

جامعة الجزائر 3

معهد التربية البدنية والرياضية

سيدي عبد الله

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية

تخصص: التسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

ما مدى تأثير أسلوب التسيير للموارد البشرية على أداء  
الاتحادية ومردودها

دراسة ميدانية في الإتحادية الجزائرية لجيدو

إشراف الأستاذ الدكتور:

بن عكي محند أكلي

إعداد الطالبة:

بولعباس سمية

السنة الجامعية:

2018 – 2017

# كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله وسلم على سيدنا محمد وسلم تسليما

وبعد:

نشكر الله عز وجل على توفيقه لا في إنجاز هذا العمل ونسأله أن يجعله في ميزان حسناتنا  
إن شاء الله

ونتقدم بالشكر إلى الأستاذ والمؤطر بن عكي محند أكلي، والأستاذ سمسوم، حريتي حكيم،  
حفيظي منيب، بسكري عبد المالك، عمروش مصطفى والأستاذ فرنان مجيد.  
وإلى كل من الوالدين الأعزاء وزوجي العزيز سيد علي ميسوري والأخوة الكرام

إلى الإتحادية الجزائرية للجيدو

إلى جميع الزملاء في المشوار الدراسي من قريب وبعيد.

## الإهداء

الصلاة على الحبيب المصطفى أزكى صلاة وسلام

إلى من أخذ بيدي وعجز اللسان وجف القلم من فضله، الذي أنبتني نباتا حسان.

إلى من كان الرفيق بل الصديق

إلى من سهر من أجل راحتي وسعادتي أبي الغالي

إلى أعظم أم بين نساء الكون أمي الغالية حملتني وهنا على وهن حنيا وسقتني لبن

التوحيد مع الأخلاق رضيعا

إلى الروح التي عانقت روحي وذاقت معي حلوتي ومرتي التي مزجت حبها ببسمتي أمي

الحنونة

إلى دفيء البيت وسعادته إخوتي واخواتي، إلى من فتحته له قلبي زوجي العزيز والغالي

وأعظم زوج في هذا الكون سيد علي ميسوري

إلى كل من جمعني معهم المشوار الدراسي زملائي في الجامعة

إلى من صنع التاريخ في الرياضة الملاكمة ورفع ألوان الجزائر في المحافل الدولية.

أبي العزيز محمد ميسوري

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

## فهرس المحتويات

كلمة شكر

الإهداء

الملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

01 ..... مقدمة

### الإطار العام للدراسة

05 ..... 1- الإشكالية

10 ..... 2- الفرضيات

10 ..... 3- أهداف البحث

11 ..... 4- أهمية البحث

11 ..... 5- المفاهيم الدالة

20 ..... 6- الدراسات السابقة

30 ..... 7- أسباب إختيار الموضوع

31 ..... 8- متغيرات البحث

31 ..... 9- صعوبات البحث

## الباب الأول

### الجانب النظري

#### الفصل الأول

##### تسيير الموارد البشرية

تمهيد .....	34
1-1- تطور الفكر الإداري عبر العصور .....	35
1-1-1- أهمية دراسة تطور الفكر الإداري .....	36
1-2-1- الإدارة في عصور ما قبل التاريخ .....	36
2-2-1- الإدارة في الحضارات القديمة .....	37
3-2-1- الإدارة خلال القرون الوسطى .....	37
4-2-1- الفكر الإداري في الإسلام .....	38
5-2-1- حركة الإصلاح الإداري .....	38
3-1- أثر الحركة العلمية على تطوير الإدارة .....	39
1-3-1- المدرسة الإدارية .....	40
2-3-1- أهم أعلام المدرسة الكلاسيكية .....	42
ثانيا المدرسة السلوكية .....	44
ثالثا المدرسة الكمية للإدارة .....	45
رابعا المدارس الإدارية الحديثة .....	45
4-1- ماهية الإدارة .....	47
1-4-1- مفهوم إدارة الأفراد .....	48
2-4-1- بعض التعاريف .....	49
3-4-1- الإدارة والإدارة الرياضية .....	51
5-1- الإداري .....	51

53	1-5-1- تعريف الإداري.....
53	1-6-1- مدخل لإدارة الموارد البشرية .....
54	1-6-1- لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية .....
56	1-6-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية .....
56	1-6-3- تعريف إدارة الموارد البشرية.....
57	1-6-4- أهمية إدارة الموارد البشرية.....
59	1-6-5- وظائف إدارة الموارد البشرية.....
62	1-6-7- وظائف مدير إدارة الموارد البشرية .....
63	1-6-8- إدارة الموارد البشرية والتنظيم .....
63	1-6-9- تنظيم وظيفة الموارد البشرية.....
66	1-7-7- مكانة إدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي .....
67	1-7-1- أنواع الهياكل التنظيمية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية .....
74	1-7-2- إستراتيجيات تنظيم إدارة الموارد البشرية .....
74	1-7-3- الاستراتيجيات القبلية لإدارة الموارد البشرية .....
77	1-8- الإختيار .....
77	1-8-1- تعريف الاختيار.....
78	1-8-2- خطوات الاختيار.....
79	1-9- الاستراتيجيات البعيدة لإدارة الموارد البشرية.....
79	1-9-1- الأجور .....
82	1-9-2- الحافز .....
83	1-9-3- أنواع الحوافز .....
84	1-10- مفهوم الإتحادية .....
84	1-10-1- تطور تنظيم الاتحاد الرياضي حسب المخطط الرياضي .....

85	10-1-2- مهام الاتحادية الرياضية الوطنية .....
86	10-1-3- كيفية تنظيم وتسيير الرياضة الوطنية .....
88	10-1-4- الأحكام المالية للاتحادية الرياضية الوطنية .....
89	10-1-5- المساعدات المالية وكيفية مراقبتها .....
90	10-1-6- إعداد جدول الأعمال .....
91	10-1-7- واجبات السكرتارية أثناء الإجتماع .....
92	10-1-8- إعداد المحضر النهائي للإجتماع .....
93	11-1- المناظرات السمعية البصرية .....
94	11-1-1- أهمية المراسلات .....
95	11-1-2- إعداد الرسائل .....
96	11-1-3- الشروط الموضوعية في الرسالة .....
97	11-1-12- إعداد وكتابة التقارير .....
99	12-1-1- التقرير بغرض الاستخدام كسجل .....
100	12-1-2- تحديد الشكل النهائي للتقرير .....
101	الهيكل التنظيمي للاتحادية .....
102	الخلاصة .....

## الفصل الثاني

### المواءمة المهنية

105	تمهيد .....
106	2-1- تعريف المواءمة المهنية .....
106	2-1-1- مفهوم الاختيار المهني .....
107	2-1-2- تعريف الاختيار المهني .....
107	2-2-3- طريقة الاختيار المهني .....

- 108 ..... 2-2- المعلومات اللازمة للاختيار المهني
- 109 ..... 2-2-1- مصادر المعلومات عن المهن والوظائف ما يلي
- 110 ..... 2-3- نظريات الاختيار المهني
- 111 ..... 2-3-1- نظريات الشخصية
- 119 ..... 2-3-2- نظريات مفهوم الذات
- 127 ..... 2-3-3- نظريات السمات والاتجاهات
- 131 ..... 2-4- تعريف التوجيه
- 132 ..... 2-4-1- عملية التوجيه
- 133 ..... 2-4-2- أقسام التوجيه
- 134 ..... 2-4-3- حاجة الفرد والمجتمع إلى التوجيه
- 135 ..... 2-4-4- مجالات التوجيه وخدماته
- 138 ..... 2-4-5- أساليب التوجيه وطرقه
- 142 ..... 2-4-6- التوجيه والتأهيل المهني للمعوقين والفئات الخاصة
- 143 ..... 2-5- أنواع التأهيل
- 144 ..... 2-5-1- عناصر التوجيه
- 145 ..... 2-5-2- أهمية التوجيه
- 145 ..... 2-5-3- أهداف التوجيه
- 145 ..... 2-6- نبذة عن تكامل عمليات الإعداد والتدريب المهني
- 150 ..... 2-6-1- تعريف التدريب
- 150 ..... 2-6-2- أهمية التدريب
- 152 ..... 2-6-3- أهداف التدريب
- 153 ..... 1-6-4- الأسس العامة للإعداد والتدريب المهني
- 155 ..... 2-6-5- أنواع برامج الإعداد والتدريب المهني



156	2-6-6- خصائص البرنامج السليم للإعداد والتدريب المهني .....
157	2-7- إ تجاهات التدريب.....
158	2-7-1 مستويات التدريب.....
159	2-7-2 أساليب الإعداد والتدريب المهني .....
168	2-7-3 عناصر وأطراف التدريب .....
169	2-7-4 بؤرة التدريب .....
170	2-7-5 مكونات منظومة التدريب .....
173	2-7-6 مراحل تخطيط برنامج الإعداد والتدريب المهني.....
176	2-8- مبادئ التدريب .....
180	2-9- التحديات التي تواجه التدريب في المنظمات العربية في القرن الحادي والعشرين ..
180	2-10- معوقات التدريب في المنظمات العربية في القرن الحادي والعشرين .....
180	2-11- نموذج متبعة وتقييم المرشح قبل التدريب بمعرفة الرئيس المباشر .....
182	الخلاصة .....

### الفصل الثالث

#### الهندسة البشرية

184	تمهيد .....
185	3-1- تعريف الهندسة البشرية.....
185	3-2- أهداف الهندسة البشرية.....
186	3-3- أسس الهندسة البشرية .....
187	3-4-1- تحسين مناخ وظروف بيئة العمل .....
190	3-4-2- ظروف العمل غير الآمنة .....
190	3-4-3- التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين .....
191	3-4-4- تحقيق الأمن والسلامة في بيئة العمل .....

192	3-4-5- السلامة المهنية والأمن الصناعي
193	3-5- مفاهيم حول الحوافز
196	3-5-1- السلوك الإنساني
202	3-5-2- أهمية الحوافز
205	3-5-3- نظريات الحوافز
205	3-6- نظرية الإدارة العلمية
206	3-6-1- نظرية العلاقات الإنسانية
208	3-6-2- نظرية سلم الحاجات لماسلو
212	3-6-3- نظرية أدرفر للوجود، الإرتباط، والنمو
214	3-6-4- نظرية الحاجة إلى الإنجاز
216	3-6-5- نظرية X و Y ل دوغلاس مالك جريجور 1906-1964
218	3-6-6- نظرية التوقع لفروم
219	3-6-7- نظرية العدالة ل " أدامس " 1963
221	3-6-8- نظرية تعزيز السلوك
223	3-6-9- النظرية اليابانية (Z) ل وليام أوشي 1982 William Ouchi
225	3-7- أنواع الحوافز
226	3-7-1- أنواع الحوافز حسب إتجاه أثرها
227	3-7-2- أنواع الحوافز حسب المستفيدين منها
228	3-7-3- أنواع الحوافز حسب إرتباطها
230	3-7-4- أنواع الحوافز حسب طبيعتها
239	3-8- الإستقرار الوظيفي
240	3-8-1- الاعتراف بأهمية العامل
243	3-8-2- أسس منح الحوافز

244	3-8-3	مراحل تصميم الحوافز
247	4-8-3	الصعوبات التي تواجه نجاح نظام الحوافز
248	5-8-3	شروط تقديم الحوافز للعاملين
250	9-3	مفاهيم حول الرضا الوظيفي
251	1-9-3	الرضا الوظيفي
253	2-9-3	الاتجاهات
255	3-9-3	كيفية حدوث الرضا الوظيفي
257	4-9-3	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
257	5-9-3	مجموعة العوامل المرتبطة بالشخصية
261	6-9-3	مجموعة العوامل المرتبطة بجماعة العمل
267	7-9-3	تدريب العاملين
268	8-9-3	الاستقرار في العمل " الأمن الوظيفي "
272	10-3	نظريات الرضا الوظيفي
272	1-10-3	نظرية ذات العاملين
281	2-10-3	مؤشرات الرضا الوظيفي
286	3-10-3	الرضا الوظيفي وعوامل أخرى
287	4-10-3	قياس الرضا الوظيفي
288	5-10-3	المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي الطريقة غير المباشرة
296	6-10-3	مقياس الرضا عن العمل طبقا لردود الفعل في العمل
297	11-3	الروح المعنوية في العمل
298	1-11-3	مظاهر الروح المعنوية
299	2-11-3	أساليب الروح المعنوية
299	3-11-3	التوافق المهني

304	..... أسباب سوء التوافق المهني	3-11-4
305	..... أنواع التوافق ومظاهره	3-11-5
307	..... الاتجاهات الأساسية في تفسير التوافق	3-11-6
308	..... مشاكل التوافق " الأعباء Stress "	3-11-7
309	..... سوء التوافق المهني	3-11-8
309	..... مظاهر سوء التوافق المهني	3-11-9
310	..... طرق وسبل تحسين التوافق المهني	3-11-10
312	..... إدارة الوقت	3-12
313	..... التنظيم العمل	3-12-1
313	..... خطوات التنظيم	3-12-2
314	..... أهمية التنظيم	3-12-3
315	..... أهداف التنظيم	3-12-4
315	..... أنواع التنظيم	3-12-5
317	..... الخلاصة	

## الباب الثاني

### الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع

### منهجية البحث

320	..... تمهيد	
321	..... الدراسة الإستطلاعية	4-1
321	..... المنهج المستخدم	4-2
322	..... عينة البحث	4-3
323	..... ضبط متغيرات البحث	4-4

323	أدوات البحث	1-4-4
324	الدراسة النظرية	2-4-4
324	الإستبيان	3-4-4
324	الأسئلة المغلقة	1-3-4-4
325	الأسئلة المفتوحة	2-3-4-4
325	الأسئلة المفتوحة والمغلقة	3-3-4-4
325	المقابلة الشخصية	4-3-4-4
326	العمليات الإحصائية	4-4-4
326	مجالات البحث	5-4-4
326	المجال الزمني	1-5-4-4
327	المجال المكاني	2-5-4-4
327	مجتمع الدراسة	6-4-4
328	صعوبات البحث	7-4-4
329	الخلاصة	

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل ومناقشة النتائج الاستبيان

331	تمهيد	
332	المعلومات الشخصية	
338	المحور الأول أسلوب التسيير للموارد البشرية	
358	المحور الثاني للموائمة المهنية	
379	المحور الثالث الهندسة البشرية	
400	عرض وتحليل نتائج مقابلة المسيرين	
410	مقابلة النتائج بالفرضيات	

412 .....	الإستنتاج العام
414 .....	الخاتمة
415 .....	الاقتراحات والتوصيات
417 .....	المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول رقم
338	معرفة أساليب الحالية التي تستخدم في الاتحادية	01
340	إظهار مختلف طرق التواصل الاتحادية مع الرابطات واللجنة الأولمبية والوزارة الرياضية.	02
342	معرفة عملية الإنتقاء والتوظيف في الإتحادية	03
344	معرفة وجود الدورات التكوينية	04
346	إظهار وجود تقييم الأداء في الإتحادية	05
348	إبراز تواجد تنسيق وتوجيه للأعمال في الإتحادية	06
350	معرفة وجود قيادة تؤدي إلى الأداء الجيد في الاتحادية	07
352	إظهار نوع الأسلوب الإشراف المستخدم في الإتحادية	08
354	معرفة كيف تتم عملية الترقية في الإتحادية	09
356	معرفة أنواع الإتصال المستخدمة في الإتحادية	10
358	معرفة وجود مسابقات التوظيف في الإتحادية الجزائرية لجيدو.	11
360	معرفة وجود تلاؤم المسيرين مع مناصبهم	12
362	معرفة طرق التوجيه للمسيرين في الإتحادية الجزائرية للجيدو.	13
364	معرفة كيفية تتم توجيه الأفراد في الإتحادية	14
366	معرفة درجة إستفادة من البرنامج التدريبي في الإتحادية	15
368	إظهار أشكال هذه الاستفادة	16
370	إبراز آراء المسيرين في الملف التدريبي	17
372	معرفة فرص للحوار والنقاش	18
374	معرفة تحكم المسيرين في اللغات الأجنبية	19
376	معرفة النقائص المسيرين في البرنامج التدريبي	20
378	معرفة ظروف العمل في الإتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو.	21

380	معرفة وجود نزاعات بين العمال وانعدامها	22
382	إظهار الرضى الوظيفي في الإتحادية الجزائرية لجيدو	23
384	إظهار الأسباب الرضا عن العمل	24
386	معرفة وجود التنظيم الإداري في الإتحادية	25
388	معرفة نوع التنظيم المتبع في الإتحادية الجزائرية لجيدو	26
390	إظهار وجود التوافق المسيرين مع عملهم	27
392	معرفة طبيعة الحوافز التي يتلقاها المسيرين من الإتحادية	28
394	إظهار وجود روح معنوية بين الأعضاء المسيرين	29
396	معرفة وجود ثقة بين الرؤساء والمسيرين في الإتحادية	30
398	إظهار الحوافز المعنوية التي يتلقاها المسيرين في الإتحادية	31



## فهرس الرسومات البيانية

الصفحة	العنوان	الرسم البياني رقم
338	يمثل إستخدام الأساليب الحديثة في الاتحادية	01
340	يمثل طريقة التواصل الاتحادية مع الرابطات واللجنة الأولمبية والوزارة الرياضية	02
342	يمثل عملية الإنتقاء والتوظيف في الإتحادية	03
344	يمثل عدم وجود الدورات التكوينية في الاتحادية	04
346	يمثل وجود تقييم الأداء في الإتحادية	05
348	يمثل وجود تقييم الأداء في الإتحادية	06
350	يمثل وجود قيادة تؤدي إلى الأداء الجيد في الإتحادية	07
352	يمثل نوع الأسلوب الإشراف المستخدم في الإتحادية	08
354	يمثل عملية الترقية في الإتحادية	09
356	يمثل أنواع الإتصال في الإتحادية	10
358	يمثل عدم وجود مسابقات في عملية التوظيف في الإتحادية	11
360	يمثل تلائم المسيرين مع منصبهم في الإتحادية	12
362	يمثل طرق التوجيه المسيرين في الإتحادية	13
364	يمثل كيفية توجيه المسيرين في الإتحادية	14
366	يمثل درجة إستفادة المسيرين من البرنامج التدريبي	15
368	يمثل أشكال الإستفادة المسيرين من البرنامج التدريبي في الإتحادية	16
370	يمثل آراء المسيرين في الملف التدريبي للإتحادية	17
372	يمثل عدم وجود فرص للحوار والنقاش	18
374	يمثل تحكم المسيرين في اللغات الأجنبية	19
376	يمثل البرنامج التدريبي أكثر حاجة إليه للمسيرين في الإتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو	20

378	يمثل ظروف العمل في الإتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو	21
380	يمثل وجود جو مناسب للعمل بين أعضاء المسيرين في الإتحادية	22
382	يمثل وجود الرضى الوظيفي بين أعضاء المسيرين في الإتحادية	23
384	يمثل أسباب الذي يجعل العامل راض في وظيفته	24
386	يمثل وجود التنظيم الإداري في الإتحادية	25
388	يمثل نوع التنظيم المتواجد في الإتحادية الجزائرية لجيدو	26
390	يمثل تواجد التوافق المسيرين مع وظيفتهم في الإتحادية الجزائرية لجيدو	27
392	يمثل طبيعة الحوافز التي تمنحها الاتحادية للمسيرين	28
394	يمثل تواجد وجود الروح المعنوية بين الأعضاء المسيرين في الإتحادية	29
396	يمثل وجود الثقة بين الرؤساء والمسيرين في الإتحادية	30
398	يمثل الحوافز المعنوية التي يتلقاها المسيرين من طرف الإتحادية	31

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
59	مفهوم إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية	01
61	تخطيط القوى العاملة	02
69	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة المتوسطة	03
70	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الكبيرة	04
77	أهمية الاستقطاب في المؤسسة الرياضية	05
79	الاختيار كأحد الاستراتيجيات القبلية لإدارة الموارد البشرية	06
81	الشروط الواجب توافرها في الأجر	07
132	يمثل هيكله عملية التوجيه.	08
144	يمثل عناصر عملية التوجيه	09
151	أهمية التدريب	10
152	أهداف التدريب	11
169	يوضح عناصر وأطراف التدريب	12
170	مكونات منظومة التدريب	13
210	هرم ماسلو للحاجات	14
213	هرم الحاجات عند ألدرفر	15
256	يوضح دينامية عملية الرضا	16
280	نموذج بورتر - لولر	17
294	نماذج جزئية وفق طريقة الفروق ذات الدلالة	18

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير أسلوب التسيير للموارد البشرية على الأداء الاتحادية الرياضي ومردودها، ولقد قمنا بصياغة ثلاثة فرضيات وهي كالتالي:

Ⓒ- الأسلوب الحالي المتبع في تسيير الموارد البشرية له تأثير على مردود و أداء الاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو.

Ⓒ- يساهم استخدام الموائمة المهنية في الرفع من أداء ومردود الاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو.

Ⓒ- إستعمال نظام الهندسة البشرية في الاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو يزيد من الرفع في الأداء والمردود.

وقد تمثلت عينة الدراسة في المسيرين الإداريين للاتحادية والبالغ عددهم 50 مسير في مختلف وحدات ومديريات ذكور وإناث، وتوصلنا إلى أن الاتحادية تستخدم أساليب حديثة في تسيير مواردها البشرية والمتمثلة في الإدارة الالكترونية والأجهزة العصرية، كما نجد استخدام الموائمة المهنية، وهذا بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بعد عملية التوظيف والانتقاء الجيد للمسيرين، ومن جهة أخرى فإن الاتحادية تستعمل نظام الهندسة البشرية مما أدى إلى تحسين الظروف الفزيقية للعمل، ووجود رضا ظيفي بين الأعضاء المسيرين مع منح مختلف الحوافز أثر على أداء ومردود الاتحادية.

وهذا بالتسيير الجيد تمكنت من تحقيق نتائج في المحافل الدولية خاصة على الصعيد الإفريقي والدولي.

**الكلمات الدالة:** التسيير- الموارد البشرية- الهندسة البشرية- الموائمة المهنية- الإدارة- رياضة الجيدو.

### Abstract.

The study aims to identify the effect of the method of management of human resources on the yield of the sports federation and its return. To this end, we have formulated three hypotheses:

-The current method used in human resource management has an influence on yield and return on Judo.

- The use of professional accommodation contributes to increasing the yield of the Algerian federation for judo sport..

- The use of the human engineering system in the Algerian federation for judo sport increases the performance and the yield.

The sample of the study was in the administrative managers of the federation, which are 50 tracks in different units and directorates, male and female.

We found that the federal uses modern methods in managing its human resources, which is electronic management and modern devices. We also find the use of professional alignment, After the process of recruitment and good selection of managers, on the other hand, the federal system uses the human engineering, which led to the improvement of physical conditions of work, and the existence of functional satisfaction among the members of the managers with the granting of various incentives impact on the performance and return of the federal.

**Keywords:** Management; human resources; human geometry; professional comfort; management; Judo

## مقدمة:

لقد حظيت الرياضة في الآونة الأخيرة بتطور كبير، وشمل عدة مجالات، وشمل عدة مجالات (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، هذا ما أدى بها إلى مواكبة العصرنة وتطوير أساليبها في استغلال مواردها البشرية، من خلال إنتهاج إستراتيجيات التسيير الحديثة كما تعمل على تطبيق مبادئ الإدارة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه، الرقابة وفق ما يفرضه القوانين السارية المفعول، فالمؤسسات الرياضية وبمختلف أنواعها سواء اتحاديات، رابطات، وادي تستعين إلى تجسيد المواءمة المهنية والتي تتمثل في تكيف الشخص لعمله أي وضعه في العمل الذي يستطيع أن يؤدي بنجاح لأنه يتناسب مع ذكائه وقدراته والذي يرض عنه ويميل إلى ممارسته لأنه يتماشى مع ميله ومستوى طموحه (1).

فالمواءمة المهنية تلعب دورا هاما في عمل المنظمات المختلفة (إدارية، الاقتصادية، إجتماعية، رياضية).

كما أنها تساهم بشكل كبير في رفع الأداء وزيادة المردود بالمؤسسات الرياضية بشتى أنواعها فهي بحاجة إلى إتباع أساليب حديثة في تسيير مواردها البشرية نحو أداء أفضل ومردود جيد، وذا لا يتم إلا باستخدام الهندسة البشرية والتي تساهم بنسبة عالية في تحقيق الأهداف المرغوبة.

وهذا بدراسة الظروف الفيزيائية للعمل والمناخ السائد بين العمال، كما تُراعي الروح المنوية والرضا الوظيفي المتواجد في المؤسسات الرياضية، بالإضافة إلى دراسة أنواع الحوافز وإبراز أهميتها في المؤسسات الرياضية.

فالاتحادية الجزائرية لجيدو تتبع أساليب حديثة .

<sup>1</sup> - الدكتور أحمد عزت راجح، "علم النفس الصناعي، المواءمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية"، دارا لكتاب الجامعية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1970، ص: 02

هذا ما يؤثر على أدائها ومردودها من خلال النظر إلى الأهداف التي حققتها، فهي تتربع على البطولة الإفريقية بكل جدارة وإستحقاق وترفع الراية الوطنية في العديد من المنافسات الدولية والقارة.

ولهذا سنحاول في بحثنا إبراز مدى تأثير أسلوب التسيير للموارد البشرية على أداء الاتحادية الرياضية ومردودها.

وقد قسمنا بحثنا إلى بايين الأول خاص بالجانب النظري والثاني خاص بالجانب التطبيقي بالإضافة إلى الفصل التمهيدي.

فالفصل التمهيدي خصص لتقديم الإطار العام للدراسة، حيث تم طرح الإشكالية البحث وعلى إثرها صيغت فرضيات البحث كحلول مؤقتة، ثم تطرقنا إلى الأهداف وكذا أهمية البحث، ثم الأسباب التي كانت وراء إختيار موضوع البحث، وقمنا كذلك بتحديد المفاهيم الدالة، لنصل إلى إستعراض أهم الدراسات (السابقة التي عثرنا عليها، ثم متغيرات البحث).

أما الجانب النظري فقد إشتمل على ثلاث فصول مقسمة.

## الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل موضوع أسلوب التسيير للموارد البشرية حيث تم التعريف على أهم المصطلحات المرتبطة بهذا المفهوم، ثم أظهرنا تطور الفكر الإداري عبر العصور، ووظائف إدارة الموارد البشرية، ومكانة إدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي. كما قمنا أيضا بإبراز أنواع الهياكل التنظيمية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية، ثم إستراتيجيات تنظيم إدارة الموارد البشرية وفي الأخير مهام الاتحادية الرياضية الوطنية لجيدو.

## الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم المحيطة بالمواعمة المهنية، تعريف الاختيار المهني، طرق الاختيار المهني، المعلومات اللازمة للاختيار المهني، نظريات الاختيار المهني، تعريف التوجيه والتدريب.

## الفصل الثالث:

خصص للهندسة البشرية بحيث قمنا بتحديد المفاهيم المتعلقة به ثم الظروف الفيزيكية للعمل، كما تطرقنا إلى رضا الوظيفي ودراسة الحوافز والروح المعنوية، كما قمنا بإظهار نظريات العلاقات الإنسانية وإبراز التوافق المهني وإدارة الوقت بالإضافة إلى التنظيم العمل.

أما الجانب التطبيقي فيتكون من فصلين:

## الفصل الرابع:

تحدثنا في هذا الفصل عن منهجية البحث وإجراءاته الميدانية، وذلك من خلال تحديد منهجية، مجتمعه، عينته، وكذا أداة البحث وكيفية جمع البيانات مع تحديد الأساليب الإحصائية.

## الفصل الخامس:

قمنا في هذا الفصل بعرض وتحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة، مع الوصول بأهم إستنتاجات البحث، وختمنا بحثنا بمجموعة من الاقتراحات.

# الإطار العام للدراسة



## 1- الإشكالية:

لقد شاهدت الرياضة في الآونة الأخيرة إهتمام كبيرة، وكسبت مكانة مرموقة في العالم، و تغيرت وجهة النظر إليها مقارنة فيما سبق، كانت تعتبر مجرد جهد عضلي وكسب اللياقة البدنية والبنية المورفولوجية. أما في الوقت الحالي حظيت بإنجذاب في مختلف المؤسسات والمنظمات الوطنية والدولية ونجدها في جميع المجالات المجتمع سواء كانت سياسية تربوية إجتماعية، ثقافية ، قانونية، وحتى ديموغرافية.

فصار الاهتمام بها رسمي وشعبي ومع تطور المستويات الفنية من خلال البطولات والمسابقات، وفي تلك الخطوات التي تمثلت في إنشاء العديد من كليات التربية الرياضية، وتوسيع القطاعات الأهلية من أندية ومراكز اللياقة البدنية وما تحتاجه هذه الأعمال من كفاءات مؤهلة قادرة على تطوير الأداء الإداري، فقد برزت الحاجة إلى تحديد أسس وقواعد لهذا العمل الإداري الذي هو أبرز عوامل النجاح، وفي تزويد العاملين في هذا القطاع بالمعلومات والأساليب الحديثة لتصبح قادرة على تحقيق أهداف المؤسسات، وفي ملاحظة تطورات بحيث تصبح الإدارة مهنة لها قاعدتها العلمية، ومعارفها الحديثة<sup>(1)</sup>.

وقد ساعد على ذلك عدة عوامل منها الشعبية التي تحظى بها بصفة عامة وقوة وسائل الإعلام وتعدد القنوات الفضائية وسهولة التقاطها من أي جزء من العالم، حيث تنقل الأحداث الرياضية مباشرة من مواقعها بالإضافة إلى الشرح والتحليل المصاحب للمنافسات الرياضية من طرف أخصائيين ومحللين رياضيين<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - الأستاذ الدكتور حسين أبو حليلة، " الحديث في الإدارة الرياضية "، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص: 11

<sup>2</sup> - الأستاذ عصام بدوي، " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية "، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص: 03

فالرياضة الجيدو تعتبر من الرياضات القتالية ولها شعبية كبيرة في الدول الآسيوية مثل: الصين، اليابان، كوريا وغيرها من الدول وانتشرت في الفترة الأخيرة في الدول الأوروبية والإفريقية وأمريكا وأصبحت رياضة أولمبية وعالمية ذات قيمة عالية.

فالدولة الجزائر تولى إهتمام كبير لهذه الرياضة نظرا للنتائج التي حققتها في المنافسات القارية، الدولية، فالرياضة الجيدو سمحت للجزائر بكسب مكانة دبلوماسية في العالم ورفع رتبها في الترتيب العالمي والدولي والقاري.

من خلال النتائج التي تحصلت عليها **سليمة سواكري** اللاعبة الدولية سابقا في المنافسات العالمية سنة 1991 إلى غاية 2007 وتحسن ترتيب الجزائر في الألعاب الأولمبية بكين سنة 2008 من طرف الرياضي **عمار بن يخنف** الذي حاز على الميدالية الفضية في الجيدو بكل جدارة وإستحقاق ورفع ألوان العلم الجزائري.

وهذا الإهتمام المتزايد من قبل الجماهير بالرياضة خاصة الجيدو، أكسب الرياضة بصورة عامة أهمية بالغة نظرا لما تنقله من أفكار لفئات متعددة من المجتمع، وترجم هذا الرواج من خلال الإقبال على ممارستها، فيختارون منها الأنشطة التي تناسب أهواءهم الشخصية، فمنهم من يمارس الرياضة من أجل المنافسة، الاسترخاء، المتعة الخروج من رتبة الحياة اليومية وعلى سبيل التغير<sup>(1)</sup>.

كما أن ممارسة الرياضة قد تكون من أجل العلاج، ويرجع علماء الاجتماع العديد من الفئات الاجتماعية إلى الأفراد، ويوجهون بممارسة الرياضة كأحد أدوات الوقاية والعلاج من أجل التخلص منها.

للرياضة أهمية سياسية ودبلوماسية، وقد كانت الدول ومنظمات واعية بذلك فيمكن إستغلال الرياضة في ترقية العلاقات الدبلوماسية بين الدول، وحتى في إبراز البعض

<sup>1</sup> - Youcef Fates, **Sport et Politique**, L'Harmattan ; Pairs, 2009, P : 11.

والتعرف بها على الساحة الدولية، وفي هذا الصدد نجد العديد من الدبلوماسيين الجزائريين يهتمون بالنتائج الرياضية في المنافسات الدولية والقارية.

وفي سنة 2008 وجه العديد من أعضاء الوزارة تهنئة لوزير الشباب والرياضة هاشمي جيار رسالة تهنئة على الأداء الذي قدمه الفريق الوطني ذكور وإناث لجيدو في الألعاب الاولمبية والإفريقية.

أما في المجال الاقتصادي فإن الشعبية بعض الرياضات كرياضة الجيدو ساهمت كثيرا في جلب إهتمام المؤسسات الاقتصادية للرياضة لما توفره من فرص الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المتعاملين ما دفع بالمؤسسات الاقتصادية للتنافس على تمويل أفضل الفرق للحصول على أفضل صورة لها، بالإضافة إلى تمثله حقوق البث التلفزيوني من عائدات مالية<sup>(1)</sup>.

بهذا نرى بأن المنافسات الرياضية سواء كانت على الصعيد العالمي أو المحلي، فقد صارت تعرف إهتماما كبيرا من قبل الجماهير والسلطات، وأمام هذه الأهمية وكثرة المنتسبين إليها سواء كانوا ممارسين أو متفجرين، صار النشاط البدني الرياضي منظما في جمعيات ونوادي رياضية تسهر على تدريب الرياضيين وتنظيم المنافسات والبطولات المختلفة.

الرياضة اليوم صارت كأى نشاط بشري في حاجة إلى كل ما يمكن أن تقدمه الإدارة، التي صارت اليوم عماد تقدم وتطور كافة الأنشطة البشرية إقتصادية، سياسية أو إجتماعية، وبدونها كنت يصعب الوصول إلى التقدم<sup>(2)</sup>.

الرياضة وباعتبارها نشاط بشري بالدرجة الأولى، لم تعد مختصرة على الأداء الرياضي، فحسب، بل توسعت لتشمل عدة ميادين إقتصادية، إجتماعية، ثقافية فكان من

<sup>1</sup> – Michels Dé Bardes et Autres, **Marketing du Sport**, De Economica 2<sup>ème</sup> Edition 2011, Pages Divers.

<sup>2</sup> – الدكتور صفتي إبراهيم، " **تطبيقات الإدارة الرياضية** "، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص:

الضرورة اعتمادها للإدارة الحديثة من خلال إتباع مبادئها، ووظائفها في عملية إدارة المنظمات الرياضية، سواء كانت نوادي رياضية هاوية أو محترفة أو منشآت رياضية. ولتحقيق الأهداف المنشودة للرياضة لابد من إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها والذي يستلزم التخطيط، التنظيم، التوجه والمتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعية، تحدد الإطار العام للعمل للتمكن من التخطيط والتنظيم وصولاً لتحقيق الأهداف (1).

فالإدارة الجزائرية كغيرها من الإدارات تعاني من الحواجز البيروقراطية على كل الأصعدة وهذا ما يبدو واضحاً من خلال إحتياجات المواطنين المتزايدة للخدمات المقدمة لهم بالإضافة إلى ضياع الوقت. وإن كانت هذه المساوئ تشكل خطر في السابق، فإن ذلك يزداد حدة في هذه السنوات الأخيرة، وهذه التصورات العديدة والسريعة التي يعرفها العالم في جل الميادين العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والتجارية والسياسية وفي حتى الاجتماعية. هذا بالإضافة إلى التفتح العالمي وإتساع مجال التبادل والعامل بين الدول، الأمر الذي أجبر العديد من الدول على إعادة نظر شاملة في مبادئها وفي تسييرها، وهذا في مسابرة هذه التطورات المهمة.

وعلى ضوء ما سبق فإن الاتحاديات الجزائرية الأسرع في تحديد الإدارة، وبما أننا في المجال الرياضي وكغيرها من الاتحاديات لها أهداف، فهي تعمل على عصرنة أساليبها في الإدارة الرياضية والسعي على تحسين التسيير الموارد البشرية بإعطاء أهمية كبيرة لجانب الموائمة المهنية والمتمثلة في دراسة عملية تحليل العمل أثناء الانتقاء والتوظيف المسيرين ذو كفاءة وخبرة عالية في المجال الإداري، كما تقوم بتحليل الفرد من خلال مراعاة توافق وتلائم سماته وصفاته مع منصب من حيث القدرات والمهارات الفكرية والبدنية.

<sup>1</sup> - الدكتور طلحة حسام الدين، عدله عيسى، " الإدارة الرياضية "، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1994، ص:25.

كما تلعب دور حساس في الهندسة البشرية وهذا بدراسة العلاقات الإنسانية من خلال إعادة النظر في الظروف الفزيقية للعمل الجو السائد بين العمال مع مراعاة الرض الوظيفي وتوفير الحوافز والدوافع للأعضاء المسيرين، كما تساهم في خلق مناخ عمل مناسب بين العمال وتقسيم وتوزيع الأعمال والمهام بين الأفراد في المجال الإداري، كما تسعى إلى استخدام وظائف ومبادئ الإدارة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة في المجال الإدارة الرياضية، فالاتحادية الجزائرية للجيدو تعمل على تحسين الجانب المادي والمعنوي للإدارة حتى تتمكن من التحكم في الأداء والمردود الفريق الوطني وتحقيق الأهداف المرغوبة لبلوغ المستوى العالي في المحافل الدولية.

ومن هذا المنطلق طرحنا الإشكالية التالية:

**ما مدى تأثير أسلوب التسيير للموارد البشرية على أداء الاتحادية الرياضية**

**ومردودها ؟**

**ومن خلال هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:**

1/- هل الأسلوب الحالي المتبع في تسيير الموارد البشرية له تأثير على أداء ومردود

الاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو ؟

2/- هل يساهم استخدام الموائمة المهنية في الرفع من أداء ومردود الاتحادية

الجزائرية لرياضة الجيدو ؟

3/- هل استعمال نظام الهندسة البشرية في الاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو يزيد

من رفع الأداء والمردود ؟

## 2- الفرضيات:

### الفرضية العامة:

يؤثر أسلوب التسيير للموارد البشرية على أداء الاتحادية الرياضية ومردودها.

### الفرضيات الجزئية:

- 1- الأسلوب الحالي المتبع في تسيير الموارد البشرية له تأثير على أداء ومردود الاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو.
- 2- يساهم إستخدام الموائمة المهنية في الرفع من أداء ومردود الاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو.
- 3- استعمال نظام الهندسة البشرية في الاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو يزيد من الرفع من الأداء والمردود.

## 3- أهداف البحث:

- التعريف بالأساليب الحديثة المستخدمة في التسيير الموارد البشرية للاتحادية الجزائرية لجيدو والتي تتمثل في الإدارة الالكترونية ومختلف الوسائل و الأجهزة العصرية.
- إبراز العلاقة الموجودة بين الموائمة المهنية وتسيير الموارد البشرية من خلال توضيح عملية التوظيف والانتقاء بالإضافة إلى إعداد وتدريب المسيرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.
- محاولة توضيح تأثير الهندسة البشرية على أداء الاتحادية من حيث التعريف بالظروف الفزيقية للعمل والرضى الوظيفي بين العمال، ودراسة الروح المعنوية السائدة في العمل ووجود الحوافز.
- إظهار الهيكل التنظيمي في الاتحادية الجزائرية لجيدو.
- توضيح مدى أهمية التسيير الإداري ومدى إرتباطه بالاتحادية الرياضية لجيدو.
- الإشارة إلى ضرورة وجود أخصائيين في الإدارة الرياضية.

- توسيع المفاهيم الإدارية عند الإداريين لتحقيق النجاح في عملهم.
- محاولة توضيح طرق التنظيم الحالي في الاتحادية الجزائرية لجيدو.
- إبراز التنسيق الموجود بين الأعضاء المسيرين في الاتحادية وتأثيره على مردودها.

#### 4- أهمية البحث:

نظرا لأهمية الإدارة في التربية البدنية والرياضية وما تقوم به المؤسسات والضعف منظومة التسيير الإداري في أغلب نوادينا ومؤسساتنا الرياضية.

إرتأينا إلى إبراز تأثير أسلوب التسيير للموارد البشرية على أداء الاتحادية في شقين الأول يتمثل في إستغلال الموارد المادية والبشرية على أحسن طريقة، و القيام بعملية الانتقال والتوظيف المسيرين ذو كفاءة وخبرة بالإضافة إلى أمية الدراية التامة بالموائمة المهنية والتي تمثل في تلامس المسيرين مع مناصبهم من حيث القدرات البدنية والفكرية وغيرها، من أجل التقدم والنجاح في المردود الرياضي.

أما الشق الثاني تكمن الأهمية في محاولة إظهار كيفية استخدام الهندسة البشرية في الاتحادية الجزائرية، وهذا بدراسة الظروف الفزيقية للعمل والرضى الوظيفي بين العمال، كما تطرقنا إلى التعريف بطريقة الحوافز التي تمنحها الاتحادية للمسيرين من أجل رفع أداء ومستوى التسيير وتحقيق مردود رياضي أفضل.

