

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



## فعالية التدريب في تحقيق التكيف المهني

دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية-ولاية قالمة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل.

إشراف الدكتور:

حواسة جمال

إعداد الطالبة:

كهر تريعة خولة

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"فتعالى الله الملك الحق  
ولا تعجل بالقرء أن من قبل  
أن يقضى إليك وحيه وقل  
ربي زدني علما "

صدق الله العظيم

سورة "طه" الآية 114

# كلمة شكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نحمد الله عمراً كثيراً يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة ومنحني قوة المثابرة وعزيمة النجاح، ونصلي ونسلم على من لا نبي بعده معلم هذه الأمة ومرشرها.

يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل بعد شكر الله إلى جميع أساترتي الأفاضل في قسم علم الاجتماع خاصة أستاذة علم الاجتماع تنظيم وعمل واهتم بالزكر والتقدير الأستاذة

المشرف

حول أستاذة سماحة

الذي مثل لي وور الموجه طيلة فترة إنجازي لهذا البحث.

والحمد لله رب العالمين.

وشكراً

## إهداء

اشكر الله واحمده الذي وفقني في إتمام هذا العمل

إلى قرّة العين إلى أعظم الرجال صبرا ورمز الحب والعطاء، إلى  
الذي تعب كثيرا من اجل راحتى وأفنى حياته من اجل تعليمي  
وتوسمي في درجات العلم

"أبي"

إلى من جعلت اللجنة تحت قدميها إلى التي حرمت نفسها وأعطتني  
ومن تبع حنانها أسقتني إلى تلك المرأة العظيمة

"أمي"

إلى حبيباتي ورفيقاتي دربي أخواتي البنات: "إيمان، صبرينة،  
مروة، صفاء، غزل".

إلى زوجي العزيز "بلال" الذي كان لي رمز التشجيع

إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها إلى من اعتر بصحبتهم  
صديقاتي: مروة، سارة، وردة، نسيم، خولة، أميرة، نجاح.

إلى كل الأهل والأقارب من قريب أو بعيد.

إلى الأستاذ المشرف حواوسة جمال الذي ساهم في مواصلة دربي

العلمي .

أهدي ثمرة جهدي

البسمة

الشكر

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

مقدمة

أ-ج

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

05	تمهيد.....
06	أولاً: الإشكالية.....
10	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
10	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.....
11	رابعاً : أهمية وأهداف الدراسة.....
11	1- أهمية الدراسة .....
11	2- أهداف الدراسة .....
12	خامساً: تحديد المفاهيم.....
12	1- مفهوم الفعالية.....
13	2- التدريب.....
14	3- التكيف .....
15	4- المهنة.....
16	5- التكيف المهني.....
17	سادساً: الدراسات السابقة.....
22	خلاصة.....

### الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

24	تمهيد.....
25	أولاً: مبادئ التدريب ودوافعه.....
25	1- مبادئ التدريب.....
27	2- دوافع التدريب.....
28	ثانياً: أهمية وأهداف التدريب.....

28	1- أهمية التدريب.....
29	2- أهداف التدريب.....
29	ثالثا: أنواع التدريب وبرامجه.....
29	1- أنواع التدريب.....
32	2- برامج التدريب.....
33	رابعا : طرق التدريب.....
33	1- التدريب الفردي.....
34	2- التدريب الجماعي.....
37	خامسا: وسائل التدريب ومحدداته.....
37	1- وسائل التدريب.....
38	2- محددات التدريب.....
40	سادسا: الاتجاهات المفسرة للتدريب.....
40	1- نظرية الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور".....
42	2- مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو".....
44	3- نظرية التكوين الإداري لـ "هنري فايول".....
47	4- النظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر".....
49	سابعاً: مشكلات ومعوقات التدريب.....
51	خلاصة.....

### الفصل الثالث التكيف المهني

53	تمهيد.....
54	أولاً: أهمية دراسة التكيف المهني.....
56	ثانياً: قياس التكيف المهني.....
58	ثالثاً: مظاهر تحقيق التكيف المهني.....
60	رابعاً: أسباب تحقيق التكيف المهني.....
62	خامساً: العوامل المؤثرة في التكيف المهني.....
64	سادساً: الاتجاهات المفسرة للتكيف المهني.....
69	سابعاً: معوقات التكيف المهني.....
71	خلاصة.....

الفصل الرابع: البيانات الميدانية، تحليل وتفسيرها

73	تمهيد.....
74	أولاً: الاجراءات المنهجية للدراسة.....
74	1- منهج الدراسة.....
75	2- أدوات جمع البيانات.....
75	أ- المقابلة.....
76	ب-الاستمارة.....
77	3- مجالات الدراسة.....
78	4- اختيار العينة.....
79	ثانياً: تحليل وتفسير البيانات.....
93	ثالثاً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....
95	رابعاً: التوصيات والمقترحات.....
96	خلاصة.....
98	خاتمة.....
100	قائمة المصادر والمراجع.....

الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	79
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	79
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	80
04	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	80
05	توزيع أفراد العينة حسب طريقة التوظيف	81
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	81
07	مدى مساهمة وظيفة التدريب في زيادة كفاءة العاملين	82
08	مدة التدريب التي يتلقاها العاملون كافية	82
09	مدة التدريب الزمنية	83
10	عملية التدريب التي يتلقاها العامل تشجع على إتقان العمل	83
11	أهمية التدريب بالنسبة للعامل	84
12	تقدير الزملاء للمجهودات التي بذلها العامل	84
13	قرب العامل من مكان العمل	85
14	شعور العامل بمدى مساهمته في تطوير المؤسسة	85
15	مدى تناسب الراتب الشهري للعامل والتزاماته المادية	86
16	شعور العامل بالارتياح أثناء تأدية عمله	86
17	الحلول المقترحة لعدم ارتياح العامل أثناء تأدية عمله	87
18	يوضح البرنامج التدريبي المناسب لتحقيق تكيف العامل	87
19	رأي العامل في المجال الذي تدرب فيه	88
20	رضا العامل عن عملية التدريب	88
21	التكفل الجيد بالعامل أثناء فترة التدريب	89
22	مدى منح المؤسسة لفرص التدريب	89
23	مدى وجود صعوبات تواجه العامل أثناء التدريب	90
24	نوع الصعوبات التي تواجه العامل أثناء التدريب	90
25	مساعدة التدريب على التكيف داخل العمل	91
26	يبين الحوافز التي تحصل عليها العامل بالمؤسسة التي يعمل بها	91
27	أنواع الحوافز التي تحصل عليها العامل بالمؤسسة التي يعمل بها	92
28	الحلول المقترحة لتحسين عملية التدريب بالمؤسسة	92

# مقدمة

يعتبر العنصر البشري بمثابة هدف أساسي للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية عبر مختلف دول العالم وأهم عناصر الانتهاج، وذلك لتأثيره الكبير على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، ولدوره الفعال في تنمية المجتمع المحلي ثم المجتمع ككل، لذلك وجب الاهتمام بالفرد والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة لما في ذلك من آثار إيجابية ليس فقط على الكفاءة الإنتاجية، بل للنهوض بالعمال وترقيتهم ومساعدتهم على التفاعل والاندماج مع البيئة المهنية لمواجهة مختلف الظروف والمواقف.

وتعد سمة التغيير من أهم السمات في عالمنا المعاصر لدى المؤسسات الحديثة، فالأفراد والمؤسسات في كثير من الأحيان يواجهون ضغوطا جراء عملية التطور السريع من قبل مصادر متعددة لإدخال التغيير على بنيتها وآليات العمل لديها، وتكنولوجيا المعلومات مما أجبر المؤسسات على مواكبة ومسايرة هذه التطورات ومواجهة التحديات العالمية، ولا شك أن لهذا التغيير آثار على النظم الإدارية، بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص، الأمر الذي يتطلب مواجهة قوى عاملة متطورة ذات قدرات ومهارات تستطيع مواكبة التطور وإدارة التغيرات التي تحدث فيها بكفاءة عالية.

كما أن الفرد العامل يشتغل في بيئة مهنية تتضمن بعدا ماديا واجتماعيا ونفسيا، كما تحتوي على علاقات ومصالح ومنازعات تهدف إلى تحقيق توازن هيكلي بين التنظيم الإنساني الاجتماعي، لذلك تحتاج المؤسسات وبصفة خاصة على المستوى الوطني إلى العنصر البشري الفعال لأنه لا يمكن لها أن تحقق أهدافها إلا بواسطة أفراد مؤهلين يتمتعون بولاء كبير للمؤسسة وأهداف العاملين يكون بالتوفيق بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين، ويمكن التحكم في العنصر البشري وحسن تدريبه على المهام التي تتناسب مع مهاراته ورغباته من خلال التدريب والتخطيط والتوجيه والقيادة.

ويعد موضوع التدريب من أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلامي اهتماما كبيرا حتى الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنظمة، فالتدريب تعتبر أحد الدعائم الأساسية والمهمة، ويحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع كفاءة أداء العاملين وتحسين أساليب العمل وتطوير أنماطهم السلوكية في إدارتهم لأعمالهم، والتدريب يمكن المنظمات من تطوير العاملين على المهارات والأعمال للاستفادة منها في سد أي عجز سواء كان كمي أو كيفي، ولا مجال للشك بأن الإدارة الناجحة هي التي تهتم بوضع الوسائل والطرق الجيدة في عملية التدريب وإعداد برامج تدريبية مخططة ومصممة بشكل علمي.

وللتدريب ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، وباعتباره وسيلة هامة من وسائل مساعدة الأفراد وتمكينهم من ملاحقة التغيير والتكيف معه، فهو محاولة لتنمية القوى البشرية للاستفادة منها بأسلوب افضل في عملية التنمية، فلا يوجد تقدم أو تنمية دون توفر للقوى العاملة المدربة، ولن تتوفر تلك القوى العاملة المدربة ما لم يكن هناك تدريب متطور ومستمر لصقل المهارات وخلق القدرات وتكيف العامل.

كذلك تبرز أهمية التكيف المهني في توفير الطمأنينة والظروف المناسبة للعمل خاصة، وقد توصلت العديد من الدراسات النفسية والاجتماعية إلى مدى رغبة أفراد المجتمع في التحول من القديم إلى الحديث، المتمثل في ملامح التجديد والنمو ثم العقلانية للتعرف على مدى تأثير العامل بالتصنيع والتغيير التكنولوجي ومدى تكيفه مع البيئة الحضرية الصناعية وعلاقته مع نفسه ومع العمل ومع زملائه والمجتمع، وذلك يستوجب الاعتقاد بتصور الأفراد للتجديدات ومدى قدرتهم على استيعابها وتقبلها بالتمكن من مزج التقليدي بالجديد أو بإعادة صياغة القديم في الشكل القابل للتكيف مع المكونات الجديدة بلوغاً لأهداف التغيير، بالإضافة إلى توجيه العلاقات الاجتماعية نحو الانفتاح المعرفي خاصة أن التكيف عبارة عن توافق الفرد للمواقف الجديدة أو المتغيرة في العمل واكتساب المرونة في النواحي البدنية والعقلية والمزاجية ومنه توافق الفرد مع مطالب العمل وظروفه ومع زملائه ورؤسائه وقدراته الخاصة وميوله واستعداداته.

ويستهدف التكيف الرضا عن النفس، نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة والتفاعل مع الآخرين، ويكون بالتعرف على حاجات النفس ومعرفة إمكانيات البيئة، وأهمية التكيف تظهر من خلال قدرة الفرد على إشباع حاجاته وإرضاء دوافعه بالطرق المشروعة التي حددها المجتمع مع مراعاة إمكانيات البيئة فالتكيف كوسيلة هو عملية إشباع حاجات الفرد التي تثير دوافعه بما يحقق الرضا عن النفس والارتياح لتحقيق التوتر الناتج عن الشعور بالحاجة ويكون الفرد متكيفاً إذا أحسن التعامل مع الآخرين بشأن هذه الحاجات وأحسن توفير ما يحقق رغباته بما يرضيه ويرضي الغير.

جاءت فائدة هذه الدراسة والتي تمكن في توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتدريب ، وإبراز أهميته بالنسبة للعامل والمؤسسة والمجتمع، بالإضافة إلى إبراز فعاليته في تحقيق التكيف المهني، وعليه فقد عمدت على اختيار مديرية الحماية المدنية كميدان للدراسة باعتبارها إحدى المؤسسات

بولاية قالمة، والتي تستقطب نسبة معتبرة من اليد العاملة حتى نتمكن من معرفة مدى فعالية التدريب في تحقيق التكيف المهني.

وحتى يتم التعرف أكثر على فعالية التدريب في تحقيق التكيف المهني جاءت هذه الدراسة وفق خطة حددتها طبيعة الموضوع وتمثلت في مقدمة وأربعة فصول وخاتمة ويمكن تلخيص مضمونها كما يلي:

تضمن الفصل الأول طرح إشكالية البحث، وصياغة فرضيات الدراسة مع توضيح أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة ثم تحديد المفاهيم وجمع الدراسات السابقة، والفصل الثاني عالج أهم أسس واستراتيجيات التدريب وتم التطرق إلى مبادئ التدريب ودوافعه، أهمية وأهداف التدريب، أنواع التدريب وبرامجه، أساليب وطرق التدريب، وسائل ومحددات التدريب، النظريات المفسرة للتدريب، مشكلات ومعوقات التدريب، أما الفصل الثالث تضمن طبيعة التكيف المهني من خلال عرض دراسة أهمية التكيف المهني، قياس التكيف المهني، مظاهر تحقيق التكيف المهني، أسباب تحقيق التكيف المهني، العوامل المؤثرة في التكيف المهني، الاتجاهات المفسرة للتكيف المهني، معوقات التكيف المهني، أما فيما يخص الفصل الرابع فقد تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتم عرض فيه كل ما يخص منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة، اختيار العينة، عرض وتحليل البيانات، النتائج العامة ومناقشة الفرضيات، وفي الأخير الاقتراحات والتوصيات وخاتمة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: الفرضيات.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم.

سادساً: الدراسات السابقة.

### تمهيد

يعتبر الإطار التصوري للدراسة مرحلة أساسية وجد هامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام والبحث الاجتماعي بشكل خاص، إذ لا يمكن لأي باحث الشروع في بحث مشكلة دراسته ما لم تكن قد أثارت في نفسه جملة من التساؤلات المحيرة التي تقضي الإجابة عنها في حدود موضوعية وعلمية.

وفي هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل لإشكالية البحث أسباب اختيار الموضوع ثم الأهمية والأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها إلى جانب ذلك تحديد المفاهيم الأساسية إلى استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب وتأثيره على التكيف المهني في مختلف الجوانب.

### أولاً: الإشكالية

يتمتع المورد البشري بقدرات وطاقات ذهنية وبدنية يمكن أن تحول إلى عنصر فعال في المؤسسات إذا أحسن استثماره، فهو يعتبر أحد أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم، والقوة الدافعة لنجاحه، وقصد تنمية المورد البشري، تسعى المؤسسات لتطوير وإيجاد أفضل الطرق والآليات لاستثمار طاقته وتنميتها.<sup>(1)</sup>

كما أن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الحديثة في الإدارة، إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ومن هذه المفاهيم الإدارية ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات والمؤسسات من أجل مواجهة التغيرات والتحديات المختلفة التي تفرضها العولمة، وتسعى المؤسسة دوماً إلى تحقيق الفعالية والمردودية من خلال الاستخدام الأمثل والعقلاني لطاقاتها البشرية وإمكانياتها المادية، وإن كان بإمكانها التحكم في الإمكانيات المادية، فالعامل البشري رغم توفره إلا أنه يصعب التحكم فيه نظراً لمرونة وقابلية سلوكه للتغيير حسب الموافق لذا يتوجب على المؤسسة الاهتمام بهذا العامل البشري باعتباره جوهر عملية الإنتاج والمتغير الأساسي فيها.

وأثناء هذا التطور زاد الاهتمام بالتدريب فلم يعد ينحصر على الأفراد الذين لديهم قصور في مستويات التكيف المهني فحسب، بل أصبح يمس كل الفئات العاملة، ويتحدد تكيف العنصر البشري بتفاعل عدة أساليب وعوامل منها: الاختيار، التدريب، التأهيل والتمييز بينهم على أساس يحدد الإجراءات التي تؤثر تحسين تكيف العنصر البشري.

وقد تميز العالم في العقود الأخيرة بتطورات ثقافية، علمية وتكنولوجية بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ البشري، الأمر الذي حتم على المؤسسة مواكبة هذه التطورات والتجديدات وأن تقوم بعملية مراجعة سياستها وأهدافها ونشاطاتها المتعلقة بإعداد وتدريب العاملين لتمكينهم من اكتساب المصارف والمعلومات والاتجاهات والمهارات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في مجتمع الثورة العلمية والتكنولوجية.

ويعد التدريب أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات والمنظمات وبشكل احد المداخل الرئيس التي توظفها إدارة هذه المؤسسات كوسيط لتحقيق أهدافها وتأدية وظائفها، ومنه فإن التدريب شكل من أشكال الاستثمار التي تحقق مكسبا ماليا يضاف لقائمة الأرباح وليس عبئا على ميزانية

(1)- حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الحجز للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008، ص15.

المنظمة لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال تنمية الموارد البشرية وكفاءة التكيف المهني وتطور طرق وأساليب العمل.

كما يعتبر العنصر البشري من العناصر الهامة التي تحيا بها منظمات الأعمال، فأصبح بذلك يحتل الصدارة في تنمية المؤسسة فهو أساس النشاط الإنتاجي، والمحرك الأساسي لجميع النشاطات الداخلية والخارجية والمصدر الرئيس لفعاليتها نظرا لما يمتاز به هذا العنصر من معارف وقدرات ومهارات تتلاءم مع طبيعة الأعمال وفقا لخصوصية المنظمات في تقديم منتوجاتها وخدماتها، هذا ما جعل المؤسسات تولي له أهمية كبيرة، وذلك برفع مهارة العاملين وتحسين أدائهم، فأيقنت أن ذلك لن يتحقق إلا من خلال إعداد دورات تدريبية وجلب مدربين يمتلكون الخبرة، التجربة والكفاءة وذلك من أجل رفع الإنتاجية، وبناء جو من التوافق بين الرئيس والمرؤوس وبلوغ الفعالية في التكيف<sup>(1)</sup>.

فالتدريب يزود المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة عن طبيعة أعمالهم، كما أنه يعتبر سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي، يرفع مستوى التكيف والكفاية الإنتاجية، ولهذا نجد جميع الدول تراهن على أن التدريب هو الوسيلة المثلى لتحقيق النمو الازدهار، وتحقيق التكيف، كما يتعلم الموظفون من خلال التدريب كيفية استخدام التكنولوجيا<sup>(2)</sup>.

لقد تزامن ظهور النقابة مع ظهور حركة الإدارة العلمية على يد "فريدريك تايلور" وزملائه "جلبرت جانت" حيث حاولوا تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال، وذلك انطلاقا من مجموعة من المبادئ كتصميم العمل وفق قواعد دراسة الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم الأجور المناسبة وتحفيزهم، ونتيجة لتركيز حركة الإدارة العلمية على الجانب المادي وإهمالها للجانب المعنوي ظهور تيار آخر يهتم بهذا الجانب يتزعمه "التون مايو" وزملائه "روتلز برجز" حيث أكد على المعاملة الحسنة للعامل وتلبية احتياجاته، ومنحه العديد من الحوافز المعنوية، ومع نهاية القرن العشرين تدخلت الدول بجملة من القوانين لحماية العمال من ظلم واستعباد أرباب العمل<sup>(3)</sup>.

أما مع مطلع القرن الواحد والعشرين، وهو عصر السرعة والمنافسة عرف العالم تغيرات جذرية مست جميع الجوانب سواء الاقتصادية، السياسية وبما فيها الاجتماعية والثقافية وهذا التحول فرض على

(1)- منجي محمد عبد الفتاح، أهمية الموارد البشرية في إيجاد مصارف مؤسسات مالية عربية فعالة، المؤتمر الثاني حول تنمية الموارد البشرية والمصارف المالية العربية القاهرة، مصر، 1998، ص60.

(2)- عادل محمد زايد، دار الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص282.

(3)- علي هيد الوهاب محمد، تحديد الاحتياجات التدريبية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص105.

جميع دول العالم أن تراجع السياسة التي انتهجتها والأهداف التي سطرته، خاصة في مجال التنمية، والتي ركزت بالدرجة الأولى على اليد العاملة المؤهلة لإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع القدرة على تحقيق التكيف لديهم.

وقد أخذت الدول النامية والسائرة في طريق النمو والمتقدمة على حد سواء تتسابق من أجل مواجهة هذه التحولات والتغيرات المتسارعة للحصول على التكنولوجيا الحديثة وتحقيق التنمية من أجل أن تبنى دائما في صدارة السوق العالمية في ظل المنافسة الشديدة، وبالتالي، وقامت جل المؤسسات العالمية الوطنية والمحلية بالبحث عن طرق وأساليب لتحسين ورفع الإنتاج، لتحقيق الجودة، مع العلم أن ذلك لا يتحقق إلا من خلال إعادة هيكلة مؤسساتها والتركيز على المورد البشري كونه المحرك الأساسي والأول للاقتصاد والتنمية.

والجزائر باعتبارها جزء من هذا العالم تولى أهمية كبيرة للمورد البشري إلا أن الفترات الصعبة التي مرت بها من فترة الدعم والحماية خلال العهد العثماني إلى مرحلة الخضوع والسيطرة أثناء الاحتلال الفرنسي مما جعل مؤسساتها في تلك الفترة تدق ناقوس الخطر، لذلك وبعد الاستقلال مباشرة سعت الجزائر إلى النهوض بمؤسساتها لمواكبة تطورات العصر، والوصول إلى مكانة وسمعة بين المؤسسات الأخرى، فأكد المسيرين بأنها لن تحظى بتلك المكانة إلا عند استثمارها في النعم البشري، فبدأت بعض المؤسسات تدرب عمالها، كون التدريب البديل الأفضل في حالة تعرض المؤسسة إلى أزمة أو مشكلة عوضا عن إنهاء خدمات الأفراد العاملين بها، كما أن عملية اختيار العاملين أصبح يعقبها إعداد برامج تدريبية تساعد على تحسين قدرات العمال لتحقيق التكيف المهني<sup>(1)</sup>.

