



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



## عنوان المذكرة:

أساليب التكوين ودورها في تنمية الاندماج الوظيفي لدى العاملين  
دراسة ميدانية بالمؤسسة نيتريسيون ENAB الحروش -سكيكدة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع: تخصص: علم الاجتماع تنظيم  
وعمل

إشراف الأستاذة:

- د/ بودرمين محمد.

إعداد الطلبة:

- بوزيد آية.

## لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة	الصفة	الجامعة
أ.د. بوبكر هشام	أستاذ مساعد أ	رئيسا	20 أوت 1955 - سكيكدة
د/ بودرمين محمد.	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا	20 أوت 1955 - سكيكدة
د. لعريط وفاء	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	20 أوت 1955 - سكيكدة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الفهرس

الصفحة	العنوان
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
<b>36-12</b>	<b>الفصل الأول : المشكلة البحثية وتساولاتها</b>
13	تمهيد
14	1-أسباب اختيار الموضوع
15	2-أهمية الدراسة
15	3-أهداف الدراسة
16	4- صياغة الإشكالية
17	5- فرضيات الدراسة
22	6- تحديد المفاهيم
26	7- الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
<b>48-37</b>	<b>الفصل الثاني : أساليب التكوين قضايا نظرية</b>
38	تمهيد
39	1- مفهوم أساليب التكوين
39	2- نظريات المفسرة لأساليب التكوين
40	3- أنواع التكوين

42	4- أساليب التكوين
44	5- أهداف أساليب التكوين
44	6- أهمية أساليب التكوين
45	7- خصائص أساليب التكوين
47	8- مبادئ أساليب التكوين
48	خلاصة الفصل
<b>58-49</b>	<b>الفصل الثالث : الاندماج الوظيفي</b>
50	تمهيد
51	1- مفهوم الاندماج الوظيفي
51	2- النظريات المفسرة للاندماج الوظيفي
54	3- خصائص ومميزات الاندماج الوظيفي
54	4- أهمية الاندماج الوظيفي
55	5- أهداف الاندماج الوظيفي
56	6- مظاهر الاندماج الوظيفي
58	خلاصة الفصل
<b>67-59</b>	<b>الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>
60	تمهيد
61	1- مجالات الدراسة
63	2- منهج الدراسة
64	3- أدوات جمع البيانات
67	4- عينة الدراسة وطريقة اختيارها
68	5- أساليب التحليل البيانية
<b>91-69</b>	<b>الفصل الخامس : تحليل وتفسير البيانات</b>
60	أولاً: تحليل وتفسير البيانات في ظل فرضيات دراسة

60	1-1- تحليل وتفسير البيانات الديمغرافية
73	1-2- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
76	1-3- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
80	1-4- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة
84	ثانيا: تحليل وتفسير البيانات في ظل الدراسات السابقة
89	ثالثا: نتائج الجزئية للدراسة
90	رابعا: النتيجة العامة للدراسة
92	خامسا: الخاتمة
93	مراجع
97	ملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
70	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس	1
70	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الفئة العمرية	2
71	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	3
71	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية	4
72	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الرتبة الوظيفية	5
72	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأصول الجغرافية	6
73	يوضح نقل المعارف في المؤسسة	7
73	يوضح تبادل الآراء بين العمال يزيد في مستوى تعاونهم	8
73	يوضح نقل الخبرات بين العمال يساهم في زيادة المبادرة لديهم	9
74	يوضح نقل المعلومات بين العمال يزيد من مستوى اهتمامهم بالعمل	10
74	يوضح تنمية قدرات العمال يزيد من مستوى إنجازهم للمهام في العمل	11
75	يوضح تبادل الخبرات والمعارف بين العمال	12
75	يوضح مساهمة المناقشة الكثيرة أثناء العملية التكوينية في مستوى ارتباط الأفراد بالمؤسسة	13
75	يوضح تعاون العمال كفريق وتبادلهم الأفكار يساهم في تحقيق روح التضامن	14
76	يوضح اعتماد المؤسسة على أسلوب المحاكاة أثناء تكوين العمال	15
76	يوضح مساهمة أسلوب المحاكاة في تحفيز العمال أثناء تكوينهم	16
77	يوضح اعتماد المؤسسة على نماذج توضيحية للعمال أثناء تكوينهم	17
77	يوضح مساهمة المشرف في توجيه العمال عند التكوين	18
78	توجيه العاملين من طرف المشرف أثناء تكوين لجعلهم أكثر قابلية للعمل	19
78	يوضح الاعتماد على أساليب تقليدية يساهم في خلق الراحة النفسية للمتكورين	20
79	يوضح مساهمة تطوير مهارات العمال أثناء فترة تكوينهم في تحسين أدائهم	21
79	يوضح تكوين العمال على تكيف مع تغيرات وتطورات بيئة العمل يساهم في تحقيق الأمن الوظيفي	22

80	يوضح تكوين العمال على التعاون مع الزملاء يزيد من روح المسؤولية والمواظفة لديهم	23
80	يوضح اعتماد المؤسسة على الزيارات الميدانية في عملية التكوين	24
80	يوضح دور الزيارات الميدانية في زيادة الروح المعنوية للعاملين	25
81	يوضح تكوين العمال أثناء العمل يزيد من مستوى اندماجهم	26
81	يوضح مساهمة القائمون بالعملية التكوينية على ربط المعلومات النظرية بالواقع التطبيقي	27
82	يوضح الاعتماد على تنمية المهارات التطبيقية عند القيام بالعملية التكوينية يزيد من مستوى إنجاز المهام	28
82	يوضح الزيارات الميدانية المتكررة أثناء عملية التكوين يزيد من الاهتمام بالعمل	29
83	يوضح الزيارات الميدانية لمؤسسة مماثلة يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	30
83	يوضح تثبيت المعارف أثناء عملية التكوين لدى العمال يزيد من رضاهم الوظيفي	31

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح البرهنة على الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الأولى	18
2	يوضح البرهنة على الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الثانية	19
3	يوضح البرهنة على الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الثالثة	20
4	يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية	46
5	يوضح سلم الحاجات عند ماسلو	53

# الشكر والعرفان

أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك وجودك، الحمد لله ربي ومهما حمدنا فلن نستوفي حمدك والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

الشكر لله أولاً وأخيراً فهو الذي أعانني على إكمال هذه الدراسة، بعد ذلك يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي المشرف الدكتور محمد بودرمين، على متابعته التي لولاها لما تمكنت من إنجاز هذا البحث على هذا الوجه، جزاه الله خيراً، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور هشام بوبكر على مساعدته وتوجيهاته جزاه الله خيراً.

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكلفوا عبء قراءة هذا البحث وسيكون لملاحظتهم القيمة الدور الأكبر في تصويب هذا البحث.

وإلى كل من ساهم في مساعدتي في إعداد هذا البحث من قريب أو بعيد.

# الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا سهلة ولكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه.

أهدي نجاحي إلى أعظم وأحن امرأة في الكون، إلى رمز الكفاح إلى غاليتي التي سهرت الليالي من أجلنا إلى جسر المحبة والعطاء إلى صديقة دربي ومشواري "أمي" إلى روعي إلى نبضي التي غرست في الكفاح والإرادة والعزيمة إلى المرأة التي ناضلت من أجلنا مهما كانت الضغوط بقيت إيجابية أطل الله في عمرها "أمي الغالية".

إليك يا سيد الرجال إليك يا روعي ونبضي إلى روح استمديت منه قوتي وعرفت منه خصال الكرم والجود إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والفرح الذي لم يبخل بشيء من أجلي إلى تاج الفخر إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى أعظم وأعز رجل في الكون "أبي الغالي".

إلى توأم الروح الذين كانوا يشاركوني كل الظروف إلى صديقتي إلى من كانوا قوتي إلى من كانوا سندي إخوتي: "مروة" "شروق" "حفظكم الله".

إلى رجال إلى سندي بعد أبي إلى الأمان ورفقاء درب إلى من كانوا فخر وقوة لإخوتي ذكور: "ياسر، جابر، رامي".

إليك يا رمز الوفاء إلى الذي أخرج أجمل ما بداخلي وشجعني للوصول إلى طموحاتي رفيق عمري ودربي زوجي الغالي "محمد".

إلى النور الذي كان بداخلي تسعة أشهر، إلى الروح التي عاشت معي مشقة هذا البحث العلمي إلى نور التي شاركتني مذكرتي وفرحت تخرجي فلدة كبدي ابنتي "نورسين".

إلى وروحي ابن أخي "محمد درغام" وزوجة أخي أطل الله في عمرها.

إلى صديقتي وكل شخص كان سندي ومد يده لمساعدتي.

## ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع مهم ومواكب للتطور التكنولوجي والعصرنة حيث كان تحت عنوان: " أساليب التكوين ودورها في تنمية الاندماج الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية O.N.A.B بالحروش"، وقد قسمت الدراسة الى جانب نظري وتطبيقي وبعد طرح التساؤل العام والفرضية العامة، والفرضيات الفرعية، حيث استخدمنا المنهج الوصفي الارتباطي المعتمد في الدراسات السوسيولوجية، واعتمدنا في ميدان الدراسة على اجراءات منهجية وأساليب احصائية بعد تجسيد أداة البحث المتمثلة في الاستمارة، المكونة من 31 سؤال، وتم تحليل البيانات والمعطيات والوصول الى نتائج الدراسة والنتيجة العامة التي تؤكد بأنه أساليب التكوين تساهم في تنمية الاندماج الوظيفي للعاملين.

### Résumé de l'étude :

Cette étude traitait d'un sujet important, en phase avec l'évolution technologique et la modernité, sous le titre :

"Les méthodes de formation et leur rôle dans le développement de l'intégration professionnelle des employés de la Société Économique N.A.B à Haroush." L'étude a été divisée en aspects théoriques et appliqués, et après avoir présenté la question générale, l'hypothèse générale et les sous-hypothèses. a utilisé l'approche descriptive et corrélacionnelle adoptée dans les études sociologiques, et dans le domaine d'étude, nous nous sommes appuyés sur des procédures et des méthodes méthodologiques Statistiques Après avoir incarné l'outil de recherche représenté par le questionnaire composé de 31 questions, les données et les données ont été analysées et les résultats de. L'étude a été aboutie et le résultat général a été confirmé que les méthodes de formation contribuent au développement de l'intégration fonctionnelle des travailleurs.

## مقدمة:

لقد أصبح موضوع التكوين من الموضوعات المهمة والتي أخذت حيزا معتبرا من الاهتمام في الوسط الأكاديمي وحتى الأوساط المهنية والتنظيمية لما له من تأثيرات بالغة، ولهذا حاول العديد من هؤلاء إعطاء الأولوية لهذا الموضوع سواء على المستوى التنظيري أو على المستوى الواقعي الوظيفي ومن بين الموضوعات التي أخذت اهتمام هؤلاء الفاعلين هو موضوع أساليب التكوين، هاته الأخيرة التي هي في حالة تطور مستمر لكي تستجيب الى متطلبات الوضع التنظيمي وتستجيب الى التغيرات الحاصلة على مستوى مؤسسة معاصرة ولذلك لاحظنا التنوع والتعدد على مستوى الأساليب التكوينية التي أصبحت معطى ضروري لا يمكن التنازل عليه وتغاضى عنه وخاصة في المؤسسة المعاصرة ولهذا ساهمت هذه المؤسسات في اعطاء الأولوية لتطوير أساليب تكوينية جديدة واستخدامها للوصول لتحقيق أهداف المؤسسة ومن أكثر الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها هي تحقيق الاندماج الوظيفي لعمالها فمن هذه الأساليب تستطيع المؤسسة خلق نوع من الاندماج على مستوى المؤسسة وهذا بطبيعة الحال من خلال تحقيق الانتماء وتفعيل المواظبة في وسط العمال وصولا الى تحقيق أكبر قدر ممكن من المشاركة العمالية ولهذا فإن هذه الدراسة في عمقها وأبعادها تسعى الى الوصول الى ابراز العلاقة بين أساليب التكوين والاندماج الوظيفي وتحقيقا لهذا المسعى حاولت الدراسة الراهنة تقسيم هذا البحث الى 5 فصول.

الفصل الأول: تناولنا فيه أسباب اختيار الموضوع ويليها أهمية الدراسة وأهداف الدراسة وبعدها صياغة الاشكالية، فرضيات الدراسة وتحديد المفاهيم وآخر شيء في الفصل الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: هذا الفصل المتعلق بالمتغير الأول وهو أساليب التكوين حيث بدأ الفصل بتمهيد ثم مفهوم التكوين وبعدها النظريات المفسرة لأساليب التكوين تليها أهداف وأهمية هذه الأساليب، خصائص أساليب التكوين وبعدها مبادئ أساليب التكوين وأخيرا خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: عالج هذا الفصل المتغير التابع وهو الاندماج الوظيفي حيث بدأ الفصل بتمهيد بعدها مفهوم الاندماج الوظيفي والنظريات المفسرة للاندماج الوظيفي، خصائص ومميزات الاندماج الوظيفي وأهمية الاندماج وبعدها أهداف ومظاهر الاندماج الوظيفي وآخر نقطة في الفصل خلاصة.

الفصل الرابع: حيث تطرق وعالج الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث حددت مجالات الدراسة ومنهج الدراسة، بعدها أدوات جمع البيانات والعينة وطريقة اختيارها وبعدها أساليب تحليل البيانات.

الفصل الخامس: تناولنا فيه تحليل وتفسير البيانات في ظل فرضيات الدراسة وبعدها تم تحليل وتفسير البيانات في ظل الدراسات السابقة وبعدها الوصول الى النتيجة الجزئية للدراسة وبعدها النتيجة العامة للدراسة وبعدها خاتمة وقائمة المراجع وأخيرا الملاحق.

# الفصل الأول: المشكلة البحثية وتساؤلاتها

1-أسباب اختيار الموضوع

2-أهمية الدراسة

3-أهداف الدراسة

4-صياغة الإشكالية

5-فرضيات الدراسة

6-تحديد المفاهيم

7-الدراسات السابقة

**تمهيد:**

يقدم هذا الفصل أفكار عن أهمية وأهداف البحث التي كانت منطلقا لصياغة إشكالية وتساؤلات البحث كما تم في البحث بناء الفرضيات ثم تعريف إجرائيا للمفاهيم الرئيسية المستخدمة، وختم الفصل بدراسات السابقة التي كانت مهمة وضرورية في مسار البحث الموجود بين أيدينا.

**1- أسباب اختيار الموضوع:**

إن اختيارنا لهذا الموضوع لأجل الدراسة لم يكن مصادفة إنما كان هذا الاختيار مبني على جملة من الدوافع والمبررات التي ساهمت في توجيهنا لاختيار موضوع الدراسة الحالية ومن جملة هذه الدوافع نذكر ما يلي:

**الأسباب الأنطولوجية:**

ينطلق الباحث في دراسته للظواهر من خلال اعتبارها حقائق أنطولوجية أي أنها وقائع موجودة يحتك بها الباحث باستمرار وسيشعر بها فهي من هذا المنطلق تمثل الواقع المشهود الذي على الباحث تداركه من خلال ما أوتي من قدرات تسمح له بالاقتراب من هذا الواقع وتعامل معه لذلك فإن البعد الأنطولوجي أي البعد الوجودي لها هو أول ما يصطدم به الباحث في دراسته لفهم هذا الوجود ومن هذا المنطلق يتضح أن بحثنا الراهن في الحقيقة نتاج لكثرة الدورات التكوينية وتطوير مختلف أساليب التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية هذا التطور سمح لنا بملاحظة العديد من أساليب التكوين والذي لفت انتباهنا وكان محل اهتمامنا هو أساليب التكوين ودورها في تنمية الاندماج الوظيفي لدى العمال فالكثير من العمال الذين التقينا بهم حدثونا عن مختلف الدورات التكوينية التي تلقونها مدى دورها في تنمية الاندماج الوظيفي لديهم وهذا الأمر الذي أثار لنا فضولا علميا ومعرفيا للبحث والتقصي في هذه الظاهرة المهمة والتي يمكن أن تساهم في تطوير قدرات الأفراد والمؤسسات.

**الأسباب الإبستمولوجية:**

لا شك أن الباحث لا يقف أمام الحقائق، وأن يطرح تساؤلات حولها فالإكتفاء بالموجود كما هو موجود دون ما دلته لا يسمح بتأسيس معرفة علمية نفسية ولهذا فإن رفع الظاهرة من مستوى الواقع الاجتماعي (البعد الأنطولوجي) إلى الواقع العلمي هو اسم وسيلة تسمح للباحثين بفهم الظواهر الملاحظة، ومن خلال هذا الموضوع أردنا أن نحول ما لاحظناه حول موضوع أساليب التكوين ودورها في تحقيق الاندماج الوظيفي في المؤسسة من مجرد ملاحظة عابرة إلى معرفة علمية، تنطلق من تساءل الإشكالي محوري وفرضيات علمية كما يتم البرهنة على صدقها من عدمها وهذا ما نصبو إليه في إطار هذه الدراسة، حيث من خلال هذه التساؤلات والافتراضات حولنا الواقع الوجودي للظاهرة إلى واقع علمي نسعى إلى فهمه من خلال استخدام وتوظيف بعض الأساليب العلمية والفكرية.

**2- أهمية الدراسة:**

- تكمّن أهمية الدراسة في التعرف على أساليب التكوين ودورها في تنمية الاندماج الوظيفي لدى الموارد البشرية وعليه يكمن إبراز أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات أولهما أساليب التكوين والاندماج الوظيفي.
  - الكشف على أهم أساليب التكوين التي تساهم في تحقيق الاندماج الوظيفي.
  - معرفة كيفية تنمية الشخصية الوظيفية للعامل من خلال تكوينه.

**3- أهداف الدراسة:**

- تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق جملة من الأهداف المعرفية والإجرائية يمكن تحديدها فيما يلي:
- 1-محاولة التعرف على العلاقة بين استخدام أسلوب الندوات والمناقشات وزيادة مستوى الاندماج والولاء لدى العمال.
  - 2-محاولة الكشف عن دور الزيارات الميدانية كأسلوب تكويني وتنمية المشاركة الفعالة عند العمال.
  - 3-محاولة التعرف على دور نمذجة سلوك العاملين وتنمية روح المواظبة عند العمال.
  - 4-حاولت فهم ومعرفة أهم أساليب التكوين داخل المؤسسة
  - 5-محاولة معرفة آراء العمال حول أساليب التكوين هل تجعلهم مندمجين في عملهم.
  - 6-محاولة إظهار دور التكوين وأهميته في تنمية الاندماج الوظيفي للموارد البشرية.

## 4-صياغة الإشكالية:

لقد شكل موضوع التكوين وأساليبه رهانا تنظيميا للكثير من المؤسسات المعاصرة، ولهذا حاولت المؤسسات التعامل مع تغيرات التي يعرفها هذا الأخير والاستجابة السريعة الى ما تعرفه الوسائل وتطورات مستمرة حتى تتمكن من تطوير واقعها التنظيمي ومواردها البشرية، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الاشكالية لفهم كيف ان هذه الوسائل التكوينية يمكنها أن تؤثر على المورد البشري في سياق المؤسسة محل الدراسة، وكيف تسهم في خلق روح الاندماج لديهم ولهذا فإن هذه الدراسة تبحث عن حقيقة الأمر وتسعى الى ابراز تأثيرات الوسائل التكوينية على الاندماج الوظيفي للعاملين، فمن خلال هذه الوسائل والاستثمار فيها يمكن للمؤسسة أن تزيد في روح الانتماء الوظيفي وتزيد من درجة المشاركة العمالية ناهيك على ان هذه الوسائل والاستثمار فيها يزيد من درجة المواظبة وهو ما يعني زيادة مستويات المبادرة والدافعية للعمال، الأمر الذي سوف يحقق مستوى من الاندماج الايجابي في وسط العاملين، وبناء على ما سبق يبدو أن هذه الدراسة إجمالاً تحاول فهم الآليات والميكانيزمات التي تقوم بها المؤسسة للاستفادة من ما توفره الوسائل التكوينية من فوائد تنظيمية تتسمح للارتقاء بالعاملين على مستوى معارفهم ومهاراتهم الماهرة ودفعهم لأكثر الاستجابة والاندماج مع متطلبات الوضع التنظيمي المتغيرة وحتى تتمكن من ابراز علاقة هذه الوسائل بمستوى الاندماج للعاملين، طرحت الاشكالية الراهنة تساؤل الاشكالي التالي: هل تساهم أساليب التكوين في تنمية الاندماج الوظيفي للعاملين؟

ويمكن تفكيكه الى جملة من التساؤلات الفرعية:

1. هل هناك علاقة بين أساليب التكوين والاندماج الوظيفي؟
2. هل هناك علاقة بين أسلوب المناقشات في عملية التكوين وروح الانتماء عند العمال؟
3. هل هناك علاقة بين أسلوب نمذجة السلوك في عملية التكوين وتنمية روح المواظبة عند العمال؟
4. هل هناك علاقة بين أسلوب الزيارات الميدانية في عملية التكوين وتنمية روح المشاركة في العمل؟

**5-فرضيات الدراسة:****الفرضية العامة:**

هناك علاقة ارتباطية دالة بين أساليب التكوين التي تستخدمها المؤسسة والاندماج الوظيفي للعمال.

