الإمكانيات المادية و البشرية و هو ما يمثل ميزانية التدريب و هي تشمل جميع النفقات التقديرية مثل الأجور للأفراد الخاضعون للتدريب، أجور المشرفين على (التدريب، تكاليف متعلقة بأدوات التدريب مثل الأفلام التدريبية، مستلزمات أخرى للتدريب). بنوطي (2001).

### ثالثا : تنفيذ البرنامج التدريبي :

بعد تحديد الاحتياجات و الميزانية تأتي المرحلة المهمة كذلك و هي مرحلة تنفيذ و تقييم البرنامج التدريبي و تمر

مرحلة التنفيذ و التقييم بالمراحل التالية:

#### -الجدول الزمني و المتابعة اليومية:

و يتمثل في الفاصل الزمني الذي يستغرقه البرنامج التدريبي و كيفية تسيير هذا الوقت على أساس أيام و اليوم و على أساس فترات صباحية و مساءية، و محتوى كل فترة من فترات التدريب، أما المتابعة و هي من اختصاص إدارة الموارد البشرية و مشرف التدريب و أخصائي التدريب فيقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج التدريبي خطوة خطوة للتأكد من مدى مطابقة المخطط و المنفذ، فعلى المسؤول و عن طريق المقابلة المباشرة أن يكتشف أن العملية التكوينية ستساعد الموظف على معارفه المهنية أو الشخصية.

على أن تمد المتابعة كل مستلزمات النجاح للبرنامج التدريبي من خلال التدخل لحل المشكلات و العوارض الطارئة و توفير سبل الراحة للمشاركين.

أن منفذ البرامج التدريبية يجب أن يهتم بان الشيء الذي تم تصميمه هو الذي تم تنفيذه من خلال السهر على المتابعة اليومية للتدريب و التأكد من أن عملية التنفيذ تتم بشكل منظم و دقيق و سليم.

### رابعا : تقييم البرنامج التدريبي :

تعتبر هذه الخطوة الحاسمة في نجاح أو عدم نجاح برنامج التدريب فهو يحكم على البرنامج التدريبي كذلك

مستقبلا و كذلك نجاح برنامج التدريب يفيد في تحسين و تطوير الأنظمة و البرامج التدريبية التي من المتوقع القيام

بها مستقبلا، و تمر عملية تقييم التدريب بمرحلتين هما:

## 1- تقييم كفاءة التدريب:

و تبدأ هذه الخطوة بطرح سؤال جوهري و هام يتمحور حول ما إذا كانت برامج التدريب سيتم تقييم فعاليتها من عدمه فالبرامج الجديدة تحتاج إلى تقييم شامل، أم المتكررة فقد لا تحتاج إلى تقييم شامل، ثم بعد ذلك تأتي الخطوة الثانية.

## 2- طرق تقييم كفاءة التدريب:

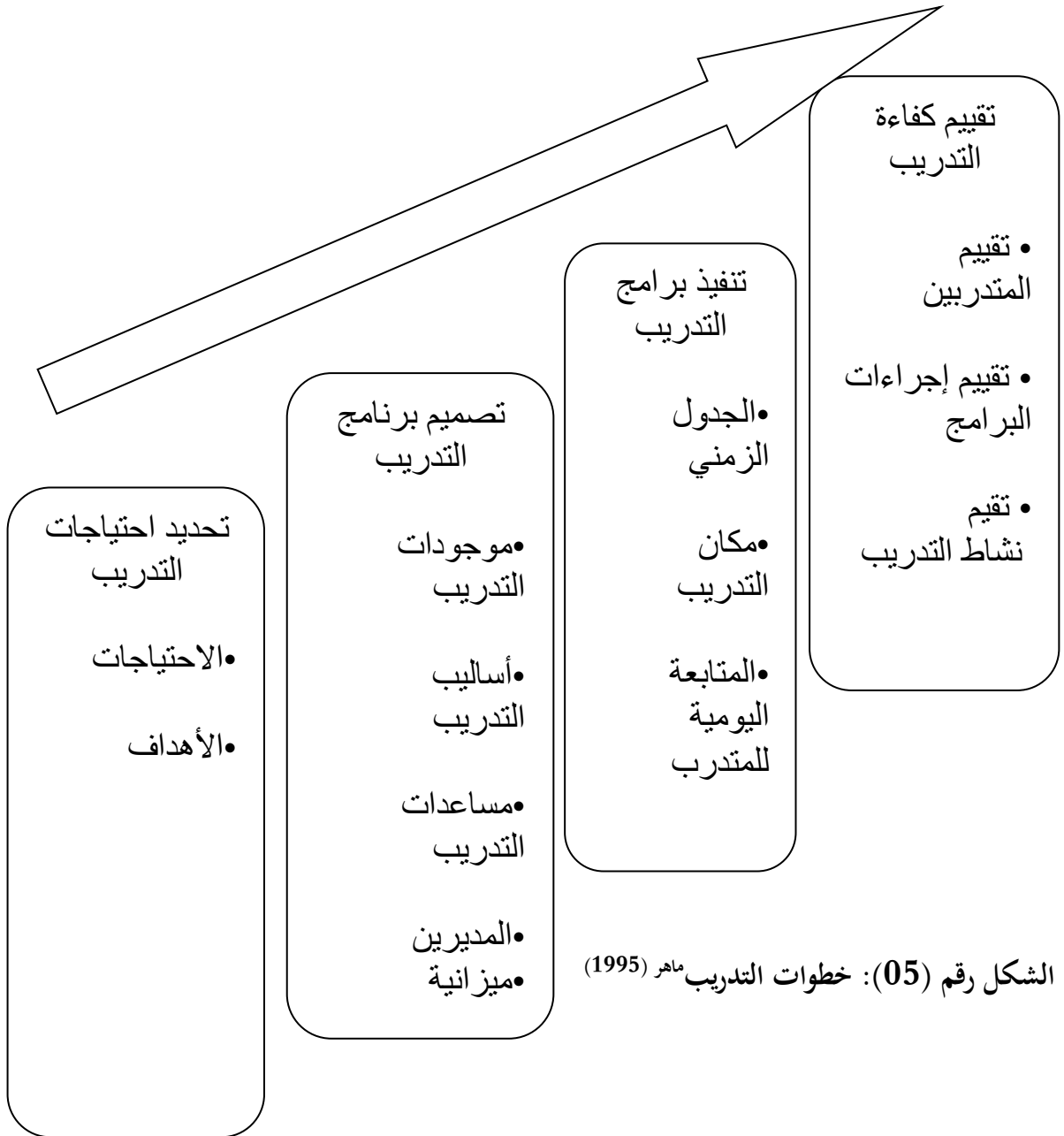
نشير هنا إلى انه تختلف طرق التقييم على أساس المعايير المعتمدة في ذلك، و هناك ثلاث طرق شائعة في التقييم.

### 1-2 - تحقيق أهداف المؤسسة:

تهدف المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة من التدريب، فقد يكون الهدف هو علاج واقع غير مرغوب فيه فيكون تقييم التدريب منصب عما إذا كان التدريب قد أدى فعلا إلى تحسين هذا الوضع غير المرغوب فيه عن طريق مثلا رفع مؤشرات الإنتاجية ا وان المشاكل التي تعاني منها المؤسسة قد تم تفاديها بعد تنفيذ البرنامج التدريبي ومن أمثلة المشاكل التي يجب تفاديها الشكاوي المتكررة من طرف العمال، و الغيابات و معدل دوران العمل، معدل الإصابة، التقليل من التالف في الإنتاج.

### 2-2- اكتساب و تعلم خبرات جديدة:

فتقييم التدريب يعد من الأهمية بمكان لإعطاء مصداقية في زيادة كفاءة الأداء من خلال المقارنة بين مستويات الأداء قبل و بعد البرنامج التدريبي، و يعتبر التدريب ناجح ذلك التدريب الذي ساهم بصورة واضحة في زيادة القابلية للفرد على التغيير للأحسن و ينمي لديه القدرة على المشاركة في اتخاذ القرار.



الفصل الثاني :

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 التواءم 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 مؤشرا للنجاح في أي مهنة، و إن حدث العكس و لم يستطع التأقلم و التوافق مع جميع هذه المتغيرات يحدث له سوء التوافق، و هذا ما يخلق آثار وخيمة على كل من المؤسسة التي يعمل لديها بالدرجة الأولى و على ذاته و نفسيته بالدرجة الثانية، و هذا ما سيتم التطرق إليه في مختلف محاور هذا الفصل.

### 1- ماهية التوافق المهني :

#### 1-1- تعريف التوافق المهني :

يعرفه كرانبراخ cranberg: «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».

(الطاهر، 2017). ص 17

يبرز من خلال هذا التعريف أن التوافق المهني هو أن يكون الفرد منسجما مع الوظيفة التي يقوم بها وهذا ما يزيد من رغبته في التطور و تحقيق أهدافه.

يعرفه عبد المجيد محمد الشاذلي: «التوافق المهني يتضمن الرضا عن العمل و رضا الآخرين تجاهه و يتمثل في الاختيار المناسب للمهنة، عن قدرة و اقتناع شخصي و الاستعداد لها علما و تكويننا و الدخول فيها و الصلاحية المهنية و الكفاءة و الإنتاج و الشعور بالنجاح و العلاقات الحسنة مع الرؤساء و الزملاء و التغلب على المشكلات، و لا ينبغي أن نتصور أن التوافق المهني هو توافق الفرد لبيئة العمل فقط»<sup>1</sup> .

يبرز من خلال هذا التعريف أن التوافق المهني يتضمن توافق الفرد مع العمل الذي يقوم به و توافقه مع زملائه و رؤسائه، و هو ما يزيد من درجة رضاه عن العمل و إرضاء الرؤساء عنه .

## 1- 2- خصائص التوافق المهني:

- التوافق عملية كلية : و تعني ضرورة النظر للإنسان باعتباره شخصية كلية و كل موحد في علاقته ببيئته، بمعنى أن التوافق خاصية لا تقتصر على السلوك الخارجي للفرد في إغفال لتجاربه الشعورية، ما يستشعر من رضا اتجاه ذاته و أعماله .

- التوافق عملية تطويرية : و هذا يعني أن نضع في اعتبارنا حاجات الفرد و دوافعه في مراحل نموه المختلفة و خصائصها و متطلباتها، كما يكون برجع إلى مدارج ترقى من الدوافع و الأهداف البسيطة، و إلى الأكثر تطورا و تعقيدا، و كذلك بالرجوع إلى مدارج الترقى من الذات إلى الموضوع (الشاذلي، 2001) . ص64

- التوافق عملية اقتصادية : توفر عملية التوافق جزء من الطاقة النفسية، المستمدة من الصراع بين القوى المختلفة، و أن التوافق عملية اقتصاد من طاقة الإنسان النفسية، و التي تتأثر بالظروف البيئة، و الظروف المادية و كل ما يحيط بالإنسان .

- التوافق عملية نسبية: فليس هناك ما يعرف بالتوافق التام فالتوافق التام يؤدي إلى درجة من الجمود لدى

التوافق مسالة نسبية زمانا و مكانا و ظرفا.

### 1-3- أهمية التوافق المهني :

يستهدف التوافق المهني الرضا عن النفس و العمل و راحة البال و الاطمئنان، نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة، و التفاعل مع الآخرين و لا يحتاج لأكثر من التعرف على حاجات النفس و معرفة إمكانيات البيئة، و أهمية التوافق تظهر من خلال مساعدة الإنسان على إشباع حاجاته و إرضاء دوافعه بالطرق المشروعة، التي حددها المجتمع مع مراعاة إمكانيات البيئة.

فالتوافق كوسيلة: هو إشباع حاجات الافراد التي تثير دوافعه بما يحقق الرضا عن النفس و العمل و الارتياح لتخفيف التوتر الناشئ عن الشعور بالحاجة، و يكون الفرد متوافقا اذا ما احسن التعامل مع الآخرين بشأن هذه الحاجات و تناول ما يحقق رغباته بما يرضيه و يرضي الغير ايضا الدسوقي (1974) . ص285 .

و تتمثل اهمية التوافق المهني من خلال ما يلي :

-زيادة الإنتاج و الاستقرار في العمل عرفة. ص152 .

-قدرة الفرد على مواجهة مشاكله بمعرفة الأسباب و محاولة التغلب عليها.

-قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الانفعالي.

-قدرة الفرد على إزالة توتراته عن طريق إشباع حاجاته المختلفة، بالطرق المشروعة والتي تساهم في سعادة

الآخرين.

-إقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود و الاحترام المتبادل.

-اكتساب المهارات كالخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته، وتوظيفها في حياته العملية ذلك عن طريق

احتكاكه بالجماعات وحسن توافقه معها.

-تمتع الفرد بالصحة النفسية و التوافق النفسي و الاجتماعي و مساهمته في زيادة إنتاجيته.



## 1-4- مؤشرات التوافق المهني:

- أن تكون نظرة الإنسان إلى الحياة نظرة واقعية.

- أن تكون طموحات الشخص بمستوى إمكاناته.

- أن تتوافر لدى الشخص مجموعة من السمات الشخصية أهمها:

- اتساع الأفق.

- التفكير العلمي.

- المسؤولية الاجتماعية و المرونة.

- أن يكون مفهومه عن ذاته متطابق مع واقعه أو كما يدركه الآخرون

عنه عبد الهادي (2012). ص25

- الإحساس بإشباع حاجاته النفسية.

- أن تتوافر لدى الشخص مجموعة من الاتجاهات الاجتماعية الإيجابية التي تبني المجتمع كاحترام العمل، أداء

الواجب، واحترام الزمن، والاجتهاد في العمل.

- قدرة الفرد على خلق علاقات اجتماعية جديدة في مجال العمل، وأن يتكيف شخصيا معه و مع

العاملين و أن يصل إلى درجة الرضا عن نفسه وعن عمله و أن يسعى لمساعدة زملائه.

- أن تتوافر لدى الشخص مجموعة من القيم أو نسق من القيم الإنسانية مثل حب الناس و التعاطف و

الإيثار و الرحمة و الأمانة..... الخ الداهري و الكبيسي .ص205 :

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

## 1-5- مظاهر التوافق المهني:

للتوافق المهني مجموعة من المظاهر، و أول مظاهره الرضا عن العمل و هناك الرضا الإجمالي عن العمل و الرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل، و كل من مظاهر الرضا عن الجوانب المختلفة ليس من الضروري أن يتعادل مع الرضا مع العمل ككل، و مقياس الرضا الإجمالي عن العمل يسمح للعامل بأن يقيم كل جانب، فما يتصل بالأهمية النسبية له ومهما كان فان مقياس الرضا الإجمالي عن العمل ستحدد مظاهر العمل التي تم كل فرد ذلك أن لها جوانب كثيرة مترابطة، تشير إلى التوافق المهني منها:

زيادة الأجر.

-التطور الذاتي لمشركة.

-ثبات العمالة.

-شعبية العامل و الاستفادة من قدرات الفرد.

ويمكن الاستدلال عن التوافق المهني من خلال عاملين:

### أولا -عوامل الرضا عن العمل :

فالرضا يشمل الرضا الإجمالي عن العمل و عن مختلف جوانب بيئة العمل للفرد، وعن المشرف الزملاء، الشركة أو المؤسسة التي يعمل بها و ظروف عمله، أجره، نوع العمل الذي يشغله، كما يشمل إشباع حاجاته و تحقيق أوجه طموحه و توقعاته و اتفاق ميوله و ميول معظم الناس الناجحين الذين يعملون في مهنة، و الرضا عن العمل مرتبط بعدة عوامل منها: السن، التعلم، المهنة، الشخصية التدريب . محمود عوض(1996). ص38 .

### ومن مظاهر الرضا عن العمل :

-زيادة الإنتاج و مستوى جودته حيث أن وفرة الإنتاج و جودته ، لا يمكن أن يكون إلا من عمل عامل على -

- درجة عالية من الرضا عن عملهم .

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

- استجابة العاملين السريعة و تقبلهم لكل إجراءات التعديل و التطوير في مجال العمل. السماوي(2006) . ص69 .

ثانيا: عامل الإرضاء

يتضح من خلال إنتاجية العامل و كفاءته ، و الطريقة التي ينظر إليها المشرف له أو الزملاء أو المؤسسة التي يعمل

بها كما يتضح سلبيا من خلال ما يلي:

-غيابه و تأخره.

-عدم قدرته على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن.

-ترك محل العمل كثيرا.

-إساءة استعمال الآلة.

-حدوث أخطاء فنية.

-تحريض الزملاء على الشكوى من الرؤساء و نظام العمل .

-إساءة العلاقة مع الزملاء أو المرؤوسين.

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

و من مظاهر عامل الإرضاء:

-اتفاق قدرات الفرد و مهاراته مع ما يتطلبه العامل و هذا ما يمكنه من رفع إنتاجه في العمل.

-الحرص على حسن سيرورة العمل .

-إطاعة تعليمات المؤسسة أو الشركة أو تعليمات الرؤساء.

-احترام النظام الداخلي للمؤسسة من خلال احترام ساعات العمل و الحضور في الوقت المحدد.

وكل هذا يتطلب المهارة و الذكاء بغرض التوفيق بين متطلبات المهنة و قدرات الفرد، ضحك إلى ذلك الإدراك لمختلف الأمور نتيجة الحصول على الرضا عن العمل، و تحقيق التكافل المرجو منه . فح طه . ص55.

## 2 - العوامل التي تؤثر في التوافق المهني:

### 2-1-العوامل الحضارية 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 واليأس الرضا و القنوط، كما أنها تحبط حاجاته الأساسية و تخفق شخصيته و تشيع فيها الاضطرابات النفسية على اختلاف أنواعها ولقد أدت التكنولوجيا إلى :

-تغيرات في الحياة الاجتماعية نتيجة لقلة العمل اليدوي و زيادة العمل الذهني.

-تحسين ظروف العمل الفيزيائية.

-ارتفاع معدلات الإنتاج نتيجة لنقص الاحتياجات للعمالة.

-تحول المجتمع الريفي إلى مجتمع صناعي.

و قد تتأثر مكانة الفرد العامل نتيجة لما أحدثته التكنولوجيا، فبدلاً من أن يكون هو الأساس المادي

لعملية الإنتاج أصبح أداؤها وعضلاتها، و يلاحظ أن في المراحل الأولى لمسيرة التكنولوجيا يوم كان العامل يعمل

على الآلة اليدوية أو الآلات بسيطة التركيب، كان يعمل في بيئة محددة المكان و محدودة العلاقات، بيئة تسودها

العلاقات الحميمة بينه و بين زملائه و رؤسائه...الخ، حيث كان يشعر بالانتماء .

وبعد أن وصلت التكنولوجيا إلى مرحلة الآلة التلقائية أو الآلات ذاتية الحركة و التخصص الدقيق في العمل،

أضحى العامل يؤدي عملاً لا يعبر عن شخصيته و لا يشعر بأهميته و انتمائه و كل هذه العوامل لها تأثير كبير في

توافق الفرد مع مهنته . عوض(2005) . ص19

## 2-2- العوامل الشخصية و تتمثل فيما يلي:

- عدم تناسب قدرات و مهارات والسمات الشخصية للعامل مع متطلبات أداء هذا العمل.  
- كلما كانت الحالة الصحية سيئة كلما وجد العامل نفسه عاجزا عن أداء عمله أو تأديته مما يشعره بالنقص.

- المشكلات الأسرية و العائلية تؤثر بشكل مباشر في توافق الفرد.

- الحالة النفسية و المزاجية للعامل، الاضطرابات الانفعالية والنفسية من الأسباب الهامة لعدم توافق العامل في العمل. أبو النيل(1985). ص271.

## 2-3-عوامل خارجية:

أن العامل قبل أن يكون عاملا في مؤسسة معينة، هو عضو في جماعات كثيرة مختلفة و يختلف مركزه فيها من جماعة لأخرى، فهو المسؤول والمسيطر الذم يعتمد عليه داخل الأسرة، حيث وجد الكثير من المشكلات التي تواجه العامل في عمله إنما هي حصيلة مشاكل أخرى خارج نطاق العمل. بن عمارة . ص358.

## 2-4-عوامل مرتبطة بالعمل:

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

- علاقة العامل بحرفته : حيث نجد ضرورة وضع العامل المناسب في المكان المناسب من حيث القدرات و الإمكانيات و الميول، و يساعدنا في تحقيق ذلك عملية الاختيار المهني والتوجيه المهني، وفشلنا في تحقيق ذلك ينجم عنه ترك الكثيرين لعملهم و انتقاهم إلى غيره نتيجة فشلهم فيه ، فالعامل الذي ينتقل من حرفة لأخرى في

أوقات قصيرة و الذي يعجز عن الاستقرار في حرفة معينة هو ذلك العامل الذي لم يصادف العمل الذم يناسبه مند البداية، كما يولده من شعور باليأس و الخيبة و فقدان الثقة و ضياع الوقت و ذلك ما يؤثر على علاقته مع الزملاء و مع المؤسسة كلها، كما أنه في حاجة دائمة لإعادة التوافق مع البيئات الجديدة كالأعمال الجديدة والظروف، علاوة على ما يصادفه من بطالة نتيجة الانفصال عن العمل و الالتحاق بعمل آخر.

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

-علاقة العامل بالرؤساء: على المؤسسة الصناعية إذا ما كانت تعمل جادة على تحسين توافق العامل المهني، أن تعمل على أن تسود العلاقات الاجتماعية و النفسية الصحيحة بين الرئيس والمرؤوسين.

ويلخص لنا أبردام oberdam بعض الميزات السلوكية التي تخلق علاقة نفسية صحيحة بين المشرف و المرؤوسين وتشيع روح الثقة المتبادلة في جو المؤسسة ومن بين هذه الميزات طه (1983) . ص58.

-معاملة المرؤوسين معاملة تشعرهم باحترامه لشخصيتهم.

-تمثيلهم تمثيلا أميناً أدى الهيئات العليا.

-تطبيق قوانين الشركة ولوائحها عليهم تطبيقاً مرناً.

-إعطائهم فرصة كافية للنمو و التقدم مهناً و معاونتهم على التحسن.

-دراستهم دراسة فردية للتعرف على الميزات الخاصة لكل منهم بقصد معاملتهم معاملة مناسبة.

-إحلال الكل في العمل المناسب لقدراته و ميوله.

-يتحمل المسؤولية مع المرؤوسين فيما يقعون فيه من أخطاء.

-إشراك العمل في مجلس إدارة المؤسسة الصناعية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

و هكذا يمكن تحقيق توافق أفضل بين المرؤوس و الرئيس، بتحسين العلاقات بينهما مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج من جهة وتحقيق التوافق المهني من جهة أخرى، نظرا للأهمية البالغة لتلك العلاقات في ميدان العمل.