#### 5- المفاهيم الدالة:

تلعب عملية تحديد المفاهيم دورًا هامًا في إعطاء البحث أبعادا إيجابية من خلالها يتمك كل من الباحث والقارئ من تصور الموضوع قيد الدراسة بشكل واضح، بالإضافة إلى هذه العملية تساعد على عدم الخلط بين المفاهيم التي قد تختلف في تصور الناس تبعا لاختلافهم في المستويات، لذلك يعتمد البحث تفاديا للتأويلات الخاطئة على إدراج هذا العنصر الذي يسمح له بتقديم فعال للموضوع.

وفي ثنايا هذه الدراسة تتمحور حول:

تأثير أسلوب التسيير للموارد البشرية على أداء الاتحادية ومردودها، نجد أنه من المهم تحديد بعض المفاهيم لأنها تدخل بشكل مباشر في الموضوع.

#### \*- الإدارة:

يُعرف البعض الإدارة على أنها: " هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية " (1). ويعرفها البعض الآخر على أنها: " الجهاز الذي يأخذ على عاتقه استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف معينة وهي تصميم وتوفير جو داخلي بغرض التشغيل الفعال والكفاءة للأفراد يعملون في مجموعات. وهي تخطيط وتنظيم وتوجيه وحفز الأفراد نحو التحقيق الفعال والاقتصادي لهدف مشترك معين " (2).

-الإدارة: **Management** لغويا من الفعل يدير **Manage** بمعنى يدبر و يوظف ويستخدم ويحرك ويقصد ويوجه ويرشد ويسوس...وهذا معنى الإدارة، وكذلك هو إشارة إلى بعض أدوار المدير **Manager** (3).

#### التعريف الإجرائي:

أن الإدارة هي عبارة عن هيئة أو آلية مسؤولة عن تسيير المنشآت، من خلال توفير الموارد اللازمة حسب طبيعة نشاط تلك المنشأة واستغلالها عن طريق مجموعة من الوظائف تتمثل في التخطيط والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي جاءت المنشآت أساسا لأجلها.

<sup>1</sup> - الدكتور عبد السلام أبو قحف، " أساسيات التنظيم والإدارة "، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 12.

<sup>2</sup> - الدكتور ملاح الشنواني، " التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، مدخل المسؤولية الاجتماعية "، مركز الإسكندرية للكتاب، الطبعة الأولى، 1999، ص: 207.

<sup>3</sup> - الدكتور مدحت محمد أبو النصر، " إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة "، النشر مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص: 36.



## \* - الإدارة الرياضية:

" هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الأهداف ".  
أولا وهي: توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها " (1).

لقد عرفها كل من **Dessens Kellg** سنة 1990 على أنها: " المهارات المرتبطة بالتخطيط، التنظيم التوجيه المتابعة الميزانيات القيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية لذلك بدأت جامعة أوهايو " بدراسات الماجستير في الإدارة الرياضية عام 1966 كانت هذه دراسة في مجال الإدارة الرياضية في أمريكا (2).

## التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من الأفراد تقوم بتنسيق جهود العمال والرياضيين وهذا بإتباع مبادئ الإدارة التنظيمي، القيادة، التوجيه، الرقابة واستغلال الإمكانيات المتاحة البشرية والمادية والمعنوية من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

## \* - التسيير:

طريقة قيادة وتسيير عقلانية للمنظمة، تنظيم النشاطات وضع الأهداف وبناء لاستراتيجيات، وذلك بإستعمال الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية بأفضل طريقة من أجل التوصل إلى تعظيم المردود وإلى فعالية المؤسسة (3).

ويرى **جان فرانسو شاتلان** أن التسيير هو ممارسة إجتماعية، يندرج ضمنها أشخاص في إطار منظم وتستهدف تحقيق الفاعلية والسير الحسن للتنظيم، وهي فرع من العلوم الاجتماعية بإعتبار التسيير نشاط إجتماعي، أما العلوم الإجتماعية فهي لا تتوخى الفعالية، إنما تسعى لتفسير التصرفات الإنسانية، ويعرفه ذات الباحث بأنه: " مجموعة من الممارسات

<sup>1</sup> - مفتي إبراهيم حماد، " تطبيقات الإدارة"، دار الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص: 17.

<sup>2</sup> - عصام بدوي، " موسوعة التنظيم والإدارة البدنية والرياضية"، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001، ص: 20.

<sup>3</sup> - الدكتور محمد رفيق الطيب، " مدخل للتسيير"، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 1996، ص: 05.

والنشاطات القائمة على عدد معين من المبادئ، الهدف منها تحقيق غرض ما أي السعي وراء الفاعلية، كما أنه يتعدى معنى الممارسات والعمليات إلى الأشخاص الذين يحتلون مناصب المسؤولية، أي المدربين، المسيرين والإطارات.

إن فنحن أمام لفظ المقصود منه تارة النشاطات وتارة آخر الفاعلين الذين احتلوا مناصب تسييرية (1).

أما عبد الرزاق بن حبيب، فيعرف التسيير على أنه: " مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة لا بد منها، وفي التكوين، سمات القائد، قدرة الاتصال، معرفة المهارة، قدرة التأثير (2).

وبناء على ما سبق فإنه يمكن الاستنتاج من التعاريف المذكورة أن التسيير هي مجموعة من الممارسات والنشاطات القائمة على عدة مبادئ يقودها أشخاص معينين وهذا بإستغلال مختلف مواردها المادية والبشرية بـغية تحقيق أهداف معينة.

### الموارد البشرية:

تعرف على أنها: " مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات " (3).

وتعرف أيضا على أنها: " مجموع الأفراد والجماعات أن تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، إتجاهاتهم طموحهم، كما يختلفون في وظائف، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية " (4).

<sup>1</sup> - جان فانسوا شاتلان، " العلم الاجتماعية وإدارة الأعمال "، ترجمة: محمد هناء، دار القصبية للنشر، بدون طبعة، الجزائر، 2004، ص: 43

<sup>2</sup> - الدكتورة نوال رويصال، " القيادة وتسيير الموارد البشرية "، مرجع سابق، ص " 20.

<sup>3</sup> - الدكتور حسن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي "، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002، ص: 17.

<sup>4</sup> - الدكتور حمداوي وسيلة، " إدارة الموارد البشرية "، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004، ص: 25.

ويعرف ماكس سيپرون **Max Siporin** الموارد بأنه: " أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحًا أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحًا. ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة ". كذلك يعرف روبرت باركر **Robert Barker** الموارد بأنها أي خدمات قائمة في المجتمع ومتاحة للذين في حاجة إليها.

وفي موقع آخر عرف باركر الموارد بأنها المصادر **Sources** البيئة والاقتصادية والاجتماعية والمادية والممكنة في المجتمع والتي تساهم في إشباع حاجات الناس وحل مشكلاتهم (1).

#### \* - الموائمة المهنية:

ويقصد بها تكيف الشخص لعمله أي وضعه في العمل الذي يستطيع أن يؤديه بنجاح لأنه يتناسب مع ذكائه وقدراته، والذي يرضى عنه ويميل إلى ممارسته لأنه يتماشى مع ميله ومستوى طموحه وفكرته عن نفسه.

ويشمل هذا الميدان موضوعات التوجيه المهني، الاختيار المهني، والتأهيل المهني العجزة وذوي العاهات... إلخ، كما يشمل موضوع التدريب المهني تمكين العامل من إتقان عمله وتكيف لظروف هذا العمل (2).

الموائمة المهنية فينبغي أن يوضع لها عامل أو مهندس أو طبيب في المكان والمهنة التي تتفق وإمكاناته وقدراته المهنية وسمات شخصية أي تضع الرجل المناسب في المكان المناسب فعكس هذا إنما يؤدي إلى فشل وإخفاق ينعكس على الصحة النفسية للعامل، هذا بالإضافة إلى التدريب المهني اللازم لأداء هذه المهن (3).

<sup>1</sup> - الدكتور مدحت محمد أبو النصر، " دورة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة "، المرجع السابق، ص: 26.

<sup>2</sup> - الدكتور أحمد عزت راجح، " علم النفس الصناعي الموائمة المهنية - الهندسة البشري - العلاقات الإنسانية "، الكتاب الجامعي، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1970، ص: 02.

<sup>3</sup> - الدكتور مجدي أحمد محمد عبد الله، " علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق "، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2004، ص: 27.

يتبين لنا من خلال هذين التعريفي أن **الموائمة المهنية** هي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا تتكيف قدراته الشخصية والبدنية والفكرية مع منصبه.  
**الهندسة البشرية:**

ويعرف هارك **Harrek** الهندسة البشرية بأنها دراسة الأفراد وهم في ظروف العمل تحليل الطرق التي يؤديون بها العمل بغية تحديد الطريقة المثلى. وتتناول كذلك دراسة تصميم الآلات والأجهزة والمعدات وتحديد ساعات العمل المناسبة وظروف البيئة المحيطة بالعمل وسير العمل وخطته وإجراءاته (1).

ويعرف **الهندسة البشرية Human engineering** الذي يعني بدراسة شخصية الفرد وتحليل ظروف العمل والاهتمام بتنظيم العملية الإنتاجية وتصميم الآلات والأجهزة اللازمة وتهيئة الظروف الفيزيائية والمعدات التي تتلائم مع قدرات العاملين وخصائصهم النفسية والاجتماعية وتحقق لهم الأمن والراحة والرضى عن العمل وكل ما من شأنه الإسهام في زيادة الإنتاج (2).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء **التعريف الإجرائي للهندسة البشرية** والتي تعني دراسة الأشخاص وهم في ظروف العمل، كما تهتم بالجوانب النفسية والتي تتمثل في الروح المعنوية والرضى الوظيفي السائد في العمل، مع مراعاة العلاقات الإنسانية، فالهندسة البشرية تسعى إلى تلائم الأفراد مع خصائصهم النفسية والاجتماعية وقدراتهم وميولهم واستعداداتهم مع منصبهم.

<sup>1</sup> - D. Herrel. T.W. , **Industriel psychologg**, New- Delhi, Oxford, Publishing, co, 1972.

<sup>2</sup> - الدكتور محمود مبارك القاسم، " **علم النفس المهني، بين النظرية والتطبيق** "، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص: 162.

**تعريف مصطلح الأداء:** بأنه القيام الشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما. وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل لمشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما (1)

### **الأداء المهني: Professional Performance:**

يقصد بالأداء المهني القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء (2).

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء إجرائيا بأنه القيام بوظيفة أو مهمة معينة بغية تحقيق أهدافه.

**الأساليب:** هي الطرق والمناهج في تسيير المؤسسة.

**التصور:** مفردة شائعة الاستعمال، ترد على السنة المختصين وغير المختصين، يقصد بها في المجال الإداري، تلك الطريقة التعليمية التي تركز على تغيير الأفراد داخل المنظمة، فالتصور هو إذن طريقة شاملة لإدارة التغيير ضمن متناول قيم المنظمة العلاقات الشخصية ومحيطها (3).

### **\*- تعريف التدريب:**

1.- التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر (4).

---

<sup>1</sup> - الدكتور مدحت أبو النصر، " أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص: 109.

<sup>2</sup> - الدكتور مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص: 109.

<sup>3</sup> - الدكتور ماجريت ديك، وبول إليزا، " تقييم مهارات الإدارة مرشد للكفاءة وأساليب التقييم"، ترجمة: اعتدال معروف ودولة الزبيدي، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2002، ص: 40.

<sup>4</sup> - الدكتور مدحت محمد أبو النصر، " إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص: 244.

2.- التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين **Trainees** من ناحية إتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهارات وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه (1).

3.- التدريب هو عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، و وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه (2).

في ضوء ما سبق يمكن تعريفه إجرائيا بأنه عملية إعداد الفرد للعمل الناجح بعد إحداث تغييرات إيجابية في عدة نواحي، السلوكية، القدرات والمهارات، الخبرة وغيرها، لتحسين أدائه في العمل.

### الحوافز:

يعرف الحوافز بأنها: " عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل.أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات (3). كما تعرف الحوافز: " بأنها استخدام كل الوسائل الممكنة من الموظفين على العمل الجيد " (4).

مما سبق نلاحظ أن التعاريف السابقة تتفق على أن الحوافز نوعين مادية ومعنوية والحوافز تثير الدافع للعمل، كما أن الحافز يرتبط بحاجة العامل التي يسعى لإشباعها، وأيضا للحوافز تأثير على السلوك الإنساني.

1 - الدكتور مدحت محمد أبو النصر، " إدارة وتنمية الموارد البشرية "، المرجع السابق.

2 - نفس المرجع.

3 - الدكتورة كيت ديفيز، " السلوك الإنساني في العمل - دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي "، ترجمة: سيد عبد الحميد مرعي ومحمد إسماعيل، الطبعة الثانية، نهضة مصر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1990، ص: 638.

4 - الدكتور علاقي مدني عبد القادر، " إدارة الموارد البشرية "، مكتبة زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص: 510.

## الجيدو:

هي رياضة تشمل المصارعة بين فردين فوق البساط. محدد المسافة كما تعتمد على بذلة خاصة يرتديها المنافسين تدعى بالجيدوقي **JU DO GI , Kimono** . أما البساط بـ: **Tatami Tapies** ، وهذه الرياضة تحتوي على ثلاثة حكام وتتم في وقت معين، وتد رياضة الجيدو إحدى أنواع الرياضة الأكثر شيوعا في العالم، وتعتمد على المرونة، السرعة والتركيز في آن واحد (1).

## المردود الرياضي:

يهدف إلى الوصول لمستوى اللاعب أو الرياضي إلى أفضل درجة ممكنة في نشاطه التخصصي نتيجة التدريب والممارسة الرياضية، حتى يتمكن من تمثيل وطنه عبر مختلف التظاهرات الرياضية الإفريقية والدولية والعالمية (2).

## التعريف الإجرائي:

يتمثل في النتائج التي يحققها الرياضي حسب اختصاصه في المنافسات الرياضية في وجود ظروف جيدة مهياة لذلك من قبل منظمة تبدأ من عملية التدريب إلى يوم المسابقة حتى يتمكن من تشريف الوطن بنتائجه وطنيا ودوليا.

<sup>1</sup> - مصطفى مباد، " مرشد التطبيق رياضة الجيدو "، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1990، الجزائر، ص: 11.

<sup>2</sup> - أمر الله أحمد الباسطي، التدريب الرياضي وتطبيقاته، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص 53.

## 6- الدراسات السابقة:

1-دراسة بعنوان: " التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي، دراسة تتمحور حول البعد القانوني التشريعي " للباحثة افروحن غنية تحت إشراف الأستاذ الدكتور بن عكي محند أكلي، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية بسيدي عبد الله، السنة الجامعية 2007-2008.

### الإشكالية المطروحة:

تهدف الطالبة إلى الكشف عن مدى مآشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع التغيرات العالمية وإظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء الرياضي النخبوي في كرة القدم.

### الفرضيات:

قدمت الباحثة الفرضية العامة التالية: التسيير الإداري الحالي للوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية ساهم في سوء مستوى الأداء الرياضي.

وقدمت الفرضيات التالية:

- التخطيط الإداري الحالي في النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية له إنعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي.

- التنظيم الإداري الحالي في النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية له إنعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي.

- التوجيه الإداري الحالي في النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية له إنعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي.

### أهداف الدراسة:

- الكشف على مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع التغيرات العالمية.  
- إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء الرياضي النخبوية في كرة القدم



- الكشف عن كيفية تأطير البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري الرياضي في الأوساط النخبوية لكرة القدم.
- إظهار أهمية البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري والنقائص الموجودة.
- ترسيخ الاتجاهات الايجابية نحو الاهتمام بالجانب القانوني.
- الكشف عن الحواجز البيروقراطية أو مدى مرونة الإدارة الرياضي في تأطير رياضة كرة القدم.
- الإشارة إلى ضرورة وجود أخصائيين في الإدارة الرياضية من أجل تسيير ناجع وفعال.
- إظهار أهمية العلاقة الموجودة بين التسيير الإداري والأداء الرياضي النخبوي لألعاب القوى.
- توسيع المفاهيم الإدارية عند الإداريين لتحقيق النجاح في عملهم.

### المنهج المتبع:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وقد استخدمت الاستبيان والمقابلة الشخصية، يتكون مجتمع الدراسة من 438 شخص بين مسيرين مدربين ورياضيين.

### نتائج الدراسة:

أسفرت النتائج إلى ما يلي:

- أن التسيير الإداري لنوادي النخبة لكرة القدم يعاني من انعدام التخطيط، سوء التنظيم والتوجيه الإداري.
- أن الجانب التشريعي يعاني من فراغات عديدة، ومن عدم مواكبته للتطورات الحاصلة في الميدان بالإضافة إلى المستوى الضعيف للمسيرين الذي إنعكس سلبا في تسيير نوادي النخبة لكرة القدم.

2- دراسة بعنوان: " التنمية الإدارية ودورها في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر (دراسة حالة وزارة الشباب والرياضة) " للباحث مبروك قارح، تحت إشراف الأستاذ الدكتور عبد اليمين بوداود، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية بسيدي عبد الله، السنة الجامعية 2007-2008.

### الإشكالية المطروحة:

إلى أي مدى يمكن أن تسهم التنمية الإدارية في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر؟

### الفرضيات:

- ترتبط قدرة مبادئ التنمية الإدارية في العملية التنموية على تحسين التسيير الرياض بمستوى التطوير في العناصر المتضمنة من المنظمات الإدارية والإجراءات والأساليب والموارد البشرية والمنظمات.

- توافر مقومات التنمية الإدارية التي من شأنها أن تفضي إلى تحسين التسيير الرياضي في الجزائر يبقى مرهون بالقرار السياسي والذي يشترط مستوى عال من الإذعان من قبل العاملين في الإدارة الرياضية.

- يرتبط مستوى التنمية الإدارية في المجال الرياضي بالعوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والفكرية، والتكنولوجية والتنظيمية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى كشف الواقع الرياضي الجزائري والإلمام بخفاياه وإلى كشف العلاقات السببية من أجل الوقوف على أسباب التردّي في النتائج ومن ثمة الانتهاء إلى التعميم بشأن العلاقات بين الأسباب والأعراض.

### المنهج المتبع:

إتبع الطالب في بحثه المنهج الوصفي واستعمل أداء الاستبيان، حيث شملت عينة الدراسة إطارات من الوزارة على المستوى المركزي بلغ عددهم 25 إطار.

## نتائج الدراسة:

أسفرت تحليل النتائج على أن التنمية الإدارية لها دور في نجاح عملية التسيير الرياضي، وفي فعاليته من خلال تحديث وتحيين القوانين الصادرة وذلك بالتعاون بين الأفراد وبهذا يكون الباحث قد أثبت الفرضيات البحثية.

3- دراسة بعنوان: " التخطيط في إدارة الأندية الرياضية (دراسة متمحورة حول البعد التنظيمي، دراسة حالة الأندية الرياضية - صعدة باليمن) " إعداد الباحث عبد العزيز محمد الحاج، إشراف الأستاذ الدكتور بن عكي محند أكلي، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية بسيدي عبد الله، السنة الجامعية 2007-2008.

## الإشكالية المطروحة:

هل التخطيط في إدارة الهيئات الرياضية له دور في رفع مستوى الفرق الرياضية وتحسين المستوى وتحقيق الأهداف ؟

وإتبع بالتساؤلات الفرعية التالية:

- هل تعتمد المنشآت الرياضية على التخطيط في تحقيق أهدافها ؟
- ماهو الدر الفعال لعمليات الرقابة والإمكانات المادية والبشرية ؟ ، وهل تتوافق مع التنظيم داخل المنشآت الرياضية ؟
- إلى أي مدى يمكن إعتبار وظيفة التخطيط مجدية داخل إدارة المنشآت الرياضية، بما يؤدي لتطويره ؟

الفرضيات:

الفرضية العامة:

- الاهتمام بالتخطيط ووضع الخطط المناسبة وتطبيقها في عملية إدارة وتسيير الأندية الرياضية يعمل على السير الحسن والمنظم داخل المنشأة وتحقيق أهدافها.

الفرضيات الفرعية:

- وجود أجزاء تنظيمية داخل المنشأة تمكنا من تحقيق الأهداف بشكل جيد وإيجابي.

- تطبيق الوظائف الإدارية منها الرقابة له تأثير إيجابي في النهوض بالمنشآت وتحقيق الأهداف المرسومة المخطط.

- الإمكانيات بشقيها المادية والبشرية، داخل المنشأة يزيد من تحقيق أهداف المنشأة

المسطرة

### أهداف الدراسة:

ترمي الدراسة إلى تدعيم النهوض بالرياضة إلى المستويات العليا وكذا الوصول إلى آلية العلم داخل المنشأة الرياضية، ومدى تطبيق الوظائف الإدارية داخل إدارة الأندية الرياضية.

### المنهج المتبع:

إنتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي وإستعان في بحثه بأداة الاستبيان، وتقنية المعالجة الإحصائية كانت بإستعمال ك<sup>2</sup> والنسبة المئوية، وقد أجرى الباحث دراسته بعد توزيع الاستبيان على عينة مختارة عشوائيا عددها 55 عضو من الأندية الرياضية بصعدة- اليمن-.

### نتائج الدراسة:

خلص الباحث في الختام إلى مجموعة من النتائج التي تفيد إنعدام التخطيط وعدم إستعمال الطرق العلمية في الإدارة، نذكر منها:

- عدم وجود جو ملائم يسوده التنظيم والتشاور في عملية تسيير وتنفيذ المخططات.
- إيصال المعلومات من القمة إلى القاعدة كان يتم في شكل توجيهات، معرضة للتغيير في أي لحظة، وأنه لا يتم التعامل بالإجراءات الرسمية.
- وجود عدم رضا بالتنظيم السائد في المؤسسة من قبل الإداريين، ما يدل على أن المؤسسة يسودها النظام العشوائي.
- القيام بالدراسات وتكثيف البحوث يساهم إيجابيا في تطوير الأفكار ويرسخ التعليم ويبين النقص ويصلحه.

- عدم وجود إدارات للرقابة داخل إدارة الأندية، وهذا شيء يعيق ويقلل من أهمية متابعة التنظيم وأيضا تنفيذ المخططات ومتابعتها ومحاولة تصحيحها إذا خرجت عن مسارها.

- وظيفة الرقابة داخل إدارة الأندية الرياضية تعاني من التساهل والتعاون وليس لها أي دور في متابعة المسيرين والإداريين داخل المؤسسة، ما يؤدي إلى الإهمال واللامبالاة في تسيير العمل وتعميم الفوضى.

- إدارة الرقابة غير مستقلة عن عملها.

- عدم توفير المنشأة على الإمكانيات اللازمة لاستيعاب الممارسين، وهذا يعيق تنفيذ المخططات ويصعب تنفيذها.

4- دراسة بعنوان: " سياسة التمويل ودورها في التأثير على المردود الرياضي

لرياضي النخبة (حالة الاتحادية الجزائرية لكرة السلة)، إعداد الطالبة نوال زهية، إشراف الأستاذ الدكتور بن عكي محند أكلي، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية بسيدي عبد الله، السنة الجامعية 2007-2008.

الإشكالية المطروحة:

إلى أي مدى تساهم سياسة التمويل في التأثير على المردود الرياضي لرياضي النخبة

لكرة السلة ؟

وطرحت الباحثة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي شروط وحوافز تحقيق الأداء الرياضي الجيد لرياضي النخبة

لكرة السلة ؟

- ما هو دور السياسة المالية في تحقيق الأداء الرياضي الجيد لرياضي النخبة لكرة

السلة.

- ماهي إجراءات دعم الإيرادات المالية للإتحادية ؟

## الفرضيات:

طرحت الباحثة الفرضية العامة التالية:

للسياسة التمويلية دور فعال في توفير الموارد المالية الضرورية وتسييرها حسب متطلبات الأداء رياضي النخبة لضمان الظروف الملائمة لتحقيق مردود رياضي جيد في كرة السلة.

## الفرضية الجزئية:

- إن الأداء الرياضي الجيد لرياضي النخبة لكرة السلة يتطلب شروط وحوافز ملائمة تساهم في رفع مستوى الأداء الرياضي.
- للسياسة المالية دور هام في توفير الشروط والمتطلبات الضرورية لتحقيق مردود رياضي جيد لرياضي النخبة لكرة السلة.
- للتسويق الرياضي دور في دعم الإيرادات المالية لاتحادية كرة السلة من خلال السياسة التمويلية وهذا لتغطية العجز المالي

## أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى معرفة دور السياسة المالية والتأثير على المردود الرياضي من خلال تحصيل الإيرادات والعمل على زيادتها من جهة، والكفاءة في إنفاقها فيما يتعلق مع شروط وظروف تحقيق المردود الرياضي المنتظر.

كما تهدف إلى:

- معرفة أهم شروط الأداء الرياضي الجيد خاصة فيما يتعلق برياضة النخبة والمستوى العالي.
- أهمية إحترام مقاييس وشروط الأداء الجيد، من خلال توظيف الأموال والإمكانات اللازمة، سواء مادية، منشآت، ملاعب، أجهزة، ميزانيات، أو بشرية.
- محاولة إبراز دور الإعلامي في تهذيب السلوكات العدوانية لدى الجمهور أثناء التعليق على المباراة.

- إبراز أهمية الكفاءات المهنية المتخصصة في التسيير المالي.
- السياسات " المبادئ أو القواعد " التي تتبعها الاتحادية لتحقيق الأهداف المسطرة بصفة عامة وبشكل خاص في بطولة القسم الوطني الأول.

#### المنهج المتبع:

إتبعت الطالبة في البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت طريقة الإستبيان والمقابلة كما أجرت ترصا ميدانيا.

#### نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى وجود ضعف مالي ومادي، بالإضافة إلى عدم اعتماد سياسات مالية وتمويلية ناجعة، وواضحة ومخطط لها، وإنعدام المسيرين المختصين في التمويل الرياضي.

#### 5- دراسة بعنوان: " دور التخطيط في تطوير المستوى الرياضي في مصر، من

إعداد الباحث إبراهيم محمود عبد المقصود، لسنة 1980، مصر.

#### الهدف من الدراسة:

كيفية دراسة عناصر التخطيط الرياضي في عملية التطوير.

#### نتائج الدراسة:

- الأهداف غير واضحة في التخطيط الرياضي في مصر والتخطيط الرياضي لا

وجود له.

- عدم توفر الإمكانيات البشرية (المدربين والإداريين).

- عدم وجود تخطيط ملزم لكل الهيئات.

#### 6- دراسة بعنوان: " مدى إنعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة

المردود الرياضي "، من إعداد الطالب بورزامة رابح، إشراف الأستاذ الدكتور بن عكي

محمّد أكلي، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية بسيدي عبد الله، السنة الجامعية

2007-2008.

## الإشكالية:

تعرضت الإشكالية إلى: مدى إنعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضي للقائد الإداري من خلال نمط قيادته، وهل يؤثر على تنمية المردود الرياضي لدى الفرق المتعاقدة مع منشأته.

## فرضيات الدراسة:

وكانت فرضيات البحث كما يلي:

**الفرضية العامة:** للقيادة الإدارية للمنشآت الرياضية إنعكاس على نجاعة المردود

الرياضي

## الفرضيات الجزئية:

- من بين الأنماط المختلفة للقيادة الإدارية: النمط الأوتوقراطي، النمط الفوضوي، النمط المستبد، النمط الديمقراطي، هذا الأخير له إنعكاس على نجاعة المردود الرياضي.

- لمسات شخصية القائد الإداري للمنشأة الرياضية إنعكاس على نجاعة المردود

الرياضي

- للاتصال بين القائد الإداري وعماله ورؤساء النوادي الرياضي داخل المنشأة

الرياضية إنعكاس على نجاعة المردود الرياضي.

## نتائج الدراسة:

وتوصل الطالب إلى النتائج التالية:

يبعد دراسة بعض الفرضيات مسبقاً والمتمثلة في أن القيادة الإدارية للمنشأة الرياضية لها إنعكاس سلبي، وهذا راجع إلى النمط المعمول به من طرف القائد، فإذا كان مستبداً في إدارة المنشأة، القائد الإداري له دور إجتماعي رئيسي يقوم به، أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الاتباع) ويتسم هذا الدور بأن تكون له القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة.



وهكذا يكمن النظر إلى أن القيادة لها دور إجتماعي كما يمكن النظر إليها على أنها سمة شخصية وعملية سلوكية، والقيادة دوما تفاعل إجتماعي نشط مؤثر وموجه، وليست عملية جامدة تتكون من وجود مركز ومكانة وقوة.

### أسباب ذاتية:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع ومعرفة الشق الإيجابي والسلبي من حيث التسيير الموارد البشرية في الاتحادية الجزائرية للجيدو.
- كوني رياضية في المنتخب الوطني.
- تحفيز المسؤولين للاهتمام أكثر بهذا الموضوع.
- إعادة وجهة نظر إلى النقائص وأخذها بعين الاعتبار لبلوغ النتائج المسطرة.
- تحقيق الاتحادية نتائج في المحافل الإفريقية والدولية في كل مرة بكل جدارة وإستحقاق.

## 7- أسباب إختيار الموضوع:

### أسباب موضوعية:

- إظهار الأسلوب التسيير للموارد البشرية في الاتحادية الجزائرية لجيدو.
- معرفة الأساليب الحديثة المتبعة وتأثيرها على أداء ومردود الاتحادية.
- إبراز إستراتيجيات التنظيم إدارة الموارد البشرية.
- معرفة طريقة التوظيف أعضاء المسيرين في الاتحادية الجزائرية لجيدو.
- الكشف عن الاستراتيجيات للمتابعة لرفع مردود الاتحادية الجزائرية لجيدو.
- المساهمة في رفع مستوى الإدارة الرياضية للاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو.
- إبراز العلاقة الموجودة بين الموائمة المهنية وتأثيرها على أداء ومردود الاتحادية.
- إظهار كيفية إستخدام الهندسة البشرية في تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على أداء ومردود الاتحادية الجزائرية لجيدو.
- دراسة العلاقة الموجودة بين التنظيم الإداري والتسيير الموارد البشرية.
- الكشف عن عملية التنظيم الإداري في الاتحادية وهذا بعد إستغلال الجانب المادي والبشرية.
- دراسة الحواجز البيروقراطية للتسيير الإداري الرياضي.
- معرفة وجود برنامج إداري محكم يؤثر على الأداء الرياضي.
- الكشف عن التنسيق الموجود بين أعضاء الإداريين والرياضيين في الاتحادية.
- نقص التطرق إلى مثل هذه المواضيع.

## 8- متغيرات البحث:

### المتغير المستقل:

" أسلوب التسيير للموارد البشرية " هو المتغير الذي يفسر لا ظاهرة، فهو السبب الافتراضي للمتغير التابع، وقد يكون المتغير المستقل في دراسة معينة، هو نفس متغير تابع في دراسة أخرى (1).

### المتغير التابع:

" أداء الاتحادية ومردودها " هو النتيجة والمتغير الذي يعتمد على متغير سابق له (المتغير المستقل)، فهو الظاهرة وهو هدف الدراسة والبحث (2).

## 9- صعوبات البحث:

العزيمة والاستعداد جعلتنا نتخطى كل الصعوبات، حيث كانت الصعوبات التي واجهتنا كغيرها من الصعوبات التي يواجهها كل باحث عند قيامه بالبحث العلمي ونذكر منها ما يلي:

- ⊖ - صعوبات إيجاد المادة العلمية في مكتباتنا.
- ⊖ - قلة المواضيع.
- ⊖ - صعوبة الإتصال بالمسؤولين والمديرين وإيجادهم لوجود في فترة المنافسات
- ⊖ - صعوبات عند جمع الاستبيانات من طرف المسيرين لتواجدهم في التريصات الميدانية مع الفرق الوطنية.
- ⊖ - غياب بعض المسؤولين لتواجدهم خارج الوطن في المنافسات الدولية، جعلتنا نجد صعوبات في الحوار والمقابلة.

<sup>1</sup> - الدكتور رجاء وحدي الدويدري، " البحث العلمي - أساسياته النظرية وممارسة العلمية "، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، دمشق، 2000، ص: 105.

<sup>2</sup> - الدكتور لويس وآخرون، ترجمة: سعد الحسني،، مراجعة: عادل عبد الكريم ياسين، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص: 34.

الباب الأول

الجانب النظري

# الفصل الأول

تسيير الموارد البشرية

## تمهيد:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية للمنشآت في جميع المجالات، نظراً لكونه يحدد فرص تلك المنشآت في البقاء والتقدم والنجاح، وفي ظل التغيرات الجديدة وظهور العولمة صار لزاماً أن تتحول إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي الذي يتضمن مهمّاً روتينية كالتوظيف، والتدريب، والتحفيز إلى دور أكثر أهمية باعتبارها مورداً إستراتيجياً يساعد وبشكل كبير على تحقيق أهداف المنشأة، ذلك أن تطوير المنشأة وإستمراريتها أصبح مرهوناً بتحسين قدرة كفاءة مواردها البشرية.

لأجل ذلك عمدت المنشآت في الوقت الراهن إلى تخصيص إدارة كاملة تهتم بشؤون الأفراد، لها مكانتها وقيمتها داخل المنشأة وتتمتع بالسلطة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه.

## 1-1- تطور الفكر الإداري عبر العصور:

رغم الجذور التاريخية العميقة للإدارة كنشاط إنساني إلا أن علم الإدارة قد تخلف عن العلوم الأخرى ولم يصل إلى ما وصلت إليه ذلك المعارف.

ومرد ذلك أن إنشغال الدول برسم السياسة الداخلية والخارجية دون الالتفات للعملية الإدارية إذ كانت وظائفها مقتصرة على حفظ الأمن لا التدخل في الحياة الاقتصادية ولا التنمية ومستلزماتها من معارف إدارية.

حيث تعتبر الإدارة بصفتها مجهودات جماعية مشتركة تستهدف تحقيق هدف معين، لذا فهي دوما جزءاً من الحضارات العالمية التي ازدهرت على ظهر هذا الكوكب، لذا فإننا لانستطيع ونحن نستعرض تاريخ البشرية إلا أن ننحني أما القدرة الإدارية للحضارات القديمة. فالإدارة من حيث الممارسة قديمة قدم الإنسان أما من حيث كونها فرع من فروع المعرفة المنظمة (علم) فهي وليده هذا القرن أي أنها حديثة نسبياً.

وفي إطار حديثنا عن تطور الإدارة تاريخياً يرى بعض أساتذة الإدارة أن فريدريك تايلور هو أول من بدأ بوضع أسس الإدارة العلمية، في حين يرى آخرون أن هنري فايول هو أبو الإدارة العلمية الحديثة في حين ترجع فئة أخرى الإدارة إلى شارلس باباخ الذي إكتشف المشكلة الإدارية و نادى بضرورة معاملتها على إنفراد<sup>(1)</sup>.

إلا أننا نرى أن تكوين الفكر الإداري المعاصر إنما كان نتيجة جهود مجموعة من الباحثين حاولوا وضع أسس علمية للوظيفة الإدارية بدلاً من قيامها على التجارب والصدف مما أدى إلى إيجاد ما يسمى بالإدارة العلمية، ومعنى ذلك أن الإدارة العلمية تطلق على تلك الأبحاث والدراسات والنتائج العلمية التي توصل إليها عدد من رجال الفكر الأوائل، عندما حاول إقامة الوظيفة الإدارية على أسس علمية ثابتة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها كل مشروع من المشروعات الاقتصادية بأقل التكاليف.

<sup>1</sup> - الدكتور فائق حسني أبو حليلة، "الحديث في الإدارة الرياضية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 203، ص: 10.

### 1-1-1- أهمية دراسة تطور الفكر الإداري:

1- يساعد في شرح الماضي بممارسته وأنماط التفكير المختلفة التي كانت سائدة فيه.

2- من واقع دراسة الماضي من الممكن التعرف على أو فهم الحاضر بواقعيته ومشاكله وتحدياته المختلفة.

3- من فهم الحاضر بواقعيته ومشاكله وتحدياته المتباينة يمكن التنبؤ بالمستقبل بمتطلباتها وتحدياته المختلفة.

4- من التنبؤ بالمستقبل يمكن التأثير على أحداثه ومواقفه المرتقبة.

5- من دراسة وتقدير الأحداث والمواقف المستقبلية أو المرتقبة يمكن تقليل الانحرافات أو جوانب الخلل في الممارسات أو التصرفات والانجاز وتجنب أو التقليل من المشكلات التي تؤثر على إنتاجية العمل والمنظمة ككل.

### 1-2- تطور الفكر الإداري:

إن الإدارة الحديثة بإطار العام ومكوناتها وكذلك مفهومها مرت بعصور مختلفة صاحبها سلسلة من التصورات سوف أتناولها بإيجاز حتى نستطيع أن نقف على المراحل التي مرت بها العملية الإدارية حتى وصلت إلى عصرنا هذا.

### 1-2-1- الإدارة في عصور ما قبل التاريخ:

إن المعلومات المتوفرة عن هذه الحقبة القيمة غالبا ما تكون عبارة عن تخمينات وإستنتاجات نتيجة لقلّة الأدلة سوى من بعض الهياكل المتناثرة والرسوم الجدارية، ويضيف بعض المؤرخون أن أولى بدايات الإدارة بدأ. ونشأت في ذلك العصر بعد إنتهاء العصر الجليدي عام (1000 قبل الميلاد). عند إنحسار إنهيار الجلد نحو الشمال، حيث إختلفت القطعان الكبيرة الأكلة للعشب نتيجة للعصر الجديد والأعداد الباقية كانت ضئيلة بحيث



لا تكفي القبائل، لذلك إضطر هذا الإنسان القديم إلى الترحال طلبًا للأكل والماء ومن هنا نبعت حاجته لبعض أساسيات الإدارة كالقيادة والتوجيه والإشراف والتخطيط والتنظيم ولكن بأبسط صورها.

وبعد إكتشاف الزراعة لاحظ الإنسان الأول أنه من الأفضل الاستقرار، فاستقر في أماكن خصبة مثل المجاري، الأنهار والأراضي السهلية الخصبة وطبق ما تعلمه من مبادئ البسيطة على حياته الجديدة (1).

### 1-2-2- الإدارة في الحضارات القديمة:

إذا نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أنها جميعها كان من المستحيل أن تتجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة.

على سبيل المثال، فإن عملية بناء الأهرامات في مصرا لقديمة.

ونظر الإدارة الحكومة للبابليين وبناء سور الصين العظيم، وإدارة الإمبراطورية الرومانية المترامية الأطراف ومبادئ التنظيم التي سادت عليها ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط وأسس التخصصات التي روج لها أفلاطون وإستخدام الإدارة للتحكم في التجارة البحرية بواسطة الفينيقيين وأخيرا دراسات القيادة التي قام بها الفارابي كل هذه الآثار السادية والفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة عمليًا منذ حوالي ثلاثة آلاف عام قبل الميلاد.

### 1-2-3- الإدارة خلال القرون الوسطى:

ظهرت الإدارة الإقطاعية في القرون الوسطى بعد سقوط الدولة الرومانية وتختل الأمن والنظام مما أدى إلى لجوء العامة إلى الأشخاص ذوي السلطة والنفوذ طلبا للحماية والرزق نتيجة للسرقات والقتل والنهب الذي حصل.

فكان التنظيم الإقطاعي هرمياً مع تدرج تنازلي للسلطة المفروضة ويأتي في قمة الهرم الإقطاعي مالك الأرض الذي كان يحتفظ بمناطق شاسعة لاستخدامه الشخصي (2).

1 - الدكتور فائق حسني أبو حليلة، المرجع السابق، ص: 16.

2 - الدكتور فائق حسني أبو حليلة، المرجع السابق، ص: 21.

#### 1-2-4- الفكر الإداري في الإسلام:

يمكن إستنباط الأسس التي قام عليها الفكر الإداري في الإسلام مما جاء في القرآن الكريم من محكم الآيات وما ورد من النبي محمد صلى الله عليه وسلم من أحاديث وما أثر عنه من أعمال وكذل ما نقل إلينا من سير الخفاء الراشدين وما فعله السلف الصالح - رضوان الله عليهم - من أعمال.

فقد إنفرد القرآن الكريم دون سائل الكتب السماوية بتنظيم شؤون الدين والدنيا، وأوضح أصول العلاقات بين الشخص ونفسه وبينه وبين غيره من الناس وبينه وبين خالقه عزوجل فهو كتاب جامع، فيه علاوة على ما يتصل بشؤون الدين والمعاملات وأورد الله فيه إشارات الأصول والأشياء والعلم من يقرأه بوعي أن يفهم ما جاء فيه من إرشادات، وصدق الله العظيم حيث يقول في سورة النمل، الآية: 89: " وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ " كذلك يقول جل وعلا في سورة الإسراء، الآية: 09 " إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمٌ " .

ولما كانت الإدارة نشاطاً يتعلق بتشغيل البشر وأصولها تقوم على ما يحكم العلاقات بين الناس بعضهم ببعض وتعتمد فيه إنجازاتها على مراعاة القيم والمثل العليا فإن القرآن الكريم زاخر بكل هذه الأمور<sup>(1)</sup>.

#### 1-2-5- حركة الإصلاح الإداري:

هي عبارة عن مجموعة من العلماء كانا من بينهم العالم الإداري ودرو ولسون الذي حصل على الدكتوراه من جامعة هوبكز عام 1883م وكانت رسالته بعنوان " حكومة الكونغرس " دعا فيها إلى ضرورة تحقيق الكفاية في الإدارة العامة باعتبارها الأساس الوحيد لثقة المواطن في الموظف العام.

ويلخص ولسون حركة الإصلاح الإداري بالآتي:

<sup>1</sup> - الدكتور فائق حسني أبو حليلة، المرجع السابق، ص: 22.

\* - علمية الإدارة: إن الإدارة يجب أن تقوم على دراسات علمية تكشف عن أفضل الأساليب التي تؤدي بها العمل بأقصى كفاية وأقل كلفة.

\* - إستقلالية الإدارة: الدعوة إلى قيام علم مستقل للإدارة العامة.

\* - الإدارة المقارنة: هو أن تستفيد دراسة الإدارة العامة من إدارات الدول الأخرى دون التأثير بأوضاعها السياسية واعتباراتها الحزبية.

### 1-3- أثر الحركة العلمية على تطوير الإدارة:

عند بروز فجر القرن العشرين بلغت دول الغرب قمة مجدها الصناعي وتقدمها التكنولوجي وتوطدت دعائم النظام الرأسمالي إقترن بمد إستعماري هائل إستهدف التحكم في مناطق الطاقة والخامات الضرورية لإنتاج الصناعي الغزير والسيطرة على أسواق الاستهلاك، وكانا لقيام مشروعات الأعمال الكبرى الخاصة، أثر في تجديد وتعدد مشاكل التنظيم والإدارة وتصدي لها رواد الفكر الإداري بمنهج علمي تجريبي يهدف إلى الكشف عن أصول عامة وقواعد ثابتة تشكل في مجموعها علم الإدارة.

ويمكن تلخيص أهداف الحركة العلمية في الآتي:

\* - تأكيد أسلوب البحث العلمي في الإدارة بوجه عام.

إن الإدارة الجيدة تعتمد على أصول وقوانين وتوجيهات ثابتة وواضحة.

أن هناك طريقة مثلى للأداء أي عمل إداري أو إنتاجي.

إن الهدف الأساسي للإدارة العلمية هو ترشيد كل حركة تدخل في تكوين أي عملية

والتوصل إلى أحسن طريقة لانجازها.

أما أهم سمات الإدارة في هذه الفترة (بداية القرن العشرين) فهي:

التأكيد على أن عملية التنظيم الإداري حسب التحليل العلمي التجريبي تتخلص في وجود الهرمية ونطاق الإشراف المحدود والتميز بين الجهاز الإداري المنفذ والجهاز الاستشاري وتقسيم العمل على أساس الغرض والمكان (1).

### 1-3-1- المدرسة الإدارية:

#### أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

يطلق مصطلح المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية على عدد من النظريات التي ظهرت في العالم الغربي في الفترة التي أعقبت الثورة الصناعية ومن النظريات التي تتدرج تحت هذه المدرسة.

#### أ- نظرية الإدارة العلمية:

وأهم المرتكزات التي قامت عليها الإدارة العلمية ما يلي:

\*- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية:

ونعني بها النسبة بين كمية الإنتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه أي النسبة بين النتائج والتكاليف.

\*- البحث العلمي:

أي اللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلا من الاعتماد على الآراء التقليدية القيمة.

\*- القواعد والأصول:

للإدارة قواعد وأصول علمية وقد نادى تايلور بأن الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة يجب إكتشافها وإحلالها محل التخمين.

<sup>1</sup> - الدكتور فائق حسني أبو حليمة، المرجع السابق، ص: 26.

\*- تقسيم العمل والتخصص به:

من الضروري أن يقسم العمل بين الإدارة والعمل فيجب منح الإدارة سلطات أكبر للتخطيط والإشراف و التبسيط في طرق تشغيل العمال والآلات ووضع هذه الطرق في صورة قواعد وأسس مما يؤدي إلى معاونة العمال على أداء أعمالهم بأقل تكلفة مما يعود على صاحب العمل بربح وفير.

ب- النظرية البيروقراطية:

تعتبر نموذج مثالي للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف المحددة، ومع تعدد ما يذكر من خصائص البيروقراطية إلا أنه يمكن إجمالها فيما يلي:

- ✓ عدم التحيز؛
- ✓ تقسيم الأعمال وتمييزها؛
- ✓ تدرج الوظائف في مستويات السلطة؛
- ✓ استخدام الخبراء؛
- ✓ القواعد والتعليمات؛
- ✓ التدوين الكتابي؛
- ✓ وجود نظام الخدمة؛
- ✓ التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.
- ✓ السرية.

ج- نظرية المبادئ الإدارية:

وتتلخص هذه النظرية بمجموعة من المبادئ منها:

- \*- مبدأ التنسيق الذي يضمن وحدة العمل والهدف.
- \*- مبدأ التدرج الهرمي الذي يؤكد على التسلسل الرئاسي.

- \* - المبدأ الوظيفي الذي يمكن على أساسه تقسيما لعمل وتنظيمه.
  - \* - مبدأ المشاورة الذي يعني الاستعانة بالخبرة لتقديم المعلومات اللازمة.
- وتشترك هذه النظريات الثلاث بالآتي:
- \* - تنظر نظرة محدودة للإنسان.
  - \* - تنظر أن هناك طريقة مثلى لأداء أي عمل إداري.
  - \* - تؤكد على المفاهيم السلطوية كأساس للقيادة.
  - \* - تعتبر أن كل إتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية هو غير صالح للتنظيم.
  - \* - يتركز إهتمامها على البنين أو الهيكل التنظيمي الهرمي كمصدر رئيسي لزيادة

الإنتاج.

### 1-3-2- أهم أعلام المدرسة الكلاسيكية:

أ. - فريدريك وانسو تايلور (Frederick .W. Taylor):

هو أبو الإدارة العلمية ولعل سبب تسمية هذا العالم بهذا الاسم من قبل علماء التنظيم والإدارة هو نجاح تايلور في (غرس مفهوم البحث العلمي في الإدارة) وإبراز أهميته كعلم قائم على مبادئ عامة صالحة للتطبيق فيه مختلف المجالات البشرية.

وتتلخص أفكار تايلور بالآتي:

- \* - تحقيق الكفاية الإنتاجية.
- \* - التخصص وتقسيم العمل والفصل بين العمل الفكري و التنفيذ.
- \* - ضرورة إختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية ومنهجية.
- \* - الإيمان بقيمة الحوافز وأهميتها في رفع الكفاية الاستجابة.

وقد أصدر تايلور كتابا بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911م ضمن آراء

ومعتقدات بشأن أساليب وفنون الإدارة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - الدكتور فائق حسني أبو حليلة، المرجع السابق، ص: 31.

### ب- ماكس ويبر (Max Weber):

ومن أهم آراء ويبر ما يلي:

- \*- التخصص في العمل مهم أي التنظيم الهرمي للسلطة.
- \*- وضع نظام يوضح حقوق وواجبات العاملين.
- \*- وضع نظام للتعامل مع مواقف العمل المختلفة.
- \*- الترقيات والتعيينات تعطى حسب الكفاءة.

ويعتبر الألماني ماكس ويبر أول من ساهم في تطوير الإدارة العامة والتنظيم الحكومي لوضعه نظرية البيروقراطية في التنظيم البيروقراطي والذي في رأيه أنه " هو ذلك النظام الذي يبحث عن الدقة والسرعة والوضوح والاستقرار وكذلك تأدية المهام بطريقة منتظمة وفقا للوائح والقوانين وتحديد السلطة والمسؤوليات (1).

### ج- هنري فايول (Henry Fayol):

كان فايول أول الذين دعوا إلى وحدة أسس التنظيم في الإدارة العامة وإدارة الأعمال الخاصة ومن مؤلفاته " الإدارة الصناعية والعامة " وإكتفت كتاباته سنة 1920 في أمريكا وبريطانيا وقد عاد إلى تقسيم النشاطات في إدارة الأعمال إلى ستة أقسام رئيسية.

- \*- نشاطات فنية إنتاجية.
- \*- نشاطات تجارية.
- \*- نشاطات أمنية.
- \*- نشاطات مالية.
- \*- نشاطات محاسبية.
- \*- نشاطات إدارية (تخطيط وتنظيم، رقابة، قيادة، إتخاذ قرارات الاتصال الإداري).

<sup>1</sup> - الدكتور فائق حسني أبو حليلة، المرجع السابق، ص: 32.

## ثانيا: المدرسة السلوكية:

### أ- مدرسة العلاقات الإنسانية:

جاءت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية بتفرعاتها متهمة إياها بأنها أهملت الجانب الإنساني ولم توليه الأهمية اللازمة.

إلا أن بدايتها كانت إثر الحرب العالمية الأولى مباشرة التي أثارت إهتمامات بالعلاقات الإنسانية وعقد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة عام 1918م في مدينة نيويورك ويعتبر كتاب **واتينج وليامز بعنوان " ماذا يدور في ذهن العامل "** أول تعبير عن الاتجاه المشار إليه ونشر هذا الكتاب عام 1920م (1).

وأبرز رواد هذه المدرسة هو **ألتون مايو، و ماري باركر فولت.**

### وأهم أفكار هذه المدرسة:

\* - لا يتحدد حجم العمل الذي يؤديه الفرد على مستوى كفاءته وطاقته الفيزيولوجية فحسب وإنما تحدد إدارته وخليفته الاجتماعية.

\* - تلعب المكافأة والحوافز غير المادية دورها الرئيسي في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضى.

\* - يواجه العمال سياسات الإدارة كأعضاء في الجماعة.

\* - الاهتمام بتدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية.

\* - أن معنويات العاملين وعلاقات العمل أثر كبير على إنتاجيتهم.

### ب- مدرسة تنمية التنظيمات:

ركز أفرادها على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي والجمالي كأساس لتحسين وتطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف ومن المواضيع المهمة في هذه المدرسة مفهوم الحاجات الإنسانية ودوافعه ومفهوم الجماعة وديناميكياتها و أساليب القيادة الإدارية المناسبة.

<sup>1</sup> - الدكتور فائق حسني أبو حليلة، المرجع السابق، ص: 33.



وتتدرج تحت هذه الدراسة نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية، ونظرية ماجروجر Y ، X

ونظرية العاملين ل: فريدريك هيزبرغ.

### ثالثا: المدرسة الكمية للإدارة:

يطلق هذا الاسم أو إسم مدرسة القرارات على أولئك الدارسين الذين رأوا في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة وكان تشستر برنارد من أوائل الذين أكدوا على فكر كون الإدارة والتنظيم نظاما للمعلومات ونمطاً من اتخاذ القرارات ومن بين المساهمات التي جاء بها برنارد.

- \*- التأكيد على أهمية عملية اتخاذ القرارات وعلى القدرة المحدودة للفرد على الاختيار.
- \*- النظر للتنظيم على أنه مجموعة من النشاطات لشخصين أو أكثر الأمر الذي يُعني ضرورة معرفة العوامل الخارجية والتكيف طبقا لها.
- \*- أهمية النشاطات الجماعية والتعاونية للتغلب على محدودية قدرة الأفراد على الأداء.
- \*- تعتمد الكفاية الإنتاجية على التوازن التنظيمي وهو عملية تفاعل بين ما تقدمه الإدارة للفرد وبين ما يقدمه الفرد للإدارة.

ومن أهم خصائص هذه المدرسة:

- \*- تطبيق التحليل العلمي على المشاكل الإدارية.
- \*- العمل على تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرارات.
- \*- إعطاء أهمية كبيرة لمعيار الفعالية الاقتصادية.
- \*- استخدام الآلات الحاسبة الالكترونية في الإدارة.

### رابعا: المدارس الإدارية الحديثة:

أ- مدرسة النظم:

لقد كانت المدرسة السلوكية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية.

إذا كانت المدرسة الإنسانية بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي نادت بها المدرسة الكلاسيكية ثم ظهرت مجموعة من المدارس الحديثة وللوصول إلى معرفة مفهوم مدرسة النظم نعرف النظام بشكل عام على أنه " الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أجزاء تُؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحدًا (1).

أما ما تتص عليه مدرسة النظم:

\* - النظريات الجديدة تبدأ من إفتراض أن التنظيم الرسمي بشكله التقليدي لا يوفر

الجو الصالح للسلوك التنظيمي.

\* - أن الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي.

\* - أن الجوانب التي هي موضوع التركيز في دراسة الإنسان هي تكوينه النفسي

والاجتماعي وليس تكوينه الفسيولوجي الذي ركز عليه النظرية العلمية.

\* - أن البيئة والمجتمع متغير رئيسي آخر في تحديد السلوك التنظيمي وبالتالي

فالنظريات الجديدة تعتبر التنظيم نظاماً مفتوحاً بتبادل التأثير مع البيئة.

\* - هناك ميل للتقليل من أثر الجوانب أو المتغيرات غير السلوكية في التنظيم.

\* - هناك تركيز في النظريات الجديدة على أثر التنظيم غير الرسمي في التنظيم

وتفصيل وضع هذا التنظيم غير الرسمي على الرسمي.

### ب- المدرسة الموقفية:

ترى هذه النظرية أن ليس هناك طريقة تنظيمية مثلى، إذ أن الطريقة المثلى تعتمد

على طبيعة الهدف الذي يتوخى التنظيم تحقيقه ولا يستطيع المدير تحقيق هذه المهام

إلا بالفهم الجيد لطبيعة العمل والأهداف، وأن هذا الفهم سيسهل عليه إختيار التنظيم الإداري

المناسب ووسائل الرقابة المختلفة وأساليب التدريب والقيادة المناسبين ومن واجب المدير أن

يفهم طبيعة حاجات العاملين النفسية.

<sup>1</sup> - الدكتور فائق حسني أبو حليلة، المرجع السابق، ص: 34.

### ج- الإدارة بالأهداف:

هي نظرية بسيطة تقوم على فرضيات بديهية الإدارة بالمشاركة أي إشتراك العالمين ما أمكن فيه وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل. ومن ثم تحقيق تلك الأهداف لذا فهي فلسفة تقوم على مبدأ المشاركة والديمقراطية في الإدارة ويمكن إجمال هذه الطريقة بالآتي:

- \*- زيادة في التفويض والابتعاد قدر ما أمكن عن المركزية.
- \*- تشاور ومشاركة في الإدارة تشد العالمين لأهداف المنظمة.
- \*- إتباع طرق جديدة في تقييم العاملين وهي الأقرب لفلسفة النقد الذاتي.

### 1-4- ماهية الإدارة:

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول الدول التي أنشأت وطبقت علم الإدارة العامة فيما تم نقله عنها بقية الدول المتحضرة الرواد في هذا العلم هم بلا شك الكتاب والباحثين الأمريكيين وعلى رأسهم و وودرو ويلسون **Woodrow Wilson** الذي لعب دورا هاما في وضع منهج علمي لعلم الإدارة عام 1887 ويرفعها بأنها: " العمليات المتعلقة لتحقيق أهداف الحكومات بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب " .

كما يعرفها ليونارد وايت **Leonard White** هو أول من كتب مؤلفا علميا في هذا الموضوع عام 1936 بعنوان " المقدمة في دراسة الإدارة العامة " بأنها جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة وتحقيقها أهدافها (1).

يعرفها هنري فايول **Henry Fayol** إنطلاقا من مكوناتها على أنها " التنبؤ التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة " (2).

1 - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، " الموسوعة العلمية للإدارة العلمية "، دار الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 03.  
2 - د. مروان عبد المجيد إبراهيم، " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية "، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص: 21.

أما فريدريك تايلور **Frederick Taylor** فيقول: " أن فن الإدارة هو المعرفة الصحية لما تريد من الرجال أن يقوم بعمله ثم رؤيتك إياهم وهم يعملون بأفضل الطرق وأقل التكاليف<sup>(1)</sup>.

#### 1-4-1 - مفهوم إدارة الأفراد:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفين وهما التقليدية والحديثة، يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني. يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم إنصرافهم وإجازاتهم. انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية كذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة. من الناحية الأخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، إن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج التسويق، التمويل) ذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة أصبحت الإدارة مسؤولة عن:

\* - جذب وإستقطاب الأيدي العاملة المناسبة **Attracting Employée**.

\* - المعاملة على العاملين والعمل على بقائهم وإستمرارهم داخل المنشأة

#### **Holding Employée**

\* - صيانة القوى العامة وتدريبها وتميئتها **Developing Employée**.

\* - تحفيز القوى العاملة وتدريبها وتميئتها **Motivating Employée**.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، حسن أحمد الشافعي، نفس المرجع، ص: 14.

## 1-4-2- بعض التعاريف:

يعرف فرنش **French** إدارة الموارد البشرية بأنها عملية إختيار، استخدام، تنمية وتعويض الموارد العامة بالمنظمة (1).

كما يعرف **A. Simula** إدارة الموارد البشرية بأنها إستخدام القوة العاملة داخل المنشأة، يشمل ذلك عمليا تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الإختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض و المرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد (2).

من الناحية الأخرى يعرف **W. Gluck** إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم. التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة. يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها، تدريبها، تعويضها وأخيرا الاستغناء عنها (3).

يرى **C. Myres P. Pigros** أن إدارة الموارد البشرية عبارة القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين المنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم معاملة الأفراد العاملين المنشأة بحيث يمكنهم تحقق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية (4).

يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة والتي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشآت. لكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها، أهمها:

---

<sup>1</sup> – W. french, **the personnel Management Process, Human Ressources Administration**, The Edition , Houghton, Uigglin Co, Boston, 1374, P:3.

<sup>2</sup> – A. Sikula, **Personnel And Administration Human Ressources Management**, john Wiley C Sonstenc, Newyork, 1976, P: 6.

<sup>3</sup> – Gulsh Personnel: **A Diagnostic Approach**, Business Publication. Inc, Dalloz, Texas, 1975, P:3.

<sup>4</sup> – Pigros, C. Myress, **Personnel Administration**, A point view and method, eight edition , Mc grow Hill book Co, Newyork, 1961.

1- تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة. ويشمل ذلك على عدة أنشطة فرعية

ذلك:

\*- تحليل التنظيم.

\*- توصيف الوظائف.

\*- إعداد خطة القوى العاملة وتحديد الاحتياجات المنشأة من الأيدي العاملة من

حيث النوع والعدد.

\*- دراسة المصادر التي يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة المناسبة.

\*- البحث والاستقطاب.

\*- اختيار وتعيين أفضل الأشخاص المتقدمين للعمل وشغل الوظائف الشاغرة.

2- صيانة، تدريب وتنمية القوى العاملة: فبعد أن يتم اختيار وتعيين الأفراد اللازمين

للعمل بالمنشأة، ينبغي أن يتم تدريبهم وتنميتهم بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهاراته، لمقابلة التغيرات في أساليب ونظم العمل. وقد أصبحت التنمية الإدارية من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الكفاءات الإدارية اللازمة للمنشأة.

3- مكافأة الأفراد وتعويضهم: حيث لا بد أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب

مقابل الجهد والعمل الذي يؤديه. يطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية إعداد هيكل مناسب للرواتب، الأجور، نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

4- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمنشأة والعمل: على خلق جو نفسي مناسب

للعمل، ويتطلب ذلك من إدارة الأفراد العمل المستمر لمعرفة إتجاهات العاملين ورغباتهم. ويرتبط ذلك بعدة مشاكل فرعية مثال ذلك نظام الاتصالات في التنظيم، والنمط القيادي السائد والتنظيمات غير الرسمية والعلاقات مع المنظمات أو الاتحادات التي ينتمي إليها العاملون.

(5)- توفر الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين: ذلك للمحافظة على صحة العاملين وإيجاد نوع من الاتجاهات الايجابية نحو المنشأة<sup>(1)</sup>.

#### 1-4-3- الإدارة والإدارة الرياضية:

#### 1-4-3-1- الإدارة:

" عبارة عن تنفيذ الأعمال بواسطة أشخاص عن طريق التخطيط، وتنظيم، توجيه ورقابة مجهوداتهم ".<sup>(2)</sup>

" الإدارة هي ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق المهام أو النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة سواء كانت شركة أو مستشفى أو جامعة أو وزارة أو مؤسسة أخرى<sup>(2)</sup> .

#### 1-4-3-2- الإدارة الرياضية:

لقد عرفها كل من **Dessens Kelly** سنة 1990م على أنها: " المهارات المرتبطة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات، القيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية لذلك بدأت جامعة " أوهايو " بدراسات الماجستير في الإدارة الرياضية عام 1966 كانت هذه دراسة في مجال الإدارة الرياضية في أمريكا<sup>(3)</sup> .

#### الإدارة العامة:

- الهدف مرتبط بفلسفة الدولة (أهداف الدولة) أي أن الإدارة العامة هي إدارة تنفيذ السياسة العامة للدولة.

- تتسم الإدارة العامة وتركز على المشاريع الكبيرة في الدولة والتي تعمل على تحقيق أهداف.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات لإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 18-19.

<sup>2</sup> - حسن أحمد الشافعي، "القرار الإداري و القانون في التربية الرياضية"، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003، ص: 52.

<sup>3</sup> - عصام بدوي، "موسوعة التنظيم والإدارة البدنية والرياضية"، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001، ص: 20.

- الإدارة العامة من أقدم تعتمد في تطويرها على الأسس العلمية لعلم الإدارة (تخطيط- توجيه- رقابة - عملية- اتخاذ قرارات- الأنماط القيادية).

- الملكية في الإدارة العامة للدولة (هي التي تملك المؤسسات سواء كانت رياضية أو غير رياضية).

- من حيث الربح: إن الإدارة العامة لا تضع الربح في المقام الأول، لكن تعمل على تحقيق الرفاهية للجمهور المستفيد ولكن لا يجب إغفال الربح لأن الإدارة الناجحة توازن ما بين الطرفين (الربح والمصلحة العامة).

#### 1-4-3-3- الإدارة الخاصة:

الهدف أيضا مرتبط بفلسفة الدولة أي أن المشروعات الخاصة لا تخالف قوانين الدولة والنظم الاجتماعية والاقتصادية والإسلامية.

- مشاريع الإدارة الخاصة أصغر من مشاريع الإدارة العامة.
- تعمد الإدارة الخاصة في التطوير على أساس العلمية.
- الملكية في الإدارة الخاصة هي ملكية فردية أو مجموعة من الأفراد.
- تهدف أولاً للربح.

#### 1-4-3-4- كيفية تطبيق الإدارة العامة والخاصة في المجال الرياضي:

1- القطاع الخاص مرتبط بفلسفة الدولة في المجال الرياضي في ممارسة الرياضة بغرض تحقيق الربح.

2- تطبيق فلسفة الاحترام في الإدارة الخاصة (الإحترام هو جعل ممارسة الرياضة بجميع مظاهرها الفردية والجماعية كمهنة أو وظيفة) والوظيفة لها شروط كالاستمرارية المواظبة والعقود.

3- يمتلك المؤسسة الرياضية فرداً ومجموعة أفراد أي ملكية خاصة وليست عامة<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - الدكتور حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص: 65.



### 1-5- الإداري:

هو الفرد الذي يشغل مركزا من المراكز ذات المسؤولية في التنظيم وهو بهذا الوضع يتولى إختصاصات محدودة تلقي عليه بمسؤوليات، تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعة في نطاق الخطة المحددة، التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخلي منها في نطاق إختصاصه.

الإداري هو الفرد الذي يقوم بتوجيه الموظفين وبيان الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم، هو الذي يضع خطته التنفيذية، أي أنه يحدد ما يجب عمله ومكان تنفيذ هذا العمل والزمن المخصص للقيام به، يجب على الإداري أن يتحصل على قدر كاف من المعرفة في مدرجات ومبادئ الإدارة، قبل أن يقوم بممارسته كما يجب أن يكون ذا شخصية واعية أي يستطيع أن يتفهم الاتجاهات المختلفة للسلوك والتصرفات الإنسانية.

### 1-5-1- تعريف الإداري:

هو الفرد الذي يقوم بتوجيه الأفراد وبيان الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم لأنه يشغل مركز مسؤولية في التنظيم.

أو هو الرجل أو كل ما يشغل منصب في أي مؤسسة من المؤسسات سواء كانت رياضية أم غير رياضية ذات المسؤولية المتعددة<sup>(1)</sup>.

### 1-6- مدخل لإدارة الموارد البشرية:

إنّ من أهم الجوانب التي تركز وترتكز عليها إدارة المنشآت الرياضية هي دراسة العلاقات الإنسانية داخلها ومدى قدرة هذه الأخيرة (العلاقات الإنسانية) على خلق التعاون الايجابي داخل تلك المنشآت في جميع مستوياتها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> - الدكتور حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

## 1-6-1- لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية:

لمعرفة الموارد البشرية وإدارتها وأهميتها داخل المنشأة لابد من التعرّيج على تاريخ ظهورها ومعرفة اراحل تطورها إلى أن أصبحت على قدر كبير من الأهمية، كما هي عليه الآن. وتمثلت مراحل تطور إدارة الموارد البشرية كالتالي:

### أ- مرحلة الثورة الصناعية:

تعتبر الثورة الصناعية بمثابة البداية للعديد من المشاكل التي تواجهها الإدارة داخل المؤسسات، فعلى الرغم من أن الثورة الصناعية حققت نتائج إيجابية حيث أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع وتزايد رؤوس الأموال، إلا أن مركز العامل أصبح ضعيفا ، فقد كان ينظر إلى العامل بمنظور السلع التي تباع وتشتري، يرجع السبب في ذلك إلى اعتماد غدارة المؤسسات على الآلة من اعتمادها على العامل نفسه، كما ساهمت المصانع الكبرى في خلق المزيد من المشاكل خاصة فيما يتعلق بمجالات العلاقات الإنسانية، إذ أصبحت الأعمال المطلوب إنجازها روتينية عن طريق الآلة، ونتيجة لكل هذا لم يجد العمال إلا أن يتحدوا ويقوموا بانتفاضات وثورات في مواجهة أرباب العمل (1).

### ب- مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى (1900-1915):

كما سبق وأن ذكرنا فإن الاهتمام بالآلة على حساب العامل أدى إلى خلق العديد من المشاكل مما أدى إلى ظهور بعضا لحركات، جاءت لتساهم في حل تلك المشاكل من خلال إيجاد حلول معينة، ومن أوائل الحركات التي ظهرت في هذه المرحلة هي: حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بزعامة فريدريك تايلور (2) الذي أظهرت الدراسات التي قام بها أن هناك إجحاف للعمال وهضم للكثير من حقوقهم مما تسبب في خلق جو مشحون بين أرباب العمل والعمال فقامت هذه الحركة بإقتراح بعض الحلول التي تساعد على

1 - محمد سعيد أنور، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 25.  
أنظر أيضا: أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الجامعية، القاهرة، 1988، ص: 35.  
2 - أنظر في هذه المذكرة الفرع الخاص بنظرية الإدارة العملية، ص: 41.

حل تلك المشاكل لتحسين ظروف العمل كإنجاز قاعات ونوادي للراحة، ووضع رامج ترفيهية، إضافة إلى بناء قاعات للعلاج والوقاية من حوادث العمل، كل هذه الحلول بدأت تعيد الاهتمام بإدارة الأفراد، فكان يوجد في بعض المصانع الأمريكية مساعدون إجتماعيون وظيفتهم تتمثل في مساعدة العمال من حوادث العمل والأجور والحوافز، إلى أن تم وضع هذه الوظائف في سنة 1912 في إطار مصلحة خاصة أطلق عليها اسم " إدارة الأفراد " (1).

### مرحلة ما بين الحربين العالميتين (1919-1945):

نتج عن الحرب العالمية الأولى خسائر بشرية كبيرة أثرت على الإنتاج داخل المصانع، وأصبحت اليد العاملة نادرا جدًا مقابل زيادة الطلب على السلع وحاجة الإدارات إلى من يسيرها، حيث أصبحت معظم الموارد البشرية موجهة إلى المجال العسكري مما جعل الدول والمتقدمة منها على وجه الخصوص أمام مشكلة كبيرة، فلجأت الولايات المتحدة الأمريكية إلى إنشاء لجان للبحث ما يجب القيام به للخروج من هذا المأزق وتبعتها في ذلك بريطانيا ثم ألمانيا ثم روسيا التي أنشأت سنة 1920 معهدًا متخصصًا في علم العمل، تلك اللجان قامت بدراسات من أجل تطوير مفهوم الموارد البشرية، وضعت بعض التجارب لدراسة مدى تأثير الفرد على الإنتاج فوجدوا أن للجماعة تأثيرًا على الفرد وبالتالي التأثير على أدائه ومردوديته، وخلصوا إلى نتيجة مفادها أن الإنتاج هو حصيلة العمل المشترك والتعاون المتبادل بين العمال (2).

### مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

عرفت هذه المرحلة تقدما كبيرًا في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تم إستغلال الخبرة العسكرية آنذاك في عمليات اختيار الأفراد لتوظيفهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم فأصبحت بذلك من أهم أولويات الإدارة داخل المنشأة.

<sup>1</sup> – CLERMONT Barnabé, des Ressources Humaines La gestion en éducation, édition ARC, 1981, P:36.

<sup>2</sup> – Ibid, P : 40.

لقد تم من جراء ذلك توسيع المجالات والنشاطات المتعلقة بالأفراد وتحسين ظروف العمل داخل المنشآت وخارجها، إضافة إلى توفير الجو الملائم لراحة العمال، وإصدار حقوق للعمال مثل الحقوق في العطل السنوية والعطل المرضية والتقاعد، ثم جاءت في سياق تلك التطورات نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال وتضمن مصالحهم في إطار منظم وقانوني، في خلال هذه المستجدات التي حصلت على مستوى الإدارات وظهرت الأهمية الكبرى للموارد البشرية ألفت أول محاضرة حول إدارة الأفراد داخل أكبر الجامعات الأمريكية، والتي كانت بمثابة نقطة إطلاق في وضع الموارد البشرية ضمن تخصصات مستقلة داخل المعاهد والجامعات (1).

### 1-6-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

رأينا من خلال التطور التاريخي للموارد البشرية مدى ظهور أهميتها تدريجيًا وهذا ما فتح المجال أما الباحثين والمفكرين والدارسين للاهتمام بها، والتركيز على دراستها وعلى ضوء هذا سنتطرق لتعريف إدارة الموارد البشرية ومدى أهميتها، بالإضافة إلى الأهداف التي جاءت لتحقيقها:

### 1-6-3- تعريف إدارة الموارد البشرية:

يوجد لدى كل مؤسسة عدد من المشاركين الذين يساهمون في تحديد نشاطاتها والأهداف المرجوة منها، ومن ثم توزيع النشاطات على الأفراد بعد تصنيفها، بحيث تصبح كل مجموعة من الوظائف أو النشاطات تستدعي مهارات متنوعة حيث أدى ذلك إلى زيادة في عدد المهام وكيفية توزيعها على الأفراد مما نتج عنه ذلك الاهتمام الكبير بإيجاد السبل الكفيلة بتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على فهم تلك المهام المنوط بهم بغرض تحقيق مستلزمات الأعمال المراد القيام بها (2).

<sup>1</sup> - Ibid, P : 43.

<sup>2</sup> - نبيل محمد مرسي، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 1999، ص: 77.

إن إدارة الموارد البشرية على غرار جميع المجالات المدرسة ظهرت لها تعريفات مختلفة نجد من بينها:

- " هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين داخل المؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية " (1).

- " هي تلك الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم من أهم الموارد التي من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم بإستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة " (2).

- " هي مجموعة من السياسات التي تتعلق بنشاط العنصر البشري داخل المؤسسة، هذه السياسات والممارسات ماهي إلا وظائف من بينها (الاستقطاب، التحفيز.... إلخ) تربط بين مختلف الإدارة الموجودة في تلك المؤسسة " (3).

#### 1-6-4- أهمية إدارة الموارد البشرية:

من خلال التعريفات السابقة تظهر الأهمية القصوى لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ومما ساعد على ذلك نجد:

- ظهور نشاطات مختلفة وعديدة ساهمت في تحجيم المؤسسات نتج عنها تعدد الوظائف وبالتالي الحاجة الماسة إلى من يقوم بتلك الوظائف مما يعني كثرة العاملين داخل المؤسسة، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة متخصصة تهتم بشؤون هؤلاء العمال.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 17.

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص: 18.

<sup>3</sup> - Bernard GALANBAUD, **Si la GRH était de la Gestion**, édition LIAISONS, Paris, 2002, P:15.

- بروز النقابات العمالية نتيجة زيادة الموارد البشرية داخل المؤسسة وتطور علاقاتها مع الإدارة التي تصل أحياناً إلى ظهور صراعات بين تلك النقابات وإدارة المؤسسة مما يطلب وضع جهاز يهتم بالموارد البشرية حتى يتم تنظيمها بشكل أفضل يساعد على خلق جو إيجابي بين الإدارة والأفراد العاملين أو نقابتهم، هذا الجهاز تمثل في إدارة الموارد البشرية (1).

- صدور بعض التشريعات العمالية التي تحدد مجالات العمل وكيفية تنظيمها، كما تحدد علاقات المال بالمؤسسة مما يحتم ضرورة وجود إدارة داخل هذه المؤسسة تحرص على تطبيق القوانين المتعلقة بتلك العلاقة وتعمل على الإمتثال لها وتجسيدها (2).  
أما بالنسبة للأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها فيمكن تقسيمها إلى نوعين هما: المشاركة والفاعلية:

- فيما يخص المشاركة فهي الهدف الأول ومعناها جذب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث نجد في بعض الأحيان فريق عمل يهتم بالبحث عن القوى العاملة من خلال التعريف بمؤسستهم وتوضيح إحتياجاتها للعمال، وبعد مشاركة هؤلاء العمال ويصبح من الضروري على المؤسسة توضيح مراكز وتنظيمها.

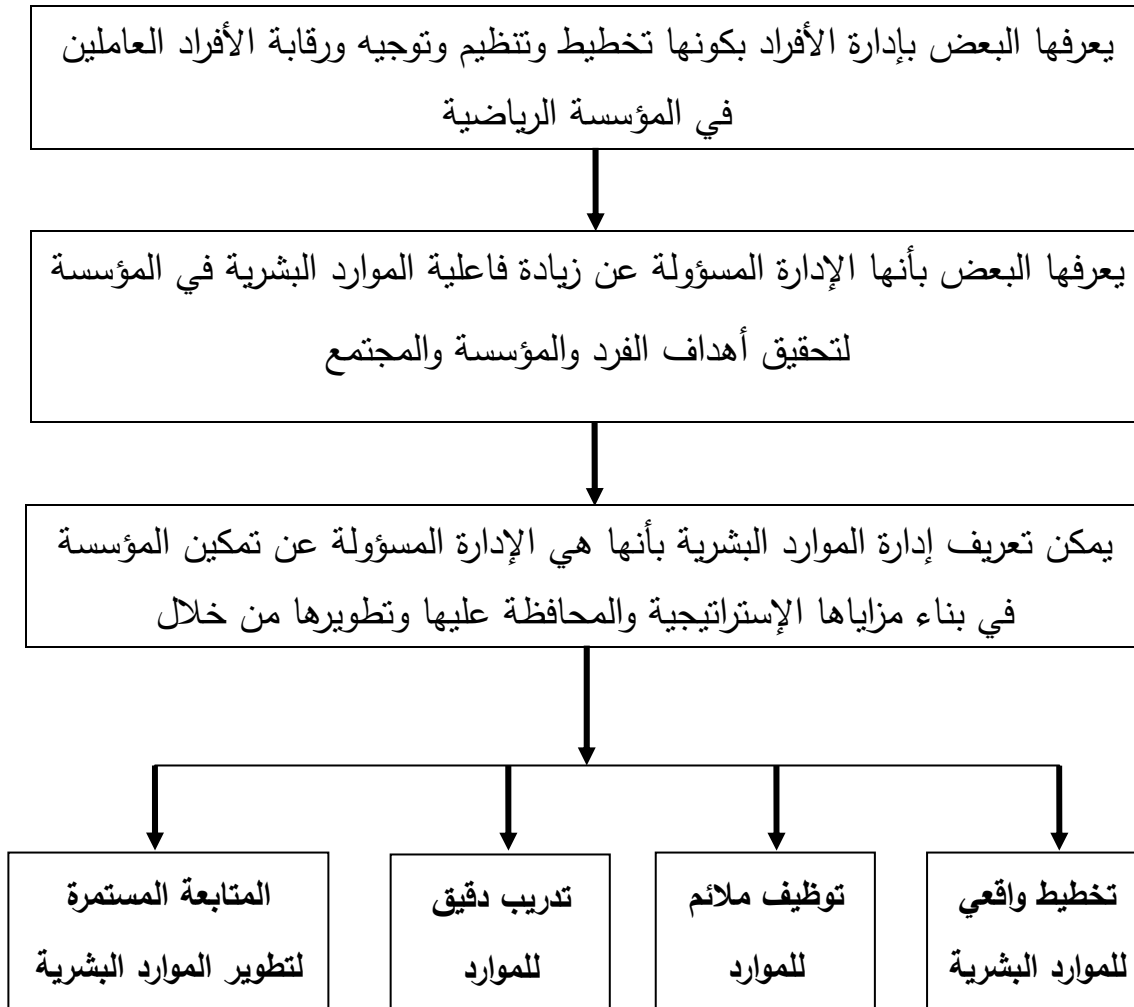
- أما الهدف الثاني والمتمثل في الفاعلية فالغاية منه جعل الموارد البشرية المتواجدة على مستوى المؤسسة تعمل بأفضل المجهودات لتحقيق أحسن النتائج (3).

1 - علي سلمى، " إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية "، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1985، ص: 18.

2 - محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص: 30.

3 - حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص: 20.

الشكل رقم 01: مفهوم إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية (1).



1-6-5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية على العموم وهناك

أيضا وظائف يقوم بها مدير إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي، "التخطيط للقوى العاملة" الموارد البشرية " في المؤسسات الرياضية"، دار لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2003، ص: 11.

## الوظائف العامة لإدارة الموارد البشرية<sup>(1)</sup>:

تتمثل هذه المهام في: تحليل العمل/ تخطيط القوى العاملة/ الإختيار/ تصميم هيكل الأجور/ تصميم نظام الحوافز/ تقييم الأداء/ التدريب/ تصميم أنظمة المزايا وخدمات الأفراد العاملين/ تخطيط المسار الوظيفي/ العلاقات مع النقابات/ تنظيم ساعات وجداول العمل/ توفير الأمن والسلامة.

**1- تحليل العمل:** وهو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهذه العملية تحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد الذي يشغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجحاً.