وفي الجزائر فإن التدريب يساهم في تأقلم العمال مع ظروف العمل المتاحة داخل المؤسسة، غير أن جهود التدريب في المؤسسات ضئيلة، وهذا ما أثبتته الإحصائيات في السنوات الأخيرة، حيث وصل التدريب في المؤسسات الجزائرية إلى 0.36% و 1.5% وحسب آخر دراسة جزائرية للموارد البشرية أثبتت أن 45% من المؤسسات الجزائرية لا تعتمد على تقييم وتدريب أفرادها، أما المؤسسات الأخرى فئة أفصحت على تقييمها وتدريبها للموارد البشرية، وقدرت هذه المؤسسات بـ: 5% كما أن المؤسسات

(1) - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص211.

الجزائرية تخصصا 5% نفقاتها وميزانياتها على التدريب التي تحقق مكسبا ماليا يضاف إلى قائمة الأرباح<sup>(1)</sup>.

وبما أن التدريب هو الوسيلة الفعالة والآلية المناسبة لتحقيق أهداف التنمية، فقد أصبح يشكل أحد المهام الكبرى التي تقوى بها المؤسسات اليوم، وذلك لما لها من اثر في تحقيق التكيف المهني للمؤسسات سواء تعلق الأمر بالمهارات الفنية لدى العامل أو الخطط الاستراتيجية التي تصنعها المنظمة.

وعليه، فقد أصبح من الواجب توفير التدريب للأفراد باعتباره من اكبر المسؤوليات التي تواجه المشرفين على المشاريع، إذ لا يمكنهم توقع مستوى التكيف المهني لدى العاملين إلا إذا كانت لهم مهارات تتناسب ومتطلبات العمل الذي يقومون به، وفي هذا السياق يندرج التساؤل الرئيس لهذه الدراسة في :

✓ هل للتدريب فعالية في تحقيق التكيف المهني؟

وقد إرتبط بالتساؤل الرئيسي ثلاث أسئلة فرعية:

- 1- هل تؤثر البرامج التدريبية في تحقيق التكيف المهني؟
- 2- كيف تساهم مظاهر التكيف المهني في تقييم البرامج التدريبية؟
- 3- هل يؤثر التدريب على الرضا الوظيفي للعامل؟

(1)- Mohamed Salah Chabou, **diagnostic interne**, forum de sonatrack décembre, Annaba, Algérie, 2003, p18.

### ثانيا: فرضيات الدراسة:

استنادا إلى ما طرحته إشكالية البحث من تساؤلات فإن الدراسة استلزمت منا صياغة فرضية أساسية تمثلت في:

للتدريب فعالية في تحقيق التكيف المهني.

ولتحقيق هذه الفرضية صيغت ثلاث فرضيات جزئية تمثلت في :

1- تؤثر البرامج التدريبية في تحقيق التكيف المهني.

2- تساهم مظاهر التكيف المهني في تقييم البرامج التدريبية.

3- يؤثر التدريب على الرضا الوظيفي للعامل.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

لكل موضوع أسباب تدفع بالباحث إلى دراسته دراسة علمية، ويمكن حصر الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع في أسباب ذاتية وأخرى موضوعية فأما الأسباب الذاتية تتمثل في:

✓ موضوع البحث يدخل في نطاق تخصص الباحثة وهو علم اجتماع تنظيم وعمل.

✓ رغبة واهتمام الباحثة بموضوع التدريب في المؤسسة الجزائرية عن غيره من المواضيع، وذلك

قصد الاطلاع على وظيفة التدريب ضمن سياسات المؤسسة الجزائرية.

✓ البحث في معرفة أهمية ودور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

✓ الرغبة في التعمق أكثر في هذا الموضوع.

وتمثلت الأسباب الموضوعية في:

✓ الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التدريب وفعاليتها في تحقيق التكيف المهني داخل

المؤسسة الجزائرية.

✓ محاولة التعرف على مدى مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية وأهداف العامل

معا.

✓ الكشف على انعكاسات التدريب على حياة الفرد والمجتمع.

✓ أهمية التدريب في تطوير ونمو المؤسسة.

### رابعاً : أهمية وأهداف الدراسة:

#### 1- أهمية الدراسة:

إن أهمية أي دراسة علمية تتجلى من خلال مساهمتها في إبراز المشكلة المطروحة بعد تحديد كل متغيراتها تحديداً دقيقاً وواضحاً، والتي تشكل فيما بعد الوحدة البحثية التي تسهل معرفة القمة العلمية والعملية للبحث ككل، وهذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على العلاقة بين التدريب وتحقيق التكيف المهني، لهذا فأهمية الدراسة تتمثل في:

#### أ- الأهمية العلمية:

✓ تحليل مفهوم التدريب وعرضه بصورة واضحة وسهلة الاستيعاب لتصبح في متناول الراغبين في التدريب.

✓ توضيح أهمية التدريب في بناء قوة بشرية منتجة وذات كفاءة عالية.

✓ قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة.

#### ب- الأهمية العملية:

✓ إظهار مدى وعي العمال بأهمية الخضوع إلى دورات تدريبية لتطوير البنى المعرفية.

✓ حاجة المؤسسات الجزائرية إلى وظيفة التدريب لرفع مستوى مهارات مواردها البشرية.

✓ تقييم أداء الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة اعتماداً على النتائج المتوصل إليها من خلال البرامج التدريبية.

#### 2- أهداف الدراسة:

ولأن هذه الدراسة مخصصة لوظيفة التدريب ودورها في تحقيق التكيف المهني فلها أهداف نذكر منها:

✓ التعرف على فعالية التدريب في تحقيق التكيف المهني.

✓ الاطلاع على الآليات التي تساهم في تحقيق التكيف المهني أثناء التدريب .

✓ التعرف على مدى مساهمة مظاهر التكيف المهني في تقييم البرامج التدريبية.

✓ التعرف على تأثير التدريب على الرضا الوظيفي للعامل.

### خامسا: تحديد المفاهيم

إذا كانت لبحوث العلمية عامة والاجتماعية خاصة تهتم بمعالجة قضايا ملحة في المجتمع، تبعا لمنهجية محددة قصد الوصول إلى نتائج أكثر واقعية ومصداقية، فإن الباحث الاجتماعي لا يحقق أهدافه إلا إذا قام بمجموعة من الخطوات الضرورية التي تتطلبها الدراسة، لعل أهمها تحديد المفاهيم المتداولة في البحث.

وللمفاهيم أهمية كبرى لا يمكن إغفالها تمثل حلقة وصل بين الإطار النظري والميداني لذا يجب عند تحديد المفاهيم مراعاة الأطر العامة التي تحيط بأي مفهوم من المفاهيم التي تم توظيفها في البحث وخاصة تلك المفاهيم الواردة في عنوان البحث، وما دام كل علم يسعى إلى تطوير أدواته ووسائله، فإن الأمر يزيد إلحاحا لما يتعلق الأمر بمصطلحات العلوم الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

#### 1- مفهوم الفعالية:

**الفعالية لغة:** اشتقت من لفظ الفاعلية من فعال أو نافذ المفعول به وتأتي من الفعل فعل، فعالا أو افتعل الشيء أي ابتدعه، كما تعني أيضا الأمر الفعال أو نافذ المفعول والتأثير<sup>(2)</sup>.

أما اصطلاحا فقد تعددت تعاريف الفعالية من بينها أنها التي يوصف بها فعل معين وهي تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصة فطرية في أي فعل كان من الأفعال بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقا لترتيب أولوياتها<sup>(3)</sup>.

ومنه الفعالية عملية ديناميكية تعكس علاقة بين متغير أو أكثر بحيث تكون بينهما علاقة تأثير وتأثير، تهدف إلى انجاز أهداف المنظمة وإشباع حاجات الجماعة، والإسهام في رفاهية العاملين على المدى القريب والبعيد والمجتمع المحلي العام الذي تعمل فيه تلك الجماعة من خلال توظيف الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة.

(1)- غربي علي، **أهمية المفاهيم في البحث الاجتماعي**، أسس منهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتورة، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص ص 89-90.

(2)- مدحت منتورة، **إدارة وتنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 03.

(3)- محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006، ص 153.

### 2- التدريب:

التدريب لغة: يقال درب فلان فلانا بالشيء ودربه على شيء أي عدده ومرنه.

أما اصطلاحا التدريب هو عملية تعلم يكسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعد في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة.

كما يعرف بأنه عملية مستمرة خلال حياة الفرد وفقا لاحتياجاته كفرد وكعنصر في المجتمع، وهو يسعى إلى إحداث تغييرات في أنماط السلوك من خلال تعريضه لأساليب ووسائل تدريبية متطورة<sup>(1)</sup>.

ويعرف آخرون التدريب على انه كل ما يتلقاه الفرد من تكوين وإعداد قبل التحاقه بالوظيفة العامة ويكون مطلوب لتولي هذه الوظيفة العامة وممارسة أعمالها من معرفة، مهارة، وقيم سلوكية تفيده في أدائه لوظيفته<sup>(2)</sup>.

ويعرفه فنيس المؤمن: "بأنه تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته المهنية بكفاءة"<sup>(3)</sup>.

ويعرفه أكرم رضا: "انه مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ بعين الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل"<sup>(4)</sup>.

يرى ساعاتي : "بأنه عملية تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء"<sup>(5)</sup>.

وعليه، فالتدريب عملية مستمرة ومنظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات العاملين من اجل رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم بهدف زيادة وتحسين فعالية أدائهم<sup>(6)</sup>.

(1)- فريد رشيد عثمان، التدريب المهني، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص35.

(2)- الجميلي خيرى خليل، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1988، ص93.

(3)- قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران، عمان، 1997، ص13.

(4)- أكرم رضا، برنامج تدريب المتدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص15.

(5)- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، أميرة للطباعة، القاهرة، 1998، ص74.

(6)- مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007، ص244.

### 3- التكيف:

التكيف لغة: تكيف تكيفًا: الشيء: صار على كيفية معينة، الهواء: تغيرت درجة حرارته لتلائم الجو الخارجي، الشخص: انسجم، تأقلم، وتلائم مع المحيط<sup>(1)</sup>.

أما اصطلاحاً : يتضمن لفظ التكيف مفاهيم مختلفة باختلاف مجالات استعماله، ويرجع حفل استعماله في الحقيقة إلى علوم الأحياء، ويقصد به كل تغيير يصيب الكائن الحي سواء في الوظيفة أو الشكل للمحافظة على بقائه كفرد أو كنوع، أو هو تلك العمليات التي يتوافق بواسطتها الكائن الحي مع بيئته الطبيعية والمادية.

ففي علم الاجتماع تستعمل كلمة التكيف في دراسة تكوين علاقات الأفراد مع الجامعة أو علاقات الجماعة الصغيرة مع بعضها البعض أو مع الجماعة الكبيرة، كما أن عدداً من الدراسات الاجتماعية قد جعل من هذا التكيف موضوعاً له حين اهتم بدراسة اللاجئين، أو دراسة التميز العنصري، أو دراسة الكتل الغربية التي تعيش ضمن مجتمع كبير مختلف عنها في عدد من النواحي<sup>(2)</sup>.

وفي علم النفس يقصد به التغيير في نمط سلوك الفرد الذي يظهر محاولة في التكيف مع الموقف الجديد.

كما يعرف التكيف بأنه مجموعة من الاستجابات وردود الأفعال التي يعدل بها الفرد سلوكه وتكوينه النفسي أو البيئة الخارجية لكي يحدث انسجام المطلوب بحيث يشبع حاجاته ويلبي متطلبات بيئة الاجتماعية والطبيعية<sup>(3)</sup>.

وعليه فالتكيف هو عملية أو رد فعل اتجاه موقف ما لتحقيق رغبة أو تلبية متطلبات الحياة، تحقيقاً للرضا وتحقيقاً للتوتر، وضماناً لاستمرار الوظيفة وإنجاز الأهداف.

(1) - محمد حمدي، مرشد الطالب، قاموس عربي عربي، دار ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 259.

(2) - بطرس حافظ بطرس، التكيف والصحة النفسية للطفل، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 106، 107.

(3) - محمد بالربيع، الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر، د.ت، ص 72.

### 4- المهنة:

المهنة لغة: مهنة ومهن: العمل، الحرفة، الوظيفة، الصنعة التي بها مهارة بممارستها، أسرار المهنة: تقاليد وقواعدها التي لا يعرفها إلا أصحابها<sup>(1)</sup>.

أما اصطلاحاً فهي مجموعة أنشطة تتركز حول دور اقتصادي تستهدف ضمان توفير الحاجات الأساسية للحياة، ويطلق المصطلح على الأعمال التي تتم في الميادين التجارية و القضائية، وتعتبر المهنة من جانب آخر دوراً اجتماعياً يحدد تقسيم العمل في المجتمع كما أنها تمثل عاملاً هاماً في تحديد هيئة الشخص ووضع الطبعي وأسلوب حياته<sup>(2)</sup>.

كما يمكن النظر لها على أنها تبعيات إنجاز العمل الذي يقوم به الفرد في محيط عمله و في الإمكان إدراك المهنة من خلال نظام متسلسل مترابط الواحد بالآخر مكونة بناء خاصاً بها<sup>(3)</sup>.

وتعرف على أنها نشاط منتظم يمارسه الفرد من أجل ضمان معيشة حسنة، فالمهنة تلزم الأشخاص الذين يمارسونها بشكليات معينة، وذلك نظراً لمكانتها الاجتماعية وخصوصيتها الفنية والثقافية<sup>(4)</sup>.

كما يقصد بالمهنة التزام محدد يمكن من الحصول على مستلزمات العيش<sup>(5)</sup>.

وتعرف أنها نوع من العمل الاعتيادي الذي يمارسه الفرد ويحتاج في ممارسة إلى الخبرة والمهارة<sup>(6)</sup>.

وعليه المهنة هي نشاط أو حرفة يمارسها الفرد في إطار منظم بهدف توفير حاجاته الأساسية ويحتاج إلى الخبرة والمهارة.

(1) - القاموس الكافي عربي عربي، ط3، دار الأصاله للنشر والتوزيع والاستيراد، الجزائر، د.ت. ، ص39.

(2) - محمد عاطف غيث، مرجع سابق ذكره، ص207.

(3) - معن خليل العمرة، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2000، ص145.

(4) - Poul robert, le petit robert alphabétique de la langue française, 5<sup>eme</sup> édition, 1970,p1399.

(5) - أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 20، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، د ت، ص347.

(6) - dictionnaire, encyclopédique pour tous, le petit la rouse illustré, paris, 1976,p826.

5- التكيف المهني:

إن التكيف المهني عملية ديناميكية توافقية مستمرة تنشأ بين الفرد على المستوى السيكولوجي الاجتماعي ومحيطه المهني بمكوناته المادية و البشرية، فهو التفاعل الانسجامي بين ذاتية الفرد بميوله واستعداداته ومزاجه وبين محيط العمل الخارجي المعبر عنه بمظهر رضا العامل عن عمله وعن المؤسسة والإشراف ومتطلبات العمل، ويحمل التكيف المهني في حالة من الرضا عن العمل، وهي الحالة التي تؤدي إلى الارتياح.

هو أحد فروع التكيف العام في مجال العمل، والذي يعتبر من أهم المجالات التي يجب على الفرد أن يحقق فيها نسبة من التكيف، السببين رئيسيين هما: الفرد نسبة كبيرة من وقته في ميدان العمل، أهمية العمل وتأثيره على حياة الفرد ومكانته.

التكيف المهني هو تكيف الفرد مع عمله، فهو يشمل تكيف الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتكيفه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل عبر فترات من الزمن، لخصائصه الذاتية، إضافة إلى تكيف الفرد مع عمله، ومع المشرف عليه، ومع زملائه، وكذا تكيفه مع مطالب العمل نفسه، وتكيفه مع ظروف السوق المتغيرة والخاصة بالعمل وتكيفه مع قدراته الخاصة، ومع ميوله ومع مزاجه.<sup>(1)</sup>

ومن هنا التكيف المهني هو تكيف الفرد العامل مع محيط عمله بكل متغيراته، ومع المشرف عليه، وحماية الرفاق، ومع مطالب العمل نفسه، وذاتية الفرد ومحيط العمل الخارجي.

(1)- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط9، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص76.

### سادسا: الدراسات السابقة

#### الدراسة الأولى: دراسة بوعود، قسنطينة (2001-2002)

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة أو هي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

أجريت هذه الدراسة بمركب الجرارات والمحركات بالخروب، وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي:

هل يمكن أن يحقق التدريب أهداف المؤسسة؟

واندرج تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية تمثلت في:

- ما هي مكانة إدارة أو مصلحة التدريب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
- من هي الجهة المكلفة بإعداده؟ وما هي إمكانياتها؟
- ما هي نسبة اللجوء إلى المساعدة الخارجية لإعداد برامج تدريبية داخل المؤسسة؟

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

حسب ملاحظات الطالبة وتحليل لهذه الدراسة نجد أنها توصلت إلى نتيجة أساسية تتمثل في أن وظيفة التدريب بالمركب منحرفة عن وظيفتها الأساسية المتمثلة في مواجهة التحولات والتحضير لها، وبهذا فهي بعيدة جدا عن مفهوم التدريب المستمر الذي يأخذ في الاعتبار طموحات ورغبات الأفراد، وهو بذلك أداة لمعالجة المشاكل الظرفية.<sup>(1)</sup>

#### الدراسة الثانية: دراسة جعري، قسنطينة (2008-2009)

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "فعالية التدريب في تطوير الكفاءات" وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل الاستشراق الاقتصادي.

أجريت هذه الدراسة بمركب الجرارات والمحركات بالخروب انطلقت من التساؤل الرئيسي التالي:

(1)- نزيهة بوعود، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسنطينة، الجزائر، 2002.

ما مدى فعالية التدريب في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة؟ وقد تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يتم تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في المؤسسة؟
- كيف يتم تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية في المؤسسة؟
- ما هو واقع التدريب في المركب.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن أهمية التدريب لا تقيم على المؤسسة للوصول إلى الفعالية أو إنما أيضا على الفرد لزيارة إرضائه والعمل لتحسين الكفاية الإنتاجية.

برامج التدريب أدت إلى زيادة الإنتاج بالكمية والقيمة.

حققت البرامج التدريبية أهدافها بالرغم من بعض الفصول فيما يتعلق بالتحفيز وخاصة المتابعة والتعميم<sup>(1)</sup>.

### الدراسة الثالثة: دراسة بوعظية، قسنطينة (2006-2007)

جاءت هذه الدراسة بعنوان، "طبيعة الإشراف وعلاقته بالتكيف المهني"، وهو عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

أجريت هذه الدراسة بمركب ميتال ستيل بعنابة والذي يشمل جميع العاملين بمصحة الموارد البشرية والذي يقدر بـ 166 عاملا، تم اختيار عينة تتكون من 80 فرد أي ما يعادل 48% من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة بين الإشراف السائد في المؤسسة وتكيف عمالها مهنيا؟

واندرج تحت السؤال المركزي أسئلة فرعية وهي:

---

(1)- جغري بلال، فعالية التدريب في تطوير الكفاءات، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسنطينة، الجزائر، 2009.

- هل توجد علاقة إيجابية بين الإشراف والتكيف المهني؟
- هل توجد علاقة سلبية بين الإشراف المباشر والتكيف المهني؟
- هل يوجد تأثير للعوامل الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة، المدينة، المستوى التعليمي، الأقدمية) على مستوى التكيف المهني؟<sup>(1)</sup>.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- توجد علاقة بين طبيعة الإشراف والتكيف المهني.
- توجد علاقة ايجابية بين طبيعة الإشراف غير المباشر والتكيف المهني.
- توجد علاقة سلبية بين طبيعة الإشراف المباشر والتكيف المهني.
- لا يوجد تأثير لمتغير الجنس في مستوى التكيف المهني عن نمط الإشراف.
- لا يوجد تأثير لمتغير السن في مستوى التكيف المهني عن نمط الإشراف.
- لا يوجد تأثير لمتغير الحالة المدنية في مستوى التكيف المهني عن نمط الإشراف.
- لا يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي في مستوى التكيف المهني عن نمط الإشراف.
- لا يوجد تأثير لمتغير الأقدمية في مستوى التكيف المهني عن نمط الإشراف<sup>(2)</sup>.

### الدراسة الرابعة: دراسة مكناسي، قسنطينة (2007-2008)

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "التكيف المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقارية"، وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

أجريت هذه الدراسة على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة البالغ عددهم 176 عون، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وانطلقت من التساؤلات الرئيسية التالية:

- هل يتمتع أعوان السجون بدرجة مقبولة من التكيف المهني؟

(1)- بوعطية سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقته بالتكيف المهني، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسنطينة، الجزائر، 2006، 2007.

(2)- المرجع نفسه.

- ما مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها أعوان السجون من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية الناتجة عنها؟
- ما هي العلاقة الموجودة بين درجة التكيف المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها لدى أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة؟
- هل لمتغيري السن وسنوات الخبرة علاقة بكل من درجة التكيف المهني لأعوان السجون ومستوى ضغوط العمل التي يتعرضون لها من خلال الأعراض الناتجة عنها؟

### وتمثلت الفرضية الأولى في:

- توجد هناك علاقة ارتباطية بين درجة التكيف المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية التي يعاني منها أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة.
- توجد علاقة ارتباطية بين درجة التكيف المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية<sup>(1)</sup>.
- توجد هناك علاقة ارتباطية بين درجة التكيف المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض النفسية.
- توجد هناك علاقة ارتباطية بين درجة التكيف المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض السلوكية.