-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 وزملائه هو (التعاون والمنافسة) و

تلجأ أغلب المؤسسات الصناعية إلى استخدام أسلوب المنافسة، وبالرغم من تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة و

المتمثل في رفع مستوى الإنتاج إلا أنه يخلف سلبيات على المستوى الفردي، و التمثل في إفساد العلاقات الداخلية

و تبادل مظاهر العدوان الناشئ من الإحباط الذم تحدثه هذه المنافسة الفردية بين الزملاء في العمل الواحد.

علاقة العامل بظروف العمل :قصد بظروف العمل الشروط المادية التي يعمل فيها من ضوء

وتهوئة، رطوبة... الخ، حيث يوضع العامل في المهنة و يكوّن تكوينا ناجحا بحيث تتاح له أكبر فرصة ممكنة

للتوافق الصحيح مع بيئة العمل، ولكن ينبغي فضلا عن ذلك تهيات له أسباب الاحتفاظ بهذا التوافق بتوفير

الظروف البيئية المناسبة.

علاقة العامل بآلات العمل: فبالإضافة إلى اللوائح و الأشخاص الذين يتعامل معهم نجد أيضا

الآلات والأدوات التي يستخدمها، والتي يتوقف إنتاجه وتوافق العام على سيرها كزيادة على ذلك أمنه وسلامته

يتوقفان على حسن استعمالها، بحيث تضمن بذلك عدم تعرضه للحوادث، حيث أوضحت الدراسات التي

تناولت موضوع الحوادث، إن هناك عوامل نفسية تكمن وراء هذه الحوادث سواء كانت اضطرابات انفعالية أو

نقص في القدرات العقلية والإمكانات الشخصية المتطلبة للعمل، كما أكدت على أن لها علاقة بالروح المعنوية

السائدة بين عمال هذه المؤسسة و بالتالي يجب تفعيل دور الاختيار و التوجيه و التدريب و رفع الروح المعنوية للعمال لتقليل من حوادث العمل تحقيق المهني.

و لكي يتحقق التوافق المهني يجب مراعاة ما يلي:

- ضرورة وضع العامل المناسب في المكان المناسب أي الذي يتناسب مع إمكانياته و قدراته

استعداداته المهنية عامة، وأن يكون هذا قائما على اختيار مهني وتوجيه مهني سليمين.

- ضرورة وجود نظام ديمقراطي صناعي داخل المصنع أو الوحدة الإنتاجية، يحرص على زيادة الكفاية الإنتاجية

للعامل و الصنع، حرصه على كرامة العامل و حرته و صحته النفسية والجسمية، و أن يكفي حقه في التقدير في

الوقت المناسب . بن رابع (2010). ص28 .

- ضرورة أن تحرص المؤسسة على إقامة علاقات راضية مرضية، يرضى عنها و يرضي عنها الآخرون بينه و بين

المشرفين و الرؤساء، وعليها أن تحرص على غرس روح التعاون والثقة في التعامل.

- يجب تحسين ظروف العمل و شروطه الفسيولوجية المختلفة حتى يعمل العامل في جو يسوده الأمان و يجب

تنبيه العامل إلى أسباب الحوادث و الإصابات، وأنها ترجع إلى مجموعتين من الأسباب:

\*أسباب إنسانية خاصة بالعامل ذاته، وأسباب أخرى فنية ترجع إلى الموضوع أو الوحدة الإنتاجية.

- يجب تكييف العامل لآلة التي يعمل عليها و ذلك بالتكوين عليها والإشراف السليم عليه.

- يجب أن يضطلع العامل على مدى تقدمه بشكل دائم و مستمر حتى يحسن أداءه وأن يوضح سبل التقدم في

مهنته.

- أن يتم اضطلاع العامل مقدما بالتغيرات التي ستؤثر عليهم فيتم لهم شرح الأسباب إن أمكن و أن تهيب لهم

الأسباب إن أمكن ذلك.

- انتقاء العمال للأعمال التي تتفق مع قدراتهم و استعداداتهم و سماتهم الشخصية المشعان الهذال(2016). ص15



- يجب أن يتم الاستفادة من مقدرة كل شخص على أحسن وجه، و هنا يجب أن نبحت في الكفاية الإنتاجية غير المستغلة، وألا نقف في سبيل تقدم أي شخص. عبد الله (2005) . ص62.

- يجب معاملة العمال كأفراد لهم حقوق وعليهم مسؤوليات.

- تعديل الفرد بحيث يتلاءم مع ظروف الحياة الاجتماعية، سواء في الأسرة أو في العمل بحيث

يعدل الفرد من سلوكه لإعادة التوازن والانسجام مع ما يحيط به من متغيرات تؤثر و تغير من سلوك: سلام (2017).

- جعل العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين قائمة على الاحترام المتبادل لخلق الانسجام.

- تطبيق مبدأ التوجيه و الاختيار المهني من قبل أصحاب العمل.

- التوافق المهني للفرد يستمد من البيئة الداخلية و الخارجية للعمل لذلك لابد من مراعاة مشكلات العامل

الداخلية و الخارجية، لأن كل منهما يؤثر و يؤثر بالأخر الشرفي(2012).

## 2- اتجاهات الأساسية في تفسير التوافق المهني:

هناك مداخل متعددة يمكنها تفسير التوافق المهني و سوء التوافق المهني، على أساس أنه متصل كمي يحتل

الأفراد مواقع مختلفة عليه تمثل توافقهم أو عدم توافقهم و من تلك المداخل.

3-1- المدخل الفسيولوجي: يعتمد هذا المدخل على أن الصحة الجسمية تعني التوافق التام بين

الوظائف الجسمية المختلفة، مع القدرة على مواجهة الصعوبات العادية المحيطة بالإنسان مع الإحساس

الإيجابي بالنشاط والقوة و الحيوية، و يقصد بالتوافق في ضوء هذا التفسير أن تكون الوظائف الجسمية

متعاونة تعاوناً كاملاً لصالح الجسم كله.

3-2- المدخل السيكولوجي: يعتمد هذا المدخل على أن الصحة النفسية تعني التوافق التام أو التكامل بين

الوظائف النفسية المختلفة مع القدرة على مواجهة الأزمات النفسية العادية التي تطرأ عادة على الإنسان، مع

الإحساس الإيجابي بالسعادة و الكفاية، و يقصد بالتوافق التام بين الوظائف النفسية المختلفة خلو الفرد من

الصراع الداخلي، وتوفر الاتزان و التوافق بين الفرد و بيئته و كذلك بين الوظائف النفسية لدى الفرد.

**3-3- المدخل الثقافي و الاجتماعي:** يعتمد هذا المدخل على أن الصحة الشخصية المتكاملة هي الشخصية

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

لا بد أن نعرف أن كلا من هذه المداخل الثلاث السابقة صحيحة إلى حد ما، و لكن كل منها

وحده لا يصلح أساسا لتحليل التوافق و تفسيره، و ذلك أن كل مظهر سلوكي هو نتيجة حتمية

لتفاعل العوامل البيولوجية و النفسية و الاجتماعية بطريقة ديناميكية و طردية عبد الرحمان (2009). ص 29.

#### **4- أبعاد التوافق المهني و طرق قياسه:**

##### **4-1- أبعاد التوافق المهني:**

-مدعمات العمل الاجتماعية: والتي تعبر عن رضا العمل عن المدعمات المادية التي يقدمها له عمله، و تشمل المرتبات و مدى مناسبتها لما يقوم به من عمل و كفايتها للوفاء باحتياجاته ، و كذلك مدى العدالة في توزيعها و الحوافز و مدى توافرها في العمل و إمكانية الحصول عليها.

-**ظروف العمل:** و تتمثل في مشاعر العامل اتجاه الظروف الفيزيائية المحيطة به أثناء تأديته لعمله (اتساع المكان، النظافة، درجة الحرارة، الإضاءة، الهدوء، ساعات العمل وفترات الراحة).

-**المسؤولية عن العمل:** و هو يبين مدى إحساس العامل بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به و مدى محافظته على الأدوات والمواد الخاصة بالعمل.

-**قيمة العمل:** يبين مدى تقدير العامل لقيمة عمله و كيفية إدراكه للقيمة الاجتماعية لهذا العمل

دون غيره من الأعمال الأخرى و مدى إحساسه بأهمية هذا العمل للآخرين.

-نوع العمل: يبين مشاعر العامل نحو العمل الذي يقوم بيه ومدى رضاه عنه، و عدم رغبته في التغيير إذا أتاحت له الفرصة لذلك و حبه لهذا العمل و إحساسه بقيمته اسماعيل احمد(2004) ص37.

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

-مقياس لقياس الرضا الإجمالي عن العامل:و هو الذي يعبر عنه بمدى رضا العامل عن عمله من حيث الأجر والمكانة الاجتماعية التي يحققها له عمله، بالإضافة إلى رضا العامل عن نمط الإشراف داخل المؤسسة و إحساسه بأن المؤسسة توفر له الأمن و العدالة و فرص الترقية وكذا رضاه عن نظام الحوافز و طبيعة الظروف الفيزيائية.

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

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

-مقياس الاستعدادات و القدرات :و يقصد به قياس تلك العوامل الإستعدادية منها الجسمية والعقلية التي

تساعد الفرد على تحقيق التوافق في بيئته المهنية ، فقياس هذه القدرات ضروري لمعرفة فيما إذا كان الفرد بإمكانه

أن يحقق التوافق في محيطه المهني، الاستعدادات والقدرات ومتطلبات المهنة يدل على وجود توافق مهني و عدم

تطابقها على عدم وجود توافق مهني. شريط (2016) ص51 .

هذا و بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل :

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

-مقياس الرغبات و الميولات.

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

و الشكاوي.

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

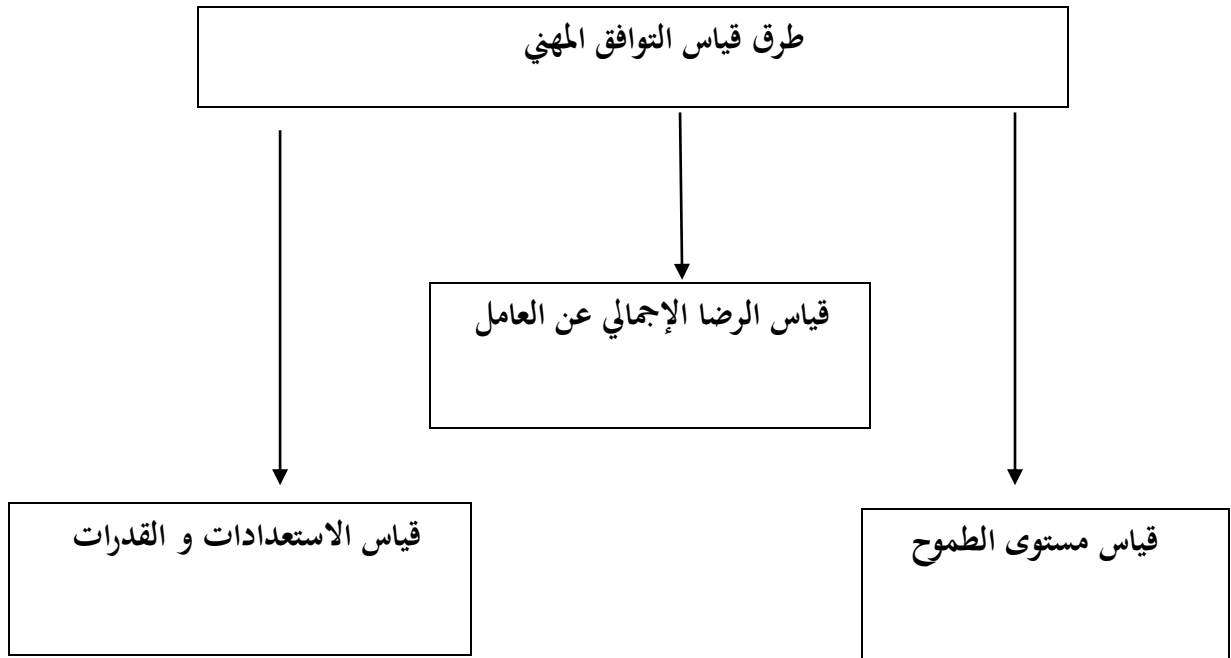
الأعمال و مدة بقائه في كل منها و مستوى كل منها و سبب تركه لكل منها ووسائله في إيجاد العمل و فترات تعطيله.

-محك للملائمة المهنية يمكن أن يقارن على أساسه مدى كون العامل مناسباً للعمل من حيث خصائصه كاستعداداته و ميولاته.

ولكي تستخدم هذه المقاييس لتحديد مدى توافق الفرد المهني، فإنه ينبغي أن يسبق ذلك دراسة نظرية و تجريبية لكل مقياس، لتقدير الوزن الذي يجب إعطاؤه له و غيره على حسب ما تفسر عنه الدراسة من كفاءة في الدلالة على مدى توافق الفرد المهني . طه (1983) . ص5

### شكل رقم (06) يوضح طرق قياس التوافق المهني

من إعداد الطالب الباحث



## 5 - تحليل عملية التوافق المهني:

تبدأ عملية التوافق بوجود دافع أو رغبة توجه السلوك نحو غاية معينة لإشباع هذا الدافع، ثم يظهر عائق يعترض هذا الفرد في تحقيق الهدف، هنا يمارس الفرد العديد من الحركات الانفعالية و ردود الأفعال المختلفة، للتغلب على هذا العائق و عندما يتمكن الفرد من تحقيق هذا العائق الذي يشبع دافعه تتم عملية التوافق، و يشير علماء النفس إلى انه كلما أشبعت حاجات الفرد لن يحتاج إلى عملية التوافق في المحيط الذي يعيش فيه سلام (2014). ص155، و على هذا الأساس توجد خطوات رئيسية في عملية التوافق و هي:

-وجود دافع يدفع الإنسان إلى هدف خاص.

-وجود عائق يمنع من الوصول إلى الهدف و يحبط إشباع الدافع.

-قيام الإنسان بأعمال و حركات كثيرة للتغلب على العائق.

-الوصول في الأخير إلى حل يمكن من التغلب على العائق و يؤدي إلى الوصول للهدف وإشباع الدافع. كمال

احمد(1999). ص42.

## 6- عوامل التوافق المهني:

بالرغم من أن الكثير من الناس يستطيعون أن يشبعوا الكثير من حاجاتهم و دوافعهم الفيزيولوجية و الاجتماعية، لكن يجب أن نعترف بأن بعض من هذه الدوافع القوية التي لم يستطع الفرد أن يهيأ لها الإشباع التام. إن هناك بعض العوائق و العقبات العنيفة التي تحول بيننا و بين إشباع بعض حاجاتنا الضرورية و تدفع الفرد في بعض الأحيان إلى تقبل حلول توافقية أقل إشباعاً لحاجاته أو لسلوك يتعارض مع قيم المجتمع و معاييرها، فيكون ذلك انحرافاً أو شذوذاً و من الممكن أن نميز بين نوعين من العوائق هما: الإحباط و الصراع.

- أ- 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. محمد جبل (2000).

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

#### ب- العقبات البيئية:

إن العقبات البيئية المادية و اللامادية تعتبر من المصادر الرئيسية التي يمكن أن تحبط دوافع

الإنسان، وهي عقبات متعددة بحيث لا يمكن حصرها، نظرا لما تحتويه هذه البيئة من عوامل فيزيقية

كالمرتفعات و المنخفضات و الجبال و البحار و الأنهار و الطقس و عوامل لا مادية كالقواعد النظم

والقوانين... الخ.

ج- العقبات الشخصية والذاتية : 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.

2- الصراع :يشير مفهوم الصراع إلى موقف يكون لدى الفرد فيه الدخول في نشاطهم 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 ومعايير المجتمع التي تقع حائلا دون إشباعها.

محمد جبل (2000). ص 21

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 التآزم النفسي وعدم التوافق.

#### 7- علاج مشكلات التوافق المهني:

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

#### 7-1- إتباع الطرق العلمية في الاختيار، التوجيه والتكوين:

إن إتباع الطرق العملية لاختيار لأداء الأعمال التي تتناسب و قدراتهم، سوف تؤدي بلا شك إلى توافق هؤلاء العمال في أداء أعمالهم، كما أن التوجيه و التكوين له طرقه و نظرياته و وسائله التي تتواءم مع التطور التكنولوجي للآلات المستخدمة في العمل و لا شك أنه بإتباع الطرق العلمية في التعامل مع مثل هذه الأمور، يسهم بقدر كبير في توافق العامل مع عمله.

#### 7-2- الإرشاد النفسي والاجتماعي :

سيساعد الإرشاد النفسي العامل عن طريق تشجيعه للتعبير عن انفعالاته لاستخراج المشاعر السلبية (كالعداء، الغضب) و المؤثرات والدوافع والعدوانية، إذ أن العامل يتردد في التعبير عن مشاعره لزملائه أو مشرفيه و ينتج عن ذلك قمع هذه المشاعر و تراكمها و خطورتها.

و تنتج عن تعبير العامل عن هذه المشاعر و الانفعالات بعض الراحة و الخلاص من القلق، و يستطيع مواجهة مشكلاته بهدوء و اتزان كبير كما أن الإرشاد النفسي يساعد العامل على التعبير عن مشاعره و مشكلاته بإمكان التصدي لها وعلاجها.

و لا يتوقف الإرشاد النفسي عند مساعدة العامل و على معالجة مشكلاته بنفسه فحسب، ولكن يجعله أكثر قدرة على معالجة مشكلاته اللاحقة بطريقة طبيعية دون الحاجة إلى المساعدة. عويضة (1996). ص172.

### 7-3- الخدمات الاستشارية :

قد يحتاج العامل إلى خدمات مختلفة فإذا لم يستطع الحصول عليها فإنها تكون سببا في شعوره بالقلق و سوء التكيف مع بيئته، و هذه الخدمات تحتاج لخبرة أشخاص مختصين.

### 7-4- توفير بيئة مناسبة للعمل :

يستوجب على إدارة المصنع أن توفر بيئة العمل المناسبة للعامل لتأدية عمله على أحسن وجه مثل تزويده بالأدوات والموارد المناسبة التي تساعد على إشباع حاجاته المختلفة، بالإضافة إلى توفير الظروف الفيزيائية المناسبة للعمل من حيث الإضاءة، التهوية الضوضاء... الخ.

و أن الاهتمام بالأنشطة، الخدمات الاجتماعية، الثقافية، الترفيهية، برامج الرحلات، الحفلات، خدمات الإسكان و تكريم العاملين الممتازين و الاعتناء بهم، كذلك إنشاء النوادي الخاصة للعمال في هذه المصانع لمزاولة كافة الأنشطة في أوقات فراغهم، و كذلك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و مجاملة العمال في المناسبات و الاهتمام بهم، و طرق الإدارة الديمقراطية وغيرها تصفي مناخ عمل مناسب و يسهم أيضا في حل مشكلات سوء التوافق المهني.

### 8- نتائج التوافق المهني:

- القدرة على تحمل الفشل.



-الاعتماد على الذات و القدرة على اتخاذ القرارات.

-استبصار نحو الوظائف و مشكلاتها و التفكير الإيجابي و البناء حول العمل.

-نزعة أقل نحو تدمير الذات أو العدوان اتجاه الآخرين.

• -الشعور بالتفاؤل و الثقة بالنفس.

-تولد المنافسة في العمل و الرغبة في الترقية باستحقاق أو الشعور بالانتماء للجماعة والرغبة في تحمل المسؤولية.

-الرغبة في اكتساب الخبرات الجديدة و تعلم المهارات و المعارف.

-الشعور بالرضا و الإرضاء الوظيفي لدى العامل . عويسي (2003) . ص22.

## 9-سوء التوافق المهني:

### 9-1-تعريف سوء التوافق المهني:

«هو عجز العامل عن التكيف السليم لظروف عمله المادية أو لظروفه الاجتماعية، الأمر الذي

يجعله غير راض عن عمله و غير مرضي عنه و بأنه فشل الفرد وفي التكيف مع المناخ المهني الذي يتواجد فيه

العامل، نظرا لظروف نابعة من الفرد» عبيد (2000) . ص64 .

### 9-2-أسباب سوء التوافق المهني :

منها أسباب عديدة تكمن وراء ظاهرة سوء التوافق المهني لدى العاملين ومن أهمها ما يلي:

- أسباب تعود للعامل نفسه: مثل عدم الشعور بالأمن و الحساسية الزائدة و الخوف و الإنهاك ك و

القصور الإدراكي والإكثار من الأخطاء والحوادث والتمرد والإسراف في الشكاوي و اختلال الصحة النفسية،

نتيجة لعواقب كثيرة ومن أهمها الإحباط الشديد نتيجة وجود عقبات وحوازر.

-أسباب تعود للعامل: مثل سياسة التكوين و التوظيف شخصيات مادية و معنوية، المدربين و المشرفين

و المحيطين به و سياسة الترقى و الأجور وعدم وجود تعليمات واضحة وكثرة الاحتكاك بالزملاء و الرؤساء و المرؤوسين.

–أسباب تعود للبيئة: تتعلق بظروف البيت الغير ملائمة و مرض أحد أفراد العائلة وسوء الحالة المالية والسكن

البعيد و الغير مناسب و الصراعات داخل الأسرة.

ويلاحظ أن الشعور بالتعب يعد من العوامل المؤثرة على التوافق المهني و التي تؤدي إلى سوء التوافق و خاصة

بالنسبة للأعمال النمطية و المتكررة، حيث يتسبب التعب بانخفاض الإنتاجية أو الكفاية أو القدرة في الاستمرار

على العمل بسبب ما بذل من طاقة من قبل إنجاز العمل، و يتمثل ذلك في إحساس العامل بالتعب بصورة

متزايدة بعد الاستمرار في العمل لمدة طويلة، هذا و يمكن أن يكون التعب جسميا أو عضليا أو عقليا أو عصبيا

أو حسيا.