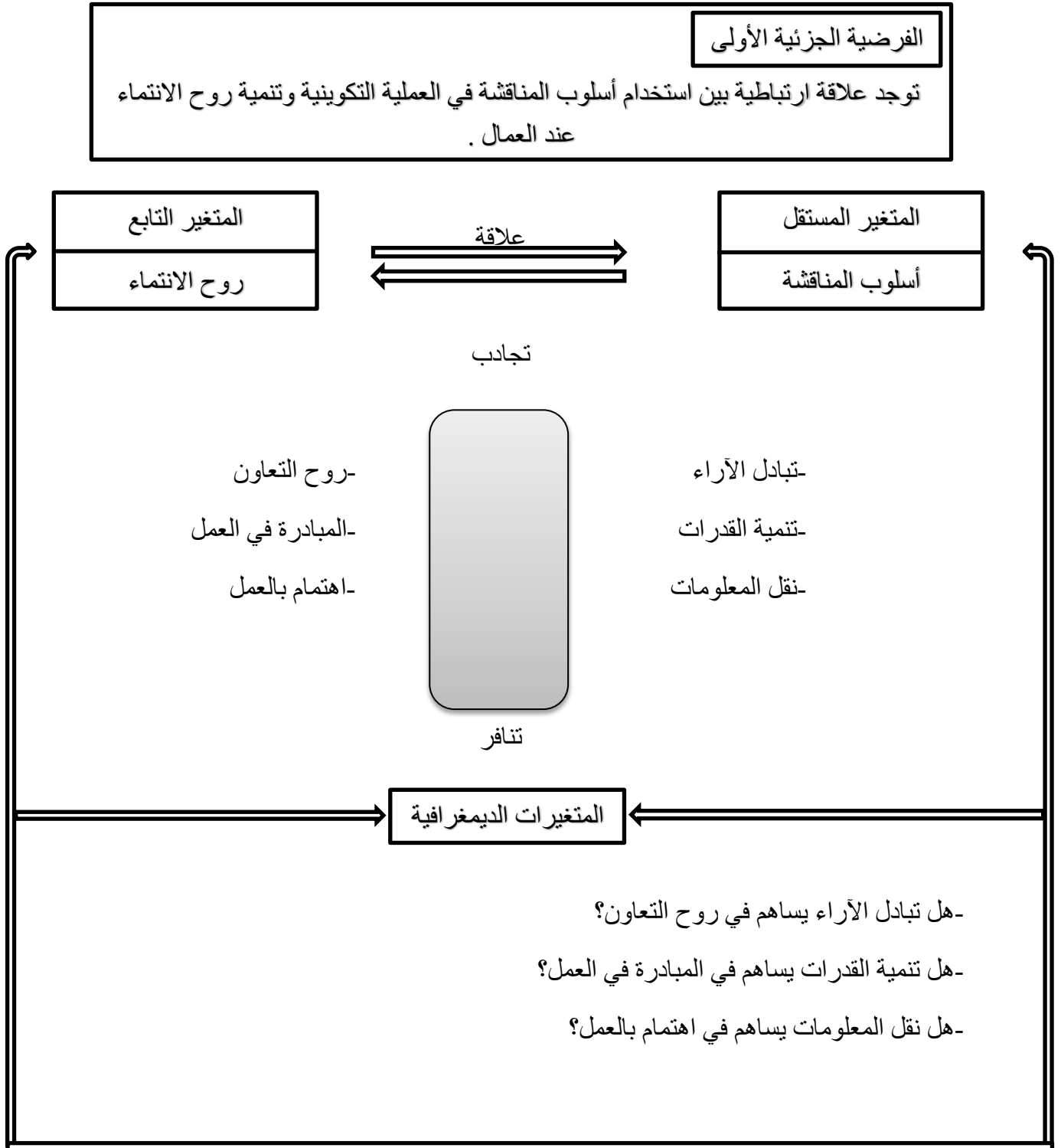
**الفرضيات الجزئية:**

هناك علاقة ارتباطية بين استخدام أسلوب المناقشات في عملية التكوين والتنمية روح الانتماء عند العمال.

هناك علاقة ارتباطية بين استخدام أسلوب نمذجة السلوك في عملية التكوين والتنمية روح المواظبة عند العمال.

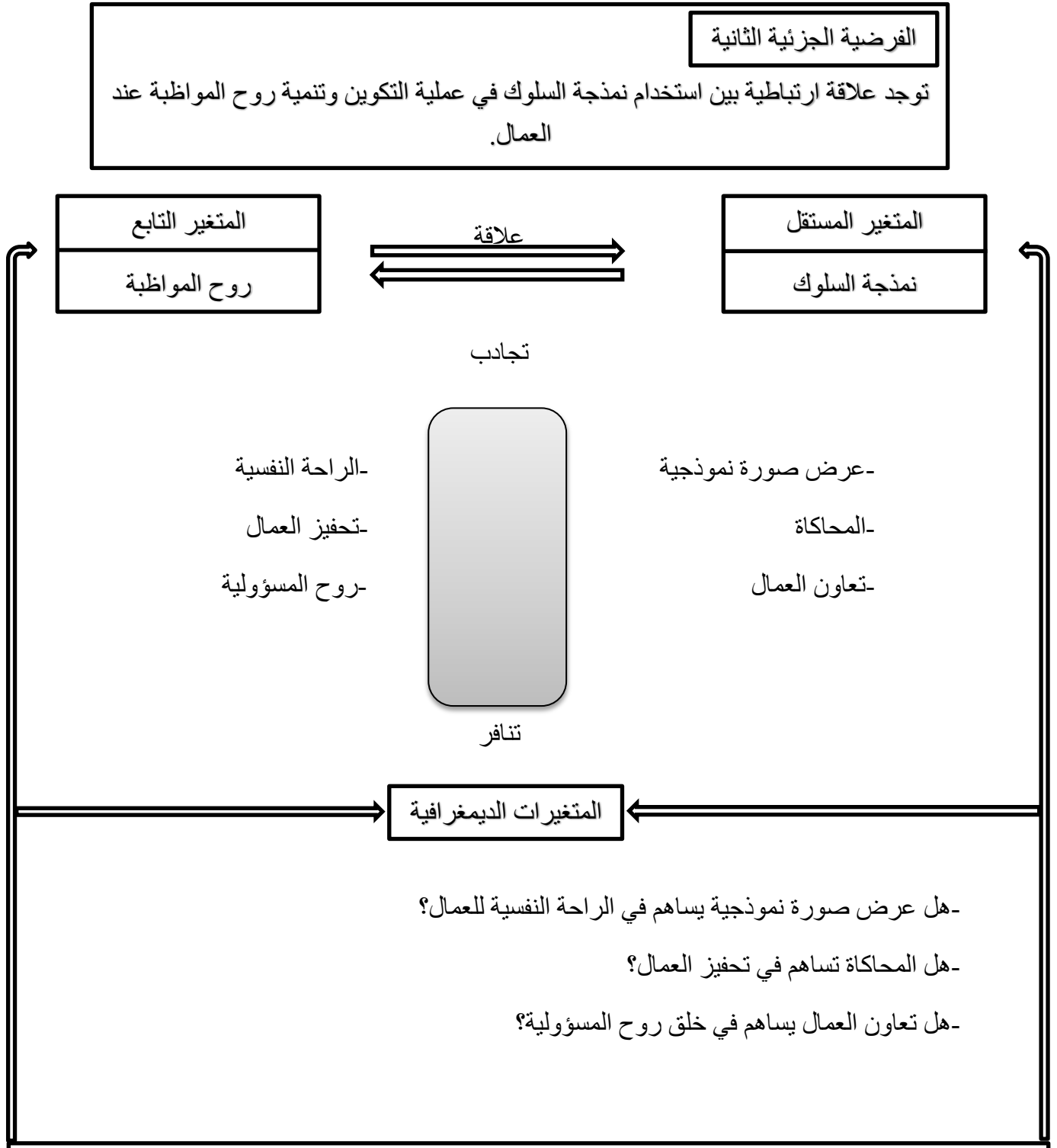
هناك علاقة ارتباطية بين استخدام أسلوب زيارات الميدانية في عملية التكوين والتنمية روح المشاركة في العمل.

نموذج البرهنة على الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الأولى:



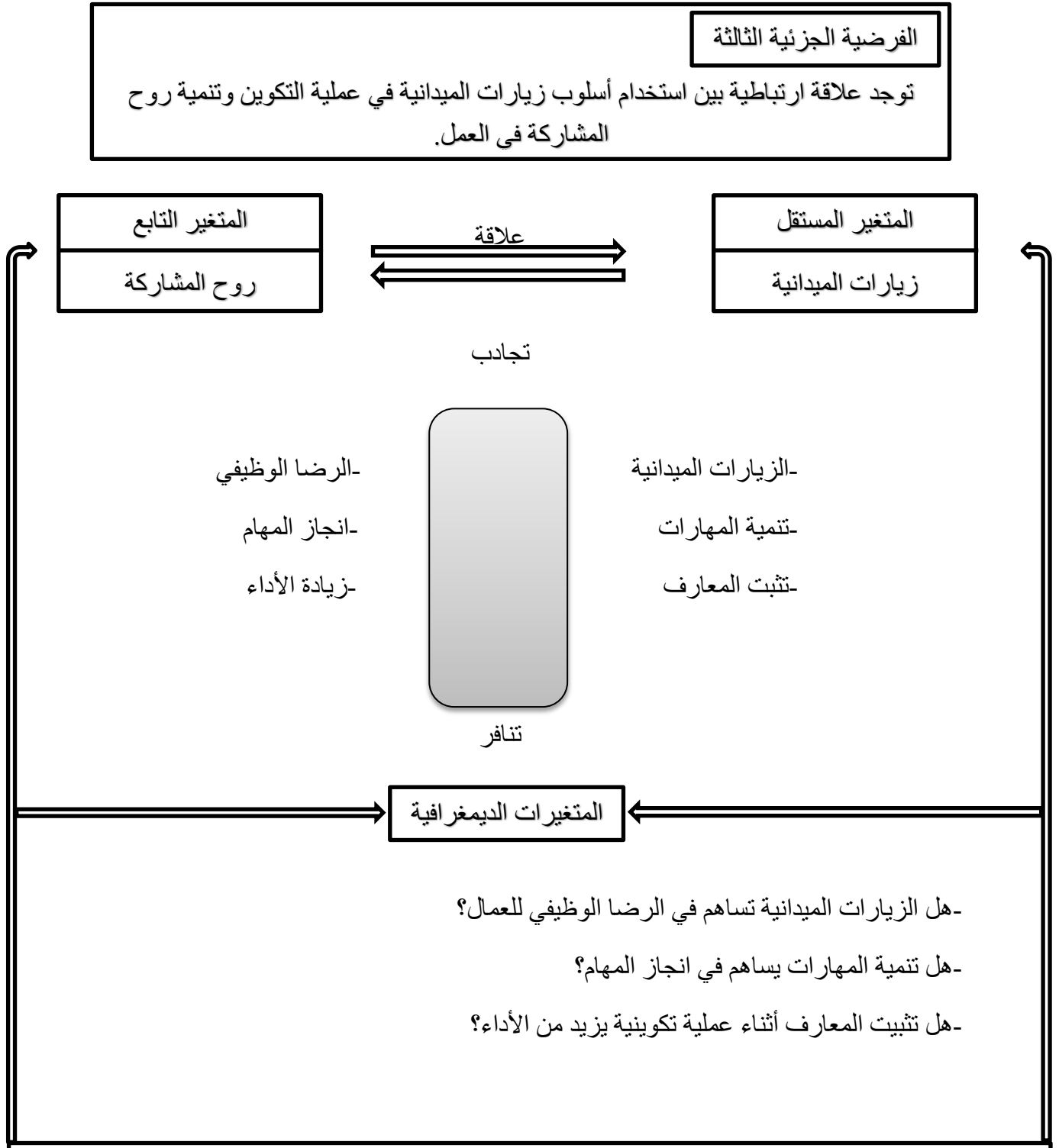
الشكل رقم (01): يوضح البرهنة على الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الأولى

نموذج البرهنة على الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الثانية:



شكل رقم (02): يوضح البرهنة على الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الثانية

نموذج البرهنة على الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الثالثة:



شكل رقم (03): يوضح البرهنة على الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الثالثة

أساليب التكوين	الاندماج الوظيفي
الندوات والمناقشات	الولاء والانتماء
التدريب الذهني للأفراد	الإحساس بالمسؤولية
تبادل الآراء	روح التعاون
نقل المعارف	المسؤولية في العمل
نقل المعلومات	الاهتمام بالعمل
نقل الخبرات	المبادرة
تنمية قدرات التعبير	
نمذجة السلوك	روح المواظبة
التعليم بالملاحظة	تماسك الجماعة
التقليد	الراحة النفسية
عرض صورة نموذجية	الأمن الوظيفي
تدريب الواقعي	المبادرة
الترقيات من طرف المشرف	
الزيارات الميدانية	المشاركة الفعالة
الزيارات المتعددة	انجاز المهام
الوقوف على الأنشطة	الرضا الوظيفي
تنبيت المعارف	الأداء (زيادة الأداء)
	المساهمة في صنع القرار

## 6-تحديد المفاهيم :

العنصر تحديد الجهاز المفاهيمي لدراسة للوقوف على الأبعاد اللغوية والاصطلاحية لمتغيرات البحث الأمر الذي سيسمح لنا بتحديد أبعادها ومؤشراتها وهذا تمهيدا لوضع التعاريف الإجرائية للدراسة، ومن هذا المنطلق فإن الجهاز المفاهيمي لدراسة سيسمح لنا بتفكيك المفاهيم ومعالجتها نظريا واجرائيا.

## 6-1- مفهوم أساليب التكوين:

## 1- مفهوم التكوين:

**مفهوم لغوي:** "كون، يكون، تكوين، وكون الشيء أي لما أجزائه لبعضها البعض والتكوين هو إحداث الشيء من العدم."<sup>1</sup>

## 2/المفاهيم الاصطلاحية للتكوين:

\*"هو تلك الجهود الهادفة التي تزود الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله"<sup>2</sup>.

\*يعرفه فاتييه ريمون : "على أنه مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمن كفاءة إنجاز المهمات التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة"<sup>3</sup>.

\*"هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعلمية المناسبة لتحقيق أهداف المنشأة"<sup>4</sup>.

\*"هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل الفرد والجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية."<sup>5</sup>

\*يعرفه "Laiver" بأنه : "حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل التكيف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني"<sup>6</sup>.

\*سيكول يعرفه : "مجموعة العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم ومواقفتهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991، ص 275.

<sup>2</sup> زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت للنشر، 1989، ص 255.

<sup>3</sup> Raynad V-Développement de l'entreprise et pronotion.

<sup>4</sup> حسين يرقى، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسة الصناعية، ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2001، ص4.

<sup>5</sup> عبد الكريم درويش، ليلي تكفلا أصول الإدارة العامة، القاهرة مطبعة الأنجو المصرية، 1976، ص59.

<sup>6</sup> Weartherj, lagetion des ressources humanise, Canada 1990, P108.

<sup>7</sup> عبد البارى إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، 2008، ص308 .

- "هو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العلمي والسلوكي".<sup>1</sup>

- "هو النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وسقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة".<sup>2</sup>

- "هو تغيير في الاتجاهات النفسية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل".<sup>3</sup>

### 3/ الجانب البنائي والوظيفي لمفهوم "التكوين":

الرقم	الجانب البنائي	الجانب الوظيفي
01	جهود هادفة	تزويد الموظف بالمعارف والمهارات
02	عملية منظمة	تغيير السلوك + المشاعر
03	مجموع العمليات	إنجاز المهام وتضمن كفاءة الأفراد
04	برامج رسمية	مساعدة الموظفين وكسب فاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية ومستقلة
05	نشاط مخطط	إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات
06	حق لكل العمال	يخص تطوّرهم وترقيتهم الاجتماعية
07	وسيلة للمؤسسة	يساهم في التكيف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني
08	جهود إدارية وتنظيمية	إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد
09	النظام	تزويد الفرد بالمعلومات وسقل قدراته وتغيير اتجاهات بهدف التطور
10	تغيير في الاتجاهات	هو تغيير للاتجاه النفسي والذهني للفرد اتجاه عمله ورفع مهارات الفرد في أداء العمل

### 4/ التعريف الإجرائي "لأساليب التكوين"

بناء على الأبعاد البنائية والوظيفية "لأساليب التكوين" نضع تعريفا إجرائيا "لأساليب التكوين" كما يلي:

هو عملية مخططة ومنظمة تكون داخل وخارج المؤسسة حيث تستعمل المؤسسة مجموعة من الوسائل والطرق والبرامج والعمليات الهادفة التي ينزود الفرد من خلالها بمجموعة من المعارف والمهارات والكفاءات وتمكنه من التكيف مع التطور التقني والمهني وأيضا تمكنه من الإبداع والابتكار ومواكبة الحداثة.

<sup>1</sup> علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد (31)، العدد (1)، 2009، ص 6.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 6.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 453.

## 6-2- مفهوم الاندماج الوظيفي

## 1- الاندماج:

## التعريف اللغوي

جاء في لسان العرب لابن المنصور: "الفعل دمج يدمج دموجا، بمعنى دخل في الشيء واستحكم فيه، فيقال اندمج الشيء واندمج اي دخل في الشيء"<sup>1</sup>.

## التعريف الاصطلاحي

"هو عملية تخص مباشرة الفرد وهي ترتبط بدرجة قبوله بين الجماعات التي يريد أن يكون جزء منها، وترتبط بدرجة كبيرة بالتكيف الفعلي"<sup>2</sup>.

## 2- الاندماج الوظيفي

"هو انضمام مجموعة من الأفراد داخل المنظمة عن طريق سياسة تنظيمية تقوم بها المنظمة من أجل الوصول إلى أرقى التطور وحماية الموارد"<sup>3</sup>.

"هو توفير الأدوات والمهارات التي يحتاجها الموظفين للاندماج إلى مستويات أفضل، ليس هو مبادرة تعمل عليها مرة واحدة بل هي جزء من النشاطات اليومية كاتخاذ القرارات والتواصل مع الآخرين"<sup>4</sup>.

"هو التزام والشغف والطاقة التي يمكن ترجمتها إلى مستويات عالية الجهد والإصرار على الفعل والمبادرة والابتكار"<sup>5</sup>.

\* هو : "الرجاء التي يكون العمل فيها جزء من حياة وكيان الفرد"<sup>6</sup>.

\* هو "التطابق والتجاذب النفسي للفرد مع عمله بما ينعكس في صورة تحقيق ذاته أو التزامه نحو عمله، ما الاندماج يعني الفرد عمله أو أن يكون مهتما بالعمل المرتبط به"<sup>7</sup>.

\* ويعرف أيضا على أنه : "هو اتجاه إيجابي يحمله الأفراد نحو وظائفهم ومدى درجة التي يتطابق فيها مع عملهم ومدى انجازهم بفعالية وكفاءة ولأنهم لعملهم في المنظمة"<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> ابن المنصور: لسان العرب، المجلد، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2019، ص3101.

<sup>2</sup> عجة الجيلاني: تجهيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، ص155.

<sup>3</sup> عمار الطيب كشرود: معجم المصطلحات: علم النفس الصناعي والتنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، ط2، بيروت، لبنان، ص308.

<sup>4</sup> باسل البستاني: ديناميكية التفاعل الاقتصادي والثقافي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص56.

<sup>5</sup> عبد الرزاق بن جيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2000، ص26-35.

<sup>6</sup> آدم الغازي العتبي، أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لكلية الإدارة الاقتصادية، العدد09، الجامعة المنتصرية، 1998، ص84.

<sup>7</sup> عبد العزيز بن سلطان، رأس مال البشري وتطوير القطاع الحكومي، المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليج العربي، الرياض، ص10-12.

<sup>8</sup> Akita-s and Venkat. R(2002) Impact of charisnatic lead erslip and Job. I m Vol venent on corpo rate Image Building-management Research of La bur studis, Vol 29, Nor 2.

\*يعتبر أيضا بأنه "درجة انشغال الفرد بشكل إدراكي بوظيفته واهتمامه وتعلق بها".<sup>1</sup>

\*هو "جملة السلوكيات الدالة على قبول الموظف لما يتلقاه من رئيس العمل والصادر عن الموظف، إذ يعبر عن مستوى الاتباع الذي ينتج المشاعر الوجدانية".<sup>2</sup>

### 3/الجانب البنائي والوظيفي لمفهوم "الاندماج الوظيفي":

الرقم	الجانب البنائي	الجانب الوظيفي
01	الانضمام	هو انضمام جماعة من الأفراد داخل المنظمة من أجل الوصول لأرقى التطور
02	التوفير	توفير كل ما يحتاج الموظفين للاندماج إلى مستويات أفضل
03	الالتزام	الطاقة والشغف التي يمكن ترجمتها إلى الجهد والإصرار على الفعل
04	تطابق وتجاوب	تجاوب النفسي للفرد مع عمله بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزاماته
05	العمل جزء من كيان الفرد	درجة التي يكون فيها العامل جزء من حياة وكيان الفرد
06	اتجاه إيجابي	هو اتجاه يحمله الأفراد نحو وظائفهم ومدى درجة التي يتطابق فيها مع عملهم ومدى انجازهم بفعالية وكفاءة
07	درجة انشغال	هو انشغال الفرد بشكل إدراكي بوظيفته واهتمامه وتعلق بها
08	جملة من سلوكيات	هو السلوكيات الدالة على قبول الموظف لما يتلقاه من رئيس العمل والصادر عن الموظف

<sup>1</sup> Paullay, Iand Alliger gand stone. Ronew, E(1994) construct Validation of tnoinst rument designad to measure, Jobinvolvement and work centrality, Journal of applied psychology, Vol79, No 24.

<sup>2</sup> منتهى جاسم عبد الله، الاندماج الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي بغداد والعراقية، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد32، العدد1، الملحق1، سنة2023، ص446.

## 7- الدراسات السابقة:

نضرا لأهمية هذا الموضوع فإننا نجد العديد من الدراسات التي تناولت متغير الأول والثاني ونجد دراسات على المستوى المحلي والعربي والأجنبي هذه الدراسات وفرت لنا العديد والكثير من المعلومات حيث بدأت بالدراسات الأقدام إلى أحدثها في موضوعي وأيضا أقل أهمية إلى أكبر أهمية وانتهت هذه الدراسات بوضع جداول توضح الفروقات بين دراسات سابقة ودراستي الحالية.

الدراسة الأولى:<sup>1</sup>

دراسة المحلية: دراسة ميدانية لميلاط صابرينة بعنوان " :التكوين المهني والفاعلية التنظيمية." دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيغل انطلقت الدراسة من التساؤل المركزي الاتي:

-هل هناك علاقة بين التكوين المهني والفاعلية التنظيمية؟

تفرعت الدراسة إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1-هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج؟

2-هل هناك علاقة زيادة مهارات العامل وبين ارتفاع الروح المعنوية له؟

3-إلى أي مدى يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل؟

-تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين المهني واعتمادها عليه باعتباره برنامجا تقويميا أساس في رفع الكفاء تحقيق الفعالة.

اعتمدت الباحثة على منهج تحليل موضوع الدراسة عن طريق المسح بالعينة وكانت الاستمارة الأداة الأساسية للدراسة بالإضافة إلى المقابلة الملاحظة والسجلات والوثائق لعينة بحث ضمت 41 مبحوث اختيروا بطريقة عشوائية طبقة منتظمة من مجتمع الدراسة الذي تمثل في عمال المحطة الوطنية للكهرباء والغاز بجيغل.

-توصلت المحطة إلى أن :التكوين المهني له أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة من خلال سعيه لتنمية الخبرات والمهارات بشكل يجعل هناك تكامل في عملياته مع إنجازات العمال وتحقيق لأهداف المؤسسة.