### أما الفرضية الثانية:

- توجد علاقة ارتباطية بين درجة التكيف المهني وكل من متغيري السن وسنوات الخبرة.
- توجد هناك علاقة ارتباطية بين درجة التكيف المهني ومتغير السن.
- توجد هناك علاقة ارتباطية بين درجة التكيف المهني ومتغير سنوات الخبرة.

(1)- مكناسي محمد، التكيف المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.

### والفرضية الثالثة:

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

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الأفراد يعانون بدرجة عالية من الأعراض النفسية المرتبطة بضغوط العمل وأن نسبة انتشار هذه الأعراض بدرجة عالية تصل أحيانا إلى 65.2% الأعراض السلوكية للضغوط توجد بدرجة قريبة من الأعراض الجسدية والنفسية، الأفراد يعانون بدرجة عالية من بعض الأعراض السلوكية المرتبطة بضغوط العمل وان نسبة انتشار هذه الأعراض تصل أحيانا إلى 63% من إجمال العينة، أعوان السجون العاملين يعانون ويتعرضون لدرجة متوسطة من ضغوط العمل<sup>(1)</sup>.

### خلاصة

يعتبر هذا الفصل تمهيداً للفصول المتبقية من الدراسة لما يفتحه من مجال للبحث حول فعالية التدريب في تحقيق التكيف المهني، وكذلك يهيئ للباحث الطرق والخوض في العديد من جوانبه، وعليه بعد هذا الفصل سيتم التطرق إلى الفصل الثاني الذي يضم أسس واستراتيجيات التدريب.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

أولاً: مبادئ التدريب ودوافعه.

ثانياً: أهمية وأهداف التدريب.

ثالثاً: أنواع التدريب وبرامجه.

رابعاً: أساليب وطرق التدريب.

خامساً: وسائل ومحددات التدريب.

سادساً: النظريات المفسرة للتدريب.

سابعاً: مشكلات ومعوقات التدريب.

### تمهيد

تلعب وظيفة التدريب دور أساسي في تحقيق التكيف المهني، من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة، وذلك تعتبر وظيفة التدريب نشاط مستمر تقوم به إدارة المؤسسة وهو فعال في تسيير الموارد البشرية، وفي هذا السياق سنعرض في هذا الفصل إلى أساسيات التدريب مع الوقوف على مشكلات ومعوقاته.

### أولاً: مبادئ التدريب ودوافعه

#### 1- مبادئ التدريب

توجد عدة مبادئ للتدريب يتعين على العاملين في إدارات التدريب أو إدارات تنمية الموارد البشرية وعلى المتدربين الالتزام بها، ومراعاة تطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية ومن هذه المبادئ نجد:

#### ✓ مبدأ الاستمرارية:

ويقصد باستمرار التدريب هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات، اتجاهات...) باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في صور وأشكال متنوعة، على اعتبار إن عودة ظهور تلك العناصر يعطي للمتدرب فرصاً متكررة للتفكير والشعور والعمل بنفس النظام وبطريقة تتسم بالاتساق مما يكون له أثره في استيعاب وترسيخ المعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة بطريقة فعالة.

#### ✓ مبدأ توالي الخدمات أو التقدم المنظم:

ويقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى أعلى منه شكل مطرد، سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقها أو المهارات التي يتم تدريبه عليها أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها بحيث تتوقع منه انه بنهاية مرور المتدرب بالخبرات المطلوبة كلها يكون مستعداً بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه.

#### ✓ مبدأ التدرج:

هو مبدأ مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمبدأ السابق، حيث يجب أن يتدرج التدريب في تقديم المادة التدريبية، مبتدئاً بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم تتدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي حتى تعالج أولاً، ثم تتطور إلى اعقد المشاكل وأكثرها تشعباً، ويفرض علينا هذا المبدأ أن نرتب التدريب أثناء التنفيذ، ليسير بطريقة مسلسلة منطقياً وتراكيميا بحيث تتبنى مختلف الموضوعات على سابقتها.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

### ✓ مبدأ التكامل:

ويقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العلمية والميدانية في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبية والتوافق بين الفكر والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب<sup>(1)</sup>.

### ✓ مبدأ الشمول:

بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العامة بالمنشأة من مختلف التخصصات والجميع المستويات من القاعدة إلى حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف المنشأة.

### ✓ مبدأ الهدف :

يجب أن يكون الهدف من التدريب محددًا وواضحًا طبقًا لاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيًا وقابلًا للتطبيق والقياس.

### ✓ مبدأ مواكبة التطور:

حتى يكون التدريب معينا يجب أن يتزود الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث الأساليب وتكنولوجيات التدريب.

### ✓ مبدأ الواقعية:

فالتدريب لا بد أن يكون واقعيًا بمعنى أن يلبي الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.

### ✓ مبدأ التكرار:

حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعًا على فترة نسبية، حتى يكون له فعالية.

(1) - أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص 219.

### ✓ مبدأ الشرعية:

يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.

### ✓ مبدأ المنطقية:

يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.

### ✓ مبدأ المرونة:

يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزويد بالوسائل والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب مع مستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية<sup>(1)</sup>.

## 2- دوافع التدريب

- ❖ أن يساعد التدريب في رفع مستوى الأداء بالمنظمة، من خلال تطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا.
- ❖ يساعد التدريب على اكتساب مواهب الأفراد، ومهاراتهم وإمكاناتهم، كما يساعد على معرفة نقاط الضعف فيهم.
- ❖ يساعد التدريب في رفع الروح المعنوية للفرد عندما يشعر بأنه قد أتقن عمله.
- ❖ يعمل على تغيير اتجاهات الأفراد العاملون نحو عملهم وإكسابهم قيما إيجابية جديدة.
- ❖ يعمل على إشباعه روح التعاون بين الأفراد والعاملين نتيجة تدريبهم على العمل الجماعي.
- ❖ تمكين الأفراد من مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي كي يواجهوا تحديات العصر الحديث في مجال أعمالهم.
- ❖ تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتنسيق اتجاهاتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالعمل، وخلق مرونة في الاتصال بطريقة تحافظ على أهداف المؤسسة.
- ❖ اللجوء إلى التدريب من أجل التوجيه والتوعية، الاهتمام بالعمال الجدد الذين يدخلون المؤسسة لأول مرة ويهتم بإعطائهم المعلومات الكافية عن المؤسسة وسياستها وأهدافها كما يهتم بتنمية اتجاهات إيجابية نحو العمال والاعتزاز به واحترامه والولاء له.
- ❖ التدريب المهني وفن عالي يهتم بالتخصصات العالية بالتقدم العلمي والتكنولوجي.

(1)- المرجع نفسه، ص220.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

- ❖ التدريب تخصص يهتم بتدريب بعض الأفراد على التخصصات النادرة.
- ❖ القلة في الإشراف وتدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائهم وبذلك يخلق معرفة ووعياً بالنقد الذاتي.
- ❖ القلة في دوران العمل: فتدريب العمال وتلقيهم المعارف ومداركهم وزيادة قدراتهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في الحياة.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: أهمية وأهداف التدريب

#### 1- أهمية التدريب:

تكمن أهمية التدريب في:

- ✚ ضرورة تدريب العاملين الجدد وإمامهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه لكفاءة عالية.
- ✚ تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية، الفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة.
- ✚ زيادة إنتاجية الفرد.
- ✚ التخفيف من الإشراف المباشر.
- ✚ الحد من الحوادث وإصابات العمل.
- ✚ رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار في الموارد البشرية.
- ✚ زيادة المرونة والاستقرار في التنظيم.
- ✚ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج والتقليل من التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد حيث يمكن المؤسسة من رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها والتمثلة في النمو، التميز والبقاء.<sup>(2)</sup>

(1) - شفيق رضوان، السلوك والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994، ص ص 193، 194.

(2) - بن دريدي حسين أحمد، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 118.

### 2- أهداف التدريب:

يمكن حصر أهداف التدريب في:

- ✚ إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.
- ✚ إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- ✚ تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- ✚ غرس الشعور في نفوس الموظفين من اجل تحسين مهاراتهم.
- ✚ تمكين العمال من مسايرة التطور التكنولوجي كي يواجهوا تحديات العصر في مجال أعمالهم.
- ✚ تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتنسيق اتجاهاتهم من خلال التزويد بالمعلومات الخاصة بالعمل وخلق المرونة في الاتصال بطريقة تحافظ على أهداف المؤسسة.
- ✚ تعمل على إتاحة روح التعاون بين الأفراد العاملين نتيجة تدريبهم على العمل الجماعي.<sup>(1)</sup>

### ثالثا: أنواع التدريب وبرامجه

#### 1- أنواع التدريب:

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف ومن أهم المعايير:

- التصنيف حسب مرحلة التوظيف.
  - التصنيف حسب المكان.
  - التصنيف حسب المكان.
- أ- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد عند التحاقه بالمؤسسة وينقسم هذا النوع إلى:

#### ▪ توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل

(1)- كافي مصطفى يوسف، الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي؛ دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص138.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

المثال: الترحيب بالقدامين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

### ■ التدريب أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباثرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل، أو خبرته الماضية، إنما عليه أن يتلقن تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

### ■ التدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة:

يكون ذلك حينما تكون هناك أساليب عمل، تكنولوجيا وأنظمة جديدة، وبالتالي فلا بد من تقديم التدريب المناسب لذلك كما هو الحال في دخول نظم المعلومات والاتصال الحديثة.<sup>(1)</sup>

### ■ التدريب بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سترقى أو ينقل إليها وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارة والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمالها إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

(1) - أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص115.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

### ■ التدريب لتهيئة المعاش:

نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج عن المعاش، إذ يتم تدريبهم للبحث عن طرق عمل جديدة، أو طرق الاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.<sup>(1)</sup>

### ب-أنواع التدريب حسب المكان:

ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين:

### ■ التدريب داخل المؤسسة:

يقام هذا النوع من التدريب في مراكز ومعاهد التدريب التابعة للجهاز وفي المؤسسات الاجتماعية وأيضاً مراكز التدريب الموجودة في الجامعات ووزارة الشؤون الاجتماعية.

### ■ التدريب خارج المؤسسة:

حيث تتطلب بعض المهام تدريباً معيناً في المراكز التدريبية التابعة للجهاز وفي المؤسسات الاجتماعية يتطلب الأمر في كثير من الأحيان إرسال بعض الأفراد في دورات تدريبية لاكتساب مهارات وتخصصات معينة، ومنها دراسة الجداول للمشروعات الاجتماعية، وقد لا تتوفر لها إمكانية التدريب في الجهاز، مثل التدريب على الأجهزة المتطورة والدورات المتقدمة في الإعلام الآلي وعادة ما يتم التدريب على مثال ذلك في بلدان أخرى تواجه هذه المشكلة أو في مدارس متقدمة في التقويم الاجتماعي.<sup>(2)</sup>

(1)- بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير مذكورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2007، ص ص 10 ، 11.

(2)- رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية مدخل مفاهيمي لطريقة تنظيم المجتمع، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 130.

ج- أنواع التدريب حسب الزمن:

و تتمثل في :

### ▪ التدريب قصير الأجل:

غالبًا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ست أسابيع وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة ومركزة حيث يقوم المدرب بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول في التفاصيل التي يتطلبها البرنامج.

### ▪ التدريب طويل الأجل:

يمتد إلى ست سنوات أو أكثر المزايا التي يتسم بها تتمثل في حصول المدرب على المعلومات الكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة منها أكثر بكثير لقياس التدريب قصير الأجل، كما أن التدريب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب.<sup>(1)</sup>

## 2- برامج التدريب:

تتمثل في ما يلي:

### أ- برامج التدريب التوجيهية:

تظهر أهمية برامج التدريب في عملياته التوجيهية من خلال إمام الموظف بكل نواحي العمل والشعور بأهمية هذا العمل الذي سيقوم به، وكل هذه العمليات تساعد في الإحساس بالرضا تجاه عمله الذي كان يمثل مشاعر من الخوف والقلق نتيجة غموضه قبل برامج التدريب التوجيهية.

### ب- برامج التدريب العلاجية:

وهذا النوع من البرامج يقدم فيه الموظف برامج تدريب إضافية مكثفة خاصة إذا فشل الموظف في تحقيق مستوى الأداء المطلوب فقد ينسى الموظف على مر الوقت الطرق والوسائل التي تعلمها في مرحلة

(1)- حافظ بدوي هناع، إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص228.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

التدريب التوجيهي، أو قد يهمل الطرق السليمة في سبيل إتباعها، أو قد تدخل الإدارة أساليب جديدة تغير من دور الموظف وهنا نجد أهمية استمرارية كأسلوب علاجي.

### ج- برامج التدريب للترقية :

وهو تدريب يستخدم للموظف من أجل ترقيته إلى وظائف أفضل وأعلى من حيث المسؤولية ومن خلاله يتعلم الفرد معلومات وأفكار جديدة، وتعلم بعض مهارات الوظائف المرفق إليها من أجل إمكانية التطبيق والممارسة السليمة.<sup>(1)</sup>

### رابعاً : طرق التدريب

تختلف طرق وأساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف المختلفة ويمكن أن تصنف طرق التدريب إلى:

#### 1- التدريب الفردي:

ونعني به تدريب كل موظف على حدى، ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها:

#### أ- تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات اعلى:

يكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات اكبر من المسؤوليات الحالية، وذلك بتكلفة بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترات معينة مؤقتة، وتصلح هذه الطريقة لتدريب العمال المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

#### ب- نقل الموظف بصفة لأداء أعمال أخرى:

يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام كل وظيفة، وتنتج هذه الطريقة للموظف قرص زيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنشأة المختلفة.<sup>(2)</sup>

(1)- خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص102.

(2)- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص226.

### ج- التدريب أثناء العمل:

ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعة سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هذه ذاته هو مكان التدريب، والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب.

### 2- التدريب الجماعي:

يشمل ما يلي :

#### أ- تمثيل الأدوار:

تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب لموقف معين ويطلب من المتدربين بين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله، وان يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد ويتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها، وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم، ولذلك فان هذه الطريقة تحتاج إلى مدربين متخصصين وتوفير هذه الطريقة في تدريب الشخص على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية.<sup>(1)</sup>

#### ب- المحاضرات:

وتعتمد على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين، ونستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوب معين في عرض هذه المعلومات، أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح، وتوضيح من شخص أكثر دراية، وفهما للمعلومات، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المعاصر.

(1)- خيرى خليل الجميلي، مرجع سابق، ص106.

### ج- المؤتمرات:

هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء، وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

### د- الندوات أو حلقات الدراسة:

يشترك مجموعة من الدارسين في البحث عن موضوع معين، وكل مشترك في الندوة يدرس الموضوع من جانب معين، وفي الندوة تتاح الفرصة للجميع للاستفادة من آرائهم، وتقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة ويتم تبادل الرأي من كافة الأعضاء.<sup>(1)</sup>

### هـ- التطبيق العلمي:

في هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة سلمية، أما المتدربين يوضحه لهم الطرق والعمليات، وتصلح هذه العملية بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو في استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية.

### و- المناقشات:

في هذه الطريقة يقوم المتدريون بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، كأن تعرض من حالة أو مشكلة معينة وتوضيح الطريقة التي اتبعت في حلها.

### ز- أسلوب دراسة الحالة:

هو أسلوب يقسم بموجبه المدربون إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة ويطلب منهم تحليلها وتقديم حل لها، ثم تجتمع المجموعات لتشرح كل كيفية للوصول إلى القرار ومناقشة الحلول.<sup>(2)</sup>

(1)- توفيق عبد الرحمان، التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994، ص194.

(2)- أمل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص303.

### ح- أسلوب الوارد:

يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب المدراء على كيفية اتخاذ القرارات في موقف العمل العادي، حيث يعطي لكل متدرب مجموعة من المواضيع ويطلب منهم إيجاد الحلول لها، وفي نهاية اليوم التدريبي يستعرض كل متدرب الحلول وليتم مناقشتها، ومن خلال ذلك يتعلم المتدربون كيفية التعامل مع المشاكل وبصورة صحيحة ومتكاملة .

### ط- الدراسات الجامعية:

تنظم الجامعة والمعاصر برامج دراسية تدريبية لمديري المؤسسات والمصالح الحكومية والتي يجب أن تلتزم به، وتنتهز هذه الفرصة حتى يمكن رفع الكفاية الإدارية لرجال الإدارة في المنظمات المختلفة وحتى يمكن الزيادة في القومية وتحقيق التنمية الإدارية.

### ي- المباريات الإدارية:

يقسم المتدربون إلى مجاميع متغيرة، كل مجموعة تمثل إدارة منفصلة، تعطى الجماعات في البداية والمباريات معلومات محددة عن شروط العمل وبعض المعلومات الأساسية عن الوحدة الإدارية التي يمثلونها وعن السوق التي يتعاملون معها، ويطلب من كل مجموعة اتخاذ القرار، ويمر مشرفوا الدورة على المجموعات لتدوين القرار الذي اتخذ في هذه الجولة، وبعدها تضاف معلومات لكل مجموعة، ويطلب منها اتخاذ القرار الملائم للمواقف وتمر مجموعة مشرفي الدورة على مجموعات لتدوين قراراتها.

### ك- التدريب عن بعد:

وتستخدمه الشركات حالياً حين يستطيع المدرب ان يقوم بتدريب العديد من الموظفين في اماكن بعيدة من خلال التلفزيون مثلاً.<sup>(1)</sup>

### ل- تدريب الحاسوبية:

هو أسلوب حديث في ميدان التدريب ويهدف إلى تعريف المتدرب على بأداء الآخرين، وتزال الحوافز الطبيعية والاجتماعية التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس، ودور المدرب هو متابعة المناقشات التي تدور بين المتدربين والعمل على توجيهها دون أن يتدخل في النقاش.<sup>(2)</sup>

(1)- جاري ديسبلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر السعودية، 2007، ص276.

(2)- كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004، ص305.

### خامسا: وسائل التدريب ومحدداته

#### 1- وسائل التدريب:

##### أ- السبورة المغناطيسية:

وهي أداة هامة في التدريب وسطحها مغناطيسي، وتصلح عندما تكون معينات (وسائل) الشرح مثبتة في ظهورها قطع معدنية لتلتصق بسطح السبورة، وتعتبر السبورة المغناطيسية اقتصادية إذا كان لها وجه آخر حيث يمكن استعمالها في عمل الرسومات والحدود والخرائط والجداول والرسوم البيانية التي توضح مقدار الطاقات الإنتاجية.

##### ب- السبورة العادية:

نستطيع أن نخطط للمحتويات الهامة التي تتضمنها موضوعات وبرامج التدريب في تخطيط وأشكال إيضاحية مسبقا، إذا كان سيقدمها أثناء حديثه وشد انتباه المتدربين والكتابة بخط واضح حتى يمكن لكل أفراد القاعة رؤية وقراءته بسهولة.

##### ج- الأوراق:

إذا أحسن المدرب عند عرضه للوحات الورقية اختيار دقة التوقيت بين الموضوع الذي يتحدث عنه وبين ما تظهره اللوحة من أجل تدعيم ما يقوله فإن هذا سيكون له اثر فعال في شد انتباه المتدربين وكسر الملل الذي يمكن أن يصيبهم في مثل هذه المناسبات.

##### د- الكشاف الكهربائي:

يستخدم الكشاف الكهربائي في حلقات التدريب والمعامل وقاعات الحاضرات، ويرجع سبب استخدامه إلى صغر حجمه وبساطة تشغيله، ضوءه القوي الساطع الذي يساعد على عرض أفكاره وطرائق موضوعاته بصورة فائقة تعطي أثرا رائعا في نفوس وعقول المشاهدين.<sup>(1)</sup>

(1)- رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص120.

### 2- محددات التدريب:

#### أ- المحددات البيئية:

يمثل التنوع والاستقرار بعدين تقليديين من أبعاد البيئة الخارجي للمنظمة، لذلك فانه من المنطقي افتراض أن لهذين البعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد، ومع افتراض أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التدريب فان هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة.

إن التنوع وعدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب، ويمكن أن التعلم المطلوب بإحداث هذا التكيف من خلال التدريب، أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية ولكن هذه الظروف البيئية المختلفة والغير متجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية لتدريب سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

واستقرار البيئة أيضا مهم لأن مقادر المعرفة المطلوبة من خلال وقت محدد، يمكن النظر إليها على أنها دالة في معدل التغيير البيئي وهذا بدوره قد يؤثر على حجم ومقدار التدريب في المنظمة، وطالما أن المنافسة تزيد في متطلبات جودة المنتج، فإن هذا يلقي مزيدا من الأهمية لاكتساب الأفراد للمعرفة والمهارة المطلوبة مما يلقي مزيدا من اللعب على المنظمة من خلال زيادة استثمارها في التدريب بمواردها البشرية كما أن التغييرات التكنولوجية تحتم على المنظمة تجديد وتحديث المهارات والمعرفة الحالية للتعامل مع التكنولوجيات الحديثة.

#### ب- المحددات التنظيمية:

ويؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها المنظمة على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة وقد يرجع السبب في هذا إلى أن الإنفاق على التدريب لم يلقي نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المالي الأخرى وأيضا أن الإنفاق على التدريب لا يعتمد على المنافذ والمصادر المالية المستقرة ولكن الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة.<sup>(1)</sup>

(1)- أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص 96.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

ويلعب الهيكل التنظيمي أيضا ودورا في تحديد الاحتياجات التدريبية، غير أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والحاجة إلى التدريب ومقدار التدريب علاقة معقدة ويمكن تناول هذه العلاقة من زاوية أخرى وهي درجة المركزية واللامركزية التي تتبعها المنظمة، فإذا كانت المنظمة تتبع المركزية فإن المهارات المطلوبة تكون منحصرة في عدد محدد من الأفراد أما إذا كانت المنظمة تتبع اللامركزية في اتخاذ القرارات.