أما الملل فهو حالة نفسية تصيب الفرد نتيجة قيامه بنشاط تنقصه الدافعية أو استمرار الفرد في

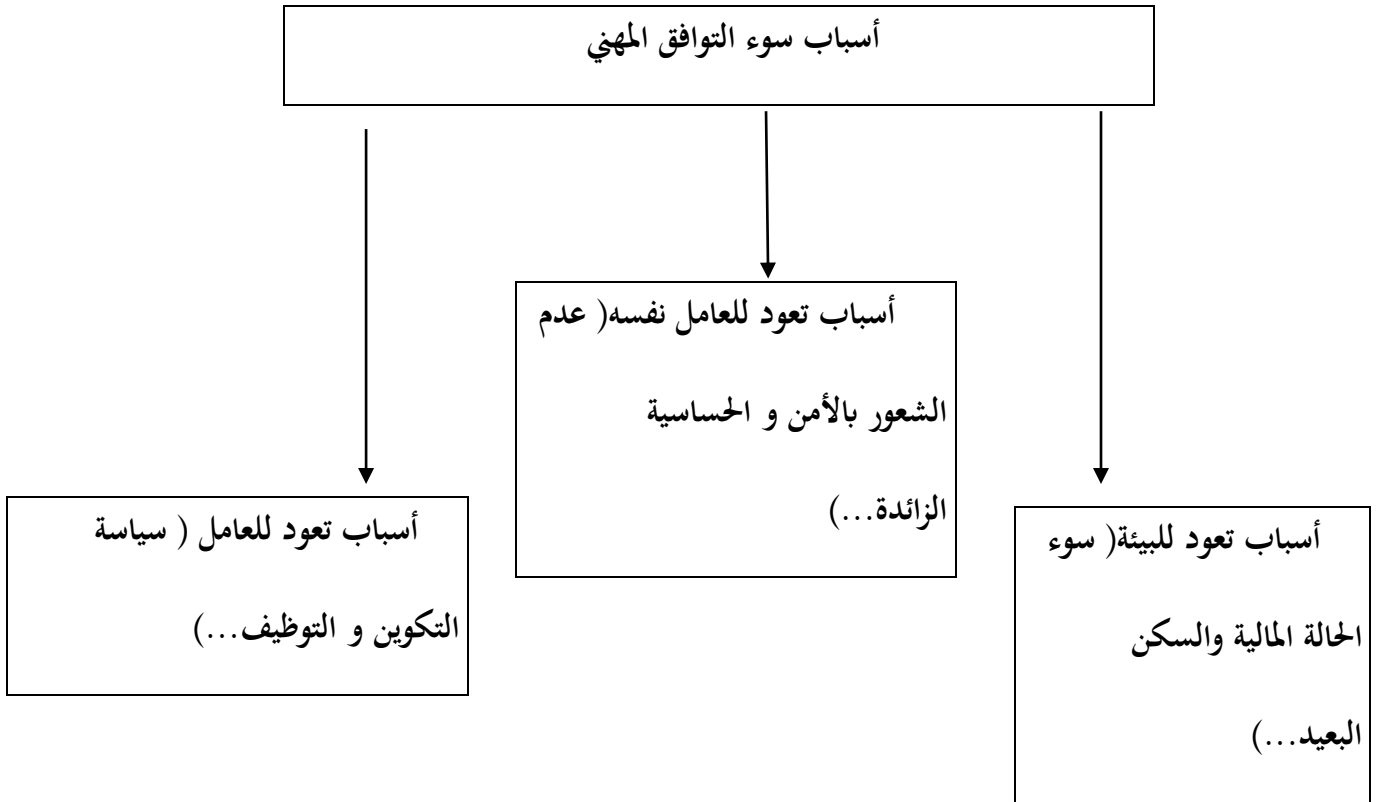
موقف لا يميل إليه، وينجم عن ذلك كراهية العامل للاستمرار في النشاط أو الموقف و ضعف الاهتمام بيه، كما

أن التعب يؤدي إلى سرعة الإحساس بالتعب، عند الاستمرار في العمل الذي لا يميل إليه الفرد ولهذا فإن كل من

التعب و الملل سبب ونتيجة. القاسم (2001) ص50.

الشكل رقم (07) يوضح أسباب سوء التوافق المهني

## من إعداد الطالب الباحث



### 9-3- مظاهر سوء التوافق المهني :

مظاهر متعددة لسوء التوافق المهني تعكس الرضا و الإرضاء الذي سبق الحديث عنهما و نذكر منها ما يلي :

- قلة الإنتاج من ناحيتي الكم و الكيف.

- الإكثار من الحوادث و من الأخطاء الفنية.

- إساءة استخدام الآلات و الأدوات و المواد الخام كما قد يسرق منها أيضا.

- اللامبالاة و التكاسل . عوض (2000) . ص 17 .

- الإسراف في الشكاوي، التمرد، المشاغبة.

- كثرة الاحتكاك بالزملاء و الرؤساء و المرؤوسين.

- عدم إطاعة تعميمات المصنع أك الشركة.

-تحريض الزملاء على الشكوى من المكائد و نظام العمل و الترحيب بحركات التمرد و التدمير.

رشوان(2014) . ص249 .

-حالات القلق والتوتر الانفعالي و الاكتئاب و التعب و الملل.

-دوران العمل، الاستقالة ... الخ.

إن سوء التوافق المهني درجات و مستويات شتى تخدم في شدتها و حدتها، و إذا كان سوء التوافق عنيفا انعكس

تأثيره على المصنع و الإنتاج، و ينعكس أيضا في علاقات العامل الإنسانية، و الاجتماعية المحيطة. عبد الرحمان

(2009) . ص27 .

خلاصة الفصل:

إن التوافق المهني هدف تنظيمي تسعى إليه المنظمات ما يعكس البحث في مصادر التوافق المهني للفرد المختلفة باختلاف أنماط المهنية وطبيعتها وأنشطتها، إضافة إلى عديد العوامل التي تساهم في نقص أو زيادة مستوى توافقه الفردي، بعضها يتعلق بمستوى العمل و متطلباته و البعض الآخر يتعلق بشخصية الفرد ذاته، فالعلاقة مع الزملاء و الرؤساء و الفروق المرتبطة بالعمل أصبحت كلها عوامل مهمة في تحقيق التوافق المهني ، حيث أشارت الدراسات التي أجريت في هذا الميدان بأن عدم توافق الفرد مع مهنته قد يعود إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة أو إلى عدم القدرة على تحقيق توقعات الآخرين و كل الأساليب الإدارية غير الملائمة وزيادة حجم العمل وعدم الرضا عن الحوافز المادية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء، لذا أصبح التوافق المهني من أهم الوسائل التي تحقق بها المنظمات المتقدمة أهدافها في تنمية العلاقة بين المنظمة و العاملين بها و دراسة لأنشطتها من خلال فهم سلوكيات عاملها و التنبؤ بها وضبطها مستقبلا.

بعد التطرق للتوافق المهني و إمامنا لبعض جوانبه يمكن القول بأنه لا بد على المنظمة السعي لتحقيق التوافق للعمال ، من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم المختلفة كالعمل على خفض حالات القلق و التوتر و الإحباط التي يتعرضون لها أثناء العمل، وتوفير بيئة عمل ملائمة لضمان سلامتهم و تكيفهم و انسجامهم معها، وهذا لن يتأتى إلا بتفعيل التكوين داخل المنظمة و الذي يضمن تحقيق العمال مهنيًا مع ما يقومون به، و بذلك تحقيق نتائج إيجابية كالرضا والإرضاء في العمل.

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث :

منهجية البحث

والإجراءات الميدانية

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة، بحيث لا يمكن لأي باحث أن يستغنى عنه، فالعمل المنهجي المنظم بإمكانه أن يترجم معظم أهداف البحث، ويمكن إرجاع هذه الأهمية إلى المنهج الذي تم الاعتماد عليه، وعينة الدراسة ونوع الأدوات التي تساعد الباحث على جمع المعلومات.

وقد جاء هذا الفصل لتوضيح ذلك، حيث يحتوي على الإجراءات المنهجية من خلال عرض لطبيعة المنهج المطبق في البحث، بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة والأدوات العلمية المستعملة.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بزيارة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة و المنشآت الرياضية في دائرة زربية الوادي . للوقوف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة الدراسة وعلى مدى استعدادهم واستعداد المسؤولين عنهم للتعاون معنا، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية قمت بمقابلة بعض الإداريين من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي له صلة بموضوع الدراسة والحصول على معلومات كافية عن مجموع الإداريين داخل المنشآت بغية تشخيص وجمع المعلومات التي ترتبط بموضوع الدراسة وضبط الإشكالية وتحديد المنهج المستخدم، ومن نتائجها ملاءمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب لإجرائها، وقد تم حساب الشروط السيكمترية لأداة البحث على هاته العينة المكونة من 10 إداريين حيث قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرومباخ الذي أكد ثبات الأداة كما قمنا بجذره لمعرفة الصدق الذاتي للأداة.

## 2- المنهج المتبع:

المنهج يعني مجموعة الأسس والقواعد التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقيقة أي أنها الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته المشكلة لاكتشاف الحقيقة. وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها ويتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية حيث يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها.

## 3- مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع الدراسة: «المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات

الصلة بالمشكلة المدروسة» . (عبد الله النوح، 2010، ص78)

ومجتمع بحث هذه الدراسة يتمثل في مجموع العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة و بعض المنشآت الرياضية التابعة لها والمقدر عددهم ب 132 موظفا موزعين على مختلف مصالح ووحدات وأقسام مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها ، حيث قمنا بتطبيق الاستمارة على العمال الذين خضعوا لعملية التكوين داخل المؤسسة خلال سنتي (2021/2022)، وذلك بالاعتماد على المسح الشامل للمبحوثين، والمقدر عددهم 60 عاملا.



#### 4- عينة البحث:

من أجل الوصول الى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة مسحية وشملت إداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة و بعض المنشآت الرياضية التابعة لها وكان حجم العينة 60 اداري.

#### 5- مجالات البحث:

**المجال البشري:** 60 إداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة و بعض المنشآت الرياضية التابعة لها  
**المجال المكاني:** مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة و بعض المنشآت الرياضية التابعة لها  
**المجال الزمني:** في الفترة الممتدة من 10 فيفري إلى 15 افريل.

#### 6- متغيرات البحث:

**المتغير المستقل:** التكوين

**المتغير التابع:** التوافق المهني

#### 7- أداة البحث المستخدمة:

هي مجموعة من الأدوات التي تمكن الباحث أثناء استخدامها من الحصول وجمع عدد كبير من المعلومات حول موضوع الدراسة، ويتوقف جمع نتائج الدراسة عليها، لدي فإن استخدامها لا يتم بطريقة اعتباطية بقدر ما يتم وفق خطط مدروسة من الباحث ومجتمع البحث، فالغرض من الدراسة هو الكشف عن الدور الذي يلعبه التكوين أثناء الخدمة في التقليل من حوادث العمل، ومنه فقد اعتمد في الدراسة على الأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق.

#### أ- الملاحظة:

هي وسيلة من وسائل جمع البيانات والمعلومات، وهي تمنح للباحث فرصة مشاركة الظروف الاجتماعية السائدة في ميدان البحث « وهي أولى وأهم الأدوات في أي بحث وفي جميع المجالات تتطلبها معاينة مجتمع البحث وأفراد العينة، فهي تؤدي دور أساسيا في الحصول على المعلومات المرغوبة المتعلقة بالسلوك في المواقف المختلفة المراد تشخيصها » (كشروود، 1994، ص179)، وهي من العمليات الأساسية التي يستعين بها الباحث، تقدم وقائع وتتصل بالظاهرة المدروسة. ولقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة وساعدت على: - التعرف على مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها وظروف العمل، خاصة منها ما تعلق بالظروف الفيزيائية داخل مختلف وحدات مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها .

. - التعرف على المصالح والهياكل والأقسام بالإضافة إلى التركيبة البشرية وتوزيع العمال على مختلف المناصب.

- ملاحظة العمال في أماكن العمل.

### ب- المقابلة:

هي من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتعتمد على التفاعل اللفظي بين الباحث والمبحوث. والمقابلة هي: «حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، وعند ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات و الإدراكات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي والحاضر». (علي محمد، 1983، ص336)

فالباحث هو الذي يقوم بطرح الأسئلة على المبحوث، وهذا الأخير بدوره يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل الباحث، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على مقابلة مع مسؤولة الموارد البشرية، ورؤساء المصالح والمكاتب ، كذلك مع مستشاري الرياضة وقد تنوعت أسئلة المقابلة وهذا لتدعيم استمارة البحث.

### ج- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية لسهولة معالجتها بطرق إحصائية، «فهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على بيانات حول موضوع أو مشكل أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد». (زرزواني، 2008، ص123) لذا استعملت في هذه الاستمارة أسئلة مغلقة فقط واحتمالية (حيث تقدم اختيارات للمبحوثين)، وقد وزعت الأسئلة على المحاور كالتالي:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ضم 06 أسئلة.

**المحور الثاني:** تضمن أسئلة حول مدى اهتمام الشركة بالقيام وتنفيذ برامج التكوين ومدى تحقيقها الاندماج العامل في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة و بعض المنشآت الرياضية التابعة لها مع كل من البيئة المادية، الرؤساء والزملاء بمجموع 15 سؤال.

**المحور الثالث:** تضمن أسئلة لمعرفة الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بالمنشآت الرياضية ضم 10 أسئلة.

### د- الوثائق:

هي وسيلة توفر على الباحث كثيرا من الوقت والجهد، وتقدم له معلومات موثقة سابقة وانية وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض محاوره من الوثائق والسجلات الإدارية، ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات، فإما أن تكون البيانات المجمعة من السجلات والوثائق الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة أو المقابلة والملاحظة أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التفسير والتعليل، وإما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى». (زررواني، 2008، ص 233)

والوثائق في الدراسة الحالية ساهمت في:

- توضيح الهيكل التنظيمي مديرية الشباب والرياضة لولاية يسكرة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها وتوزيع الوظائف والأفراد على مختلف المستويات التنظيمية.
- تقديم بيانات متعلقة بالعدد الإجمالي المجتمع الدراسة وتوزيعهم على أقسام ومصالح وحدات وبعض المنشآت الرياضية التابعة .

## **8- الأسس العلمية المستخدمة للأداة:**

### **1- صدق الأداة :**

تعتبر درجات الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقياس والاختبارات وهو يتعلق أساسا بنتائج الاختبارات ( محمد حسن علاوي ، 1996، ص 321)

#### **الصدق الظاهري : صدق المحكمين**

يعني الصدق الظاهري إن الاختبار صادق في صورته الظاهرة ، بمعنى آخر ليس صادقا علميا وإحصائيا، ويدل المظهر العام لعباراته على انه مناسب للمختبرين ، وذلك بوضوح تعليماته وعباراته ومستويات الصعوبة في الاختبار .(ليلي السيد فرحات ، 2001، ص 122)

ومن اجل التأكد من الصدق الظاهري لدراستنا قمنا بعرضها عللا محكمين وهم دكاترة مختصين في مجال تخصصنا تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية، حيث تم إعطائنا نصائح حول محاور الاستبيان وتم تعديل النقائص واستخراج الاستبيان في صورته النهائية .

#### **الصدق البنائي :**

يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية بعبارات الأبعاد. (مجدي، 1998، ص61).

تم قياس الصدق البنائي عن طريق معامل الارتباط بيرسون

- معامل الارتباط المحور الأول = 0.894

- معامل الارتباط المحور الثاني = 0.895

- معامل الارتباط المحور الثالث = 0.89

نلاحظ أن قيم معامل الارتباط بيرسون عالية مما تدل على وجود علاقة موجبة بين كل محور مع الدرجة الكلية .

## 2- ثبات الاستبيان :

يقصد بثبات الاختبار قدرته على إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها إذ ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد (منسي، ص110).

بعد عرض الاستبيان على الدكاترة المحكمين وتعديله ، تم قياس ثبات الاستبيان عن طريق معامل ثبات كرومباخ  $\alpha$

- المحور الأول = 0.896

- محور برامج التكوين في اندماج العامل داخل مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها = 0.895

- محور توجد احتياجات تدريبية للموارد البشرية بالمنشآت الرياضية = 0.889

ويتبين لنا أن جميع معاملات الثبات عالية مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها عن طريق الاستبيان .

## 9 - أساليب معالجة وتحليل البيانات.

### 1- الأسلوب الكمي:

هو أسلوب تكميم المعلومات والبيانات التي تم التوصل إليها، وترتيبها في جداول ثم تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيوولوجيا لقياس مؤشرات فرضيات موضوع البحث.

### 2- الأسلوب الكيفي:

هو تحليل وتفسير البيانات انطلاقاً من الوقائع وشواهد، وربط ذلك بما ورد من نظريات ومقاربات ودراسات سابقة أو مشاهدة بغرض معرفة صدقها الإمبريقي.

- عرض البيانات في جداول بسيطة
- تم استخدام النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة والتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين على جميع محاور الدراسة، تحسب النسب المئوية على النحو التالي:
- $$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$
- تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الإصدار 23

الفصل الرابع :

عرض وتحليل نتائج

البحث

تمهيد.

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق لمختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة

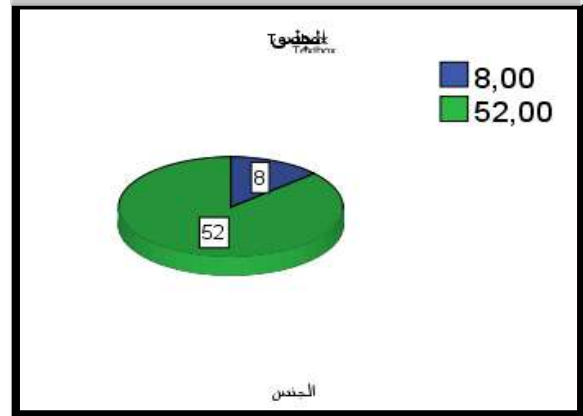
من مجالات البحث المكانية والزمنية والبشرية، وكذلك تحديد خصائص المجتمع المدروس وطبيعة العينة المأخوذة وخصائصها ، إضافة إلى تحديد الأدوات المنهجية المستعملة في جمع البيانات والمعطيات الميدانية سيتم في هذه الفصل الانتقال إلى القراءة السوسولوجية الأرقام الجداول، بتحليلها وتفسيرها حسب وقع الدراسة وما تم الإشارة إليه في الجانب النظري وذلك وفق إجراءات علمية.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسب المئوية %	التكرارات	الجنس الاحتمالات
86.7%	52	- ذكر
13.3%	8	- انثى
100%	60	المجموع

شكل رقم (08) يوضح توزيع المبحوثين حسب

الجنس



توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه عدد المبحوثين في مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية

التابعة لها هم ذكور بنسبة 86.7%، أما بالنسبة للإناث 13.3% وذلك راجع إلى طبيعة العمل التي تفرض

وجود العنصر الذكوري بكثرة خاصة في المنشآت الرياضية التي تسوجب توظيف ذكور بدرجة أولى لما يوجد في



المهام الشاقة كصيانة المنشآت الرياضية والعناية بمختلف مرافقها إلى إننا نجد مديرية الشباب والرياضة نوظف بعض

من الإناث خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية والمحاسبة .

- ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها تمتاز بوجود العنصر الذكري

أكثر من الإناث نتيجة إلى طبيعة العمل

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



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

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين ينحصر سنهم بين فئتين من 30 إلى أقل من 40 ]

ولمن 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبتي 30% و 33.3% على التوالي، أما العمال الذين تتراوح أعمارهم

ما بين 20 إلى أقل من 30 سنة فتمثل نسبتهم 26.66%، وهي متقاربة للفئة السابقة مقابل 6.06% من فئة

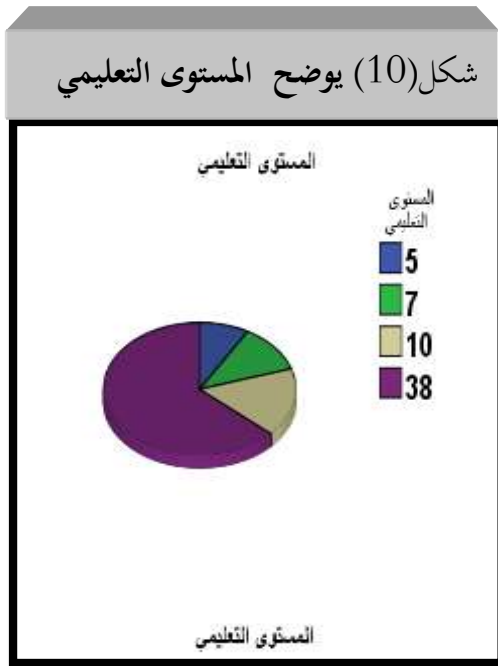
العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 50 و 60 سنة، إن هذه الإحصائيات تعكس تمثيل عنصر الكهول وتواجده

بكثر في مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها ، وتطبيق الخبرات الشخصية التي يتمتع بها

العمال الآن، نظرا لما يتميزون به من الجِد والمواظبة والخبرة والتجربة الواسعة نتيجة للأقدمية، كما إن فئة الشباب في أفراد العينة موجودة بنسبة جيدة وهذا يعني أن هذه الفئة هي الفئة المتوقع إنها تميل إلى تحسين معارفها فهي تحاول دائما إثبات وجودها والحفاظ على مكتسباتها وانجازاتها، وتقديم أقصى مجهوداتها للحفاظ على مكانتها في المنظمة.

- ومعنى ذلك أن مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها هم مزيج من الخبرة والطموح ، كما أن وجود التقارب بين الأعمار في مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها مجال الدراسة يساعد العمال على التوافق المهني والانسجام وبناء فرق عمل تتصف بالثقة والتعاون بين كافة عناصرها.

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



المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية %
ابتدائي	05	8.3%
متوسط	07	11.7%
ثانوي	10	16.7%
جامعي	38	63.3%
المجموع	60	100%

- توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 63.3% من المبحوثين هم من المستوى الجامعي و هذا قد يرجع إلى مدى وعي هذه الفئة بدور المستوى العلمي العالي في تحسين المستوى المهاري و الأدائي في العمل، كما أن مديرية الشباب والرياضة تسعى دائما إلى توظيف الأشخاص الحاصلين على الشهادات العليا وذلك لتحصيلهم العلمي والمعرفي في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية كما نجد أن نسبة 16.7% من عينة

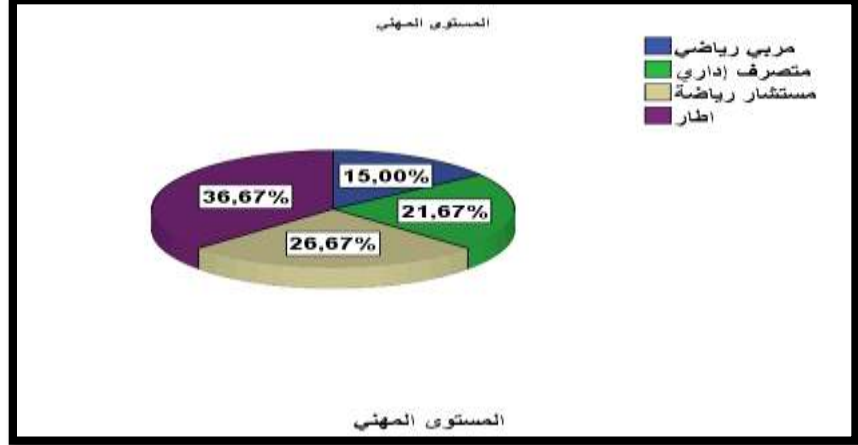
البحث هم من المستوى الثانوي حيث نجد أن مديرية الشباب والرياضة تستهدف هذه الفئة من اجل تكوينهم وتدريبهم في المجال الرياضي ، ونجد نسبة 11.7% و 8.3% من عينة البحث هم من المستوى المتوسط والابتدائي على التوالي .

- ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تستهدف المتحصلين على الشهادات العليا وذلك لتحصيلهم وحيازتهم على شهادات عليا من الجامعات أو المعاهد الشباب والرياضة وهذا كله من اجل توظيف خبراتهم ومعارفهم في تأدية المهام الموكلة لهم والوصول إلى تحقيق المنظمة لأهدافها المرغوبة.

- الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني.

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى المهني الاحتمالات
36.7%	22	إطار
26.7%	16	مستشار رياضة
21.7%	13	متصرف إداري
15%	9	مربي رياضي
100%	60	المجموع

## شكل رقم (11) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني



- توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن 36.7% من المبحوثين هم إطارات ويرجع ذلك إلى أن عملية تكوين الموارد البشرية تحتاج إلى موظفين ذو خبرة كبيرة في المجال الرياضي لمساعدة موظفي إدارة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومعارفهم وتأدية المهام الموكلة لهم على أكمل وجه ، كما نجد نسبة 26.7% هم مستشاري رياضة الذين يعملون على توجيه العمال ويحفزهم على تأدية مهامهم على أكمل وجه كما يساعدهم على تنمية مهاراتهم وزيادة معارفهم في مجال عملهم ، أما نسبة 21.7% نجد مصرف إداري و15% مربّي رياضي حيث يعملون على تأدية المهام الموكلة والحرص على تفادي الأخطاء أثناء العمل من أجل بلوغ الأداء المطلوب وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة من طرف الإدارة .
- ومنه نستنتج مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها أن الهيكل التنظيمي لها هو مزيج من إطارات ومستشاري رياضة ومتصرف إداري ومربي رياضي.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.



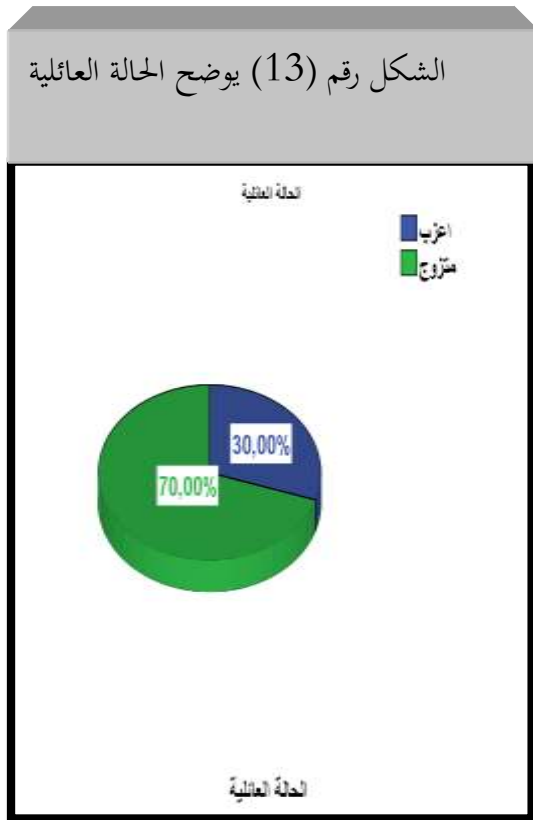
- توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين لديهم أقدمية الخدمة في مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها والتي تفوق 20 سنة تقدر نسبتهم 40% من مجتمع الدراسة ، يبين ثبات معظم العمال في مناصب عملهم، وهذا الثبات سعت إليه مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها من خلال تقديم حوافر مادية ومعنوية للعمال وكذا العمل على تقديم و وضع وإعداد كل ما من شأنه أن يضمن سلامة العمال ، وكذلك الإحساس بالأهمية من خلال حرص مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها على سلامة عمالها لما له من دور مهم في زيادة التوافق المهني للعمال ، فضلا عن الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في توجيه العمال الجدد الذين هم شباب يفتقدون إلى ذلك ، وفيما يخص المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم في العمل بين 05 و 10 سنوات تقدر نسبتهم 31,66% من المبحوثين، هذا ما يدل على وجود عمال أكفاء وذوي خبرة لبأس بها ، وهذا ما يضمن تبادل المعلومات والمهارات خاصة مع العمال الجدد واحتكاكهم بهم من أجل السير الجيد للعمل في مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها ، أما المبحوثين الذين تقل خبراتهم عن 05 سنوات فهم يمثلون نسبة 16,66% من مجتمع الدراسة .

- ومعنى ذلك أن مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها تسعى إلى الحفاظ على

مواردها البشرية العاملة، وتحرص على استقرارها في العمل وسلامتها أثناءه، وهي في ذلك توفر جميع

الشروط التي تضمن تكيفهم وتوافقهم مع العمل.

- الجدول رقم(07): يوضح الحالة العائلية



النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة العائلية الاحتمالات
30%	18	أعزب
70%	42	متزوج
/	/	مطلق
/	/	أرمل
100%	60	المجموع

- توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه إن أعلى نسبة سجلت هي 70% الممثلة في فئة المتزوجين

أما نسبة العزاب فقد قدرت بنسبة 30% من مجتمع الدراسة حيث نلاحظ إن فئة المتزوجين هي أعلى

نسبة ومن المعروف أن هذه الفئة هي أكثر التزاما وارتباطا بإعمالها نتيجة مسؤولياتها وواجباتها الأسرية وهذا ما ينعكس إيجابا على سلوكيات العمال وطرق أدائهم للعمال. وهو ما يعد مؤشرا إيجابيا على نفسية العامل داخل وخارج المنظمة فالاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي له تأثير على التوافق المهني للعمال من شأنه المساهمة في روح الانتماء . كما أن العائلة تساعد على التقليل من الضغوط النفسية التي قد يتعرض لها العمال نتيجة لعدة عوامل وأسباب (التعب. القلق . الملل .... الخ) ما يولد له روح معنوية عالية تساعد على الاندماج مع بيئة العمل.

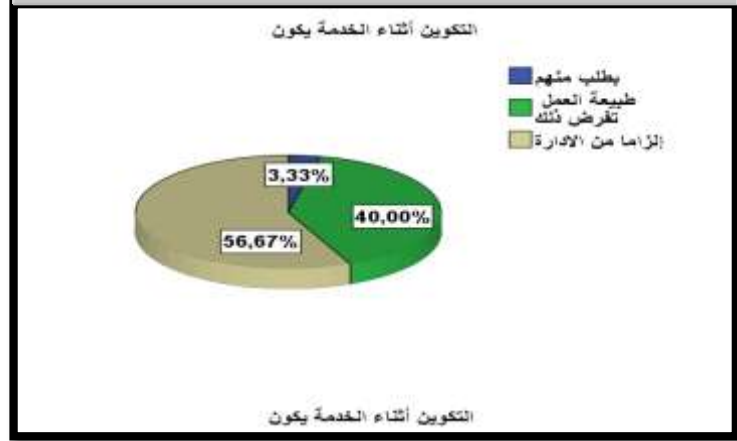
- أما فئة العزاب فقد أحصينا كما اشرنا سابقا إلى ذلك نسبة 30% وهي فئة تسعى إلى تحقيق الاستقرار المادي والترقية من اجل اكتساب مكانة اجتماعية .
- وفي الأخير نستنتج أن الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل من اجل تلبية متطلبات وحاجيات الأسرة يرتبط بالاستقرار المهني والعائلي معا .

- محور برامج التكوين واندماج العامل في مديرية الشباب والرياضة .

الجدول رقم: (08): الجهة المسؤولة عن التكوين.

الجهة المسؤولة عن التكوين الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
إلزاما من مديرية الشباب والرياضة.	34	%56.7
طبيعة العمل تفرض ذلك	24	%40
يطلب منهم	2	%3.3
المجموع	60	%100

الشكل رقم(14) يوضح التكوين أثناء الخدمة



- توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن التكوين الذي تلقاه العمال كان إلزاما من المديرية ، و هو ما تعكسه نسبة 56,67% من المبحوثين الذين أكدوا ذلك، و هي أعلى نسبة ويرجع ذلك إلى كون المديرية تفرض على كل عامل الخضوع لتكوين، و ذلك بهدف تنمية إستعداداته وقدراته حتى

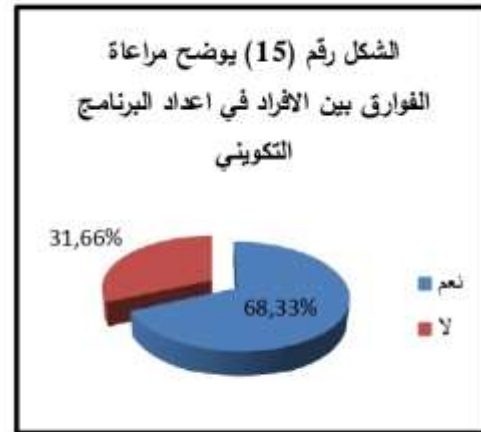
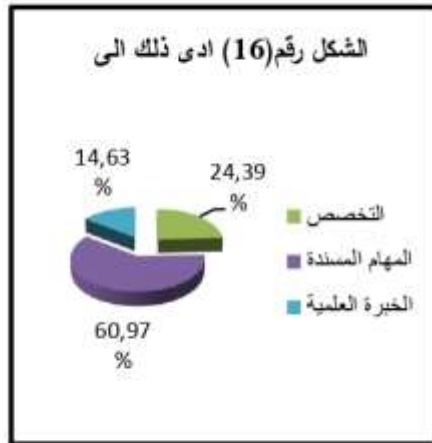


يتمكن من إنجاز عمله كما هو مطلوب، كما أن معرفة العامل بأسس وقوانين العمل ومختلف اللوائح المتعلقة بنظام سير العمل في المديرية يجعله مرتاح نفسيا وتتيح له أكبر فرصة ممكنة للتوافق الصحيح مع بيئة عمله، فالمبحوثين الذين تقدر نسبتهم 40% يرون أن التكوين الذي تلقوه كان بناءا على طبيعة العمل الذي يقومون به لأن أغلب الأعمال الموجودة في وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها و خاصة في قسمي الصيانة و الإحصائيات تتطلب تكويننا خاصا من أجل التمكن و القدرة على إنجازها ، كما أن إدارة المديرية تسعى للحفاظ على الخبرة الموجودة بها و التي يحوزها العمال القدامى في أعمال و تخصصات محددة ، حيث تراعي المديرية من خلال عملية التكوين ضرورة احتكاك المتكويين مع العمال القدامى من ذوي الخبرة و المهارة و يكون ذلك أثناء القيام بالعمل.

و معنى ذلك أن مديرية الشباب والرياضة تولي اهتماما لعملية التكوين باعتباره أهم استثمار في أهم عوامل إدارة الموارد البشرية، وعليه فعملية التكوين التي تقوم بها مديرية الشباب والرياضة عملية ضرورية وأساسية يتم من خلالها تمكين العمال على أعمال المديرية ، وزيادة توافقهم معها.

الجدول رقم (09):مراعاة الفوارق بين العمال في إعداد البرنامج التكويني.

النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئات	المبحوثين الاحتمالات
%68,33	41	/	/	المستوى التعليمي	نعم
		/	/	السن	
		%24,39	10	التخصص	
		%60,97	25	المهام المسندة	
		%14,63	06	الخبرة العلمية	
		/	/	المهارات المتوفرة	
%31,66	19	لا			
% 100	60	المجموع			

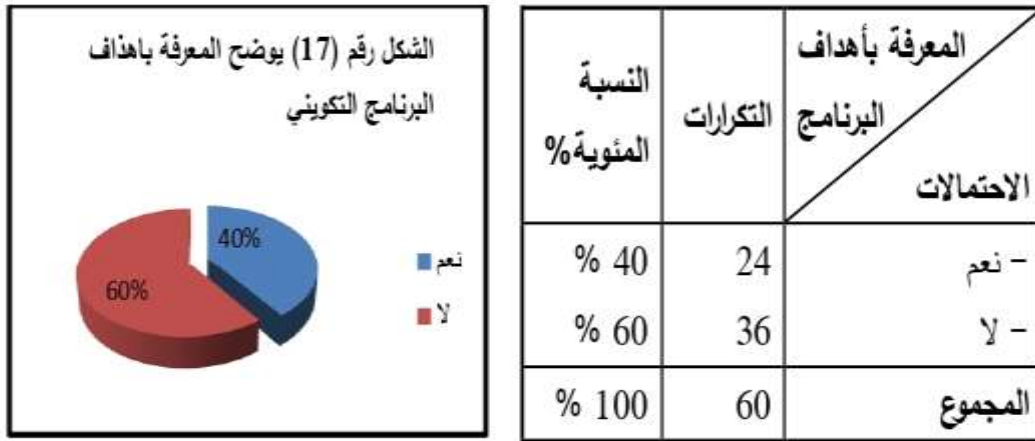


- توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه على أن أغلب المبحوثين يرون بأن مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها تراعي الفوارق بين الأفراد في إعداد البرنامج التكويني بنسبة %68,33 أي أنها تحدد مجموعة من المعايير والشروط والأسس التي يتم وفقها اختيار العمال المتكويين دون سواهم وهذه الشروط متمثلة حسب آراء المبحوثين، حيث تقدر نسبة %60,97 من العمال يرون أنه من أسس اختيار وتصنيف المديرية للمتكويين تكون على أساس المهام المسندة، أما العمال الذين أجابوا على أساس التخصص فتمثل نسبتهم %24,39 بالإضافة إلى نسبة %14,63 التي تشير إلى

العمال الذين يرون أن الخبرة العملية من بين الأسس في إعداد البرنامج التكويني، لأن اختلاف المستويات الإدارية والفنية للعمال ومختلف مستوياتهم التنظيمية تعتبر من المعايير في عملية التكوين.

- ومعنى ذلك أن مديرية الشباب والرياضة تهتم بمراجعة الفوارق بين الأفراد في إعداد البرنامج التكويني، والحرص على تكوين من يحتاجون إلى ذلك في عملهم الحالي أو على عمل آخر مستهدف كما تعتمد المديرية على قواعد رئيسية و معايير موضوعية في إعداد البرنامج التكويني، وهذا ما يساهم في تفعيل عملية التكوين و القضاء على مشكل عدم التوافق المهني فهي تسعى إلى توفير جو يسوده التفاهم والتجانس بين العمال.

#### الجدول رقم (10): المعرفة بأهداف البرنامج التكويني.



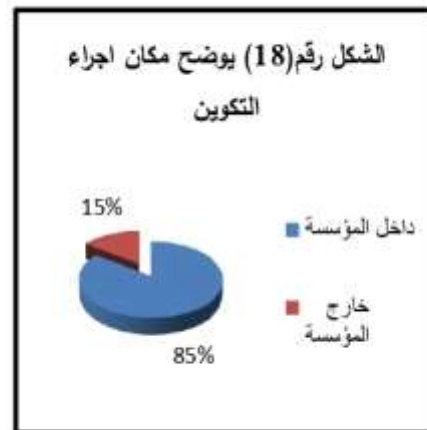
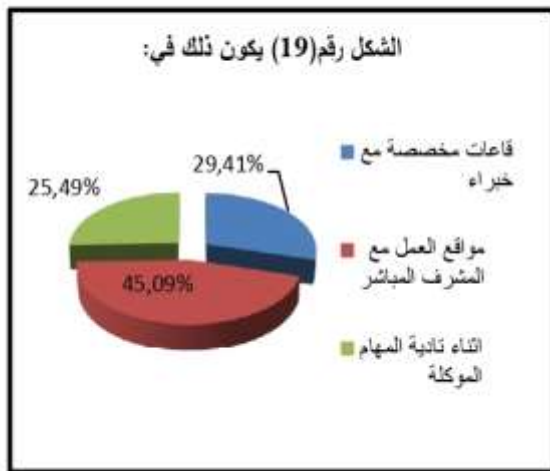
- توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن اغلب العمال المبحوثين في وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها ليس لهم علم بأهداف البرنامج التكويني بنسبة 60%، بينما نجد نسبة 40% من العمال الذين لهم معرفة بأهداف البرنامج ويرجع ذلك إلى إنفراد إدارة مديرية الشباب والرياضة باتخاذ القرارات في إعداد البرنامج التكويني و صياغة أهدافها لما يخدمها خاصة، كما أن إعداد البرنامج التكويني يتم من طرف إدارات المديرية دون غيرهم من عمال المديرية والذين يكتفون بتنفيذ الأوامر فقط وذلك نظرا لمستواهم التعليمي الذي لا يسمح لهم بالمشاركة في وضع أهداف هذا البرنامج، وأن التكوين يكون إلزاما من طرف المديرية والتي تسعى من ورائه إلى تمكين العمال

من طرق وأساليب العمل لضمان المحافظة على الآلات ومعدات العمل وبالتالي تحقيق أهداف المديرية بالدرجة الأولى.

و معنى ذلك أن مديرية الشباب والرياضة تسطر أهداف البرنامج التكويني وفقا لما يتناسب مع احتياجاتها و متطلباتها.

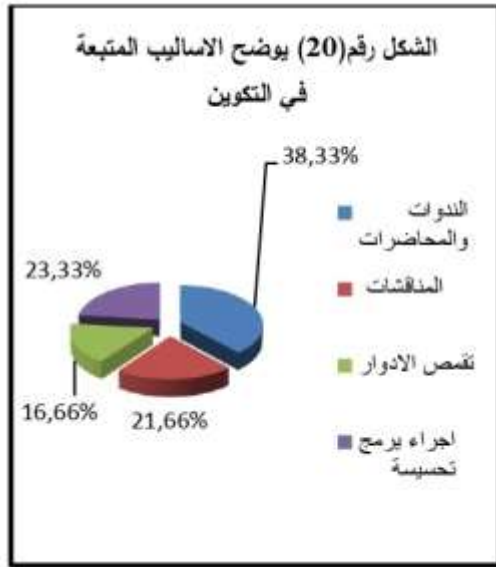
الجدول رقم (11): مكان إجراء التكوين.

النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئات	مكان إجراء التكوين الاحتمالات
%85	51	%29,41	15	قاعات مخصصة مع خبراء	داخل المؤسسة
		%45,09	23	مواقع العمل مع المشرف المباشر	
		%25,49	13	أثناء تأدية المهام الموكلة	
		/	/	ورشات مخصصة	
%15	09				خارج المؤسسة
%100	60				المجموع



توضح البيانات الكمية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يتم تكوينهم داخل مديرية الشباب والرياضة بنسبة 85% وانه يتم في مواقع العمل مع المشرف المباشر وهذا بنسبة 45,09% حيث نجد بأن المديرية تعتمد على المشرفين المؤهلين لتكوين العمال، وتكمن الميزة الأساسية لهذا النوع من التكوين في الاتصال بالعمل، التفاعل المباشر، تبادل المعلومات، الحصول على النصائح والإرشادات مباشرة في نفس موقع العمل وليس في مكان آخر بهدف زيادة توافقه مع العمل الذين يقوم به، كما نجد نسبة 29,41% من العمال المبحوثين الذين أشاروا إلى أن التكوين يتم إجراءه في قاعات مخصصة مع خبراء يشرفون على توجيه العمال وتعليمهم على كيفية تطبيق المعلومات والقيام بالعمل والواجبات المطلوبة على أكمل وجه ، أما العمال الذين كانت إجاباتهم بأن التكوين يكون أثناء تأديتهم للمهام الموكلة تقدر نسبتهم بـ 25,49% والذي يضمن بدوره الاستيعاب الجيد للمعلومات في ظل الممارسة الآنية للمهام الموكلة لهم، ويرجع السبب في تكوين العمال داخل المديرية إلى طبيعة العمل وظروفه التي لا تسمح للعامل في كثير من الأحيان بمغادرة مكان العمل والتغيب عن العمل ، وترك عائلاتهم و تغيير مكان إقامتهم لفترة معينة، و بقاءه بالقرب من عائلته التي تعد عامل أساسي في رفع معنوياته وتقديم الدعم والمساندة له وهو ما يجعله متوافقا مع عمله.

وعليه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها تهتم بالتكوين الداخلي لعمالها حتى تضمن استقرارهم وزيادة انتمائهم وتوافقهم مع بيئة العمل، هذا وبالإضافة إلى التكوين داخل المنظمة يمكنها من ادخار الأموال المخصصة للتكوين الخارجي وتوظيفها في احتياجات أخرى.



النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
38,33%	23	- الندوات والمحاضرات
21,66%	13	- المناقشات
/	/	- المباريات الإدارية
16,66%	10	- تقمص الأدوار
23,33%	14	- إجراء برامج تحسيسية
100%	60	المجموع

الجدول رقم (12): الأساليب المتبعة في التكوين.