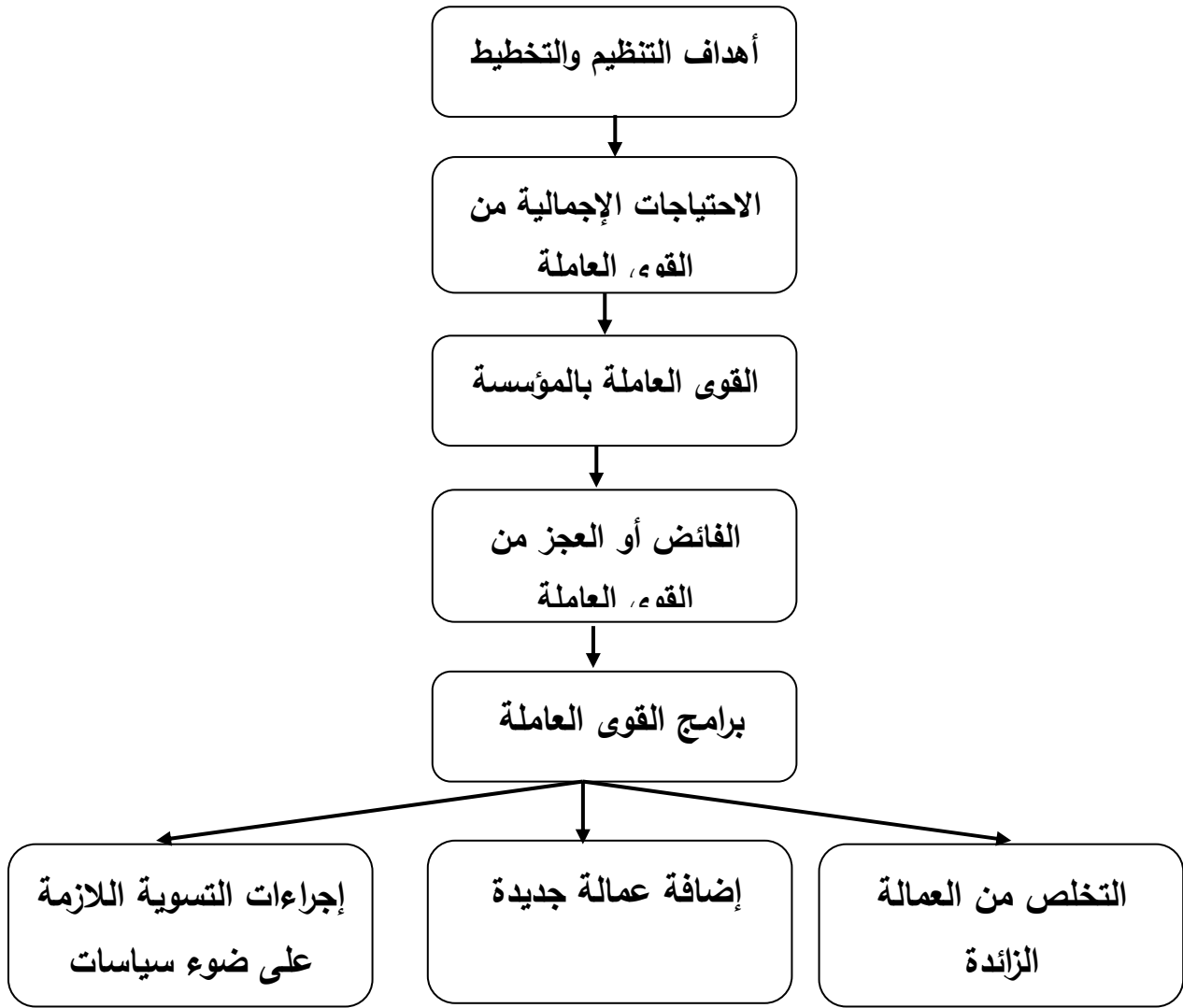
**2- تخطيط القوى العاملة:** يعرفها البعض بأنها عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، بمعنى آخر هو نظام توافق وذلك عن طريق تحديد الأفراد الموجودين فعلا داخل المؤسسة بالإضافة إلى الأفراد المراد تعيينهم حسب متطلبات المؤسسة مستقبلا من يد عاملة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - هناك بعض الوظائف يتم التطرق لها لاحقا بشيء من التفصيل.

<sup>2</sup> - راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص: 58.



الشكل رقم 02: تخطيط القوى العاملة (1).



3- تقييم الأداء: تهتم معظم المؤسسات بتقييم أداء موظفيها من خلال وضع أساليب معينة، غالباً ما يقوم بها الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة في أداء العاملين والذي ينتج عنه وضوح النقائص في الأداء.

4- التدريب: يعرّف التدريب على أنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين داخل المؤسسة وتعلمه المهارات التي تساعد على القيام بذلك العمل (2).

<sup>1</sup> - عيد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد"، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص: 48.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1996، ص: 232.

**5- تصميم أنظمة المزايا وخدمات العاملين:** تهتم المؤسسات بمنح الأفراد العاملين بها مزايا مثل: التأمينات ضد المرض، الحوادث، المعاشات، بالإضافة إلى تقديم بعض الخدمات الاجتماعية مثل: منح السكن.

**6- تخطيط المسار الوظيفي:** تتم هذه الوظيفة من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الأفراد لكي يتسنى وضع ما من شأنه التأثير في نقاط القوة، وبالمقابل إبعاد كل ما شأنه إثارة نقاط الضعف.

**7- العلاقة مع النقابات:** يخص هذا الجانب تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية مع النقابات العمالية المتواجدة داخل المؤسسة أو ذات العلاقة معها حتى وإن كانت خارجية ومن المحاور التي تهدف إليها هذه العلاقة نجد الشكاوى، النزاعات العمالية، التأديب وحقوق العمال والطرده من المنصب لارتكاب أخطاء جسيمة أو لتكرار الأخطاء.

**8- تنظيم ساعات وجداول العمل:** تتمثل هذه الوظيفة في التنسيق بين الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمواقيت العمل كتحديد وقت الدخول ووقت الخروج من المؤسسة وتوضيح الحجم الساعي المطلوب من العامل.

**9- أمن وسلامة العاملين:** يتم ذلك من خلال اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لتوفير جو الأمن داخل المؤسسة بشكل يضمن سلامة العامل<sup>(1)</sup>.

### **1-6-7 وظائف مدير إدارة الموارد البشرية:**

يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بوظيفتين هما: وظيفة إستشارية / وظيفة تنفيذية:

#### **\*- الوظيفة الاستشارية:**

حيث يقدم بعض الآراء للإدارة العامة أو مجلس الإدارة في المؤسسة فيما يخص مجالات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تقديم الإرشادات للمديرين التنفيذيين بخصوص المشاكل التي قد تقابلهم في علاقاتهم مع الأفراد العاملين تحت وصايتهم، ويعتبر هذا العمل

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001، ص: 35.

إستشارياً فقط لا يلزم الإدارة العامة بتنفيذه ويبقى حق قبول تلك الآراء والأخذ بها أو رفضها من صلاحيات الإدارة العامة وحدها، ذلك وفقاً للمبدأ الإداري الذي مفاده وجوب تعادل السلطة مع المسؤولية داخل المؤسسة، حيث أن كل مدير فرعي أو عام ملزم بتنفيذ خطط وأعمال محددة في إدارته، ولا يكون دور مدير إدارة الموارد البشرية إلا إرشادياً<sup>(1)</sup>.

### \* - الوظيفة التنفيذية:

تتمثل هذه الوظيفة في قيام مدير إدارة الموارد البشرية بتنفيذ كل ما له صلة بالموارد البشرية من تشريعات أو أوامر أو قوانين أو لوائح تنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى قيامه بدور الرقابة على الإدارات الفرعية لإدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى صيرورة هذه الأخيرة بشكل جيد أم أن هناك نقائص أو تجاوزات تجعله يتخذ التدابير في شؤون الإدارات الأخرى غير التابعة له داخل المؤسسة<sup>(2)</sup>.

### 1-6-8- إدارة الموارد البشرية والتنظيم:

يتمثل دور التنظيم في إحداث تنسيق بين المجهودات المشتركة لأفراد المنشأة مما يسمح لها بتحقيق توازن دائم، كما يهدف إلى الترشيد في إستعمال إمكانات المؤسسة سواء مهامهم وتخصصاتهم، لهذا يعتبر التنظيم في إدارة الموارد البشرية ركناً أساسياً لا بد من توافره لأنه يمس عنصراً فعلاً داخل المنشأة ألا وهو الفرد.

### 1-6-9- تنظيم وظيفة الموارد البشرية:

تحتاج كل منشأة مهما كان نشاطها إلى إدارة بشؤون العاملين، إلا أن هذه الأخيرة قد يكون لديها مهام بسيطة ويكون تنظيمها سهلاً وذلك في حالة وجود منشأة صغيرة، لكن عندما تكبر المنشأة وتوسع وتتعدد نشاطاتها فهذا سيعني بطبيعة الحال زيادة عدد العمال، وعليه فإن مهام إدارة الموارد البشرية ستكثر وتزداد تعقيداً، وبالتالي يكبر حجم

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2001، ص:47.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص: 87.

الجهاز المختص بشؤون الموارد البشرية وتتعدد مسؤولياته، وكننتيجة حتمية لذلك التوسع يصبح من الواجب تنظيم هذا الجهاز (إدارة الموارد البشرية) وتقسيمه إلى مجموعة من الوحدات التنظيمية الفرعية متخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية تعمل تحت سلطة مسؤول إدارة الموارد البشرية ورقابة مدير المنشأة.

ويعود تاريخ تنظيم الموارد البشرية إلى مختلف التيارات الفكرية التي تساند كل واحدة منها نوعا خاصا أو نموذجا معيناً على النتائج المحصل عليها من طرف تلك الأخيرة (المؤسسة)، وراح بعض المحللين في مجال تسيير المؤسسات ينطلقون من فرضيات تفسر أن الجانب المادي هو الهدف الوحيد للمؤسسة وأنه لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق التنظيم الجيد لوظيفة الموارد البشرية داخل المنشأة لكن هذا كان سببا في ظهور عدة نماذج داخل الأنظمة اختلفت منع اختلاف سياستها وأفكارها، هذه النماذج يمكن تقسيمها إلى قسمين نماذج إقتصادية ونماذج إجتماعية.

#### - النماذج الاقتصادية:

تنقسم بدورها إلى قسمين: نموذج رأسمالي إهتم بالجانب المادي على حساب الجانب البشري، ونموذج إشراكي إهتم نوعا ما بالجانب البشري.

#### - إهتم النموذج الرأسمالي:

رأى بعض الاقتصاديين المعاصرين أن التسيير الناجح والإنتاجية المرتفعة داخل المؤسسة تعتمد على التركيز على الجانب المادي لذلك فقد ركزوا على هذا الجانب وأهملوا الجانب البشري وفي هذا يرى البعض: " أن المؤسسات العمومية أقل تسييرا من المؤسسات الخاصة، إذن هي أقل من ناحية المردودية وذلك بسبب إهمالها للجانب التقني (1).

<sup>1</sup> - B. Jacquillat, Rendement de l'entreprise et communication, édition Social, 1981, P 36.

### - النموذج الإشتراكي:

لم يختلف هذا الأخير كثيرا عن النموذج الرأسمالي، حيث أن الاهتمام الكبير يبقى موجها دائما للجانب المادي، لكن بدرجة أقل، ويرى البعض بضرورة توفير بعض الحوافز والتشجيع والتي تدخل كإستراتيجية بعدية في تنظيم الموارد البشرية لأنها تساعد على تحقيق نتيجة إجتماعية جيدة، وتساعد على رفع المجتمع بدلا من النتيجة المادية وحدها (1).

### - النماذج الاجتماعية:

هي الأخرى تنقسم إلى ثلاثة نماذج النموذج التقليدي ونموذج العلاقات الإنسانية ونموذج الموارد البشرية.

### - النموذج التقليدي:

هذا النموذج جاء نتيجة لأعمال: تايلور و فايول، ويقوم على فرضيات مفادها أن الأعمال الموجهة للأفراد العاملين يجب أن تكون مجزأة إلى وظائف بسيطة وسهلة التنفيذ من خلال وضع قوانين وقواعد تنظيمية تجعل هؤلاء العمال يطبقونها بكل سهولة، أما دور الإطارات فيقتصر أساسا على المتابعة والمراقبة وإعطاء الإرشادات والأوامر للعمال (2). هذا النموذج من التنظيم يعتبر الفرد بمثابة تلك الآلة التي يمكنها القيام بكل المهام في إطار ما خصصت له وقدرتها على الإنتاج الوفير دون مراعاة الجانب الإنساني.

### - النموذج العلاقات الإنسانية:

ينسب هذا النموذج إلى إلتون مايو حيث أراد هذا الأخير من خلال خبرته في العمل أن يبين مدى تأثير المحيط العملي بالمورد البشري حيث اعتبر الموارد البشرية بمثابة العامل الأساسي داخل المؤسسة لذلك يجب مراعاته والاهتمام به بصفة دائمة، وذلك بوضع تنظيم

---

<sup>1</sup> - H. Lepage, **Demain le capitalisme**, édition pluriel, 1978, P:134.

<sup>2</sup> - H.Fayol, **Administration industrielle et générale**, présentation: Ahmed BOUYACOUB, ENAG édition, Reghaia, Algérie, 1990, P:12.

حكم وجيد للموارد البشرية داخل المنشأة، فلإنسان (حسب ما يراه إيتون مايو) ليس آلة جامدة مهمتها الإنتاج فقط، بل هو كائن حي وذو مركز حيوي وأساسي وحساس داخل أي مؤسسة (1).

### - نموذج الموارد البشرية:

جاء بهذا النموذج كل من: ماك قريفور و ر. ليكورت، حيث قام هذين الأخيرين بتحليل ودراسة الموارد البشرية فوجدا أنه من الضروري إشراك العامل في تسيير أهداف المنشأة التي تسعى لتحقيقها والتي جاءت أصلاً لأجلها، ذلك أن إشتراكهم في عملية تحديد ورسم الأهداف المرجوة تلعب دوراً أساسياً وإيجابياً لدى الأفراد لأنه يساعدهم على الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل بشكل أفضل بكثير من اعتبارهم مجرد منفذين للأوامر المعطاة لهم. وعليه فإن الموارد البشرية عنصر هام يتوجب أخذه بعين الاعتبار وتنظيمه بشكل جيد وسليم بما من شأنه أن يساهم في تطوير المنشآت وتحقيق أهدافها المرجوة (2).

### 1-7- مكانة إدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي:

يعرّف الهيكل التنظيمي على أنه قاعدة الربط بين عناصر الإدارة ومكانتها وعليه فهو ذلك الوعاء الذي تنفذ عن طريقه الأعمال والواجبات، كما تتحدّد عن طريقه أيضاً المسؤوليات والصلاحيات والمستويات الإدارية داخل المؤسسة. من خلال هذا نجد أن الهيكل التنظيمي أمر لا بد منه بل أكثر من ذلك فإن عدم وجود هيكل تنظيمي معناه عدم وجود المؤسسة، ذلك أنه عبارة عن وسيلة يتم من خلالها إدارة المؤسسة بأكملها حيث يحقق أهدافاً عديدة من بينها (3):

- تحديد مهام العمال وتوزيع الواجبات المطلوبة منهم داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - Yves, Simon-Henri TEZENAS, Economie des Ressources humaines dans l'entreprise, édition SOCIALE, 1982, P: 74.

<sup>2</sup> - Jean DIVRREZ, Appréciation du personnel; collection l'entreprise et les hommes, 1978, P:31.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، "المنظمة ونظرية التنظيم"، الجامعة الأردنية، 1994، ص: 60.

- تحديد الأوضاع القانونية لكل الأفراد وذلك بتحديد المسؤوليات الإدارية.  
- التنسيق بين الوظائف والمهام وربطها ببعضها في إطار يضمن للمؤسسة صيرورتها وتطورها.

- المساعدة على تنفيذ الخطط التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها.  
- إزالة الغموض والتعقيد والتغيير الذي قد يحدث في بيئة المؤسسة.  
- تنظيم ووضع الضوابط والأسس التي يسير عليها عنصر الموارد البشرية في المؤسسة حيث يتم وضع خريطة تنظيمية دليل تنظيمي يتضمن الإدارة والأقسام والوظائف وإختصاصات كل منها والعلاقات بينها.

#### \*- الخريطة التنظيمية:

تعتبر الخريطة التنظيمية من الأدوات المهمة في التنظيم، إذ عن طريقها يتم توضيح النشاطات والوظائف والأقسام والوحدة الإدارية فيها، والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات فكل هذا يستلزم توضيح بوجود رسم بياني على شكل معين يسمى الخريطة التنظيمية والذي يوضح الجوانب المهمة في التنظيم، وتفيد الخريطة التنظيمية أيضاً في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تسهيل معرفة المنشأة خاصة بالنسبة للموارد البشرية الجديدة.  
وتتواجد الخريطة التنظيمية غالباً على شكل عمودي، أفقي أو دائري.

#### \*- الدليل التنظيمي:

يعد الدليل التنظيمي بمثابة المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية، فهو يعطي تفاصيل عن جميع النشاطات التي تتم داخل الخريطة والإدارات والأقسام الرئيسية والأهداف التي يسعى كل قسم إلى الوصول إليها، كما أنه يعطي وصفا لكل وظيفة وعلاقة كل دائرة بغيرها، كما يشمل الدليل التنظيمي على شرح لاستراتيجيات تنظيم الموارد البشرية سواء القبلية أو البعيدة.

وحتى يحقق الدليل التنظيمي الغرض الذي وضع من أجله فإنه لابد من مراعاة عند تصميمه الدقة والوضوح والبساطة، وأن توضح جميع المعلومات بأسلوب مفهوم وشامل بما من شأنه إعطاء صورة حقيقية عن التنظيم<sup>(1)</sup>.

إن الهيكل التنظيمي هو الإطار أو القاعدة التي تعمل بموجبها المنظمة وتتحرك وتتفاعل من خلالها لأداء مهامها ومعرفة مستوياتها، ووفقاً لمفهوم بيتر دراكر فإن هناك ثلاثة طرق لتحديد شكل الهيكل التنظيمي وهي<sup>(2)</sup>:

- تحليل الأنشطة: من خلال دراسة وتحليل ما تقوم به المؤسسة من نشاطات لتحقيق أهدافها يمكن لهذه الأخيرة عن طريق إدارتها التوصل إلى المهام الواجب القيام بها وتحديد العلاقات فيما بينها والتي من خلالها تتم معرفة شكل الهيكل التنظيمي.

- تحليل القرارات: يتحدد الهيكل التنظيمي المناسب بهذه الطريقة عندما توضح المهام المطلوب تنفيذها والمحددة بموجب قرارات إدارية ومعرفة العلاقات الناجمة عنها.

- تحليل العلاقات: يتم ذلك من خلال تحديد كل موظف أو مسؤول وما يستوجب عليه القيام به داخل المنشأة، مع توضيح العلاقات التي تربطهم ببعضهم البعض.

يتضح لنا من خلال ما سبق أن مكانة إدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي تظهر حسب طبيعة نشاط المؤسسة، ذلك أنه بالنسبة للمالك الوحيد مثلاً نجده لا يحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير لأن بإمكانه القيام بمفرده بجميع الأعمال الإدارية التي تتطلبها مشاريعه البسيطة لكن مع ازدياد حجم المشاريع يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي تلك الوظائف بمفرده، وبالتالي يصعب عليه أيضاً إدارة الموارد البشرية وتحديد موقعها ومكانتها داخل الهيكل التنظيمي كنتيجة لتطور إدارة المؤسسة وتعدد واختلاف نشاطاتها إضافة إلى كبر حجمها وربما تعدد المالكين لها.

<sup>1</sup> - حسن شلتوت، حسن معوض، "التنظيم والإدارة في التربية الرياضية"، دار الفكر العربي، ص: 51.

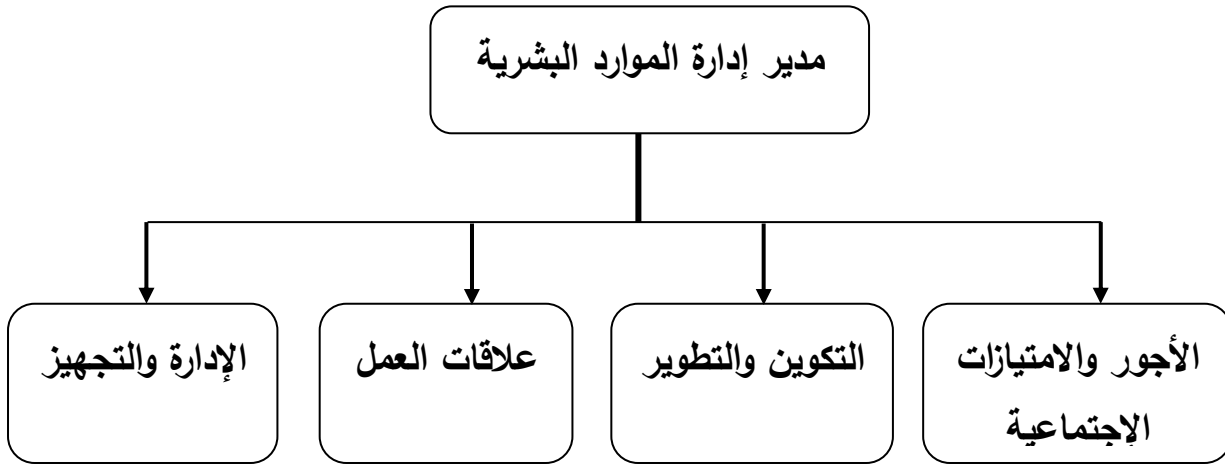
<sup>2</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم، المرجع السابق، ص: 68.



ويرافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وإحتلالها موقعًا هامًا في هيكلها التنظيمي زيادة في الصلاحيات ومضاعفة في الواجبات (1).  
بناء على هذا فإننا نستطيع أن نستعرض أهم الاعتبارات الخاصة بالهيكل التنظيمية لإدارة الموارد البشرية (2):

- إن موقع مدير إدارة الموارد البشرية قريب جدًا من المدير العام للمؤسسة.
- إذا كان حجم المؤسسة كبيرًا فيجب وضع نائب لمدير الموارد البشرية.
- إذا كان حجم المؤسسة صغيرًا فتكون الإدارة على مستوى قسم.
- إذا كان حجم المؤسسة متوسطًا فإن وضعية إدارة الموارد البشرية تكون نفس وضعية الإدارات الأخرى ولكنها ترتبط بالمدير العام بشكل أكبر.

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة المتوسطة (3).



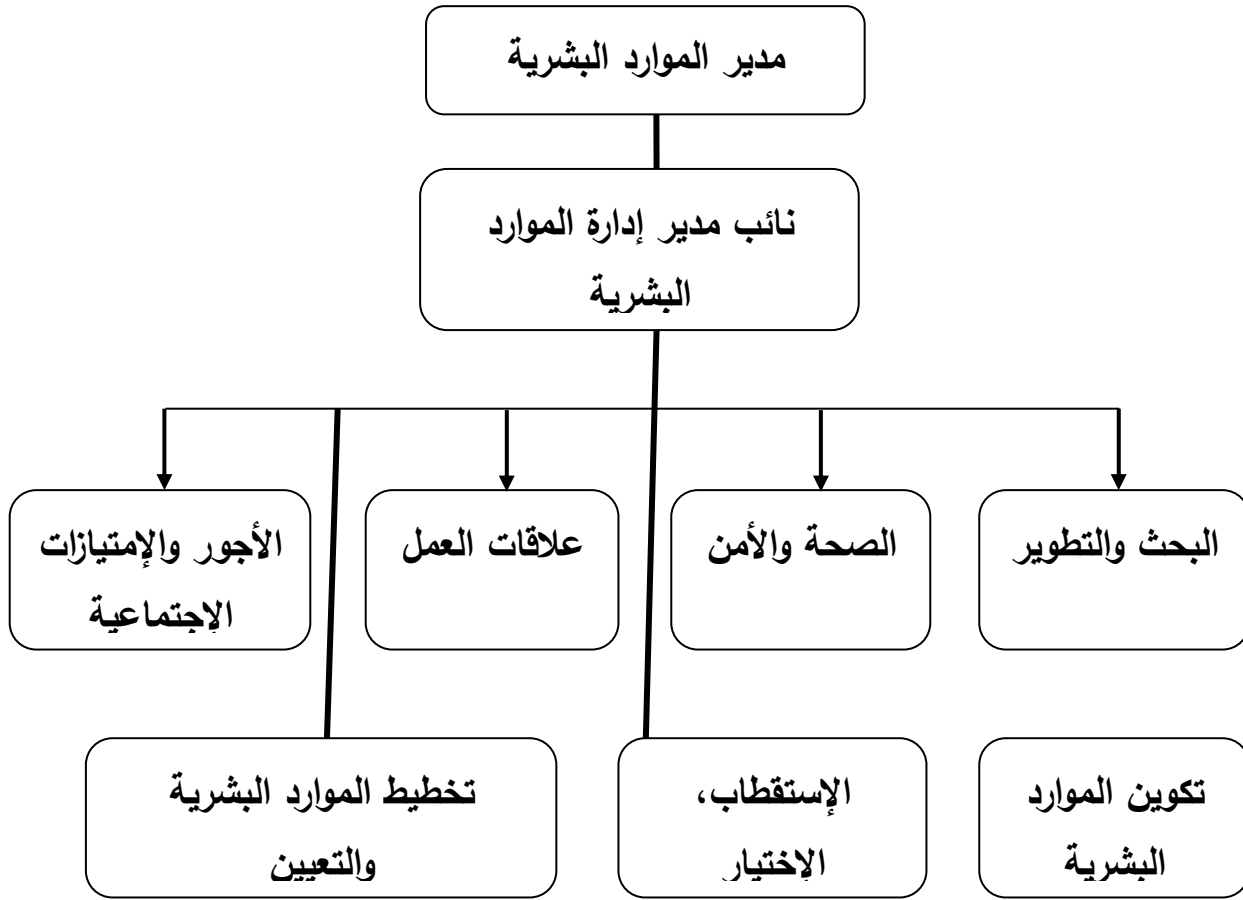
<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص: 39.

<sup>2</sup> - نظمي شحادة محمد، محمد الباشا، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 13.

<sup>3</sup> - Marie Therese Miller- Bernard Tugan, **Supervision et gestion des ressources humaines**, édition MC

GROW HILL, 1992, P: 33.

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الكبيرة (1).



1-7-1- أنواع الهياكل التنظيمية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية:

لقد اختلف معظم من كتبوا في مجال التنظيم والإدارة حول أنواع الهياكل التنظيمية ورواح كل منهم يعطي أنواعها له الأخيرة، لكنهم مقابل ذلك إتفقوا على بعض الأنواع الشائعة الاستعمال في مختلف الإدارات ونجد من بين هذه الأنواع: الهيكل التنظيمي الرأسي، الهيكل التنظيمي الاستشاري، الهيكل الوظيفي، الهيكل التنظيمي الجغرافي، الهيكل التنظيمي المصفوفين. لكن قبل الخوض في أنواع الهياكل التنظيمية فإنه يجدر بنا التطرق أولاً لبعض العوامل من شأنها أن تؤثر على إختيار الإدارة للهيكل التنظيمي المناسب لها، وهي تتمثل في ما يلي: (2).

<sup>1</sup> - Ibid, P: 34.

<sup>2</sup> - عمر سعيد، منذر الخليفي، المرجع السابق، ص: 87.

1- حجم المنشأة والأهداف التي وضعت لأجل تحقيقها.

2- تركيز أو إنتشار المنشأة.

3- عمر المنشأة.

4- التخصصات المختلفة داخل المنشأة والتنسيق فيما بينها.

5- مدى تفاوت القدرات البشرية المستخدمة في المنشأة.

6- مقدار التكنولوجيا المستعملة في المنشأة.

7- مدى إستقرار وعدم إستقرار البيئة المحيطة بالمنشأة.

#### أ- الهيكل التنظيمي الرأسي:

يعتبر هذا النوع من أبسط الهياكل التنظيمية وأقدمها، ويعتمد عليه غالبا في المنشآت الصغيرة ويطلق عليها أيضا التنظيم الخطي حيث تتركز السلطة في يد المدير فهو المصدر الوحيد للسلطة، ويترتب على ذلك إستئثار الرئيس أو المدير بحق الإشراف على المرؤوسين، وحق إصدار التعليمات والأوامر الملزمة، ويتمتع هذا النوع بمجموعة من المزايا منها: السرعة في اتخاذ القرار والوضوح والبساطة والاقتصاد في المصاريف الإدارية بسبب عدم إعتقاد المنشأة إلا على رجل واحد يسمى ضابط الإدارة والمخول له إستئثار اتخاذ كافة القرارات (1).

#### ب- الهيكل التنظيمي الاستشاري:

ظهر هذا النوع نتيجة التطور والانتساع الذي آلت إليه المنشآت، ونوع النشاطات داخلها، الأمر الذي صعب فكرة الهيكل التنظيمي الرأسي وصارت هناك حاجة إلى نوع آخر وهو الهيكل التنظيمي الاستشاري، ومن ثم تعدد الوظائف الاستشارية داخل المنشآت التي أصبحت تضم إدارات وأقسام إستشارية يعمل بها متخصصون تتحصر مهمتهم في تقديم النصح والاستشارة والتوجيه وليست لديهم سلطات تسمح لهم باتخاذ القرار بل إنهم يخضعون لأوامر رؤسائهم.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 75.

ومن مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية أنه يمد الرئيس التنفيذي بالاستشارة والمعلومات في الوقت الذي يحتج إليها مما يرفع من قدرات الرؤساء في عملية إتخاذ القرار وبالتالي يساعد على خلق الكفاءة الإدارية (1).

### ج- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

أول من نادى بهذا النوع من التنظيم هو فردريك تايلور الذي رأى بأنه يجب أن يعين لكل منشأة عدد من المتخصصين داخل مجالها التنفيذي بشكل يمكنها من الاستفادة من خبراتهم في مجال التنفيذ العملي بدلا من بقائهم خارج السلطة، كما هو الحال في الهيكل التنظيمي الاستشاري، ومن مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي أنه يخفف الأعباء على الإدارة، كما يضفي نوعا من المرونة لأنه يسمح بالتغيير وفق ما يساعد المنشأة دون التأثير على سير العمل، بالإضافة إلى وضع تخصصات في كل أقسام ووحدات المنشأة مما يزيد الكفاءة في العمل ويخلق روح الفريق (2).

### د- الهيكل التنظيمي الجغرافي:

يتم تحديد نوعية وحجم الهيكل التنظيمي في هذا النوع على أساس المناطق الجغرافية التي يتم تحديدها بالنظر إلى متطلبات عمل المنشأة، بالإضافة إلى ما تتميز به هذه المناطق الجغرافية من عوامل واعتبارات يستوجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الهيكل التنظيمي، ويتم اعتماد هذا النوع عند توسع المنشأة وتعدد نشاطاتها في مناطق مختلفة لذلك توضع لها مجموعة من الفروع لتسهيل عملها، تكون كلها تحت وصاية الإدارة المركزية للمنشأة الأم (3).

ومن أهم مزايا الهيكل التنظيمي الجغرافي سرعة الاستجابة للحاجات المحلية وتوفير الخدمات المماثلة لتلك الموجودة في المنشأة المركزية، وأيضا تقريب الإدارة من المواطن،

1 - قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص: 169.

2 - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، المرجع السابق، ص: 94.

3 - المرجع السابق، ص: 100.

بالإضافة إلى أحكام الرقابة على المناطق والتي تقابلها سهولة اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة المركزية، أما عن عيوب هذا النوع فنجد من بينها إرتفاع التكاليف نظرا لتوسع النشاط بما فيها الحاجة على كل من الموارد المادية والموارد البشرية، وصعوبة تعديل الهيكل التنظيمي لتوسعه عبر مناطق مختلفة.

#### و- الهيكل التنظيمي المصفوف:

يعتبر من أهم الهياكل التنظيمية وأنجعها لذلك اعتمده معظم الإدارات وأصبح أكثر شيوعا لكنه رغم ذلك من أصعبها ذلكم أنه يحتوي على نوعين من السلطة: السلطة العمودية والسلطة الأفقية، حيث تقوم الأولى على أساس التخصصات حسب الوظائف المتواجدة في المنشأة، أما الثانية فتقوم على أساس ناشطات المشاريع، وعليه فإن المسؤولين في الإدارات الوظيفية تكون مسؤوليتهم حسب الوظائف التي يشرفون عليها في المنشأة، أما المسؤولين في المشاريع فتكون مسؤوليتهم منحصرة في تنفيذ متطلبات الخطط لكل المشاريع التي تكون تحت إشرافهم (1).

إن سبب أخذ معظم المنشآت بهذا النوع من الهياكل التنظيمية هو إستجابة للرغبة في تحقيق نتائج نهائية إيجابية للمشاريع المراد إنجازها، والتي يكون المدراء فيها مسؤولين عن النتائج وليس عن تفاصيل الأعمال والأشغال التي يشرفون عليها، الأمر الذي يمنح الحرية والمرونة في تنفيذ المشاريع والوصول إلى أفضل النتائج ضمن المواعيد المحددة لكل مشروع كما يتميز هذا النوع بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية بسبب التنسيق الذي يتم بين مدراء الوظائف ومدراء المشاريع، كما يهيئ الفرصة لتنمية المهارات الفنية لتلك الموارد.

أما عن عيوب الهيكل التنظيمي المصفوف فهو ما قد يحدث من تصادم من جراء ازدواجية السلطة، ووجوب أن يتمتع كل العاملين بمهارات جيدة لضمان نجاح المشروع،

<sup>1</sup> - قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص: 167.

بالإضافة إلى أنه يتطلب مقابل ازدوج السلطة ضغطا مزجوجا حتى يمكن تحقيق التوازن وإلا فإن علم أحد الإدارات بشكل أفضل من الأخرى سيؤدي حتما إلى عدم نجاح هذا النوع من الهياكل التنظيمية (1).

### 1-7-2- إستراتيجيات تنظيم إدارة الموارد البشرية:

يتم تنظيم إدارة الموارد البشرية من خلال وضع إستراتيجيات من طرف المؤسسة حتى تتمكن من القيام بذاتها والحفاظ على كيانها بلب أكثر من ذلك فإن وضع تلك الاستراتيجيات وتطبيقها يساعدها على التطور والنمو كمثيلاتها من المؤسسات الناجحة. وتتقسم تلك الاستراتيجيات إلى قسمين أو مرحلتين تتمثل المرحلة الأولى في إستراتيجيات قليلة وتعني إستقطاب وإختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، أما المرحلة الثانية فتتمثل في إستراتيجيات بعدية وتعني وضع الحوافز والأجور لتطوير قدرات الأفراد ومدعمهم بالمهارات والموارد الكفيلة لمساعدتهم على الوصول إلى الأداء المرغوب فيه.

### 1-7-3- الاستراتيجيات القبلية لإدارة الموارد البشرية:

يتوقف نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على ما تضعه من إستراتيجيات لاستغلال الموارد البشرية بشكل سليم لذلك يرى معظم الفقهاء في مجال الإدارة عموما أو في مجال إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص أن هناك خطوات أولية إذا ما اتبعتها أي مؤسسة فإنها ستمكن من النهوض بذاتها وتضمن إستمراريتها ويسهل عليها تحقيق أهدافها وهي:

#### \* - الاستقطاب:

يعتبر الاستقطاب في مجال إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل المساعدة على نجاح المؤسسة لما له من قوة في التأثير على طبيعة نشاط المؤسسة حيث يساعد على تحديد الطاقات البشرية داخل المؤسسة بشكل يحقق نتائج إيجابية (2).

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان، "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 328.

<sup>2</sup> - Bernard matory – Daniel crozet, **"Gestion des ressources humaines " pilotage social et performances"** ,

4eme édition, DUNOP, Paris, 2001, P: 32.

### تعريف الاستقطاب:

يعرفه البعض على أنه: عملية البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل مناصب شاغرة وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها غامضة والعكس صحيح فإن توضيح المناصب وتحديدتها وتعريفها يساعد على نجاح عملية الاستقطاب (1).

كما يعرفه البعض على أنه: " عملية جذب طالبي العمل للتقدم أمام المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة ويتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص عمل بالمؤسسة مما يفتح المجال أمام إدارة الموارد البشرية لاقتناء أفضل الطاقات والقدرات (2).

### مصادر الاستقطاب:

هناك مصادر داخلية للاستقطاب وأخرى خارجية:

#### أ- المصادر الداخلية للاستقطاب:

يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها لشغل المناصب الشاغرة ومفاد هذا أنه إذا خلت وظيفة ما داخل المؤسسة فإنه يجب الإعلان عنها وتختلف هذه المصادر فنجد منها النقل أو التحويل أو اللجوء إلى الموظفين السابقين وهناك ما يسمى بمخزون المهارات (3).

حيث يتمثل التحويل عند شعور منصب داخل المؤسسة فيتم تحويل موظف أو عامل في نفس المؤسسة إلى ذلك المنصب لكفاءته ولأهمية المنصب على منصبه السابق أما عملية اللجوء إلى الموظفين السابقين فتتم في حالة وجود عاملين في المؤسسة والذين قد تنتهي لأسباب معينة وعند احتياجهم يتم إستقطابهم إلى المؤسسة مرة أخرى.

1 - راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص: 103.

2 - عيد الغفار حنفي، حسين القزاز، " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص: 487.

3 - أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص: 145.

أما مخزون المهارات فهو أسلوب يستخدم عندما يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن المهارات المتوفرة لدى العاملين بالمؤسسة حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تنافر فيهم المهارات التي تتسجم مع الوظيفة المطلوبة.

#### ب- المصادر الخارجية للاستقطاب:

يتحتم على المؤسسة أحيانا اللجوء إلى مصادر خارجية للاستقطاب إما لعدم وجود مصادر داخلية أو وجود نصوص تشريعية تحتم الاستقطاب عن طريق المصادر الخارجية، والتي نجد منها (1):

#### 1- مكاتب العمل:

هناك مكاتب عمل عامة حكومية وأخرى خاصة، بالنسبة للمكاتب الحكومية تشرف عليها وزارة العدل وتقوم بدور الوسيط بين المؤسسة طالبة العمال والعمال طالبي العمل، أي تعتبر بمثابة مكتب العرض والطلب في مجال الشغل.

أما المكاتب الخاصة فقد إستحدثت كي تختصر المؤسسات المسافة فبدل القيام بالبحث عن الأفراد لاستقطابهم إليها نجدهم تتجه مباشرة إلى المكاتب الخاصة وطلب العمال الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة.

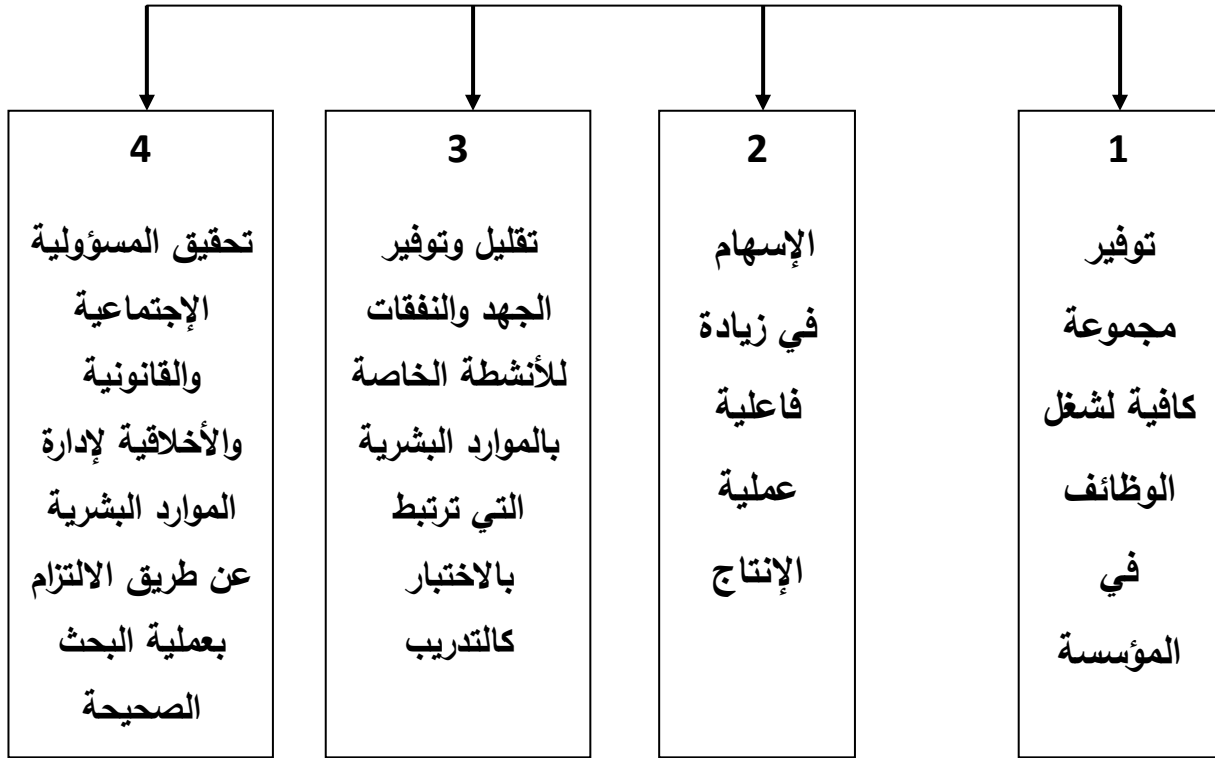
#### 2- الإعلان:

هذه الطريقة تعني قيام مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ما بالإعلان عن طلب بعض العمال ويتم ذلك في الصحف اليومية، أو المجلات أو الإذاعة... وغيرها من وسائل الإعلام مع توضيح شروط التوظيف لديها.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 146.



الشكل رقم 05: أهمية الاستقطاب في المؤسسة الرياضية (1).



1-8- الإختيار:

تمثل عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة بحيث يتوقف نجاح إدارة الموارد البشرية على نجاح إختيار الفرد المناسب للوظيفة المناسبة.

1-8-1- تعريف الاختيار:

يعرفه البعض على أنه: " العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين المستخدمين لشغل وظيفة معينة من حيث الصلاحية لأداء هذه الوظيفة " (2).