### ج- العوامل والظروف داخل المنظمة:

تؤثر على الاختيار بين الأنشطة التدريبية وتوزيع تنمية الموارد البشرية بين مجموعات الأفراد وعبر الوحدات والأقسام، فالظروف الداخلية قد تعرض تأثيرها على اختيار التدريب داخل المنظمة أو خارجها وكلما زادت المكانة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة كلما زاد معدل التدريب الداخلي والخارجي ولكن أحيانا تمارس بعض الضغوط الداخلية التي تعترض الرغبة والاتجاه للمزيد من التدريب الخارجي.<sup>(1)</sup>

(1)- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 23.

### سادسا: الاتجاهات المفسرة للتدريب

#### 1- نظرية الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور"

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية 1900-1920 على يد رائدها " فريدريك تايلور"، نتيجة للتضارب بين العوامل التي ساعدت على التطور الاقتصادي آنذاك وتلك العوامل التي أدت إلى التذبذب في الإنتاجية، ويعد تايلور من الأوائل الذين اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة مفهوم العمل عنيدة يركز على ثلاث محاور.

1- الاستمرارية: ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن.

2- الإنتاج: وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.

3- الأجر: إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة.

أهم المبادئ التي جاء بها تايلور :

➤ تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط خارج الإطار المحدد لهم وهذه المراقبة المباشرة تتم بواسطة المشرفين المسيرين.

➤ تقسيم العمل وتحديدته أن أمكن، وهذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل والفعالية في الأداء، ينبغي أن يكون اختيار العمل قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها "تايلور" يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط وذكي في عمل دون مستواه ونشاطه الجسمي والذهني.

➤ المكافآت المالية اليومية للعمال كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر، والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عما ما.<sup>(1)</sup>

وكان يعتقد تايلور بأن الخبرة والتدريب على الحركات الصحيحة كفيلا بإيصال العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة والحركات الصحيحة اللازمة لعمله، بل وكفيلا كذلك بإزالة الحركات الطائشة والداخلية المؤثرة في كفاءة العمل، لقد دعا تايلور إلى ضرورة الفصل في مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات

(1) - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص100.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

العاملين فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولين عن التنفيذ حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب، تحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدا حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداءه، فقد اهتم بالجانب المعرض والتدريبي للعمال واعتبره أساس هام في الإدارة، حيث يؤكد على أن العامل لن ينتج الطاقة المطلوبة منه إلا أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فان تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل<sup>(1)</sup>.

رغم الحصيلة التي جاءت بها هذه النظرية التي أصبحت أمرا مقتولا خاصة في الدول الصناعية من ناحية دراسة الزمن والحركة وبرمجة العامل علميا في طريقة الأداء، إلا أنها تناولت العمل من جانب القوة واعتبرته مخلوق رشيد اقتصادي موجه إلا بالدعم المادي، دون أن تتعرض لجانب الرغبة والقوة التي تنميه كخصائصه الإنسانية والاجتماعية ومعطيات البيئة الداخلية التي من شأنها التأثير على سلوكياته<sup>(2)</sup>، ويرى تايلور انه ينبغي كل نصل إلى الأصول العلمية يجب أن تتخذ بعض الإجراءات اللازمة وتوضع موضع التنفيذ فن المسلم ب هان العامل أن ترك وشأنه لن يصل إلى أمثل الطرق لأداء عملية يدوية، مثلا مهما طال مدة مزاولته لها بل لا بد أن تتدخل الإدارة لتعريف العامل بأهم الحركات الضرورية واللازمة وأداء عمله بدقة وإتقان كذلك، فان اختيار العامل من طرق الإدارة العلمية لا يجب أن يترك لمحض الصدفة بل لا بد أن تنظم حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يلاءم قدراته واستعداداته.

وتقوم الإدارة العلمية على ثلاث مبادئ رئيسية وهي:

- استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة الوحيدة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.
- تزويد العامل بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محدودة تزيد عن معدل الأجر اليومي، إذ أن ذلك يحقق المستويات المطلوبة والمقننة للإنتاج.

(1) - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص23.

(2) - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص35.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

- استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل وسرعة الآلات وطريقة الأداء.

وكان "تايلور" إذا اكتشفت طريقة جيدة لأداء عمل معين يفرضها بالقوة على العمال وقد لاحظ أن الطرق التي يستعملها العمال لأداء أعمالهم طرق علمية عميقة لذلك ركزت مجهوداته على اختصار الحركات واستعمال أحسن الطرق لأداء الأعمال المختلفة وهي:

➤ **الطاقة** : وهي الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه.

➤ **السرعة**: وهي الوقت الذي يستغرقه الإنسان من مستوى محدد ونيل كمية معلومة من الجهد لإنجاز عمل معين.

➤ **التحمل**: تشير هذه الخاصية إلى قدرة الكائن الإنساني على الاستمرار في أداء العمل وهي تتصل اتصالاً وثيقاً بالاجتهاد العضلي وكلما طال وقت العمل أدى ذلك لتناقص معدل الإنتاج ويصبح وقت الراحة هو حفظ التوازن وتحقيق مبدأ الاستمرار العمل.

➤ **التكلفة** : تتحدد الأجور على أساس قياس الزمن اللازم لأداء العمل ومدى المنافسة في الأسواق فالأهداف الرئيسية كالعامل هي ضمان أقصى حد من الدخل الذي يتناسب مع الجهد المبذول في العمل ومن ثم فإن الأجور من الحوافز الأساسية للعمل على زيادة إنتاج بأقصى ما يستطيع.<sup>(1)</sup>

### 2- مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو"

تقوم هذه المدرسة على أفكار التون مايو وأبحاثه الميدانية في مصنع هاوثورن وكذلك أبحاثه السابقة بمصنع النسيج بمدينة فيلادلفيا 1923م، والتي كان الهدف من القيام بها هو محاولة دراسة مشكلات دوران العمل، وتقديم الحلول المناسبة للتقليل منها، و تعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج ومنهج التون مايو في دراسة مشكلات العمل بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل سواء من جانب علماء النفس التطبيقي في الصناعة، أو جانب الإدارة العلمية عند تايلور والتي قننت آلياً شروط تقدير كفاية العامل حيث طرحت دراسة التون مايو مفاهيم جديدة للتعامل.

من خلال أبحاثه بمصانع هاوثورن، درس مايو وفريقه العلاقة بين مجموعة من التغيرات، ومن أهمها التي كانت محل الاهتمام:

(1) - حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 21.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

كثافة الإضاءة، فترات الراحة، نظام الأجور، حيث حدد مجموعتين من العوامل، مجموعة ضابطة، وفيها سهر على توفير شدة إضاءة ثابتة، أما المجموعة التجريبية فأخضع ظروف عملها الفيزيائية كمتغير مستمر.

وقد كانت النتيجة في جميع الدراسات والبحوث، تؤكد على عدم وجود علاقة واضحة وثابتة بين أي من تلك المتغيرات وبين الإنتاجية، هذه الأخيرة التي كانت تزيد باستمرار بعض النظر عن اتجاه التغيير الزيادة أو النقصان بالنصية لتلك المتغيرات وأمام هذا الوضع كان من الضروري التساؤل عن الأسباب أو العوامل الحقيقية التي كانت سببا وراء ارتفاع الإنتاجية، وقد أجمعت الإجابات بهذا الخصوص أن الزيادة في إنتاج العمال يعود إلى:

- ❖ التغيير في مستوى رضا العمال النفسي عن العمل (الرضا النفسي).
- ❖ التغيير في الموقف الاجتماعي للعمال (الموقف الاجتماعي).
- ❖ أنماط التفاعل الاجتماعي بين العمال فيما بينهم من جهة وبينهم وبين ممثلي الإدارة من جهة ثانية (تفاعل اجتماعي مفتوح).<sup>(1)</sup>

### أهم مبادئ النظرية:

- ❖ يتأثر الناس في سلوكهم باحتياجاتهم الاجتماعية.
- ❖ يشعر الناس بأهميتهم وذاتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- ❖ إن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه نحو الآلية والروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين.
- ❖ يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وبزملائهم أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.<sup>(2)</sup>
- ❖ إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.

(1) - بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين ميله، الجزائر، 2004، ص ص 36، 37.

(2) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، دون سنة، ص 325.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

❖ إن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير رسمي.

❖ إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قصيرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك شبكة الاتصالات غير الرسمية، التي يجب أن تولي العناية اللازمة، والتي قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين.

❖ إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

❖ يرى "التون مايو" إن كفاءة التنظيم وفعاليتها تتوقفان على الأداء المتناسق والتعاون الإيجابي بين عناصر التنظيم جميعاً، وينظم التنظيم الإداري العناصر التالية:

➤ **الأعمال:** وهي الأنشطة التي يمارسها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التي قام من أجلها.

➤ **الأفراد:** القائمون بالأعمال على مختلف مستوياتهم من حيث الخبرة والمنزلة والسلطة والمسؤولية.

➤ **الإمكانيات:** وهي الموارد والطاقة والأموال المتاحة للتنظيم كما هي المعلومات والمعارف والعلوم التي يستند إليها العمل التنظيمي.

➤ **السياسات:** وهي القواعد والتعليمات والشروط والمبادئ المنقح عليها والتي يسترشد بها الأفراد طوعاً وقهراً أعمالهم وفي استخدامهم الإمكانيات.

➤ **التنظيم والإجراءات:** وهي الطرق والخطوات والمراحل المخطط لأداء الأعمال وفقاً لتدفق منطقي يبدأ من البلديات وينتهي إلى نتائج والانجازات وهي ما يصطلح على تسمية بالروتين.

➤ **الهيكل:** وهو أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم.<sup>(1)</sup>

### 3- نظرية التكوين الإداري لـ "هنري فايول"

تعود هذه النظرية إلى العالم الفرنسي هنري فايول، ويرتكز مجال اهتمام نظرية التكوين الإداري في المنظمة أو ما يسمى بالوظائف الإدارية، اهتم ببعض الخصائص الواجب توفرها في بعض الأفراد داخل المؤسسات المختلفة المتعلقة بالخبرة العلمية، قدرات العامل الفنية والمهارات الرادارية لدى فئة المسيرين الإداريين والمتمثلة في قوة التخطيط والتنظيم، إصدار القرارات والرقابة والتنسيق، وقد اعتبر هذا النشاط هو المحرك الرئيسي للأنشطة الأخرى وأسماها بالعملية الإدارية التي تعتمد نجاح المنظمة عليها.

(1) - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص 369، 386.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

لقد نادى "هنري فايول" بضرورة مجموعة من الصفات يجب أن يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية ولقد أكد أن هذه الصفات لم تكن موجودة في الأفراد بل اكتسبت بفعل التدريب ولقد صنفها إلى :

- 1- صفات طبيعية بدنية: وتتمثل في الصحة، القوة والنشاط.
- 2- صفات عقلية وذهنية: تتمثل في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيد.
- 3- صفات خلقية: وتتمثل في الحيوية، الحزم، الولاء، القدرة، على التجديد والابتكار والرغبة في تحمل المسؤولية.
- 4- الثقافة العامة : الإلمام بالمعلومات حتى وإن كانت لا تحمل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير .
- 5- صفات فنية: الإلمام بكل المعلومات الخاصة بالوظيفة التي يؤديها المدير، زيارة على ذلك فقد رأى أن كل من المدير والعامل يحتاجان باستمرار إلى تنمية مهارتهم، وتحسين قدراتهم سواء فنية أو إدارية، فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تدريب منهجي منظم ومستمر، فالموظف الجديد سواء كان تقني، تاجر، مالي، إداري لا يعتبر منتجا تلقائيا من الطبيعة ولكي يكون فعالا يجب أن تقوم بتكوينه وهذا التكوين يعد بمثابة مجهودات كبيرة، تجتمع لمجموعة من المبادئ والقواعد، المناهج والإجراءات المستمرة من برامج تدريبية مخططة تضمن الفعالية.<sup>(1)</sup>

وقد وضع فايول 14 مبدأ للإدارة سماها "مبادئ التنظيم" واعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تطبيقها على جميع المواقف الإدارية وهذه المبادئ هي:

- ✓ توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن.
- ✓ الانضباط الالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
- ✓ وحدة الأوامر يعني ذلك أن يكون هناك مدير واحد مسؤول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفا واحدا.
- ✓ أولوية مصلحة العامل على المصلحة الفردية.
- ✓ ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.

(1) - عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص ص 41، 42.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

- ✓ اتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- ✓ التسلسل الرئاسي بما يتضمن ربط كل مستوى إداري أعلى.
- ✓ التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس.
- ✓ ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة.
- ✓ تشجيع المبادرة الفردية.<sup>(1)</sup>
- ✓ تشجيع روح الفريق.
- ✓ تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج وإتقانه.
- ✓ وحدة الهدف من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ النظام والترتيب بمعنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.<sup>(2)</sup>

ومن هنا تبرز مقارنة التدريب مع نظرية التكوين الإداري لهنري فايول من خلال بعض المبادئ وهي:

أ- **تقسيم العمل:** يقضي هذا المبدأ بضرورة تخصيص العامل والإدارة في أداء مجموعة واحدة من المهام المتشابهة أو في عمل واحد، ومن هنا يمكن أن يكتسب العامل التدريب المناسب في أداء عمله الذي يختص به.

كما أنه يرى أن العرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل، هو تحسين أداء العامل ورفع إنتاجه العامل وذلك عن طريق إعداد برامج تدريبية، ويرى أيضا أن أي تغيير يحدث في الأعمال التي يؤديها العمال يعمل على إفقادهم ميزة التحفظ سوف يؤدي إلى تخفيض كمية الإنتاج الناشئة من الأداء.

ب- **مكافأة الأفراد:** تعتبر مكافأة الأفراد بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤدونها، ويجب أن تكون عادلة كلما أمكن ذلك، وإن تكون جذابة لرضا كل من الأفراد والشركة، ويتوقف معدل المكافأة على ظروف مستقلة على إدارة البرامج التدريبية وتقييم أداء العمال، أي أنها تتوقف على تحفيز العمال، كما أنها تتصل كذلك بطريقة اختيار العمال، والمعروف أن طريقة التدريب يمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تحسين مستوى العمال ومن هنا تصبح من الوسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد.

(1) - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2013، ص ص 76، 79.

(2) - الفضيل رتيبي أسماء، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد10، البلدة، الجزائر، جانفي،

2013، ص 15.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

ج- استقرار عمالة الأفراد : كما أن المعروف أن الفرد إذا رغب في الاعتياد على عمل جديد والاعتياد على أدائه بطريقة ملائمة فإنه يحتاج إلى فترة زمنية معينة على قرض أنه يمتلك القدرات اللازمة وإذا ما نقل قبل أن يعتاد على عمله يكون في وضع لا يمكنه من أداء خدمات تستحق الذكر، وإذا ما استعنا بالتدريب وركزناه فان العمل سوف لا يؤدي بطريقة سليمة على الإطلاق.

ومعنى ذلك أن الفرد يجب أن يخضع للتدريب لفترة زمنية تكفي لاعتياده على العمل الذي يؤديه وبذلك يكون هناك استقرار في العمالة وهذا ما يؤدي إلى رفع إنتاجية العمال.<sup>(1)</sup>

### 4- النظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر"

يرى "ماكس فيبر" ان البيروقراطية وصف لتنظيم الجهاز الإداري للمنظمة، وكيفية تأثيرها على أداء وسلوك العاملين، فهي سلطة المكتب المستمدة من التعليمات و الأوامر والإجراءات التي يتضمنها التنظيم الرسمي وتعتبر البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على مبدأ التقسيم الإداري والعمل المكتبي، وتهدف البيروقراطية إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال وسائل وأداء العمل وتقييم الأداء، ولتسهيل ذلك لابد من وجود لوائح ونظم وقواعد تحكم عملية التقسيم الإداري وتحديد الخطوات الفاصلة بين مختلف الوظائف ضمانا لعدم حدوث ازدواجية في العمل وتضارب بين وحدات العمل.

بنى "ماكس فيبر" نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

- 1- التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- 2- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه.
- 3- نظام القواعد مطلوب لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- 4- نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والجدية في العمل والتعامل.

ولقد قسم "ماكس فيبر" السلطة إلى ثلاث أنواع:

- أ- السلطة الكاريزمية أو الموهوبة أو الملهمة.
- ب- السلطة التقليدية.

(1) - عبد الغفور يونس، مرجع سابق، ص ص ، 282، 285.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

ج- السلطة القانونية.<sup>(1)</sup>

وهذه النظرية أولت أهمية كبيرة للتدريب، واعتبرته مطلب أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث تنص مبدؤها على ضرورة توفير درجة عالية من تخصص العمل الذي ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة يتم تدريب الأفراد على أدائها، فالشخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة ثم تدريبه عليها<sup>(2)</sup> ، ولذلك يجب أن يتدرب كل فرد على الوظيفة التي يشغلها ما يجعله ملماً بتفاصيل وطرق انجازها يؤدي من خلالها مهامه بكل جدارة، بالإضافة إلى ذلك يدرّب الفرد من أجل تنمية مهاراته ومعارفه بغية زيادة كفاءته وزيادة فرص ترقّيته باعتبار أن التقدم الوظيفي يكون على أساس الاقدمية ومدى انجازه، كذلك فإن التدريب في التنظيم البيروقراطي يمنح للعمال مكانة خاصة للحصول على مستويات اجر أعلى، كل هذه الأمور تحفزه على بذل مجهود أكبر خاصة الإنسان في نظم "ماكس فيبر" يعتبر ذو سلوك اقتصادي ويسعى إلى إشباع حاجاته المادية.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> - حسين عبد الحميد احمد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص133.

<sup>(2)</sup> - علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر، ط2، الكويت، 1980، ص32.

<sup>(3)</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص35.

### سابعاً: مشكلات ومعوقات التدريب:

إن مشكلات ومعوقات التدريب تحول دون إمكانية تحقيق أهداف التدريب وتحال دون إمكانية تنفيذية برامجها، مما يعرقل في النهاية حركة التنمية الإدارية.

✓ إن الرؤساء والقادة يفقدون الإيمان، بأهمية التدريب ودوره في التنمية المنظمة بالإضافة إلى الاعتقاد السائد بينهم بأن صغار الموظفين ينفقون عليهم حيث تزداد معلوماتهم من خلال برامج التدريب، وهذا يخلق فجوة بينهم وبين صغار الموظفين مما يؤدي إلى عدم إعطائهم الفرصة إلى التجديد أو التطوير خشية أن يتفوقوا عليهم وهذه تمثل معوقات ترتبط بأبعاد ذاتية ونفسية.

✓ هناك اعتقاد من العمال أن الدورات التدريبية تمثل قدرتهم على القيام بعملهم وهذا يوضح افتقارهم إلى الفهم السليم بأهمية التدريب ومدى منفعة لهم وللمنظمات التابعين لها، وهذا يؤدي بهم إلى أن ينظروا إلى التدريب بأنه يقلل من قدرتهم ومكانتهم.

✓ عدم توفر المدربين الأكفاء المعدين إعداداً تربوياً مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس، فالتدريب علم له منهج، و أصول علمية وفلسفية ومبادئه وأدواته وأساليبه لهذا فعدم وجود مدربين متخصصين في العملية التدريبية يعوق دون تحقيق أهداف الدورات التدريبية من تحقيق أهدافها.

✓ من المشكلات التي تعوق العملية التدريبية هي عدم وضوح أهداف البرنامج التدريبي الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تجديد الأهداف الخاصة بالتدريب ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكناً .

✓ افتقار الدورة التدريبية للأسس العلمية في تخطيط وتنفيذ وتقييم النشاط التدريبي حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التدريب.<sup>(1)</sup>

✓ عدم استفادة معلومات الإدارة من شرقنا العربي، وثقافتنا الإسلامية وغالبية أساتذة الغرارة في المعاهد التدريبية درسوا علومهم في الجامعات ومعاهد أمريكية وأوروبية ورجعوا إلينا بهذه الأفكار دون تطوير

(1) - بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين إنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، دون تاريخ، ص 277.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

أو مراعاة لثقافتنا العربية علما أن الإسلام ناقش أدق قضايا المجتمع، ووضع لها النظام والقوانين قبل نشأة هذا العلم في كل أوروبا وأمريكا.

- ✓ سوء المعدات والآلات المستخدمة.
- ✓ سوء الاختيار وعدم توافق الفرد مع وظيفته.
- ✓ سوء الإشراف وسيطرته على المرؤوسين.
- ✓ مستوى التدريب أكبر من قدرات الأفراد.
- ✓ محتوى التدريب ضعيف ولا يتلاءم مع قدرات الأفراد.
- ✓ وقت ومكان التدريب غير مناسب.<sup>(1)</sup>

(1) - المرجع نفسه، ص278.

## الفصل الثاني: أسس واستراتيجيات التدريب

---

### خلاصة:

من خلال ما تم ذكره من مبادئ التدريب، دوافعه، أهميته، أهدافه، أنواعه، برامجه، أساليبه، طرقه، وسائله، محدداته نظرياته نستخلص أن التدريب عنصر فعال ونشاط أساسي في تحقيق تكيف العامل واندماجه مهنيًا، فالدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق هذا التكيف ينعكس على كفاءة العمال وأدائهم، ويرفع من جودة العمل.

## الفصل الثالث: التكيف المهني

أولاً: أهمية دراسة التكيف المهني.

ثانياً: قياس التكيف المهني.

ثالثاً: مظاهر تحقيق التكيف المهني.

رابعاً: أسباب التكيف المهني.

خامساً: العوامل المؤثرة في التكيف المهني.

سادساً: الاتجاهات المفسرة للتكيف المهني.

سابعاً: معوقات التكيف المهني.