-التكوين يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة حيث اعتماد المؤسسة على التكوين وتنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الاحتياجات أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والنجاح.

-هناك اختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية أن هذه الدراسة سعت لدراسة أثر التكوين المهني على العامل داخل المؤسسة ومدى علاقة هذا التكوين بالفاعلية التنظيمية على خلاف الدراسة الحالية التي تحاول إبراز واقع مراكز التكوين المهني ومدى حرصه على تنمية القدرات والكفاءات البشرية.

<sup>1</sup> صبرينة ميلاط، " التكوين المهني والفاعلية التنظيمية"، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيغل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية تسيير الموارد البشرية، كلية الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.

الدراسة الثانية:<sup>1</sup>

دراسة بوقصف محمود بعنوان: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، الدراسة الميدانية بجامعة عباس لفرور خنشلة، سنة. 2013/2014

تمحورت إشكالية الدراسة في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي " هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟"

-وجاءت أسئلتها الفرعية فيما يلي:

\*كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

\*كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

\*كيف ساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

وجاءت فرضية الدراسة الرئيسية كالآتي:

-كيف ساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

واندرجت ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

-يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوكيات الموظف بالمؤسسة الجامعية.

-يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة.

-تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

-يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية، وقد عدد الباحث أهداف الدراسة فيما يلي:

\*التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف.

\*الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظف بالمؤسسة الجامعية.

\*معرفة ما مدى تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.

<sup>1</sup> بوقصف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة عباس لغرور خنشلة، 2013/ 2014.

\*التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في التقدم الوظيفي (الترقية للموظفين بالمؤسسة الجامعية والكشف عن مدى مساهمته في خلق وتنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم.

### نتائج الدراسة:

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم، واستخراج أفضل ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات.

### دراسة الثالثة<sup>1</sup>:

دراسة" د، محمد عباس ديوب وآخرون، تحت عنوان قياس أثر تدريب الموارد البشرية على التحفيز في أداء الخدمة، مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين لدراسات والبحوث العلمية اللاذقية، سوريا العدد(29) ، 2007.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية على المورد البشري وقدرتها على تحقيق التميز في أداء الخدمة، كما تهدف إلى دراسة تحليل وقياس النشاط التدريبي الخاص بالأفراد لتحديد نواحي القصور والسلبيات الموجودة به لمعالجتها من أجل زيادة فعاليته لتحسين أداء الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أجريت الدراسة على أفراد الضيافة الجوية العماني، حيث أخذ الباحث ثلاث عينات، العينة الأولى بالأفراد العاملين.

العينة الثانية: خاصة بالرؤساء والمشرفين الجويين والمدربين.

العينة الثالثة خاصة (بالركاب).

✓ العينة الأولى: وزع 120: استمارة ورجع 100 صالحة للدراسة

✓ العينة الثانية: وزع عليها 80 استمارة وتمكن من استعادة 30 استمارة

✓ العينة الثالثة: وزع عليها 100 استمارة وتمكن من استرجاع 94 استمارة صالحة للدراسة.

استخدم الباحث في دراسة المنهج الوصفي والتحليلي لوصف وتحليل نتائج الدراسة، وخلص في الأخير إلى أن البرامج التدريبية تؤثر على قدرة المورد البشري لتحقيق أداء متميز أثناء الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.

<sup>1</sup> دراسة" د، محمد عباس ديوب وآخرون، تحت عنوان قياس أثر تدريب الموارد البشرية على التحفيز في أداء الخدمة، مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين لدراسات والبحوث العلمية اللاذقية، سوريا العدد(29) ، 2007.

## الدراسات العربية

دراسة الأولى<sup>1</sup>:

-دراسة النعيمي "2010" تحت عنوان: "أثر التكوين على تطوير أداء العاملين من وجهة نظر المديرين كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أثر التكوين على تطوير أداء موظفي وزارة الصحة العراقية من منصور مديري وزارة الصحة العراقية في جامعة اليرموك في إربد الأردن، خلال العام الدراسي 2010، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة لجمع البيانات الدراسة تكون مجتمع الدراسة من مديري المستوى المتوسط في مرافق وزارة الصحة العراقية الذين شاركوا في البرامج التدريبية لعام 2009، 325 صحيحاً وتوصل الباحث إلى عدة استنتاجات أهمها:

-كان أثر التكوين على تطوير أداء موظفي وزارة الصحة العراقية متوسطاً.

-من وجهة نظر عينة الدراسة كان تأثير الأبعاد الاقتصادية للتدريب على الأداء معتدلاً.

-كان مستوى المشكلات والعقبات التي واجهها الموظفون التي حالت دون تطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة في مجال العمل متوسطاً.

## الدراسات الأجنبية

## دراسة الأولى:

Etude (Aidah Nassazi) Effects of Training on EM ployee Performance (Evidence from Uganda). 2013.

كان الهدف من الدراسة هو تقييم أثر التدريب على أداء الموظف وذلك باستخدام صناعة الاتصالات السلوكية واللاسلكية في أوغندا كدراسة حالة، ومن أجل فهم الهدف من الدراسة تم تطوير أربع أهداف ركزت عليها بشكل خاص، تحديد البرامج التدريبية الموجودة في الصناعة والهدف من التدريب والأساليب المستخدمة وأثار التدريب والتطوير على أداء الموظفين، حيث اعتمدت الدراسة المنهج النوعي لجمع البيانات استخدمت استبيان يتكون من 18 سؤال موزعة على 120 مجيب على أساس العينة.

-حيث تشير النتائج التي تم الحصول عليها إلى أن التدريب له تأثير واضح على أداء الموظفين مما ينعكس ذلك على مديري الموارد البشرية مفيدة لمديري الموارد البشرية وصناعة قرار سياسة الموارد البشرية، وكذا الحكومة والأكاديمية (Nassazi, 2013).

<sup>1</sup> دراسة الباحثة النعيمي، أثر التكوين على تطوير أداء العاملين من وجهة نظر المديرين، "دراسة ميدانية لموظفي وزارة الصحة العراقية في جامعة اليرموك في إربد الأردن، 2009-2010.

## الدراسات الخاصة بالمتغير التابع " الاندماج الوظيفي "

## دراسات الجزائرية أو المحلية

الدراسة الأولى<sup>1</sup>:

-دراسة بعنوان: " مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي"، دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء بولاية الجلفة (الجزائر)، إعداد محمد السعيد جوال، سنة 2013.

هدفت هذه الدراسة: إلى إمكانية البحث عن العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية بما يسمح للجميع دون تحيز أو استثناء بتقديم المبادرات والانجازات حول تحقيق ذلك وانطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن يساهم مستوى العدالة التنظيمية المدركة في تحقيق متقلبات الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (الجزائر)؟

تساؤلات فرعية هي:

\*ما هو مستوى الاندماج الوظيفي السائد لدى العاملين في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟

\*فيما تكمن طبيعة العلاقة ومستوى تأثير العدالة التنظيمية المدركة على الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟

\*ما هو مستوى العدالة التنظيمية المدركة بمختلف أبعادها السائدة لدى العاملين في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز في ولاية الجلفة؟

نتائج الدراسة:

هناك مستوى من العدالة التنظيمية المدركة والاندماج الوظيفي العاملين في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، ويرجع هذا المستوى للعدالة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وهذا ما يفرض علينا السعي بجد نحو تعزيزه للوصول إلى مستويات أعلى من الاندماج.

أفادت هذه الدراسة في إطار الجانب النظري للدراسة الحالية من خلال تعميق فهم واقع الاندماج الوظيفي الذي يقاس حسب هذه الدراسة بخمسة أبعاد أساسية هي: التحكم في الوظيفة، معرفة ثقافة المؤسسة والتعليم الفردي، والعمل داخل الفريق، ووضوح الدور.

وتوصلت إلى وجود أثر للدعم الاجتماعي على الاندماج التنظيمي الوظيفي فكلاهما يرتبط بالآخر فالجانب الاجتماعي يكمل الجانب الوظيفي، فالفرد لا يستطيع العمل بمفرده بل يحتاج إلى مجموعة يتفاعل معها اجتماعيا ووظيفيا داخل المجتمع أو جماعة العمل.

<sup>1</sup> محمد السعيد جوال: " مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي (دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة الجزائر)، "مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، العدد02، جامعة الجلفة، 2013، ص90-73

الدراسة الثانية<sup>1</sup>:

دراسة بعنوان: "دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين" دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، إعداد مرزوق سارة، بوعشة مبارك سنة 2017.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي: ما مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

1- ما مستوى التمكين في مجمع عموري من وجهة نظر الموظفين فيها؟

2- ما مستوى اندماج الموظفين بالمجمع مع وظائفهم من وجهة نظر الموظفين فيه؟

3- ما أثر أبعاد التمكين المقترحة في مستوى اندماج الموظفين بوظائفهم في المجتمع المدروس؟

- اعتمدت هذه الدراسة على المسح الشامل وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للبحث، حيث جزء إلى قسمين أساسيين تعلق الأول بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والقسم الثاني احتوى على 38 سؤال موزعين على محورين أساسيين كل محور يتعلق بمتغير من متغيرات الدراسة بعد توزيعها على عينة البحث تم استرجاع 37 استبيان صالح للدراسة والتقييم، حيث اعتمد على مقياس ليكرت الثلاثي .

## نتائج الدراسة:

✓ وجود علاقة ارتباطية إيجابية معنوية بين التمكين واندماج الموظفين في المجمع المبحوث، مما يؤكد على توجه المجمع نحو تطبيق المحاور التي يتضمنها التمكين.

✓ جود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على مستوى اندماجهم بوظائفهم في المجمع المبحوث، اي يسمح توفير المجمع للموظفين أساليب وأدوات التمكين برفع مستوى شعورهم بالاندماج في وظائفهم.

✓ عدم وضوح الصورة لدى المسؤولين بالمجمع حول التمكين مع تخوفهم من سلب مناصبهم لصالح المرؤوسين، وبالتالي تهربهم من تطبيق التمكين أو التوسع في تطبيقه.

أفادت هذه الدراسة في إطار النظري لموضوع الدراسة الحالية في مجال أثر التمكين في الاندماج الوظيفي ومعرفة الأبعاد التي يركز عليها التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي ومعرفة العلاقة بالتمكين فهما جيد لأن دراسته تهدف إلى البحث عن العوامل التي تؤثر في الاندماج الوظيفي داخل أي مؤسسة.

الدراسة الثالثة<sup>2</sup>:

-دراسة بعنوان "دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية" دراسة ميدانية في مستشفى الزهراوي بولاية المسيلة، إعداد عسيلي نور الدين، سنة 2018.

<sup>1</sup> مرزوق سارة، بوعشة مبارك: دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين: دكتوراه علوم اقتصادية تخصص التجارة وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2017.

<sup>2</sup> عسيلي نور الدين: "دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية". مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية المجلد 11، العدد 1، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.

-هدفت الدراسة إلى التوصل إلى عدة نتائج أهمها دراسة العلاقة الاندماج الوظيفي والأداء، ومحاولة قياس قيمة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينهما، كما هدفت إلى تسليط الضوء على مفهوم الاندماج الوظيفي.

لوصول إلى هذا التأثير والعلاقة انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الاندماج الوظيفي للعاملين على أدائهم الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية المدروسة؟

يندرج تحت هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:

-ما هو مستوى الاندماج الوظيفي لدى العينة المدروسة من العاملين في مستشفى الزهراوي المسيلة؟

-ما هو مستوى أداء العاملين لدى العينة المدروسة في مستشفى الزهراوي المسيلة؟

-هل يوجد تأثير دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين عند مستوى دلالة  $X=0,5$  لدى العينة المدروسة من العاملين في مستشفى الزهراوي المسيلة؟

-هل يوجد فروق دلالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي تعزي للمتغيرات الشخصية لأفراد العين المدروسة؟

لتوضيح هذه التساؤلات وضعت عدة فرضيات وهي بمثابة إجابات مؤقتة للأسئلة المطروحة:

فرضية 1: هناك مستوى مقبول لأداء العاملين لدى العينة المدروسة في مستشفى الزهراوي المسيلة.

فرضية 2: هناك مستوى مقبول لأداء العاملين لدى العين المدروسة في مستشفى الزهراوي المسيلة.

فرضية 3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين عند مستوى دلالة  $X=0,05$  لدى العينة المدروسة بين العاملين في مستشفى.

فرضية 4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي تعزي للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

### النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة:

-الاهتمام بتحقيق الاندماج للعاملين بواسطة برامج مدروسة مثل تحسين ظروف العمل وتوفير الشروط المادية والمعنوية للعاملين لتحفيز العمال.

-توفير مختلف الخدمات الاجتماعية والمتمثلة في السكن والنقل للعاملين خصوصا القادمين من المناطق البعيدة لضمان بقائهم في مناصب عملهم.

-تعزيز أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية من خلال توفير كل الامكانيات وتقديم التسهيلات الممكنة، معالجة كل المشاكل بأسلوب التفاوض ووضع نظام لتحديد المهام والمسؤوليات وفق أسس علمية تهتم بالجوانب الإنسانية للأفراد وأهداف المؤسسة.

-توجد علاقة بين الاندماج الوظيفي ببعض المتغيرات التنظيمية كضغوط العمل والصراع التنظيمي.

### دراسات العربية "لاندماج الوظيفي":

-دراسة الأولى: تحت عنوان: "العلاج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي" دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير والخنساء في محافظة نينوي<sup>1</sup>. "بغداد

-هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة والتأثير للاندماج الوظيفي في تعزيز الرضا الوظيفي معتمداً في ذلك على فرضيتين أساسيتين اختبرتاً في مستشفى ابن الأثير والخنساء، فقد اعتمد الباحثان الاستبيان بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات إذ تم استقصاء آراء 56 عاملاً المتمثل في الكوادر الطبية والفنيو وقد تم استرجاع 50 استمارة، واستخدمنا عدة أساليب إحصائية لذلك من بينها Spss وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

-وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي.

-تؤثر متغيرات الاندماج الوظيفي معنويًا في تحقيق الرضا الوظيفي.

\*مقترحات أوصت بها الدراسة أهمها:

-ضرورة قيام المنظمين المبحوثين بتوفير بيئة عمل ملائمة للعاملين " تدفئة، تبريد، اضاءة " وكذلك تقدم خدمات ملائمة للأفراد العاملين.

-ضرورة إقامة دورات تدريبية لكل العاملين لغرض تنمية مستوى أدائهم وتطويره.

-ضرورة إنشاء وحدة للتطوير الإداري للكشف عن المعوقات التي تؤثر في الأفراد العاملين وسير عملهم من خلال وضع برامج عملية.

### دراسة الثانية:

من إعداد نرمين سلمان خان الموسومة ب "دور الاندماج الوظيفي في رفع مستوى أدائهم في المصارف السورية الخاصة"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2012.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناهد إسماعيل الحمداني، ريم السعيد علي الجميل، الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة للآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير والخنساء في محافظة نينوي، مجلة البحوث المستقبلية العدد 36، كلية الحداثة، جامعة الموصل، 2011.

<sup>2</sup> نرمين سلمان خان، دور الاندماج الوظيفي في رفع مستوى الأداء في المصارف السورية الخاصة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2012.

## إشكالية الدراسة:

كان سؤال المركزي للدراسة هو: "هل هناك دور لاندماج الموظفين من أجل رفع أدائهم وتحسين الجودة...؟"

## فرضيات الدراسة:

فرضية عامة وهي هناك دور لاندماج الموظفين من حيث التدريب والتطوير في رفع مستوى أدائهم.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة دور اندماج الموظفين في المصارف الخاصة العاملة في سوريا في رفع أدائهم من حيث جودة العمل.

منهج الدراسة: منهج التحليل الوصفي.

عينة الدراسة: مسح شامل لجميع مفردات المجتمع الأصلي.

أدوات جمع البيانات: من الأدوات التي تستخدمها الباحثة في جمع البيانات والمعلومات نجد المقابلة الملاحظة الاستبانة.

نتائج: قد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- هناك اندماج وظيفي لدى موظفي المصارف الخاصة العاملة في دمشق بنسبة متوسطة إلى كبيرة، فقد حازت ثلاث أبعاد من محاور الاندماج الوظيفي على متوسط أعلى من متوسط المقياس وهي: "الحاجة الأساسية، الإدارة بالمشاركة، مشاركة المعلومات."

وهذا يدل على توفير إدارة المصاريف إلى حاجات المكتبية التدريبية والمعنوية.

## دراسات الأجنبية

## دراسة الأولى:

"The relationship between organization and job, involvement in labour and technology-intensive. Industrail enterprise: Aconparative analysis Based on a field, studyis Turkey".

تحت عنوان "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاندماج الوظيفي في العمل في الشركات ذات العمالة والتكنولوجيا المكثفة: تحليل مقارن بناء على دراسة ميدانية-تركيا<sup>1</sup>".

تهدف هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاندماج الوظيفي لشركات ذات العمالة والتكنولوجيا المكثفة في تركيا من خلال تحديد نوع الهيكل التنظيمي للمؤسسات ومستوى الاندماج الموظفين خلال النمو في الأبعاد الاقتصادية وقد تم استخدام الدراسات الاستقصائية شملت مقياس شائعة

<sup>1</sup> Agar, Celal cahit the relationship between organization and job, involvement in labour and technology-intensive. Industrail enterprise: Aconparative analysis based on a field study, international Journal of business and icommerce, La hore, 2 Oct 2012. P20.

الاستخدام في الأدبيات وقد شملت (487) مشاركا في ثماني مؤسسات تعمل في المنطقة الصناعية في أتاتورك، ازمير/تركيا، وقد توصلت إلى جملة من النتائج هي:

-وجود علاقة إيجابية بين الاندماج الوظيفي العالي والهيكل التنظيمي.

-وجود علاقة عكسية بين الاندماج الوظيفي العالي والهيكل التنظيمي الآلي.

## خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل الى اشكالية الدراسة والمبررات اختيارها ،كما تناولنا تحديد المفاهيم والدراسات السابقة، فقد بين هذا الفصل الدور الهام الذي تلعبه هذه الخطوات في تدعيم الدراسة الحالية في تفسير وتحليل ومقارنة نتائج هذه الدراسات ونتائج التي توصلنا إليها أي فمن خلال هذه الخطوات يمكن للباحث أخذ نظرة جيدة حول الظاهرة لينطلق منها نحو فهم ووضع تفسيرات أكثر عمق لها.

# الفصل الثاني: أساليب التكوين قضايا نظرية

## -تمهيد

1- مفهوم التكوين

2- النظريات المفسرة لأساليب التكوين

3- أنواع التكوين

4- أساليب التكوين

5- أهداف التكوين

6- أهمية أساليب التكوين

7- خصائص أساليب التكوين

8- مبادئ أساليب التكوين

خلاصة

**تمهيد**

تعتبر أساليب التكوين من الأنشطة الأساسية في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على صعيد الخارجي لها، حيث أصبح تكوين وتدريب الموظفين ضرورة حتمية، لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أراد تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور حتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

ولهذا سنحاول في إطار هذا الفصل معالجة مجمل الأطروحات النظرية والفكرية التي ساهمت في تشكيل نظراتها إلى أساليب التكوين مركزين في ذلك على أهمية هذه الأساليب في العملية التكوينية.

**1/ مفهوم التكوين:**

"يعتبر التكوين العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية والسلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترفيه وتنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>."

**2/ النظريات المفسرة لأساليب التكوين:**

هناك العديد من النظريات أو التراث النظري الذي فسر أساليب التكوين وهناك نظريات كلاسيكية ونيو كلاسيكية وحديثة فسرت وتوسعت في هذه المواضيع حيث نجد نظريات كلاسيكية في مقدمتها "نظرية التقسيم الإداري أو التكوين الإداري" "لهنري فايول" والتي عالجت النسق الإداري في ضوء مبدأ تقسيم العمل والكفاءة ومن بين روادها " فايول" و "إرويك" و "غوليك" وضع " فايول" أربع عشرة مبدأ للإدارة العلمية وهي كالتالي:

1- جمع وتصنيف وتحليل المعرفة ونقلها إلى علم جديد قائم بذاته بدلا من الأساليب الفردية.

2- الاختيار العلمي والتكوين والتطوير للعمال ليعمل بمبادرته ونتيجة اكتسابه للمهارات على زيادة إنتاجيته.

3- الربط بين العلم والعمل العلمي الذي اختياره، وتكوين روح التعاون بينه وبين الإدارة من منظومة ثلاثية الأبعاد.

4- تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بحيث تتحمل الإدارة والمديرين أعباء ومسؤوليات أكبر من مسؤوليات العامل.

ولعل أهم ما جاء به تايلور هو الاختبار العلمي لانتقاء أفضل العمال وتكوينهم بشكل الذي يضمن إتقانهم.

**2- النموذج البيروقراطي ( ليماكس فيبر )**

"البيروقراطية كما جاء بها" فيبر "لا يعمل معاني غير مرغوب فيها كما هو شائع ويقصد بالبيروقراطية آلية لبلوغ الأهداف المعروفة بطريقة عقلانية ونموذج البيروقراطية "لفيبر" له مبادئ أساسية وهي:

-التخصص الوظيفي وتقييم العمل.

-التسلسل الهرمي للسلطة.

-القواعد واللوائح، وذلك أن وجود نسق ضبط إلى قواعد رشيدة يزيد من كفاءة الإدارة.

-اختيار أعضاء التنظيم على أساس المقدرة.

-فصل الإدارة عن الملكية فالمنصب والمكتب لا يملكان.

<sup>1</sup> Casse Pierre: la formation performante, Office des Publications universitaires, Alger, 1994, P 48.

فمن خلال خصائص النموذج البيروقراطي تتضح أهمية التكوين المهني كمتغير أساسي فيه إذا يعد مطلباً ضرورياً لتحسن الأداء سواء كان التكوين قبل أو بعد العمل، ففي التخصص الوظيفي وتقسيم العمل لابد من عملية تكوين الأفراد وتأهيلهم وتنمية قدراتهم كما يعد التكوين قبل الفعل من ضروريات شغل الوظيفة<sup>1</sup>.