تبين البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أكثر الأساليب استعمالاً في عملية التكوين هي الندوات والمحاضرات بنسبة 38,33%، لكونه يمتاز باللقاء المباشر بين المحاضر والمتكون حيث يتفاعلون فيما بينهم بشكل إيجابي فحسن الاتصال يزيد من درجة التفاعل والاحتكاك بين الرئيس والعمال ما يضمن استقصاء المعلومات وتخزينها في الذاكرة وتمثيلها فيما بعد سلوكياً ، يليها أسلوب إجراء البرامج التحسيسية بنسبة 23,33% والتي تتم من طرف خبراء مديرية الشباب والرياضة وهذا لتوعية العمال ومدتهم بمختلف المعلومات حول موضوعات التكوين بالشرح لتثبيت الأفكار وطرق الأداء والعمل السليم وترسيخها في أذهانهم، و نسبة 21,66% تمثل أسلوب المناقشات والذي يفتح لهم المجال لتبادل الآراء والأفكار وتبادل وجهات النظر في تحديد المشكلة موضع الدراسة ، وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول لها والوصول إلى اتخاذ قرارات محددة بشأنها، حيث يشعر المتكونين بأنهم طرف فاعل في العملية التكوينية وان لديهم آراء وأفكار قيمة ونافعة تمكنهم من التباهي والشعور بالافتخار أمام بعضهم البعض ، و أخيراً نجد نسبة 16,66% من المبحوثين الذين إختاروا أسلوب تقمص الأدوار لكونه أسلوب تطبيقي يتم مباشرة في موقع العمل بحضور المكون حيث يوضع العامل في مواقف مختلفة وبطلب منه

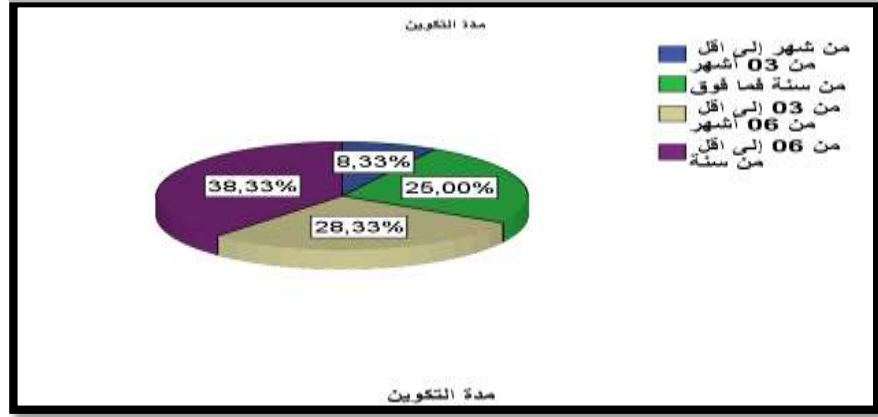
التعامل مع هذه المواقف وتصحيح الأخطاء من طرف المكون في كل مرة ، حتى يترسخ الأداء الأمثل للعمل وهو أسلوب ضروري لاكتساب مهارات في التعامل مع المواقف مختلفة في بيئة العمل.

ومعنى ذلك أن مديرية الشباب والرياضة تعتمد أثناء عملية التكوين مجموعة من الأساليب المختلفة منها ما هو نظري ومنها ما هو تطبيقي الهدف منها زيادة انسجام العمال مع المهام المسندة إليه.

الجدول رقم (13): مدة التكوين.

النسبة المئوية %	التكرارات	مدة التكوين الاحتمالات
8.3%	5	من شهر إلى اقل من 03 أشهر
28.3%	17	من 03 إلى اقل من 06 أشهر
38.3%	23	من 06 إلى اقل من سنة
25%	15	من سنة فما فوق
100%	60	المجموع

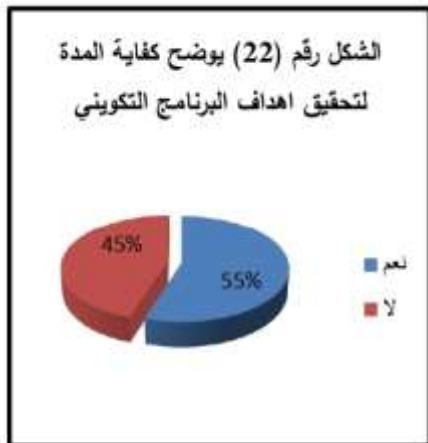
الشكل (21): بوضوح مدة التكوين



- توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين خضعوا لتكوين في مدة تتراوح من 06 إلى أقل من سنة بنسبة تقدر 38.3%، كما نجد نسبة 28.3% من العمال المبحوثين الذين خضعوا للتكوين في مدة من 03 إلى أقل من 06 أشهر، بالإضافة إلى وجود فئة من العمال الذين كانت المدة التي استغرقوها في التكوين من سنة فما فوق والمقدرة نسبتهم ب 25% ونسبة 8.3% من شهر إلى أقل من 03 أشهر، وقد اختلفت المدة المستغرقة في عملية التكوين نتيجة اختلاف الاحتياجات التكوينية فكلما كانت الاحتياجات التكوينية كبيرة زادت بذلك المدة المخصصة لعملية التكوين كما يعود السبب أيضا في تباين المدة المخصصة للتكوين إلى المواضيع التي سيتم معالجتها في هذا البرنامج وذلك حسب درجة التعقيد فيها والتي لا تتناسب مع المستوى التعليمي لبعض العمال.

أي أن مديرية الشباب والرياضة تقوم بتخصيص مدة تكوين العمال حسب احتياجات ومستلزمات كل فئة على اختلاف المستويات التنظيمية.

الجدول رقم (14): كفاية المدة لتحقيق أهداف البرنامج التكويني.



النسبة المئوية %	التكرارات	كفاية المدة لتحقيق الأهداف	الاحتمالات
55%	33	نعم	- نعم
45%	27	لا	- لا
100%	60	المجموع	



- تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين في مديرية الشباب والرياضة يرون أن مدة التكوين كافية لتحقيق أهداف البرنامج التكويني وتقدر نسبتهم 55% نتيجة لملائمة توقيت البرنامج وتوزيعه بين الفترات الصباحية والمسائية، ومنطقية المواد المعروضة والمقدمة في كل وقت، حيث يعتمد المكونون إلى تقديم المواد التكوينية والموضوعات التي تحتاج إلى تركيز أكثر وصفاء ذهني في الفترات الصباحية، وان إستعابه للبرنامج التكويني يجعله يشعر بالارتياح والطمأنينة خاصة جراء عمله بعد التكوين، فقد سمحت لهم المدة المخصصة للتكوين للاستفسار و السؤال عن كل الأمور والمشاكل التي يريدون إيجاد حلول لها، وهذا ما فتح لهم المجال للتعايش بين الزملاء والتعلم منهم، كما أتاحت لهم الفرصة لتطبيق المعارف مباشرة في مكان العمل، وكل هذا ساهم بدوره في انسجام العامل وتكيفه مع عمله ، الأمر الذي جعله متوافقا مع عمله ومع مختلف الظروف المحيطة به وخاصة مع زملائه نتيجة الاحتكاك المباشر طوال مدة التكوين هذا ما جعلهم متعاونين ومحبين لبعضهم البعض، أما نسبة 45% من العمال المبحوثين فهم يرون أن مدة التكوين غير كافية وغير منسجمة مع مقتضيات سير العمل وأنهم لم يتمكنوا من معالجة المشكلات التي يعانون منها أو التزود بالمهارات والمعلومات التي كانوا يطمحون إلى تعلمها من اجل تنمية قدراتهم فقد كانت هناك موضوعات حسب رأيهم ينبغي أن تمنح لها المزيد من الوقت لفهمها وتعلمها بشكل يحقق التطور الذاتي لهؤلاء العمال.

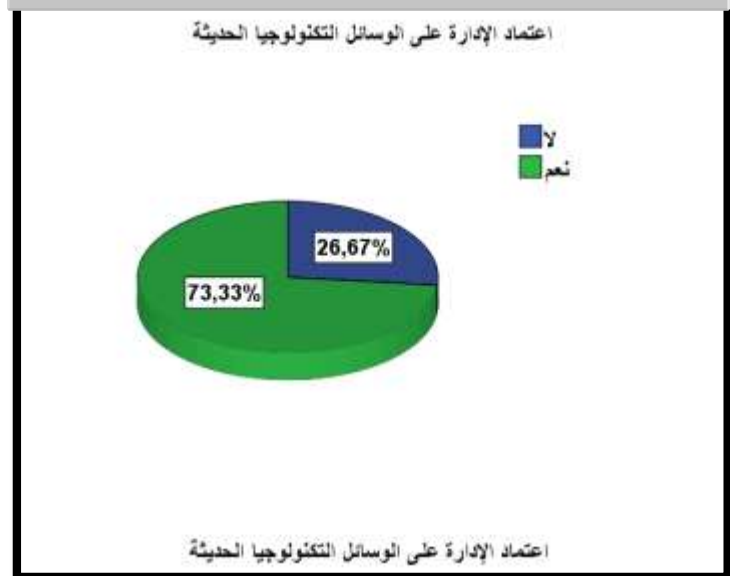
ومعنى ذلك أن مديرية الشباب والرياضة من خلال إجراء عملية التكوين تسعى وتحاول أن تكيف وتلائم مدة التكوين مع جميع العمال، لمحاولة الإلمام بأكبر قدر ممكن من الموضوعات المقترحة ومحاولة إرضاء الجميع حتى تضمن توافقتهم في مجال العمل.

الجدول رقم (15): اعتماد الإدارة على الوسائل التكنولوجية الحديثة

النسبة المئوية %	التكرارات	اعتماد الإدارة على الوسائل التكنولوجية الحديثة
		الاحتمالات
73.3%	44	نعم
26.7%	16	لا
100%	60	المجموع

الشكل (23): يوضح اعتماد الإدارة على الوسائل

التكنولوجية الحديثة



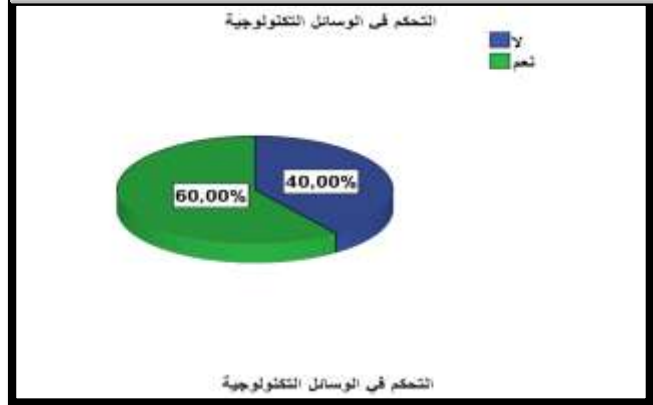
- تبين البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يرون بأن إدارة الموارد البشرية تعتمد وسائل تكنولوجيا حديثة وهذا بنسبة 73,33 % ويعود ذلك إلى محاولة الإدارة مواكبة مختلف التطورات من خلال تدعيم بيئة العمل بوسائل ذات تكنولوجيا وهذا ما وقفنا عليه ولاحظناه عند إجراءنا للدراسة الميدانية خاصة بالمركبات التابعة للمديرية ، فوجود وسائل تكنولوجيا في مديرية الشباب والرياضة يدفع العامل إلى الرغبة في التعلم ويشعره بالحماس من أجل العمل عليها، وتقديم المزيد من النشاط والعطاء لذلك فوجودها له أثر إيجابي على التوافق المهني للعامل، لكونها تثير دوافعه من أجل العمل وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف مديرية الشباب والرياضة وتحقيق مبدأ الفعالية اقل جهد، اقل وقت، اقل تكلفة).

ومعنى ذلك أن مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها تسعى لاستخدام المعدات التكنولوجية الحديثة والتي من شأنها أن ترفع من معنويات العمال وزيادة رغبتهم في العمل .

#### الجدول رقم (16): التحكم في الوسائل التكنولوجية

النسبة المئوية %	التكرارات	تحكم في الوسائل التكنولوجية الاحتمالات
60 %	36	نعم
40 %	24	لا
100 %	60	المجموع

## الشكل (24): التحكم في الوسائل التكنولوجية



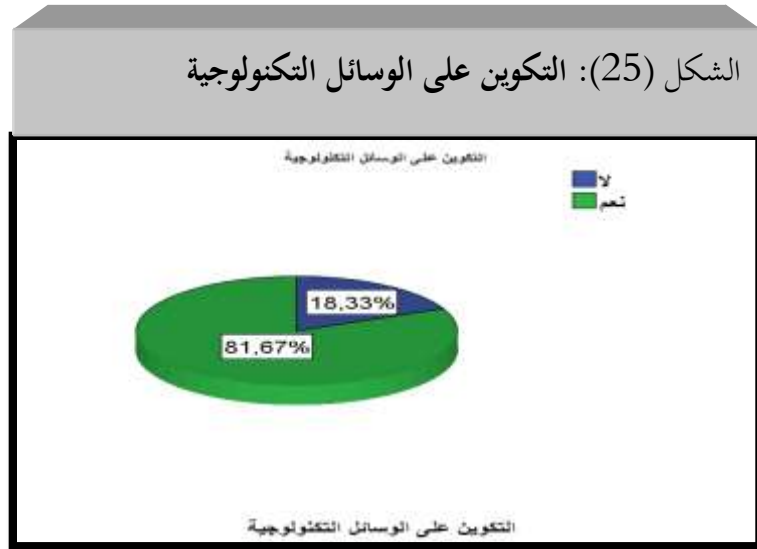
- ما يمكن ملاحظته من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 60% من مجتمع الدراسة قد صرحوا بقدرتهم على التحكم في الوسائل التكنولوجية التي يشتغلون عليها وهي أعلى نسبة، وذلك على اعتبار أن أغلب العاملين لهم أقدمية وخبرة طويلة في العمل داخل المديرية، وهو ما أتاح لهم ومكنهم من اكتساب مهارة على التحكم في الوسائل التكنولوجية المستعملة ، وذلك لأن طبيعة أغلب الوسائل التكنولوجية في مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها تتميز بأنها عادية ولا تتطلب مستوى عالي من التعليم للتحكم فيها الأمر الذي جعل العامل أكثر توافقا مع عمله نظرا لسهولة العمل عليها وعدم خطورتها، وفي المقابل يوجد من المبحوثين من صرح بأنه لا يستطيع التحكم في الوسائل التكنولوجية التي يشتغل عليها حيث أكد المبحوثون بنسبة 40%، أنهم غير متحكمين في الوسائل التكنولوجية ،

- وعليه فعمال مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها تحوز عددا كبيرا من العمال المتكويين و ذو خبرة في استعمال والتعامل مع الوسائل التكنولوجية ، والقدرة على التحكم والانسجام الجيد فيها أثناء العمل وهذا ما يزيد من درجة التوافق مع وسائل العمل.

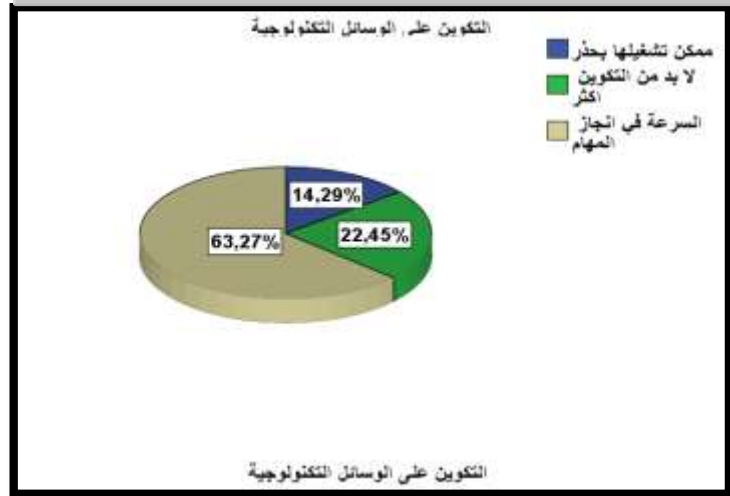
الجدول رقم (17): التكوين على الوسائل التكنولوجية.

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الفئات	المبحوثين الاحتمالات
%81.7	49	%14.3	7	ممكن تشغيلها بجذر	نعم
		%22.4	11	السرعة في انجاز المهام	
		%63.27	31	لا بد من التكوين أكثر	
%18.3	11	لا			
%100	60	المجموع			

الشكل (25): التكوين على الوسائل التكنولوجية



## الشكل (26): يوضح بعد التكوين أصبحت



- توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 81,66% من مجتمع الدراسة صرحوا بأنهم تكونوا على الوسائل التكنولوجية التي يستعملونها وهي أعلى نسبة، أما الذي أكدوا أنهم أصبحوا يقومون بإنجاز المهام المؤكدة لهم بسرعة بعد خضوعهم للتكوين المسبق كانت نسبتهم 63.27%، في حين تشير نسبة 22.45% من العمال المبحوثين لا بد من التكوين أكثر ، ، أما العمال الذين صرحوا بإمكان تشغيلها بحذر بلغت نسبتهم 14.29%.

في حين طالب 18,36% من المبحوثين بالتكوين أكثر على تلك الوسائل التي يشتغلون عليها لأن التكوين المسبق الذي حصلوا عليه كان غير كافي ، وقد أصبح أغلب العمال متحكمون في الوسائل التكنولوجية لوجود برامج تكوينية داخل مديرية الشباب والرياضة ، لكون التكوين عملية أساسية للقيام بأي عمل من الأعمال الموجودة في المديرية لما تقدمه من معارف ضرورية خاصة للعمال الجدد وعند إدخال وسائل تكنولوجية جديدة ، حيث تهتم عملية التكوين بالممارسات التطبيقية العملية على وسائل تكنولوجية لما لها من فائدة كونها تتناسب مع

المستوى التعليمي للعمال، خاصة منهم مستشاري رياضة والإطارات الذين يشكلون القاعدة العريضة في الهرم

التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة، وهنا يشعر العامل بأن المديرية جادة في تقديم العون له و رغبتها في تطوير

قدراته وثقته بنفسه وإحساسه باهتمامها به، وهذا ما يضمن له الراحة النفسية التي تولد له التوافق المهني مع عمله

خاصة عند إدراج العمليات الأساسية التي يطلبها تشغيل الوسائل التكنولوجية ضمن البرنامج التكويني مما يسهل

القيام بها.

ومعنى ذلك أن مديرية الشباب والرياضة تقوم بإعداد دورات تكوينية لعمالها على مختلف الوسائل التكنولوجية

الموجودة بها ، الأمر الذي يساعد على اندماج وتكيف العامل مع تلك المعدات بشكل جيد، وهنا يصبح العامل

متحكما فيها.

الجدول رقم (18): التكوين وتحسين العلاقة مع الرئيس (المشرف).



- نظرا للأهمية البالغة للعلاقات في ميدان العمل بين الرئيس والمرؤوس ودورها في تحقيق التوافق المهني

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يرون أن التكوين ساعدهم على تعديل

وتحسين العلاقة مع الرئيس (المشرف) وهذا بنسبة 81,66% حيث أكده أبردام oberdam أن

العلاقة بين المشرف والمرؤوسين تشيع روح الثقة المتبادلة في جو المؤسسة، من خلال إعطاؤهم فرصة كافية

للمنو والتقدم ومعاونتهم على التحسن وغيرها وإحلال الكل في العمل المناسب

لقدراته وميوله، كما أن الاحتكاك المباشر مع الرئيس أثناء التكوين يساهم في بناء علاقة ودية بين العامل وبين

رئيسه، فهو يمنح الفرصة للمتكونين من أجل المشاركة في الحوار والنقاش معهم وطلب الاستشارة والنصح، خاصة

عند مواجهة صعوبات أو أي مشكل يخص عملية التكوين أو عدم فهمهم لبعض محتويات البرنامج، وهنا يشعر

المتكونون بالرضا اتجاه مشاركتهم في البرنامج التكويني نتيجة الآثار المعنوية الناجمة عن احتكاكه مع رئيسة المباشر

ما يجعلهم يشعرون بالارتياح النفسي، وعلى هذا الأساس يصبح العامل متوافقا مع عمله

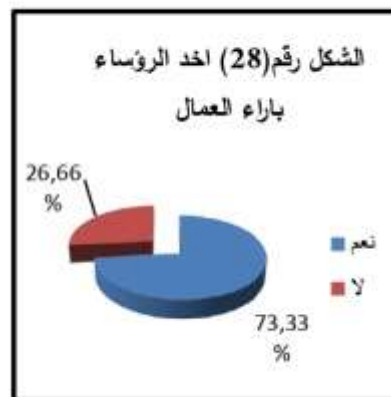
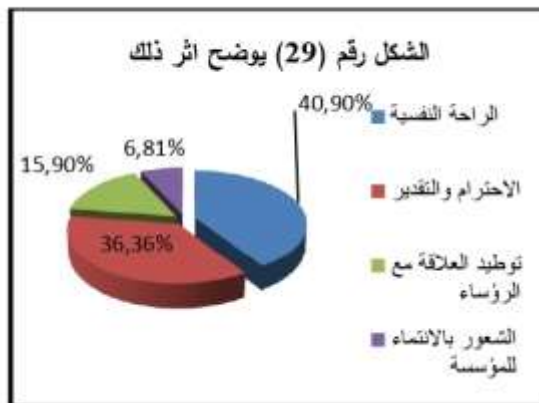
ومعنى ذلك أن مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها تسعى دائما لتعديل وتحسين

العلاقة بين العمال والرؤساء خلال عملية التكوين، الشيء الذي من شأنه المساهمة في بناء وتوطيد تلك العلاقة

التي تؤدي بدورها إلى زيادة انتماء العمال للمنظمة وتوافقهم.

الجدول رقم (19): أخذ الرؤساء بآراء العمال.

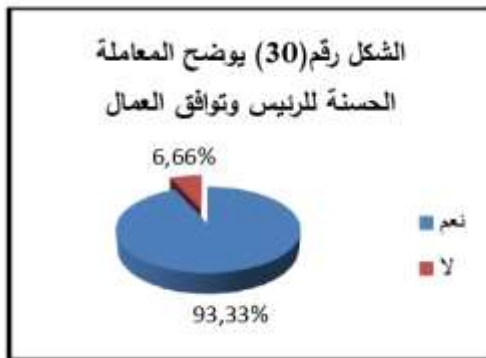
المبحوثين الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	الراحة النفسية	18	40,90%	44	73,33%
	الاحترام و التقدير	16	36,36%		
	توطيد العلاقة مع الرؤساء	07	15,90%		
	الشعور بالانتماء للمؤسسة	03	06,81%		
لا	لا	16	26,66%	60	100%
المجموع					





- توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين يرون بان الرؤساء يأخذون بآرائهم في العمل تقدر بـ 73,33%، وهذا ما انعكس عليهم بالإيجاب ويتجلى ذلك في ارتفاع نسبة العمال الذين أجابوا أن أخذ الرؤساء بآرائهم يولد لديهم الشعور بالراحة النفسية وقد قدر ذلك بنسبة 40,90%، وفيما يخص المبحوثين الذين يشعرون بالاحترام والتقدير جراء أخذ الرؤساء بآرائهم فقد كانت نسبتهم 36,36% ويعود ذلك لأنهم على دراية وعلم بأن العمل الجماعي وتبادل الأفكار والآراء يزيد من درجة توافق العامل مع عمله، و إعطائه الفرصة للتعبير عن قدراته العملية وشعوره بأهميته وأهمية أفكاره مما يدفعه إلى التجاوب مع مجريات الدورة التكوينية، والاندماج النفسي أثناء الحخص التكوينية وتحفيزهم معنويا وهذا ما يخلق تفاعل متبادل بين الرئيس والمرؤوسين، والتي تزيد من درجة اندماجه وتوافقه مع البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها، وهذا ينعكس على إنجازة لعمله بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى أن تخصص العمال واكتسابهم الخبرة في إعداد العمل والمهام تلزم الرئيس المباشر بالأخذ بآرائهم ، ما يزيد من إحساسهم بمكانتهم في المنظمة ، ومن درجة احترام وتقدير الرؤساء لهم. ومعنى ذلك أن المشرفين بمديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها يسعون إلى تحسين علاقاتهم بالعمال واحترامهم لآرائهم واقتراحاتهم والاعتراف بالمجودات التي يبذلونها كل هذه العوامل تؤثر مباشرة على علاقاتهم ببعضهم البعض بالإيجاب.