كما يرى البعض أنه: " العملية التي من خلالها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل " (3).

<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي، "التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2003، ص: 115.

<sup>2</sup> - كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1997، ص: 81.

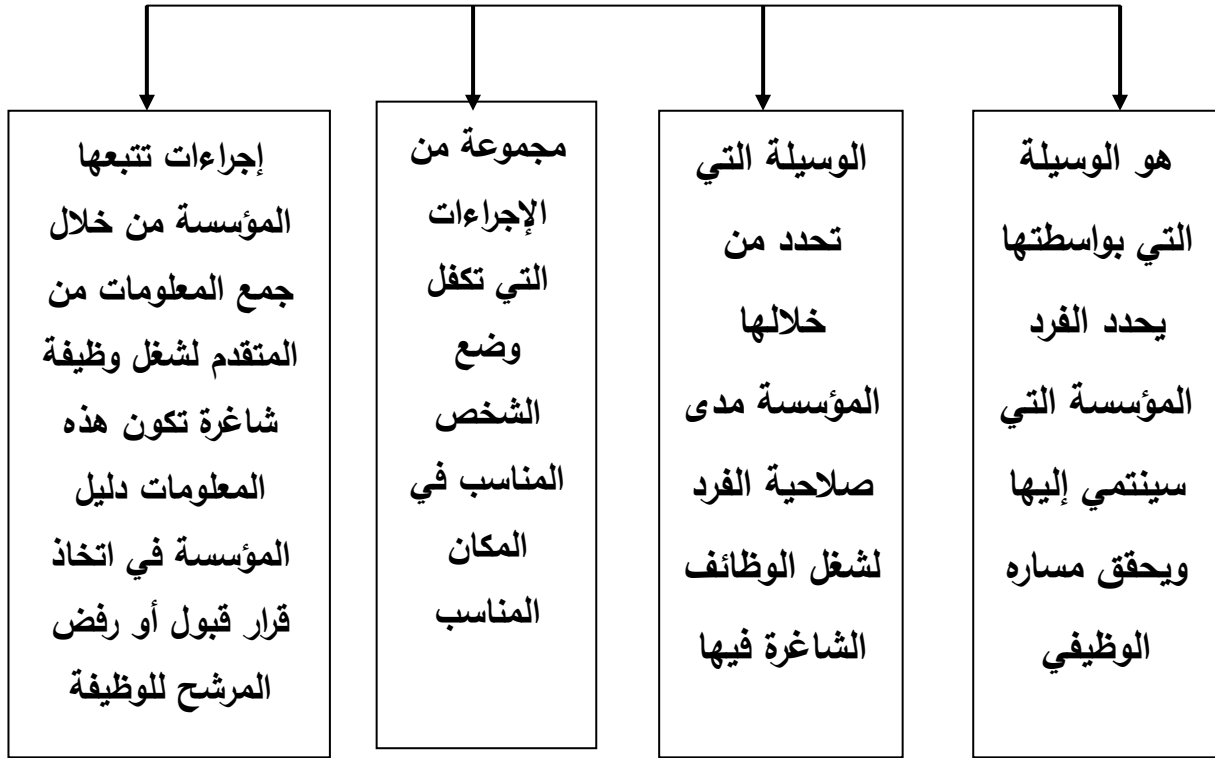
<sup>3</sup> - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص: 237.

## 1-8-2- خطوات الاختيار:

- تمر عملية الاختيار بمجموعة من المراحل تتمثل في طلب التوظيف- الاختبار- الفحص الطبي (في بعض الحالات)- القبول<sup>(1)</sup>.
- أ - طلب التوظيف: يقوم بهذه العملية طالب العمل وليس إدارة الموارد البشرية بحيث يقدم طلبا لدى هذه الأخيرة مرفقا بملف محدد مسبقا في الإعلان حتى تسهل عليها عملية الاختيار وذلك بإستبعاد كل طلب لا يتماشى مع شروط التوظيف.
- ب- الإختبار: لقد أصبحت طريقة الاختبار سائدة لما لها من نتائج إيجابية بحيث تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية لوضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة وقد تتعدد أنواع الإختبار لاختيار أفضل العناصر البشرية لشغل المناصب حيث تساعد هذه الاختبارات في توضيح ومعرفة المواهب القادرة على العمل بشكل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- ج- الفحص الطبي: ويتم اللجوء إلى هذه المرحلة في بعض الحالات التي تتطلب أن يكون المتقدم لمنصب العمل متمتعا بلياقة بدنية جيدة بالشكل الذي يضمن للمؤسسة قدرة هذا الأخير على القيام بما يطلب منه.
- د- القبول: يتم في هذه المرحلة قبول الأفراد الذين مخروا بجميع المراحل السابقة بكفاءة وإمتياز بالشكل الذي يضمن للمؤسسة إستمراريتها ونجاحها.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، "دائرة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص: 160.

الشكل رقم 06: الاختيار كأحد الاستراتيجيات القبلية لإدارة الموارد البشرية (1).



1-9-9- الاستراتيجيات البعيدة لإدارة الموارد البشرية:

يقابل الاستراتيجيات القبلية للموارد البشرية من إستقطاب وإختيار إستراتيجيات بعيدة يستوجب تطبيقها بعدما ينتمي ذلك الشخص إلى المنشأة أو المؤسسة ويكتسب صفة الموظف أو العامل، ومن أهمها:

1-9-9-1- الأجر:

إن الأجر هو العامل الأساسي للعمل، كما يعد بمثابة الحافز الأساسي في جعل العمال يحسون فعلا بوجودهم داخل المؤسسة سواء كان ذلك من الناحية الإجتماعية أو الاقتصادية. وفي هذا الصدد يقول البعض: " فكلنا نستمد من أجرنا قيما ومعان كثيرة فمن الأجر نعيش ونشبع حاجياتنا الأساسية، ومنه قد نشعر بقيمة إجتماعية ومنه قد نشعر بتحقيق الذات(2)

<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي، " التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية "، دار الوفاء لدنيا لطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2003، ص: 119.

<sup>2</sup> - محمد عثمان إسماعيل حميد، حميد مصطفى المغار، " المدخل الحديث في إدارة الأفراد "، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص: 185.

مما سبق يتضح أن نظام جيد للأجور يؤدي إلى الرفع من الإنتاج والزيادة في تحقيق الأرباح والعكس صحيح فإن عدم الاهتمام بالأجور يعود سلباً على المؤسسة لأن العامل يرى أن الإنتاج لا يتناسب مع الجهد الذي يبذله (1).

على ضوء هذا يمكن تعريف الأجر على أنه:

" الثمن أو المقابل المادي الذي يحصل عليه العامل من صاحب العمل نظير ما يبذله من جهد جسماني وطاقة ذهنية في العمل " (2).

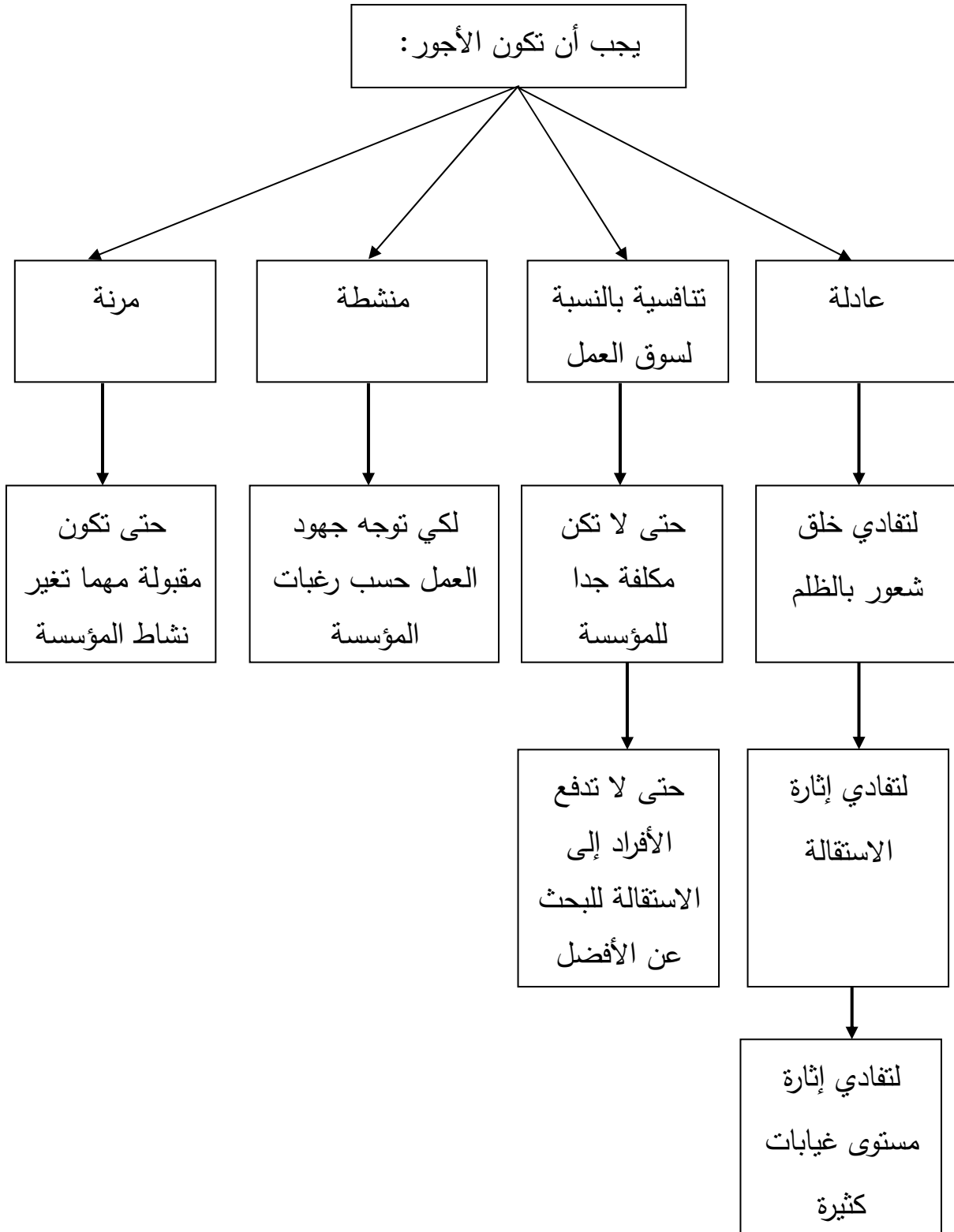
إن أهمية الأجور كبيرة جداً سواء بالنسبة للعامل أو صاحب العمل. فبالنسبة للعامل يعتبر الأجر الوسيلة الأساسية إن لم نقل الوحيدة لإشباع حاجياته المعيشية المختلفة. أما بالنسبة للمؤسسة فيعتبر وسيلة لجذب الكفاءات داخل المنشأة، لهذا يجب أن يكون الأجر عادلاً وتنافسياً بالنسبة لسوق العمل، منشط، مرن.

---

<sup>1</sup> - أحمدج ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1995، ص: 386.

<sup>2</sup> - Guwen . G Alpander, pour une gestion stratégique des ressources humaines, associes éditeur, Paris, 1989, P: 290.

الشكل رقم 07: الشروط الواجب توافرها في الأجر (1).



<sup>1</sup> – D. Larue- A caillat, économie d'entreprise, Hachette technique, 1994, P:74.

## 1-9-2- الحافز:

يرى البعض أن التحفيز هو: " قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجياته ورغباته التي تساعده على تحديد السلك الهادف إلى تخفيض حالات القلق و إيجاد نوع من التوازن النفسي لدى العامل (1)، ويعرفه البعض على أنه: " مكافأة تظهر في شكل عائد وذلك مقابل أداء الفرد لعمل ما خارج المجال الزمني المخصص له " (2).

من خلال هذه التعريفات نجد أن تحفيز الموارد البشرية يمثل عنصرا هاما في مجال إدارة الموارد البشرية ذلك أنه:

\* - يهدف إلى زيادة الإنتاج.

\* - يعمل على تحسين نوعية الأداء من الناحيتين الكيفية والكمية، بحيث يعمل كل فرد على إتقان عمله والقيام بما هو مطلوب منه على أكمل وجه حتى يتسنى له الاستفادة من الحوافز.

\* - تشجيع العمال على الحفاظ والاعتناء بالوسائل أو الآلات الموضوعة تحت تصرفهم.

\* - تحسين نوعية الإنتاج من خلال تحسين نوعية الأداء.

هذه الأهمية والنتائج الناجمة عن التحفيز بالنسبة للمنشأة أو صاحب العمل، أما بالنسبة للعامل فإنه يساعده إضافة إلى الأجر على تحسين مستواه المعيشي الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه وبالتالي حرصه للحفاظ على منصبه.

- الشروط الواجب توفرها في الحوافز: حتى تحقق الحوافز أهدافها فإنه يجب أن

تتوفر فيها مجموعة من الشروط من بينها (3):

<sup>1</sup> - بوفلجة غياث، " مبادئ التسيير البشري"، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004، ص: 16.

<sup>2</sup> - Michel decoster, « **Sociologie du travail et gestion ressources humaines** » 3eme édition, Boeck université, paris, 1999, P: 209.

<sup>3</sup> - علي السلمي، " إدارة الأفراد"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1992، ص: 220.

- \*- يجب أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.
- \*- يجب أن يتصف نظام الحوافز بالوضوح حتى يسهل على العامل فهمه والتجاوب معه.
- \*- يجب أن ترتبط الحوافز فعليا مع الجهود المبذولة.
- \*- يجب أن يستمر نظام التحفيز بما من شأنه العامل على تحقيق الأداء الجيد في منصبه.

### 1-9-3- أنواع الحوافز (1):

#### • من حيث مجال تطبيقها:

أ- حوافز فردية: " وهي تلك الحوافز التي تخص كل فرد على حدا، وكون هذه الأخيرة ذات تأثير إذا استطاع العمال أن يعملوا في إستقلال عن بعضهم، ويكون ذلك بتصميم وظائفهم بطريقة تسمح بالاستقلالية في العمل، وغالبا ما تكون هذه الحوافز في صورة مادية نقدية.

ب- حوافز جماعية: " هي تلك الحوافز التي تقدم بصفة جماعية نظرا لأن بعض العمليات الإنتاجية تتطلب تضافر وتعاون مجموعة من العمال لإنجازها بحيث يصعب تحديد إنتاجية كل فرد على حدا، ويساعد هذا النوع على خلق جو مشترك داخل المنشأة كما يؤدي إلى إشباع رغبات الأفراد العاملين في التنظيم الجماعي بالمؤسسة.

#### • من حيث آثارها:

أ- حوافز مباشرة: " وهي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل بإختلاف أنواعها، مادية أو معنوية والتي تقدم إلى العامل الذي تتوفر فيه بطريقة مباشرة.

<sup>1</sup> - صلاح بيومي، " حوافز الإنتاج في الصناعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 1982، ص: 10.

ب- حوافز غير مباشرة: " وتتمثل في توفير جو مناسب للعمل مثل إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل بشكل طبيعي، والتي يكون لها أثر غير مباشر في تحقيق أهداف الإنتاج في جو من الاستقرار والطمأنينة.

### 1-10-1 مفهوم الإتحادية (1):

الاتحادية الوطنية جمعية ذات صبغة وطنية تضم مجموع الرابطات وال النوادي الرياضية المنظمة إليها وتقوم بتنسيق ومراقبة أنشطتها، وتسيير الاتحادية الرياضية بموجب أحكام القانون رقم 90-31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1414 هـ الموافق لـ 04 ديسمبر 1990 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

وتأسس الاتحادية الرياضية على أساس معايير تحدد بقرار من الوزير المكلف بالرياضة. يأخذ بعين الاعتبار عند الرابطات والنوادي الرياضية المنظمة إليها. ولا يمكن أن تؤسس وتعتمد على الصعيد الوطني أكثر من إتحادية رياضية واحدة حسب الفرع الرياضي أو قطاع الأنشطة.

تساهم الاتحادية الوطنية من خلال أنشطتها وبرامجها في تربية الشباب وترقية الروح الرياضية وحماية أخلاقيات الرياضة وتدعيم التماسك.

### 1-10-1-1 تطور تنظيم الاتحاد الرياضي حسب المخطط الرياضي:

منذ الاستقلال أعطت الحركة الرياضية هدف تنظيم وتطوير الممارسة الرياضية الجماهيرية وذات المستوى العالي.

ومع مرور الوقت حصلت تغييرات وتطورات تدريجية على مستوى تنظيم وتسيير الاتحادية الوطنية وذلك نتيجة للتحويلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

إذا كانت الاتحاديات الوطنية تخضع لأحكام القانون الفرنسي 1901 المتعلق بالجمعيات وبعدها صدر الأمر 71 والذي جاء ببعض التعديلات للقانون بالجمعيات وبعدها صدر

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي 05-405 المؤرخ في 17-10-2005 يحدد كفاءات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها.



الأمر 71 والذي جاء ببعض التعديلات للقانون الاستعماري (1901) ووضع أحكام قانون التربية البدنية والرياضية في 23-10-1971 والذي لم يتبع بنصوص تطبيقية (مراسيم).  
جاء المرسوم 09-91 المؤرخ في 02-11-1991 المحدد لتنظيم وتسيير الاتحاديات الرياضية والذي ذعن ومكن من إستقلالية الهياكل الرياضية، وإعادة تنظيم وتسيير الاتحاديات الرياضية وذلك خاصة فيما يخص القانون الداخلي والأساسي للاتحادية الرياضية.

ثم صدر الأمر 09-95 المؤرخ في 25-02-1995 وتبعته أربعة مراسيم تنفيذية وذلك من أجل إقامة قواعد قانونية تسمح للاتحادية الرياضية بلعب دورها في الحركة الرياضية الوطنية، أولها المرسوم التنفيذي رقم 151/96 المؤرخ في 27-04-1996 والذي ألغى المرسوم رقم 418-91 المؤرخ في 02-11-1991، ثم صدر المرسوم 376-97 المؤرخ في 08-10-1997 والذي حل محله المرسوم السابق. هذا الأخير عدلا وتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 76-02 المؤرخ في 21-02-2002. والمتعلق بتنظيم وسير الاتحاديات الرياضية الوطنية.

### 1-10-2- مهام الاتحادية الرياضية الوطنية<sup>(1)</sup>:

- تمارس الاتحادية الرياضية الوطنية مهام تحدد في قانونها الأساسي وتتكفل بما يبلي:
- ترقية، تنظيم وتطوير على المستويات الوطنية والدولية الأنشطة المبذولة في إطار إختصاصات رياضية أو في إطار قطاع الأنشطة الرياضية التي تتكفل بها كما تقوم بمراقبة الممارسة.
  - تنظيم التظاهرات والنافسات الرياضية.
  - تمثيل البلاد لدى الهيئات الرياضية الدولية.
  - تحض المنتجبات الوطنية قصد المشاركة في المنافسات والتظاهرات الدولية.

<sup>1</sup> - قانون 10-04 المؤرخ في 14-08-2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

- السهر على رفع مستوى أداء الرياضيين لاسيما أولئك المتحمل مشاركتهم الدولية في المنافسات الدولية.
  - ضمان المراقبة التقنية للرابطات والنوادي الرياضية المنظمة إليها.
  - نشر الخلق الرياضي والمحافظة عليه.
  - تحديد مبلغ الانضمام الاحترام والالتزام والاشتراكات السنوية طبقاً للأحكام التنظيمية المقررة من طرف الوزير المكلف بالرياضة.
  - تسليم الانجازات والألقاب والرتب والأوسمة والشهادات الاتحادية طبقاً للتنظيم الساري المفعول.
  - ضمان حماية ألقاب أبطال الوطن.
  - إكتتاب عقود التأمين لفائدة منخرطيها.
- بالإضافة إلى ذلك تمارس السلطة التأديبية تجاه هياكل التنظيم والتنشيط المنظمة إليها، وكذا إتجاه منخرطيها مع ضمان إحترام التنظيمات التقنية الخاصة بإختصاصاتهم الرياضية

### 1-10-3- كيفية تنظيم وتسيير الرياضة الوطنية<sup>(1)</sup>:

تظم الاتحادية الرياضية الوطنية على الخصوص ما يلي:

- الجمعية العامة.
  - المكتب الاتحادي.
  - الرئيس.
- فبدون الإخلال بالأحكام القانونية الأساسية للاتحادية الوطنية الرياضية يجب على أعضاء الجمعية العامة.
- أن يتمتعوا بالجنسية الجزائرية.

<sup>1</sup> - قانون 10-04 المؤرخ في 14-08-2004 ، مرجع سابق، المواد (13-12-6-5-19-18-17)

- أن يتمتعوا بحقوقهم المدنية والوطنية.
- أن لا يكونوا قد تعرضوا لعقوبة رياضية جسمية.
- أن يستوفوا لاشتراكاتهم إتجاه الاتحادية.
- أن يلزموا بالقانون الأساسي للاتحادية وأنظمتها.

لإكتساب قابلية للانتخاب يجب على أعضاء الجمعية العادة إثبات مستوى من تكوين وصفات خلفية ومؤهلات مهنية وخبرة ذات علاقة بلا مسؤوليات التي يترشحون لها حيث منع مع الوظائف الانتخابية في نفس الاختصاص للرئيس أو الأعضاء المنتخبين ضمن النوادي والرابطات والاتحاديات.

تتأفى عهدة رئيس الاتحادية الرياضية الوطنية مع وظائف مسؤول أو مسير مؤسسة أو هيئة أو شركة يتمثل نشاطها الأساسي في تنفيذ لأشغال والقيام بالخدمات. ينتخب الأعضاء المترشحين في المكتب الاتحادي ومنهم الرئيس لعهدة أربعة سنوات غير قابلة للتجديد.

يجب أن ينص القانون الأساسي للاتحادية الرياضية الوطنية على الخصوص

أن الجمعية:

- ينتخب الرئيس وأعضاء المكتب الإتحادي.
- تصادق على القانون الأساسي للإتحادي.
- تصادق على النظام التأديبي.
- تعدل القانون الأساسي للإتحادية.
- تصادق على الحصيلة الأدبية والمالية وكذا برنامج عمل الإتحادية.
- تصوت على الميزانية وتصادق على النظام الداخلي والتنظيمي العامة للاتحادية بناء على إقتراح المكتب الإتحادي.
- تفصل في الإقتناء وعقود الإيجار الأملاك العقارية.
- تصادق على القروض.

■ تساهم في التطوير الرياضي المدرسي والرياضية الجماعية بالإتصال مع هياكل المهنية.

زيادة على ذلك، يجب أن يحتوي القانون الأساسي على ما يلي:

- إخطار لجنة التحكيم للجنة الوطنية الأولمبية في حالة حدوث نزاعات محتملة

- لجنة للترشيحات ومراقبة إنتخاب الهيئات القيادية للاتحادية.

إن الوزير المكلف بالرياضة يتخذ بناء على التقرير من الاتحاديات أو المصالح المركزية المكلف في حالة وقوع خطأ جسيم وعدم مراعاة القوانين والتنظيمات السارية المفعول، العقوبات المقررة ضد المستخدمين تحت تصرف الاتحادية دون الإخلال بالأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.

لا يمكن للجمعية العامة إتخاذ قرار حل الاتحادية الوطنية إلا بالحضور الفعلي 3/4 تشكيلها الكاملة.

يخضع كل حل للموافقة المسبقة من الوزير المكلف بالرياضة وذلك دون الإخلال بأحكام القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990.

يحدد التنظيم أجهزة الاتحادية الرياضية الوطنية ومهامها وتشكيلها وسيرها وكذا كيفية الانتخاب المرتبطة بها في القانون الأساسي.

#### 1-10-4- الأحكام المالية للاتحادية الرياضية الوطنية<sup>(1)</sup>:

تتكون مواد الاتحادية الرياضية الوطنية مما يلي:

- الاشتراكات السنوية لأعضاء المنخرطين فيها.

- الإعانات المحتملة من الدولة والجماعات المحلية.

- حقوق الانخراط والالتزام للهياكل الرياضية المنظمة.

- مساهمات الصندوق الوطني والصناديق الدولية لترقية مبادرات الشباب

والممارسات الرياضية.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي 05-405 مرجع سابق، المواد (20-22-23).

- قسم ناتج للأرباح الآتية من المنافسات.
- المداخل المرتبطة بأنشطة الاتحادية وأداء خدمات لاسيما الناتجة عن أعمال الرعاية والإشهار.
- الدعم وتسويق العروض الرياضية والمنافسات أو التدريب.
- الأرباح المتأتية من عقود التجهيز والرعاية والتسويق صور الرياضيين والفرق الوطنية.
- ناتج المبيعات والمنشورات التي تتناول الفرع الرياضي.
- الأقساط والمساعدات المحتملة من الهيئات الرياضية الدولية.
- الهبات والوصايا.
- المساعدات والإعانات المالية لكل شخص معنوية للقانون العام أو الخاص.
- كل الموارد الأخرى الناتجة عن نشاط الاتحادية أو الموضوع تحت تصرفها طبقا للقانون والتنظيمات المعمول بها.

### 1-10-5- المساعدات المالية وكيفية مراقبتها<sup>(1)</sup>:

يمكن أن تستفيد الاتحادية الوطنية حسب أشكال التعاقد من مساعدات الدولة أو الجماعات المحلية على أساس عقد برنامج سنوي ومتعدد وتقديرات مالية توافق عليها السلطات المعنية.

حيث يزود الوزير المكلف بالرياضة الاتحادية الرياضية عند الحاجة بمستخدمين أو بمصالح تقنية وإدارية ضمن الشروط المحددة للتشريع والتنظيم المعمول بها، تعطي الإعانات الممنوحة والجماعات المحلية وكل هيئة عمومية أخرى الاتحادية لتمويل العمليات والوسائل المرتبطة بالأنشطة دون سواها والمحددة في عقد الأهداف المعدة بين الأطراف ويجب أن لا تستعمل لأغراض أخرى.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي، مرجع سابق، المواد (24 إلى 33).

غير أنه عندما تضطر الاتحادية الرياضية الوطنية إلى تغيير تخصيص الإعانات فإنه يتعين عليها الحصول على الموافقة الصريحة للسلطة أو الهيئة التي منحها الإعانة.

يجب على الدولة أو الجماعات المحلية أن تخصص مبلغ نسبة 20 بالمائة على الأقل من كل إعانة التي تمنحها الاتحادية الرياضية الوطنية لتكوين المواهب الرياضية الشابة فيثبت كل سنة لدى الوزير المكلف بالرياضة، استعمال الإعانة الممنوحة إلى الاتحادية خلال السنة المالية المنصرمة، ويتعين على الأندية الرياضية الوطنية ما يلي:

- تقديم حصيلتها المالية والأدبية وكذا كل الوثائق التي ترتبط بسيرها وتسييرها عند كل طلب من الإدارة المكلفة بالرياضة وذلك قبل إنعقاد جمعيتها العامة.

- مسك سجلات المحاسبة وسجلات الجرد.

- المصادقة على حساباتها عن طريق محافظ الحسابات.

### 1-10-6- إعداد جدول الأعمال:

يتوقف نجاح الاجتماع مهما كان الغرض منه على مدى كفاءة التحضير له، ويكون التحضير للاجتماع بإعداد جدول الأعمال، ويعتبر جدول الأعمال الورقة الرسمية التي يعتمد عليها المدير في إدارته للاجتماع وكذلك الأعضاء في متابعتهم لما يجري أثناء الاجتماع.

وجداول الأعمال قائمة تحتوي على الموضوعات الرئيسية التي سيتم مناقشتها والتصويت عليها من خلال الاجتماع مرتبة بحسب أهمية الموضوعات. ويجب عليك كسكرتير مسؤول عن تنظيم الاجتماع أن تقوم بطباعة جدول الأعمال وتصوير عدد نسخ تكفي أعضاء الاجتماع وكذلك توزيعها عليهم في يوم الاجتماع أو إرسالها بالبريد لهم قبل الاجتماع للإطلاع عليها حتى يتمكن الأعضاء الذين يريدون تقديم ورقة عمل، أو بحثا بخصوص موضوع ما ورد بالجدول من الإعداد لهذا البحث، وفي أحيانا أخرى يطلب منك متابعة الأعضاء ومعرفة عدد البحوث التي ستقدم للمناقشة ويكون لك السلطة في طلب هذه الأبحاث من أصحابها قبل الاجتماع بوقف كاف حتى يمكنك إعدادها وتجهيزها من طباعة وتصوير قبل موعد الاجتماع.

## إعداد ملف الإجتماع:

من واجبات السكرتير المتعلقة بالاجتماعات أن يقوم بإعداد الملف الخاص بالاجتماع موضوع المناقشة، ذلك بإرفاق جميع الأوراق والمستندات التي سيحتاجها المدير أثناء الإجتماع. كذلك سيكون عليه أن يتأكد من أن كل عضو وافق على إعداد ورقة ل طرحها بالاجتماع قد أرسل له الورقة، وأنه قد قام بإعدادها وطباعتها وتصويرها لجميع الأعضاء لتوزيعها في بداية الإجتماع.

### 1-10-7- واجبات السكرتارية أثناء الإجتماع:

#### واجبات السكرتير أثناء الإجتماع:

تختلف واجبات السكرتير من إجتماع لآخر، فهناك إجتماعات يجب على السكرتير حضورها ومن ثم له واجباته، كما توجد إجتماعات لا تدعو الحاجة إلى وجود السكرتير، وعندئذ يستمر السكرتير في عمله بصورة طبيعية مع الاهتمام بأي طارئ قد ينشأ ويتعلق بالإجتماع كأن تأتي مكالمة هاتفية لأحد أعضاء الإجتماع، ففي هذه الحالة يجب على السكرتير أن يعرف كيف يتصرف ويعالج مثل هذه المواقف.

#### حضور الإجتماع وتدوين التفاصيل:

إذا كان على السكرتير أن يحضر الإجتماع فإن الأمر تترتب عليه بعض الواجبات التي يجب على السكرتير القيام به، ومن هذه الواجبات ما يلي:

1- حصر وتسجيل أسماء الأعضاء، للتأكد من الأعضاء الذين حضروا والأعضاء

الذين لم يحضروا.

2- إثباتات الإجراءات التي إتبع - من خلال رئيس الإجتماع- للتحقق من صحة

إنعقاد الإجتماع.

## تسجيل تفاصيل الإجتماع:

إن تسجيل تفاصيل الإجتماع من واجبات السكرتير أثناء الإجتماع، ويتم التسجيل باستخدام جهاز التسجيل، ل مساعدة السكرتير على القيام بهذه المهمة خاصة في الحالات التي يكثر فيها عدد أعضاء الإجتماع ويكون السكرتير غير ملم بشخصيات الأعضاء، وفي هذه الحالة يمكنه الاعتماد على جهاز التسجيل وكذلك بالرجوع على مديره ليرشده إلى أسماء الأعضاء ليتمكن تسجيلها عند قيام أحد الأعضاء بالتحدث أثناء الإجتماع، كذلك يظل التكنولوجيا الحديثة التي تتسلح بها المكاتب اليوم، فإنه يمكن الاعتماد على جهاز الفيديو في تسجيل الاجتماع ثم الرجوع إليه في أي وقت لاستخدامه في إعداد تقرير الاجتماع.

## واجبات السكرتارية بعد الإجتماع:

بعد إنتهاء الاجتماع وإنصراف الأعضاء، يتعين على السكرتير القيام بإعادة غرفة الاجتماعات إلى حالتها الطبيعية، أما إذا كان الاجتماع خارج المؤسسة، فيجب التأكد من أيأ من الأعضاء لم يترك شيئاً خاصاً به، وأن الأجهزة في حالتها الطبيعية كما تسلمها من إدارة القاعة.

## 1-10-8- إعداد المحضر النهائي للإجتماع:

من مهام السكرتير بعد إنعقاد الإجتماع إعداد المحضر النهائي للإجتماع، ويجب أن يشتمل على البنود التالية:

- 1- ساعة وتاريخ ومكان إنعقاد الإجتماع.
- 2- اسم رئيس الإجتماع واسم السكرتير.
- 3- الإجراءات التي إتبعت للدعوة للاجتماع وصحتها طبقاً للائحة.
- 4- أسماء أعضاء الاجتماع الذين حضروا، و أسماء الأعضاء الذين لم يحضروا  
بعذر دون عذر.



5- الإشارة إلى أنه تمت تلاوة محضر المناقشات التي دارت أثناء الاجتماع وتمت الموافقة عليه واعتماده.

6- عرض مفصل ودقيق لجميع المناقشات التي دارت أثناء الاجتماع (أو الاجتماعات) وأسماء الأعضاء الذين أثاروا أسئلة وأولئك الذين قاموا بالرد والاعتراضات والموافقات، أي يتم عرض كل صغيرة وكبيرة دارت في الاجتماعات ويمكن للسكرتير أن يقوم بذلك من خلال الرجوع إلى التسجيل الذي تم أو إلى شريط الفيديو.

7- كتابة محضر الاجتماع وتدوينه في الدفتر الخاص بذلك وأخذ موافقة وتوقيع رئيس الاجتماع عليه.

8- بعد اعتماد رئيس الاجتماع للمحضر واعتماد القرارات، يقوم السكرتير بنسخها وإرسال صور منها للإدارات والأعضاء بهدف إعلامهم بهذه القرارات التي تمت الموافقة عليها أثناء الاجتماع.

## 1-11- المناظرات السمعية البصرية:

### \* - المناظرات السمعية والبصرية:

تعتبر المناظرات السمعية والبصرية أحدث وسيلة نقلتها التكنولوجيا الحديثة في مجال إدارة وتنظيم الاجتماعات واعتمد عليها الكثير من المؤسسات الكبيرة في إدارة الاتصال بين الأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارجها بهدف إتخاذ قرار ما بشأن موضوع مطروح للنقاش ونتيجة لاتساع نطاق الرقابة التي يتمتع بها المديرون، فإنهم غالبا ما يميلون إلى الإقلال من أسفارهم، توفير الوقت والنفقات والاعتماد على المناظرات كإحدى وسائل الاتصال والاجتماع.

### \* - نظام المناظرات:

يتضمن نظام المناظرات إشراك أكثر من فردين من مكان واحد في مناقشة موضوع مطروح للبحث والنقاش، وذلك إما من خلال التليفون (أو المناظرات السمعية) أو من خلال

شاشات العرض (أو المناظرات البصرية)، ويساعد على إنتشار هذه الوسيلة من وسائل الاتصال، سهولة استخدام أجهزة " الفاكس " في نقل الرسائل إلى مكان إنعقاد المناظرات أثناء وقت إجرائها.

#### \*- التقنية الحديثة والمناظرات:

إن الأقمار الصناعية والمحطات الفضائية هي الوسيط الآخر لعملية الاتصال عن طريق المناظرات، ويمكن من خلالها أن يرى أعضاء المناظرة بعضهم بعضا على شاشات العرض وكل منهم في مكانه (وهو ما يسمى بالمناظرات البصرية)، وأن يتصل بعضهم ببعض من خلال أجهزة الهاتف ويتنافسون بشأن موضوع البحث المطروح.

#### \*- إعداد المناظرات:

واجبات السكرتير بشأن الإعداد للمناظرات هي أيضا واجبات السكرتير بشأن الإعداد للاجتماع من حجز موعد بغرفة الاجتماعات وإعداد الأجهزة وإعداد المادة التي ستم مناقشتها، وتدوين التفاصيل أثناء المناظرة وإكمال الأعمال المترتبة على المناظرة.

#### 1-11-1- أهمية المراسلات:

تعتبر المراسلات المتتالية فيما بين المؤسسات أو الأفراد من أكثر وسائل الاتصال المكتوبة شيوعا في الوقت الحاضر، وليست الرسالة بديلا للاجتماع بين طرفين فحسب، وإنما هي دليل للجدية وإثبات للتعامل والارتباط في الوقت ذاته. والرسائل التجارية ضرورية لعقد الصفقات وتبادل المعلومات فيما بين المتعاملين، فهي تمهد للاتصال فيها بينهم، كما تعتبر في ذاتها سجلا دائما لهذه الاتصالات.

#### عدم المغالاة في الرسائل:

إن الأمر يقتضي عدم المغالاة في استخدام المكاتبات الداخلية والعناية بتحريرها، ومعالجتها في كافة المراحل التي تمر وفقا لنظام عملي يكفل مساهمتها في تحقيق الأهداف المرجوة.

## صياغة الرسائل:

لما كان دور السكرتير الناجح لا يقتصر على كتابة الرسائل على الآلات الكاتبة أو الحاسب الآلي بعد إملائها، وإنما يجب أن يمتد إلى صياغة الرسائل الصادرة وإعداد الرد على تلك الواردة، ومعالجة كليهما في مختلف المراحل، لذا كان من الواجب عليه التعرف على المبادئ العملية لإعداد الرسائل ودراسة القواعد التي تحكم إجراءات التعامل معها.

### 1-11-2- إعداد الرسائل:

#### الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد الرسائل:

الرسالة هي إطار مكتوب يحمل معلومات يراد نقلها من المرسل إلى المستقبل، ولما كان نجاح عملية الاتصال مرهونا بتقبل المرسل إليه لمضمون الرسالة وتفهمه له على النحو الذي يقصده المرسل، ولما كان دور السكرتير لا يجب أن يقتصر على كتابة الرسائل على الآلة الكاتبة بعد إملائها، وإنما يجب أن يكون قادرا على صياغتها، لذا فهناك عدد من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند صياغة الرسائل ومنها:

1- التحديد الواضح لمضمون الرسالة المراد نقلها.

2- استخدام عبارات صحيحة من خلالها يستطيع القارئ أن يفهم الرسالة المنقولة في وضوح وبال إبهام.

3- مراعاة الأجزاء الأساسية للرسالة والتي تتضمن: الافتتاحية، وموضوع الرسالة والذي يقسم بدوره إلى فقرات، والخاتمة.

4- صياغة أسلوب الرسالة بعناية وأسلوب منطقي، وحتى يؤدي كل نقطة إلى النقطة التالية.

5- إختيار الكلمات المعبرة عن المعنى، وتجنب الأخطاء اللغوية.

### 1-11-3- إعداد الرسائل:

#### قواعد كتابة الرسائل:

- 1- الإشارة للرسالة السابقة.
- 2- الرد على الاستفسارات حسب ترتيب ورودها بالرسالة.
- 3- التسلسل المنطقي لل فقرات.
- 4- سلامة ودقة جميع البيانات والمعلومات.
- 5- البعد عن صيغة الأمر وصيغة النهي.
- 6- توفر الذوق واللباقة، وحسن إختيار الكلمات.
- 7- الاهتمام بالافتتاحية والخاتمة.

### 1-11-4- الشروط الموضوعية في الرسالة:

**الإيجاز:** هي الإيجاز، البساطة والسهولة، قوة التعبير، الموضوعية:

- 1- أن تتضمن الرسالة موضوعا واحدا وفي ورقة واحدة قدر الإمكان.
- 2- عدم تكرار ما جاء بالرسالة المردود عليها.
- 3- يجب إختيار الكلمات بعناية دون إسراف أو نقصان.
- 4- أن يكون لكل كلمة موضع بالرسالة ولا يمكن الاستغناء عنها.
- 5- أن تكون الكلمات مترابطة ومتناسقة ومتسلسلة كوحدة واحدة.

#### البساطة:

- 1- يجب إستخدام الكلمات والجمل القصيرة.
- 2- يجب إستخدام أوضح الكلمات فهما وقريا من الاستعمال وذلك:
  - أ- حتى لا يضيع الوقت في القراءة والتفسير.
  - ب- حتى لا يشعر الطرف الآخر بأنك أعلى منه ثقافة.

### التعبير:

- 1- يجب أن يكون هناك إطلاع وقراءة مستمرة في اللغة، حتى يمكن إختيار الكلمات المناسبة.
- 2- يجب عدم شرح نقطة أو قرار قبل ذكر هذا البند أو هذا القرار.
- 3- يجب الابتعاد عن الكلمات ركيكة المعنى، وعن الجمل المفككة، ووضاحة الأسلوب.
- 4- الاهتمام بحجم الجملة: غير طويلة وغير قصيرة.
- 5- عدم إستعمال الكلمات التي تثير الشك وتتحمل التفسير بعدة معاني.
- 6- عدم الإسراف في المجاملة أو التحية أكثر من اللازم.

### الموضوعية:

- 1- الالتزام بالأمانة والدقة في عرض الموضوع مع منهج علمي في صلب الموضوع
- 2- وضع مقدمات تمثل جوانب الموضوع تمهيدا للاستنتاجات.
- 3- الاستنتاجات يجب أن تكون منطقية ونابعة من تلك المقدمات.
- 4- الاعتراف بالخطأ في حالة وجوده.

### 12-1- إعداد وكتابة التقارير:

#### \*- إعداد وكتابة التقارير:

عادة ما تخدم التقارير أغراضا عدة ويستخدمها العديد من الناس، لذلك فهي الأساس التي تبنى عليه الإدارة فتمدها بالمعلومات اللازمة أو توجه نظر الآخرين لما يجب عليهم القيام به، كما أننا نجد أن مستقبل المؤسسة يعتمد في وقت من الأوقات على التقارير وخاصة المؤثرة.