### 3-أنواع التكوين

إن عملية التكوين ليست بالمهمة السهلة، فهي تشمل برامج عديدة كما تختلف البرامج من مؤسسة لأخرى أو من معهد لآخر حسب طبيعة العمل فهناك العديد من أنواع التكوين هناك تكوين حسب مرحلة التوظيف وهناك حسب نوعية الوظيفة:

#### 3-1-التكوين حسب مرحلة التوظيف

##### 1-1-توجيه وإعداد الموظف الجديد

"في هذه المرحلة يبدأ للإعداد حين ينتهي التعليم وكل برنامج فعال ومتكامل يكمن إقراره لإعداد الموظف الجديد كما يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله الجديد على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة حيث تساهم في تهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريب الموظفين الجدد على كيفية صيرورة العمل"<sup>2</sup>.

##### 2-1-التكوين أثناء العمل

"التكوين بطبيعته وأهدافه حلقة مكملة للإعداد لابد من إجرائها لتأمين الكفاءة المهنية والعلمية عند الموظف، على ضوء التطورات الطارئة على وظيفته ومقتضياتها التي يطمح الوصول إليها وتحقيقها عن طريق التكوين أثناء العمل هو تحقيق الفعالية وأيضاً استبعاد العادة السلبية في العمل وأيضاً رفع معنويات الموظف، وكذا توفير إمكانيات الترفيع أي تحسين قدرات الموظف"<sup>3</sup>.

#### 3-2-التكوين حسب نوع الوظائف

"هناك العديد من الأشكال نجد في مقدمتها تكوين مهني حيث يختص هذا النوع بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال ذو مهارات، وأيضاً هناك تكوين مهني وفني عالي حيث يهتم بالتخصصات العالية والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وبعد هذا يأتي التكوين تخصصي حيث يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل على الأعمال المحاسبية والمبيعات والمعارف والمهارات ويأتي آخر صنف من هذا النوع هو تكوين الإشراف والإدارة حيث يختص بتعليم أصول وأنواع القيادات والعلاقات الإنسانية كما يتضمن تعليم المعارف والمهارات الإدارية

<sup>1</sup> السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف عين شمس، ط5، 1985، ص58.

<sup>2</sup> حسن الحلبي، تدريب الموظف، منشورات تعويدات، 1982، ط2، ص40.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2003، ط1، ص69.

والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الأدنى الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات من تخطيط ورقابة واتخاذ القرار وقيادة وتحفيز.<sup>1</sup>

### 3-3- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة

"حين تقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تدخل المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور، وحفظ المستندات، يحتاج شاغل هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنه من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة."

### 3-4- التكوين بغرض النقل والترقية

"تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها وهذا الاختلاف يتطلب تكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الجديدة."<sup>2</sup>

### 3-5- التكوين لتهيئة المعاش

"في بعض المؤسسات الرقابية يتم تهيئة العمال من كبار السن للخروج إلى المعاش بدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه بالخروج إلى المعاش يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى."<sup>3</sup>

### 3-3- التكوين حسب المكانة

#### 1/ التكوين خارج المؤسسة

"تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية."<sup>4</sup>

#### 2/ التكوين داخل المؤسسة

"يقوم بتقديم المعلومات والإرشادات اللازمة للعامل لتحكم في الوظيفة والأعمال الجيدة ضمن الظروف والشروط الداخلية، الواقعية للمؤسسة وهو معتاد عليها ويؤدي فيها أيضا نشاطاته الجديدة بعد التكوين، وهذه الطريقة قد يكون تحت إشراف شخص أو جهة داخلية مثل عامل ذو خبرة رئيس مصلحة أو مشرف خارجي وتعتبر هذه الطريقة أقل طرق تكليف."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد العيساوي، ص 43.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>3</sup> حسن الحلبي، مرجع سبق ذكره

<sup>4</sup> دادي ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر، 1996، دط، ص 287.

<sup>5</sup> دادي ناصر عدوان، مرجع نفسه، ص 288.

## 3-4/التكوين المرحلي

وهو بدوره ينقسم إلى أنواع:

"التكوين الأولي: يتم هذا التكوين في المعاهد ومراكز التكوين وفي الجامعات ويتمثل في تحسين مستوى الموظف ونوعيته وإعداده لممارسة الوظيفة، وقد يتحقق الهدف عبر مراحل إذا يشتمل مختلف الأصناف أين يستدعي الأمر ضبط مناهج التكوين ومستويات التوظيف أو الترشيح وأيضا هناك تكوين أثناء الخدمة يعتبر هذا التكوين مهنيا مستمرا، هدفه تعويض النقص المتعلق بالمجال النظري والتطبيقي للمهنة، لأنه أساس ودعامة لتكوين المهنيين ومن خلاله يكمن تكوين المتربص وتدريبه حتى يكون قادر على أداء رسالته المهنية في المؤسسة علما بأن الرصيد الثقافي لأي موظف كان يعتبر زادا أساسيا تنعكس إيجابياته على التكوين المهني أو التكوين أثناء الخدمة، ويهدف هذا في الأخير إلى إعداد الفرد مهنيا حتى يستطيع التكيف مع الوسط المهني الذي يعمل فيه.

وأيضا التكوين الذاتي الذي يتعلق بمبادرة المكون نفسه بنفسه وهذه صفة مشتركة في جميع التعاريف لمفهوم التكوين الذاتي فهو مجهود فردي دائم يعتمد على القدرات الذهنية للفرد من أجل تحديث معلوماته بالاعتماد على نفسه ومحاربة الروتين الذي يتخبط فيه من أجل تجديد معلوماته وتحسين مستواه.<sup>1</sup>

## 4-أساليب التكوين

هناك طرق وأساليب لتكوين العمال وتختلف من مؤسسة لأخرى تستخدم هذه الأساليب لنقل المنهج التكويني إلى المتكويين هناك أساليب حديثة وأخرى تقليدية فنجد في مقدمة الأساليب التقليدية ما يلي:

-أسلوب المحاضرة: "وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق والممارسة وهذه الطريقة الأكثر شيوعا وأقلها كلفة، وطريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد تقلل من عدد المتكويين من أجل زيادة فائدة وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار"<sup>2</sup>.

-أسلوب دراسة الحالات: "يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة لمشكلة الموضوع الدراسة كما يساهم هذا الأسلوب في تنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علما ناجحا وفعالا"<sup>3</sup>.

-أسلوب الندوات والمناقشات: "يعتبر هذا الأسلوب تدريبا ذهنيا للأفراد، حيث يتبادلون الآراء ويناقشون ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعونها وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم يساهم هذا الأسلوب في تنمية قدرات التحليل والمقارنة ويجب على مكويني الاستماع لآراء الغير"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> دادي ناصر عدون، المرجع نفسه.

<sup>2</sup> محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ط1، ص241.

<sup>3</sup> محمد أحمد عبد النبي، المرجع نفسه، ص241.

<sup>4</sup> طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط1، ص69-

**نمذجة السلوك:** "يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعليم بالملاحظة والتقليد، ويتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكويين لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكويين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي وبعدها يقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكون بنفس الأداء النموذجي"<sup>1</sup>.

#### -أسلوب تمثيل الأدوار:

"يقوم بعد الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله، ويعطي كل منهم فكرة عن موضوع المقابلة وبعدها يتصور كل منهم الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس أي مقابلة لا تعطي كلمات للمتكويين تحفظ بل يعتمدون على طريقة التفكير."<sup>2</sup>

تتمثل أساليب التكوين الحديثة فيما يلي:

#### -الزيارات الميدانية:

"هي قيام مجموعة من المتدربين مع مشرفيهم بزيارة جهاز معين وذلك بغرض الوقوف على نشاطه، وربط تلك المعلومات التطبيقية مع المفاهيم المكتسبة من التدريب وتكون الزيارة محددة.

**سلة القرارات:** وهي عبارة عن مجموعة من الملفات والأوراق والرسائل التي تعطي إلى المتكويين، تشبه تلك التي ستطلب منهم مستقبلا التعامل معها في مكان عملهم وفي هذه الطريقة يطلب من المتدربين اتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ عملهم خطوة بخطوة وبعده تتم مقارنة النتائج ببعضها البعض"<sup>3</sup>.

**-المحاكاة:** "يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك تكلفة مرتفعة أو خطورة كبيرة في التدريب المباشر على نموذج حقيقي ويتم التدريب وفقا لهذا الأسلوب على إيجاد جو تدريبي قريب من الواقع يثير حماس واهتمام المتدربين كما يسمح هذا الأسلوب بتطبيق المبادئ والنظريات بشكل عملي"<sup>4</sup>.

#### -التكوين عن بعد:

"لقد تطور استخدام الأسلوب التدريبي وتعددت صورته استجابة إلى التطورات التي حدثت في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي أدت بدورها إلى نشوب مظاهر جديدة تدعم العملية التكوينية تتمثل في: الأقراص المضغوطة، المحاضرات عن بعد، فيديوهات عن بعد، الجامعة الافتراضية، وغيرها."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلادة، المرجع نفسه، ص 69-70.

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997، دط، ص 172.

<sup>3</sup> عبد العزيز عبد الله الملهي، الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في انجاح برامج التدريب الأمني، رسالة ماجستير في الإدارة، 2010، ص 55.

<sup>4</sup> أبو شيفة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، ط1، 2000، ص 302.

<sup>5</sup> توفيق عبد الرحمن، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مراكز الخبرات المهنية، ط1، 2007، ص 310.

**-التدريب بالتعليم المبرمج:**

"في هذا الأسلوب اعتمد على فكرة التعليم المبرمج من دراسات وأبحاث علماء النفس السلوكيين، حيث يتم وضع مواد مبرمجة في الكتب والألات التعليمية الأفلام المبرمجة والبرامج تلفزيونية والحسابات الإلكترونية"<sup>1</sup>.

**5-أهداف اساليب التكوين**

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، يمكننا تلخيص أهداف أساليب التكوين فيما يلي:

**1/5-الأهداف الإدارية**

"تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت في تصحيح أخطاء العاملين ثم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

-تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم.

**2/5-الأهداف الفنية**

-تخفيض تكاليف صيانات الآلات وإصلاحها لأنها تساهم في تقليل من الأخطاء.

-تخفيض حوادث العمل: أغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد حيث تكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

**3/5-الأهداف الاقتصادية والاجتماعية**

-زيادة الكفاءة الانتاجية حيث تساهم في زيادة مهارات الفرد وارتفاع الانتاج.

-زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

-رفع معنويات الأفراد.

-تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد."<sup>2</sup>

**6-أهمية التكوين**

لقد زادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وسهولة وتكمن أهمية التكوين فيما يلي:

<sup>1</sup> مخلوفي كنزة، ثابتي الحبيب، الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز وحدة معسكر، مجلة تنظيم والعمل، المجلد 3، العدد 3، 2017، ص 120 .  
<sup>2</sup> جنيفر جوي، ترجمة أحمد اصلاح، تنمية الموارد البشرية مجموعة النيل العربية، ص 141 .

\*"تخفيض عدد الحوادث : حيث يكون سبب الحوادث عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصور أو عجز فيهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو المعدات"<sup>1</sup>.

\*"تكوين العمال يساهم في زيادة الانتاج كما ونوعا.

\*زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع حيث أن الأفراد المكونين يضيفون قيمة كبيرة لهذا المشروع عن طريق العمل في زيادة استقراره ومرونته وتصبح المؤسسة أكثر مرونة وتكيف مع التغيرات قصيرة الأجل.

\*رفع الروح المعنوية : حيث يجب على كلا فرد عامل أن يكون اهتمامه حيوي في نوع وصفة التكوين الذي يمارسه، حيث يكسبهم مزيد من المعرفة والمهارة فيكون نافعاً أكثر.

\*زيادة فهم القوانين والنظم واللوائح للمنظمة.

\*تخفيض من النزاعات والصراعات والضغوط النفسية.

\*توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية<sup>2</sup>.

#### 7- خصائص أساليب التكوين:

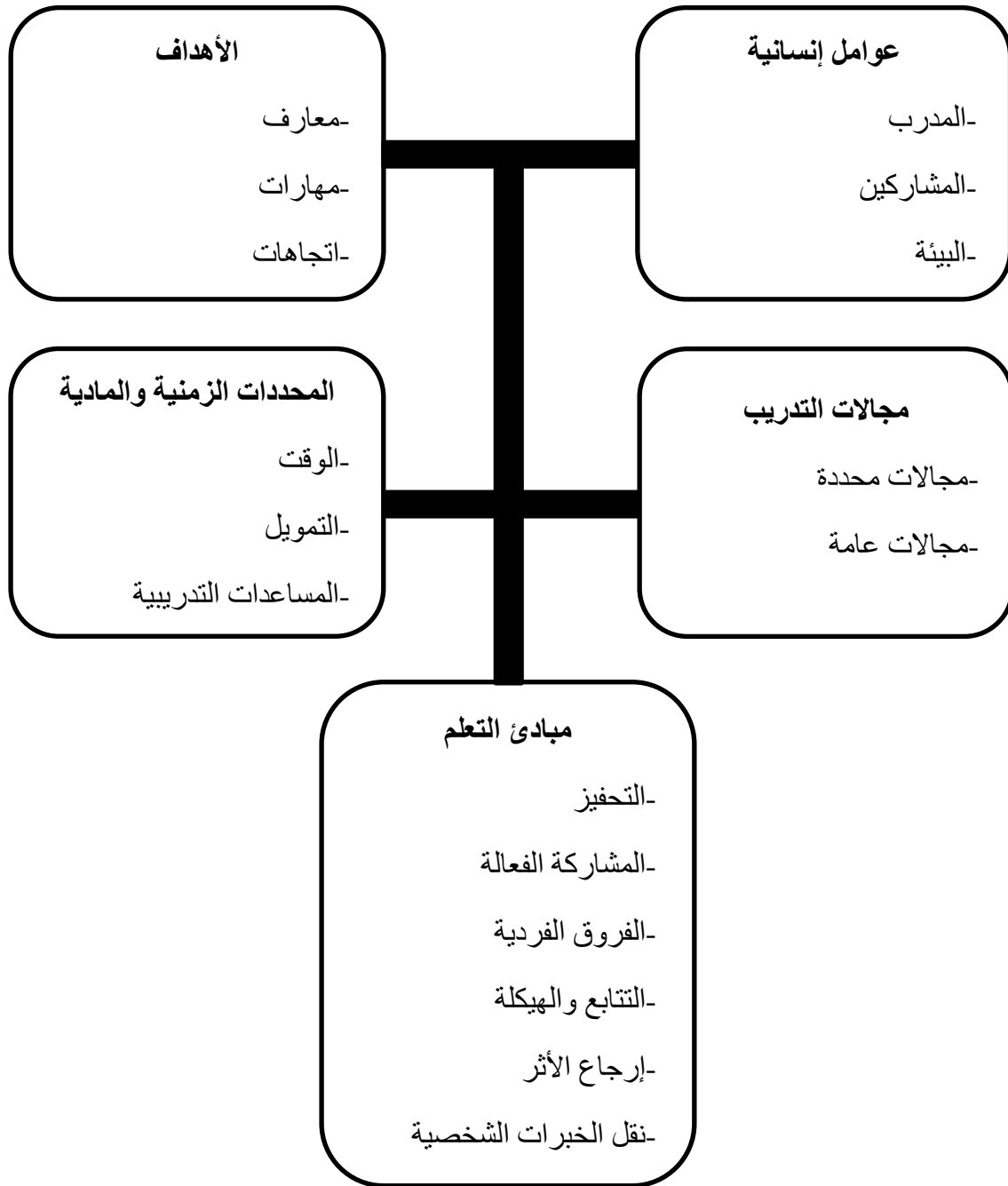
يعتبر التكوين ضروري لأي مؤسسة كما يعتبر عملية مستمرة محورها الفرض في مجمله له العديد من المميزات والخصائص:

-يساهم التكوين في تعديل السلوك الوظيفي يكسب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية وإعداده لترقية أو وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيم جديد، يساهم في بناء نظام متكامل بين الأفراد والوظائف وأنماط السلوكية والخبرات والقائمون بالفعل التكويني، يعمل على إعطاء المتكون نظرة مستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها المؤسسة تعطيه نظرة تفألية للمستقبل، وأيضا من خصائص أساليب التكوين الشمولية حيث لا يقتصر التكوين على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم، كما يعتبر وسيلة فعالة لتنمية مهارات الأفراد واكتسابهم مهارات وسلوكات وطرق جديدة تساعدهم على تحسين أعمالهم كما تسمح لهم بالاستثمار في الوقت والراتب ويضيف لهم وللمؤسسة عائد في المستقبل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 53 .

<sup>2</sup> عمر خصير الكبيس، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، ط 1، ص 108 .

<sup>3</sup> خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة نشر، ط 1، ص 94-95.



شكل رقم (04): يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ط1، ص 116.

**8-مبادئ أساليب التكوين:**

تخضع العملية التكوينية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع المراحل، ولكي يتحقق التكوين الهدف منه يجب الأخذ بمبادئ فحسب تربي لخصها فيما يلي:

-تركز أنشطة التكوين على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب.

-تتلي البرامج احتياجات المؤسسة والموظف ويجب أن تشمل كل فئات ومستويات الموظفين وكل أقسام ووحدات المؤسسة.

-الشرعية: يجب أن يتم التكوين وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.

-المنطق: يجب أن يتم التكوين بناءا على فهم دقيق وواضح.

-الهدف: يجب أن تكون أهداف التكوين واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ومحددة تحديدا دقيقا من حيث موضوع ومكان التكلفة.

-التدرجية والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بالموضوعات البسيطة لينتقل بعد ذلك إلى الموضوعات المعقدة مع الحرص أن تكون موضوعات العملية التكوينية تمس الحياة العملية للعامل.

-المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته تبعاً لتطور الوسائل والأدوات والأساليب.

تنمية دوافع الأفراد للتعليم حيث أنه من الضروري تنمية رغبة الفرد في التعليم مع زيادة مستويات الجهود المبذولة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تربي ويليام " ترجمة أحمد سعد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطور، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط3، 2004 ، ص27.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا جمع أكبر قدر من المادة العلمية حول أساليب التكوين والتي سمحت لنا بتقديم رؤية مفصلة حول هذا الموضوع الذي يكتسي أهمية بالغة في السياق التنظيمي وأيضا يحقق نتائج متنوعة على الفرد من خلال تطوير معارفه وقدراته على المؤسسة من خلال تطوير وزيادة الإنتاجية وتوسيع أفقها لتحقيق أهدافها المرسومة وتحقيق أهداف العاملين.

# الفصل الثالث: الاندماج الوظيفي

-تمهيد

1- مفهوم الاندماج الوظيفي

2- النظريات المفسرة الاندماج الوظيفي

3- خصائص ومميزات الاندماج الوظيفي

4- أهمية الاندماج الوظيفي

5- أهداف الاندماج الوظيفي

6- مظاهر الاندماج الوظيفي

الخلاصة

**تمهيد**

يعتبر الاندماج الوظيفي من المواضيع الأساسية التي يشتغل عليها العلماء و المفكرين في مختلف التخصصات والفروع العلمية التي تهتم بدراسة المؤسسات الصناعية، وهذا الأخير يتوقف نجاحها إلى حد بعيد على مدى فعالية الموارد البشرية، واندماجهم الوظيفي في الأعمال التي يمارسونها، حيث تؤكد من خلال العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي أجريت في هذا المجال بأن التكيف والاستقرار داخل المنظمات مباشرة على الاندماج الوظيفي.

أنجزت هذا الفصل لتوضيح خصائص الاندماج الوظيفي وأهميته وأهدافه وبعض مظاهره، وسنعالج في هذا الفصل مجمل الأطروحات النظرية والفكرية التي ساهمت في تشكيل نظراتها إلى الاندماج الوظيفي.

**1/ مفهوم الاندماج الوظيفي:**

"يعتبر الاندماج الوظيفي توفير مجموعة من الأدوات والمهارات التي يحتاجها الموظفون للاندماج إلى مستويات أفضل، ليس هو مبادرة تعمل عليها إذا بل هي جزء من النشاطات اليومية كاتخاذ القرارات والتواصل مع الآخرين، أو هو طريقة إرادية للحياة اليومية، كما أنه ليس مسؤولية الإدارة العليا أو الموارد البشرية فقط بل هي مسؤولية الجميع<sup>1</sup>."

**2/ النظريات مفسرة للاندماج الوظيفي:****\*النظريات الكلاسيكية:****2-1- نظرية الإدارة العلمية:**

"كانت الإدارة العلمية هي أول تغيير يحدث في طرق إدارة الأفراد، والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل طرق لإنجاز العمل ومن بين روادها تايلور ومبادئه هي:

-اختيار العاملين وفقا لأسس محددة حيث تضمن الأداء الأفضل.

-تدريب العاملين بأفضل الطرق المناسبة لأداء العمل التعاوني.

-تحديد معايير الأداء المناسبة من خلال دراسة وليست على سجلات سابقة.

حيث أكد وفسر تايلور هذه النظرية الاندماج الوظيفي بأنه الهدف الذي تسعى إليه الإدارة العلمية وذلك عن طريق دفع الأجور المالية وخفض تكلفة الإنتاج، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب، وهذا يظهر اهتمامها بالموارد البشري من خلال التدريب واختيار العامل، وتغيير اتجاهات أرباب العمل وهذا كل أساسه وغرضه اندماج العامل داخل المؤسسة.

والتكوين المستمر ورفع الأجور كل هذا يحقق أداء واندماج للعمال<sup>2</sup>."

لوظائفهم، بل أنه كان يدرس طبيعة إمكانيات العمال قبل تعيينهم في العمل، حتى يستطيع أن يعرف مدى قدراتهم في العمل وملاءمتهم له ومن ثم تأهيلهم وتكوينهم عليه فلقد اهتمت النظرية العلمية بالتكوين المهني كمتغير أساسي في تحسين مستوى العامل وهذا من خلال أساليب التكوين التي تتناسب مع ما تقدم من الأعمال والوظائف<sup>3</sup>."

**2-2- نظرية العلاقات الإنسانية:**

"تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الأسترالي "إيلتون مايو" الذي يعتبر المؤسس الرئيسي لحركة العلاقات الإنسانية التي قام بها إيلتون مايو وزملائه بجامعة هارفارد تؤكد هذه النظرية أن هناك علاقة بين الانتاجية والحوافز المادية للعامل.

<sup>1</sup> باسل البستاني، ديناميكية التفاعل الاقتصادي والثقافي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 56.

<sup>2</sup> عطا الله الرمحين ومجد نور صالح العدوان: الإعلام والنظريات الاجتماعية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 41-45.

<sup>3</sup> حسن عبد الحميد، أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، ط1، 2004، ص 61.