- الجدول رقم (20): المعاملة الحسنة للرئيس وتوافق العمال.



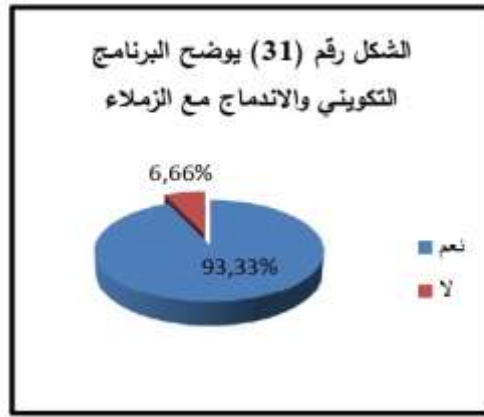
النسبة المئوية %	التكرارات	المعاملة الحسنة وتوافق العمال الاحتمالات
93,33%	56	- نعم
6,66%	4	- لا
100%	60	المجموع

- توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب العمال المبحوثين يرون أن المعاملة الحسنة تزيد من توافقهم مع العمل الذي يقومون به وهذا بنسبة كبيرة تقدر بـ 93,33%، نظرا للطريقة التي يصدر بها الرئيس الأوامر والتعليمات التي لها تأثير مباشر في رفع الروح المعنوية وتؤدي إلى التوافق المهني للعمال، وهذا ما يضمن الالتزام بتنفيذ الأوامر في الوقت المحدد وعلى الوجه المطلوب ، كما أن قساوة الرؤساء في معاملة العمال تنفرهم من أداء الأدوار الوظيفية الموكلة لهم حتى ولو كان العمل مناسب، كما أكد المبحوثين انه بمجرد مصافحة رئيسهم لهم ودخوله العمل بابتسامة والتساؤل عن أحوالهم والقلق عليهم في حالة غيابهم عن العمل يمثل لهم حافزا أو دافعا قويا لإنجاز مهامهم بكفاءة وهذا ما وقفنا عليه من خلال إجراء المقابلة مع العمال وما صرحوا لنا به عن المعاملة الحسنة من الرؤساء، وقد أكد لنا أن لوضوح قنوات الاتصال بينهم وبين العمال والتعامل معهم على أنهم زملاء العمل ، وليس بحكم المكانة التي يتدرجها في السلم الهرمي تزيد من درجة التفاعل الاجتماعي بينهم وبين العمال وتعزز ثقة العمال به ، مما يؤدي إلى زيادة تكيفهم واندماجهم مع العمل وتقبلهم لأداء المهام التي يطلبها منهم مهما كانت درجة صعوبتها وخطورتها وبالتالي يساهم في تحقيق توافقهم مهنيا

- ومعنى ذلك أن مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها تجمعهم علاقات طيبة وحسنة سواء بين العمال أنفسهم أو بينهم وبين رؤساءهم، الشيء الذي من شأنه المساهمة في تحقيق التوافق المهني الذي يضمن بدوره استقرارهم في العمل .

- الجدول رقم (21): البرنامج التكويني والاندماج مع الزملاء.

المبحوثين الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	العمل الجماعي	29	51,78%	56	93,33%
	مساعدة الزملاء في حل مشكلات العمل	14	25%		
	تبادل المعلومات والمهارات	13	23,21%		
	لا			04	06,66%
	المجموع			60	100%



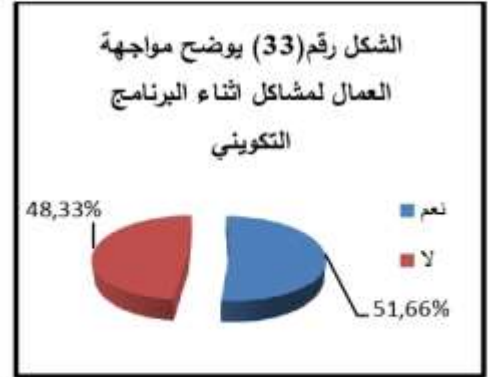
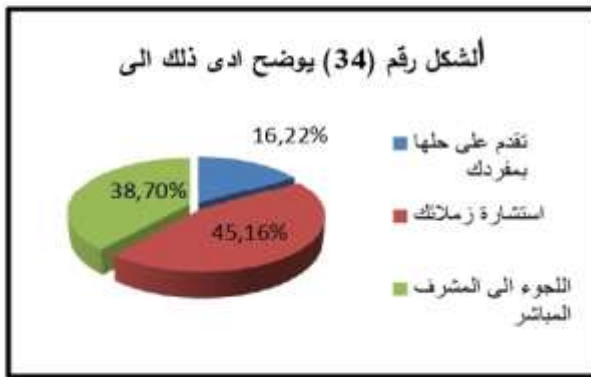
- تبين البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين بنسبة 93,33% أجابوا بأن الخضوع للبرنامج التكويني يساعد على الاندماج مع الزملاء ، وقد تجلّى ذلك بارتفاع نسبة الذين برز اندماجهم مع زملائهم من خلال العمل الجماعي وهذا بنسبة 51,78% إضافة إلى مساعدة الزملاء في حل مشكلات العمل المقدرة نسبتهم ب 25%، أما الذين ساعدهم البرنامج التكويني على الاندماج مع الزملاء فهذا يبرز من خلال تبادل المعلومات والمهارات بنسبة 23,21% ويتجلى دور التكوين في الاندماج مع الزملاء في تحسين العلاقات التي تربط العمال مع بعضهم البعض وهذا ما يعزز و يزيد من روح الانتماء للجماعة، بالإضافة إلى تنمية مهارات العمل الجماعي والتعاون ، نتيجة احتكاك العمال مع بعضهم البعض مما يزيد من اندماجهم وتوافقهم في مجال العمل، حيث أن تكرار العمل يوميا يساعدهم

على اكتساب الخبرة وتبادلها فيما بينهم ، كما يمكن التكوين من اضطلاع العمال على ما توصل إليه زملائهم و تبادل تلك المعارف والمعلومات مع بعضهم البعض، فالعامل كائن اجتماعي بطبعه يحتاج إلى تكوين علاقات اجتماعية تقوم على الحب والألفة والتفاهم مع الآخرين والتي تمثل نقطة انطلاق في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العمال وبناء علاقات حسنة وطيبة تجعلهم يقدمون و يبادرون إلى حل مشاكل بعضهم البعض.

- ومعنى ذلك ان تحقيق اندماج العمال فيما بينهم خاصة خلال خضوعهم للبرنامج التكويني، يجب توفير جو يسوده التعاون والتآزر والانسجام.

- الجدول رقم (22): مواجهة المشاكل أثناء البرنامج التكويني.

المبحوثين الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	تقدم على حلها بمفردك	05	16,22%	31	51,66%
	استشارة زملائك	14	45,16%		
	اللجوء إلى المشرف المباشر	12	38,70%		
	لا			29	48,33%
	المجموع			60	100%

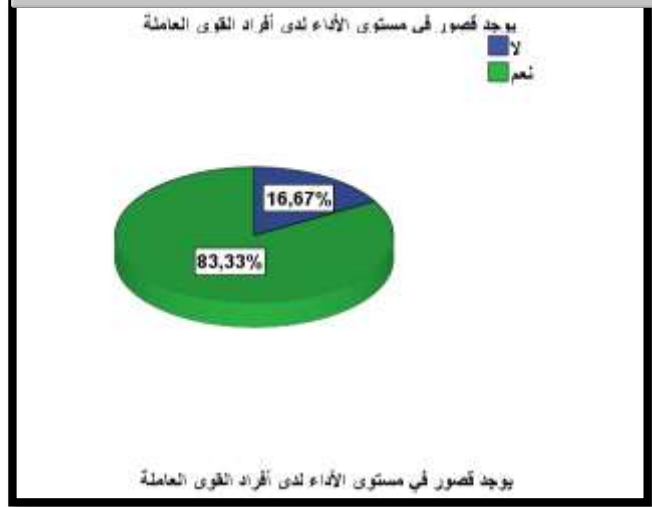


- توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين في مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها قد واجهتهم مشاكل أثناء البرنامج التكويني بنسبة 51,66%، وقد حاول العمال تجاوز هذه المشكلات باستشارة بعضهم البعض وتقدر نسبتهم بـ 45,16% بينما يلجأ 38,70% من العمال إلى طلب المساعدة من طرف المشرف المباشر، وهذا ما يدل على وجود تفاعل إيجابي بين العمال وبينهم و بين المشرفين، وما يبرر ذلك انه يوجد 16,22% من المبحوثين الذين يقدمون على حل تلك المشكلات بمفردهم، بينما نجد نسبة 48,33% من العمال المبحوثين الذين لم تواجههم مشاكل أثناء البرنامج التكويني ، وهي نسبة متقاربة نوعا ما بالنسبة للعمال الذين واجهتهم مشاكل، ومن الأسباب التي أدت إلى مواجهة العمال لبعض المشاكل أثناء البرنامج التكويني حسب آراء العمال الذين خضعوا للمقابلة ، عدم استيعابهم لمحتوى البرنامج بالشكل المطلوب ما دفعهم لاستشارة بعضهم البعض ، وأن كثافة البرامج التكوينية وعدم تتابع موضوعاتها تدفع بالعامل إلى اللجوء للمشرف المباشر، وهذا ما يشعرهم بالراحة النفسية والطمأنينة.
- ومنه نستنتج أن عمال مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها واجهتهم مشاكل أثناء البرنامج التكويني.

الجدول رقم (23): يوضح قصور في مستوى الأداء

النسبة المئوية %	التكرارات	قصور في مستوى الأداء الاحتمالات
83.3%	50	نعم
16.7%	10	لا
100%	60	المجموع

الشكل رقم (35): يوضح قصور في مستوى الأداء

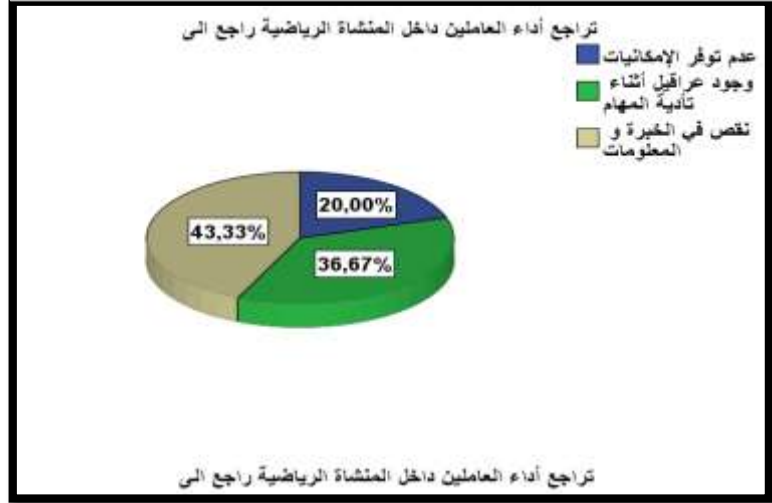


- توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن عدد الباحثين في المديرية الذين أجابوا بنعم بنسبة 83.3% انه يوجد قصور في مستوى الأداء لدى بعض أفراد القوى العاملة ونفسر ذلك انه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي وذلك راجع إلى نقص تقييم الأداء حيث أن لعملية تقييم الأداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي وتساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف ، حيث تستخدم كأداة لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة ، و اتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل أو الموظف أو القيادي (كالترقية والنقل ..... الخ) والتي من شأنها أن

- تساهم في تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل داخل المنشآت الرياضية والتي لها دور فعال في تحقيق التوافق المهني للعامل بالمنشأة الرياضية.
- أما الذين أجابوا بلا لعدم وجود قصور في مستوى الأداء لبعض القوى العاملة بنسبة 16.7% حيث أنهم وتيرة العمل وأداء الموظفين تسير بشكل جيد
- ومنه نستنتج انه يجب على مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها الحرص على تقييم الأداء للعاملين من اجل تنمية وتطوير أداء الموظفين.زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم. حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز, ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.
- الجدول(24) : يوضح أداء العاملين

النسبة المئوية	التكرارات	أداء العاملين الاحتمالات
36.7%	22	وجود عراقيل أثناء تأدية المهام
43.3%	26	نقص في الخبرة و المعلومات
20%	12	عدم توفر الإمكانيات
100%	60	المجموع

## الشكل (36): يوضح أداء العاملين



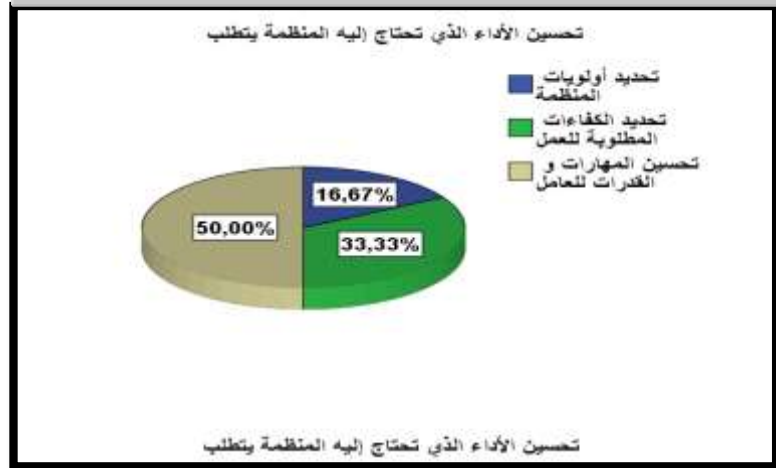
- توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن عدد الباحثين في مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها الذين أجابوا أن تراجع أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية راجع إلى نقص في الخبرة و المعلومات بنسبة 43.3% وذلك راجع إلى نقص في تكوين العمال وتدريبهم وعدم تطوّر المهارات المطلوبة من الموظفين في مجال العمل. ونجد أن نسبة الباحثين الذين أجابوا بوجود عراقيل أثناء تأدية المهام هم 26 بنسبة 36.7%. أما الباحثين الذين أجابوا بعدم توفر الإمكانيات هم 12 بنسبة 20%.
- ومنه نستنتج أن تراجع أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية راجع إلى نقص في الخبرة والمعلومات وعليه يجب على مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها التكثيف من برامج التدريب من أجل تنمية معارف موظفيها وزيادة خبرتهم .



- الجدول (25): يوضح تحسين الأداء الذي تحتاج إليه المنظمة

النسبة المئوية %	التكرارات	تحسين الأداء الذي تحتاج إليه المنظمة يتطلب الاحتمالات
50 %	30	تحسين المهارات و القدرات للعامل
26.7 %	10	تحديد أولويات المنظمة
33.3 %	20	تحديد الكفاءات المطلوبة للعمل
100 %	60	المجموع

الشكل (37): يوضح تحسين الأداء الذي تحتاج إليه المنظمة



- أن عدد الباحثين الذين أجابوا بأن تحسين الأداء الذي تحتاج إليه المنظمة يتطلب تحسين المهارات والقدرات للعامل هم 30 موظف بنسبة 50%، حيث إن تنمية قدرات ومهارات الموظفين والإستثمار فيها يمكن الموظفين من تحسين أدائهم وتزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة ذات علاقة بشكل مباشر بالقدرة على النمو في مكان العمل ، بالإضافة إلى وضع خطة مناسبة وواضحة لتطوير أدائهم ، وعادة ما

يتم هذا الأمر من خلال عقد ورشات تدريبية أو أنشطة تتم على مستوى المنظمات أو المنشآت الرياضية بشكل خاص .

- عدد المبحوثين الذين أجابوا بتحديد الكفاءات المطلوبة للعمل هم 20 موظفا بنسبة 33.3 % ، ونفسر ذلك بأن تحسين الأداء يتطلب تكوين موظف مثالي قادر على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل الصحيح ، بالإضافة إلى تعزيز قدرتهم على تحقيق الأهداف الشخصية أيضا في تنمية الذات وزيادة الشعور بالثقة وبالتالي توافقه مهنيا ، فكلما كان الشخص مؤهلا للمكان أو المنصب الذي يشتغل به سيشع بالثقة في النفس ويحاول دائما تحسين أدائه وتطوير مهاراته وقدراته التي تجعله مناسبا لذلك العمل الذي يقوم به مما يساعده في زيادة فعالية دوره بالمنشأة الرياضية.

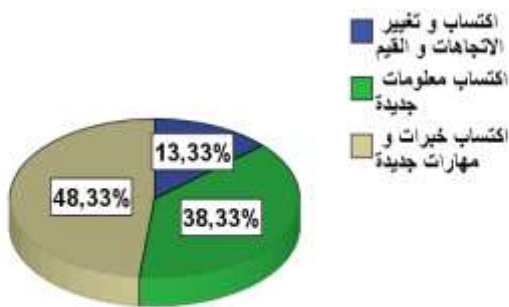
عدد المبحوثين الذين أجابوا بتحديد أولويات المنظمة هم 10 بنسبة 16.7 % ، حيث يبدأ تحليل احتياجات المنظمة من معرفة الأهداف المراد الوصول إليها .

- ومنه نستنتج بأن تحسين الأداء الذي تحتاج إليه المنظمة يتطلب تحسين المهارات والقدرات للعامل التي من شأنها أن تعزز الأداء داخل المنظمة .

الجدول (26): يوضح الأهداف التكوينية لكل برنامج تدريبي

الشكل (38): يوضح الأهداف التكوينية لكل برنامج تدريبي

الأهداف التكوينية لكل برنامج تدريبي تساهم في



الأهداف التكوينية لكل برنامج تدريبي تساهم في

النسبة المئوية %	التكرارات	الأهداف التكوينية لكل برنامج تدريبي الاحتمالات
38.3%	23	اكتساب معلومات جديدة
48.3%	29	اكتساب خبرات و مهارات جديدة
13.3%	8	اكتساب و تغيير الاتجاهات و القيم
100%	60	المجموع

- توضح البيانات الإحصائية أعلاه أن عدد المبحوثين الذين أجابوا بـ بان الأهداف التكوينية لكل برنامج تدريبي تساهم في اكتساب خبرات ومهارات جديدة هم 29 بنسبة 48.3%، حيث أن البرنامج التدريبي هدفه الأول هو تطوير مهارات العاملين مما يجعلهم يكتسبون خبرة في مجال عملهم ، أما الذين أجابوا باكتساب معلومات جديدة هم 23 بنسبة 38.3%، يهدف كل برنامج تدريبي على الحرص على أن يتم اكتساب العمل معلومات جديدة تمكنه من تحسين أدائه ومعرفة كل ما يخص الوظيفة التي يشتغل بها وزيادة مكتسباته حولها.

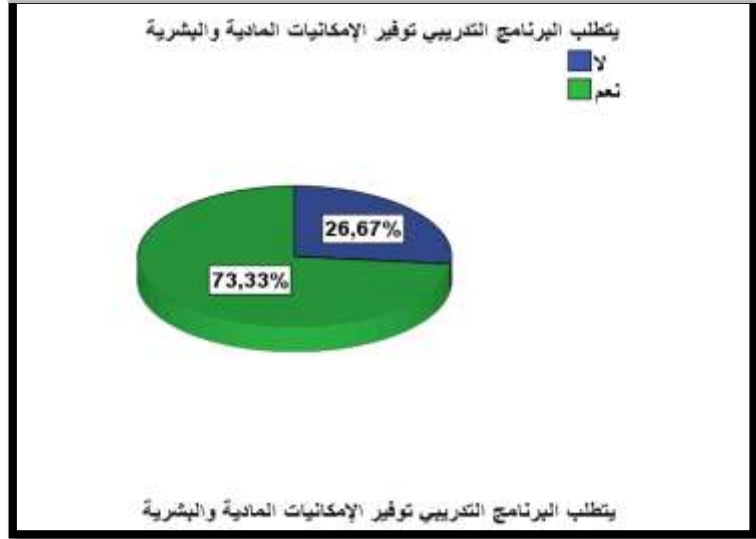
أما عدد المبحوثين الذين أجابوا باكتساب و تغيير الاتجاهات و القيم هم 8 بنسبة 13.3% .

- ومنه نستنتج أن الأهداف التكوينية لكل برنامج تدريبي تساهم في اكتساب خبرات ومهارات جديدة للعامل .

الجدول (27): يوضح تطلب البرنامج التدريبي توفير الإمكانيات المادية و البشري

النسبة المئوية %	التكرارات	يتطلب البرنامج التدريبي توفير الإمكانيات المادية و البشرية الاحتمالات
73.3%	44	نعم
26.7%	16	لا
100%	60	المجموع

### الشكل (39): يوضح البرنامج التدريبي وتوفير الإمكانيات

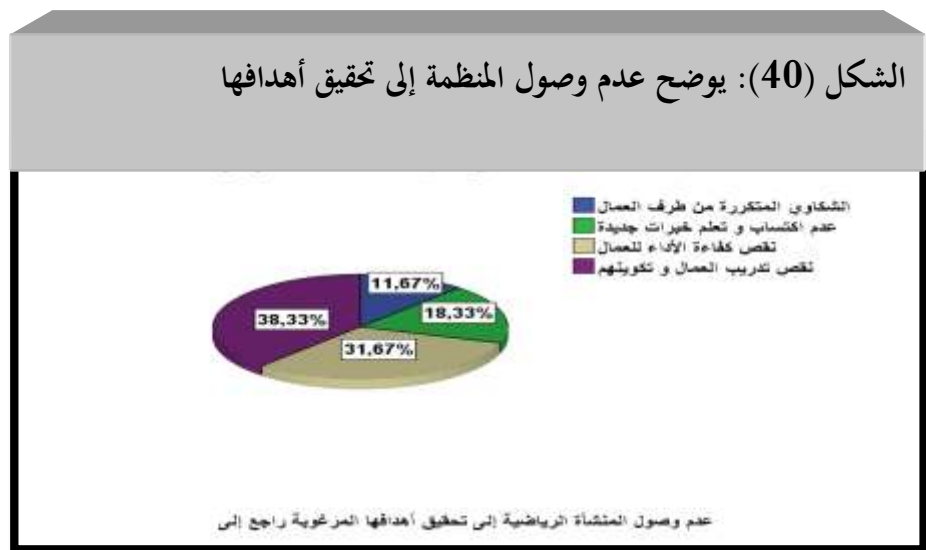


- توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يرون أن البرنامج التدريبي يتطلب توفير الإمكانيات المادية والبشرية بنسبة كبيرة تقدر بـ 73.33% نظرا إلى أن البرنامج التدريبي يحتاج إلى الموارد البشرية المختصة والمؤهلة لعملية التدريب حيث لا يمكن لأي شخص أن يقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي دون أن يمتلك خبرة كافية في مجال تدريب الموارد البشرية كما يجب توفير كل الوسائل المادية التي من شأنها أن تساعد في نجاح البرنامج التدريبي ، أما عدد المبحوثين الذين أجابوا بان البرنامج التدريبي لا يتطلب توفير الإمكانيات المادية والبشرية بنسبة 26.7% حيث أنهم يرون البرنامج التدريبي لا يجب بالضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية.
- ومنه نستنتج أن البرنامج التدريبي يتطلب توفير الإمكانيات المادية والبشرية بما لها من أهمية في نجاح البرنامج التدريبي.