فالمنشآت والمؤسسات في الوقت الحاضر لها هيكل متشابه ولا يبنى أن تتم عملية التنسيق بين الإدارات والوظائف المختلفة بالمنشآت والمؤسسات والإدارات بسهولة إلا عن طريق التقارير والمراسلات المكتوبة، فكيف يمكن للتقرير أن يحقق كل هذا ؟

**\* - مدى تأثير التقرير:**

إن إدراك المجال الذي يستخدم فيه التقرير والمراسلات داخل المنشأة يعطي الحد الأدنى من الإجابة على السؤال، فالنظرة السريعة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن أن تعطي إنطباعاً أولياً عن السبل التي يمكن أن يصل إليها التقرير ويؤثر فيها، إلا أنه غالباً ما يأخذ التقرير الشكل الرأسي أي إلى المستويات الإدارية العليا للموافقة، ثم إلى أسفل للتنفيذ كذلك يمكن للتقرير أن يتجه أفقياً بين المجموعات المختلفة وأن يستخدم كأساس لبدء علاقات أو معلومات يعتمد عليها المساهمون بالمؤسسة.

**\* - التقارير الخارجية:**

بالإضافة إلى التقارير التي يمكن أن تتداول داخل المنشأة فهناك التقارير الخارجية، فنجد التقارير المتبادلة بين الموردين والعملاء، بين المؤسسات والحكومة، بين وحدات البحث والتطوير ووحدات الإنتاج أو بين بعض الشركات وبعضها الآخر. هذا الإطار الضخم والاستخدامات المتعددة التي يقوم عليها التقرير غالباً ما تلقي بمسؤولية جسيمة على كاتب التقارير، فلا يوجد تقرير واحد يمكن أن يشتمل على كل هذه الوظائف السابق الإشارة إليها، وذلك للاستفادة من التقارير، وذلك يكون التقرير فعالاً يجب أن يصمم التقرير ليواكب متطلباته ويؤدي الغرض منه، هذا التنوع في وظائف وأغراض التقرير لم يولد غير أنماط وأشكال وأقسام مختلفة للتقارير يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى الغرض النهائي من التقرير المراد إعداده.

**\* - ضروريات التقارير:**

يجب أن تحتوي التقارير سواء كانت قصيرة أو طويلة على بعض المعلومات الأساسية مثل:

1- موضوع التقرير متمثل في العنوان أو الموضوع.

2- اسم كاتب التقرير.

3- الشخص المقدم إليه التقرير .

4- تاريخ تقديم (أو الانتهاء من) التقرير وفي بعض الأحيان يمكن إضافة اسم

الشركة ووظيفة القائم بالتقرير .

\* - هيكل التقرير :

1- بياناً بمصداقيته والغرض منه ومجال استخدامه .

2- معلومات كافية لتحقيق الغرض منه مقسمة إلى أجزاء متناسقة ومترابطة .

1-12-1- التقرير بغرض الاستخدام كسجل :

\* - التقرير بغرض الاستخدام كسجل :

هذا النوع من التقارير يتصف بأنه طويل وشامل لكي تتحقق الفائدة والتي تتطلب

مزيداً من العرض والتفصيل . وهناك نوعان من التقارير تتدرج تحت هذا المجال :

1- تقارير التقدم (أو الأداء) .

2- التقارير النهائية، فعلى سبيل المثال في نهاية كل سنة من سنوات العمل في

مشروع ما تقدم تقارير الأداء (لتوضيح مجال وتفاصيل العمل خلال السنة) . وبعد الانتهاء

من المشروع ككل يقدم التقرير النهائي الذي يشتمل على الانجازات التي تمت بعد آخر

تقرير أداء مقدم .

\* - سرد الأحداث والوقائع في التقرير :

وهذه النوعية من التقارير لا تفيد الفترة التي أنجزت فيها الأعمال فحسب، بل تمتد

أثرها لفترات طويلة بعد الانتهاء من الأعمال، ولذلك يجب أن تكون شاملة فلا يفترض

الكاتب أن يكون قارئ التقرير على علم بما دار بالمشروع، ولذلك يجب أن يلتزم بسرد

الأحداث والوقائع بالتفصيل، وهذه النوعية من التقارير هي تاريخ بالنسبة للمؤسسة، وتكتب

للاحتفاظ بها، ويمكن أن يطلع عليها أشخاص لم يكن لهم صلة بالعمل الذي تم .

**\* - كيفية استخدام التقارير:**

للتقارير الفنية استخدامات عدة، بعضها يقرأ مرة واحدة والبعض الآخر يقرأ مرات ومرات، بعضها عليه فرد والبعض الآخر لفترة طويلة، بعضها يستخدمها المتخصصون والبعض الآخر يستخدمه الأفراد غير المتخصصين.

**1-12-2- تحديد الشكل النهائي للتقرير:**

**\* - تحديد شكل التقرير:**

بعد إكمال عملية اختيار وتنظيم المادة التي سيعد منها التقرير سواء المادة المكتوبة أو الأشكال المساعدة، يتبقى أما الكاتب بعد ذلك تحديد الشكل الذي سيكون عليه تقريره، فيقوم بوضع تصور للمساحات اللازمة والأقسام الرئيسية والتنسيق (أو التصميم) الكامل للتقرير في شكله النهائي.

**\* - التصميم الداخلي:**

إن التصميم الداخلي الفعال للتقرير يتطلب أن يكون الشكل جذاباً، وأن يؤدي الغرض منه في الوقت نفسه، وهناك أشكال عدة للتصميم الداخلي للتقرير.

**\* - إختيار الشكل المناسب للتقرير:**

إن إختيار الشكل مرحلة يعتمد فيها الكاتب على النمط السائد في الشركة والأسلوب المتبع في حالات سابقة مماثلة، ولكن في جميع الأحوال فإن الكاتب يختار الشكل.

1- الذي يوطد العلاقة بين القارئ والكتب.

2- الذي يتضمن إحتواء جميع أجزاء التقرير المراد إعداده.

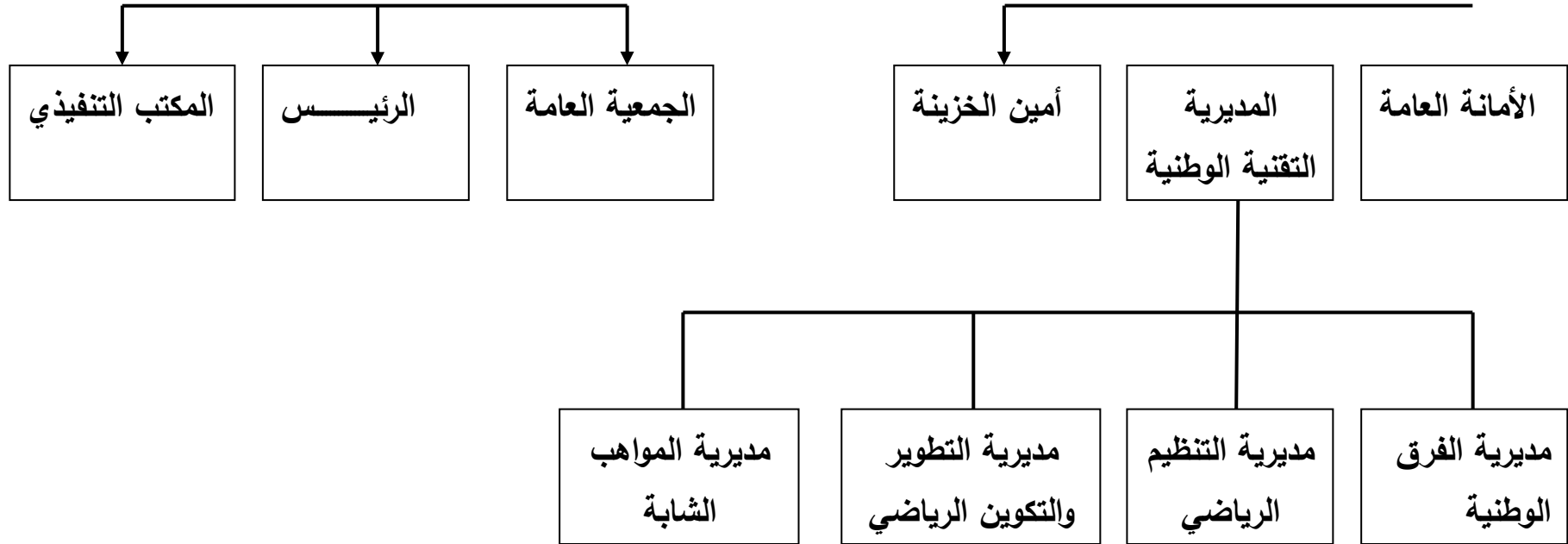


الهيكل التنظيمي للاتحادية الجزائرية للجيدو

الإتحادية الجزائرية لجيدو  
JUDO

الهيكل المنتخب

الهيكل الدائمة



الهيكل التنظيمي النموذجي للاتحادية الجزائرية لجيدو JUDO

## الخلاصة:

لقد أصبح من الأمور المسلم بها أن بقاء المؤسسة وتقدمها ونجاحها لا يتحقق فقط من خلال وضع برامج العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحديد السياسات والأهداف التي تصبوا إليها، بل يعتمد ذلك بالدرجة الأولى على مدى وجود إدارة فعالة، إستراتيجية للعنصر البشري الذي تتضمنه تلك المؤسسة، ومدى الاهتمام به من جميع الجوانب الاقتصادية منها والاجتماعية والنفسية والمعنوية، ذلك أن العمل للحفاظ على ذلك المورد الحساس وتطوير قدراته عن طريق رسم سياسات إستراتيجيات تسعى من خلالها الإدارة إلى إجتذابه من جهة وصيانته من جهة ثانية وفق إطار تنظيمي محكم من شأنه أن يؤدي إلى الاستقرار والاستمرار والتطور

# الفصل الثاني

## المواءمة المهنية

### تمهيد:

إن تطور الإدارة الرياضية في ظل عصر العولمة أحداث العديد من التغيرات الجذرية في مجال التسيير الموارد البشرية، بحيث شهدت عصرنة وسائل وأجهزة في مختلف المؤسسات الرياضية، كالإدارة الالكترونية والرقمنة وغيرها هذا ما أدى إلى إعادة النظر إلى **المواءمة المهنية** وذلك بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، من خلال إختيار وانتقاء الموظفين ذو خبرة وكفاءة عند التوظيف، كما تليه عملية التوجيه العمال إلى مناصب تتلاءم مع سماتهم الفكرية والبدنية مع إهتمام بالإعداد والتدريب العمال على كسب مهارات وقدرات وتحسين أدائهم في العمل، **فالمواءمة المهنية** تساهم بشكل فعال في المؤسسات الرياضية فهي تجعل العمل يتكيف وينسجم في عمله ويحقق النجاح فيها.

## 2-1- تعريف الموازنة المهنية:

ويقصد بها تكييف الشخص لعمله أي وضعه في العمل الذي يستطيع أن يؤديه بنجاح لأنه يتناسب مع ذكائه وقدراته، والذي يرضى عنه ويميل إلى ممارسته لأنه يتماشى مع ميله ومستوى طموحه وفكرته عن نفسه.... إلخ ويشمل هذا الميدان موضوعات التوجيه المهني، والاختيار المهني، والتأهيل المهني لعجز وذوي العاهات... إلخ. كما يشمل موضوع التدريب المهني لتمكين العامل من إتقان عمله وتكييفه لظروف هذا العمل<sup>(1)</sup>.

## 2-1-1- مفهوم الاختيار المهني:

يُشكل الاختيار المهني **Occupational Selection** أحد المجالات الأساسية في علم النفس المهني، وهو موضوع ينمي إلى عدة علوم وفروع في مقدمتها علم النفس المهني وعلم النفس الصناعي والإدارة والقوى العاملة والتخطيط والقياس النفسي وغيرها من العلوم والاختصاصات التي تعني بالتحاق الأفراد بالمهن والوظائف المختلفة ورفع كفايتهم الإنتاجية وتحقيق التوافق المهني لهم، ومن جهة أخرى فإن الاختيار المهني يعتبر مكملاً للجوانب الأخرى التي يهتم بها علم النفس المهني مثل التوجيه والإعداد والتدريب والتأهيل والتقييم والتي تُسهم في عمليات تأهيل الفرد للعمل ونجاحه فيه ومتابعته باستمرار.

وقد دلت البحوث العلمية أن الكفاية الإنتاجية وخاصة في الميدان الصناعي تعتمد إلى أبعاد الحدود على حسن اختيار العاملين، وأن إنتاج العمال الذي أختيروا على أساس علمي صحيح قد يصل إلى ثلاثة أو أربعة أضعاف العمال الذين إختروا عشوائياً. إضافة إلى أن العامل الكفء كثيراً ما يتصف بصفات آخري تحقق إستقراره في العمل وشعوره بالرضا، مما يكون له أثر جيد في مسيرة العمل<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - الدكتور أحمد عزت راجح، "علم النفس الصناعي، الموازنة المهنية- الهندسة البشرية- العلاقات الإنسانية"، دار الكتب الجامعية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1970، ص: 02.

<sup>2</sup> - الدكتور ملاك جرجيس، "سيكولوجية الإدارة والإنتاج"، دار العربية للكتاب، 1983، تونس، ص: 19.

## 2-1-2- تعريف الاختيار المهني:

يعرف الاختيار المهني بأنه عملية مساعدة الفرد في إختيار المهنة المناسبة له وإمكانياته وإستعداداته، وذلك من خلال فهمه لشخصيته وقدراته وإختيار نوع الدراسة أو المهنة التي تناسبه والتأهيل لها وضمان التقدم والترقي فيها. ويقصد بالاختيار المهني إنتقاء أصح الأفراد وأكفأهم من المتقدمين لعمل من الأعمال، ويرمي إلى نفس الهدف البعيد الذي يرمي إليه التوجيه المهني، ألا وهو وضع الفرد الصالح في المكان الصالح (1).

وأن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يعتبر من أهم الأهداف الأساسية لعملية الاختيار بما يكفل سعادته وراحته وحسن سير العمل وتقدمه في المؤسسة التي يعمل فيها. وهذا لا يتحقق إلا بواسطة إستقطاب العناصر المؤهلة من القوى البشرية وتحسين أدائهم الوظيفي في المستقبل وضمان التوفيق بين رغبات الفرد وإمكانياته وميوله وبين متطلبات المهنة ومستلزماتها.

تشكل عملية الاختيار المهني مرحلة حرجة ومهمة تشمل مناشط عديدة يقوم بها الموجه لمساعدة الفرد في إتخاذ قراره الخاص بالالتحاق بمهنة دون أخرى وهي تحدث في فترات متميزة ومتدرجة نسبيا. مما يعزز مكانة الاختيار المهني كون أن الصورة الوصفية للمهن المختلفة تؤدي إلى الاعتقاد بأن لكل مهمة أعمالا تميز بعضها عن البعض من حيث مستلزماتها العقلية والفكرية (2).

## 2-2-3- طريقة الاختيار المهني:

وهناك طريقتان أساسيتان تتبعان فيه الاختيار المهني وهما:

1 - الدكتور عبد الفتاح دويدار، "أصول علم النفس المهني وتطبيقاته"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 1996، بيروت، ص: 131.  
2 - الدكتور دوغلاس فراير، "سيكولوجية المهن الحرة"، في كتاب ميادين علم النفس النظرية والتطبيقية، المجلد الثاني، تأليف: ج، ب، جيلفورد وآخرون، ترجمة: الدكتور يسوف مراد وآخرون، دار المعارف، الطبعة الثالثة، 1969، القاهرة، ص: 930.

أ- الاختيار من خلال ترتيب الأفراد المتقدمين للعمل حسب إستعداداتهم وقدراتهم والشروط اللازمة في العمل وإختيار أفضل المتقدمين.

وتستخدم هذه الطريقة في العادة عندما يكون عدد المتقدمين للعمل كبيرا والعدد المطلوب أقل بكثير من عدد المتقدمين، وبهذا يكون الاختيار حسب هذه الطريقة بصيغة مسابقة يعين خلالها أصلح الأفراد.

ب- الاختيار من خلال تحديد أدنى مستلزمات العمل بحيث لا يتم تعيين إلا من هو على مستوى يمثل الحد الأدنى على الأقل. ويحدث هذا عادة عندما تكون الحاجة ماسة لتعيين عدد كبير من العاملين ولا يوجد في سوق العمل العدد الكافي ليتم إنتقاء الحاصلين على أعلى المستويات (1).

## 2-2- المعلومات اللازمة للاختيار المهني:

يمثل الاختيار المهني عملية مقارنة ومقابلة بين الشخصين الذي يجري توجيهه وبين الوظائف والأعمال والمهن المتوفرة في بيئته في ضوء ما يمتلكه هذا الشخص من ميول واستعدادات.

وتنقسم المعلومات اللازمة للاختيار المهني على مجالين أساسيين:

### أ- معلومات شخصية خاصة بالفرد:

تهدف هذه المعلومات إلى مساعدة الفرد على التعرف على إمكاناته المختلفة واستعداداته ومستوى تحصيله وسمات شخصية ومقارنة ذلك بزملائه الآخرين. إضافة لتعرف الفرد على ميوله المختلفة عن طريق الهوايات وأوجه النشاط المتعددة مثل زيارة المصانع والمتاجر والمزارع والعمل بها بعض الوقت وخاصة أثناء العطلة الصيفية. وتشمل البيانات الأولية الخاصة بالفرد الجواب الجسيمة والصحية والأسرية والاجتماعية وتاريخه الدراسي وهواياته ونشاطاته وعاداته وكل ما يضمن دراسة الفرد دراسة شاملة وتحليل العوامل المحيطة به.

<sup>1</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، "علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق"، المرجع السابق، ص: 177.

ويساعد في جمع هذه المعلومات والبيانات الفرد نفسه وأسرته وعلميه والمشرفين عليه والمرشدين والموجهين والأخصائيين النفسيين والاجتماعيين<sup>(1)</sup>.

### ب- معلومات مهنية تتعلق بأنواع الدراسات والمهن:

وهي معلومات تساعد الفرد فيه التعرف على أنواع الفروع والدراسات وفرص العمل والمهن والشروط والمستلزمات الخاصة بها وسبل الإعداد لها والالتحاق بها والنجاح فيها، وتتعلق هذه المعلومات بتحليل العمل " **Job an Alysis** " وتشمل ما يأتي:

أ - أهمية المهنة وضرورتها للمجتمع.

ب- طبيعة المهنة ومتطلباتها.

ج- الخصائص النية اللازمة للمهنة.

د- الإعداد للمهنة.

هـ- فرص الترقى والتقدم في المهنة.

ويمكن الاستعانة بعدة مصادر وأدوات للحصول على المعلومات من المهن والحرف المختلفة، وهذه تفيد الأفراد الذين يبحثون عن فرص العمل، كما أنها تفيد الدوائر والشركات في الحصول على القوى العاملة التي تحتاجها. وهذا يكفل تحقيق المبدأ الأساسي في الاختيار المهني وهو وضع الشخص المناسب في مكان المكان المناسب<sup>(2)</sup>.

### 2-2-1- مصادر المعلومات عن المهن والوظائف ما يلي:

1- إعلانات الوظائف والمهن التي تنتشر في الصحف والمجالات وخاصة واسعة الانتشار منها والتي تنشرها المؤسسات التجارية والهيئات الحكومية المختلفة وخاصة تلك التي تعلن في التلفزيون والإذاعة.

2- المقابلات الشخصية مع مديري الهيئات والمؤسسات المهنية والتجارية، وكذلك

المقابلات مع المتخصصين.

<sup>1</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، "علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق"، المرجع السابق، ص: 178.

<sup>2</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، "علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق"، المرجع السابق، ص: 179.



ويجب أن يهيئ الفرد الأسئلة التي يود الحصول على إجابات عنها.

3- الأدلة الكتابية التي تنشرها بعض معاهد التدريب والمؤسسات التعليمية كما تنشرها

الهيئات والمؤسسات المهنية والتجارية.

4- الأحاديث العمة من الأخصائيين وأهل التجربة والخبرة عن العمل وهناك هيئات

مختلفة تتكلم مثل هذه الأحاديث ومنها المدارس والمراكز الاجتماعية.

5- الزيارات الشخصية الخاصة للمكاتب والمصانع، وذلك بهدف تتبع أنواع النشاط

والعمل في العمل نفسه.

6- نشاط التوجيه المهني وبرامجه التي تنتشر غالباً في الإذاعة والتلفزيون وكذلك

أفلام الفيديو والصور المتحركة واستخدامها في الأغراض التجارية التعليمية.

وهناك مصادر خاصة بالطلبة توفر لهم المعلومات **Information** عن الحرف

والمهن المختلفة، وتكون مضمونة في النشرات والتسجيلات والإعلانات أو تقدم لهم أثناء

زيارات المعامل والمصانع أو عن طريق إستضافة بعض المتحدثين من ذوي المهن المتعددة

ليقدموا أفكاراً عن المهن وعن تجاربهم الشخصية ومزايا المهنة ومستلزماتها وعيوبها بما

يساعد الطلبة على الاختيار المهني السليم<sup>(1)</sup>.

## 2-3- نظريات الاختيار المهني:

هناك عدة نظريات برزت في مجالات علم النفس المهني لتفسير الاختيار المهني

أو السلوك المهني بصورة عامة تستند لأحد ثلاثة عوامل أسهمت في إعطاء تلك النظريات

مضمونها وتأثيرها في أبعاد الفكر النفسي والمهني وهي:

نظريات الشخصية، ونظريات الذات، نظريات السمات والاتجاهات، ولكل نظرية

آراؤها ومؤيدوها.

<sup>1</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، "علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق"، المرجع السابق، ص: 180.

## 2-3-1- نظريات الشخصية:

برزت نظريات ونماذج عديدة تعتمد على الشخصية في مجال الاختيار والنمو المهني ونشرت ضمن دراسات قام بها بعض علماء النفس خلال فترة الخمسينات من هذا القرن مثل " آن روي " و " جون هولاند " " شافر " و " سمول ". وأكد هؤلاء العلماء العلاقة الوثيقة بين عمليات الاختيار المهني ونظريات الشخصية، وذلك من حيث الحاجات الخاصة بالفئات المهنية وأنماط الحياة عند العاملين في المهن المختلفة والأمراض المرتبطة بالمهن والأعمال. وتستند هذه النظريات إلى أساس الارتباط بين خبرات الشخص في طفولته المبكرة واتجاهاته وميلوه وقدراته وبين عوامل الشخصية المؤثرة في إختياره المهني، باعتبار أن الفرد يختار وظيفته ومهنته لكونه يرى فيها إمكانية إتباع حاجاته، وأن نجاحه في العمل وإندماجه به يعبر بالتدرج عن خصائص شخصيته (1).

### نظرية آن روي:

صاحبة هذه النظرية في الاختيار المهني هي " آن روي Anne Roy " المتخصصة في علم النفس الكلينيكي، وقامت بإجراء عدة دراسات حول موضوعات الاختيار والنمو المهني إستنادا للسمات الشخصية عند العلماء والفنانين المبدعين وخاصة علماء الطبيعة والفيزياء والأحياء.

ونشرت " آن روي " نظريتها في الاختيار والنمو المهني 1957 وراجعتها عام 1964 وأكدت من خلال بحوثها حقيقتين أساسيتين وهما:

1- تحليل الفروق الفردية الشخصية الأساسية التي توجد بين علماء الطبيعة والأحياء والعلوم الإنسانية إلى نوع تفاعلهم مع الناس والأشياء.

2- إن الاختلافات في شخصيات مختلف العلماء تعود في جانب منها إلى تأثيرات

ممارسات في فترة الطفولة.

<sup>1</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، " علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق "، المرجع السابق، ص: 180.

وقد وضعت آن روي نظريتها في ضوء نتائج بحوث عديدة قامت بها ودراسات أخرى قام بها علماء نفس آخرون مثل " كريج Grieg " و " باركر Parker " و " ميدفن Medvine " عام 1969 (1).

وتوصلت " آن روي " إلى مكونات عديدة تشكل محددات للاختيار المهني في نظريتها وهي كما يأتي:

\*- تأثر خبرات الطفولة في عمليات الاختيار المهني لدى الفرد عند وصوله إلى مرحلة اتخاذ القرار هذا الاختيار. وإن الأفراد الذين يعملون في مهن ذات توجه إنساني وشخصي يتذكرون خبرات طفولتهم المبكرة والدافئة أكثر من الذين يعملون في مهن غير ذات توجه إنساني.

\*- هناك عدة عوامل وراثية في الذكاء والقدرات لا تشكل دليلاً واضحاً وقطيعاً على أهميتها في عملية الاختيار، ولكن نوع الشخص وكونه ذكراً أم أنثى تحدده العوامل الوراثية. وأن هناك تبايناً في قدرات حيث تتجه القدرات الذكور نحو منحى معين كنواحي الميكانيكا بينما تتجه قدرات الإناث باتجاه النواحي اللغوية مثلاً. وأن الأسلوب التعبير عن تلك القدرات يدخل ضمن العوامل البيئية.

\*- إن الأشخاص الذين يعملون في مهن ووظائف وأعمال ذات نحو الناس يظهرون ميلاً للاختلاط بالآخرين وبناء علاقات معهم مثل علماء النفس والاجتماع أكثر من الأفراد الذين يعملون في مهن غير ذات توجه نحو الناس مثل علماء الطبيعة والمهندسين.

\*- إن الأسلوب الذي تتطور به الميول والقدرات الخاصة وعوامل الشخصية الأخرى هو الذي يتحدد بواسطة الاتجاهات والمناحي التي تتصرف بها الطاقة النفسية بصورة تلقائية، فمثلاً عندما يذهب الفرد للسوق، فإنه يدرك أشياء معينة أو بضائع محددة تكشف عن إهتمامته وميوله الشخصية.

<sup>1</sup> - الدكتور عمر محمد التومي الشيباني، " من أسس التوجيه المهني - مقدمة في علم النفس المهني -"، منشورات الجامعة المفتوحة، الطبعة الأولى، 1991، طرابلس، ص: 181.

\*- تتعلق المجالات التي تتصرف فيها الطاقات النفسية للأفراد بنواحي الإرضاء والإحباط في الطفولة. وأن هناك عوامل وراثية تحدد حاجات للإنسان كالتي حددها " ماسلو" وهي الحاجات الفسيولوجية كالماء والطعام والهواء والحاجات الأمنية كالاستقرار والأمان والنظام والحماية والقلق، إضافة إلى الحاجات الأخرى كالإنتماء وتقدير الآخرين وللحب وتقدير الذات.

\*- إن النواحي الشعورية واللاشعورية تؤثر على إنجازات الفرد وأن المحور الأساسي لدافعية الشخص لا تقتصر على قوة الحاجات اللاشعورية وتنظيمها فقط.

\*- إن النواحي اللاشعورية تؤثر على إختيارات الفرد في المجالات المختلفة وأن توجيهات الطاقة النفسية وإهتمامها هي المحدد الأساسي للميدان أو للميادين التي يختارها الفرد لنفسه. ولا ينطبق هذا على المهنة فحسب بل يشمل مجالات الحياة جميعها.

\*- هناك حاجات ترض بسهولة عند الفرد وهناك حاجات ترضي بصعوبة. وأن الحاجات التي ترضى تمنع ظهور الحاجات التالية وتصبح كأنها دوافع مانعة.

فالطفل الذي يبدي حب الاستطلاع في موقف معين فإن هذه الحاجة تؤدي إلى كف الحاجة إلى الاستطلاع في بعض المواقف. وأن الحاجات التي تؤجل إرضائها عند الشخص إلى وقت لاحق تصبح محركات دافعية ولا شعورية للسلوك وتكون قوية التأثير بقدر مدة تأجيل الإرضاء وأن إختيارات الفرد المهنية مرتبطة بالحاجات التي أجل إرضاؤها.

\*- إن الاتجاهات والعلاقات الأسرية والوالدية تنعكس على سلوك الراشد وهي تكون واحدا من ثلاثة: الأول تجنب الطفل والثاني تقبل الطفل و الثالث للاهتمام الزائد به، وأنه يمكن تحديد مجموعات منية عديدة ترطب بسلوك الراشد المهني.

\*- إن الخصائص التي تميز المجموعة والمستوى الذي سيختاره الفرد تبدأ في الظهور بوقت مبكرا جدا على الأقل في مرحلة المراهقة. وأن موقف البيت والأسرة يحدد تلك الخصائص والأنماط إلى درجة كبيرة في مرحلة مبكرة مكن حياة الفرد.

\*-يمكن تقسيم المجموعات المهنية في ضوء ما تقدم إلى ثمانية مجموعات وهي: (1)

أ- وظائف قوم على تقديم الخدمات.

ب- وظائف قوم على الأعمال وإتصالات الأعمال .

ج- وظائف قوم على النواحي التكنولوجية.

د- وظائف قوم على الأعمال الثقافية.

هـ- وظائف قوم على الأعمال العلمية.

و- وظائف قوم على الاتصالات الخارجية.

ز- وظائف قوم على الأعمال التنظيمية.

ح- وظائف قوم على الأعمال الفنية والترفيهية.

أي أن " أن روي " قسمت المهن إلى ثمان مجموعات تتوزع على: الخدمة- العمل

في الخلاء- الأعمال- العلم- التنظيم- الفنون والتسلية- التكنولوجيا- والعمل الثقافي العام.

ثم قسمت بعد ذلك كل مجموعة إلى ست مستويات تبدأ من (1) وهو أعلى مستوى

إلى (6) وهي أدنى مستوى.

\*- رسمت " أن روي " تصنيفاً مهنيًا عام 1957 قسمت بموجبه الناس إلى فئتين

حسب المهن والوظائف التي يتوجهون إليها، وهذا يعكس تأثير التربية المنزلية الأولى

والخبرات المبكرة في عهد الطفولة على السلوك والإختيار المهني.

وهذان الاتجاهان هما:

أ- التوجيه نحو مهن يغلب عليها الاهتمام بالعلاقة الشخصية.

ب- التوجه نحو مهن لا تهتم بالعلاقات الاجتماعية والشخصية.

أي أن هناك فروقا في الخصائص الشخصية للناس في مختلف المهن، إذ أن للأفراد

خلفيات وخبرات طفولية مختلفة ويختلف الناس في توجههم المهني تبعاً لذلك.

<sup>1</sup> - الدكتور محمد شحاتة ربيع، " تطبيقات في علم النفس"، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، 1988، الإسكندرية، ص: 139.

## ب- نظرية جون هولاند:

يعتبر " جون هولاند John Holland " من علماء النفس المشهورين، وهو أستاذ علم النفس بجامعة جون هوبكنز في الولايات المتحدة الأمريكية، وجاء بنظرية مشهورة عن الاختيار المهني استخلصها من تجاربه وخبرته الطويلة مع أفراد قاموا بإتخاذ قرارات وإختيارات مهنية عديدة. وتعد نظريته في الاختيار المهني إنعكاساً لتيارين بارزين في علم المهني وهما:

**التيار الأول:** يتصف بالطابع الشخصي ويتمثل في الغرض القائل بأن الاختيار الذي يقوم به الفرد إنما يمثل إمتداداً لشخصيته ومحاولة لتضمين أساليبه السلوكية والشخصية الواسعة في سياق حياته أو عمله.

وأن الميول المهنية تمثل وصفا لشخصية الفرد وأن ما نحصل عليه من معلومات نتيجة تطبيق إختيارات الميول يمكن أن تتخذ أساساً للاختيار والتوجيه المهني بإعتبار أن الميول المهنية، إنما هي تعبير عن شخصية الإنسان وأن هناك علاقة متبادلة ووثيقة بين خصائص الشخص وميوله المهنية<sup>(1)</sup>.

**التيار الثاني:** ويتمثل بالفكرة التي تؤكد أن الأفراد يسقطون نظرتهم إلى أنفسهم وإلى دنيا العمل على عناوين وأسماء العمل وأن هذا التيار مسمد من الطابع الروائي والقصصي. وتستند نظرية " جون هولاند " في الاختيار المهني إلى مقومات وأسس عديدة وهي:

1- إن معظم الأفراد ينظرون للمهن المختلفة وإلى عالم العمل من خلال عملية التصحيف المهني الذي يقوم على خبرات الفرد مع العمل ويستند للدقة والنفعية. وأن الشخص الذي لديه معرفة ضئيلة بالمهن فإنه يلجأ إلى عملية التصحيف المهني التي تساعد على تزويده بالمعلومات اللازمة حولها في ضوء القائمة التي وضعها هولاند حول الأسماء والعناوين المهنية.

<sup>1</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، " علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق "، المرجع السابق، ص: 184.

2- تتأثر أنماط شخصية الإنسان بالعوامل الوراثية والبيئة، وأن كل فرد ينتمي بصفة أساسية إلى نموذج معين وقد تتصل تصرفاته بنموذج أو نموذجين آخرين في التعامل مع البيئة التي يعيش فيها. ويتضمن كل نموذج.

خصائص سلوكية يمثل في أمور يفضلها وأخرى يكرهها، فالإنسان يميل إلى نشاطات أو سلوكيات معينة ويتجنب نشاطات وسلوكات أخرى.

3- التأكيد على الأنماط الشخصية والنفسية إذ يشبه كل فرد نمط من الأنماط الأساسية للشخصية. وأنه كلما يزداد التشابه بين الأفراد وبين نمط معين للشخصية كلمات كون تصرفاته متطابقة مع ذلك النمط. وأن هناك ستة أنماط للشخصية وستة أنماط للبيئة بحيث يمكن أن ننسب الفرد إلى نمط شخصية معين وكذلك إلى نمط بيئي معين. وأن البيئات تتأثر في تشكيلها حسب الأشخاص الذين يعيشون فيها. فعلى سبيل المثال يختلف الأشخاص الذين يعملون في بيئة التدريس وهم المعلمون عن الأفراد الذين يعملون في بيئة مهنية أخرى.

4- هناك ست بيئات مهنية يتفق كل نوع مع استعدادات الأفراد ورضاهم وميولهم وتعبّر عن اتجاهاتهم وقيمهم. وهذه البيئات المهنية هي:

أ- **البيئة الواقعية " الآلية "** وتتمثل في مهن الميكانيكا، وتسيير الآلات وقيادة الطائرات والجرارات وغير ذلك.

ب- **بيئة الإقناع والاستمالة:** وتتمثل في بيئات رجال الإعلام والدعاية والسياسيين والمدراء والباعة ممن يتميزون بمهارة الآلات.

ج- **البيئة التقليدية أو الامتثالية:** ويغلب فيها الاهتمام بالعمليات والقواعد والضبط الذاتي الشديد والتطابق مع القوى، كما هو الحال بالنسبة للعاملين في الوثائق والمحفوظات والمحاسبة.

د- **البيئة المساعدة:** وتتميز بغلبة طابع تقديم المساعدة والخدمة الإجتماعية مثل المعلم والموجه والأخصائي الإجتماعي.

هـ- **البيئة العقلية:** وتظهر في البيئة الفنانين والموسيقيين ممن يستخدمون التعبير الفني عن أنفسهم وأفكارهم. ويتميزون بتفضيل المهارات البدنية والتفاعلات الشخصية وقلة الضبط الذاتي والتعبير عن إنفعالاتهم بسرعة.

5- هناك ستة توجهات بتناظر البيئة المهنية المذكورة وهي:

#### أ- التوجيه والنمط الواقعي:

يتميز الشخص في هذا النمط بتفضيله النشاطات الحركية البدنية والفنية، ويتسم بالتناسق الحركي ويفضل التعامل مع الأشياء المحددة مثل الأدوات والآلات ويكره المجردات وتعوزه المهارات الاجتماعية.

#### ب- التوجيه والنمط الاجتماعي

ويتميز بالمهارات اللغوية والاجتماعية ويميل إلى تقديم الخدمات الجماعية وينفر من الأعمال التي تتصل بالآلات ويتميز بمهاراتها عالية في العلاقات الاجتماعية والشخصية. ومن الأمثلة على ذلك المعلم والمشرف الاجتماعي والأخصائي النفسي.

#### ج- التوجيه والنمط الفني:

وهو فرد يميل للعزلة ومعالجة المسائل من خلال منظور ذاتي وتعبير شخصي ويتصف بالأصالة والتأمل ومعاناة التوتر والقلق وتنقصه المهارات الكتابية والحسابية، كما هو الحال بالنسبة للأشخاص العاملين في مجالات الأدب والشعر والموسيقى والرسم كما يتصفون بضعف الميل للنشاط الاجتماعي.

#### د- التوجيه والنمط التقليدي:

ويميل الشخص فيه للتعامل مع الملف والأوراق والأرقام وجمع المعلومات، وهو يتجنب النواحي الفنية ويميل إلى لعب الأدوار الثانوية. من الأمثلة على ذلك العمل في السكرتارية والأعمال المالية والحسابية والأرشفة.



### هـ- التوجيه والنمط التحليلي:

ويميل الفرد إلى التفكير المجرد والتروبي والفهم والتنظيم ويحاول فهم العالم الذي يحيط به مستندا للدقة والمنهجية، ويتميز بشغفه للمعرفة وتنقصه المهارات القيادية ويهتم بالبحث العلمي ويتجنب الاتصال الشخصي كما هو الحال بالنسبة للعاملين في مجالات الرياضيات والعلوم والإنسانيات.

### و- التوجيه والنمط المهني والتجاري:

وهو شخص يتميز بميله للعمل في المشروعات التي تستهدف تحقيق الأرباح ويمتاز بالاهتمام بالقوة والمركز كما هو الحال بالنسبة للذين يعملون في البيع وإدارة المشروعات والتسويق<sup>(1)</sup>.

6- إن الأشخاص يعملون على البحث عن بيئة يستطيعون فيها استعراض مهاراتهم وإمكاناتهم والتعبير عنها وإستثمارها. وأن سلوكهم إنما هو نتيجة تداخل بين شخصياتهم وخصائص بيئاتهم، ويمكن فهم الشخص إذا عرف نموذج شخصياتهم، وكذلك نوع البيئة التي يعيش فيها.

7- يؤثر الاختيار والتوجيه المهني تأثيرًا واضحًا على إختيار الفرد للبيئة المهنية المناسبة له سواء تعرض الترتيب للتردد في إختياره أو لم يتعرض. وأن مستوى الهرمي للبيئة المهنية التي يختارها، فإنه نتيجة ووظيفة لمتغيرات أخرى عديدة. ويتحدد مستوى الترتيب المهني الهرمي للبيئة المهنية التي يختارها الشخص في ضوء ذكائه وتقييمه الذاتي والعوامل الوراثية والبيئة التي تدخل في ذلك.

8- هناك أداتين لقياس أنماط الشخصية، وذلك للمساعدة في عملية الإرشاد والتوجيه المهني. وهاتين الأداتين هما: مقياس التفضيل المهني ومقياس الإستكشاف الذاتي الذي تم إعداده يقصد أن يكون أداة في الإختيار والتوجيه المهني. ويتولى المفحوص الإجابة عن أسئلة وتصحيح الأسئلة بنفسه.

<sup>1</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، "علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق"، المرجع السابق، ص: 187.

وبإمكانه أن يحدد النمط الذي ينتمي إليه مكين أنماط الشخصية الستة المذكورة، وذلك من خلال " قاموس المصطلحات المهنية " وقد نشر هذا القاموس عام 1970.

9- إن الإختيار المهني للشخص لا يتأثر بالتوجيه المهني الرئيسي المسيطر عليه فحسب، بل يتأثر كذلك بالنمط أو النسق الذي عليه ترتيب التوجهات الخمسة الأخرى، وأن إتفاق شخصيين في توجه رئيسي واحد لا يستلزم أن يتفقا أيضاً في الترتيب الهرمي لبقية التوجهات الخمسة المذكورة.

10- هناك عوامل أخرى عديدة تؤثر على الاختيار المهني للفرد ومن أبرزها المعرفة الذاتية للفرد حول نفسه أي التقييم الذاتي والضغوط الاجتماعية والبيئية لمختلفة وفرص العمل المتاحة في المجتمع. وأن أثر هذه العوامل والضغوط الخارجية على الأفراد الذين لديهم ترتيبات هرمية جيدة أقل وأضعف من تأثيرها على الأفراد الذين يمتلكون ترتيبات هرمية شخصية ومهنية غامضة وغير جيدة.