فمدرسة العلاقات الإنسانية تنظر للاندماج الوظيفي " بأنه ضرورة حتمية داخل كل منظمة لأنه يضمن للفرد استقراره واستمراره في المؤسسة وجماعته، اهتمت بالإنسان ودوافعه وحاجاته في العمل وعليه ظهر أن حاجات الأفراد في العمل لا ترتبط بالحوافز المادية فقط.

يعتبر اندماج الوظيفي للعامل داخل المؤسسة لا يرجع فقط للعوامل المادية بل شعوره بأنه إنسان ولديه جماعة يهتمون به وبقدراته ويحترمونه ويشعرون بدوره في مشاركة اتخاذ القرارات وهذا ما يساعد في اندماجه الوظيفي.<sup>1</sup>

## 2-النظريات الحديثة:

"تهتم هذه النظريات الحديثة بالفرد في المنظمة، على اعتبار أنه مورد أساسي وفعال له الأثر الكبير في نجاح أو فشل المنظمات وله العديد من رواد من بينهم براهم" ماسلو" و"ماكيلاند" و"روبارت ميرتون".

2-1- ويعتبر " روبرت ميرتون" من رواد البنائية الوظيفية ولقد اهتم بالتكوين كأحد المتطلبات الوظيفية لتحقيق الفعالية، حيث اقترح نمطا خاصا من التكوين يمكن أن يخلق شخصية بيروقراطية فمن خلال العملية التكوينية يتم التنسيق بين الوظائف وشاغلي الوظائف والوصول إلى السلوك المرغوب، ومن ثم زيادة استيعاب الموارد البشرية لقواعد وإجراءات العمل نتيجة تكرارها، فتقسيم العمل مثلا يقتضي بالضرورة تكوين وتدريب الموارد البشرية، وإعدادهم إعدادا جيدا ووضعهم في تخصص يوافق قدراتهم.<sup>2</sup>

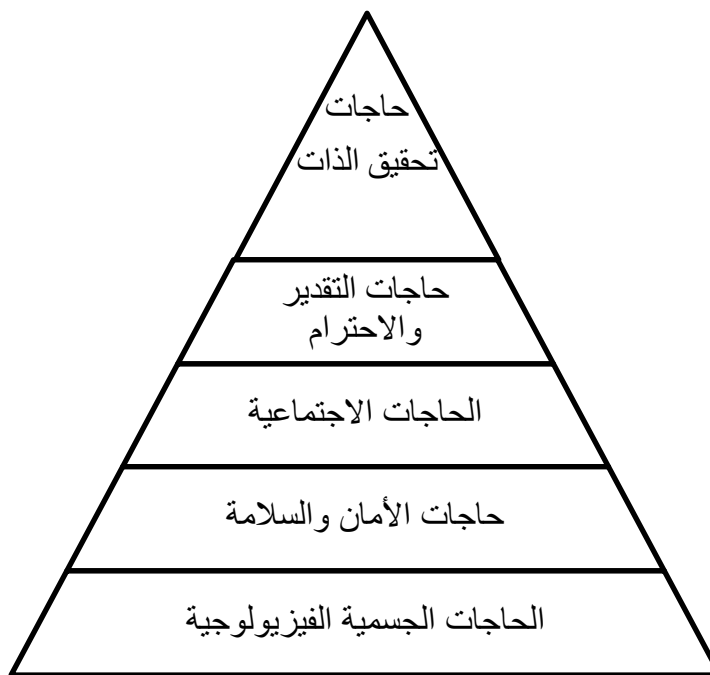
### نظرية سلم الحاجات ( براهم ماسلو)

تعرف هذه النظرية بإسم نظرية سلم الحاجات الإنسانية عند عالم النفس ماسلو تؤكد هذه النظرية التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في دوافعه المادية والإنسانية فقط، الأفراد الذي تتوفر عندهم الحاجات الخمس الموضحة في الشكل الأسفل يكون لديهم الرغبة في الكشف عن مهاراتهم وقدراتهم، كما يكون عندهم دافع للإنجاز وتميز وتطوير شخصيتهم وترقيتها من خلال تكوينهم وتطوير قدراتهم بالطريقة التي تمكن من إشباع هذه الحاجات كتوفير البرامج التكوينية المناسبة والنابعة عن الحاجة والضرورة الموضوعية والواقعية في العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 27.

<sup>2</sup> السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص 81.

<sup>3</sup> علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص 84.



شكل رقم (05): يوضح سلم الحاجات عند ماسلو

المصدر: علي غربي التنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، 2004، ص 84.

**النظريات الحديثة التي فسرت الاندماج الوظيفي:**

### 1- نظرية الانجاز لماكلياند:

"تركز هذه النظرية على أن الأفراد يختلفون في درجة انجاز الأهداف فهناك فئة من الأفراد يسعدون في تحقيق المهام التي يقومون بها، تعتمد هذه النظرية على ثلاث حاجات أساسية وهي:

- الحاجة إلى الانتماء.

- الحاجة إلى الانجاز.

- الحاجة إلى القوة.

حيث يؤكد ماكلياند أن الأفراد الذين يتميزون بالطموح والرغبة القوية هدفهم الوصول إلى مناصب وأكد على الاندماج الوظيفي حسب ماكلياند هو عامل نفسي والمتمثل في الطموح والبحث عن التميز بالدرجة الأولى، وكذلك لم تهمل العامل الاجتماعي من خلال الحاجة للقوة والحصول على مناصب سامية في المؤسسة وهناك عوامل أخرى للاندماج الوظيفي حسب ماكلياند<sup>1</sup>.

### 2- نظرية التوقع فكتور فروم:

ترى هذه النظرية التي أسسها فروم " أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للفوائد التي يتحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، نتيجة للأداء الذي يمارسه حيث أكد على ثلاث أسس وهي: الجهد، الأداء، الجزاء.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 172.

ومنه فالعامل الأساسي للاندماج الوظيفي حسب هذه النظرية هما العاملان النفسي والمادي في نفس الوقت والمتمثل في توقع العامل جزاء من أدائه لعمله وهي المكافأة المادية والنفسية ما يجعله يسعى للاندماج داخل جماعة العمل لتحقيق أهدافه من خلال بدل الجهد المطلوب المظفر بالمكافآت المتوقعة.<sup>1</sup>

### 3/ خصائص ومميزات الاندماج الوظيفي:

- "يشير إلى جملة من السلوكيات الدالة على قبول العامل لما يتلقاه من رب العمل، كما يعبر عن مستوى الاشباع الذي ينتج عن درجة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله."<sup>2</sup>

- "كما يعتبر الاندماج الوظيفي هو بمثابة الطاقة الجسدية التي يبذلها الموظفون للاندماج في قيم المؤسسة وسلوكياتها."<sup>3</sup>

- "يوصف بأنه العاطفة والتعلق بالمؤسسة والفخر والرغبة في أن يكون المرء هو المتحدث باسم المؤسسة والداعي لها، وكذلك فهم أهدافها والعمل على تنفيذ استراتيجيتها والمحافظة على قيمها والكيفية التي يتوافق فيها الموظف مع التحفيز والرغبة في استثمار الجهد التقديري والذهاب إلى أبعد الحدود من ذلك."<sup>4</sup>

- "يصف الاندماج الوظيفي مستوى الحماس والتفاني والإخلاص الذي يشعر به الموظف اتجاه وظيفته والمؤسسة التي يعمل بها ويبدل الجهود المتميزة لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها وتقدمها واستثمارها والمشاركة الفعالة التي تحدد محفزات الاندماج داخل نفسية الموظف."<sup>5</sup>

### 4/ أهمية الاندماج الوظيفي

#### 1- بالنسبة للعامل:

- "للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن المادي والمعنوي للعامل، فمن خلاله يحاول الفرد العامل تحقيق أهدافه وإشباع رغباته وحاجته وثبات العامل في عمل واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظومة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة وبالتالي فهو لا يجعله ينتقل ويبحث عن التكيف والتلاؤم لأنه موجود."<sup>6</sup>

- "ميل الموظف المندمج إلى أن يكون أكثر إنتاجية وأكثر تميزاً ويهتم بعمله والأداء والانجازات بالمؤسسة، ويشعر بأن الجهود التي يبذلها لها تأثير في جودة عمل المؤسسة وأنه يعمل لأجل المؤسسة أكثر من مجرد الحصول على راتب، وإيمانه بالمؤسسة التي يعمل بها، مع رغبته بالعمل لجعل الأشياء

<sup>1</sup> محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 122 .

<sup>2</sup> باسل البستاني: ديناميكية التفاعل الاقتصادي والثقافي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 73 .  
<sup>3</sup> مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 146 .

<sup>4</sup> محمد شحاته ربيع: علم النفس الصناعي والمدني، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة، ص 211 .

<sup>5</sup> مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع نفسه، ص 152 .

<sup>6</sup> عبد الرحمن عيسوي: الكفاءة الانتاجية، دار الرافدين، ط2، بيروت، لبنان، 1990، ص 101 .

أفضل ويكون متعاوناً ومحترماً لزملائه ومسؤوليته، وله موقف إيجابي اتجاه المؤسسة ويعتز ويفتخر بها مع اعتقاده الجازم بجودة منتجات وخدمات المؤسسة.<sup>1</sup>

- "الموظف المندمج يؤدي عمله على أكمل وجه ويقدم أفضل ما عنده ويعمل بنشاط ويهتم بكل صغيرة وكبيرة في محيط عمله"<sup>2</sup>.

## 2- بالنسبة لجماعة العمل:

- "هي من مزايا اندماج العامل في وظيفته، لأنه يكتسب سلوكيات جديدة تتمتع بها جماعة العمل، وكذلك اكتساب أساليب عمل جديدة التي سيخضعون لها جماعة العمل، فاندماج أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابطها، وبالتالي دوام الانتماء والتلاحم فيما بينهم وتماسكهم بعملهم، ويرتفع مستوى التزامهم التنظيمي، فكلما انعدم الاندماج الوظيفي في المنظمة تعرض الموظف أو العامل وجماعته إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها ما يجعلها تتفكك، لهذا فبضمان بيئة سليمة للعمل تزداد روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين ما يضمن قدراً كافي من الاتصال بكافة أنواعه بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة."<sup>3</sup>

- "إن اندماج الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعها ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة ألا وهي بيئة العمل، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء لتحقيق رغبات ومتطلبات المنظمة، فهذه الأخيرة يجب عليها أن توعد لهم عوامل الشعور النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبل مهني"<sup>4</sup>.

## 5/ أهداف الاندماج الوظيفي

يحقق الاندماج الوظيفي في أي مؤسسة عدة أهداف وتمثل في نفس الوقت العناصر الضرورية والمساعدة على رفع مستوى إدماج الموظف في عمله والأبعاد الضرورية لتحقيق أهمها:

- تحقيق المساواة الاجتماعية: " بحيث يشارك الموظفون في اتخاذ القرار وتشجيعهم على العمل في فرق وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة."

- بث روح التعاون: "من خلال دفع الرغبة داخل الموظف نحو مساعدة زملائه والمشاركة من أجل تحسين سير العمل من خلال السلوك الحضاري ووعي الضمير، وذلك بدعم الأنشطة التعاونية وبث روح الفريق في العمل"<sup>5</sup>.

- الشعور بالانتماء: "نقصد به شعور الفرد بانتمائه لوظيفته وفريقه وللمنظمة، ويتحقق ذلك من خلال مراقبة الموظف من أجل التكيف فيه مع عوامل المتغيرات أخرى لبيئة العمل ووظيفته".

<sup>1</sup> فتحي محمد عيسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، دار الزهراء الأردن، 2010، ص 119 .

<sup>2</sup> عبد الرحمن عيسوي: مرجع نفسه، ص 113 .

<sup>3</sup> جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات، دار الدعوة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 169 .

<sup>4</sup> مرجع نفسه، ن ص

<sup>5</sup> مليكة عرعر: سوسيولوجية علاقات العمل، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015- 2004، ص 102 .

**تطوير الأداء:** "حيث يمنح للموظفين فرصة تحسين مهاراتهم واكتساب المعرفة للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، وذلك بفضل دورات التدريب والندوات وورشات العمل والمؤتمرات التي توفرها استراتيجية المنظمة المدعومة للاندماج الوظيفي"<sup>1</sup>.

**-المشاركة الفاعلة:** "تتضح من خلال فتح مجال لمساهمة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة والآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطوير المنظمة."<sup>2</sup>

**تحقيق الرضا الوظيفي:** "تمنح للموظفين الاستقلالية وتنويع المهام وتحديدها بدقة، وتوفير التغذية العكسية والتركيز على علاقات العمل، وعلى الربط بين هذه العناصر الخمسة التي تعتبر الأساس لتحقيق الرضا الوظيفي، كما يساعد في منح الأفراد القدرة على السيطرة على مجريات العمل والتقليل من ضغوطات العمل، وزيادة شعورهم بالرضا والاندماج، وبالتالي الوصول إلى التكيف والاستقرار في العمل."<sup>3</sup>

## 6/مظاهر الاندماج الوظيفي

يعد اندماج العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا مهما في فعالية أدائه وبالتالي الرفع في إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، تكمن أهم مظاهر ومؤشرات الاندماج الوظيفي فيما يلي:

### تماسك جماعة العمل:

"تعتبر المجموعات العمالية متطورة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات تتمثل في : جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، وجماع الإدارة والتي يمثلها المديرون ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاندماج الوظيفي."<sup>4</sup>

### -الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:

"يحقق الاندماج الوظيفي للفرد العامل الراحة النفسية والاحساس بالأمان الذي يعد من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئة عمله والاطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه، وتظهر أهمية حاجة الأمان عند ماسلو بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية في شعور العامل بالاطمئنان على استمرارية في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى العائلة والتأمين العيش الكريم لهم."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أحمد زكريا بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985، ص 81 .

<sup>2</sup> مرجع سابق، أحمد زكريا بدوي، ص 89.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010- 2009، ص 116.

<sup>4</sup> جابر عوض سيد حسن، العمل مع الجماعات، دار السلام، دط، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 135 .

<sup>5</sup> فرج عبد القادر طه، علم النفس الاجتماعي والتنظيمي، دار الرافين بيروت، لبنان، 1987، ص 102 .

## -المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

"إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال باشتراك العمال في وضع أهداف الجماعة وتحديدتها وفي رسم الخطط وتنفيذها، مع فسخ المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى الصراع وانخفاض مستوى الانتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من الاندماج"<sup>1</sup>.

"وحتى تتحقق هذه الأهداف يجب الاشتراك العمال والإطارات في المنظمة وإعداد الخطط عن طريق إيجاد جو من الحوار المستمر والفعال إذا على المنظمة أن تعتبر العامل كنوع من الشريك والمتعاون، له حق في إبداء رأيه في سير العملية الانتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد آلة تحرك من طرف الإدارة كما شاءت بل هو العضو الفعال في المنظمة وهذا ما يزيد من انتمائه وولائه لهذه المنظمة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> روجي مروج عبدات: تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة، دار سماء للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة دبي، 2010-2011، ص123 .

<sup>2</sup> هشام مصطفى الجمل: دور المزود البشرية في تمويل التنمية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص220 .

## خلاصة

من خلال الفصل الثالث الخاص بالمتغير الثاني وهو الاندماج الوظيفي حاولت التوسع قدر الإمكان لجمع أكبر كم ممكن من المعلومات العلمية المفيدة التي ساعدتني على فهم الموضوع وشرحه بصورة مفصلة وواضحة حيث يعتبر موضوع الاندماج الوظيفي موضوع بالغ الأهمية لأن تكيف الأفراد والموارد داخل المؤسسات يتحقق إلا بالاندماج الوظيفي.

# الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-مجالات الدراسة

2-منهج الدراسة

3-أدوات جمع البيانات

4-عينة الدراسة وطريق اختيارها

5-أساليب تحليل البيانات

**تمهيد**

بعد الانتهاء من الفصول النظرية من خلال جوانب أساليب التكوين ودورها في تنمية الاندماج الوظيفي في مؤسسة تربية الدواجن والأنعام سنحاول إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من أجل الوصول إلى نتائج حيث سنقوم بتقديم وصف عن مؤسسة تربية الدواجن والأنعام سكيكدة بالحروش وكذلك مجتمع الدراسة، لم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة ثم تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها بغية الوصول إلى نتائج.

## 1-مجالات الدراسة

يعد مجال الدراسة خطوة أساسية في البحث العلمي لأنها تساعد الباحث على تحديد الجوانب التي يمكن الباحث من خلالها توضيح نطاق بحثه بشكل دقيق وتشمل ما يلي:

### 1-1-المجال الجغرافي

يقصد بالمجال الجغرافي هو الحيز المكان الذي تم فيه إجراء البحث العلمي، وهو بالتحديد في هذه الدراسة الميداني أجري في"

### التعريف بالمؤسسة:

تم إنشاء الديوان القومي للأنعام ONAB في أبريل 1969 في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري صناعي وفي نوفمبر 1985 تم إنشاء وحدة الحروش لإنتاج الفيتامينات الموجهة لأغذية الأنعام، المؤسسة تابعة لإقليم بلدية الحروش التابعة لولاية سكيكدة تتموقع جغرافيا بمحاذاة الطريق الوطني رقم "03"، حيث تبعد عن مركز البلدية بـ 03 كلم وعن مركز الولاية بـ 30 كلم وهذا ما جعلها تكسب موقع استراتيجي وتتربع على مساحة اجمالية تبلغ 47875 م تغطي منشأتها 8113 م<sup>2</sup> وتتكون من العديد من الفروع وهي:

\***مصلحة الانتاج:** يتم فيها استلام ونقل المواد الأولية وتركيب وعمليات الخلط

\***مصلحة تسيير المخزون:** وفيه مخزون لتخزين المواد الأولية ومخزون لتخزين نهائي.

\***مصلحة رقابة الجودة:** تعمل هذه المصلحة على رقابة المواد الأولية والمنتجات النهائية على مخبر المؤسسة.

\***مصلحة الصيانة:** إصلاح ومتابعة الأعطال والمشاكل.

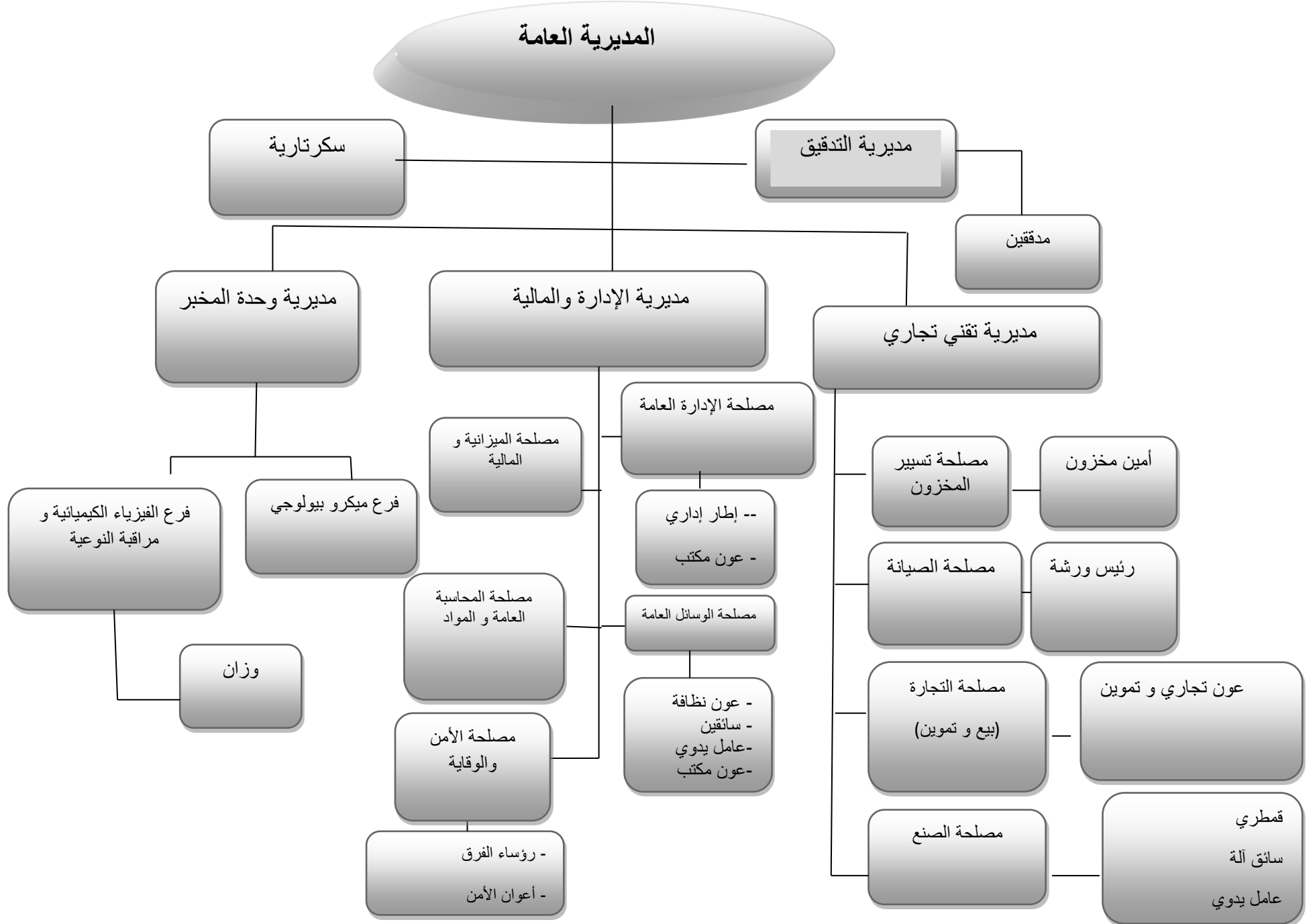
\***فرع المديرية العامة:** مكلفة بربط وتحريك مختلف الوظائف في الوحدة.

\***مصلحة المستخدمين:** وتنقسم إلى فروع فرع الموارد البشرية الذي أفادنا في دراستنا وأعطانا أساليب التكوين التي تكون داخل المؤسسة كما يهتم بتوظيف العمال وإمضاء عقود التشغيل وانضباط العمل وتسجيل غياباتهم والعطل السنوية..

تقوم هذه المصلحة في التكفل بمستلزمات العمل ومحافظة على صحتهم وذلك من خلال المركز الصحي خلال المؤسسة، كما تقوم بتعويض لعلاج والأدوية التي صرفها العمال.