الجدول (28): يوضح عدم وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرغوبة راجع إلى

النسبة المئوية %	التكرارات	عدم وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرغوبة راجع إلى الاحتمالات
38.33%	23	نقص تدريب العمال و تكوينهم
18.3%	11	عدم اكتساب و تعلم خبرات جديدة
31.67%	19	نقص كفاءة الأداء للعمال
11.67%	7	الشكاوي المتكررة من طرف العمال
100%	60	المجموع

الشكل (40): يوضح عدم وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها



- نسبة الباحثين الذين أجابوا بأن عدم وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرغوبة راجع إلى نقص تدريب العمال وتكوينهم هم 23 بنسبة 38.3 %، حيث إن الاهتمام والتكفل بالموارد البشري باعتباره العنصر الفعال في أي تحول وتقدم وتحقيق أهداف المنظمة ، فنقص تدريب العمال وتكوينهم يؤدي إلى ظهور نتائج سلبية داخل المنظمة (مديرية الشباب والرياضة )، حيث يكتسي تدريب الموارد البشرية أهمية كبرى من خلال الدور الذي تؤديه ضمن إستراتيجية المنظمة ، وهي تساعد في تصميم أي برنامج تدريبي ، كما أن التكوين أصبح أحد وسائل تطوير رأس المال البشري التي يعتمد عليها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية للعاملين وتهدف إلى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني وبالتالي يساهم في تحقيق التوافق المهني للعامل بالمنظمة .

أما نسبة الباحثين الذين أجابوا بنقص كفاءة الأداء للعمال هم 16 بنسبة 26.7 %، يعود سبب نقص كفاءة الأداء إلى وجود عوامل مؤثرة في فعالية الأداء بنسبة للفرد العامل نتيجة عدم الإتمام به باحتياجاته وعدم الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر وتحفيزه معنويا وعوامل أخرى مؤثرة على أدائه التي تساعده على إشباع حاجاته وزيادة توافقه في عمله ، عدد الباحثين الذين أجابوا بعدم اكتساب وتعلم خبرات جديدة هم 14 بنسبة 23.3 %، وهذا راجع إلى عدم إعداد برامج التدريب التي تستجيب مع تنفيذ الأعمال خاصة إذا كان الموظف لا يملك الخبرة اللازمة التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء لدى أفراد القوى العاملة.

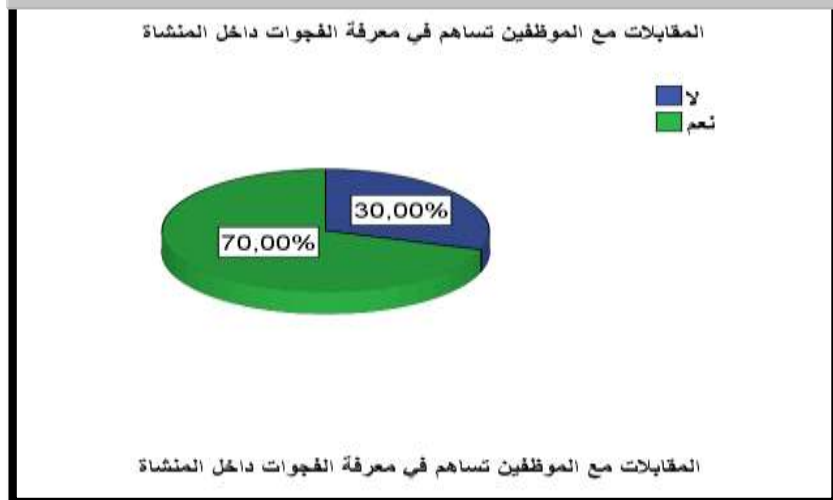
عدد الباحثين الذين أجابوا بالشكاوي المتكررة من طرف العمال هم 7 بنسبة 11.7 % نفسر ذلك بأن العمال عندما يجدون عراقيل أثناء عملهم أو عدم توفير حاجياتهم فإنهم يسعون إلى إيداع شكاوى لإدارة الموارد البشرية وبالتالي إن تكرار هذا الأمر قد يسبب خلل في المنظومة البشرية مما يؤدي إلى عدم تحقيق الإدارة لأهدافها المرغوبة.

- ومنه نستنتج أنه عدم وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرغوبة راجع إلى نقص تدريب العمال وتكوينهم، يجب على مديرية الشباب والرياضة والمنشآت الرياضية التابعة لها إعادة النظر في الأساليب التدريبية ، وبناء معايير علمية للأفراد العاملين في الإدارة باعتبارها المحور الأساسي بما يتناسب مع إكتساب المهارات والقدرات المطلوبة حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة من العملية التدريبية بما يخدم أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها وضرورة تفعيل إدارة التدريب من خلال توفير وسائل تدريب ناجعة بما يخدم المنظمة ومواردها البشرية.

الجدول رقم (29) يوضح المقابلات مع الموظفين

النسبة المئوية %	التكرارات	المقابلات مع الموظفين تساهم في معرفة الفجوات داخل المنشأة الرياضية الاحتمالات
70%	42	نعم
30%	18	لا
100%	60	المجموع

الشكل (41) : يوضح المقابلات مع الموظفين

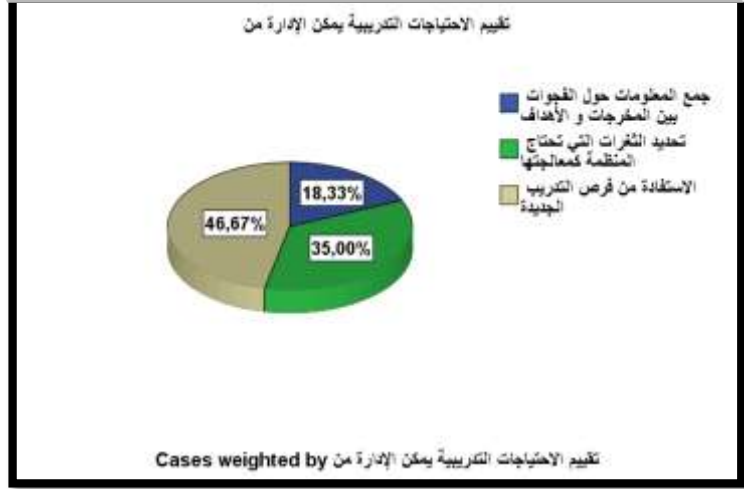


- عدد المبحوثين الذين يرون أن المقابلات تساهم في معرفة الفجوات داخل المنشأة بنسبة 70%، حيث إن المقابلات مهمة لأنها تساعد أصحاب العمل والخبراء على معرفة من هو الكفاء ومن ليس كذلك وأيضًا التعرف على السمات المختلفة الأخرى للموظفين ، مما يساعد في الحكم بشكل أفضل على من سيكون قادرًا على أن يكون جيدًا في مجال معين ، ومعرفة كافة الأخطاء التي يقع فيها الموظفين في العمل والمشاكل التي تؤثر على تحقيق الإدارة لأهدافها المرغوبة والسعي دائما إلى الوصول لمعالجتها وسد الفجوات التي تعيق في تحقيق التوافق المهني للعامل أثناء تأديته للأعمال الموكلة له .
- أما المبحوثين الذين يرون أن المقابلات لا تساهم في معرفة الفجوات داخل المنشأة هم 18 بنسبة 30% حيث إنهم يرون أن المقابلات ليس لها دور في معرفة الفجوات .
- ومنه نستنتج أن المقابلات تساهم في معرفة الفجوات داخل المنشأة.
- الجدول (30): يوضح تقييم الاحتياجات التدريبية

النسبة المئوية %	التكرارات	تقييم الاحتياجات التدريبية يمكن الإدارة من الاحتمالات
46.67%	28	الاستفادة من فرض التدريب الجديدة
35%	21	تحديد الثغرات التي تحتاج المنظمة لمعالجتها
18.33%	11	جمع المعلومات حول الفجوات بين المخرجات و الأهداف
100%	60	المجموع

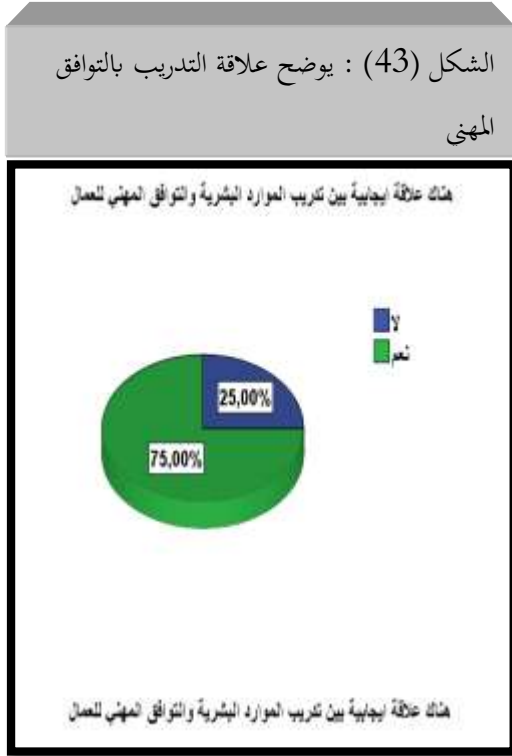


## الشكل (42): يوضح تقييم الاحتياجات التدريبية



- عدد المبحوثين الذين أجابوا بأن تقييم الاحتياجات التدريبية يمكن الإدارة من الاستفادة من فرص التدريب الجديدة هم 25 بنسبة 50% ، هذا راجع إلى أن تقييم الاحتياجات التدريبية هو خطوة أولية قبل إجراء أي برنامج تدريبي وطريقة هامة لتخصيص التدريب الصحيح ، أما الذين أجابوا بتحديد الثغرات التي تحتاج المنظمة لمعالجتها هم 21 بنسبة 35% ، في حين الذين أجابوا بجمع المعلومات حول الفجوات بين المخرجات والأهداف هم 11 بنسبة 18.33%.
- ومنه نستنتج بأن تقييم الاحتياجات التدريبية يمكن الإدارة من الاستفادة من فرص التدريب الجديدة.

الجدول (31) : يوضح العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني للعمال



النسبة المئوية %	التكرارات	العلاقة ايجابية بين تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني للعمال
75%	45	نعم
25%	15	لا
100%	60	المجموع

تبين المعطيات الكمية في الجدول أعلاه إن معظم أفراد مجتمع الدراسة أكدوا أن العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني للعمال ايجابية بنسبة تقدر بـ 75% وهذا يعني إن التدريب ينمي القدرات ويقلل من الأخطاء ويرفع من القدرات والمهارات والخبرات المهنية للموظف، ويساعد على الأداء الجيد، كما انه يوفر للعامل الشعور بالتكيف والانسجام داخل المنظمة .

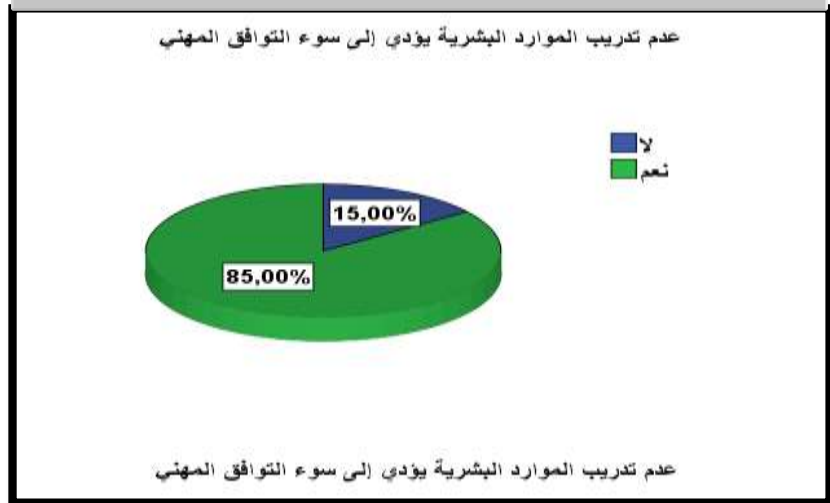
أما نسبة الذين يرون إن العلاقة بين التدريب والتوافق المهني ليست ايجابية فقدرت بـ 25% وهذا راجع إلى أن أسس التدريب ليست مدروسة بطريقة كافية، وان التربصات تكون بصفة عانة وليست متخصصة . ومدتها قصيرة ، كما إن مجال التوافق المهني يبقى محدودا إلى حد ما بسبب كثافة المادة التدريبية وتعقدها وكذا قصر المدة الزمنية المحددة لها .

ومنه نستنتج انه توجد علاقة ايجابية بين تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني للعمال.

الجدول (32) : يوضح عدم تدريب الموارد البشرية يؤدي إلى سوء التوافق المهني

النسبة المئوية %	التكرارات	عدم تدريب الموارد البشرية يؤدي إلى سوء التوافق المهني الاحتمالات
85%	51	نعم
15%	9	لا
100%	60	المجموع

الشكل (44): يوضح تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بسوء التوافق المهني



- تبين البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة أفراد المجتمع الذين أجابوا بأن عدم تدريب الموارد البشرية يؤدي إلى سوء التوافق المهني بسبة كبيرة تقدر بـ 85%، حيث إن التدريب يجعل العامل يقلل من الحوادث و من الأخطاء الفنية، يجعله راض عن عمله و يتكيف مع المناخ المهني الذي يتواجد فيه العامل، إن التدريب يستهدف تنمية المهارات وتطوير القدرات ورفع مستوى الأداء بالإضافة إلى تحسين المركز المهني والاجتماعي، والإحساس بالراحة والطمأنينة، وتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار والشعور بالأهمية داخل المنظمة التي تحقق التوافق المهني للعامل، فعدم تدريب الموارد البشرية يؤدي إلى سوء التوافق المهني .

- أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن عدم تدريب الموارد البشرية لا يؤدي إلى سوء التوافق المهني هم 25% حيث إنهم يرون إن سوء التوافق المهني يكون بسبب عوامل أخرى تتعلق بالمناخ التنظيمي .
- ومنه نستنتج أن عدم تدريب الموارد البشرية يؤدي إلى سوء التوافق المهني لذا يجب على مديرى مديريه الشباب والرياضية والمنشآت الرياضية التابعة لها الحرص على تدريب الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من اجل عدم الوقوع في سوء التوافق المهني للعامل .

الفصل الخامس :

مناقشة النتائج

وتفسيرها

## تمهيد:

بعد تقديم تفسير وتحليل البيانات والمعطيات الميدانية الموسوعة في جداول إحصائية والمتعلقة بالتكوين والتوافق المهني أصبح من الضروري في هذا الفصل توضيح مدى تحقق فرضيات الدراسة من خلال مناقشة النتائج بما كان من مجتمع البحث والتطرق أيضا إلى الخلاصة العامة من الدراسة و اقتراحات أو فرضيات مستقبلية.

### 1- \*مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

بالنظر إلى معطيات الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى و التي كان نصها 'برامج التكوين و اندماج العامل في مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها'، يتضح من خلال إجابات المبحوثين على محور الاستبيان الثاني و المتعلق بتلك الفرضية و بعض النسب التي تم التوصل إليها، تشير إلى أن مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها تقوم بإخضاع عمالها للتكوين. و هذا يرجع إلى حاجتهم لاكتساب خبرات في العمل لتطوير قدراتهم و زيادة معارفهم حول طريقة أداء العمل من اجل تحقيق توافقتهم مع العمل و ضمان اندماجهم مع بيئة العمل بما تتضمنه من وسائل و معدات . و كذلك ظروف العمل عامة و التأكيد على قيام العمال بالمهام و الأدوار المطلوبة منهم، وهذا بالإضافة إلى طبيعة العمل الذي يقومون به، و ضمان مواكبة جميع التطورات الحاصلة في العمل من اجل ربح الوقت و التكلفة بالنسبة للإدارة من جهة و ضمان مواكبة جميع التطورات الحاصلة في العمل. و ذلك من اجل ربح الوقت و التكلفة بالنسبة للإدارة من جهة و ضمان توافق العامل مع عمله من جهة أخرى، و لهذا فالعمل في مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها ستلزم على العامل أن يكون مكونا على كيفية إنجاز العمل.

و بالتالي فان مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها تفرض على عمالها التكوين بشكل إلزامي حفاظا عليهم، و ضمان استقرارهم و بقائهم في المنظمة، و هذا ما يبينه الجدول رقم 08 بنسبة 56.67%.

و أن البرامج التكوينية المسطرة من طرف الإدارة لا تكون بصفة عشوائية و إنما يتم إعداد البرنامج بمراعاة بعض الفوارق بين الأفراد، كالتخصص، الخبرة المهنية، المهارات المتوفرة.

و بالإضافة إلى المهام المسندة لكل عامل داخل مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها و هذا راجع كله الى التمايز و الاختلاف في مستوى القدرات و الخبرات التي يتمتع بها كل عامل، و كما يتضح ذلك من في الجدول رقم 09.

و هذا ما يدل على أن مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها تعتمد على قواعد رئيسية و معايير موضوعية في إعداد البرنامج التكويني، بالإضافة إلى مراعاة الفوارق يتم كذلك تحديد و ضبط كل من مكان إجراء التكوين، الأساليب المعتمدة و المدة اللازمة لتحقيق أهدافه فالجدول رقم 11 يوضح مكان إجراء التكوين و يؤكد فيه أن اغلب العمال المبحوثين بنسبة 85%. على إن التكوين قد تم داخل المنظمة و ذلك لضمان تكييف العامل و اندماجه مع ظروف العمل، خاصة إذا كان التكوين يتم في مواقع العمل مع المشرف المباشر او أثناء تأديته للمهام الموكلة هذا من جهة.

و من جهة أخرى تضمن مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها الدوام العادي لعمالها و عدم تغيبهم عن أماكن عملهم و بالتالي فان مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها تقوم باعتماد مجموعة من الأساليب التي يتم اختيارها لتناسب مع محتوى البرنامج التكويني.

و من بين هذه الأساليب المعتمدة نجد الندوات و المحاضرات، و المناقشات التي تفتح المجال للعمال و القائمين بالتكوين لتبادل الآراء و الأفكار و تبادل وجهات النظر من اجل تكوين حصيلة من المعارف من شأنها إن تزيد من تنمية شعور المتكويين بأنهم طرف فعال و مهم في العملية التكوينية.

و إن لديهم آراء و أفكار قيمة و هذا ما يساعد على نشر جو من الثقة المتبادلة في محيط العمل، اما بالنسبة لمدة التكوين فعلى من الرغم من قصر الفترة الزمنية المخصصة للبرنامج التكويني إلا أن أغلب المبحوثين اجمعوا على كفايتها و ذلك لكوئهم اكتسبوا قدرات و مهارات و خبرات و معارف جعلتهم متحكمين في الوسائل التي يشتغلون عليها.

و كما مكنهم التكوين تشغيلها بحيطه و حذر، هذا بالإضافة إلى التقليل من الوقت في انجاز المهام و السرعة و هو ما جاء في الجدول رقم 17، و ضف إلى ذلك فان التكوين كان له دور جد هام في تحسين العلاقات الإنسانية داخل مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها.

و كما يظهر ذلك من خلال الاحتكاك المباشر بين العمال و رئيسهم في العمل و هذا ما يوضحه الجدول رقم 18 بسبة 81.66%، و كما يتجلى ذلك في الجدول رقم 22، والذي يبين حرص الرئيس على حل المشاكل التي تواجه العمال أثناء التكوين.

و هو ما يزيد من درجة حبهم له و كسب وده و هذا يساهم في بناء علاقات ودية فيما بينهم، تزيد بدورها من درجة الشعور بالانتماء إلى الجماعة و إلى المنظمة و زيادة شعور العمال بأهميتهم و أهمية ما يقومون به و هذا ما يدفعهم إلى حب العمل و الرغبة فيه و انجازه بدقة تامة.

و هو الشيء الذي يحقق لهم أهم غاية يطمح لها الفرد في عمله و هو التوافق المهني، وكما إن الاعتراف الضمني للرؤساء بقدرات العمال و كفاءتهم و تقديرهم للمجهودات التي بذلوها، جعلت الرؤساء يمنحون للعمال جانبا للتعبير عن آرائهم و الأخذ بها في العمل.

و هذا بدوره ولد لديهم شعور بالراحة النفسية و الاحترام و التقدير و هو ما ورد في الجدول رقم 21، بنسبة 73.34%، و الجدول رقم 20 يوضح الآثار الايجابية من جراء المعاملة الحسنة من طرف الرؤساء و التي اجمع العمال المبحوثين عليها بنسبة 93.33%.

و كما كان للتكوين كذلك دور فعال في بناء و اكتساب العمال لعادات و سلوكيات جديدة قد تجسدت في العمل الجماعي و تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي من خلال الاحتكاك بين العمال و تبادل المعلومات فيما بينهم الشيء الذي جعلهم متماسكين و متجانسين و يعملون على حل مشاكل بعضهم البعض خاصة ما تعلق بالعمل.

و الجدول رقم 21 يؤكد على ذلك بنسبة 93.33%، و كل هذا جعل من عمال مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها كعائلة واحد تجمعهم علاقات محبة و أخوة تجلت في التعاون و مساعدة بعضهم البعض و حقق لهم بذلك نتائج جد ايجابية أهمها التوافق المهني.