لقد استحوذ موضوع التكيف المهني على اهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة وتنتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بمفهوم التكيف المهني للفرد ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى تكيفه في العمل، ومن ثم تحقيق الأهداف الخاصة به وأهداف عمله بطريقة متكاملة متفاعلة، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهمية دراسة التكيف المهني، مظاهره، أسبابه، عوامله وكيفية قياسه، والاتجاهات المفسرة له ومعوقاته.

## الفصل الثالث: التكيف المهني

### أولاً: أهمية دراسة التكيف المهني

توفر دراسة التكيف المهني الطمأنينة والظروف المناسبة للعمل خاصة وقد توصلت العديد من الدراسات النفسية والاجتماعية<sup>(1)</sup>، إلى مدى رغبة أفراد المجتمع في التحول من القديم إلى الحديث المتمثل في ملامح التجديد والنمو ثم العقلانية على مدى تأثير العامل بالتصنيع والتغير التكنولوجي ومدى تكيفه مع البيئة الحضرية الصناعية وعلاقته مع نفسه ومع العمل ومع زملائه والمجتمع، وذلك يستوجب الاعتقاد بتصور الأفراد للتجديدات ومدى قدرتهم على استيعابها وتقبلها بالتمكن من مزج التقليدي بالجديد أو بإعادة صياغة القديم في الشكل القابل للتكيف مع المكونات الجديدة بلوغاً لأهداف التغير، بالإضافة إلى توجيه العلاقات الاجتماعية نحو الانفتاح المعرفي خاصة أن التكيف عبارة من توافق الفرد للمواقف الجديدة أو المتغيرة في العمل واكتساب المرونة في النواحي البدنية والعقلية والمزاجية، ومنه توافق الفرد مع مطالب العمل وظروفه ومع زملائه ورؤسائه وقدراته الخاصة وميوله واستعداداته.<sup>(2)</sup>

يسعى التكيف إلى تحقيق الرضا عن النفس نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة والتفاعل مع الآخرين، ويكون بالتعرف على حاجات النفس ومعرفة إمكانيات البيئة، وأهمية التكيف تظهر من خلال قدرة الفرد على إشباع حاجاته وإرضاء دوافعه بالطرق المشروعة التي حددها المجتمع مع مراعاة إمكانيات البيئة فالتكيف كوسيلة هو عملية إشباع حاجات الفرد التي تثير دوافعه بما يحقق الرضا عن النفس و الارتياح لتخفيف التوتر الناتج عن الشعور بالحاجة ويكون الفرد متكيف إذا أحسن التعامل مع الآخرين بشأن هذه الحاجات وأحسن توفير ما يحقق رغباته بما يرضيه ويرضي الغير.

وتمكن أهمية التكيف فيما يلي:

- قدرة الفرد على مواجهة مشاكله بمعرفة الأسباب ومحاولة التغلب عليها.
- قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الانفعالي.
- تمكن الفرد من تخفيف التوتر عن طريق إشباع حاجاته المختلفة بالطرق المشروعة التي تساهم في سعادته وسعادة الآخرين.
- إقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع باقي أفراد يسودها الود والاحترام المتبادل.

(1)- نبيل السمالوطي، علم اجتماع التنمية (دراسة في اجتماعات العام الثالث)، ط3، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1978، ص309.

(2)- سيد عبد الحميد مرسى، السيكولوجية المهني، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1962، ص214.

## الفصل الثالث: التكيف المهني

- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية عن طريق احتكاكه بالجماعات وحسن تكيفه معها.
- تمتع الفرد بالصحة النفسية والتكيف النفسي والاجتماعي ومساهمته في زيادة الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

كما يحقق التكيف المهني الرضا المهني سواء رضا عن جوانب محددة من بيئة العمل أو رضا اجتماعي عن العمل، فالعملية التكيفية تشمل العضوية بأكملها، حيث يتأقلم عضو جديد للتغيرات والوظائف الجديدة ليطباق ذلك عملية التكيف الاجتماعي فيضطر العضو الذي يحل مكان رب الأسرة مثلا عند غياب هذا الأخير إلى تكيف وتغيير نشاطه وسلوكه وفق المعايير المطلوبة، وتأخذ عملية التكيف معنى السلوك بالمفهوم العام، كما يحتمل التكيف المهني مكانته في المهنة باعتباره جزءا من التكيف العام للفرد نظرا لأهميته في حياة العامل وتأثير العمل في حياته.<sup>(2)</sup>

وإذا كانت الكفاية الإنتاجية تقوم على عائق القوى البشرية فلن بتحقق ذلك إلا بتوفير الظروف المادية والنفسية والاجتماعية بين العاملين والإداريين عن طريق التكيف المهني أو ملائمة المهنة بتكيف العامل لعمل عن طريق التوجيه والاختيار المهني، فالهندسة البشرية أو الايرغونوميا (التكيف العامل لعمله) يكون بانتقاء أحسن الطرق لأداء وتكييف الآلة لتناسب العمل، بالإضافة إلى تعديل الظروف الفيزيائية للعمل كالتهووية والإضاءة ودرجة الحرارة والرطوبة، وكذا الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وذلك بدراسة الاتجاهات النفسية، والروح المعنوية للعمال، وسائل الاتصال، التفاهم المتبادل بين العمل والإدارة وسيكولوجية التدريب والإشراف والتوجه النفسي للعامل وإشراك العمال في إدارة العمل وتخطيط العلاقات الإنسانية.<sup>(3)</sup>

(1)- كمال الدسوقي، علم النفس ودراسة التوافق، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1974، ص386.

(2)- محمد بالرابح، مرجع سابق، ص204.

(3)- مصطفى فهمي، مجالات علم النفس، مكتبة مصر، القاهرة، مصر، د، ت، ص201.

## الفصل الثالث: التكيف المهني

### ثانياً: قياس التكيف المهني:

يقاس مدى تكيف الفرد مهنياً من خلال شعوره بالرضا، فإذا كان يشعر بالرضا عن الذي يؤديه فمن المفترض أن تكون له القدرة على التكيف مع عمله والعكس، ويعتبر عن التكيف المهني بالرضا الوظيفي، بمعنى وصف الحالة التي يتفاعل ويتكامل بها الفرد مع عمله من خلال طموحه الوظيفي والمهني حيث يوصف هذا الفرد أنه فرد متكامل مع وظيفته في مقابل الفرد المغترب أو الفرد المحايد.<sup>(1)</sup>

إن نشاط الرجل الريفي معروف بامتھان الفلاحة وخدمة الأرض وتربية المواشي وممارسة بعض الحرف الأخرى، وعند الهجرة إلى المدينة ينقطع عن ممارسة هذه الأنشطة ويتحول إلى ممارسة الأعمال الأخرى غالباً ما تكون تجارية، وأحياناً يعمل في مجال النشاطات الصناعية، وفي كل الحالات يكون في موقع المغترب عن الوظيفة، بحيث لا يشعر بالتكامل الوظيفي حتى وإن استمر فيها، وقد أثبت الواقع الميداني أن أداء العامل غير المتكيف مع عمله غالباً ما يكون ناقص الجودة ومردوديته تكون أقل من مردودية العامل المتكيف مع عمله.

فالفرد المغترب وظيفياً هو الذي يشعر بوجود مسافة وعدم التكامل بينه وبين عمله، ومن بين الأسباب المؤدية للاغتراب المهني ممارسة الشخص عملاً جديداً عليه أو ممارسة عمل دون الخضوع لتدريب أو تخصص، بالإضافة إلى عدم كفاءة وسائل العمل من حيث الأداء لتخفيض الوقت وتقليل الجهد، وفي هذا السياق فقد أجريت دراسة علمية في فرنسا حول إمكانية تخفيض وقت العمل الأسبوعي (35 ساعة) حيث توصلت أن 50% من المؤسسات غير راضية عن كفاءة وسائل الإعلام الآلي المستخدمة لتسيير وقت العمل، ومن ثم فالعاملون يشعرون أنهم بحاجة إلى وسائل حديثة تلبي رغبتهم في تقليص الوقت وزيادة فعالية الأداء.

وسواء كان سوء أو عدم التكيف ناتجاً عن الاغتراب بمفهوم بعد المسافة بين العامل وعمله أو بفعل عدم كفاءة الوسائل فيعبر عن شكل من أشكال التفاعل الاتصالي بين موضوعين هما الفرد والعمل أو الفرد والآلة.<sup>(2)</sup>

(1) - إسماعيل علي سعيد ومحمد بيومي، القيم وموجهات السلوك الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، د ت، ص 69.

(2) - حسين خريف، المدخل إلى الاتصال والتكيف الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 245.

## الفصل الثالث: التكيف المهني

مما سبق يمكن قياس التكيف المهني للعامل بـ:

- مقياس لقياس الرضا الإجمالي عن العمل.
- مقياس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة
- مقياس للرغبات.
- مقياس مستوى الطموح.
- بطارية قدرات.
- مقياس الإنتاجية والكفاية الإنتاجية.
- مقاييس مقننة للرغبات والحوادث والتنقل ومخالفات نظام الشكاوي.
- استبيان عن التاريخ المهني يشمل الأعمال التي يشغلها الفرد منذ بدء عمله مع وصف الأعمال ومدة بقائه فيها ومستواها وسبب تركه لها ووسائله في إيجاد العمل وفترات تعطله.
- صحيفة متابعة الفرد في عمله.
- محك للصلاحيات المهنية يمكن أن تقارب مع أساسه مدى توافق العامل لعمله من حيث خصائصه كاستعداداته وميوله.

لاستخدام هذه المقاييس في تحديد تكيف الفرد داخل عمله ينبغي أن يسبق ذلك دراسة نظرية وتجريبية لكل مقياس لتقدير الوزن الذي ينبغي إعطاؤه له داخل بطارية تجمعه وغيره على حسب ما تطلبه الدراسة من كفاءة في الدلالة على مدى تكيف الفرد مهنيًا.<sup>(1)</sup>

(1) - فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 87.

## الفصل الثالث: التكيف المهني

### ثالثا: مظاهر تحقيق التكيف المهني:

تتمثل في الأبعاد التالية:

- ✓ **فهم الذات:** يعني معرفة الفرد لنقاط القوة والضعف لديه وبيالغ في تقدير خصائصه ولا يقلل منها من خلال :
- أ- تقبل الذات: أي أن يتقبل الفرد ذاته بإيجابياته وسلبياتها ولا يرفضها لأن رفض الذات يؤدي إلى رفض الآخرين والفشل في التكيف.
- ب- أن يسعى الفرد إلى تطوير ذاته عن طريق تأكيد جوانب القوة ومحاولة التغلب على القصور والضغط.
- ✓ **المرونة:** يشير التكيف الحسن أن الفرد يحاول إيجاد بدائل للسلوك الذي يفشل في الوصول للهدف، ويمكن أن ينصرف عن الموقف كليا إذا وجد أن الهدف أو المشكلة تفوق مستوى إمكانياته ولا يستحق الجهد الذي يبذل فيه.
- ✓ **الشعور بالأمن:** يشعر الفرد المتكيف إيجابيا بالأمن والطمأنينة بصفة عامة وهذا لا يعني أن الإنسان السوي لا ينتابه القلق عندما توجد مواقف مثيرة للقلق، ويمر بالصراع إذا وجه مواقف الاختيار بين بدائل أو مواقف متعارضة لكنه يواجه المواقف بفعالية ويسعى لحل المشكلات وإزالة مصادر الصراع والتهديد في حدود إمكانياته وضمن رؤية متبصرة لواقعه.
- ✓ **الإفادة من الخبرة:** يتضمن التكيف المناسب تعديلا في السلوك عند الضرورة بناء على الخبرات التي اكتسبها الفرد، فكل موقف يمر به يضيف إلى خبرته ما يجعله أكثر قدرة على مواجهة المواقف.
- ✓ **التناسب:** يعني عدم المبالغة في مواجهة المواقف خاصة في المجال الانفعالي والمظهر السليم في الانفعال أن تكون حساسية الفرد الانفعالية متناسبة مع ما تستدعيه الظروف المحيطة به.
- ✓ **الواقعية:** هي إدراك مناسب للحقيقة فالتكيف الحسن يتطلب الواقعية في تقدير الأمور لأن الابتعاد عن الواقعية يؤدي بالفرد إلى تقدير خاطئ الأمور مما يسبب له المشاكل الشخصية والاجتماعية، كما يتطلب فهم الواقع التوازن في ردود الأفعال، وفي تفسير ما يجري في المحيط الخارجي، وتتطلب الأمور فهم ما يقوله الآخرون وما يفعلونه ومعرفة ما يستطيع الفرد إنجازه وما لا يستطيع وفق رؤية موضوعية لقدراته وإمكانياته.

## الفصل الثالث: التكيف المهني

✓ ضبط الذات: من عناصر التكيف السوي ممارسة ضبط السلوك إراديا فالأشخاص المتكيفون إيجابيا يتقنون بقدراتهم في التحكم بسلوكهم واندفاعاتهم.<sup>(1)</sup>

✓ الإنتاجية والكفاءة في العمل: يتضمن التكيف السوي نجاح الفرد في استغلال قدراته في نشاط منتج مع وجود ومحاولة تحقيق الذات.<sup>(2)</sup>

✓ القدرة على إنشاء علاقات اجتماعية ناجحة: هي حاجة من الحاجات الأساسية للفرد فهو مرتبط بالجماعة منذ ولادته حيث يعيش في الأسرة ثم ينتقل إلى جماعة المدرسة أو العمل ويشارك في نشاطات اجتماعية متعددة، فالفرد ذو التكيف الحسن قادر على تكوين علاقات اجتماعية ناجحة مع الآخرين في مختلف الجماعات التي ينتمي إليها ويكون مقبولا من الجماعة حيث يعد ذلك احد مقومات التكيف.

✓ القدرة على مواجهة الإحباط: يتميز الفرد المتكيف بالقدرة على مواجهة الإحباط والتحمل والمواجهة العقلانية لمواقف الإحباط ومن ابرز مؤشرات التكيف قدرة الفرد على التصدي لشدائد والأزمات والصعوبات والمعوقات، فالفرد يتعرض إلى الكثير من الصعوبات خلال حياته وعند تحقيق أهدافه وإشباع حاجات، ومثال ذلك التعرض لأزمة مالية، فمواجهة هذه المواقف بعقلانية من أهم مؤشرات التكيف.

✓ القدرة على العطاء الاجتماعي: إن الفرد المتكيف هو الفرد القادر على إقامة علاقات ناجحة مع الآخرين والقيام بدوره الاجتماعي بما يحقق له وللمجتمع حياة أفضل.

✓ القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية: تتصل القرارات بتحقيق الأهداف وإشباع الحاجات في إطار اجتماعي تحكمه قواعد ونظم وقوانين وأعراف ومعايير سلوكية ومن مظاهر التكيف قدرة الفرد على تحمل مسؤولية أفعاله واتخاذ القرارات المناسبة.<sup>(3)</sup>

✓ النجاح الدراسي: يتفاوت الأفراد في مستوى قدراتهم العقلية ويستطيعون القيام بالأنشطة العقلية بمستوى يمكنهم من تحقيق التكيف وتعلم ما يلزم لنموهم العقلي وزيادة مداركهم المعرفية، فالنجاح الدراسي مؤشر على التكيف الحسن لأنه يشير إلى قدرة الفرد على إشباع حاجاته المعرفية، لأن النجاح الدراسي لا يرتبط بالقدرات العقلية فحسب بل هناك عوامل انفعالية ودافعية في التحصيل

(1)- موسى جبريل وآخرون، التكيف والرعاية الصحية والنفسية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009، ص59.

-Atkinson rital, atkinson richardc, smith, and hilgarderneste, intvoduction topsychology,ny,

(2) harcourt jovanovich publishers, 1987,p498.

(3)- موسى جبريل وآخرون، مرجع سابق، ص60.

## الفصل الثالث: التكيف المهني

الدراسي لذلك يدل تحقيق النجاح الدراسي على أن الفرد يملك قدرا من التوازن الانفعالي وقدرا مناسباً من الحماس والدافعية للتحصيل.

✓ **الاتزان الانفعالي:** ويشير الاتزان الانفعالي إلى الحالة التي يستطيع فيها الشخص إدراك الجوانب المختلفة للمواقف التي تواجهه ثم الربط بين هذه الجوانب وما لديه من دوافع وخبرات وتجارب سابقة من النجاح والفشل، بحيث ينجح في تحديد الاستجابات التي تتفق ومقتضيات الموقف، وفي تكيف استجابته لتحقيق التكيف مع البيئة والمساهمة الإيجابية في نشاطها لكي يصل الفرد إلى حالة من الشعور بالرضا والسعادة<sup>(1)</sup>.

### رابعاً: أسباب تحقيق التكيف المهني

من الوسائل الأساسية التي تحقق التكيف المهني هي:

- تدبير خدمات الإرشاد.
- تدبير إجراءات مناسبة لاختيار الأفراد وتوجيههم وتدريبهم.
- تنظيم العمل بكيفية ترتقي بالقيم الإنسانية وتعترف بقيمة العمل كأفراد.

إن التكيف هو عملية مستمرة عبر مراحل نمو الفرد، ولتحقيق التكيف النفسي السوي يجب تحقيق مطالب النمو النفسي السوي في جميع مراحل النمو ومظاهره (الجسمية، العقلية، الانفعالية، والاجتماعية) فمتطلبات النمو هي مطالب التكيف نفسها لأنها إن تحققت فإن التكيف إيجابي وإن لم تتحقق فالتكيف سلبي ومن أهم هذه المتطلبات<sup>(2)</sup>:

- نمو واستغلال الإمكانيات الجسمية وتحقيق الصحة الجسمية لأنها ذات صلة بالصحة النفسية.
- النمو العقلي المعرفي، ويتم بشكل مثالي عند تحقيق أقصى الحدود الممكنة للنمو العقلي وتحصيل أكبر قدر من المعرفة واكتساب أسلوب التفكير العلمي.
- تكوين مفهوم إيجابي عن الذات، لأن تقدير الذات يساهم في الصحة النفسية للفرد وفي تكيفه الاجتماعي المناسب.

(1)-موسى جيريل وآخرون، مرجع سابق، ص61.

(2)- المرجع نفسه، ص83.

## الفصل الثالث: التكيف المهني

- النمو الاجتماعي الذي يتطلب المشاركة الفعالة في مهام الجماعة والاتصال الفعال مع أفرادها وتنمية المهارات الاجتماعية التي تحقق التكيف الاجتماعي السوي وتقبل الواقع ووجود منظومة فن القيم التي توجه الفرد في تكيفه مع بيئته.
- تحقيق الذات ودوافع النجاح والتحصيل، وتحقيق الذات يجب إشباع الحاجات مثل الحاجة إلى الأمن، الانتماء، الحب، الحرية.
- تحقيق النمو الانفعالي إلى أقصى درجة ممكنة لتحقيق الصحة النفسية ويتطلب ذلك القدرة على ضبط الذات والنجاح في التعبير عنها والتوازن الانفعالي.
- قبول التغيرات في الذات والبيئة والتكيف معها ومثال ذلك ما يواجهه الفرد في شيخوخته من تغيرات مثل التقاعد.<sup>(1)</sup>
- تحقيق التدريب الجماعي في الإدارة والإنتاج حيث يتكفل مدير المؤسسة باختيار البرنامج التدريبي الذي يدفع بالإنتاج إلى الأمام.
- تحقيق الاطمئنان النفسي والاجتماعي.

وتتصدر أهمية دراسة ظاهرة التكيف المهني وعدمه في الجوانب التالية:

- ❖ البحث عن وجود تكيف مهن أو عدمه في مجتمع يعاني من عدة مشاكل تتصل بالتكيف وهي التحول الصناعي، التحول الديمقراطي، الهجرة إلى المدينة وارتباط هذه الظاهرة بمعدلات الإنتاج.
- ❖ تحديد مظاهر التكيف المهني وعدمه من خلال رضا العمال وعدم رضاهم حتى يتسنى لرجال التخطيط العمالي والإداريين والمشرفين الفنيين والخبراء النفسانيين الاجتماعيين مساعدة على تحسين مستوى تكيفهم، وذلك بتوفير الرعاية النفسية والاجتماعية التي تخدم أغراض التصنيع وتساهم في تحقيق التنمية وتطوير المجتمع.
- ❖ القيام بتحليل العلاقة الديناميكية بين العامل وبيئته.
- ❖ التركيز على العنم البشري ومحاولة التعرف على ظروف العاملين أو أوضاعهم النفسية والاجتماعية والثقافية.<sup>(2)</sup>

(1) - موسى جبريل وآخرون ، مرجع سابق ص344.

(2) - المرجع نفسه، ص35.

### خامسا: العوامل المؤثرة في التكيف المهني

تصنف العوامل المؤثرة في التكيف المهني على أساس:

**1- الحاجات الأولية والحاجات الشخصية:** الحاجات الأولية هي الحاجات التي يتوقف على إشباعها يقام الفرد ويطلق عليها اسم الحاجات العضوية أو الفسيولوجية، كالحاجة إلى الغذاء والماء والنوم، أما الحاجات الشخصية يطلق عليها اسم الحاجات النفسية الاجتماعية والدوافع الثانوية فهي متطلبات يحتاجها الفرد ليكتمل توازنه ونضجه النفسي والشخصي، كالحاجة إلى المحبة والنجاح والأمل والانتماء والحرية.<sup>(1)</sup>

**2- المكونات الجسمية لبنية الشخصية:** الشخصية هي كل مركب متكامل متفاعل لخصائص وسمات وميزات وصفات الفرد الجسمية والعقلية للفرد حيث تترك طابعها في تفكير الإنسان وسلوكه.