### 2-3-2- نظريات مفهوم الذات:

إستندت هذه النظريات في الإختيار المهني إلى نماذج مفهوم الذات وخاصة تلك النماذج التي بلورها " كارل روجرز " و " جينزبرج " و " دونالد سوير " والتي أكدت على ميل الأفراد لتكوين مفاهيم ذاتية محددة تتوضح بمرور الزمن وإنهم لم يكونوا صوراً ذهنية عن عالم المهن من حولهم محاولين مقارنتها بالصورة التي لديهم عن ذواتهم في إطار إتخاذ هذه القرارات المهنية. وتنطلق هذه النظريات من تفسير مفهوم الذات بإعتباره التنظيم الديناميكي لمفاهيم الفرد وقيمة وأهدافه ومثله والذي يقرر الطرق التي يسلك بها بإعتبارها الصورة التي تمثل نفسه، وأنها عملية إرتقائية تبدأ من ميلاد الفرد وتتمايز بالتدرج خلال مرحلتي الطفولة والمراهقة. وأن الفرد يسعى دائماً لتحقيق ذاته في إتجاه التكامل والاستقلال الذاتي.

ومن أبرز علماء النفس في نظريات مفهوم الذات " كارل روجرز و ماسلو "،  
و " إيلي جينزبرج "، و " دونالدز سوبر " (1).

#### أ. - نظرية جينزبرج :

إهتم " إيلي جينزبرج Eli Ginsberg " بموضوع الاختيار المهني واعتبره من العمليات التطورية المستمرة والتي تعكس المواءمة بين ميول الفرد وقيمه وقدراته وبين فرص العمل المتاحة في البيئة التي يعيش فيها. وأكد أهمية النضج عند الفرد وقدرته على تحمل مسؤولية اتخاذ قراره المهني، ونظر إلى عملية الاختيار المهني على أنها عملية تفضيل تختلف من مرحلة عمرية إلى أخرى، وأن الاختيار المهني عملية لا يمكن ردها ولا إرجاعها إلى الوراء (2).

وعلى الرغم من كون جينزبرج رجل إقتصاد، إلا أنه إشتهر في مجال الاختيار المهني والتوجيه المهني وإستعان بزملائه من المختصين في علم النفس والطب النفسي وعلم الاجتماع للاستفادة منهم ومن نتائج البحوث في العلوم السلوكية، وهم: " دن جيسنبرغ " و " أوأكسيلرد وهيرما "، حيث أجرى هؤلاء العلماء دراسات تجريبية عديدة حول الظروف والعوامل المؤثرة في الاختيار المهني وأجروا لقاءات متواصلة مع مجموعات من طلبة جامعة كولومبيا في أمريكا وسجلوا عن الملاحظات الخاصة بسلوكهم المهني (3).

ورأى جينزبرج بأن عملية الاختيار المهني تمثل حركة متبادلة بين مجموعتين من العوامل وهي السمات المحددة للفرد كالقدرات والاستعدادات والميول وبين العوامل الخارجية التي تمثل في مطالب البيئة والضغوط الاجتماعية في المجتمع والأسرة، وأن أي إختيار مهني يتم نتيجة تأثير هاتين المجموعتين معًا. وأكد بأن قرار الاختيار المهني لا يمكن رده

1 - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، " علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق "، المرجع السابق، ص: 188.

2 - الدكتور عمر التومي الشيباني، " من أسس التوجيه المهني "، المرجع السابق، ص: 146.

3 - Eli Ginsberg a Others « Occupational Choice » An Approach to a General Theory. N. Y Columbia University Press, 1951.,

ولا إعادته للوراء، وإستنتاج في بحوثه التي أجراها خلال عقد السبعينات بإمكانية حدوث تغير على القرار المهني الذي يتخذه الفرد نتيجة بعض العوامل الذاتية والخارجية. وأبرز أهمية الأسرة وقيمها ووضعها الإقتصادي والاقصادي والأموال المتاحة لدى الفرد وتأثير الحياة المدرسية والتغيرات التي تحدث في المجتمع على عملية اتخاذ قرار الاختيار المهني. وحدد جينزبرج خصائص السلوك المهني والاختيار المهني بثلاثة متغيرات أساسية وهي:

- أ- أن الاختيار المهني لا يحدث فجأة بل يمثل عملية تستغرق فترة تتراوح بين (8-10) سنوات تمر خلالها في مراحل تطور مختلفة.
- ب- تتميز عملية الاختيار المهني بكونها ليست إرتدادية، فقرات الفرد الأولى بهذا الصدد. تعمل على خفض الحرية المتاحة له للقرارات اللاحقة.
- ج- إن الحلول التوفيقية تمثل صورة حتمية في كل إختيار. وتوصل " جينزبرج و زملائه " إلى تحديد أسس ومقوماته تتصل بفترات الإختيار المهني، وهي كما يأتي:

### 1- مرحلة الاختيار التحليلي:

تتخلل هذه المرحلة فترة الطفولة وتستغرق سنوات (4-11) سنة، إذ يعبر فيها الطفل عن إختياره ونموه اللغوي عن طريق توجيهه للعب بإعتباره أن الأطفال يعبرون عن تفضيلاتهم المهنية في سن مبكرة بحوالي السنة الرابعة من عمرهم ثم يحصل لديهم تغير تدريجي في توجهاتهم المهنية من خلال اللعب التي يصنعونها من الطين والصلصال. ويستمر الأطفال بنوع من الوهن وعدم الكفاية بسبب إحساسهم بعدم فاعليتهم عند مقارنة أنفسهم بالراشدين الذين يقومون بتقليدهم والقيام بأدوار عديدة تشبه أدوارهم.

## 2- مرحلة الاختيار المبدئي (التجريبي):

تأتي هذه المرحلة بعد الفترة السابقة التي يقوم فيها الطفل بنشاطات وألعاب وهمية وتكون خلال فترة المراهقة وفي سنوات العمر (8-11) سنة، وتقسّم هذه الفترة إلى المراحل الأربعة الآتية:

### أ- فترة الميل:

وتقع خلال السنتين (11-12) سنة وتتميز بإهتمام الطفل بالنشاط المهني وشعوره بحاجة إلى إختيار وتحديد مهنته ويميز بين أوجه نشاط يحبها وأخرى لا يحبها.

### ب- فترة القدرة:

وتتخلل السنوات (12-14) ويبدأ الطالب بإدخال فكرة أو عامل القدرة في إختياره المهني متأثراً بمهنة أبيه والآخرين.

### ج- فترة القيمة:

تبدأ هذه الفترة خلال السنتين (15-16) سنة وتحدث تغيرات ملحوظة عند المراهقين ويبدأون بالتفكير في مستقبلهم المهني وحاجتهم وحاجة مجتمعهم لذلك كالاتجاه حو مهنة الطب إشباعاً لدوافعهم الشخصية والإنسانية، ويشعرون بأن المهن المختلفة تعود إلى أساليب حياة مختلفة ويحاولون تتبع مجالات العمل والفرص وسبل إستثمارات إمكاناتهم ومواهبهم في هذا الاتجاه.

### د- فترة الإنتقال:

وهي تتخلل السنتين (17-18) ويبدأ الطالب فيها بأن يدرك ضرورة اتخاذ قرارات عاجلة تتصف بالواقعية حول مهنته المستقبلية وتحمله مسؤولية اتخاذ مثل هذا القرار بكونه يصبح أكثر إستقلالا في شخصيته ويصبح يفكر في المكانة الإجتماعية والنتائج التي يحققها في العمل الذي يختاره.

وفي نوع الإعداد اللازم للمهن المختلفة.

### 3- المرحلة الواقعية:

تتخلل هذه المرحلة السنوات (18-23) وتتصف بتمايز الفروق الفردية بين الطلبة وتتوعها بسبب اختلاف أساليب التدريب وبرامجه وحسب متطلبات كل مهنة، وتشمل هذه المرحلة ثلاث فترات وهي:

أ- فترة الاستشكاف: وتبدأ بدخول الطالب الكلية ويكون أكثر إتساعاً ويتميز بالمرونة المهنية.

ب- فترة التبلور: ويصبح الطلبة فيها مرتبطين بمجال مهني معين وواضحين في نظرتهم للمهن وواجباتها. ويتفاوت الطلبة في الوصول إلى فترة التبلور الكامل.

ج- فترة التخصص: وتمثل إستقرار الفرد في إختيار المهني (1).

ب- نظرية دونالد سوبر:

عمل " دونالد سوبر Donald Super " وزملائه في جامعة كولومبيا بنيويورك على تحديد نظرية للأنماط المهنية بإستخدام إختبارات الميول والاستعدادات وذلك في عام 1904 وأكد سوبر أن التوجيه المهني يعني أكثر من مجرد لياقة سمة معينة لمهنة محددة، وينبغي تنمية هذه السمة لتصبح أكثر ملاءمة في المستقبل، وأكد تطور الاهتمامات المهنية عند الفرد في المستويات العمرية المختلفة وألف كتابا بعنوان " إستخدام الإختبارات النفسية في المجال الفني " وتعتمد هذه النظرية على منهج يهدف إلى إعادة تصنيف الوظائف عن طريق حصر المهارات والاستعدادات المطلوبة لأداء الوظائف المختلفة وتطوير مجموعة مقاييس وإختبارات نفسية تساعد في تقرير ما إذا كان نمط معين من السمات الشخصية أكثر إنسجاما مع نوع معين من المهن دون الأنواع الأخرى.

وتتضمن نظرية دونالد سوبر فغي الإختيار للمهنة للعديد من المؤشرات يمكن إيجازها

كما يلي:

<sup>1</sup> - الدكتور عبد الفتاح دويدار، " أصول علم النفس المهني"، المرجع السابق، ص: 143.

- 1- يختلف الأفراد في النواحي النفسية المختلفة من حيث سمات الشخصية والقدرات والاستعدادات والميول.
- 2- إن كل فرد يصلح للعمل في عدد من المهن في ضوء ما لديه من سمات وقدرات واستعدادات وإتجاهات وتتعدد النواحي التي يمكن أن يوافق الفرد فيها.
- 3- تتطلب كل مهنة نموذجًا محددًا من السمات والقدرات والاستعدادات والميول، أي أن كل مجموعة من الوظائف تتطلب مجموعة من الاستعدادات.
- 4- إن إختيار مهنة معينة والتكيف لها عملية مستمرة، ويتغير التفضيل المهني والكفاية المهنية مع تغير الخبرة والزمن.
- 5- تمر عملية إختيار المهنة في سلسلة من مراحل الحياة التي تتغير فيها الطموحات والأمل والتوقعات المهنية. وتتجسد في مرحلتين أساسيتين وهما:
  - أ- مرحلة الاستطلاع: وتشمل ثلاثة أوجه وهي التخيل، ثم التصور المؤقت، ثم الواقعية.
  - ب- مرحلة المحاولة والتحديد الاستقرار.
- 6- إن طبيعة النموذج المهني الذي يلتحق به الفرد تتحدد في ضوء المستوى الاقتصادي والاجتماعي لوالديه، إضافة إلى قدراته العقلية وسماته وفرص العمل المتاحة له.
- 7- أن عملية النمو المهني يمكن توجيهها خلال مراحل الحياة المختلفة، وذلك عن طريق تحقيق نمو القدرات والميول والاستعدادات، إضافة لمساعدة الفرد على إختيار الواقع المهني. وأن مهمة الأجهزة التربوية والتعليمية والإرشادية هي حسن توجيه الفرد.
- 8- تعتبر عملية النمو المهني عملية تكيف ونمو وإكتمال لمفهوم الذات الإنسانية.
- 9- إن عملية التوفيق بين الفرد والعوامل الإجتماعية وبين الواقع ومفهوم الذات تتجلى في القيام بدور معين سواء كان هذا الدور في الخيال أو أثناء عملية التوجيه المهني أو في نواحي النشاط الواقعي أو في مجال العمل نفسه.

10- يعتمد رضا الفرد عن عمله ومهنته وعن الحياة بوجه عام على مدى إتفاق العمل مع سمات شخصية وقيمه وقدراته واستعداداته وميوله بصورة عامة، وكذلك على توافق العمل مع الدور الإجتماعي الذي يراه مناسباً له نتيجة نموه المهني وتراكم خبراته وعلى مكانته الوظيفية.

11- إن المرهقين والراشدين يواجهون مشكلات متتابعة خلال سنوات حياتهم المختلفة.

وأن لكل مرحلة عمرية مشاكلها الخاصة بها ومن ضمن هذه المشكلات مشكلات تتعلق بالمهنة واختيارها والالتحاق بها.

12- أن العمل والمهنة أسلوب للحياة وأسلوب لكسب العيش، إذ يؤكد الإنسان ذاته ويجسد نفسه. وقد قيل قديماً " العمل قاهر الأفران " .

13- يتميز مفهوم النموذج المهني بالدينامية، إذ يركز بعض العلماء على دور الذكاء في تحديد هذا النموذج والبعض الآخر على دور الميول. ويؤكد آخرون على دور المركز الإجتماعي. وأن هناك تداخل بين جميع هذه العوامل. ومن الجدير بالذكر بأن " دونالد سوير " " خمسة نشاطات أساسية أسماها بالواجبات الإنمائية المهنية **Ental Tasks** " وهي كما يأتي:

أ- تبلور الميل أو التفضيل المهني الذي يتطلب من الشخص أن يكون أفكاراً حول عمل مناسب لذاته وأن ينمي مفهوماً مهنيًا ومفهوماً لذاته يساعده على اتخاذ قرارات منية تعليمية مناسبة، وأن أنسب عمر لحدوث هذا التبلور ما بين 14-16 سنة.

ب- تخصيص الميل أو التفضيل المهني وتجديده، ويقوم الشخص بتطبيق وجهته المهنية العامة والتحول إلى وجهة مهنية خاصة محددة، وأن يتخذ الخطوات الضرورية بإتجاه إتخاذ القرار التعليمي والمهني المناسب، كأن يسجل الفرد الذي لديه ميول خلوية في برامج زراعية، وأن أنسب فترة عمرية لظهور التخصيص والتحديد هي ما بين (18-21) سنة.



ج- تضمين الميل أو التفضيل المهني وتنفيذه، ويتحقق ذلك بصورة جيدة مع دخول الشخص عمرا الواحد والعشرين وحتى سن الخامسة والعشرين، ويتطلب ذلك نمو الفرد الكامل وإتمام تعليمه وتدريبه وأن يدخل وظيفة مناسبة.

د- النمو المهني ويتمثل في إستقرار الفرد في مهنة أو وظيفة معينة، ويتميز بإستثمار المواهب بطريقة تظهر مناسبة للقرارات المهنية التي أتخذت سابقا وتكون هذه المرحلة خلال سنوات العمر (20-30) سنة.

هـ- تدعيم المركز المهني وتقدمه ويحدث في الغالب خلال الثلاثينات والأربعينات من عمر الفرد، حيث يؤسس الفرد بثبات مهاراته وأقدميته الوظيفية بحيث يحقق ضمناً ومركزاً بدنيا مريحاً لنفسه ويكون ذلك غالباً في الخمسينات وأوائل الستينات من عمر الفرد. وهكذا يمر بمراحل عبر حياته المهنية تدعو كل مرحلة منها إلى سلوك مهني من نوع مختلف حيث يكون المراهق فيه دور المستكشف والثاني في دور التدريب والبحث عن عمل أو وظيفة والراشد يكون في داخل مهنة معينة يدعم فيها مركزه من خلال كل مظهر من مظاهر النمو المهني.

وبهذا يمكن تلخيص الأفكار التي إقترحها دونالد سوبر بخصوص مراحل النمو المهني تتمثل في أن كل مرحلة من المرحلتين الرئيسيتين (الاستكشاف والتأسيس) تتكون من مراحل فرعية عديدة وهي:

- المراحل التجريبية والانتقالية.
- المراحل المحاولة غير الملزمة بينما تتكون المرحلة التأسيسية من مرحلتين هما:
  - المرحلة الملزمة.
  - المحاولة التقدم (1).

<sup>1</sup> - الدكتور عمر التومي الشيباني، "من أسس التوجيه المهني - علم النفس المهني -"، المرجع السابق، ص: 163.

### 2-3-3- نظريات السمات والاتجاهات:

تعتبر هذه النظريات من أقدم النماذج والمناهج التي إتبع في دراسته الشخصية الإنسانية وفي مجالات الاختيار المهني وعلم النفس المهني، وتستند نظرتها إلى أساس أن الشخصية مجموعة من السمات أو العوامل المتداخلة مثل القدرات اللغوية والعديدة والميول والاتجاهات والقيم والسمات الاجتماعية وأنماط التكيف، وتؤكد على تقسيم الأفراد إلى أنماط يتم وصفها عن طريق الاختبارات التي تقيس الأبعاد المختلفة للشخصية.

ويهدف هذا النوع من النظريات إلى إستثمار عامل السمات في عملية الاختيار والنمو المهني، وذلك من خلال مقابلة ما لدى الفرد من قدرات واستعدادات وميول وسمات بما يوجد في عالم المهن من فرص العمل، وأنه كلما كان هناك إنسجام بين الطرفين كان الاختيار المهني الفرد أكثر نجاحًا ودومًا.

وإستفادت نظريات السمات من أولى رواد الاختيار المهني والتوجه المهني وعلم النفس المهني أمثال: " بارسونز و جيتس و ليمسن "، إضافة إلى تأثرها بحركة الاختيارات الموضوعية وخاصة إختبار الميول المهنية والشخصية كما هو الحال بالنسبة لاختبار سترونج و كيودر (1).

#### أ- نظرية وليمسن:

قام " وليمسن Williamson " وزملائه في جامعة مينسوتا الأمريكية بالتوسع في إستخدام أسلوب السمات فيه التوجيه المهني، إذا اعتبروا التوجيه التربوي عملية عقلية تستند على الاختيار الحكيم إستنادًا للمعلومات الكافية التي يبني عليها الاختيار.

وتؤكد هذه النظرية أن أسلوب السمة **Trait Factor Modll** هو منهج معرفي يتلخص في النظر للفرد كنسق من الاستعدادات والإمكانات وهي التي سماها وليمسن " السمات " وترتبط هذه السمات بعدد من المستلزمات تتطلبها الأعمال المختلفة وهذه المتطلبات سماها " العوامل " .

<sup>1</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، " علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق "، المرجع السابق، ص:196.

وتكون الصلة بين السمات والعوامل عن طريق القياس، أي القياس الموضوعي للسمات، وأن كل فرد يحاول أن يحدد سماته لكي يجد طريقاً للعمل والحياة يمكنه من حسن الإفادة من إمكانياته.

ودعت هذه النظرية إلى استخدام الاختبارات النفسية التي تقيس المجالات المختلفة مثل الذكاء والقدرات الخاصة والميول والاتجاهات والشخصية والصحة النفسية، وذلك في إطار توظيف القياس النفسي والإفادة منه في مجالات التوجيه والاختيار المهني، وأكد سوبر وهو زميل وليمسن أن الاختبارات يجب أن تعطى وصفاً دقيقاً لقدرات الشخص وشخصيته واستعداداته بحيث تعكس صورة تنبؤية عن تصرفاته المستقبلية عندما يلتحق بالعمل، باعتبار أن سلوك الفرد يتسم بالاستمرارية والاتساق، وأن ما حدث سابقاً يحدث لاحقاً إذا توفرت نفس الظروف (1).

ويتضمن أسلوب السمات الثلاثة إجراءات تنفيذية للتوجيه والاختبار المهني وهي:

### 1- إكتشاف سمة الفرد وخصائصه:

يتميز كل فرد بتكوين فريد من السمات والخصائص يمكن التوصل إليه عن طريق استخدام أساليب القياس النفسي. وتحاول هذه الوسائل أن تكشف ما لدى الفرد من خبرات وقيم وميول ورغبات إلى جانب قدراته وذكائه ومستواه التحصيلي، إضافة لما يمكن الحصول عليه في المقابلة الشخصية من معلومات عن الفرد. ومن خلال هذه البيانات يمكن التوصل إلى تفسيرات وتنبؤات بخصوص طبيعة العمل المهني الذي يمكن أن يتجه إليه الشخص بحيث يؤديه على أحسن وجه.

### 2- تحليل متطلبات العمل:

يعمل الموجه على توفير المعلومات الكافية عن الوظائف المختلفة وسبل الالتحاق بها ومتطلباتها والخصائص و المهارات المناسبة التي تضمن النجاح فيها.

<sup>1</sup> - الدكتور محمد شحاتة ربيع، "تطبيقات في علم النفس"، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، 1988، الإسكندرية، ص: 118.

ويتم جمع هذه المعلومات بواسطة التحليل البسيط للعمل أو عن طريق الدراسات العلمية الدقيقة .

### 3- المزوجة بين الفرد والعمل:

تتحقق هذه الخطوة في المطابقة بين الفرد والعمل تطبيقها لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب باعتبار أن الإنسان هو كائن عقلائي وأن إختيار الشخص للعمل مؤسس على تفكير سليم ولا يتأثر بالعوامل العشوائية.

#### ب- نظرية فرانك بارسونز:

قدم " فرانك بارسونز Frank Parsons " في كتابه " إختيار وظيفة Chossing a Vocation " نظرية في الاختيار المهني عن طريق السمة- العامل Factor Trait، وأكد أن عملية الاختيار المهني تعتمد على ثلاث خطوات وهي:

1- فهم الفرد لنفسه وطموحاته وإتجاهاته وقدراته.

2- تعرفه على متطلبات وظروف النجاح في المهنة التي يتجه إليها وفرص الترقى فيها وما تتضمنه من مميزات محددة.

3- إقامة علاقة بين النوعين المذكورين من العوامل بقصد إحداث تأثيرات متبادلة بين عناصرها.

ورأى بارسونز أن عملية الاختيار المهني تعتمد على ثلاثة إجراءات وهي:

أ- الاختبارات لقياس.

ب- الحصول على المعلومات عن المهنة.

ج- اتخاذ القرارات من خلال هاتين العمليتين.

وأكد بارسونز من علماء آخرين على ضرورة الاهتمام بخدمات ومكاتب التوجيه المهني وإسنادها إلى الأسس العلمية الكفيلة بنجاحها في المدارس و المعاهد والجامعات بالنظر لأهميتها التربوية والنفسية والمهنية والاقتصادية والاجتماعية لكي تلبي مطالب ظاهرة

التنوع والتوسع في المهن والحرف وفرص العمل وفروع التعليم بما يتناسب وإمكانيات كل فرد وميلوه ورغباته وإستعداداته على أساس تأكيد حرية الفرد في إختيار المهنة أو نوع التعليم أو التدريب الذي يناسبه تلبية لاحتياجات المجتمع من القوى العاملة المدربة والمؤهلة (1).

### ج- نظرية سترونج و كيودر :

يستند " سترونج و كيودر " في نظريتهما حول الاختيار المهني إلى الميول المهنية وذلك من خلال إفتراض سيكولوجي مفاده أن الأشخاص الناجحين في مهنة معينة أو دراسة معينة تتشابه ميولهم الدراسية والعقلية والإجتماعية والرياضية والترويحية، بينما تختلف عن ميول الناجحين في مهن أو دراسات أخرى. وأنه كلما أزداد التشابه بين ميول الفرد وميول الناجحين في مهنة زاد الاحتمال في نجاحه ورضاه من هذه المهنة. ورغم ذلك فإن إزدياد هذا التشابه لا يحتم نجاح الفرد فيها، إذ لا بد من وجود الاستعداد والقدرة.

وقد وضع " سترونج " إختبار للميول المهنية في صورتيه الخاصيتين بالرجل والنساء يصلح لعدد كبير من المهن وتستخدمه المدارس والمعاهد المهنية لأغراض التوجيه والاختيار. ويستخدم بجانبه عددًا من الأدوات والمقاييس مثل جمع تقديرات الأساتذة والمقابلة الشخصية مع المتقدم وتاريخ حياة الشخص، وذكر أهداف المتقدم وتزكية من أشخاص آخرين واستخبارات الشخصية (2).

ويمثل الاختيار المذكور لسترونج " صفة للميول المهنية " ويستعان بهذا الاختيار في عمليات التوجيه والاختيار المهني للكبار، وذلك من خلال الكشف عن ميولهم المهنية. ويهدف الاختيار إلى قياس درجة إتقان ميول الفرد المفحوص مع ميول الأفراد الناجحين في مهنة معينة، ويقدر ميل الفرد بمقارنة أجوبته بأجوبة الناجحين في هذه المهنة فإنه يعد مناسباً لها.

1 - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، " علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق "، المرجع السابق، ص: 199.

2 - الدكتور دوغلاس فراير، " سيكولوجية المهن الحرة "، في كتاب ميادين علم النفس النظرية والتطبيقية، المجلد الثاني، تأليف: ج، ب، جيلفورد وآخرون، ترجمة: الدكتور يسوف مراد وآخرون، دار المعارف، الطبعة الثالثة، 1969، القاهرة، ص: 199.

## 2-4- تعريف التوجيه:

يعد التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية ويمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا لارتباطه بكل العمليات الإدارية خاصة القيادة والاتصال والتحفيز.

**فالتوجيه** يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية. يعرفه **سيد الهواري** بأنه الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف (1).

ويعرفه " **إبراهيم عبد المقصود** " بأنه: " إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات (2) .

وبالتالي يمكن القول أن التوجيه هو عملية جوهرية في العمل الإداري فهو العملية التي تسبق التنفيذ وتليه وهو يتضمن القيادة، الاتصال والتحفيز.

مفهوم التوجيه: ويقصد بالتوجيه المهني (**Vocational Guidance**) مساعدة الشخص على إختيار المهنة التي تتناسب ودوافعه واستعداداته وميوله وخططه المستقبلية، وهو يعني بمستقبل الشخص في المهنة التي يدخلها وينبغي التنبؤ بمدى نجاح الفرد أو فشله في مهنة معينة قبل الدخول فيها. وأن إختيار الشخص لمهنة معينة لا يعني إشتغاله بها مدى الحياة، بل أن الضرورة تلزم أن تتاح له فرصة تغيير وظيفة كلما رغب في ذلك، خاصة إذا كان قد اتخذ قراره وهو في سن مبكرة.

وهناك كثير من الحالات ينتقل فيها بعض الأشخاص إلى مهن أخرى دون أن يؤدي ذلك إلى إضطراب في حياتهم، وهكذا تتركز وجهة نظر التوجيه المهني في مساعدة الشخص على تحديد إختياره للمهنة من **للمهن المختلفة**، خاصة وأن المهن مستقلة بعضها

<sup>1</sup> - الدكتورة طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، 1997، مصر، ص: 82.

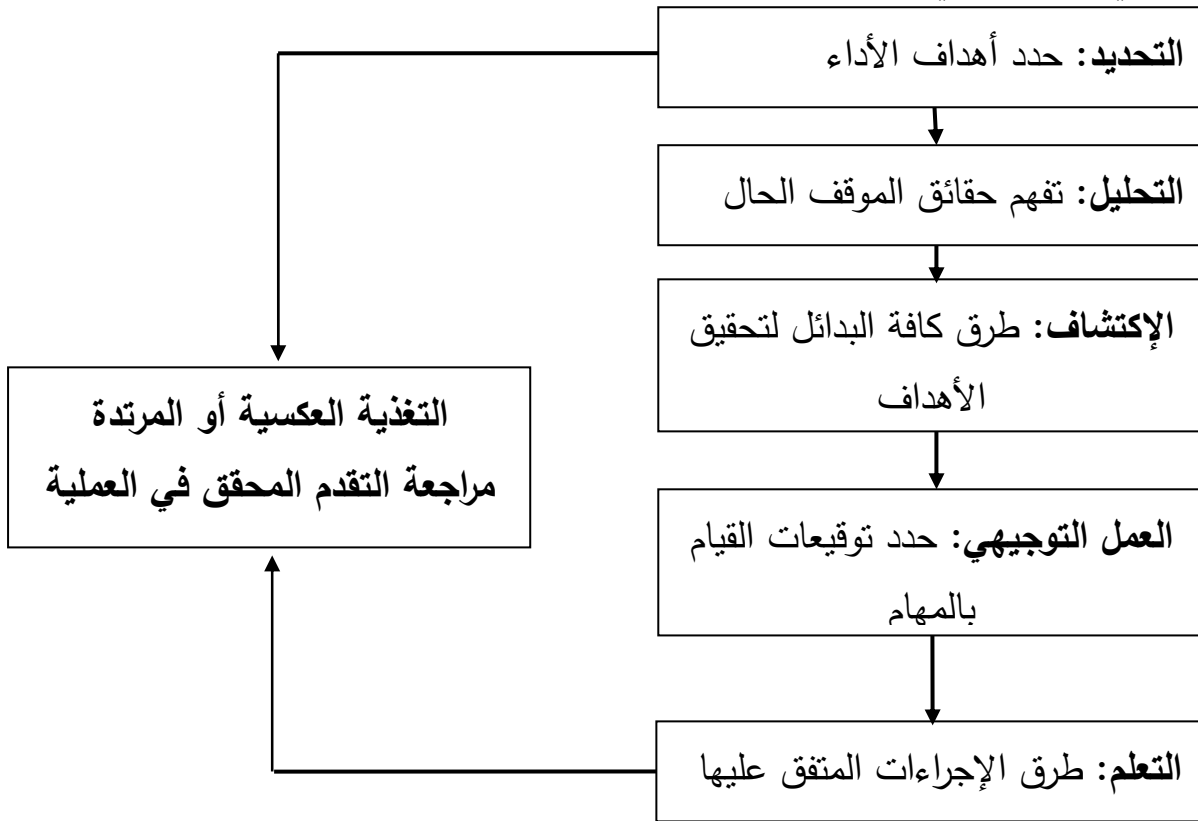
<sup>2</sup> - جمال محمد علي، "التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص: 39.

عن بعض وأنها تتطلب قدرات ومهارات مختلفة. لذلك يجب أن يعرف كل شخص نوع النشاط الذي يتفق وما لديه من ذكاء وقدرات واستعدادات وميول. كما أن صاحب العمل أو المؤسسات المختلفة تختار دائماً أكثر المتقدمين صلاحية ولياقة وكفاءة للوظيفة<sup>(1)</sup>.

#### 2-4-1- عملية التوجيه:

عملية التوجيه هي عملية مستمرة لا نهاية لها، ذلك لأن كل إنجاز جديد يتحقق، يمثل بداية للتحدي الجديد المطلوب مواجهته، ومع ذلك فلكل هدف توجيهي دورة مكونة من ستة مراحل رئيسية، تمر بها عملية التوجيه بدءاً من تحديد الهدف حتى مراحل إنجازه، وهي

موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم 08: يمثل هيكلية عملية التوجيه<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، "علم النفس المهني"، مؤسسة التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص: 149.

<sup>2</sup> - الدكتور مدحت أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2007، مصر، ص: 279.

## 2-4-2- أقسام التوجيه:

(أ) - التوجيه التربوي: وهو عملية مساعدة الشخص بوسائل مختلفة لكي يحقق أقصى نموًا له في مجالات الدراسة. وهو يهتم بتقديم المساعدة للطلبة لكي يختارون نوع الدراسة الملائمة لهم، والتي يلتحقون بها والتكيف معها والتغلب على الصعوبات التي تجابههم في حياتهم الدراسية بوجه عام.

ويتضمن التوجيه التربوي أربعة أنواع من الخدمات والوظائف وهي:

- 1- جميع المعلومات اللازمة عن الطالب والإفادة منها.
- 2- تعريف الطالب بالمجالات الدراسية المختلفة واختيار ما يناسبه منها.
- 3- متابعة الطالب وضمان تكيفه أثناء الدراسة أو بعد تركها.
- 4- تشغيل الطالب وتوظيفه بعد إكماله المرحلة الدراسية التي تؤهله للعمل.

(ب) - التوجيه المهني: يتضمن هذا المجال تقديم المعلومات والخبرات والنصائح

للأفراد لمساعدتهم على إختيارهم المهنة وإعدادهم لها والتحاقهم بها والتقدم فيها. وهو يهتم بمساعدة الأفراد على تقرير مستقبلهم بما يضمن لهم تكيفًا مهنيًا سليمًا.

ويؤكد " سوبر Super " أن التوجيه المهني يتركز في إنماء وتقبل صورة الفرد لذاته بحيث تكون متكاملة ملائمة لدوره في عالم العمل، وكذلك مساعدته على أن يختار هذه الصورة في عالم الواقع وأن يحولها إلى حقيقة واقعة بحيث تكفل له النجاح وتحقق المنفعة لمجتمعه ويشعر بلذة العمل عند أدائه ويكون راضيًا به وغير راغب في الانتقال منه إلى عمل آخر مما يؤدي لشعوره بالاستقرار والاطمئنان وأن حركة التوجيه التربوي جاءت في فترة لاحقة لحركة التوجيه المهني، وهذا جعل البعض ينظر إلى التوجيه التربوي كأحدى خطوات التوجيه المهني أو نوع من الخدمات الفردية التي تقدم للأفراد<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، "علم النفس المهني"، المرجع السابق، ص: 101.



### 2-4-3- حاجة الفرد والمجتمع إلى التوجيه:

يشكل التوجيه التربوي والمهني حاجة فردية ومجتمعية ويستفيد من خدماته كل من الفرد والمجتمع.

وتبرز أهمية التوجيه بالنسبة للفرد من خلال مساعدته على تكامل شخصية وعلى إكتشاف إستعداداته المختلفة وسمات شخصيته وظروفه الشخصية والعائلية، وبمده بالمعلومات الصحيحة والدقيقة الخاصة بالمهن وفرص العمل وما تتطلبه من قدرات جسمية وعقلية ومعارف ومهارات وتعريفه بمجالات الدراسة والتدريب وإختيار التخصصات المناسبة له وإعداده وتأهيله لها ومساعدته على التكيف للعمل، وتجاوز العقبات التي تعترضه باعتبار العمل ضروري لكل إنسان سواء كان بشكل خدمات أو إنتاج مما يتطلب إختيار الأفراد لمستقبلهم وإعدادهم للمهن المناسبة لهم.

ويحتاج الفرد دائما لخدمات التوجيه بشقيه التربوي والمهني بسبب صعوبة إختياره فرع الدراسة أو العمل أو المهنة المناسبة له إختيارا سليما إما لجهله بفروع الدراسة والأعمال وما تقتضيه من قدرات ومهارات خاصة أو لجهله بنفسه وما لديه من استعدادات وإمكانيات. ويكون الفرد في هذه الحالة بحاجة ماسة لمساعدة الموجهين والأخصائيين لتوجيهه إلى فرع الدراسة أو الأعمال التي تكون أكثر ملائمة له (1).

وهذا يحتم توفير خدمات التوجيه التربوي والمهني لمساعدة الفرد على تنمية شخصيته لأقصى حد ممكن.

ومما يزيد الحاجة للتوجيه المهني أن يخطئ الفرد في إختيار مهنته أو عمله نتيجة عدم توجيهه، مما يضطره إلى تغيير عمله بعد مدة طويلة قضاها في العمل السابق. وهذا يعني خسارة إقتصادية للفرد وأسرته ومجتمعه نتيجة تغيير عمله.

<sup>1</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، "علم النفس المهني"، المرجع السابق، ص: 107.

كما يؤدي عدم تنظيم التوجيه إلى الأضرار بصحة الفرد.  
كما هو الحال في إلتحاق عامل مصاب بالترن الرئوي بعمل يجري في أماكن مغلقة  
وسبب التهوية أو إذا إلتحق عامل ضعيف البصر بعمل يقتضي منه القيام بأعمال دقيقة مما  
يجعله أكثر عرضة لوقوع الحوادث.

وهكذا فإن الحاجة للتوجيه هي فردية واجتماعية في أن واحد.  
فالتوجيه المهني ليس مفيدا للأفراد فقط ولكنه مفيد أيضا للمنشآت والمؤسسات التي  
يعملون فيها. فقد تعاني هذه المنشآت من خسائر كبيرة نتيجة كثرة تنقل العمال بين خطوط  
إنتاجها أو من منشآت لأخرى، وذلك لأن تعيين عامل جديد يحتاج إلى مدة طويلة لتدريبه  
وأن الاهتمام بالتوجيه المهني يؤدي إلى خفض نسب تنقل العمال بين الأعمال وإلى وفر في  
النفقات التي تصرف في تعيين العمال وتدريبهم.

فالتوجيه المهني إذن يؤدي إلى تجنب الخسارة التي تتكبدها المنشآت الإنتاجية وبحقق  
وفرا إقتصاديا، إضافة لكونه يساعد على تحقيق التوازن بين العرض والطلب في مجال القوى  
العاملة من خلال إعادة توزيع العمال الفائضين عن حاجة العمل وإعادة تأهيلهم لضمان  
تكيفهم وتوافقهم مع أعمالهم الجديدة.

#### **2-4-4- مجالات التوجيه وخدماته:**

لقد توسعت مجالات علم النفس المهني وأصبح يقدم خدمات متعددة سواء بالنسبة  
لل فرد أو المؤسسة التي يعمل فيها أو المجتمع أو المهن والأعمال المختلفة.  
فالتوجيه المهني عملية مركبة تتشكل من سلسلة عمليات متصلة ومتكاملة يمكن  
تلخيصها بما يأتي:

- أ- إختيار مهنة على أساس ما لدى الفرد من قدرات وسمات و إتجاهات وميول.
- ب- الإعداد والتدريب على المهنة المختارة.
- ج- الإلتحاق بالمهنة.
- د- التقدم والنجاح في المهنة.

وتقتضي عمليات التوجيه المهني توافر معلومات كافية عن الخصائص العامة التي ينبغي أن تتوفر عند الأفراد الذين ينتمون لمهنة معينة ومراعاة الفروق الفردية التي تتطلبها عمليات التوجيه. وأن دراسة الفروق الجسمية والنفسية والاجتماعية بين أفراد الجماعة وتشخيص خصائصهم قد أفاد مجالات التوجيه وحل المشكلات القائمة في مجال جماعات العمل والعمال.

وقد أدى ذلك إلى بروز دراسة وتحليل مشكلات عديدة تتعلق بالكفاية الإنتاجية والتوجيه المهني والاختيار المهني وبرامج الأعداد والتدريب بما يتناسب مع ظروف العمل ويلبي احتياجات العامل، لذلك تم التأكيد على فهم السلوك الاجتماعي والنشاطات الاجتماعية في المجالات المهنية والصناعية المختلفة يقصد تحقيق أهداف الجماعات المهنية في ضوء التوافق والتكامل بين الحاجات المتنوعة للعامل وقدراته وميوله وطموحه وبين بيئة العمل التي تتضمن ثقافة المجتمع والمعايير الموضوعية لجماعة العمل.

ويمكن تحديد ثلاثة مجالات أساسية للتوجيه المهني وهي:

1- إكتشاف قدرات الفرد وإمكاناته ونواحي تفوقه والتصرف على خصائصه وسماته

الشخصية.

2- دراسة أنواع المهن والأعمال السائدة في البيئة التي يعيش فيها الفرد وتحليل تلك

المهن لمعرفة أنواع الاستعدادات اللازمة لنجاحه فيها.

3- توجيه الفرد إلى المهن المناسبة له ومتابعته في المهنة.

أما خدمات التوجيه التربوي والمهني ووظائفه فيمكن إيجازها بما يأتي:

**1- خدمة تعرف الفرد على نفسه:**

تهدف هذه الخدمة لمساعد الفرد على التعرف على إستعداداته وقدراته وميوله وسمات

شخصية، ويتم ذلك عن طريق تشخيص الهوايات التي يفضلها وأوجه النشاط التي يمارسها.

وتقوم هذه الخدمة على أساس جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالفرد مع المصادر المختلفة والتي تتعلق بحالته الجسمية والصحية والأسرية والاجتماعية. وغالبا يتم جمع هذه المعلومات من الفرد نفسه والمشرفين عليه وأفراد أسرته.

## 2- الخدمة المتعلقة بانتظام الفرد في الدراسة أو المهنة و التكيف معها:

وتهدف هذه الخدمة إلى إكتشاف مدى تكيف الفرد في المجال الدراسي أو التدريبي وتعريفه بأهمية تخصصه والاستمرار فيه وما يؤدي إليه ذلك التخصص من فرص العمل والرقى.

## 3- خدمة إعلامية:

تتعلق هذه الخدمة بتزويد الأفراد بالمعلومات المهنية الخاصة بأنواع الدراسات والمهن من خلال مساعدة الفرد للحصول على المعلومات المتعلقة بأنواع الدراسات والأعمال المتاحة والشروط التي يتطلبها وسبل الإعداد لها والالتحاق بها والنجاح فيها.

وكذلك تحديث ذلك المعلومات والتي تشمل ما يأتي:

- أهمية المهنة للفرد والمجتمع.
- طبيعة المهنة.
- الخصائص الفنية اللازمة في العمل.
- الإعداد للمهنة.
- مرحلة التقدم والترقي في العمل.

## 4- خدمة الإعداد المهني:

تهدف هذه الخدمة إلى مساعدة الفرد على أن يعد نفسه للمهنة التي يختارها من خلال تعرفه على برنامج الإعداد المهني ومكانة وتكاليف. ويقوم الموجه المهني بتقديم المساعدة المطلوبة عن طريق توفير المعلومات والاتصال بالهيئات والشركات والمصانع المناسبة لعمله. ويتوقف نجاح الفرد على مدى إعداده للمهنة في بدء حياته العملية.