\***مصلحة الوسائل العامة:** تختص بالمحافظة على نظافة المحيط والمؤسسة وتسيير والنقل والاختصاص في صيانة أملاك المؤسسة.

# الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريمكس- شرق - الحروش



## 3-1-المجال البشري:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال المهنيين داخل المؤسسة بجميع أصنافهم وجميع مستوياتهم في مؤسسة سموميك ONAB توتريبيسيون

حيث يتكون من [ " مديرين، رؤساء المصالح، سكرتارية، عمال الصيانة، الحراس، سائقين، عمال يدوين، رؤساء ورشات الإنتاج]".

## 2-1-المجال الزمني:

وهو الزمن الذي يستغرق فيه الباحث في قيامه بالدراسة منذ نزوله وقبوله إلى انتهائه.

شمل تحضير البحث عدة مراحل أساسية، في إطار البحث عن أساليب التكوين ودورها في تنمية الاندماج الوظيفي لدى العاملين حيث تم اختياري للموضوع بتاريخ 9 نوفمبر 2023 ثم بعدها أخذت فترة في دراسة نظرية حول الموضوع والبحث عن المراجع والمصادر العلمية التي عالجت الموضوع وبعدها جاءت مرحلة أخذ نظرة والتعرف على المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة بتاريخ 20 جانفي 2024 ثم كان النزول إلى الميدان في فترة صعبة وحساسة نسبية ليا بتاريخ 30 أفريل إلى غاية 10 ماي حيث تم الموافقة من طرف مدير المؤسسة ونائبة المدير أيضا وبعدها إجراء مقابلات مع رؤساء المصالح ورؤساء مصلحة الموارد البشرية التي أعطتنا صورة واضحة وصورة عامة حول المؤسسة والانتهاه من تربص.

## 2/المنهج المستخدم

## أ. اللغة:

يفرض موضوع الدراسة اختيار نوع المنهج المناسب وهذا الاختيار هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية للنتائج المتحصل عليها، حيث عرفت قواميس اللغة العربية مثل: لسان العرب، القاموس المحيط، المعجم الوسيط كلمة المنهج على أنها مأخوذة من ( نهج )ومناهج بمعنى: الطريق الواضح وعزز هذا المعنى ما جاء في المعجم الوسيط: أن أصل كلمة المنهج هو نهج، ويقال: نهج فلان الأمر نهجا، أي أبانه ووضحه، ونهج الطريق: سلكه والنهج بسكون الهاء: سلك الطريق الواضح، أما ابن منظور في لسانه فقد أورد " :أنهج الطريق: وضح واستبان وصار نهجا واضحا، عنده بفتح الميم وكسرها هو النهج والمنهاج، أي التاريخ الواضح والمستقيم"<sup>1</sup>.

اصطلاحا: المنهج هو " أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة"<sup>2</sup>.

فالمنهج هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"<sup>3</sup>.

ومن خلال الموضوع الذين نحن بصدد دراسته " أساليب التكوين ودورها في تنمية الاندماج الوظيفي لدى العاملين "اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتبر من أكثر المناهج استخداما

<sup>1</sup> سعد سلمان المشهداني، 2019، ص 155 .

<sup>2</sup> محمد سرحان عي المحمودي، 2019، ص 35 .

<sup>3</sup> عامر مصباح، 2006، ص 23 .

في البحث العلمي، نظرا لما يتمتع به من شمولية ومرونة ومحاكاة للواقع وحقائقهم، وأيضا تطبيق المقارنات العلمية بين الظواهر بمختلف أنواعها.

عرف أيضا على " أنه: نوع من أنواع مناهج البحث العلمي يهتم بتبيان العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وفي حالة وجود هذه العلاقة يهتم بمعرفة نوع هذه العلاقة سالبة أو موجبة أو طردية أو عكسية.<sup>1</sup>

وكذلك يعرف المنهج الوصفي الارتباطي " هو منهج يتم من خلال تجميع المعلومات بطريقة واقعية وحقيقية إلى حد كبير، وقد يقوم الباحث العلمي بجمع المعلومات بالطريقة الكمية أو الكيفية، وذلك تبعا لمجال البحث العلمي الذي يقوم الباحث بدراسته.<sup>2</sup>

### 3- أدوات جمع البيانات

لكي يقوم الباحث بجمع المعلومات حول موضوع دراسته يجب عليه أن يستخدم بعض الأدوات والتقنيات البحثية، ففي بحثنا هذا تم استخدام الأدوات التالية:

#### 3-1- الوثائق والسجلات:

المصادر الأساسية للحصول على المادة العلمية وذلك من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة تحصلنا على بعض السجلات والوثائق للحصول على البيانات والمعلومات تمثلت في:

-الجانب التاريخي للمؤسسة

-العدد الإجمالي للموظفين

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة

حيث ساعدتنا هذه السجلات في أخذ صورة عامة وواضحة عن المؤسسة من واختيار نوع العينة المناسبة... الخ.

#### 3-2- الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها عبارة عن "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علم منظم ومخطط وهدف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان واحتياجاته".<sup>3</sup>

اعتمدنا في بحثنا على الملاحظة المباشرة وذلك من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة ثم ملاحظة سير الأمور والسلوكات السائدة في المؤسسة وكذا تعاملات العمال بجميع مستوياتهم مع بعضهم البعض وطبيعة التعامل بين المسؤولين والعمال وملاحظة بيئة العمل وأساليب التي يتكون بها العمال والوسائل وتجهيزات العمل الموارد التي تنتجها المؤسسة... الخ.

<sup>1</sup> موقع الكتروني <https://www.a/ho5ba.com/blog.php>

يوم 30/04/ 2024 على الساعة 21h00

<sup>2</sup> نفس المرجع

<sup>3</sup> محمد عبيدات أبو نصار، عقيلة مبيضين، 1999، ص73.

## 3-3-المقابلة:

وهي أداة من أدوات البحث والحصول على المعلومات والتفسير في عدة مجالات مثل استطلاعات الرأي، الصحافة، سياسة...

فالمقابلة حوار بين الباحث وصاحب الحالة المراد الحصول على معلومات منه أو تعبيراته عن آرائه واتجاهاته ومشاعره، ذلك لاختبار صحة فرض من الفروض، أو في الكشف عن أبعاد مشكلة أو إيجاد تفسير لنتائج معينة، وهي تسم بالمواجهة وجها لوجه، وهي أسلوب البحث المفضل في الحالات التي لا يتوفر لها أداة بحث أخرى<sup>1</sup>.

"قمنا بإجراء مقابلات حرة ومفتوحة مع بعض مسؤولين، حيث أجريت هذه المقابلة مع مسؤولين، مدير المؤسسة، مسؤولة مصلحة المديرية العامة ومسؤولة الموارد البشرية وضعنا أسئلة مختلفة حول أبعاد الموضوع.

مقابلة رقم (01): مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 2023/11/09 على الساعة 13h00 إلى 14h00 تم طرح عليها 14 سؤال.

مقابله رقم(02): مع مسؤولة مصلحة المديرية العامة سيدة بولوداني لمياء يوم 2024/05/10 على الساعة 10h00 إلى 11h00 وتم طرح عليها 15 سؤال.

## 3-4/الاستبيان:

**لغة:** "بمعنى ظهر واتضح، والشيء استوضحه وعرفه، الاستبيان انشيق من ظهر واتضح بين.

**اصطلاحا:** يعرفه أيونيل "بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق يهدف إليها البحث.

أداة لفظية بسيطة ومباشرة تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات العاملين واتجاهاتهم نحو موضوع معين ومن خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب والصياغة وما شابه ذلك."

عملنا هذه التقنية لهدف جمع المعلومات حول الموضوع المدروس أساليب التكوين ودورها في تنمية الاندماج الوظيفي للعاملين الذي يتطلب التعبير بغية جمع عدد من المعلومات من خلال الأبعاد المتمثلة في الندوات والمناقشات والولاء والانتماء والمشاركة الفعالة والزيارات الميدانية حيث قمنا بصياغة عبارات الاستبيان وتقديمها للأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظات حولها وإجراء بعدها اختبار تجريبي على الاستبيان عن طريق عرضها على المحكمين لإظهار الأسئلة الغامضة، وغير المفهومة وتصحيحها وخلصنا إلى صياغتها في شكلها النهائي، ويعتبر هذا الاستبيان أداة رئيسية من أدوات جمع البيانات فقد تم استعمالها لغرض الحصول على معلومات جديدة والتأكد من صحة الفرضيات البحث ومنح فرصة أكبر للمبحوثين للتفكير بعمق الأسئلة الموجهة لهم وقد قسمت الاستمارة إلى أربعة محاور كالتالي:

**المحور الأول:** المتعلق بالبيانات الشخصية يضم 06 أسئلة.

**المحور الثاني:** المتعلق بالفرضية الجزئية الأولى يضم 08 أسئلة.

<sup>1</sup> حاتم أبو زائدة، 2008، ص 155.

**المحور الثالث:** المتعلق بالفرضية الجزئية الثانية ويضم 08 أسئلة.

**المحور الرابع:** المتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة ويضم 08 أسئلة.

وبعدها أعطينا الاستمارة مجموعة من الأساتذة لتصحيحها كان **تصحيح الأول** من طرف الدكتور بروش عبد الله أستاذ محاضر في جامعة سكيكدة في قسم علم الاجتماع حيث تم تصحيحه للجانب الشكلي لي الاستمارة.

تصحيح الواجهة الأولى للاستمارة

-تعديل قسم العلوم الاجتماعية وليس " قسم علم الاجتماع"

-استمارة بحث حول موضوع

أساليب التكوين: دورها في تنمية الاندماج الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية O.N.A.P  
سكيكدة - الحروش - نموذج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

وتصحيح أيضا موسوعة أفضل أن تكون قصيرة كالتالي:

الرجاء منكم الإجابة عن هذه الأسئلة الخاصة بهذا الاستبيان وذلك بوضع علامات (X) في الخانة المناسبة، نعلمكم بأن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وشكرا

وأيضا ملاحظة أخرى قدمها وهي من الأفضل تنوع في الأسئلة مفتوحة ومغلقة.

**تصحيح الثاني:** للاستمارة كان من طرف الدكتور العريض وفاء أستاذة محاضرة " أ " بجامعة سكيكدة 1955 تم تصحيح ما يلي:

-تصحيح سؤال "08" من الأفضل أن تضاف عبارة

- إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم نقل هذه المعارف

-تصحيح سؤال (11) أيضا بإعادة صياغته: إذا كانت الإجابة بنعم

-سؤال(30) يحتاج إلى إعادة توضيح وصياغة.

**تصحيح الثالث** كان من طرف البروفيسور هشام بوبكر

-تصحيح سؤال(14) في المحور الثاني على النحو التالي:

-هل يتبادلون الآراء حول قضايا العمل عند القيام بعمليات التكوين؟

-تصحیح جميع أسئلة المحور الثالث الخاصة بالفرضية الثانية وإعادة صياغتها.

24-هل تعتمد مؤسستك على الزيارات الميدانية في مؤسستك؟

نعم  لا

25-إذا كانت الإجابة بنعم هل تساعد هذه الزيارات في زيادة الروح المعنوية للعاملين؟

نعم  لا

26-هل تكوين العمال أثناء العمل يزيد من مستوى اندماجهم للعمل؟

نعم  لا

27-هل يساهم القائمون بالعملية التكوينية على ربط المعلومات النظرية بالواقع التطبيقي؟

نعم  لا

28-على تنمية المهارات التطبيقية عند القيام بالعملية التكوينية يزيد من مستوى إنجاز المهام؟

نعم  لا

29-هل الزيارات الميدانية المتكررة أثناء عملية التكوين يزيد من الاهتمام بالعمل؟

نعم  لا

30-هل الزيارات الميدانية لمؤسسة مماثلة تساهم في تحقيق أهداف مؤسسة؟

نعم  لا

31-هل تثبيت المعارف أثناء العملية التكوينية لدى العمل يزيد من رضاهم الوظيفي؟

نعم  لا

#### 4-عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

يعد اختيار العينة الممثلة للمجتمع المبحوث من أصعب الأمور التي تواجه الباحثين فأول شرط لنجاح اختيار هو ضرورة تمثيلها لكل حالات مجتمع المبحوث فالعينات تمثل مجتمع البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث التي تكون موضوع مشكلة البحث، وهي مجموعة عناصر لها خاصية وعدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى وبما أن عدد العمال داخل المؤسسة عدد صغير "60" عامل بكامل المؤسسة فاخترنا العينة القصدية باعتبارها هي الأنسب لأننا قصد دراسة موضوع على جميع العمال بجميع أصنافهم ومستوياتهم داخل المؤسسات " ONAP توترت يسيون."

تعرف العينة القصدية أو القصدية على أنها نوع من الاختيار المقصود حيث يعتمد الباحث أن تكون العينة من وحدات يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً<sup>1</sup>.

أو هي عينة يتم اختيارها على أساس من الخبرة السابقة، فقد يلاحظ الباحث من الدراسات السابقة أن مجموعة من المفردات يتمثل فيها من خصائص ما يجعل نتائجها من نتائج المجتمع ككل.

### 5-أساليب تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة الراهنة على أسلوب التحليل الكمي الذي يعرف ويعتمد على القيام بالبحث بشكل علمي من خلال استخدام الاحصاءات والاستبيانات والبيانات واستخدمنا نحن في هذا الأسلوب الكمي ما يلي:

-عرض البيانات في الجداول البسيطة

-استخدام التكرارات

-استخدام النسب المئوية لتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة حيث تحسب النسبة المئوية على النحو التالي:

التكرار /مجموعة التكرارات = 100 × النسبة المئوية

<sup>1</sup> سعود بن ضحيان الضحيان، مجلة آلية الخدمة الاجتماعية للدراسة والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد العشرون، ص 446.

## الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات.

أولاً: تحليل وتفسير البيانات في ظل فرضيات الدراسة.

1.1. تحليل وتفسير البيانات الديمغرافية.

2.1. تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.

3.1. تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.

4.1. تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة.

ثانياً: تحليل وتفسير البيانات في ظل الدراسات السابقة.

ثالثاً: النتائج الجزئية للدراسة.

رابعاً: النتيجة العامة للدراسة.

خامساً: خاتمة.

سادساً: قائمة المراجع.

سابعاً: الملاحق.

أولاً: تحليل وتفسير البيانات في ظل فرضيات الدراسة.

### 1.1. تحليل وتفسير البيانات الديمغرافية.

الجدول رقم (01): يوضح جنس المبحوثين.

النسبة المئوية.	التكرار	الجنس
71,6%	43	ذكر
28,3%	17	أنثى
99,9%	60	المجموع

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان نسبة الذكور هي أعلى نسبة وتقدر بـ 71,6%، ثم تليها نسبة الاناث والتي قدرت بـ 28,3%، وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة بحيث يتطلب الجنس الذكوري أكثر من الإناث، كما نجد الاناث تتهرب من الأعمال الصعبة، حيث نجد هذا المتغير يتفق مع الدراسات السابقة في أن نسبة الذكور أكبر وهذا يرجع الى امتناع بعض الموظفين عن المشاركة في الدورات التكوينية التي تبرمج وتنظم خارج المؤسسة والى بعض الأسباب العائلية.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع الفئات العمرية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
00%	00	اقل من 25 سنة.
15%	09	من 25 الى 34 سنة
40%	24	من 35 الى 44 سنة
38,3%	23	من 45 الى 54 سنة
6,6%	04	من 55 فما فوق
99,9%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية من 35 الى 44 سنة هي أعلى نسبة والتي تمثل 40% ثم تليها الفئة العمرية من 45 الى 54 سنة بنسبة 38,3%، ثم تليها الفئة العمرية من 25 الى 34 سنة بنسبة 15% وتليها فئة من 55 فما فوق بنسبة 6,6%، وآخر نسبة هي للفئة العمرية أقل من 25 سنة حيث لا يوجد أي عامل أقل من 25 سنة، وتعود فئة 35-45 سنة هي أعلى نسبة لأن هذه الفئة تتميز بالحيوية في العمل

والقدرة على اكتساب مهارات جديدة متعلقة بمجال العمل، والقدرة على الابداع من توفرت لها الظروف الجيدة.

### الجدول رقم (03): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين.

النسبة المئوية.	التكرار	المستوى التعليمي
18,3%	11	ابتدائي
15%	09	متوسط
21,6%	13	ثانوي
45%	27	جامعي
99,9%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المعيين هي أكبر نسبة وقدرت بـ 45% ثم تليها الثانوي بنسبة 21,6% ثم الابتدائي بنسبة 18,3% وآخر نسبة المتوسط بنسبة 15%.

يرجع ارتفاع نسبة الجامعيين على أن المؤسسة تركز في عملية التوظيف على حاملي الشهادات الجامعية ويمكن القول أن الاستثمار في الموظفين ذوي الشهادات الجامعية عن طريق تكوينهم هذا يؤدي الى تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم وبالتالي يتحسن ادائهم.

### الجدول رقم (04): يوضح الحالة العائلية للمبحوثين.

النسبة المئوية.	التكرار	الحالة العائلية
25%	15	أعزب
75%	45	متزوج
00%	00	مطلق
00%	00	أرمل
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين حالتهم العائلية متزوج ما يعادل نسبة 75% وتليها نسبة العزب المقدر بـ 25% وانعدام حالة الطلاق والأرامل، وهذا راجع للاستقرار المهني والاجتماعي لدى العامل، كذلك قلة دوران العمل.

## الجدول رقم (05): يوضح الرتب الوظيفية لدى العمال.

الرتب الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية.
إطار	27	45%
عون تحكم	18	30%
عون تنفيذ	15	25%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الاطار اعلى نسبة تقدر بـ 45% تليها نسبة أعوان تحكم بنسبة 30% وبعدها آخر نسبة تقدر بـ 25% وهذا راجع للمكانة واستقطاب المؤسسة لأصحاب الشهادات والكفاءة واعتماد المؤسسة على سياسة فرق العمل في ادارة وتسيير مصالحها.

## الجدول رقم (06): يوضح الأصول الجغرافية.

الأصول الجغرافية	التكرار	النسبة المئوية.
حضرية	32	53,3%
ريفية	13	21,6%
شبه حضري	15	25%
المجموع	60	99,9%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الساكنين في الحضر أكبر نسبة حيث قدرت بـ 53,3% وتليها سكان شبه حضري بنسبة 25% وبعدها سكان الريف بنسبة 21,6%، وهذا راجع الى الموقع الاستراتيجي للمؤسسة وقرب السكان لها، وتوفير وسائل النقل لعمالها.

## 2.1. تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.

## الجدول رقم (07): يوضح نقل المعارف في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
فيما بين العمال	32	53,3%
بين المشرفين عن العمال	15	25%
من المسؤولين عن العمال	13	21,6%
المجموع	60	99,9%

نلاحظ من خلال الجدول أن نقل المعارف فيما بين العمال أكبر نسبة تقدر بـ 53,3% تليها نسبة 25% وآخر نسبة هي التي تكون من المسؤولين عن العمل بنسبة 21,6%، وهذا راجع للعلاقة الجيدة بين العمال أثناء عملهم وفي فترة تكوينهم.

## الجدول رقم (08): يوضح قياس الآراء بين العمال ومستوى تعاونهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	52	86,6%
لا	08	13,3%
المجموع	60	99,9%

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 86,6% من المبحوثين أجابوا بـ "نعم"، وتليها نسبة 13,3% للمبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" وهذا راجع الى أن أسلوب المناقشات في عملية التكوين ساهم في خلق روح تبادل الرأي والتعاون بين العمال.

## الجدول رقم (09): يوضح نقل الخبرات بين العمال وزيادة المبادرة فيما بينهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	57	95%
لا	03	5%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 95% من المبحوثين أجابوا بـ"نعم" على أن نقل الخبرات بين العمال يزيد المبادرة فيما بينهم وتليها نسبة 5% من المبحوثين الذين أجابوا بـ"لا"؛ والنسبة الكبيرة تؤكد على أن الاحتكاك والتعاون بين العمال يساهم في خلق زيادة المبادرة لديهم.

#### الجدول رقم (10): يوضح نقل المعلومات بين العمال يزيد في اهتمامهم بالعمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	53	88,3%
لا	07	11,6%
المجموع	60	99,9%

يوضح الجدول ان نسبة 88,3% من المبحوثين أجابوا بـ"نعم" وتليها نسبة 11,6% من المبحوثين الذين أجابوا بـ"لا"، وهذا ما يدل على أن كل ما توفر المؤسسة ويكون اندماج بين العمال، هذا ما يزيد ويحفز العمال على اهتمامهم بالعمل.

#### الجدول رقم (11): يوضح تنمية قدرات العمال يزيد من مستوى انجازهم للمهام.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	54	90%
لا	06	10%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90% من المبحوثين أجابوا بـ"نعم"، تليها نسبة 10% من العمال الذين أجابوا بـ"لا"، وعليه نجد ان تنمية قدراتهم تزيد من مستوى انجازهم للمهام بالعمل، وهذا راجع الى المؤسسة التي تنمي قدراتهم من خلال تكوينهم وتنويع طرق التكوين وتحفيزهم على انجاز مهام المؤسسة وتحقيق أهدافها.

## الجدول رقم (12): يوضح تبادل الخبرات والمعارف بين العمال اثناء العملية التكوينية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	45	%75
لا	15	%25
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 75% من المبحوثين أجابوا بـ"نعم"، تليها نسبة 25% من المبحوثين أجابوا بـ"لا"، وجود نسبة كبيرة من المبحوثين أجابوا بـ"نعم" على أنهم يتبادلون المعارف والخبرات أثناء العملية التكوينية، هذا ما يدل على نجاح أسلوب المناقشات أثناء عملية تكوينية ووجود اندماج وتضامن بين العمال.

## الجدول رقم (13): يوضح المناقشات أثناء العملية التكوينية تزيد من ارتباط الأفراد بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	47	%78,3
لا	13	%21,7
المجموع	60	%100

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 78,3% من المبحوثين أجابوا بـ"نعم"، وتليها نسبة 21,7% من المبحوثين أجابوا بـ"لا"؛ هذا يدل على نجاح أسلوب المناقشات أثناء التكوين، ووجود اندماج وظيفي بين العمال.

## الجدول رقم (14): يوضح تعاون العمال كفريق يساهم في تحقيق روح التضامن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	54	%90
لا	06	%10
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ"نعم" تقدر بـ 90%، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ"لا" تقدر بـ 10%، هذا ما بين على وجود اندماج للعمال داخل المؤسسة ووجود ثقة متبادلة بين العمال، وما يخلق بناء علاقات متينة بين العمال وزيادة التضامن والاندماج بينهم.