**3- التنشئة الاجتماعية:** هي العملية التي يتحول الفرد من خلالها من كائن بيولوجي إلى كائن اجتماعي، وهي عملية إعداد الطفل في المجتمع حيث تقوم على اكتساب الطفل ثقافة مجمعة، فالشخصية تنمو عبر استيعاب الفرد للواقع الاجتماعي ومن خلال عملية التنشئة الاجتماعية يكتسب الفرد شخصيته وإنسانيته حيث تظهر أهميتها في مرحلة الطفولة أي مرحلة تعلم اللغة وبدايات النمو العقلي والخلقي وتتم فيها أسس نمو الشخصية.<sup>(2)</sup>

**4- المستوى الاقتصادي الاجتماعي:** تساهم العوائق المادية والاقتصادية في سوء تكيف الأفراد لأنها لا تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم الأساسية، فانتفاء الفرد إلى طبقة اجتماعية في مجتمع فيه تمايز طبقي يؤدي به إلى العديد من المظاهر السلوكية وأشكال التكيف المرتبطة بهذه الطبقة، وقد يكون هذا مصدر لسوء التكيف عند التفاعل مع طبقة أخرى في المجتمع أو عند انتقاله من مستوى اقتصادي واجتماعي إلى مستوى آخر ومن طبقة لأخرى مما يتطلب عليه تبني أشكال جديدة من المظاهر السلوكية وأساليب تكيف مرتبطة بالوضع الاجتماعي الجديد.

**5- القدرات العقلية:** يتفاوت الأفراد في مستوى القدرات العقلية فأغلب الأفراد يميلون للتوسط ومنهم من تميل قدراتهم نحو الضعف، فهؤلاء يواجهون مشكلة في المدرسة سواء تعلق ذلك بالتحصيل أو الصحة النفسية فالإحباط الناتج عن فشل الطالب في تعلمه لما يفوق مستوى قدراته يؤدي لسوء

(1)- محمد الهابط، دعائم الصحة النفسية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص47.

(2)- موسى جبريل وآخرون، مرجع سابق، ص82.

## الفصل الثالث: التكيف المهني

التكيف من أشكاله: العدوان، الانعزال، الهروب من المدرسة، أما صاحب القدرات العالية فيعاني الملل من أشكال سوء التكيف إذا واجه مواقف تعليمية تقل عن مستواه.

إن للقدرات العقلية دور في مقدرة الشخص الذكي على مواجهة المواقف مواجهة سليمة حيث يكون قادرا على مواجهة مشاكله وحلها بطريقة سوية، فالقدرات العقلية الجيدة تساعد الفرد على التكيف الشخصي الاجتماعي أما صاحب القدرات العقلية المنخفضة عادة لا يستطيع حل مشاكله وتعديل سلوكه لمواجهة التغيرات.

**6- التغير المحيطي السريع:** تسعى كل المجتمعات إلى التطور حيث تمر بفترات تغير سريع ومن بين عوامل التغير: التقدم التقني، الانفجار المعرفي وثورة الاتصالات حيث يتطلب التغير تغيرا مواكبا لقيم المجتمع ومعاييره، فعدة تطور القيم والعادات بما يواكب التغيرات في بناء المجتمع يحدث الصراع الاجتماعي، كما يصاحب التغير الاجتماعي السريع مشكلات تكيفية منها الانهيار الأسري وانتشار الجريمة.

**7- وسائل الإعلام و الاتصال:** تقوم وسائل الإعلام والاتصال كالإذاعة والتلفزيون والكتب بتربية الطفل وبناء شخصيته وتكيفه، وهي عامل في حسن التكيف لكن بعض ما تقدمه هذه الوسائل يدفع إلى التكيف السلبي، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى إمكانية وجود تأثير سلبي لمظاهر العنف في البرامج التلفزيونية على سلوك الأطفال، وتبين في بعض الدراسات أن الأطفال الذين يشاهدون برامج تلفزيونية مليئة بالعنف يميلون للتصرف بعنف أكثر من الأطفال الذين شاهدوا برامج لا تحتوي مشاهد عنف.<sup>(1)</sup>

(1)-موسى جبريل وآخرون، مرجع سابق، ص 87.

## الفصل الثالث: التكيف المهني

### سادسا: الاتجاهات المفسرة للتكيف المهني

1- **الاتجاه الفسيولوجي:** ويستمد أسسه من نظرية تايلور سنة 1912 عن التنظيم العلمي للعمل (O.S.T) والتي كانت ثورة فكرية في الاتجاهات لمساهمتها في الزيادة التلقائية للكفاية الإنتاجية وتحقيق التكيف المهني، وقد نتج عن تلاحم المنظرين الاقتصادي الفسيولوجي ظهور علم يدعم الجانب الفيزيولوجي بالمشاعر الوجدانية.

2- **الاتجاه النفسي الاجتماعي:** يستند هذا الاتجاه إلى الفكر الإداري في مرحلته الثانية حيث ساهمت أعمال "التون مايو" بالها وثورن سنة 1933 في إرساء المبادئ الأولى للعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعوامل المؤثرة في استياء العاملين مثل الأجور والإضاءة والضوضاء وفترات الراحة وغيرها ضمن دائرة العلاقات التنظيمية وطبيعة البناء الاجتماعي، فكاتز KATZ سنة 1949 وضع أربعة إبعاد للروح المعنوية كمؤشر للتكيف المهني تتمثل في التكيف الأصلي الداخلي والافتخار بجماعة العمل والرضا عن الأجر وفرص الترقى، ثم التوحد مع المؤسسة بنمط الشخصية والقيم الخاصة بالفرد، ويعتبر البعد الثاني المتمثل في التباهي بالانتماء إلى جماعة العمل العامل الوحيد الذي سجل ارتباط موجبا بالإنتاج عكس الأبعاد الأخرى ذات الارتباط السلبي والعديم أحيانا، أما "فينتير" فقد استخدم الروح المعنوية لمعالجة التكيف المهني وان كان الفارق بين المفهومية واضحا عند التطبيق، إذ بينما تعبر الروح المعنوية عن الجماعة وترتبط بعوامل منها البقاء في العمل والحوادث ومعدل الغياب، إذن مفهوم التكيف المهني يتسع ليضم إبعاد الفرد والجماعة معا.<sup>(1)</sup>

3- **الاتجاه التطوري:** نشأ هذا الاتجاه مع دراسة "هيزبيرغ" وزملائه والتي أكدت عدم اقتصار تعلق التكيف المهني بمتغيرات الاستجابة المرتبطة بالأنظمة والمطالب التحكمية بقدر ما يتمثل للشخصية ضمن روابط الأدوار الوظيفية وهو ما يدعم أطروحة انفراد العوامل الداخلية مثل طبيعة العمل والقدرات الفردية للتسيير وفرص الترقى وغيرها في إحداث التكيف المهني، وينفي بالمقابل دور العوامل الخارجية في تحقيق التكيف المهني باعتبارها مصادر لسوء التكيف، وقد توصل "هيزبيرغ" ومساعدوه إلى تحديد بعدين رئيسيين للتكيف المهني وهما:

✚ عوامل التكيف وتترتب عنها اتجاهات وظيفية إيجابية.

✚ عوامل الصحة والصيانة، وان كانت لا تحدث إلا أنها تساهم في تكوين بيئة صحية ومنها الإشراف الجيد وظروف العمل الجيدة.

(1)- محمد بالربيع، مرجع سابق، ص80.

## الفصل الثالث: التكيف المهني

تقوم الاتجاهات السابقة للتكيف المهني على منظورين متباينين يتقيد الأول بعوامل محددة وينفتح الثاني ليضم كل العناصر المتعلقة بالتكيف وذلك على النحو التالي:

أ- **الاتجاه الضيق:** ويستمد مصدره من الاتجاه العام المرتبط بالذات ويعكس اتجاه العاملين نحو العمل ويتوفر بمجرد إشباع الحاجات وتحقيق الآمال والمطامع والتطلعات وتكافئ الفرص بين زملاء المهنة، وتتضمن عوامل مختلفة في تكوينه وهي: الشخصية، الخصائص الفردية، ثم بيئة العمل وأخيرا العلاقات بين الجماعات الخارجية.

ب- **الاتجاه المتسع:** ويعرف بتعدد العوامل لاستخدامه التحليل العملي وحساب درجة الارتباط الموجبة بين مظاهر التكيف مع إضافة عوامل أخرى مثل: السن والطباع والصحة والرغبات ومستوى الطموح والعلاقات الأسرية والمكانة الاجتماعية والنشاط داخل التنظيمات العمالية والسياسية والاجتماعية.<sup>(1)</sup>

4- **نظرية الاندماج:** تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن المشكلة الأساسية في حياة جميع المنظمات هي كيف يمكن لمجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات و الاستعدادات إن يندمجوا في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة ويحق رضا وإشباع للأفراد، وعلى هذا الأساس اتجهت نظرية الاندماج إلى الناحية الاجتماعية النفسية وركزت اهتمامها على الطرائق والأسباب التي يتلاءم بها كل من الفرد والمنظمة بما يتفق وحاجات الآخر حيث تقوم هذه النظرية على العناصر التالية:

أ- **المنظمة:** وهي حشد من الأفراد الذين يلتزمون ويحلون المشكلات معا على مدى فترة من الزمن وفي حالة اعتماد متبادل بينهم وهم يستخدمون موارد أساسية مادية وطبيعية بغية تحقيق نتائج تتمثل بتحقيق أهداف المنظمة والفرد وذلك عن طريق السلوك المنظم، فجوهر المنظمة نشاط أو سلوك حركي ينطوي على سلوك رسمي وغير رسمي وينظر للتنظيم على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا وان الدوافع تأتي من الخارج مثلما تأتي من الداخل.

ب- **الفرد:** يتكون الفرد من مجموعة من الأجزاء المركبة التي تعتمد كل منها على الآخر وهي تتفاعل مع بعضها لتكون الشخصية الإنسانية، ولدى الفرد ثلاث أنواع من القدرات هي: فسيولوجية، نفسية، اجتماعية وهذه القدرات تحركها دوافع تعبر عن حاجات يشعر بها وبالتالي فهي تعمل على أن يسلك الفرد سلوكا معينا يشبع بها حاجاته وهذا السلوك لا يتحدد بموجب الدوافع فقط بل يتأثر بالميول والعادات والاتجاهات والعواطف وكل ذلك يعمل ضمن نظام متكامل هو الشخصية الإنسانية الكلية التي تعمل على تحقيق الذات والمحافظة على النفس وتمييزها والتعبير عنها حيث

(1)-محمد بالرابح، مرجع سابق، ص780.

## الفصل الثالث: التكيف المهني

يحصل الفرد على تحقيق ذاته عن طريق السلوك الموجه إلى الهدف ضمن نطاق ثقافة معينة يملكها.

ج- الاندماج: يأتي الاندماج من خلال قيام كل من المنظمة والفرد بالتعبير عن نفسه وتحقيق أهداف معينة، يسعى إليها أي أن هناك نوعان للسلوك:

- سلوك المنظمة: وبموجبه يصبح الأفراد عملاء في التنظيم الرسمي ويسمى بالسلوك الاجتماعي الرسمي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم، وقد يسمى بالسلوك الاجتماعي غير الرسمي، إذ كان الفرد عميلاً في المجموعة غير الرسمية.<sup>(1)</sup>

- السلوك الشخصي: وبموجبه يحقق الفرد ذاته حيث يحاول أن يستخدم جوانب من المنظمة وفق المجموعة غير الرسمية لتحقيق أهدافه.

### 5- نظرية التحليل النفسي:

#### ▪ فرويد freud:

يرى "فرويد" أن التكيف نادر لدى الفرد كما يعتبر أن بداية سوء التكيف غالباً ما ترجع إلى مرحلة الطفولة وخاصة في السنوات الخمس الأولى حينما ينمو الأنا نمواً غير سليم، فالنمو السليم يؤدي إلى نشوء الأنا القوية، فالفرد يواجه حالات التوتر والقلق عن طريق حيل الدفاع اللاشعورية ولكن إذا بالغ في استخدام هذه الحيل فإنه يؤدي ذلك إلى سوء التكيف.

يعتبر "فرويد" أن الشخصية تتكون في ثلاث منظومات هي الهوا والأنا الأعلى، ويمثل الأنا الأعلى مبدأ المثل والقيم التي يكتسبها الفرد من خلال التنشئة وعملها إشباع الجانب القيمي والأخلاقي لدى الفرد بأعلى درجة، ويمثل الأنا مبدأ الواقع وعمله حماية الفرد وهو يوازن بين الهوا والأنا الأعلى ويحاول إشباع الرغبات بشكل متوازن.

كما أن التكيف حسب "فرويد" نادر لدى الفرد لما يعتبر أن بداية سوء التكيف غالباً ما ترجع إلى مرحلة الطفولة وخاصة في السنوات الخمس الأولى حينما ينمو الأنا نمواً غير سليم، فالنمو السليم يؤدي إلى نشوء الأنا القوية، فالفرد يواجه حالات التوتر والقلق عن طريق حيل الدفاع اللاشعورية ولكن إذا بالغ في استخدام هذه الحيل فإنه يؤدي ذلك إلى سوء التكيف.<sup>(2)</sup>

(1)- سيف الإسلام شوية، المبادئ الاجتماعية والنفسية للعمل ونظريات التنظيم، منشورات جامعة مختار، عنابة، الجزائر، 2007، ص 117، 118.

(2)- نبيل صالح سفيان، الشخصية والإرشاد النفسي، ط1، إتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص 163، 164.

### ▪ يونغ yung:

اعتقد "يونغ" أن مفتاح التكيف والصحة النفسية يمكن في استمرار النمو الشخصي دون التوقف أو تعطل، كما أكد على أهمية اكتشاف الذات الحقيقية وأهمية التوازن أو الموازنة بين الميولات الانطوائية والميولات الانبساطية، كما أكد على ضرورة تكامل العمليات الأربع الأساسية وهي: الإحساس، الإدراك، المشاعر، التفكير.<sup>(1)</sup>

### ▪ فروم fromm:

اعتقد "فروم" أن الشخصية المتوافقة هي التي يكون لديها تنظيم موجه في الحياة وأن تكون مستقلة للآخرين ومنفتحة عليهم ولديها القدرة على التحمل والثقة، ولقد أكد على قدرة الذات على التعبير عن الحب للآخرين بدون قلق عما قد يعقب عن ذلك.

### ▪ ادلر adler:

يرى أن الفرد يولد ضعيفا بالنسبة للكبار فيحدث لديه شعور بالنقص يحاول التغلب عليه طوال حياته، وتنتج عقدة النقص بسبب وجود عيوب أو قصور جسمية أو خلقية أو اجتماعية أو اقتصادية أو عقلية فتؤثر هذه العيوب على نفسية الفرد وتشعره بالنقص وعدم الكفاية ولتعويض هذا النقص اعتمد "ادلر" أسلوب الحياة وهو الأسلوب الذي يتخذه الفرد لتحقيق أهداف الحياة التي هي تحقيق لذاته وبخلاف الأفراد في الأساليب التي يتبعونها، وهنا تلعب قدرات الفرد وإمكاناته الوراثية والمكتبة دورا في تحديد أسلوب حياته.<sup>(2)</sup>

### 6- مبدأ العلاقات المندمجة:

لقد قاد Rensislikert أبحاثا حول المواقف والسلوكيات في الشغل وبهذا المنظور يعد احد متممي أعمال K.leulin et E.Mayo لأنه يبحث في فهم المقياس الذي يقود طبيعة العلاقات بين المرؤوسين إلى نتائج مختلفة جدا في سياق تنظيمي متجانس، وقد تم نضر نتائج هذه الأبحاث سنة 1960 في مؤلف تحت عنوان le gouvernement participatif de l'entreprise

(1) -la zarus, **R S adjustment and pesonality**, magraw-hill, newyark, 1961, p154.

(2) - حامد عبد السلام زهران، **التوجيه والإرشاد النفسي**، ط2، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1980، ص54.

## الفصل الثالث: التكيف المهني

وانطلاقاً من التحقيقات التي أجريت على كبار مدراء شركات التأمين لاحظ likert أن أولئك الذين لهم نتائج متواضعة جداً يبدون سمات مشتركة فيما بينهم ويؤدي تصورهم للقيادة إلى الاهتمام بالمهام المنجزة، ثم أن مهمتهم موجهة قبل كل شيء نحو الحراسة والمراقبة، يثبتون مبادئ التنظيم التaylorي للعمل كالعامل المحدد، عدم الاستقلالية الذاتية، الأجر بالمرئود وغيرها، وقد ساد هذا الشكل من التسيير حتى بعد الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة الأمريكية، ولهذا يظهر أن بعض المسيرين قد وصلوا إلى نتائج هامة لأن لهم موقف آخر إزاء الأفراد في موضوع الشغل والواقع أنه من الضروري فهم الرغبات والقيم الشخصية للمأجورين للرفع من درجة الرغبة والاشتراك في العمل، وبهذا الأسلوب تسعى طريقة قيادتهم إلى بناء علاقة ثقة دائمة في التنظيم وذلك بتبني سلوك يقوم على التطابق مع الغير بمعنى الاستماع والأخذ بعين الاعتبار قدرات كل واحد والصعوبات التي يمكن مواجهتها، فهذا التحقيق الكبير سمح لlikart بوضع مبدأ العلاقات المندمجة الذي حسبته تدمج العلاقات بين أعضاء التنظيم والقيم الشخصية لكل واحد منهم ويقود هذا إلى اعتبار أنه يجب على كل شخص في التنظيم أن يحس بأنه مهم وضروري في المقاومة لكي يعمل بفعالية.

وتتطلب الفعالية في العمل حسبه بالتخلي عن علاقة الإنسان ضد الإنسان وتتطلب استخدام التنظيم من طرف جماعة العمل التي تعالج فيها وتحل المشاكل المطروحة بشكل جماعي، فهو طور فكرة طريقة التسيير المشتركة من خلال جماعة العمل، وقد أشارت التحقيقات التي أنجزت أن هذه الطريقة في التنظيم ثبتت وفعالة لأنها تعتمد على مواقف تعاون جيدة وعلى علاقات الثقة لهذا لاحظ أن هذه الطريقة في التسيير معقدة إذا ما أريد استخدامها لأنها تتطلب استيعاب مأجوري قواعد الاشتغال النافذة مثلما أن مستوى واحد من التقارب يعد كافياً فيما بين القيم الخاصة لأعضاء الجماعة.<sup>(1)</sup>

(1) - محمد شرايبي، سوسيولوجيا المنظمات غير الحكومية بالمغرب، طوب بريس، 2007، ص ص 42، 43.

## الفصل الثالث: التكيف المهني

### سابعاً: معوقات التكيف المهني

هناك الكثير من الأفراد يستطيعون أن يشبعوا العديد من حاجاتهم ودوافعهم الفسيولوجية والاجتماعية وغيرها لكن توجد بعض الدوافع القوية التي لم يستطيع الفرد أن يهيأ لها الإشباع التام، فهناك بعض العوامل التي تحول دون إشباع بعض الحاجات الضرورية وتدفع الفرد إلى تقبل حلول توافقية أقل إشباعاً لحاجاته أو إلى سلوك يتعارض مع قيم المجتمع ومعاييره، فيكون ذلك انحرافاً أو شذوذاً ويمكن التمييز نوعين من العوائق هما: الإحباط والصراع.

**1- الإحباط:** وهو حالة من التأزم النفسي تنشأ نتيجة مواجهة الفرد للعائق تحقيق دافع أو حاجة ملحة، وهو العملية التي تتضمن إدراك الفرد لعائق يحول دون إشباع حاجاته أو توقع حدوث هذا العائق في المستقبل.<sup>(1)</sup>

ومن آثار الإحباط العمل عن تغيير سلوك الفرد عندما يواجه موقفاً إحباطياً في حياته ويتخذ ذلك الصور التالية:

- من الأفراد من يواجه موقفاً إحباطياً ولا يستسلم له بل يعمل على التفكير وتكرار المحاولات وتجريب وسائل عدة للوصول في النهاية إلى الهدف الذي يشبع هذا الدافع أو على الأقل البحث عن هدف بديل يستطيع من خلاله أن يشبع الدافع ولو إشباعاً جزئياً مؤقت يؤدي إلى خفض توتره النفسي.
- ومن الأفراد من يواجه موقفاً إحباطياً ولا يستطيع إشباع دوافعه لكن لا يستسلم من أول مرة ويتجلى ذلك في صورة دوافع مكبوتة تبقى في اللاشعور وتظهر في صورة أعراض مرضية.
- ومن الأفراد من يفشل بعد محاولاته في إشباع دوافعه فيضطرب ويختل توازنه ويدفعه الشعور بالفشل اللجوء إلى أساليب سلبية منحرفة شاذة تتقده مما يعانیه من توتر وتأزم نفسي معتمداً الحيل اللاشعورية وللإحباط مصادر يمكن تقسيمها إلى قسمين وهما:

○ **العقبات البيئية:** إن العقبات البيئية المادية واللامادية تعتبر من المصادر الرئيسية التي يمكن أن تقلل من دوافع الأفراد وهي عقبات متعددة لا يمكن حصرها لما تحتويه هذه البيئة من عوامل فيزيقية كالمرتفعات المنخفضات الجبال، البحار، الأنهار، الطقس، وعوامل لا مادية كالقواعد، النظم، القوانين، المؤسسات وغيرها.

(1)- فوزي محمد جبل، الصحة النفسية وسوسولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2000، ص80.

## الفصل الثالث: التكيف المهني

○ العقبات الذاتية والشخصية: وهي عقبات متعددة وذات اثر عميق في نفسية الفرد وترجع إلى

عدة أسباب منها:

- الأهداف بعيدة المنال.
- تعدد أهداف الفرد وعدم تناسقها مع الوقت.
- الأهداف المتطرفة.

**2- الصراع:** وهو حالة نفسية تنشأ نتيجة التنافس بين دافعين، أي ينشأ نتيجة تفاوض دافعين لا يمكن

إشباعهما في وقت واحد.

هناك علاقة أكيدة بين الصراع والإحباط، فالإحباط هو وجود عقبة تحول دون إشباع دافع واحد، أما الصراع فهو التعارض بين إشباع دافعين قد يكون أحد دوافع الإحباط واحدا منهما، إذن وجود دافعين أو أكثر يعمل على حدوث صراع مما يصيب الفرد بحالة من التآزم النفسي وعدم التكيف.<sup>(1)</sup>

(1)- بطرس حافظ، مرجع سابق، ص84.