و عليه فان هذه المعطيات تؤكد إن برامج التكوين تساهم في تحقيق اندماج العامل في مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها ، و بذلك يمكن التأكيد على أن الفرضية الفرعية الأولى برامج التكوين و اندماج العامل في مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها قد تحققت.

## 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية :

بالنظر إلى معطيات الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية و التي كان نصها الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية ب المنشآت الرياضية ، يتضح من خلال إجابات المبحوثين على محور الاستبيان الثالث و المتعلق بتلك الفرضية و بعض النسب التي تم التوصل إليها، تشير إلى أنه يوجد قصور في مستوى الأداء لدى بعض أفراد القوى العاملة وهذا ما يوضحه نتائج الجدول 23 بنسبة 83.3% وكان ذلك القصور في الأداء راجع إلى نقص في تقييم الأداء



للموظفين ، كما رأينا أن تراجع أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية راجع إلى نقص في الخبرة و المعلومات وهذا ما أوضحه الجدول رقم 24 وتبين لنا أهمية تدريب الموارد البشرية وتأثيره على تراجع أداء العاملين أثناء العمل ، تحسين الأداء التي تحتاج إليه المنظمة من اجل التطور وتحقيق الأهداف المسطرة يتطلب تحسين المهارات والقدرات للعامل حيث إن تنمية قدرات ومهارات الموظفين والإستثمار فيها يمكن الموظفين من تحسين أدائهم وتزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة ذات علاقة بشكل مباشر بالقدرة على النمو في مكان العمل، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 25 .

كما أوضح لما الجدول رقم بآن 26الأهداف التكوينية لكل برنامج تدريبي تساهم في اكتساب خبرات ومهارات جديدة بنسبة تقدر ب48.3% ، إن البرنامج التدريبي يتطلب توفير الإمكانيات المادية والبشرية نظرا إلى أن البرنامج التدريبي يحتاج إلى الموارد البشرية المختصة والمؤهلة لعملية التدريب حيث لا يمكن لأي شخص أن يقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي دون أن يمتلك خبرة كافية في مجال تدريب الموارد البشرية كما يجب توفير كل الوسائل المادية التي من شأنها أن تساعد في نجاح البرنامج التدريبي ، وهذا ما أوضحه لنا الجدول رقم 27 بنسبة كبيرة تقدر ب73.33%.

عدم وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرغوبة راجع إلى نقص تدريب العمال وتكوينهم ، حيث إن الاهتمام والتكفل بالموارد البشري باعتباره العنصر الفعال في أي تحول وتقدم وتحقيق أهداف المنظمة ، فنقص تدريب العمال وتكوينهم يؤدي إلى ظهور نتائج سلبية داخل المنظمة وهذا ما تبين لنا في الجدول 28 بنسبة 38.3%، كما استنتجنا بأن المقابلات تساهم في معرفة الفجوات داخل المنشأة وهذا ما أوضحه الجدول رقم 29 بنسبة كبيرة 70%.

إن تقييم الاحتياجات التدريبية يمكن الإدارة من الاستفادة من فرص التدريب الجديدة هذا راجع إلى أن تقييم الاحتياجات التدريبية هو خطوة أولية قبل إجراء أي برنامج تدريبي وطريقة هامة لتخصيص التدريب الصحيح وهذا ما أوضحه الجدول رقم 30.

إن العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني للعمال ايجابية بنسبة تقدر ب75% وعدم تدريب الموارد البشرية يؤدي إلى سوء التوافق المهني بنسبة كبيرة تقدر ب85%، حيث إن التدريب يجعل العامل يقلل من الحوادث و من الأخطاء الفنية ، يجعله راض عن عمله و يتكيف مع المناخ المهني الذي يتواجد فيه العامل، إن التدريب يستهدف تنمية المهارات وتطوير القدرات ورفع مستوى الأداء بالإضافة إلى تحسين المركز المهني والاجتماعي ، والإحساس بالراحة والطمأنينة ، وتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار والشعور بالأهمية داخل المنظمة

التي تحقق التوافق المهني للعامل، فعدم تدريب الموارد البشرية يؤدي إلى سوء التوافق المهني، وهذا ما أوضحه الجدولين رقم 31 و32 على التوالي.

- و عليه فان هذه المعطيات تؤكد انه توجد احتياجات تدريبية للموارد البشرية بالمنشآت الرياضية و بذلك يمكن التأكيد على أن الفرضية الفرعية الثانية توجد احتياجات تدريبية للموارد البشرية بالمنشآت الرياضية قد تحققت .

### 3- الخلاصة العامة:

- لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وبعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار دور دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحقيق التوافق المهني بالمنشآت الرياضية، واستنادا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى أن برامج التكوين تساعد في إندماج العامل بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ تعتبر برامج التكوين لها دور فعال في اندماج العامل في عمله من خلال تنمية معارفه ومهاراته وتحسين مكانته داخل المنظمة وكذلك تحسين علاقاته مع زملائه ومرؤوسيه مما يساهم ذلك في تحقيق توافقه مهنيا .
- ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن توجد احتياجات تدريبية للموارد البشرية بالمنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التدريب أداة هامة لتغيير الاتجاهات السلوكية وإكساب العمال المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين وتطوير قدرات الموظف وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة
- ومن خلال الفرضية الأساسية توصلنا من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان إلى أن برامج تكوين الموارد البشرية لها دور في تحقيق التوافق المهني بالمنشآت الرياضية.

**الاقتراحات والتوصيات :**

- زيادة الاهتمام بالبرامج التكوينية لأنها كفيلة بالتغلب على سلبيات ومشاكل العملية الإدارية .
- اقتراح برامج تكوين تتضمن الثقافة العامة للأفراد داخل وخارج المديرية وكذا المساهمة في تغيير اتجاهات العمال وسلوكهم ليعكس إيجابا على أداء المنظمة .
- الاهتمام بإدراج دورات تدريبية تساعد الموظفين لمواكبة النقص في الأداء الوظيفي .
- دور نضام التناوب في العمل في خفض معدلات التوافق المهني للعامل .
- السبل التي يجب على المنظمة انتهاجها لزيادة التوافق المهني.

المصادر والمراجع:

1- المراجع العربية:

الكتب

- 1- أبو بكر(2003): المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة ،الإسكندرية ، الدار الجامعية
- 2- أبو النيل(1985): علم النفس الصناعي-بحوث عربية وعالمية-دط ، مصر ، دار المعرفة الجامعية
- 3- إسماعيل أحمد (2004): مقياس التوافق المهني لعمال الصناعة ، القاهرة ، مكتبة الأنجلوا
- 4- الحناوي ، الشرفاوي (1990) : إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية ،بيروت، الدار الجامعية
- 5- السلمي، ارسلان(1974): تحديد الاحتياجات التكوينية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية
- 6- السلمي(2000): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
- 7- السلمي (1995): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو 9000 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
- 8- السالم وآخرون(1995) : المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط5، الأردن مركز الكتب الأردني ،
- 9- السماوي(2006) :التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير، الرياض
- 10- الشقاوي.(1985)، التدريب الإداري للتنمية ،مصر، معهد الإدارة العامة
- 11- الشنواني (1987) : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، لإسكندرية ،مؤسسات شباب الجامعة
- 12- الشاذلي(2001) :الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية، ط ، 2، مصر، المكتبة الجامعية
- 13- الدسوقي (1974) : علم النفس و دراسة التوافق ج2، بيروت (لبنان) ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع

- 14- الدوري (1976) : الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، مطبعة العاصمة
- 15- الدوري(1980) : نظريات التطوير والتنمية الإدارية ، الأردن ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية
- 16- الداهري و الكبيسي :علم النفس العام ، عمان(الأردن)، دار الكندي للنشر و التوزيع
- 17- القاسم (2001) : علم النفس المهني- بين النظرية والتطبيق ، مؤسسة الوراق
- 18- المشعان الهذال(2016):علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، الكويت، دار الفكر للنشر

#### والتوزيع

- 19- الزروق(1989): برامج العملية التدريبية ، طرابلس، منشورات المعهد القومي للإدارة
- 20- بن رابع(2010) : التكيف المهني، وهران، ديوان المطبوعات الجامعية
- 21- برنوطي (2001) إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، عمان، وائل للنشر والتوزيع
- 22- بلوط(2002): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، بيروت، دار النهضة العربية
- 23- بن عمارة :صراع الادوار وتأثيره على التوافق المهني للطلاب العاملين بالمركز الجامعي، جامعة

#### ورقلة ، مجلة العلوم الإنسانية الإجتماعية

- 24- جودة عزة عبد الهادي(2012):التوجيه المهني ونظرياته ، عمان(الأردن) دار الثقافة للنشر

#### والتوزيع

- 25- حنفي (1978): فعالية المنظمة، القاهرة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية
- 26- حنفي (1988): السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت كلية التجارة
- 27- درويش(1979): نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، القاهرة ، مجلة الإدارة
- 28- رضوان (2012): إدارة النزاعات والصراعات في العمل ، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب
- 29- سلام (2014):الدارة الصفية وعلاقتها بالتوافق المهني ، الجزائر، مجلة العلوم الإجتماعية

- 30- طه عبد الوهاب(1981):للتدريب والتطوير ، محفل علمي بفعالية الأفراد والمنظمات ، الرياض،محفل علمي بفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة
- 31- طه (1983) : علم النفس الصناعي والتنظيمي ،القاهرة ،ط4 ، دار المعارف
- 32- عبد الله (2005): علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق،مصر،دار المعرفة الجامعية
- 33- عبد الباقي(1988):ادارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية ،مكتب العرب الحديث
- 34- عبيد (1966) ادارة الأفراد ، دراسة علمية وعملية ، القاهرة ، دار النهضة العربية
- 35- عبد الباقي (1988): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،الإسكندرية ،مكتب العرب الحديث
- 36- عبد الرحمان(2009): علم النفس الصناعي،الإسكندرية ،مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع
- 37- عبد الوهاب(1981):للتدريب والتطوير ، محفل علمي بفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض،محفل علمي بفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة
- 38- عبيد (2000) : العلاقة بين التسلطية وسوء التوافق المهني
- 39- عثمان ، المعاذ (1990): المدخل الحديث في إدارة الأفراد ،القاهرة ، دار النهضة العربية
- 40- عرفة :التسويق الصناعي، ، ط1 ،عمان(الأردن)، دار الرسالة للنشر والتوزيع
- 41- عمر (1975) إدارة الأفراد ، القاهرة ، مكتبة عين الشمس
- 42- عويضة'(1996) :علم النفس الصناعي، بيروت، دار الكتب العلمية للنشر
- 43- عويسي (2003) :علم النفس والإنتاج،مصر،دار المعرفة الجامعية
- 44- عوض (2000) : دراسات في علم النفس الصناعي والمهني ،دار المعرفة الجامعية
- 45- عوض(2005) :دراسات في علم النفس الصناعي والمهني،دط، مصر ، دار المعرفة الجامعية، علم النفس الصناعي والتنظيمي ،القاهرة ،ط4 ، دار المعارف
- 46- فهمي (1973) : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة ، دار النهضة العربية

47- فرج طه: السيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، د.ط، القاهرة(مصر)، د.س، دار النهضة

للنشر و التوزيع

48- كامل أحمد(1999): الصحة النفسية والتوافق ، الإسكندرية ، مركز الإسكندرية للكتاب

49- محمد جبل (2000): الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية ،الإسكندرية ، المكتبة الجامعية

50- ماهر(1995) :السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الإسكندرية ،مركز التنمية الإدارية ، كلية

التجارة

51- محمود عوض (1996): الوجيز في الصحة النفسية، دار المعارف، مصر، دار المعارف

52 - مرسي (2006): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية

53- هاشم (1989):إدارة الموارد البشرية،الكويت ،جامعة الكويت

54- يعقوب (1992): الإدارة والإشراف التربوي، ط3، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع

2- المجالات :

1- رشوان (2014) : العلاقات الإنسانية ،الإسكندرية ، مؤسسات شباب الجامعة

2- سلام(2017): الإدارة الصفية وعلاقتها بالتوافق المهني بالمؤسسة الرياضية ،عنابة ، مجلة أبحاث

نفسية وتربوية

3- شريط محمد (2016): محددات التوافق المهني بالمؤسسة الجزائرية ،مجلة أبحاث نفسية وتربوية

4- محمد (1988) : نظرة تحليلية في تقويم الفعالية للمنظمات ،مجلة الإداري

5- محمد نقموش الطاهر (2017) كالتوافق المهني و علاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة

سونلغاز، الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية

المصادر الأجنبية:

- 1- Peretti: **Ressources Humaines et Gestion du Personnel**, Op, Cit
- 2- Pierre (1976) : **La Formation Continue**, Paris Edition, P.U.F,
- 3- Pierre (1991) :**Gestion des DRH France**, Collection gestion
- 4- Perrti (1994) :**Ressources Humaines et Gestion du Personnel**, Paris,  
Edition vuibert
- 5- Raymond (1984): **Developpement de lentreprise et promotion des hommes**  
**Entreprise modern dedition**
- 6- Sikiou (1986) : **gestion du personnel** ,Paris ,Les éditions d  
organisation
- 7- Sikiou (1990) : **gestion du personnel** , 3<sup>eme</sup> edittion ; Paris ,Les éditions d  
organisation .
- 8- Soyer j(1998) , Fonction Formation ,Edition Organisation , paris

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان:

دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحقيق التوافق المهني بالمنشآت الرياضية  
- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها

دراسة لنيل شهادة الماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

الأستاذ المشرف: صواش عيسى

من إعداد الطلبة :

- زروقي بلال .

- وصاف إبراهيم

- السنة الدراسية : 2022/2021

ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس :  ذكر  أنثى

2- السن :

- أقل من 20 سنة  
 من 20 إلى أقل من 30 سنة  
 من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 إلى أقل من 50 سنة  
 من 50 إلى 60 سنة

3- المستوى التعليمي :

- ابتدائي  
 متوسط  
 ثانوي  
 جامعي

4- الحالة العائلية :

- أعزب  
 متزوج  
 مطلق  
 أرمل

5- المستوى المهني :

- إطار  
 مستشار رياضة  
 متصرف إداري  
 مربّي رياضي

6- الأقدمية في العمل :

- أقل من 5 سنوات  
 من 5 إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 إلى أقل من 15 سنة  
 من 15 إلى أقل من 20 سنة  
 من 20 إلى 30 سنة  
 من 30 فما فوق

**المحور الثاني : برامج التكوين و اندماج العامل في مديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها**

- 7- هل التكوين أثناء الخدمة يكون :  
 بطلب منهم  
 إلزاما من الإدارة  
 طبيعة العمل تفرض ذلك

8/- هل يتم مراعاة الفوارق بين الأفراد في إعداد البرنامج التكويني؟ نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم يتم اختيار المتكويين على أساس؟

- المستوى التعليمي

- على أساس السن

- التخصص

- المهام المسندة

- الخبرة العملية

- المهارات المتوفرة

أخرى تذكر

.....

9/- هل أنت على علم بأهداف البرنامج التكويني؟ نعم  لا

10/- أين يتم التكوين؟  
- داخل المنظمة   
- خارج المنظمة

- أيهما

تفضل.....

....

- إذا كانت الإجابة بداخل المؤسسة فهو يتم في:

- قاعات مخصصة مع خبراء

- مواقع العمل مع المشرف المباشر

- أثناء تأدية المهام الموكلة

- ورشات مخصصة للتكوين

11/- ما هي الأساليب المتبعة في عملية التكوين؟

- الندوات و المحاضرات

- المناقشات

- المباريات الإدارية

- تقمص الأدوار

- إجراء برامج تحسيسية

12- ما هي المدة المستغرقة في عملية التكوين؟

- من شهر إلى اقل من 03 أشهر
- من 03 إلى اقل من 06 أشهر
- من 06 إلى اقل من سنة
- من سنة فما فوق

13- هل هذه المدة كافية لتحقيق أهداف البرنامج التكويني؟  نعم  لا

أ- برامج التكوين و البيئة المادية :

14- هل تعتمد إدارتك على وسائل تكنولوجية حديثة؟  نعم  لا

15- هل تتحكم في الوسائل التكنولوجية؟  نعم  لا

16- هل يتم تكوين العمال على هذه الوسائل؟  نعم  لا

-في حالة الإجابة بنعم بعد التكوين أصبحت :

- ممكن تشغيلها بحذر
- السرعة في انجاز المهام
- لا بد من التكوين أكثر

ب- برامج التكوين و العلاقة مع الرئيس في العمل (المشرف):

17- هل يساعدك التكوين على تعديل و تحسين علاقاتك مع رئيسك في العمل؟  نعم  لا

18- هل يؤخذ الرؤساء بآراء العمال في مجال العمل؟  نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ذلك يؤدي إلى :

- الراحة النفسية
- الاحترام و التقدير

- توطيد العلاقة مع الرؤساء
- الشعور بالانتماء إلى المنظمة

19/- هل المعاملة الحسنة للرئيس تزيد من توافقك مع العمل الذي تقوم به ؟ نعم  لا

ج- برامج التكوين و العلاقة مع الزملاء :

20/- هل خضوعك للبرنامج التكويني ساعدك على الاندماج مع الزملاء؟ نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم يبرز ذلك من خلال :

- العمل الجماعي
- مساعدة الزملاء في حل مشكلات العمل
- تبادل المعلومات و المهارات

21/- هل واجهتك مشاكل أثناء البرنامج التكويني ؟ نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم:

- تقدر على حلها بمفردك
- استشارة زملائك
- اللجوء إلى المشرف المباشر

المحور الثالث : الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بالمنشآت الرياضية؟

22- هل يوجد قصور في مستوى الأداء لدى بعض أفراد القوى العاملة : نعم  لا

23- هل تراجع أداء العاملين داخل المنشأة راجع إلى:

- وجود عراقيل أثناء تأدية المهام
- نقص في الخبرة و المعلومات
- عدم توفر الإمكانيات

24- هل تحسين الأداء الذي تحتاج إليه المنظمة يتطلب:

- تحسين المهارات و القدرات للعامل
- تحديد أولويات المنظمة
- تحديد الكفاءات المطلوبة للعمل

25- هل الأهداف التكوينية لكل برنامج تدريبي تساهم في :

- اكتساب معلومات جديدة
- اكتساب خبرات و مهارات جديدة
- اكتساب و تغيير الاتجاهات و النظم

26- هل يتطلب البرنامج التدريبي توفير الإمكانيات المادية و البشرية : نعم  لا

27- هل عدم وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرغوبة راجع إلى :

- نقص تدريب العمال و تكوينهم
- عدم اكتساب و تعلم خبرات جديدة
- نقص كفاءة الأداء للعمال
- الشكاوي المتكررة من طرف العمال

28- هل المقابلات مع الموظفين تساهم في معرفة الفجوات داخل المنشأة الرياضية: نعم  لا

29- هل تقييم الاحتياجات التدريبية يمكن الإدارة من :

- الاستفادة من فرض التدريب الجديدة
- تحديد الثغرات التي تحتاج المنظمة كمعالجتها
- جمع المعلومات حول الفجوات بين المخرجات و الأهداف

30/ هل هناك علاقة ايجابية بين تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني للعمال؟

نعم  لا

31/ هل عدم تدريب الموارد البشرية يؤدي إلى سوء التوافق المهني؟

نعم  لا

## ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحقيق التوافق المهني بالمنشآت الرياضية.

## تهدف الدراسة الى :

- معرفة كيف يساهم التكوين في تحقيق التوافق المهني لدى العامل
- إبراز أهمية التوافق المهني ومساهمته الفعالة في رفع الكفاءة والفاعلية للعمال والمنشآت الرياضية
- تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بالمنشآت الرياضية
- إبراز أهمية البرامج التكوينية في التقليل من مظاهر سوء التوافق المهني لدى العامل بالمنشأة الرياضية.

الإشكالية : كيف تساهم برامج تكوين الموارد البشرية في تحقيق التوافق المهني بالمنشآت الرياضية ؟

## الفرضيات :

- الفرضية الرئيسة : برامج تكوين الموارد البشرية تساهم في تحقيق التوافق المهني بالمنشآت الرياضية
- الفرضيات الفرعية :
- برامج التكوين تساعد في إندماج العامل بمديرية الشباب والرياضة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها
- توجد احتياجات تدريبية للموارد البشرية بالمنشآت الرياضية
- العينة : 60 إداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها.
- الأداة المستخدمة : الاستبيان .

## أهم الاستنتاجات :

- توصلنا إلى أن برامج التكوين تساعد في إندماج العامل بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة وبعض المنشآت الرياضية التابعة له.
- توصلنا إلى أن توجد احتياجات تدريبية للموارد البشرية بالمنشآت الرياضية.
- توصلنا إلى أن برامج تكوين الموارد البشرية لها دور في تحقيق التوافق المهني بالمنشآت الرياضية

## الاقتراحات :

- زيادة الاهتمام بالبرامج التكوينية لأنها كفيلة بالتغلب على سلبيات ومشاكل العملية الإدارية .
- السبل التي يجب على المنظمة انتهاجها لزيادة التوافق المهني



**Study summary:**

**Study Title : The role Programs formation Human Resources in Achieving professional compatibility in Sports facilities.**

**The aim of the study is to Find out how it contributes training to achieve professional compatibility.**

- **Highlighting the importance of professional compatibility and his effective contribution to raising the effectiveness of workers and sports facilities.**
- **Determining the training needs of human resources in sports facilities**

**The problem: How do human resource training programs contribute to achieving professional compatibility in sports facilities?**

**Hypotheses:**

**The main hypothesis: Human resource training programs contribute to achieving professional compatibility in sports facilities.**

**Sub-hypotheses:**

- **Training programs help in the integration of the worker into the Directorate of Youth and Sports and some of its sports facilities**
- **There are training needs for human resources in sports facilities.**

**the sample : 60 administrators in the Directorate of Youth and Sports of Biskra and some of its sports facilities.**

- **The tool used: the questionnaire.**

**The most important conclusions:**

- **We concluded that training programs help in the integration of the worker into the Directorate of Youth and Sports in the wilaya of Biskra and some of the sports facilities affiliated to it.**
- **We concluded that there are training needs for human resources in sports facilities.**

- **We concluded that human resource training programs have a role in achieving professional compatibility in sports facilities.**

**Suggestions:**

- **Increasing interest in training programs because they are able to overcome the negatives and problems of the administrative process.**
- **The ways that the organization must follow to increase professional compatibility.**

-