### 3.1. تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.

#### الجدول رقم (15) يوضح اعتماد المؤسسة على أسلوب المحاكاة أثناء التكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	32	53,3%
لا	28	46,7%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ"نعم" بنسبة تقدر بـ 53,3%، وبعدها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ"لا" تقدر بـ 46,7%، هذا ما يدل على تنوع أساليب التكوين داخل المؤسسة أثناء تكوينها للعمال هذا ما يجعلهم أكثر التزاما ومواظبة في عملهم.

#### الجدول رقم (16): يوضح مساهمة أسلوب المحاكاة في تحفيز العمال أثناء تكوينهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	39	65%
لا	21	35%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تقدر بـ 65% للمبحوثين الذين أقرروا بأن أسلوب المحاكاة يساهم في تحفيزهم للعمل أثناء التكوين وتليها نسبة 35% للمبحوثين الذين أجابوا بـ"لا" وهذا ما يبين تنوع المؤسسة في أساليب تقليدية وحديثة لعمالها تنعكس على مختلف الفئات، هذا ما يدفعهم ويحفزهم على زيادة العمل والمبادرة والإبداع.

الجدول رقم (17): يوضح اعتماد المؤسسة على وضع نماذج توضيحية للعمال أثناء تكوينهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	33	55%
لا	27	45%
المجموع	60	100%

لقد صرح 55% من أفراد العينة بأن المؤسسة تعتمد على وضع نماذج توضيحية للعمال أثناء تكوينهم هذا ما يوضح اهتمام المؤسسة بالعمال من أجل تكوينهم تكوين فعال، مثل اعتمادها على الندوات والمؤتمرات هذا بغرض توضيح سير العمل وجعلهم أكثر اندماجا للمؤسسة، وتليها نسبة 45% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم اعتماد المؤسسة على هذا الأسلوب.

الجدول رقم (18): يوضح مساهمة المشرف في التكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	33	81,7%
لا	27	18,3%
المجموع	60	100%

تشير نتائج الجدول رقم (18) المتعلق بمساهمة المشرف في التكوين الى أن نسبة أفراد المبحوثين الذين كانت اجابتهم بـ "نعم" والمقدرة بـ 81,7% هذا ما يدل على اهتمام المشرف بالعمال والدور الجيد الذي يلعبه والخبرة التي يتحلى بها هذا ما يحقق الراحة النفسية للعمال، وتليها نسبة 18,3% من المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" أن المشرف لا يساهم في التكوين وهذا راجع الى عدم تكوينهم او عدم اشرافه عليهم أثناء تكوينهم.

**الجدول رقم (19): يبين توجيه العاملين من طرف المشرف أثناء تكوينهم يجعلهم أكثر قابلية للعمل.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	51	85%
لا	09	15%
المجموع	60	100%

تشير نتائج الجدول رقم (19) أن أغلب المبحوثين كانت اجابتهم بـ "نعم" بنسبة تقدر بـ85% ان توجيههم من طرف المشرف أثناء تكوينهم يجعلهم أكثر قابلية للعمل وهذا راجع الى الدور الجيد للمشرف واكتسابه الخبر الكبيرة في مجال عمله، وتقديمه للعمال الدعم والتوجيه ما يحقق لهم اندماج وراحة نفسية واستقرار في المؤسسة تليها نسبة ضئيلة للمبحوثين الذين اجابوا بـ "لا" بنسبة تقدر بـ15% وهذا يعني أن توجيه المشرف لهم أثناء التكوين لا يجعلهم أكثر قابلية، وهذا راجع الى عدم شعورهم بالراحة او عدم تقبلهم للأوامر.

**الجدول رقم (20): يوضح اعتماد المؤسسة على أساليب تقليدية بسيطة تساهم في خلق الراحة النفسية للمبحوثين.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	41	86,3%
لا	19	31,7%
المجموع	60	100%

تبين نتائج الجدول رقم (20) أن أكثر من نصف المبحوثين بنسبة تقدر بـ 68,3% يرون أن الأساليب التقليدية البسيطة تساهم في خلق الراحة النفسية لهم وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بالعمال وخلق الراحة والأمان للمبحوثين وتقليل التوتر والقلق والابتعاد على التعقيد من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق الاندماج الوظيفي للعمال، أما الفئة الثانية من المبحوثين تقدر بنسبة 31,7% يرون أن الأساليب التقليدية البسيطة لا تساهم في خلق الراحة النفسية لديهم وهذا راجع الى مستواهم العالي وتحكمهم في التكنولوجيا وتطورها.

**الجدول رقم (21): يوضح تطور مهارات العمال أثناء فترة تكوينهم يساهم في تحسين أدائهم.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	49	81,7%
لا	11	18,3%
المجموع	60	

تشير نتائج الجدول رقم (21) المتعلقة بتطور مهارات العمال أثناء فترة تكوينهم يساهم في تحسين أدائهم أن نسبة أفراد المبحوثين الذين كانت اجابتهم بـ "نعم" والمقدرة بـ 81,7% هذا ما يدل على نجاح العملية التكوينية مما يسهل عليهم أداء مهامهم اليومية بكل سلاسة وفي وقت أقل من ذي قبل، وهذا ما يشعرهم بالرضا الوظيفي والولاء أكثر للمؤسسة، أما نسبة 18,3% صرحوا بأن تطوير مهارات العمال أثناء فترة تكوينهم لا تساهم في تحسين أدائهم وهذا راجع الى عدم تكوينهم واكتسابهم الجيد للمهارات أثناء الدورات التكوينية وهذا ما ينعكس سلبا عليهم وعلى المؤسسة.

**الجدول رقم (22): يوضح تكيف العمال مع تطورات بيئة العمل يساهم في تحقيق الأمن الوظيفي لديهم.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	50	83,3%
لا	10	16,7%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83,3% من المبحوثين الذين كانت اجابتهم بـ "نعم" أن تكيفهم مع تطورات بيئة العمل يحقق لهم الأمن الوظيفي وهذا راجع الى رضاهم الوظيفي، وشعورهم بالراحة في أداء المهام اليومية وشعورهم بالثقة وولائهم للمؤسسة كل هذا يخلق لديهم الأمن الوظيفي، تليها نسبة 16,7% من المبحوثين الذين صرحوا أن تكيفهم مع تطورات المؤسسة لا يحقق الأمن الوظيفي لديهم هذا راجع لعدم شعورهم بالاستقرار وعدم الولاء الى المؤسسة.

**الجدول رقم (23): يبين تكوين العمال على التعاون مع الزملاء يزيد من روح المسؤولية والمواظبة لديهم.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	53	88,3%
لا	07	11,7%
المجموع	60	100%

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 88,3% من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" على أن تكوينهم على التعاون مع الزملاء يزيد من روح المسؤولية والمواظبة، وهذا من خلال تعزيز الانتماء للفريق وتحفيزهم للعمل داخل الجماعة فعندما يشعر العمال بالانتماء للفريق وبأهمية دورهم في تحقيق الأهداف، يصبحون أكثر استعداداً للتعاون مع زملائهم وتبادل المسؤوليات مما يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام والمواظبة في أداء العمل، تليها نسبة 11,7% من المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" أن تكوين العمال على التعاون مع الزملاء لا يزيد من روح المسؤولية والمواظبة وهذا راجع عدم تحفيزهم للعمل داخل الجماعة.

**4.1. تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة.**

**الجدول رقم (24): يوضح اعتماد المؤسسة على الزيارات الميدانية في العملية التكوينية.**

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" قدرت بـ 53,3% ثم تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" قدرت بـ 46,7% ويرجع ذلك لسبب ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم على حرص المؤسسة على التنوع في أساليب التكوين أثناء دورات ومن أجل اتاحت الفرصة للمبحوثين في التعلم والتفاعل مع البيئة خارج المؤسسة واكتساب مهارات ومعارف جديدة، هذا ما يحقق الاندماج الوظيفي لديهم.

**الجدول رقم (25): يوضح مساهمة الزيارات الميدانية في زيادة الروح المعنوية للعاملين.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	35	58,3%
لا	25	41,7%
المجموع	60	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 58,3% من المبحوثين كانت اجابتهم بـ "نعم" ويعني هذا ان الزيارات الميدانية تساهم في زيادة الروح المعنوية للعاملين، ثم تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" قدرت بـ 41,7% ويرجع ذلك الى ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم وهذا الأثر الايجابي لزيارات الميدانية على نفسية المبحوثين مما يساعد في زيادة الأداء لدى العاملين وهذا ما يحقق اندماج وظيفي لهم.

### الجدول رقم (26): يوضح تكوين العمال أثناء العمل يزيد من مستوى اندماجهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	53	88,3%
لا	07	11,7%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين كانت اجابتهم بـ "نعم" بنسبة تقدر بـ 88,3% وتليها نسبة تقدر بـ 11,7% للمبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" والسبب الذي جعل نسبة المبحوثين الذين كانت اجابتهم بنعم أكثر هو فهمهم لثقافة المؤسسة والتعاون في بيئة العمل مع الزملاء وتبادل الآراء والمعارف مما يجعلهم يشعرون بالانتماء والاندماج الى المؤسسة، أما نسبة 11,7% من الذين كانت اجابتهم بأن التكوين أثناء العمل لا يزيد من مستوى اندماجهم هذا ما يدل على عدم شعورهم بالارتياح وعدم تعاونهم واندماجهم داخل المؤسسة.

### الجدول رقم (27): يوضح القائمون بالعملية التكوينية على ربط المعلومات النظرية بالواقع

#### التطبيقي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	45	75%
لا	15	25%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27 أن نسبة المبحوثين التي كانت اجابتهم بـ "نعم" نسبة تقدر بـ 75% تليها نسبة تقدر بـ 25% للمبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" ويرجع سبب ذلك أن نسبة كبيرة للمبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" هذا للاهتمام الجيد للمؤسسة بالعمال لتسهيل المهام وأيضا طبيعة العمل داخل المؤسسة تحتاج الى تقنيات وأعمال تطبيقية أكثر من الأشياء النظرية، والمبحوثين الذين كانت اجابتهم بـ "لا" يرجع هذا أنهم

تلقوا تكوين نظري فقط وقد نرجعه الى صيغة أعمالهم التي لا تتعدى في اعداد التقارير أو أشياء بسيطة لا تحتاج تطبيقي.

**الجدول رقم (28): يوضح الاعتماد على المهارات التطبيقية عند القيام بالعملية التكوينية يزيد من مستوى انجازهم للمهام.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	48	80%
لا	12	20%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول اعلاه نرى أن نسبة 80% من المبحوثين يصرحون الاعتماد على المهارات التطبيقية عند القيام بالعملية التكوينية يزيد من مستوى انجازهم وهذا بسبب الدور الجيد للمهارات التطبيقية لأنها تسمح للعمال التكيف مع التحديات وحل المشاكل على الفور أثناء العمل وفي وقت قياسي هذا ما يساعد في زيادة الأداء وانجاز المهام التي توكل اليهم، أما نسبة 20% من المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" يرجع الى عدم اكتسابهم وتوجيههم الجيد للمهارات التطبيقية أثناء تكوينهم هذا ما لا يسمح لهم بزيادة في انجاز مهامهم.

**الجدول رقم (29): يوضح الزيارات المتكررة أثناء العملية التكوينية يزيد من الاهتمام.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	54	90%
لا	06	10%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90% من المبحوثين كانت اجابتهم بـ "نعم" وهذا يرجع الى يزيد في مستوى خبرتهم واكتسابهم لمعارف ومهارات نظرية وتطبيقية جديدة مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة وهذا ما يدفعهم لزيادة الاهتمام بالعمل، أما نسبة 10% من المبحوثين الذين كانت اجابتهم بـ "لا" ربما تشعرهم الزيارات المتكررة بالتعب والإرهاق مما يجعلهم أقل اهتماما بالعمل.

**الجدول رقم (30): يوضح الزيارات الميدانية للمؤسسة المماثلة يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	46	76,6%
لا	14	29,3%
المجموع	60	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 76,6% من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" هذا راجع لاكتساب المبحوثين فرص للتعليم واكتساب تجارب لتلك المؤسسة والتطبيق مؤسسة آخر الاستراتيجيات الفعالة والناجحة والجديدة وبناء الأفراد لشبكات العلاقات وتوسيع دائرة الاتصال مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة وتحقيق نسبة نجاح عالية، أما نسبة 23,3% من المبحوثين أجابة بـ "لا" بسبب عدم ارتباطهم بمؤسسة أخرى ويقرون بخلق تنافس بين العمال مما يخلق هذا التنافس مشاكل ونزاعات بين المؤسسات.

**الجدول رقم (31): يوضح تثبيت المعارف أثناء عملية التكوين لدى العمال يزيد من رضاهم الوظيفي.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	52	86,6%
لا	08	13,3%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين كانت اجابتهم بـ "نعم" بنسبة 86,6% هذا ما يبين اكتسابهم خلال التكوين الى تحسين الفرص الوظيفية والمسارات المهنية للعمال، مما يزيد من رضاهم وتثبيت المعارف لعدة مرات أثناء عملية التكوين يجعل العمال يشعرون بأهمية دورهم وهذا ما يزيد من رضاهم الوظيفي وزيادة اندماجهم، أما نسبة 13,3% من المبحوثين أجابوا بـ "لا" هذا يرجع لشعورهم بالملل والتعب مما يؤدي الى عدم رضاهم الوظيفي.

ثانيا: تحليل وتفسير البيانات في ظل الدراسات السابقة.

الدراسة الوضعية (الراهنة)	الدراسات السابقة.				
	النتائج	البعد الزمني والمكاني	منهج	الباحث (ة)	رقم الدراسة
<p>دراسة "ميلاط صبرينة" التي كانت معنوية تتحدث عن موضوع التكوين المهني توصلت الى العديد من النتائج، فقد توافقت مع دراستنا وكشفت عن أهمية التكوين في المؤسسة، وهذه الدراسة لها علاقة بموضوع دراستنا من حيث كونها ساهمت في قيمة تطوير العنصر البشري ونحن في دراستنا حاولنا البرهنة على التكوين كيف ساهم في تحقيق الاندماج في المؤسسة وكيف يساهم التكوين في تحقيق فعالية تنظيمية.</p>	<p>-التكوين المهني له أهمية كبيرة في نجاح أي مؤسسة. -التكوين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. -يساهم التكوين في تحقيق الفعالية التنظيمية</p>	<p>المحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل سنة 2006/2007</p>	<p>تحليل موضوع المسح بالعينة</p>	<p>لميلاط صبرينة</p>	<p>01</p>
<p>دراسة "محمود بوقطف" الذي تحدث على التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء العمال توصلت دراسته الى العديد من النتائج، فقد توافقت مع دراستنا وكشفت عن أساليب التكوين لعب دورا كبير في تحسين أداء العمال، فهذه الدراسة لها علاقة كبيرة بموضوع دراستنا لأن كلاهما ساهم في الكشف عن تحسين أداء العمال داخل المؤسسة وكيف يساهم تحسين أدائهم في تحقيق الاندماج للعمال</p>	<p>-التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم. -استخراج أقصى ما لديهم من طاقات وتعميق خبراتهم من أجل تطور.</p>	<p>جامعة عباس لغزور خنشلة سنة 2013/2014</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>بوقطف محمود</p>	<p>02</p>

<p>دراسة الباحثة "بن عليّة زبيدة" والتي توصلت الى مجموعة من النتائج التي توافقت مع دراستنا، وكشفت عن نوعية البرامج التكوينية المقدمة تساهم في تنمية الموارد البشرية، لها علاقة بموضوع الدراسة من حيث كونها ساهمت في تنمية المورد البشري ونحن في دراستنا حاولنا البرهنة على اساليب تكوين ودورها في تنمية وتطور العاملين وتحقيق الاندماج الوظيفي لديهم.</p>	<p>-طبيعة ونوعية البرامج التكوينية والمقدمة تساهم في تنمية الموارد البشرية. -تساهم البرامج التكوينية في تحقيق الكفاية الانتاجية</p>	<p>المؤسسة الجامعية المسيية "تندال" 2014/2013</p>	<p>المنهج الوصفي</p>	<p>بن عليّة زبيدة</p>	<p>03</p>
<p>فدراسة "الباحث النعيمي" والتي توصلت الى جملة من النتائج فقد توافقت مع دراستنا وكشفت عن أثر سلبي لبعض المبحوثين أثناء تكوينهم، لها علاقة بموضوع الدراسة من حيث أن فئة صغيرة من المبحوثين صرحوا بالأثر السلبي لأساليب التكوين أنها لا تساهم في تطورهم.</p>	<p>-كان أثر تكوين على موظفي وزارة الصحة متوسطا. -كان مستوى مشكلات والعقبات التي واجهها الموظفين صعب تطبيق.</p>	<p>موظفي وزارة الصحة العراقية 2010/2009</p>	<p>المنهج وصفي تحليلي</p>	<p>الباحث النعيمي</p>	<p>04</p>

الدراسة الوضعية (الراهنة)		الدراسات السابقة				
		النتائج	البعد الزمني والمكاني	منهج	الباحث (ة)	رقم الدراسة
<p>الدراسة الباحثة "محمد عباس ديبون وآخرون" توصلت الى نتيجة عامة وهي أن البرامج التدريبية تؤثر على قدرة المورد البشري لتحقيق أداء متميز، لها علاقة بموضوع الدراسة من حيث كونها ساهمت في أن أساليب التكوين تؤثر على قدرة العمال لتحقيق أداء متميز عند تنوع في هذه الأساليب وهذا ما حاولنا البرهنة عليه في دراستنا</p> <p>المناهج المستخدمة في الدراسة هو الوصفي الارتباطي</p>	<p>البرامج التدريبية تؤثر على قدرة المورد البشري لتحقيق أداء متميز أثناء الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.</p>	<p>أفراد الضيافة الجوية العماني أخذت 3 عينات عينة الأفراد العاملين عينة للرؤساء الجويين 2008/2007 خاصة بالركاب</p>	<p>منهج الوصفي التحليلي</p>	<p>محمد عباس ديبون وآخرون</p>	<p>05</p>	
	<p>التدريب له تأثير واضح على أداء الموظفين مما ينعكس ذلك على مديري الموارد البشرية تكون النتيجة مقيدة لمديري الموارد البشرية وصناع القرار.</p>	<p>2012</p>	<p>المنهج النوعي</p>	<p>Aidh Nassazi</p>	<p>06</p>	
	<p>هناك مستوى من العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي للعاملين. فهم واقح الاندماج الوظيفي الذي قيس من خلال: -التحكم في الوظيفة. -معرفة ثقافة مؤسسة العمل داخل فريق</p>	<p>المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء ولاية الجلفة 2013/2012</p>	<p>وصفي تحليلي</p>	<p>محمد السعيد الجوال</p>	<p>07</p>	

08	مرزوق سارة بوعشة مبارك	المسح الشامل	مجمع عموري بسكرة 2016/2017	<p>-وجود علاقة ارتباطية معنوية بين التمكين واندماج الموظفين في المجتمع المبحوث.</p> <p>-وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على مستوى إدماجهم بوظائف في المجمع المبحوث.</p> <p>-عدم وضوح صورة لدى مسؤولين بالمجمع حول تمكين مع تخوفهم من سلب مناصبهم.</p>	<p>دراسة كل من "مرزوق سارة، بوعشة مبارك"، حيث توصلت دراستهما الى جملة من النتائج، وجود علاقة ارتباطية التكيف واندماج الموظفين وأثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي، فقد توافقت مع دراستنا وكشفت عن اهمية الاندماج الوظيفي للعمال داخل المؤسسة ودور التمكين في تحقيق الاندماج وهذا ما قمنا ببرهنته في دراستنا.</p>
الدراسات السابقة		الدراسة الوضعية (الراهنة)			
رقم الدراسة	09	الباحث (ة)	منهج	البعد الزمني والمكاني	النتائج
	عسلي نور الدين	الوصفي تحليلي	مستشفى الزهراوي بولاية مسيلة سنة 2017/2018	<p>-الاهتمام يحقق الاندماج للعاملين بواسطة برامج مدروسة مثل: تحسين ظروف العمل وتوفير الشروط مادية والمعنوية.</p> <p>-تعزيز أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية من خلال توفير كل الإمكانيات وتقديم التسهيلات.</p>	<p>المستخدوم في الدراسة هو الوصفي الارتباطي المنهج</p>

<p>دراسة " ناهد اسماعيل الحمداني، ريم السعيد علي الجميل" المعنونة بـ"دور الاندماج في رفع مستوى أداء الموظفين" والتي توصلت الى جملة من النتائج من بينها وجود علاقة ارتباطية بين الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي، فقد توافقت مع دراستنا وكشفت عن العلاقة الارتباطية الكبيرة بأن رضا العاملين داخل مؤسسة نيترسيون يساهم في اندماجهم وهذا ما يدل على العلاقة الارتباطية وما برهنا عليه في دراستنا.</p>	<p>-وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي. -تؤثر متغيرات الاندماج الوظيفي معنويا في تحقيق الرضا الوظيفي.</p>	<p>عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير والخنساء في محافظة نينوى بغداد سنة 2010/2011</p>	<p>الوصفي الارتباطي</p>	<p>ناهد إسماعيل الحمداني ريم السعيد علن الجميل</p>	<p>10</p>
<p>دراسة "نرمين سلمان خان" التي توصلت الى نتيجة عامة وهي هناك اندماج وصفي لدى العمال بنسبة متوسطة الى كبيرة وهذا ما توافق مع دراستنا وكشف عن نسبة الاندماج في المؤسسة، لها علاقة بموضوع الدراسة من حيث نسبة المتوسطة الى كبيرة عن اندماج العمال في المؤسسة.</p>	<p>-هناك اندماج وظيفي لدى موظفي المصارف الخاصة العاملة في دمشق بنسبة متوسطة إلى كبيرة. -إدارات المصاريف حاجات المكتئبة الندرية والمعنوية.</p>	<p>الجامعة الافتراضية السورية سوريا سنة 2011/2012</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>نرمين سلمان خان</p>	<p>11</p>
<p></p>	<p>-وجود علاقة إيجابية بين الاندماج الوظيفي العالي والهيكل التنظيمي. -وجود علاقة عكسية بين الاندماج الوظيفي العالي والهيكل التنظيمي الألي.</p>	<p>دراسة في المنطقة الصناعية في أتاتورك أزمير تركيا 2 أكتوبر 2012</p>	<p>/</p>	<p>/</p>	<p>12</p>

## تعقيب على مناقشة نتائج الدراسة في ظل الدراسات السابقة.

يبدو من خلال الجدول والذي يرتبط بمجموع الدراسات السابقة التي هيكلت هذه الدراسة أن أغلبية هذه الدراسات مشابهة الى حد كبير مع مضمون دراستنا، ورغم هذا التشابه إلا هناك عناصر اختلاف بينها وبين دراستنا الراهنة، لقد مكنتنا هذه الدراسة من تحديد معالم اشكاليتنا البحثية وبناء تصورنا على الموضوع استنادا الى بعض معطيات هذه الدراسة من حيث تساؤلاتها وفرضياتها ومناهجها وأدواتها البحثية وطبيعة العينة المعتمدة فيها، لقد ساعدتنا كل هذه الدراسات في التحديد الدقيق لأبعاد دراستنا.