نجد أن التكيف المهني يمكن الفرد من تخفيف التوتر عن طريق إشباع حاجاته المختلفة، كما يعمل على إقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود والاحترام المتبادل مما يكسبه مهارات وخبرات تمكنه من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية عن طريق احتكاكه بالجماعات وحسن تكيفه معها.

## الفصل الرابع: البيانات الميدانية، تحليل وتفسيرها

### أولاً: الاجراءات المنهجية للدراسة

- 1- منهج الدراسة
- 2- أدوات جمع البيانات
- 3- مجالات الدراسة
- 4- العينة واختيارها

ثانياً: تحليل وتفسير البيانات

ثالثاً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

رابعاً: التوصيات والمقترحات

### تمهيد

يعتبر الجانب النظري للدراسة خطوة هامة في البحث العلمي لأنه يمكن الباحث الوصول إلى إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها، إضافة إلى الجانب الميداني الذي يشمل عدة خطوات والتي من بينها الدراسة الميدانية التي تساعد في الوصول إلى الحقائق العلمية خاصة الدراسة الإيجابية، فهي الركيزة الأساسية التي يتم من خلالها الإجابة عن تساؤلات الاستمارة إلى نتائج تختبر بواسطتها مدى صدق وصحة الفرضيات.

أولاً: الاجراءات المنهجية للدراسة

1- منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها البحث وإذا كان المنهج العلمي عبارة عن أسلوب في التفكير والعمل الذي يتبعه الباحث لتنظيم أفكاره، وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى حقائق ونتائج معقولة حول الظاهرة المدروسة<sup>(1)</sup>.

وبما أن طبيعة الموضوع تتحكم إلى حد ما في المنهج المستخدم فكل دراسة أهداف يسعى الباحث لتحقيقها، وعليه انتهجتها المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع دراستي قصد الوصول إلى الأهداف المنشودة، والذي يعرف بأنه المنهج الذي يقوم فيه الباحث بالوصف المنظم والدقيق للظواهر الاجتماعية أو الطبيعية، كما يستخدم للتحليل والمقاربة والتصنيف والتفسير والتقويم من أجل الوصول إلى تعليمات يريدها الرصيد المعرفي حول الظاهرة التي تكون موضوع الدراسة<sup>(2)</sup>.

واستناداً إلى إشكالية البحث وطبيعة الموضوع استخدام المنهج الوصفي باعتبار الدراسة استطلاعية وصفية إلى استكشاف ووصف طبيعة التدريب في تحقيق التكيف المهني، كما يستخدم هذا المنهج بهدف رصد وتحليل مختلف المتغيرات المتعلقة بالتدريب والتكيف المهني وأخيراً استخلاص الاستنتاجات ذات الدلالة المطروحة بالنسبة لموضوع البحث<sup>(3)</sup>.

ومن هنا فقد تم الاستعانة بهذا المنهج لتحديد مشكلة البحث وصياغتها صياغة علمية دقيقة عن طريق جمع معطيات الجانب الميداني وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج.

(1) - ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء، ط1، عمان، 2000، ص44.

(2) - محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1988، ص86.

(3) - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 1999، ص46.

### 2- أدوات جمع البيانات

#### - الملاحظة:

تعتبر الملاحظة أحد المصادر الأساسية للحصول على المعلومات والبيانات، ويمكن الاعتماد عليها ما دامت تخدم أغراض البحث بشكل منتظم، كما يمكن القول أنها أول أداة ينطلق منها الباحث عند قيامه بالدراسة وتستمر معه إلى نهايتها.

فهي تقنية مباشرة، تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل القيام عادة بسحب كفي بهدف الفهم الموافق للسلوك، فهي تسجيل متكرر للسلوكيات الظاهرية بهدف التوصل للتنبؤ بها.<sup>(1)</sup>

والملاحظة أول خطوة يعتمد عليها الباحث في أي دراسة ميدانية، فهي التي توجه الحواس والانتباه إلى ظاهرة ما أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن خصائصها بهدف الحصول على معرفة جديدة عن الظاهرة المدروسة فلا جدال إذن في أن الملاحظة تعد وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات في كافة مجالات العلوم ولا سيما في العلوم الاجتماعية لذلك تعتبر أول أداة يستعين بها الباحث في دراسته وهي من أهم الوسائل التي يستخدمها في جمع الحقائق والمعلومات والتعرف على مجال الدراسة وهذا من خلال ملاحظة الشروط والظروف التي تحيط بأفراد العينة.<sup>(2)</sup>

وقد استعنا بهذه التقنية لجمع المعلومات كونها المصدر الأساسي في البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة.

#### أ- المقابلة:

هي من أبرز أدوات البحث السوسيوولوجي، باعتبارها حوار لفظي متبادل يتم وجها لوجه بين الباحث القائم بالمقابلة وشخص آخر أو أشخاص آخرين، بغرض الحصول على المعلومات.

(1) - عبد الله محمد الرحمن ومحمد بدوي، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2002، ص382.

(2) - محمد علي محمد، علم اجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة، ط4، الإسكندرية، 1988، ص115.

## الفصل الرابع: البيانات الميدانية، تحليل وتفسيرها

هي من أكثر وسائل البحث شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية.<sup>(1)</sup>

وتعرف على أنها محادثة يقوم بها فرد مع فرد آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي.

وقد تم استخدام هذه التقنية في البحث عن طريق أسئلة موجهة لرئيس مكتب التكوين بالحماية المدنية بعينة الحصول على مجموعة من المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وبالرغم من الخروج المستمر لرجال الحماية المدنية لتأدية عملهم، إلا أنه بمساعدة الطاقم الإداري تمت لقاءات مع بعض المبحوثين والتي ساعدتنا في تصميم الاستمارة.

### ب- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة هي الأخرى من الأدوات الأساسية لجمع البيانات في البحوث الاجتماعية باعتبارها نموذج يحتوي على مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين خلال المقابلة حتى نحصل على البيانات والمعلومات اللازمة لاختيار فرضيات الدراسة، لهذا الغرض صممت الاستمارة، والتي تعد من أقل وسائل جمع البيانات تكلفة، كما يمكن الحصول عن طريقها على بيانات إجابات عدد من الأفراد وبأقل جهد ووقت، بالإضافة إلى سهولة تقنياتها أكثر من أي وسيلة أخرى.<sup>(2)</sup>

وهي مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة أو مفتوحة) التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات أو معلومات حول قضية أو موقف معين.<sup>(3)</sup>

ولتطبيق هذه الأداة فقد تكونت استمارة بحثنا من أربع محاور رئيسية تحتوي في مجملها على 29 سؤالاً موزعين على أربعة محاور.

(1) - عبد الله عامر الهمالى، أسس البحث الاجتماعي وتقنياتها، منشورات جامعة قاريونس، ط3، ليبيا، 2003، ص265.

(2) - محمد زياد عمر، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر، 1993، ص116.

(3) - صلاح محمد القوال، علم الاجتماع المفهوم والموضوع والمنهج، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1982، ص173.

أولاً: البيانات الأولية

ثانياً: تأثير البرامج التدريبية في تحقيق التكيف المهني

ثالثاً: مساهمة مظاهر التكيف المهني في تقييم البرامج التدريبية

رابعاً: تأثير التدريب على الرضا الوظيفي للعامل

### 3- مجالات الدراسة

- **المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية قالمة، حيث اختيرت هذه الدراسة لعدة اعتبارات منها لتكون المجال التدريبي، وتتربع هذه المديرية على مساحة 88.035 كلم<sup>2</sup> تتكون من 280 عامل، فهي تقوم بدعم الوحدات الأخرى عند الحاجة، وتعمل على حماية قطاع تدخلها، حيث تعطي تدخلاتها 12 بلدية وأربعة دوائر، تمكنها الاستجابة لمختلف النداءات من حيث الإسعاف والإحصاء، تدخلاتها تكمن الأكثرية منها في: حوادث المرور، حوادث السكة الحديدية، الحوادث المنزلية، حرائق الغابات، الفيضانات، الحرائق الحضرية والصناعية.
- **المجال البشري:** يتمثل المجال البشري في مجموع الموظفين العاملين بالمؤسسة، والمقدر عدد بـ: 280 عامل فقد اعتمدنا على العينة العشوائية، والتي قدر حجمها بـ: 70 عامل على مختلف الأسلاك والرتب:

✓ عون تدخل.

✓ عون إطفائي.

✓ عريف تدخل.

✓ سائق.

✓ رقيب.

✓ حارس.

✓ إداري.

- **المجال الزمني:** هو المجال الذي يحدد المدة التي تستغرقها الدراسة الميدانية، والتي كانت بدايتها بالدراسة الاستطلاعية في 1 افريل 2018، تمت مقابلة رئيس التكوين قصد التعرف على ميدان الدراسة وجمع بعض المعلومات عن طبيعة العمل في المؤسسة وفي 25 افريل 2018 ثم اختبار الاستمارة التجريبية بهدف التأكد من صلاحية بعض أسئلتها وتعديل البعض الآخر، وبعدها تم

توزيع الاستمارة النهائية على عينة الدراسة وذلك في 30 افريل 2018، واستغرقت عملية جمع الاستمارة من المبحوثين قرابة شهر إلى غاية 01 ماي 2018.

### 4- اختيار العينة

إن اختيار العينة يشكل سليم يمثل لمجتمع الأصلي تمثيل علمي، وبالتالي تكون العينة سليمة ويمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، حيث تضم المؤسسة التي أجريت بها الدراسة 280 عامل، وقد اخترنا عينة عشوائية تضم 70 عامل، حيث أجريت الدراسة على جميع العمال الذين خضعوا للتدريب داخل المؤسسة بمختلف الأسلاك والرتب بإعتبارهم الموضوع المناسب لدراسة فعالية التدريب في تحقيق التكيف المهني.

أما من عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية حيث تم أخذ نسبة 25% من المجموع

الكلي على النحو الآتي:

$$100 \longrightarrow 25$$

$$280 \longrightarrow n$$

$$N = \frac{280 \times 25}{100} = 70$$

ثانياً: عرض وتحليل البيانات:

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	ك	%
ذكر	50	71.42
أنثى	20	28.57
المجموع	70	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01): أن نسبة 71.42 % العينة من جنس الذكور أما نسبة 28.57% من جنس الإناث، ما يؤكد اعتماد المؤسسة على الذكور أكثر من الإناث، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتلاءم مع قدرات الذكور أكثر من الإناث.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

فئات السن	ك	%
(26-20)	20	28.57
(33-27)	30	42.85
(40-34)	14	20.00
أكثر من 41 سنة	06	08.57
المجموع	70	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02): أن 42.85% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 26-20 سنة تليها نسبة 28.57% تتراوح أعمارهم ما بين 26-20 سنة في حين تمثلت نسبة 20% أعمار تتراوح ما بين 34-40 سنة، أما نسبة 8.57% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أكثر من 41 سنة، وهذا ما يلزم مؤسسة الحماية المدنية على تشجيع فئة الشباب التي تسمح بإثراء جوها وتفاعل عمالها وتوفر قدرات حيوية تساهم بفعالية وإيجابية في إنجاز المهام.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

المستوى العلمي	ك	%
ابتدائي	06	08.57
متوسط	15	21.42
ثانوي	19	27.14
جامعي	30	42.85
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03): أن نسبة التعليم الجامعي هي أكبر نسبة تقدر بـ 42.85% وهذا مرتبط بشروط التوظيف التي تعطي الأولوية للمستوى الجامعي وخاصة المتحصلين على شهادة البكالوريا التي تؤهلهم على استيعاب البرامج التدريبية بدرجة كبيرة لأن قدراتهم على الفهم تكون عالية ثم تليها فئة التعليم الثانوي بنسبة 27.14% لأنهم يعتبرون ذو مستوى لا بأس به ثم فئة التعليم المتوسط بنسبة 21.42% والتعليم الابتدائي بنسبة 8.57% فنسبتها ضئيلة لأنه تصعب عملية تدريبهم تكفيهم وتقل فرص استيعابهم.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	ك	%
أعزب	20	29.57
متزوج	47	67.14
مطلق	02	02.85
أرمل	01	01.42
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول رقم (04): تبين أن أغلبية أفراد العينة متزوجون وتقدر نسبتهم بـ 67.14% وهذا ما ينعكس إيجاباً على سير العمل وتمتع العمال بالاستقرار النفسي والاجتماعي، وهذا يعتبر محفز لتحقيق التكيف المهني مما يسهل عملية التدريب دون صعوبات بينما نجد باقي العينة منهم الغير متزوجين وتقدر نسبتهم بـ 28.57% ثم المطلقين بنسبة 02% وتليهم الأرامل بنسبة 01.42%.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب طريقة التوظيف

طريقة التوظيف	ك	%
اختبار مهني وشهاد علمية	70	100
أخرى تذكر	00	00
المجموع	70	100

من خلال الجدول رقم (05): بالمؤسسة كانت عن طريق الاختبار المهني والشهادات العلمية بنسبة 100% ومن هنا نستنتج أن السياسة التي تنتهجها هذه المؤسسة تتميز بالشفافية فيما يتعلق بعملية التوظيف عن طريق الشهادات العلمية إضافة إلى الاختبار المهني الذي يكشف من هو الشخص الذي يستحق العمل.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	ك	%
أقل من 5 سنوات	15	21.42
5-10 سنوات	20	28.57
11-15 سنة	30	42.85
أكثر من 16 سنة	05	07.14
المجموع	70	100

من خلال الجدول رقم (06): نلاحظ أن أغلبية العمال لديهم خبرة مهنية في ميدان العمل مما يسهل في طبيعة العمل وتأثيره على تدريب العامل وتحقيق تكيفه لأن بارتباط العمال بالمؤسسة يحقق علاقة تفاعل وانسجام وتعاون فيما بينهم أثناء تأدية المهام.

## الفصل الرابع: البيانات الميدانية، تحليل وتفسيرها

أولاً: تأثير البرامج التدريبية في تحقيق التكيف المهني

الجدول رقم 07: يوضح مدى مساهمة وظيفة التدريب في زيادة كفاءة العاملين

الإجابات	ك	%
نعم	70	100
لا	00	00
المجموع	70	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07): أن نسبة 100% من أفراد العينة اقر وإبان وظيفة التدريب تساهم في زيادة كفاءة العاملين وهذا راجع إلى التدريب عنصر أساسي في تزويد العمال بالمعارف والهجرات من أجل تحسين الأداء والرفع من مستوى الفعالية مما يساعد على كفايتهم النوعية في مجال الاهتمام بالعمل، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية في مبادئها لاستخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل.

الجدول رقم 08: يوضح مدة التدريب التي يتلقاها العاملون كافية

الإجابات	ك	%
نعم	50	71.42
لا	20	28.57
المجموع	70	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08): أن نسبة 71% من أفراد العينة، أكدوا أن مدة التدريب كافية لأن محتوى البرامج التدريبية يتناسب مع أدائهم بدليل أن ما يتلقونه في برامج التدريب يتم تطبيقه أثناء العمل في حين نجد نسبة 29% من أفراد العينة يرون أن مدة التدريب غير كافية وهذا راجع إلى ضيق وقصر وقت التدريب.

الجدول رقم 09: يوضح مدة التدريب الزمنية

الإجابات	ك	%
3 أشهر	10	14.28
6 أشهر	40	57.14
12 شهر	20	28.57
المجموع	70	100

يوضح الجدول رقم (09): اقتراحات العمال لتوضيح المدة التي يستغرقها التدريب ونذكرها مرفوقة بالنسب كالاتي: 6 أشهر 57.14% تعتبر أعلى نسبة ثم يلي 12 شهر 28.57% ثم يلي نسبة 14.28% 3 أشهر وكلها غير محددة تتناسب مع طبيعة التدريب ومتطلبات المؤسسة.

الجدول رقم 10: يوضح عملية التدريب التي يتلقاها العامل تشجع على إتقان العمل

الإجابات	ك	%
نعم	65	92.85
لا	05	07.14
المجموع	70	100

تبين من خلال الجدول رقم (10): أن نسبة 92.85% من أفراد العينة يقرون بأن وظيفة التدريب تساهم في التشجيع على إتقان العمل وخذا راجع إلى اكتساب المهارات والخبرات التي تجعل العمال مندمجين في مجال عملهم، وفي المقابل نجد نسبة 7.14% من أفراد العينة يقرون بأن وظيفة التدريب لا تساهم في تشجيع العامل على إتقان العمل وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالأولى.

## الفصل الرابع: البيانات الميدانية، تحليل وتفسيرها

الجدول رقم 11: يوضح أهمية التدريب بالنسبة للعامل

الاحتمالات	ك	%
اكتساب مهارات جديدة	50	71.42
تحسين الوضعية المادية والاجتماعية	05	07.14
الحصول على منصب عمل	15	21.42
المجموع	70	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11): أن نسبة 71.42% من أفراد العينة اقرروا بأن أهمية التدريب تساهم في اكتساب مهارات جديدة وهذا ما يدل على أن العمال يهتمون بتنمية قدراتهم التي تجعلهم أكثر اهتماما واتقانا لعملهم، وفي المقابل نجد نسبة 21.42% من أفراد العينة اقرروا بأن أهمية التدريب تكمن في الحصول على منصب عمل، ونسبة 7.14% من أفراد العينة اقرروا بأن وظيفة التدريب تساهم في تحسين الوضعية الاجتماعية والمادية وهذا يثبت بأن العمال لا يسعون إلى تحقيق مصالحهم الشخصية فقط، بل يهدفون إلى زيادة الكفاءة والتكيف المهني.

ثانيا: مساهمة مظاهر التكيف المهني في تقييم البرامج التدريبية

الجدول رقم 12: يوضح تقدير الزملاء للمجهودات التي بذلها العامل

الإجابات	ك	%
نعم	65	92.85
لا	05	07.14
المجموع	70	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12): أن نسبة 92.85% من إجمالي العينة كانت أجابتهم أن الزملاء يقدرون المجهودات المبذولة وهذا إما يرفع من المعنويات ويزيد من التفاعل ويحسن العلاقات الإنسانية ومنه زيادة روح المبادرة والتضامن بينهم وهو ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو حيث يشعر العامل بأهميته وذاته من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين، في حين نجد أن 7.14% يرون أنه لا يوجد تقدير للزملاء للمجهودات المبذولة وهذا ما يقضي على روح الانتماء للمؤسسة وبالتالي عدم تحقيق التكيف داخل المؤسسة.

الجدول رقم 13: يوضح قرب العامل من مكان العمل

الإجابات	ك	%
نعم	40	57.00
لا	30	43.00
المجموع	70	100

من خلال الجدول رقم (13): أن نسبة 57% تسكن بالقرب من مكان العمل لأن قرب السكن من العمل يجعل العامل مرتاح في عمله وملتزم بأوقات العمل ولا يعاني من ضغوط في العمل وهذا ما تؤكدته دراسة الباحث مكناسي محمد التي هي بعنوان التكيف المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقارية في حين نجد نسبة 43% تسكن بعيدة عن مكان العمل وهذا ما يؤثر على مردودهم ويخلف لديهم الشعور بالقلق والتوتر.

الجدول رقم 14: يوضح شعور العامل بمدى مساهمته في تطوير المؤسسة

الإجابات	ك	%
نعم	60	85.71
لا	10	14.28
المجموع	70	100

ينتضح من خلال الجدول رقم (14): أن نسبة 85.71% تساهم في تطوير المؤسسة وهذا راجع إلى تأقلمهم مع العمل وعدم وجود صعوبات أثناء تأدية العمل، بالإضافة إلى أنهم يتمتعون يشعرون الولاء والانتماء للمؤسسة، كما أن ذلك راجع إلى طبيعة عملهم الإنساني بالإضافة إلى المناخ التنظيمي المتميز بالتنظيم والتنسيق، في حين نجد أن 14.28% لا تساهم في تطوير المؤسسة.

الجدول رقم 15: يوضح مدى تناسب الراتب الشهري للعامل والتزاماته المادية

الإجابات	ك	%
نعم	05	07.14
لا	65	92.85
المجموع	70	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15): أن نسبة 92.85% راتبها الشهري لا يتناسب واحتياجاتها المادية وهذا ما يخلق للعمال توتر وقلق ويولد لهم ضغوط تنعكس عليهم أثناء تأديتهم لمهام وتخلق لهم الكثير من المشاكل في محيط العمل وهذا ما يؤدي إلى عدم حيوية العمال في المؤسسة ويقضي على قدراتهم، في حين نجد أن نسبة 07.14% يتناسب راتبهم الشهري واحتياجاتهم المادية.

الجدول رقم 16: يوضح شعور العامل بالارتياح أثناء تأدية عمله

الإجابات	ك	%
نعم	55	78.57
لا	15	21.42
المجموع	70	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15): أن معظم الإجابات والمقدرة بنسبة 78.57% تدل على أن هناك شعور بالارتياح والطمأنينة أثناء تأدية العمل كون هذه الفئة العمالية تشعر بقوة الروح المعنوية والرضا عن ظروف العمل، كما أن هناك علاقات تعاون في محيط العمل وتكامل في الجوانب التنظيمية والإنسانية فالشعور بالارتياح والطمأنينة دليل على التكيف المهني بين جميع العاملين في حين نجد نسبة 21.42% نرى عدم الشعور بالارتياح والطمأنينة أثناء تأدية العمل.

الجدول رقم 17: يوضح الحلول المقترحة لعدم ارتياح العامل أثناء تأدية عمله

الاحتمالات	ك	%
تغيير فريق المناوبة	01	01.40
توفير تقنيات العمل الحديثة	06	08.40
الرفع من معنويات العمال	05	11.20
<b>المجموع</b>	<b>15</b>	<b>21</b>

ينتضح من خلال الجدول رقم (17): أن أكبر نسبة من أفراد العينة كانت إجاباتهم الرفع من معنويات العمال مما يجعلهم يشعرون بالارتياح أثناء تأدية العمل.