رغم أن كل الدراسات ركزت على ظاهرة التكوين بشكل عام إلا أن الاضافة التي ساهمت بها دراستنا ركزت على أساليب التكوين كجزء من عملية التكوين ورغم هذا الاختلاف الطفيف إلا أننا نعتقد بوجود دراسات سابقة كانت سندا لبناء وتأثير موضوع دراستنا.

### ثالثا: النتائج الجزئية للدراسة:

بناء على البيانات التي تم جمعها من الميدان والتحليل الاحصائي، ومن خلال الجداول البسيطة والنسب المئوية يمكن أو نوجز النتائج فيما يلي:

#### 1. النتائج الجزئية المتعلقة بالفرضية الأولى:

بناء على ما تم تناوله في الفرضية الأولى التي مفادها : "هناك علاقة ارتباطية بين استخدام أسلوب المناقشات في عملية التكوين والتنمية وروح الانتماء عند العمال"،

حيث نجد أن نسبة 95% التي كانت اجابة المبحوثين على أن نقل الخبرات بين العمال يساهم في زيادة المبادرة فيما بينهم.

وأیضا نسبة 90% من اجابة المبحوثين على السؤال (14) تبين أن تعاون العمال كفريق يساهم في تحقيق روح التضامن بينهم، وأیضا الاجابة على السؤال (13) تؤكد على أن المناقشات أثناء العملية التكوينية تزيد من ارتباط الأفراد بالمؤسسة، وأیضا اجابة المبحوثين على السؤال (11) تؤكد على تنمية قدرات العمال يزيد من مستوى انجازهم للمهام.

ومن خلال هذه المعطيات نلاحظ أن أغلب اجابات المبحوثين كانت بـ "نعم"، وبالتالي يمكن القول تحقق الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الأولى التي تقر أن هناك علاقة ارتباطية بين استخدام أسلوب المناقشات في عملية التكوين والتنمية وروح الانتماء عند العمال.

## 2. النتائج الجزئية المتعلقة بالفرضية الثانية:

بناء على ماتم تناوله في الفرضية الثانية التي مفادها : "هناك علاقة ارتباطية بين استخدام أسلوب نمذجة السلوك في عملية التكوين وتنمية روح المواظبة عند العمال"، ومن خلال إجابة المبحوثين على أن تكوين العمال على التعاون مع الزملاء يزيد من روح المسؤولية والمواظبة لديهم وكانت الاجابة بنسبة تقدر بـ 88,3%، وإجابتهم بـ نعم في السؤال (19) بنسبة 85% أن توجيههم من طرف المشرف في العمل عند تكوينهم يساهم في اندماجهم، وأيضا اجابتهم في السؤال (22) بنسبة كبيرة تقدر بـ 83,3% أن تكوين العمال تكيفهم مع تطورات بيئة العمل يساهم في تحقيق الأمن الوظيفي لديهم وهذا ما يحقق تنمية روح المواظبة لدى العمال.

وعليه من خلال ما سبق يمكن القول يتحقق الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الأولى أن هناك علاقة ارتباطية بين استخدام أسلوب نمذجة السلوك في عملية التكوين وتنمية روح المواظبة عند العمال.

## 3. النتائج الجزئية المتعلقة بالفرضية الثالثة:

بناء على ما تم تناوله في الفرضية الثالثة التي مفادها: " هناك علاقة ارتباطية بين استخدام أسلوب الزيارات الميدانية في عملية التكوين وتنمية روح المشاركة في العمل".

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة نلاحظ أن الزيارات الميدانية المتكررة أثناء عملية التكوين يزيد من الاهتمام بالعمل بنسبة 90% حسب ما صرح به المبحوثين، ونسبة 88,3% من المبحوثين أكدوا أن تكوين العمال أثناء العمل يزيد من مستوى اندماجهم للعمل وأيضا اجابة المبحوثين بـ "نعم" على السؤال (30) بنسبة تقدر بـ 76,6% على أن الزيارات الميدانية لمؤسسة مماثلة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأيضا إجابة المبحوثين بـ "نعم" في السؤال (31) أن تثبيت المعارف أثناء عملية التكوين لدى العمال يزيد من رضاهم الوظيفي بنسبة تقدر بـ 86,6%.

ومن هنا يمكن القول يتحقق الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الثالثة أنه هناك علاقة ارتباطية بين استخدام أسلوب الزيارات الميدانية في عملية التكوين وتنمية روح المشاركة في العمل.

## رابعا: النتيجة العامة للدراسة:

تأسيسا لما سبق وبعد تحقق الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الأولى التي تقول أن هناك علاقة ارتباطية بين استخدام أسلوب المناقشات في عملية التكوين وتنمية روح الانتماء عند العمال، وأيضا تحقق الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أنه هناك علاقة ارتباطية بين استخدام أسلوب نمذجة

السلوك في عملية التكوين وتنمية روح المواظبة، كما ايضا اثبتت العلاقة الارتباطية بين استخدام أسلوب الزيارات الميدانية في عملية التكوين وتنمية روح المشاركة في العمل.

## خامسا: الخاتمة.

تأسيسا لما جاء في هذه الدراسة ببعديها النظري والتطبيقي والمعنونة بأساليب التكوين ودورها في تنمية الاندماج الوظيفي للعمال والتي خلصت الى جملة من النتائج أفضت الى تحقيق الفرضيات الجزئية الثلاثة بعد اختبارها ميدانيا من خلال التحقق الإمبريقي من خلال معطيات جمع البيانات من ميدان البحث، عن طريق أداة وهي الاستمارة، وأيضا تحقق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على العلاقة بين أساليب التكوين والاندمج الوظيفي لدى العمال.

وقد كشفت عن جوانب مهمة في هذا الموضوع وطرحه اشكالية محورية على مستوى المؤسسة المعاصرة وهي اشكالية أساليب التكوين، ورغم ما تم اثباته في هذه الدراسة من علاقة أساليب التكوين بالاندماج الوظيفي إلا أن هذا الموضوع مزال يحتاج الى دراسة أعمق، تكشف بعض الجوانب المهمة في هذه الدراسة وتزيد من دعمها وهذا ما ساهم في زيادة معرفتنا بهذا الموضوع لأن العلم يقوم على تراكم وتوسع، وهذا ما يزيد في تطوير طرح المعرفة ولذلك ندعو من جاء بعدنا الى تطوير اشكالية بحثية أخرى تنزع اللبس عن بعض جوانب الموضوع وتساهم في بناء اشكالية جديدة ترتبط بهذا الموضوع المهم.

## سادسا: قائمة المراجع.

- (1) بن هادية علي وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1951.
- (2) ابن المنظور، لسان العرب، المجلد6، المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2019.
- (3) كشرود عمار الطيب، معجم المصطلحات، علم النفس الصناعي والتنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، ط2، بيروت، لبنان.
- (4) أبو النصر مدحت محمد، ادارة العلمية التدريبيه، دار النجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ط1.
- (5) العيساوي عبد الرحمن محمد، الكفاءة الانتاجية، دار الرافدين، ط2، بيروت، لبنان، 1990.
- (6) الكلا لدة طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ط1.
- (7) الكبيس عمر نصير، التدريب الاداري والأمني معاصرة للقرن الحادي والعشرون، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، ط1.
- (8) الجملي خيري خليل، التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دس، دط.
- (9) الجوهري محمد محمود، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، 2009.
- (10) اليستاني باسل، ديناميكية التفاعل الاقتصادي والثقافي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- (11) الجميل هشام مصطفى، دور المزود البشرية في تمويل التنمية، الاسكندرية، مصر، 2006.
- (12) المشهداني سعد سلمان، 2015.
- (13) أبو نصار محمد عبيدات، عقيلة صيفن، 1999.
- (14) ابو زايد حاتم، 2008.
- (15) بربز كامل، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، دط، 1997.
- (16) الجميل هشام مصطفى، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، الاسكندرية، مصر، 2006.
- (17) الحسيني السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، عين شمس، ط3، 1985.
- (18) الحلبي حسن، تدريب الموظف، منشورات تعويدات، ط2، 1982.

- (19) بدوي أحمد زكريا، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985.
- (20) توفيق عبد الرحمن، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، مراكز الخبرات المهنية، ط1، 2007.
- (21) جوري جنيفر، ترجمة احمد اصلاح تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية.
- (22) حسين يريقي، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسة الصناعية، الجزائر، 2001.
- (23) ربايعية علي محمد، ادارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- (24) سيد حسن جابر عوض، العمل مع الجماعات، دار الدعوة، الاسكندرية، مصر، 2002.
- (25) محمد هاشم زاكي، ادارة الموارد البشرية، جامعة الكويت للنشر، 1989.
- (26) محمد عبد الله مجدي أحمد، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- (27) محمد عيسى فتحي، العلاقات الانسانية في المؤسسة الصناعية، دار الزهراء، الاردن، 2010.
- (28) مروج عبدات، روعي، تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الاعاقة، داء سماء للنشر والتوزيع، الامارات العربية المتحدة، دبي، 2010-2011.
- (29) عرعور مليكة، سوسولوجية علاقات العمل، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014-2015.
- (30) عبد القادر طه فرج، علم النفس الاجتماعي والتنظيمي، دار الرافدين، بيروت، لبنان، 1987، دط.
- (31) عبد النبي أحمد محمد، ادارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2006، ط1.
- (32) عجة الجيلاني، تجهيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر.
- (33) عبد الرزاق بن جيا، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- (34) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، دط.
- (35) نادر أحمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000.
- (36) دورسين عبد الكريم، ليلي تكلفي، اصول الادارة العامة، مطبعة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1976.
- (37) درت ابراهيم عبد الباري، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنش، 2008.

- (38) هاشم محمد زكي، ادارة الموارد البشرية، جامعة الكويت للنشر والتوزيع، 1989.
- (39) نجابي جواد شوقي، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009-2010.
- (40) ثابت الحبيب، مخلوفي كنزة، الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين، دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز وحدة معسكر، مجلة تنظيم والعمل، المجلد 3، العدد3، 2017.
- (41) بن صحيان الوجبات، آلية الخدمة الاجتماعية، مدرسة البحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد 20.
- (42) الغازي العتيبي آدم، أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لكلية الادارة الاقتصادية، العدد 09، الجامعة المنصورية، 1998.
- (43) علي يونس مياو وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 31، العدد1، 2009.
- (44) عبد الله الملهي عبد العزيز، أساليب التدريب الحديثة ومدى مساهمتها في انجاح برامج التدريب الأمني، رسالة ماجستير في الادارة، 2010.
- (45) ميلاط صديرة، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز -جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.
- (46) محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2013-2014.
- (47) ديوب محمد عباس وآخرون، قياس أثر تدريب الموارد البشرية، على التحفيز في أداء الخدمة، مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين لدراسات والبحوث العلمية اللاذاتية، سوريا، العدد 29، 2007.
- (48) الباحثة النعيمي، أثر التكوين على تطوير أداء العاملين من هة نظر المديرين، دراسة ميدانية لموظفي ادارة الصحة العمرانية في جامعة اليرموك، الأردن، 2009، 2010.
- (49) جوال محمد السعيد، مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، العدد2، جامعة الجلفة، 2013.
- (50) سارة مرزوق، مبارك بوعشة، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، دكتوراة علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2017.

- (51) نور الدين عسلي، دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 11، العدد 5، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.
- (52) الحمداني ناهد اسماعيل، ريم السعيد، الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي- دراسة آراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير والخنساء، مجلة البحوث المستقبلية، العدد 36، كلية الحداثة، جامعة الموصل، 2011.
- (53) سلمان خان نرمين، دور الاندماج الوظيفي في رفع مستوى الأداء في المصاريف السورية الخاصة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الجامعة السورية، 2012.
- (54) بن سلطان عبد العزيز، رأس مال بشري وتطوير القطاع الحكومي، المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون، الخليج العربي، الرياض.
- 55) Ray and V, D'développent de l'entreprise et promotion .
- 56) Wearthey , Lagetion des ressources humanise , canada.
- 57) Akita-sad Venkat .R (2002) , Impact of charismatic lead Job, vol ve;ent on corporate image, Building-management, research of la bur studies, vol 29, num 20.
- 58) Paullay, Laud Alliger gandstone, Ronew. E (1994), construct validation of tnoinst rument designed to measure job movement and work centrality, journal of applied psychology, vol 97, no 24.
- 59) Agar celal, the relationship wemryanization and job involvement in labout and technology intensive industrial enterprise, acorporative analysis based on a field, study international journal of business and icomerce, 2 oct 2012.
- 60) Casse pierre: la formation performante office des publications universitaires, Alger, 1994.

سابعاً: الملاحق.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.

قسم العلوم الاجتماعية.



استمارة بحث حول موضوع:

أساليب التكوين ودورها في تنمية الاندماج الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

O.N.A.B

الحروش - سكيكدة - نموذجاً.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إشراف الأستاذ (ة):

\*د/ بودرمين محمد.

إعداد الطالبة:

\*بوزيد آية.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، الرجاء منكم الاجابة عن هذه الأسئلة الخاصة بهذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، كما نعلمكم بأن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شكرا على تعاونكم.

السنة الجامعية:

2024 / 2023

المحور الأول: البيانات الديمغرافية.

(1) الجنس :

- ذكر  - أنثى

(2) الفئة العمرية:

- أقل من 25 سنة  - من 25 الى 34 سنة

- من 35 الى 44 سنة  - من 45 الى 54 سنة

- من 35 فما فوق.

(3) المستوى التعليمي:

- ابتدائي  - متوسط  - ثانوي  - جامعي

- ليسانس

- ماجستير

- دكتوراه

(4) الحالة العائلية:

- عازب (ة)  - متزوج (ة)  - مطلق (ة)  - أرمل (ة)

(5) الرتبة الوظيفية:

- إطار  - عون تحكم  - عون تنفيذ

(6) الأصول الجغرافية:

- حضرية

- ريفية

- شبه حضري.

**المحور الثاني خاص بالفرضية الأولى:** هناك علاقة ارتباطية بين استخدام اسلوب المناقشات في عملية التكوين وتنمية روح الانتماء عند العمال.

7) هل يتم نقل هذه المعارف في المؤسسة من خلال ما يلي؟

- فيما بين العمال.

- بين المسؤولين عن العمال.

- من المسؤولين عن العمال.

8) هل تعتقد أن تبادل الآراء بين العمال يزيد من مستوى تعاونهم؟

- نعم  -لا

9) هل نقل الخبرات بين العمال يساهم في زيادة المبادرة لديهم؟

- نعم  -لا

10) هل نقل المعلومات بين العمال يزيد من مستوى إنجازهم للمهام في العمل؟

- نعم  -لا

11) هل تنمية قدرات العمال يزيد من مستوى إنجازهم للمهام في العمل؟

- نعم  -لا

12) هل أثناء العملية التكوينية يتم تبادل الخبرات والمعارف بين العمال؟

- نعم  -لا

13) هل كثرة المناقشات أثناء العملية التكوينية يزيد من مستوى ارتباط الأفراد بالمؤسسة؟

- نعم  -لا

14) هل تعاون العمال كفريق وتبادلهم للأفكار يساهم في تحقيق روح التضامن بينهم؟

- نعم  -لا

المحور الثالث الخاص بالفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباطية بين استخدام أسلوب نمذجة السلوك في عملية التكوين وتنمية روح المواظبة عند العمال.

15) هل تعتمد المؤسسة على أسلوب المحاكاة أثناء تكوين العمال؟

- نعم  - لا

16) إذا كانت الإجابة بنعم هل يساهم هذا الأسلوب في تحفيز العمال أثناء تكوينهم؟

- نعم  - لا

17) هل تعتمدون على وضع نماذج توضيحية للعمال أثناء تكوينهم؟

- نعم  - لا

18) هل يساهم المشرف في توجيه العمال عند التكوين؟

- نعم  - لا

19) هل توجيه العاملين من طرف المشرف أثناء تكوينهم يجعلهم أكثر قابلية للعمل؟

- نعم  - لا

20) هل الاعتماد على أساليب تقليدية بسيطة يساهم في خلق الراحة النفسية للمتكونين؟

- نعم  - لا

21) هل تطوير مهارات العمال أثناء قدرة تكوينهم يساهم في تحسين أدائهم؟

- نعم  - لا

22) هل تكوين العمال على تكيف مع تغيرات وتطورات بيئة العمال يساهم في تحقيق الأمن الوظيفي لديهم؟

- نعم  - لا

23) هل تكوين العمال على التعاون مع الزملاء يزيد من روح المسؤولية والمواظبة لديهم؟

- نعم  - لا

المحور الرابع الخاص بالفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباطية بين استخدام أسلوب زيارات ميدانية في عملية التكوين وتنمية روح المشاركة في العمل.

24) هل تعتمد مؤسستك على الزيارات الميدانية في عملية التكوين؟

- نعم  - لا

25) اذا كانت الإجابة بنعم هل تساعد هذه الزيارات الميدانية في زيادة الروح المعنوية للعاملين؟

- نعم  - لا

26) هل تكوين العمال أثناء العمل يزيد من مستوى اندماجهم للعمل؟

- نعم  - لا

27) هل يساهم القائمون بالعملية التكوينية على ربط المعلومات النظري بالواقع التطبيقي؟

- نعم  - لا

28) هل الاعتماد على تنمية المهارات التطبيقية عند القيام بالعملية التكوينية يزيد من مستوى إنجاز المهام؟

- نعم  - لا

29) هل الزيارات الميدانية المتكررة أثناء عملية التكوين يزيد من الاهتمام بالعمل؟

- نعم  - لا

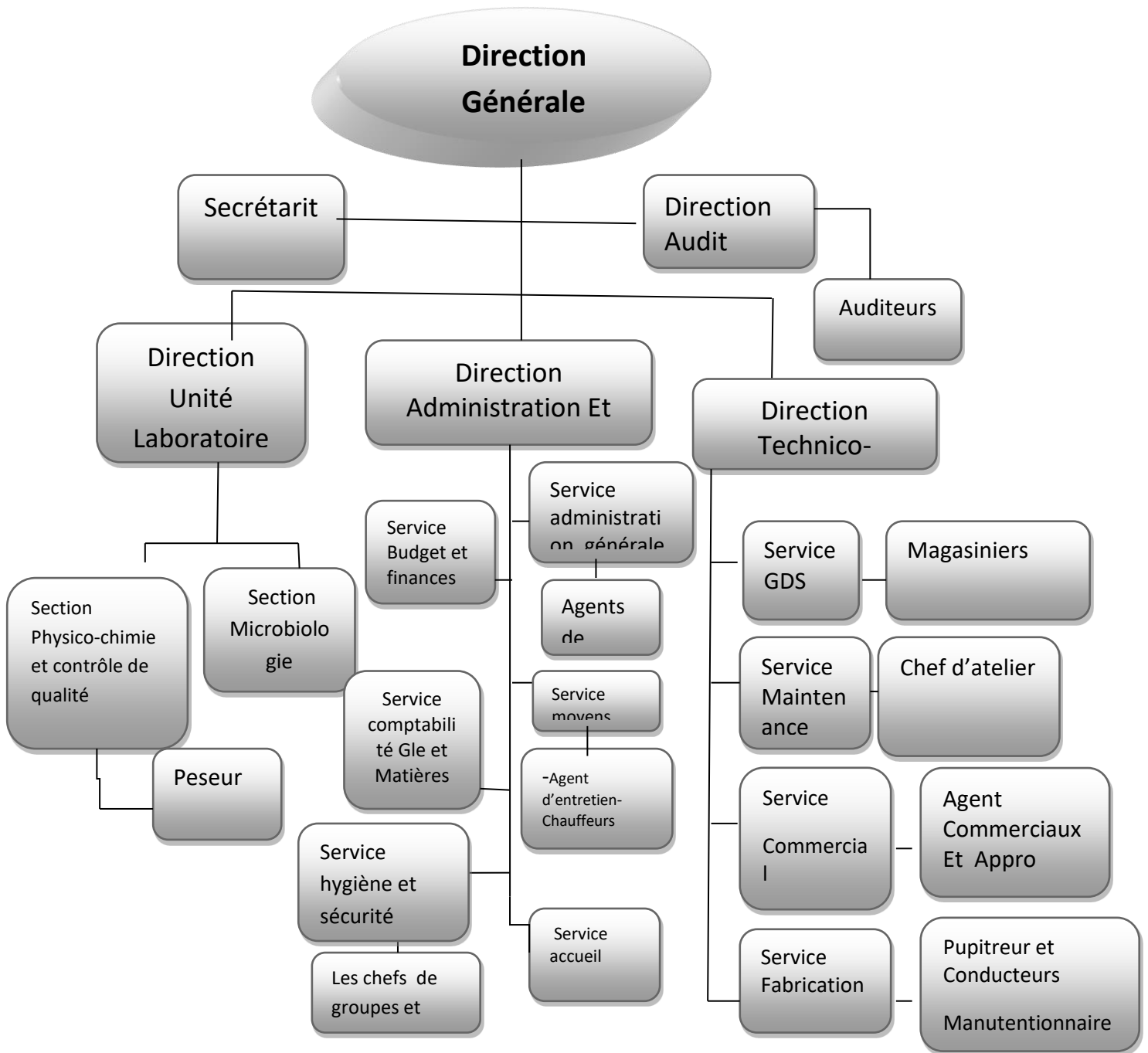
30) هل الزيارات الميدانية لمؤسسة مماثلة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟

- نعم  - لا

31) هل تثبت المعارف أثناء عملية التكوين لدى العمل يزيد من رضاهم الوظيفي؟

- نعم  - لا

**ORGANIGRAMME : EPE PREMIX-EST/SPA EL-HARROUCH**



الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريمكس- شرق - الحروش