الجدول رقم 18: يوضح البرنامج التدريبي المناسب لتحقيق تكيف العامل

الإجابات	ك	%
برنامج يومي	10	14.20
برنامج أسبوعي	40	57.14
برنامج كل شهر	20	28.57
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول رقم (18): اقتراحات العمال للبرامج التدريبية المناسبة لتحقيق تكيف العامل

نذكرها مرفوقة بالنسب كالاتي:

برنامج أسبوعي 57.14% تعتبر أعلى نسبة لأنها تتلائم مع ظروف العمال ثم يلي برنامج كل شهر 28.57% ثم تلي نسبة 14.20% برنامج يومي.

ثالثاً: تأثير التدريب على الرضا الوظيفي للعامل

الجدول رقم 19: يوضح رأي العامل في المجال الذي تدرب فيه

الإجابات	ك	%
مناسب	67	95.71
غير مناسب	03	04.28
المجموع	70	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19): أن نسبة 95.71% من أفراد العينة يرون بأن المجال الذي تم التدريب فيه مناسب في حين أن نسبة 04.28% يرون بأنه مناسب ومنه نستنتج أن أغلبية العينة يجدون المجال الذي يندرجون فيه مناسب وذلك لأنه يناسب اختصاصاتهم كما انه يساعدهم على أداء أعمالهم بطريقة جيدة.

الجدول رقم 20: يوضح رضا العامل عن عملية التدريب

الإجابات	ك	%
نعم	66	94.28
لا	04	05.71
المجموع	70	100

يتضح من خلال الجدول رقم (20): أن نسبة 94.28% ممن أفروا بأنهم راضون عن عملية التدريب وهذا يعود إلى الاهتمام الكبير الذي يوليه العمال للتدريب في حين نجد أن نسبة 05.71% من أفراد العينة غير راضون عن عملية التدريب.

الجدول رقم 21: يوضح التكفل الجيد بالعامل أثناء فترة التدريب

الإجابات	ك	%
نعم	65	92.85
لا	05	07.14
المجموع	70	100

نجد من خلال الجدول رقم (21): أن نسبة 92.85% من العمال يرون أن التدريب يساعد على تكيف العمال وذلك يتضح من خلال الولاء الوظيفي للمؤسسة ثم تليها 07.14% يرون العكس أن التدريب ليس العامل الوحيد لتكيف العمال.

الجدول رقم 22: يبين مدى منح المؤسسة لفرص التدريب

الإجابات	ك	%
نعم	63	90.00
لا	07	10.00
المجموع	70	100

يتضح من خلال الجدول رقم (22): أن 90% من إجمالي العينة تمنح لها فرص التدريب وذلك لتطوير الكفاءات والخبرات وتحقيق التكيف المهني للعمال والزيادة من فاعلية بالإضافة إلى الزيادة من قدرات العامل الفكرية والمعرفية والترقي إلى مناصب افضل في حين نجد أن نسبة 10% وضحوا عدم منح فرص التدريب.

الجدول رقم 23: يوضح مدى وجود صعوبات تواجه العامل أثناء التدريب

الإجابات	ك	%
نعم	30	42.85
لا	40	57.14
المجموع	70	100

يتبين من خلال الجدول رقم (23): أن نسبة 42.85% من أفراد العينة يواجهون صعوبات أثناء التدريب ويرجع ذلك إلى صعوبة العمل وخطورته في حين نجدوا أن 57.14% من أفراد العينة لا يواجهون صعوبات أثناء التدريب مما يدل على أن أغلبية العمال على دراية بطبيعة عملهم ومتكيفين داخل العمل.

الجدول رقم 24: يوضح نوع الصعوبات التي تواجه العامل أثناء التدريب

الإجابات	ك	%
جهود القوانين والتشريعات	00	00
عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة	05	07.14
عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة	25	35.70
المجموع	30	42.85

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24): أن نسبة 35.70% من أفراد العينة يرون أنه من الصعوبات التي تواجه العامل أثناء التدريب عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة، كما نجدوا نسبة 7.14% ترى أن عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة يؤدي إلى خلق صعوبات تعيق العامل أثناء التدريب.

الجدول رقم 25: يوضح مساعدة التدريب على التكيف داخل العمل

الإجابات	ك	%
نعم	60	85.71
لا	10	14.28
المجموع	70	100

يتضح من خلال الجدول رقم (25): أن نسبة 85.71% من العمال يرون بأن التدريب يساعد على تكيف العمال داخل العمل وذلك يتضح من خلال إتقان العمل والولاء الوظيفي للمؤسسة ثم تليها نسبة 14.28% يرون العكس أن التدريب ليس العامل الوحيد لتكيف العمال وقد يتجسد في عوامل أخرى مثل زيادة الأجور.

الجدول رقم 26: يبين الحوافز التي تحصل عليها العامل بالمؤسسة التي يعمل بها

الإجابات	ك	%
نعم	50	71.42
لا	20	28.57
المجموع	70	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26): أن نسبة 71.42% من أفراد العينة يقرون أنهم تحصلوا على حوافز من قبل المؤسسة وهذا يدل على اهم تحفيز المؤسسة للعمال وهو ما اقر به هنري فايول في نظرية التكوين الإداري عن مكافأة الأفراد التي تدفع العامل إلى أداء عمله وإتقانه في حين نجد 28.57% من أفراد يقرون بأنهم لم يتحصوا على حوافز وهذا راجع إلى عدم تقديمهم في مستوى أدائهم.

الجدول رقم 27: يحدد أنواع الحوافز التي تحصل عليها العامل بالمؤسسة التي يعمل بها

الإجابات	ك	%
مادية	15	21.42
معنوية	20	28.57
كلاهما معا	35	50.00
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

تبين من معطيات الجدول رقم (27): أن نسبة 50% من أفراد العينة أجابوا أنهم تحسوا على حوافز مادية ومعنوية ونسبة 28.57% حوافز معنوية ونسبة 21.42% حوافز مادية، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تشجيع العمال.

الجدول رقم 28: يوضح الحلول المقترحة لتحسين عملية التدريب بالمؤسسة

الإجابات	ك	%
تحفيز المتدرب ماديا ومعنويا	40	57.14
زيادة العتاد المهني	20	28.57
توسيع مجالات التخصص	10	14.28
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول رقم (28): اقتراحات العمال لتحسين عملية التدريب ونذكرها مرفوعة بالنسب كالاتي: تحفيز المتدرب ماديا ومعنويا 57.14% تعتبر إلى نسبة ثم يلي زيادة العتاد المهني 28.57% وتلي نسبة 14.28% توسيع مجالات التخصص.

### ثالثاً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

#### 1- الفرضية الجزئية الأولى:

"تأثير البرامج التدريبية في تحقيق التكيف المهني"

استناداً إلى هذه الفرضية اتضح من خلال تحليل البيانات ما يلي:

- التدريب يساهم في زيادة كفاءة العاملين بنسبة 100% وهو ما أكدته نظرية الإدارة العلمية في مبادئها باستخدام الدراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى للأداء.
  - مدة التدريب الذي يتلقاها العاملون كافية بنسبة 71.42%.
  - التدريب يشجع على إتقان العمل بنسبة 92.85%.
  - تتحدد أهمية التدريب بالنسبة للعامل في اكتساب مهارات جديدة بنسبة 71.42%.
- والنتيجة الحتمية التي يمكن استخلاصها بعد أن جاءت النسب كلها متقاربة هي أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت نسبياً.

#### 2- الفرضية الجزئية الثانية:

"مساهمة مظاهر التكيف المهني في تقييم البرامج التدريبية"

استناداً إلى هذه الفرضية اتضح من خلال تحليل البيانات ما يلي:

- يقدر الزملاء المجهودات التي يبذلها العامل بنسبة 92.85% وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية حيث يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وبزملائه أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
- يقرب سكن العمال من مكان العمل بنسبة 57%.
- يساهم العامل في تطوير العامل في تطوير المؤسسة بنسبة 85.71%.
- لا يتناسب الراتب الشهري والالتزامات المادية مع العامل بنسبة 92.85%.
- يشعر العامل بالارتياح والطمأنينة أثناء تأدية العمل بنسبة 78.57%.
- من البرامج التدريبية المناسبة لتحقيق تكيف العامل هي البرامج الأسبوعية بنسبة 57.14%.

والنتيجة الحتمية التي يمكن استخلاصها بعد أن جاءت النسب كلها متقاربة هي أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت نسبياً.

### 3- الفرضية الجزئية الثالثة:

"تأثير التدريب على رضا الوظيفي للعامل"

استناداً إلى هذه الفرضية اتضح من خلال تحليل البيانات ما يلي:

- يتناسب المجال الذي يتدرب فيه العمال بنسبة 95.71% .
- العمال راضون عن عملية التدريب بنسبة 94.48% .
- تم التكفل الجيد بالعمال أثناء فترة التدريب بنسبة 92.85%.
- تمنح المؤسسة فرص التدريب بنسبة 90%.
- لا يواجه العمال صعوبات أثناء التدريب بنسبة 57.14%.
- التدريب يساعد على التكيف داخل العمل بنسبة 85.71%.
- المؤسسة تقدم حوافز بنسبة 71.42% وهذا ما أكدته نظرية التكوين الإداري في مكافأة الأفراد من أجل تحسين الأداء وإتقانه.
- المؤسسة تقدم حوافز مادية ومعنوية بنسبة 50%.
- من بين المقترحات التي يقدمها العمال لتحسين عملية التدريب هي تحفيز المتدرب مادياً ومعنوياً بنسبة 57.14%.

والنتيجة الحتمية التي يمكن استخلاصها بعد أن جاءت النسب كلها متقاربة هي أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت نسبياً.

وعليه، وانطلاقاً من اختيار صحة الفرضيات السابقة توصلنا إلى:

- 1- التدريب يزيد من كفاءة العامل وخبرته المهنية داخل مكان عمله وخارجه.
- 2- إن شعور العمال بالارتياح والطمأنينة أثناء أداء المهام مؤشر على تكيف العامل مهنيًا.
- 3- إن التدريب يؤثر على رضا العاملين وارتياحهم مهنيًا.
- 4- تحفيز المتدرب مادياً ومعنوياً يزيد من كفاءته وحبه للعمل.
- 5- منح فرص التدريب من قبل المؤسسة للعمال.

- 6- تناسب محتوى البرامج التدريبية ومدة التدريب مع أداء العاملين.
- 7- تساهم وظيفة التدريب في تشجيع العاملين على إتقان العمل وتأديته بفاعلية وهذا راجع لاكتسابهم الميزات والمهارات المطلوبة.

### رابعاً: التوصيات والمقترحات

لقد كان الهدف الأساسي من الدراسة هو معرفة فعالية التدريب في تحقيق التكيف المهني، فحسب النتائج التي توصلنا إليها حاولنا أن نضع جملة من الاقتراحات والتوصيات التي تمثلت في:

- 1- ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين وتنظيم دورات تدريبية في الداخل والخارج.
- 2- زيادة الوعي بأهمية البرامج التدريبية خاصة لدى المسؤولين.
- 3- العمل على تنويع المحتوى التدريبي مع مراعاة القدرات الفردية.
- 4- تمديد فترات التدريب من أجل الاستيعاب السريع والتأقلم مع ظروف العمل.
- 5- وضع برامج تدريبية تتماشى مع التخصصات الموجودة داخل المؤسسة.
- 6- التحفيز المادي والمعنوي للمتدرب لضمان حيوية ونجاح المؤسسة.
- 7- السعي إلى جعل العملية التدريبية مستمرة وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات المختلفة بهدف تنويع المهارات والخبرات.

### خلاصة

يعد عرض النتائج العامة تبين لنا أن للتدريب فعالية في تحقيق التكيف المهني، ويتجسد ذلك من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين، كما تسهم وظيفة التدريب في زيادة الكفاءة وتعمل على تشجيع العامل على إتقان عمله مما يشعره بالارتياح والطمأنينة وبالتالي يساهم في تطوير مؤسسته، وعليه يجب تهيئة وإعداد العاملين في المؤسسات بما يتناسب والتغيرات المهنية.

خاتمة

لقد تناولنا في الدراسة الحالية موضوع التدريب وفعاليتها في تحقيق التكيف المهني لدى مديرية الحماية المدنية بقالمة حيث تمكنت الباحثة من خلال ما تم عرضه نجد أنه يجب الاهتمام بالموارد البشرية وحسن إرادتها، وذلك عن طريق وظيفة التدريب التي تعتبر عاملا أساسيا ينبغي الاهتمام به وتخصيص ميزانية كافية لهذا القطاع على اعتباره استثمارا حقيقيا على المدى المتوسط والبعيد، الشيء الذي جعل المؤسسات الاجتماعية تهتم بهذه الموارد.

وبالرجوع إلى الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن التدريب فعالية في تحقيق التكيف المهني لأن التدريب يعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، كما أن تنمية وتطور المنظمة يتوقف على مدى نجاحها في عملية التكيف المهني مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.

وبناء على ما تقدم يمكننا القول أن التدريب أصبح من الوظائف الأساسية للمؤسسات التي تسعى إلى التميز في تقديم خدماتها بما يحقق أعلى درجات الرضا لدى العاملين، وذلك من خلال اكتساب الأفراد معلومات ومعارف ومهارات جديدة أو استحداث معارفهم ومهاراتهم القديمة، وأكثر أهمية في هذه العملية هو تحقيق التكيف المهني ورضا العامل الذي ينعكس إيجابا على أداء العمل المكلف به والوصول إلى أفضل صور الأداء، وعليه فتصميم البرنامج التدريبي يستوجب تخطيط الدراسة لتدقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب.

قائمة المصادر

والمراجع

### - الكتب

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، دون سنة.
2. إسماعيل علي سعيد ومحمد بيومي، القيم وموجهات السلوك الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، د.ت.
3. أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2001.
4. أكرم رضا، برنامج تدريب المتدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
5. أمل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
6. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
7. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، أميرة للطباعة، القاهرة، 1998.
8. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 20، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، د.ت.
9. بطرس حافظ بطرس، التكيف والصحة النفسية للطفل، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
10. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قييرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين ميله، الجزائر، 2004.
11. بن دريدي حسين أحمد، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
12. توفيق عبد الرحمان، التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994.
13. جاري ديسبلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر السعودية، 2007.
14. الجميلي خيربي خليل، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1988.
15. حافظ بدوي هناء، إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002.
16. حامد عبد السلام زهران، التوجيه والإرشاد النفسي، ط2، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1980.

17. حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الحجز للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008.
18. حسين خريف، المدخل إلى الاتصال والتكيف الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2005.
19. حسين عبد الحميد احمد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
20. خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
21. رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
22. راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
23. رحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج واساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء، ط1، عمان، 2000.
24. رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية مدخل مفاهيمي لطريقة تنظيم المجتمع، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2007.
25. سيد عبد الحميد مرسى، السيكلوجية المهني، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
26. سيف الإسلام شوية، المبادئ الاجتماعية والنفسية للعمل ونظريات التنظيم، منشورات جامعة مختار، عنابة، الجزائر، 2007.
27. شفيق رضوان، السلوك والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994.
28. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
29. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
30. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.

31. صلاح محمد القوال، علم الاجتماع المفهوم والموضوع والمنهج، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1982.
32. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
33. عادل محمد زايد، دار الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
34. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.
35. عبد الله عامر الهماي، أسس البحث الاجتماعي وتقنياتها، منشورات جامعة قاريونس، ط3، ليبيا، 2003.
36. عبد الله محمد الرحمن ومحمد بدوي، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
37. علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر، ط2، الكويت، 1980.
38. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
39. علي هبد الوهاب محمد، تحديد الاحتياجات التدريبية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2002.
40. غربي علي، أهمية المفاهيم في البحث الاجتماعي، أسس منهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتورة، قسنطينة، الجزائر، 1999.
41. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط9، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
42. فريد رشيد عثمان، التدريب المهني، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
43. فوزي محمد جبل، الصحة النفسية وسوسولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، الازارطة، مصر، 2000.
44. قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران، عمان، 1997.
45. كافي مصطفى يوسف، الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
46. كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004، ص305.
47. كمال الدسوقي، علم النفس ودراسة التوافق، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1974.
48. محمد الهابط، دعائم الصحة النفسية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.

49. محمد بالرابح، الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر، د.ت.
50. محمد زياد عمر، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر، 1993.
51. محمد شرايمي، سوسيولوجيا المنظمات غير الحكومية بالمغرب، طوب بريس، 2007.
52. محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1988.
53. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط2، الاردن، 1999.
54. محمد علي محمد، علم اجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة، ط4، الاسكندرية، 1988.
55. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2013.
56. مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007، ص244.
57. مدحت منتورة، إدارة وتنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
58. مصطفى فهمي، مجالات علم النفس، مكتبة مصر، القاهر، مصر، د.ت.
59. منجي محمد عبد الفتاح، أهمية الموارد البشرية في إيجاد مصارف مؤسسات مالية عربية فعالة، المؤتمر الثاني حول تنمية الموارد البشرية والمصارف المالية العربية القاهرة، مصر، 1998.
60. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993.
61. موسى جبريل وآخرون، التكيف والرعاية الصحية والنفسية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009.
62. نبيل السمالوطي، علم اجتماع التنمية (دراسة في اجتماعات العام الثالث)، ط3، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1978.
63. نبيل صالح سفيان، الشخصية والإرشاد النفسي، ط1، إتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2004.

- المعاجم:

64. القاموس الكافي عربي عربي، ط3، دار الأصالة للنشر والتوزيع والاستيراد، الجزائر، د.ت.
65. محمد حمدي، مرشد الطالب، قاموس عربي عربي، دار ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
66. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.
67. معن خليل العمرة، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2000.

- الرسائل الجامعية:

68. بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين إنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، دون تاريخ.
69. بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير مذكورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2007.
70. بوعطية سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقته بالتكيف المهني، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسنطينة، الجزائر، 2006، 2007.
71. جغري بلال، فعالية التدريب في تطوير الكفاءات، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسنطينة، الجزائر، 2009.
72. الفضيل رتيمي أسماء، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، البليلة، الجزائر، جانفي، 2013.
- المجلات
73. مكناسي محمد، التكيف المهني وعلاقته بظغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقارية، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.
74. نزيهة بوعود، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسنطينة، الجزائر، 2002.

- المراجع بالفرنسية

- ✓ Atkinson rital, atkinson richardc, smith, and hilgardernestte, intvoduction topsychology,ny, harcourt jovanovich publishers, 1987.
- ✓ dictionnaire, encyclopédique pour tous, le petit la rouse illustré, paris, 1976,p826.
- ✓ la zarus, R S ajustement and pesonality, magraw-hill, newyark, 1961.
- ✓ Mohamed Salah Chabou, diagnostic interne, forum de sonatrack décembre, Annaba, Algérie, 2003.
- ✓ Poul robert, le petit robert alphabétique de la langue française, 5<sup>eme</sup> édition, 1970.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



استمارة بحث حول

## فعالية التدريب في تحقيق التكيف المهني

دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية-ولاية قالمة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل.

إشراف الدكتور:

حوارسة جمال

إعداد الطالبة:

كح تريعة خولة

السنة الجامعية: 2018/2017

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن:  سنة
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  أرمل  مطلق
- 5- طريقة التوظيف: اختبار مهني  شهادة علمية
- ..... أخرى تذكر:
- 6- الأقدمية في العمل:  سنة.

ثانياً: بيانات تتعلق بتأثير البرامج التدريبية في تحقيق التكيف المهني:

7- هل تسهم وظيفة التدريب في زيادة كفاءة العاملين؟

نعم  لا

8- هل مدة التدريب كافية؟

نعم  لا

9- إذا كانت الإجابة بنعم ما هي مدتها؟

.....

10- هل عملية التدريب لدى العامل تشجع على إتقان العمل؟

نعم  لا

11- حسب رأيك اين تكمن اهمية التدريب؟

- اكتساب مهارات جديدة
- تحسين الوضعية المادة والاجتماعية
- الحصول على منصب عمل

..... أخرى تذكر:

ثالثاً: بيانات تتعلق بمدى مساهمة مظاهر التكيف المهني في تقييم البرامج التدريبية

12- هل يقدر زملائك المجهودات التي تبذلها

نعم  لا

13- هل تسكن بالقرب من مكان العمل؟

نعم  لا

14- هل تشعر بأنك تساهم في تطوير مؤسستك؟

نعم  لا

15- هل راتبك الشهري يتناسب والتزاماتك المادية؟

نعم  لا

16- هل تشعر بالارتياح أثناء تأدية عملك؟

نعم  لا

17- في حالة الإجابة بـ: لا كيف يكون الحال؟

- تغيير فريق المناوبة

- توفير تقنيات العمل الحديث

- الرفع من معنويات العمال

أخرى تذكر: .....

18- ما هو البرنامج التدريبي المناسب لتحقيق تكيف العامل؟

.....

رابعا: بيانات تتعلق بمدى تأثير التدريب على الرضا الوظيفي للعامل؟

19- ما رأيك في المجال الذي تدربت فيه؟

مناسب  غير مناسب

20- هل أنت راض عن عملية التدريب؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: لا لماذا؟

.....

21- هل تم التكفل بك جيدا أثناء فترة التدريب؟

نعم  لا

22- هل تمنحك المؤسسة فرص للتدريب؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: لا لماذا؟

.....

23- هل واجهتك صعوبات أثناء التدريب؟

نعم  لا

24- إذا كانت الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه الصعوبات؟

- جمود القوانين والتشريعات

- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة

- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة

25- هل يساعدك التدريب على كيف داخل العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

.....

26- هل تحصلت على حوافز بالمؤسسة التي تعمل بها؟

نعم  لا

27- في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الحوافز؟

- مادية

- معنوية

- كلاهما معا

28- ما هي الحلول المقترحة لتحسين عملية التدريب بالمؤسسة؟

.....

.....