### 5- خدمة التشغيل والتوظيف:

وتهدف إلى مساعدة الفرد على الالتحاق بالعمل. وتتم هذه بواسطة تقديم المعلومات الخاصة بالأفراد إلى أصحاب العمل والمؤسسات التي تعلن عن حاجتها للموظفين أو عن طريق تقديم المعلومات الخاصة بطلب العمل والموظفين ومساعدتهم على معرفة أساليب التقدم للوظائف.

### 6- خدمة الإرشاد:

وتتركز في مساعدة الفرد على حل مشاكله الشخصية وتحقيق التعاون والتنسيق بين الجهات والأطراف المعنية.

### 7- خدمة التقويم:

وتتعلق بمتابعة معالجة الحالات الخاصة داخل المؤسسات وخارجها<sup>(1)</sup>.

### 2-4-5- أساليب التوجيه وطرقه:

يشكل التوجيه المهني مجالاً أساسياً من مجالات علم النفس المهني الذي يتناول التوجيه بأبعاده المختلفة المهنية والتربوية والنفسية والاجتماعية، وذلك يقصد مساعدة الفرد على النمو المتواصل والتوافق مع مهنته ومجتمعه لكي يصبح متمكناً من توجيه نفسه وتنمية شخصيته وخدمة بيئته.

ومن حيث الأسلوب يتبع الموجهون أساليب مختلفة في التوجيه والإرشاد وذلك حسب المدارس التي ينتمون إليها وتخصصاتهم ودورهم في التوجيه والأهداف التي يسعون لتحقيقها وطبيعة الأفراد الذين يوجهونهم.

ويمكن تقسيم أساليب التوجيه بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين وهما: الأسلوب المباشر والأسلوب غير المباشر.

<sup>1</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، "علم النفس المهني"، المرجع السابق، ص: 163.

\* - الأسلوب المباشر في التوجيه:

يتركز هذا الأسلوب حول الموجه أو المرشد الذي يقدم النصائح اللازمة المستفيد ويساعده على إيجاد لكل المناصب لمشكلاته

وقد أطلق عليه " وليامسون " مصطلح الأسلوب " الكلينيكي " لاعتماده على المعلومات والاختبارات. ويكون المستفيد بموقف المستقبل للمعلومات باعتبار أن الموجه أكثر معرفة وفهما لمكونات شخصية الفرد وخصائصها (1).

ويستند الموجه في عمله إلى مصادر عديدة لجمع المعلومات عن الفرد وذلك من خلال المسؤولين عنه ومعلميه وزملائه ووالديه مستخدماً الأدوات المناسبة فيه هذا المثال مثل المقابلة والملاحظة ودراسة الحالة والاستفتاء والسجل التراكمي وغير ذلك من وسائل جمع المعلومات.

ويتضمن أسلوب التوجيه المباشر الخطوات الآتية:

أ- التحليل وجمع المعلومات التي تتعلق بالفرد وتساعد على فهم مشاكله مثل تاريخ حياته وأسرته وحالته الصحية وأوضاعه الإجتماعية.

ب- التنسيق وتنظيم المعلومات وترتيبها بما يساعد على الكشف من نواحي القوة والضعف.

ج- التلخيص والتوصل إلى معرفة أسباب المشاكل التي يجانبها الفرد.

د- التنبؤ بالنتائج وبالحالات والمراحل التي ستنشأ عنها مشكلات الفرد بعدئذ.

هـ- الإرشاد الفردي، وذلك بإشتراك الفرد في إتخاذ الإجراءات اللازمة مع الأخصائي

لحل المشكلة.

<sup>1</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، " علم النفس المهني، بين النظرية والتطبيق "، المرجع السابق، ص: 164.

و- المتابعة ومساعدة الفرد على حل مشاكله التي ستقابلة في المستقبل سواء لها صلة بمشكلاته أو تختلف عنها، وكذلك تحديد الإجراءات التي يقوم بها الأخصائي بعد الانتهاء من عملية التوجيه (1).

### أسلوب التوجيه غير المباشر:

يركز هذا الأسلوب على المستفيد الذي يتم توجيهه إذ يلقي الموجه عبء حل المشكلة على المستفيد ويشجعه على التحدث بحرية تامة ويساعده على التعبير عن مشاعره وإنفعالاته الايجابية والسلبية، ويتقبل الموجه تلك الانفعالات بينما يترك للمستفيد حرية إختيار الحلول المناسبة لمشكلاته (2).

ويستفيد هذا الاسلوب من الإرشاد النفسي والعلاج النفسي والتحليل النفسي، ويعتمد على آراء " كارل روجرز Carl Rogers " التي طبقها في ميدان الاستشارة والعلاج النفسي منذ عقد الأربعينات من القرن الماضي والذي أكد فيها أن فكرة المرء عن نفسه هي الأساس لمساعدته على إكتشاف العناصر المكونة لذاته وحل المشاكل التي تصادفه، ويتركز العلاج في تغيير الفرد لمكونات ذاته وإعادة ترتيبها.

ويقوم الموجه بدور مساعدة المستفيد على توفير المعلومات بنفسه وأن يحقق الجو النفسي والاجتماعي المناسب لعملية التوجيه، وأن يشجع المستفيد على اتخاذ القرارات وبدون أن فرض عليه بحيث يتحقق ذلك في ضوء الصورة الواضحة التي يكونها المستفيد عن نفسه والمهن وفرص العمل المتوفرة في مجتمعه وبيئته وأن يتابع تنفيذ القرارات والاختيارات المهنية و تقييم عملية التوجيه وهناك أسلوب نالت للتوجيه يجمع بين الأسلوبين المذكورين وهو الأسلوب الخياري أو الانتقائي أو التوليقي والذي يعتبر حصيلة للأسلوب التوجيه التقليدي غير المباشر، ويعتمد على أساس التكامل بين المكونات الصالحة والقابلة للتطبيق من النظريات والأساليب والمواقف والمناهج التوجيهية المتعددة.

1 - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، "علم النفس المهني، بين النظرية والتطبيق"، المرجع السابق، ص: 165.

2 - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، "علم النفس المهني، بين النظرية والتطبيق"، المرجع السابق، ص: 166.

## طرق التوجيه:

أما بالنسبة لطرق التوجيه فإنها تتضمن القنوات التي يستعين بها الموجه لتوصيل المعلومات إلى المستفيد.

وتقسم طرق التوجيه إلى نوعين وهما: طريقة التوجيه الفردي وطريقة التوجيه الجمعي.

### 1- طريقة التوجيه الفردي:

تركز هذه الطريقة على المستفيد وتشمل النشاطات التوجيهية التي تحصل بينه وبين الموجه. وقد إستفاد التوجيه الفرد من آراء العديد من علماء الإرشاد والعلاج النفسي مثل روجرز و كرامون.

ويتولى المستفيد تحديد أوجه القوة والضعف لديه وسبل تجاوز أوجه الضعف والقصور في ضوء المعلومات التي يجمعها عن نفسه والتي تتصل بأهدافه وظروفه الشخصية والعائلية وطموحاته والمشكلات التي يعانيتها. ويكون دور الموجه كمساعد للمستفيد في تحليل تلك المعلومات وتوظيفها للأغراض توجيهه نحو فروع الدراسة أو المهن بحيث يتخذ المستفيد القرار الخاص بإختيار مهنته المستقبلية وسبل الإعداد فيها والتكيف معها.

### 2- طريقة التوجيه الجمعي:

تتم هذه الطريقة بإستخدام مجموعة من النشاطات المساعدة عدد من المستفيدين على التعامل مع المشكلات التي يعانون منها والعمل على حلها وتعلم أمور جديدة والرفع من مستوى أدائهم والمحافظة على مستوياتهم التي حققوها.

وهكذا يستغرق التوجيه الجمعي مقابلة الموجه لأكثر من فرد واحد في وقت واحد أثناء فترة التوجيه، فهو يشمل عددا من الأفراد تجمع بينهم مشاكل مشتركة.

وتعتبر هذه الطريقة مساعدة للتوجيه الفردي وليس بديلا عنه. إذ غالبا يبدأ التوجيه

جماعيا وينتهي فرديا.



كما يركز التوجيه الجمعي على تعريف المستفيدين بأهمية التوجيه وفوائده وتعريفهم بدورهم في عمليات التوجيه، ويناقش الموجه معهم آرائهم في إجراءات التوجيه وبرامجه والتعاون من أجل تخطيط نشاطاته.

#### 2-4-6- التوجيه والتأهيل المهني للمعوقين والفئات الخاصة:

زاد الاهتمام في عصرنا الحاضر برعاية المعوقين والفئات الخاصة في المجتمع لأسباب ودواعي مختلفة تتعلق بتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الأفراد ومراعاة المبدأ الإنساني وتحقيقه للاستثمار البشري. وترتب على ذلك إهتمام علم النفس بهذه الشريحة من المجتمع وأصبح هذا الموضوع اعتباراً في فروع علم النفس المختلفة وفي مقدمتها علم النفس المهني وعلم النفس الصناعي وعلم النفس المرضي وعلم النفس الكلينيكي.

وحظيت مشكلة تأهيل المعوقين والعاجزين وأفراد الفئات الخاصة باهتمام كبير خاصة وأن هناك عوامل عديدة ومستمرة تؤدي إلى إحداث العجز الجسماني، وذلك نتيجة الحوادث والإصابات الناجمة عن ظروف العمل والحروب والأمراض المزمنة مثل أمراض الشلل والقلب والدرن أو نتيجة بتر بعض أعضاء الجسم كالقدم أو اليد أو فقدان أو عجز حواس معينة مثل العمى والصم.

وعلى الرغم من عدم وجود إتفاق عام ودقيق حول تحديد الأفراد المعوقين والفئات الخاصة ممن يحتاجون إلى رعاية متميزة أكثر من الأفراد العاديين. إلا أن أصيبوا بها وجوانب القصور في تركيبهم الجسمي وضعف قدرتهم على التعلم وإضطراباتهم الانفعالية والاجتماعية. وأن من أبرز الفئات المذكورة الأفراد المعوقين جسيماً والمصابين بعاهات جسمية كالصم والبكم.

كما يشير مفهوم الفئات الخاصة إلى إنحراف بعض الأفراد على السواء في النواحي الجسمية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية لدرجة يحتاجون فيها إلى خدمات خاصة تكفل مساعدتهم على إستثمار قدراتهم واستعداداتهم إلى أقصى حد ممكن.

## التأهيل:

وتعرف عملية التأهيل وإعادة التأهيل بأنها مساعدة المعوق على استخدام إمكاناته الجسمية والعقلية والشخصية والاجتماعية المهنية والاقتصادية إلى أقصى حد ممكن. ويتم ذلك باستخدام الأساليب الطبية والاجتماعية والتربوية والمنية بشكل منظم ومتناسق لتدريب وإعادة تدريب الفرد إلى أقصى حد ممكن حسب قدراته وإستعداداته، وذلك في إطار السعي لتزويد المعوقين بالمهارات اللازمة للعمل والنشاط والتي تمكنه من التوافق مع المحيط الذي يعيش فيه (1).

### 2-5- أنواع التأهيل:

#### \*- التأهيل المهني:

يهدف إلى مساعدة المعاقين على الالتحاق بعمل مناسب جنبا إلى جنب مع غير المعوقين، وتدريبهم على تنمية المهارات اللازمة للعمل.

#### \*- التأهيل الحياتي:

يهدف التأهيل الحياتي إلى مساعدة المعوقين على التوافق مع البيئة وخدمة أنفسهم بأنفسهم والعناية بشؤونهم الشخصية بحيث لا يحتاجوا لمساعدة الآخرين وكثيرا ما يشمل ذلك ترتيب البيئة التي يعيشون فيها لزيادة قدرتهم على الحركة وخدمة أنفسهم.

#### \*- التأهيل الطبي:

يهدف إلى مساعدة المعوقين عن طريق إجراء العمليات التصحيحية وتقديم الخدمات العلاجية كما هو الحال في تقديم العلاج الطبيعي واستخدام الأطراف الصناعية البديلة.

#### \*- التأهيل النفسي:

يرمي التأهيل النفسي لمساعدة المعوقين على التوافق مع بيئتهم المحيطة بهم، وذلك عن طريق تقبل إعاقتهم وسبل التعايش معها دون شعور بالنقص وبما يعزز الثقة بأنفسهم.

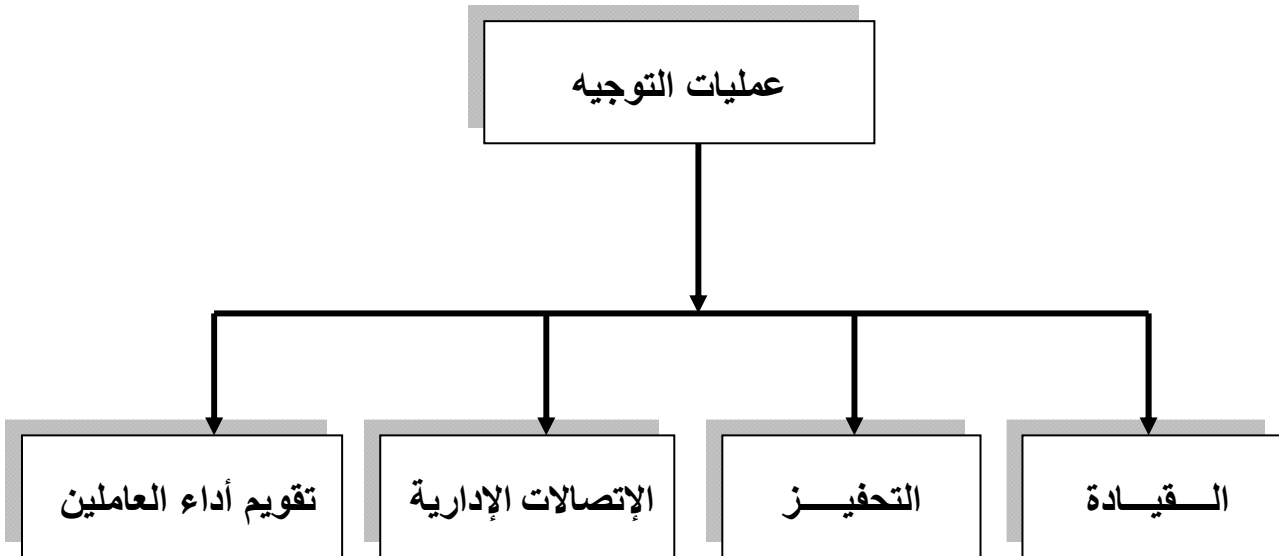
<sup>1</sup> - الدكتور رمضان محمد القذافي، "سيكولوجية الإعاقة"، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1994، ص: 60..

### \* - التاهيل الإجتماعي:

يهتم بإعداد المعلق للعيش بين أفراد أسرته ومجتمعه وضمان تقبله في الأسرة والمجتمع وإستثمار أوقات فراغه والانتفاع من النشاطات الترفيهية وتشجيعه على الانخراط في النشاطات الاجتماعية.

### 2-5-1- عناصر التوجيه:

إختلف الباحثون حول العناصر المكونة لعملية التوجيه، فمنهم من حصرها في الاتصالات، القيادة، إتخاذ القرار، وهناك آخرون حددوا عناصر التوجيه في صنع القرار والاتصالات والقيادة والانتظام والاستمرار، كما حددها الشرفاوي في القيادة، الاتصال، الدافعية، وبينما حددها كل من إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي في: قيادة، التحفيز، الاتصالات الإدارية وتقويم أداء العاملين كما هو ممثل في الرسم البياني أدناه:



الشكل رقم 09: يمثل عناصر عملية التوجيه (1).

<sup>1</sup> - الدكتور إبراهيم محمود عبد المقصود، وحسن أحمد الشافعي، " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "، الجزء الرابع " التوجيه "، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2003، مصر، ص: 17.

## 2-5-2- أهمية التوجيه:

تظهر أهمية التوجيه في المؤسسات الرياضية وغيرها في مساعدة وتوجيه العاملين الجدد على حسب إختصاصاتهم، بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا ويسهلوا مهمة من يعمل في هذه المؤسسات، إذا كان الهدف فعلا هو إنجاح عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستواها فلا بد من تمكين الموظف من إكتساب الخبرة من خلال ممارسته اليومية ومن خلال عملية التوجيه من جهة أخرى (1).

## 2-5-3- أهداف التوجيه:

- تحسين الأداء.
- تقييم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها.
- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستويات آرائهم.
- تحسين استغلال الإمكانيات البشرية والمادية (2).

## 2-6- نبذة عن تكامل عمليات الإعداد والتدريب المهني:

تحرص الدولة المتقدمة والنامية في الوقت الحاضر على تنمية مواردها البشرية وتنظيمها وإستثمارها على أفضل صورة عن طريق التكوين المهني الذي يشمل عدة عمليات وهي التعلم والتوجيه والإعداد والتدريب والتأهيل المهني، وذلك لرفع مستوى كفاية أفرادها باعتبارها العنصر الأساسي فيه تقدم المجتمع وتحقيق أهدافه. فمن دون تنمية متواصلة للمهارات الفنية والعملية والإدارية للقوى العاملة المنتجة لا يتحقق معدل سريع للنمو الاقتصادي والاجتماعي.

<sup>1</sup> - الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم، " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية "، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص: 55.

<sup>2</sup> - جمال محمد علي، " التنمية الإدارية الرياضية والإدارة العامة "، المرجع السابق، ص: 41.

وقد برزت الحاجة لعمليات التوجيه والإعداد والتدريب المهني وازداد إهتمام الدليل بذلك منذ الحرب العالمية الثانية في مجالات الشؤون العسكرية والمؤسسات الصناعية والتجارية، حيث أفردت لذلك الكثير من المراكز والمعاهد والمؤسسات المخصصة بهدف تنمية العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية لمواجهة التصور على أسس علمية وعملية بقصد إحداث التنمية اللازمة للأفراد ولمساعدتهم ليكونوا أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة.

وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة (1).

ويعتبر الإعداد والتدريب المهني نمط من التوجيه والإرشاد المنظم في مهنة أو وظيفة معينة بقصد تزويد الفرد بالمعلومات المعارف واكتسابه خبرات جديدة وتحسين مهارات تحقق رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد (2)، ويشمل ذلك برنامجاً أو برامج عديدة تستغرق أشهر أو سنوات بهدف مساعدة الأفراد في التأهيل لمهنة معينة والتغلب على ما يعترضهم من صعاب في العمل سواء في الحاضر أو المستقبل مع تمكينهم من النمو المهني ومسايرة التصور والتقدم وإجراء تحسين مستمر في مهاراتهم وإنضاج ميولهم وتنمية وعيهم الإنساني وقدرتهم على الاضطلاع بالمسؤولية (3).

ويمكن النظر لإعداد والتدريب المهني كنوع من التعلم واكتساب المهارات والمعارف والخبرات المختلفة التي تتعلق بمهنة معينة مما يساعد على زيادة الكفاية الإنتاجية لدى الأفراد، وزيادة الإنتاج في المؤسسات التي يعملون فيها وهذا يحتم أن تكون عمليات التوجيه والإعداد والتدريب المهني مستمرة ومتصلة خلال جميع مراحل عمر الفرد سواء في المدرسة أو الجامعة أو العمل.

<sup>1</sup> - الدكتور عبد الحليم محجوب، " أجهزة التدريب وصوره التنظيمية في مجالات تنمية المجتمع، سربس اللبان"، القاهرة، 1964، ص: 111.  
<sup>2</sup> - United Nations, Han a Bock of Training in the Public Services, New York, 1966, P : 56.  
<sup>3</sup> - جامعة الدول العربية، الأمانة العامة، " التدريب على الزعامة أثناء الخدمة"، القاهرة، دار الهناء، 1940، ص: 19.

ويتناول علم النفس المهني إلى جانب فروع علم النفس الأخرى هذه الموضوعات، إضافة إلى الإختيار المهني والتي تتركز أهدافها جميعا في رفع إنتاجية الأفراد والوحدة الإنتاجية التي يعملون فيها ورسم الخطط اللازمة لها ومعالجة المشكلات التي تتعرض المجالات المهنية المختلفة. وتتكامل هذه العمليات وتتواصل بكونها المصدر الأساسي لإنماء الموارد البشرية وتنشيط رأس المال البشري الذي يعد العامل الأساسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد عزز مفهوم التربية المستمرة " **Life – Lang ecucation** " إستراتيجية التكوين المهني.

فالتوجيه والإعداد والتدريب المهني، مهما تنوعت إشكالها وأساليبها ومستوياتها المختلفة تستهدف زيادة العائد من رأس المال البشري وذلك عن طريق إستثمار طاقات الأفراد الإنتاجية والإمكانات المتاحة وتنظيم العلاقات الإنسانية القائمة لتحقيق أقصى إنتاج ممكن<sup>(1)</sup>.

وأن التقنية الحديثة والتطور السريع في مجالات الحياة والعلم والتكنولوجيا تملّي ضرورة التوجيه والإعداد والتدريب المهني ومواكبة العاملين للتغيرات الحاصلة في جميع مجالات الحياة واستخدامه الأجهزة والمواد والتنظيمات والإجراءات التي تستثمر من أجل زيادة الإنتاج من خلال زيادة الكفاية الإنتاجية للأفراد وتعزيز كفاية العمل الذي يمارسونه وزيادة إنتاجية المؤسسة التي يعملون فيها بما يحقق الكفاية وحسن الأداء العاملين والإرتقاء بمهاراتهم وأنماط سلوكهم وتوجيه تفكيرهم بغية رفع مستوى الخدمات التي تُقدمها مؤسساتهم<sup>(2)</sup>.

---

<sup>1</sup> – Daylas w.seymour; **skills analysis traning hand book for manager Supervisors**. London.

Sir Isaac Pitman and Sons, 1968, P:3.

<sup>2</sup> – United Nations, Han a Bock of Training in the Public Services, New York, 1966, P : 61.

وبشكل الإعداد والتدريب المهني جزءًا من رسالة تخطيط القوى العاملة وخاصة بعد أن حدث التطور العلمي والتكنولوجي في الهيكل الاقتصادي من حيث نموه وسرعة تعبيره، مما تطلب تغيرا في هيكل الوظائف والمهن في مستوياتها المهنية المختلفة وضرورة تحقيق إعادة التوازن بين الهيكل الاقتصادي والهيكل الوظيفي.

وبشكل ذلك عاملا أساسيا وشرطا ضروريا في عمليات إنماء الموارد البشرية التي تستهدف الارتفاع بمستوى العمل كأحد عناصر الإنتاج الرئيسية والتي تمثل في إكتساب المهارات والقدرات والطاقات الإنتاجية عند الأفراد وتتميتها بإستمرار.

وتواجه الدول النامية الكثير من المشكلات المتداخلة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وذلك نتيجة قصور مواردها البشرية من جهة وتزاحم المطالب عليها من جهة أخرى. وتأتي في مقدمة هذه المشكلات مشكلة تنمية مواردها البشرية وإستثمارها أن طريق التعليم والتدريب بحيث تصبح عالية الكفاءة .

ومن هنا تبرز أهمية الإعداد والتدريب المهني كمصدر أساسي من مصادر إنماء الموارد البشرية وتنشيط رأس المال البشري الذي يعد العامل الأساسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن جهة أخرى تعاني الدول النامية من عملية نقل التكنولوجيا وتوطينها، لأن هذه العملية لا تتم بسهولة كما قد يتصور البعض، وذلك لارتباطها بصعوبات ومشكلات إقتصادية وعلمية وفنية وثقافية وسياسية. وتظهر تلك الصعوبات في كل المستويات الوطنية والإقليمية والدولية حيث يصاحبها الكثير من الآثار والنتائج الاجتماعية والنفسية والثقافية ذات الطابع الحضاري بوجه عام. ذلك أن عملية نقل التكنولوجيا من مجتمع إلى آخر تؤثر على عملية التوازن الاجتماعي وتدخل عناصر جديدة وقيام بنى جديدة في كيان المجتمع وسلوك أفراد اليومي. وهذا يحتم القيام بعدة خطوات من أهمها وضع خطة وطنية شاملة للتكنولوجيا والبحث العلمي للمدى القريب والبعيد، وتوفير هيئة وطنية عامة لهذا الغرض،

وإيجاد مصرف مركزي للمعلومات، وتقوية أجهزة نظام المعلومات والتوثيق في مختلف الهيئات والمؤسسات والتنسيق بين الهيئات المنتجة للمعرفة والمستخدمة لها، وتشجيع البحوث والدراسات والبحث العلمي وتدريب الأطر اللازمة (1).

وقد عزز مفهوم التعليم المستمر إستراتيجية للإعداد والتدريب مؤكدا النمو المتواصل وإستمرار التربية كعملية حيوية مستمرة، ومن ثم أصبح إعداد الأفراد وتدريبهم ضرورة لازمة في جميع المهن والوظائف والقطاعات وخاصة في مهنة التعليم، حيث يشكل ضرورة أكثر إلحاحا وأشد خطورة لكي يتسنى للمعلمين مواكبة التطورات المختلفة واكتساب المعارف والخبرات الجديدة وبناءها وتطويرها (2).

وهكذا يمكن أن نلمس الدور الذي تضطلع به عمليات الإعداد والتدريب المهني في الدول النامية من خلال مسؤولياتها في التغيير التدريجي في تركيب قوتها العاملة وبذل الجهود لتنمية العرض من هذه القوى (3) مع تحقيق التوازن الكمي والكيفي بين عرض القوى العاملة والطلب عليها لتلبية إحتياجات إقتصادها النامي.

إذ تتكون القوى العاملة عادة في البداية من جزء كبير من العمالة غير المتعلمة وغير المدربة وجزء صغير من العمالة المدربة ذات المستوى العالي من التأهيل والتدريب، وتتغير صورة القوى العاملة تدريجيا كلما أصبحت تضم أعداد أكبر من القوى العاملة المدربة (4). بما يكفل حل مشكلات الموارد البشرية التي تتمثل في وجود نقص فئات الأفراد في تخصصات فنية معينة أولا ثم وجود عمالة زائدة (فائضة) في القطاعات التقليدية ثانيا.

<sup>1</sup> - الدكتور علي الحواث، " نقل التكنولوجيا والمجتمع - دراسة في البلاد النامية "، جامعة الفتح، 1981، طرابلس، ص: 90.

<sup>2</sup> - Edgar Four, **and Other, learning to be, the world of educats today and tomorrow**, paris Unesco, 1972.

<sup>3</sup> - الدكتور صبري توفيق، " دور القوى العاملة في تنمية أفريقيا "، مطابع مؤسسة الأهرام، الطبعة الثانية، القاهرة، ص: 93.

<sup>4</sup> - الدكتور كومبز، " أزمة التعليم في عالمنا المعاصر "، ترجمة: أحمد خيرى كاظم وجابر عبد الحميد، دار النهضة المصرية، 1971، القاهرة، ص: 143.



لذا فإن أي محاولات أو برامج أو خطط للتنمية لابد وأن تقوم على أساس حل هذه المشكلات، وذلك بتوفير وتطوير نظم الإعداد والتدريب المهني حتى يمكن إمداد الاقتصاد القومي بقطاعاته وأنشطته المختلفة بإحتياجاته من الأيدي العاملة المدربة بالمستوى المعني المطلوب، وذلك لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يعيشه العالم والمتمثل في عدة تغيرات ثورية تحققت وسوف تتحقق في مجالات الحياة المختلفة.

### 2-6-1- تعريف التدريب:

التدريب عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها، لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها (1).

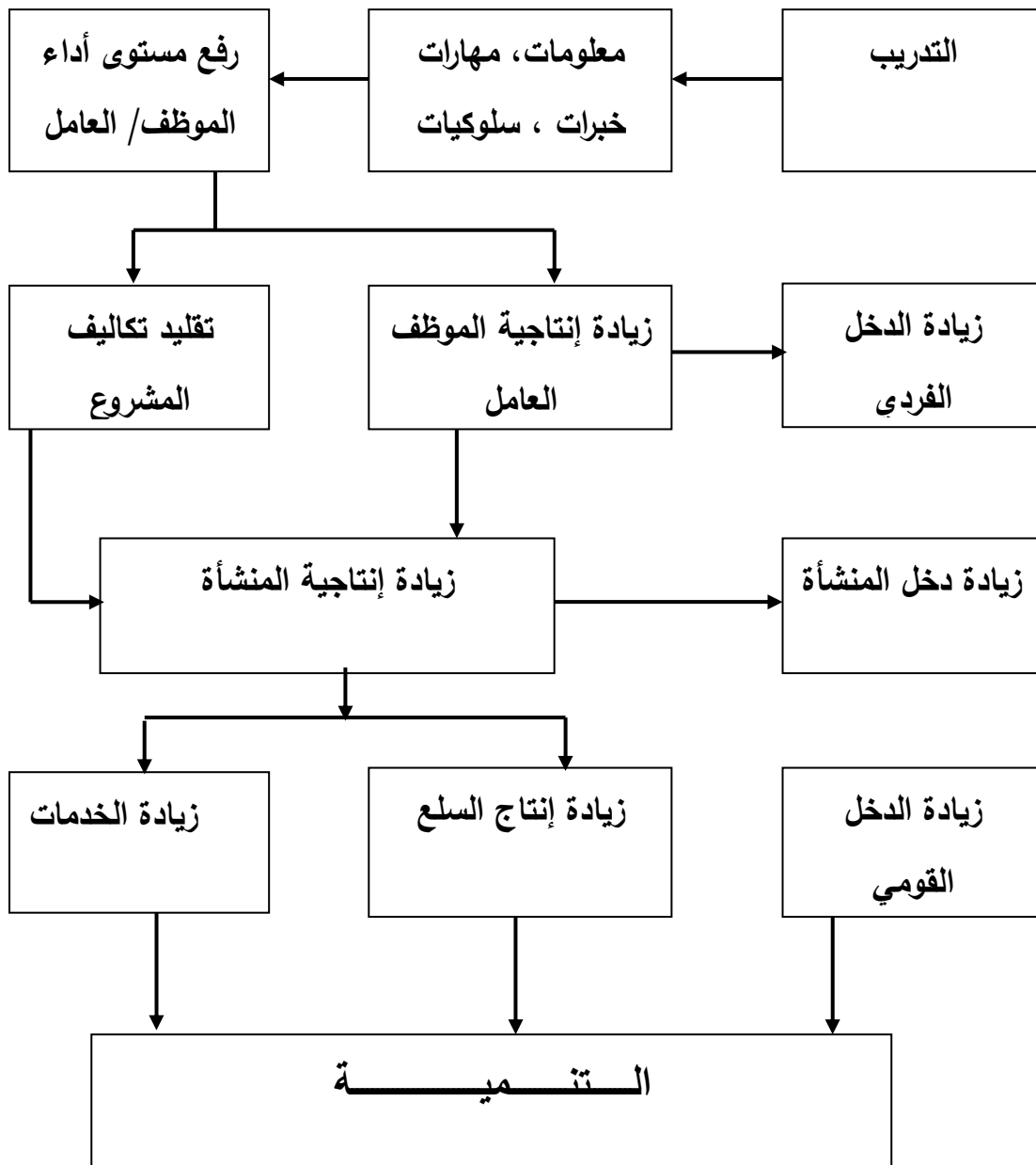
### 2-6-2- أهمية التدريب:

يمكن أن نقول إن التدريب له أهمية كبيرة جدا لأي منظمة أيا كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه " مواء سلعة أو خدمة ". ويشير غاري ديسلر **Gary Dessler** إلا أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم. إلا أن التدريب الفني لم يعد كافيا بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

هذا ويتطلب التدريب على تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي الوقت نفسه فإن الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات

<sup>1</sup> - الدكتور مدحت محمد أبو النصر، " إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة "، المرجع السابق، ص: 245.

وجراء الاتصالات، وكذا مهارات تكنولوجية في مجال استخدام الحاسبات الآلية. ونظرا لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء. ولا شك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها. ويوضح الشكل التالي أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية **Productivity** و المساهمة في تحقيق التنمية.



الشكل رقم 10: أهمية التدريب

### 2-6-3- أهداف التدريب:

الهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة كفاءة وفاعلية المنشأة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المنشأة أن تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الفرعية للتدريب:

1- المساعدة على تحفيز العاملين على إستمرارهم في عمليات التعلم، وتدريبهم على كيفية التعلم.

2- حماية العاملين والمنشأة من الوقوع في الأخطاء.

3- إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله.

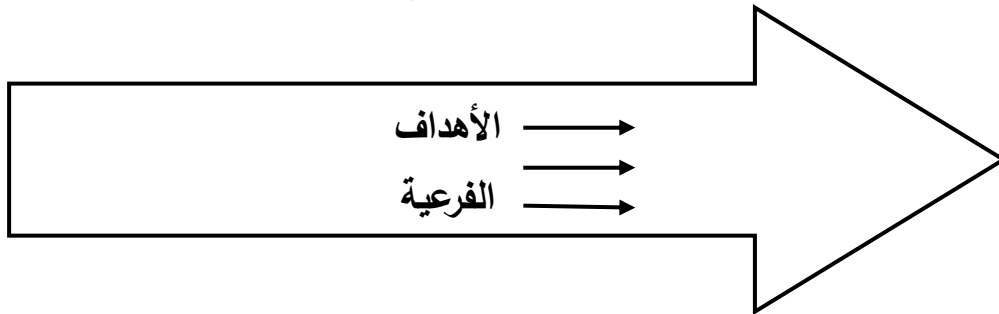
4- إكساب المتدرب المهارات التي يحتاجها في عمله.

5- مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية أكثر.

6- مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم والتي لا يقومون بتأديتها.

7- مساعدة العاملين على تقوية علاقتهم بالآخرين سواء داخل المنشأة أو مع العملاء أو مع القيادة الرسمية وغير الرسمية في المجتمع.

#### الهدف الرئيسي



الشكل رقم 11: أهداف التدريب

بينما يقسم " علي محمد عبد الوهاب وآخرون " أهداف التدريب إلى أربعة أنواع وهي

كالتالي:

### 1- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة:

والتي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف (1).

### 2- أهداف حل المشكلات:

والتي تختصر بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل من فنية وإنسانية وغيرها. وتساعد هذه الأهداف والأفراد والمنظمات على الاستمرار في الإنجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل.

### 3- الأهداف الابتكارية:

والتي تتعلق بالتطوير والإكتشاف والتجديد، ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم، وحلول مبتكرة لمشكلاتهم، وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

### 4- الأهداف الشخصية:

وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية وإحترام الآخرين وتأكيد الذات. ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافا. ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضا. وتعمل الأنواع الأربعة من الأهداف في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض ويكمل بعضها البعض الآخر.

### 1-4-6- الأسس العامة للإعداد والتدريب المهني:

يتضمن الإعداد والتدريب المهني أسسا أو جوانبا إقتصادية وإجتماعيا وسيكولوجية،

وهي كما يأتي:

<sup>1</sup> - الدكتور مدحت محمد أبو النصر، " إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة "، المرجع السابق، ص: 247.

أ - من الناحية الاقتصادية تتركز أسس إعداد الأفراد وتدريبهم في تنمية الكفايات والخبرات والمهارات اللازم توافرها في أفراد القوى العاملة لمواجهة احتياجات المستقبل في المدى القصير والبعيد<sup>(1)</sup>، وزيادة قدرة الأفراد على التحرك الوظيفي بما يضمن رفع الروح المعنوية للعاملين مما يزيد بالتالي في مرونة التحرك المهني **Labour Mobile Among** ويؤدي إلى إنجاز العمل بمجهود أقل وفي وقت أقصر، كما يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج وخفض التكاليف في المواد الخام والسلع.

ب- ومن حيث الأسس الاجتماعية يسهم الإعداد والتدريب المهني في مواجهة احتياجات المجتمع من مهارات وكفايات الأفراد القوى العاملة. وهذا يحقق الربط بين الناحيتين الفردية والاجتماعية لأن زيادة الكفاية الإنتاجية للمؤسسة التي يعمل فيها<sup>(2)</sup>.

ج- ومن الناحية السيكولوجية ينظر إلى الإعداد والتدريب كعملية ديناميكية تهدف إلى تغيير الإطار المرجعي للفرد ومن ثم إلى تغيير اتجاهاته<sup>(3)</sup>. وإذا أريد لهذا التغيير أن يكون جوهريا لا بد أن يتعمق إلى ما هو أبعد حيث يتناول الشخصية في جوهر بنائها خاصة في النواحي التي يتطلعها المجتمع. لأن ذلك يشكل وسيلة مكن الفرد من الحصول على الاستجابات اللازمة لأداء العمل من الوجه الصحيح إجتماعيا ونفسيا بإستخدام طرق مختلفة من الإرشاد والتعليم<sup>(4)</sup>، وتكرار الحصول على إستجابات مرضية يرفع الروح المعنوية للعاملين على إختلاف أعمالهم ومستوياتهم، لأن الفرد المعد والمدرب يشعر بالإشباع في عملية نتيجة لثقتة بنفسه واعتزازه بإنتاجه مما يساعده على التقدم والترقي في عمله.

<sup>1</sup> - Hacon, R.I, **Management training aims and methods** London, The English university press, 1961, P:16.

<sup>2</sup> - الدكتور محمد خيرى حربي و أنور قريظون، " الأسس العامة للتدريب "، دار المعرفة، القاهرة، 1966، ص: 07.

<sup>3</sup> - الدكتور إبراهيم أبو لغدود، لونيس كامل مليكة، " أثر التدريب في تغير الاتجاهات - دراسة تجريبية " سرس اللبان، دار المعارف، 1909، ص: 20.

<sup>4</sup> - الدكتور عبد الحميد شوقي، " جمعية تعليم الكبار الأمريكية، التدريب في مجال العلاقات الإنسانية "، دار العلم، القاهرة، 1963، ص: 09.

وهذا يؤدي إلى تحقيق العلاقات الإنسانية داخل العمل، ومن ثم زيادة الإنتاج<sup>(1)</sup>. وينطبق ذلك على كل حالات الإعداد والتدريب للموظفين والإداريين وأصحاب المهن والحرف وسواء كان ذلك لإعداد الأفراد لمهنة مستقبلية أو تدريباً للجدد أو تأهيلاً للقادمين وسواء كان هؤلاء يعملون في خدمة الحكومة أو في مؤسسات عامة أو خاصة.

## 2-6-5- أنواع برامج الإعداد والتدريب المهني:

تتخذ أنشطة الإعداد والتدريب أوجهها عدة وتتنظم في برامج من شأنها تحقيق النور المهني المتواصل للعاملين. ويمكن تصنيف هذه البرامج كما يأتي:

### 1- برامج التأهيل:

يقصد ببرامج التأهيل **Quality Program** تلك البرامج التي تستهدف تأهيل الأفراد وإستكمال ثقافتهم المهنية والعلمية ليعودوا لممارسة المهام المطلوبة منهم ليصبحوا مؤهلين للقيام بما يكلفون به من أعمال.

### 2- برامج التجديد:

يقصد ببرامج التجديد **Refrescker Program** ذلك البرنامج الذي يستهدف تجديد معلومات العاملين وخبراتهم في مجالات تخصصهم وضمان مسايرتهم تطور العلم وتقدم المعرفة وخاصة، ونحن في عصر سريع التغيير تكتنفه المكتشفات العلمية المذهلة مما يفرض تزويد العاملين لممارسة جديدة بإستمرار وتشكيل هذه البرامج المجال الأعظم من **الإعداد والتدريب المهني**، حيث تستهدف ملاحقة التطورات الحاصلة في العلم وفي المجتمع

### 3- برامج إستكمال التأهيل:

تستهدف برامج إستكمال التأهيل **Complition Quality Program** إستكمال إعداد العاملين ممن تنقصهم بعض النواحي التي تتطلب طبيعة الأعمال التي يقومون بها، ويطلق عليها أحيانا إسم " **البرامج الإضافية** " لأنها تمكن العاملين من إكتساب المؤهلات الإضافية المهنية المناسبة.

<sup>1</sup> - الدكتور عبد الرحمن عبد الباقي عمر، " ميادئ علم النفس الإداري "، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1972، ص: 617.

#### 4- برامج التوجيه:

يقصد ببرامج التوجيه **Guidance Program** تلك البرامج المعدة للعاملين الجدد بإكسابهم المهارات اللازمة للنجاح في عملهم ومساعدتهم على الاندماج في العمل وتعريفهم بما عليه من واجبات وما لهم من حقوق.

#### 5- برامج الترقية:

يقصد ببرامج الترقية **Promotion Program** تلك البرامج التي تعد يمارسونها فعلا وذلك بغية وقوفهم على مهام هذه الوظائف الجديدة وما تتطلبه من أعباء ومسؤوليات، لذا فإنها تتضمن بالتالي تغييرا في الكيان الوظيفي.

#### 6- برامج إعداد القادة:

تهدف هذه البرامج **Leadership Program** إلى إعداد القادة والموجهين في مختلف مجالات العمل المهني، وكذلك إعداد مدربين يتولون مهام تدريب العاملين وحسب أحوالهم وظروف عملهم.

#### 2-6-6- خصائص البرنامج السليم للإعداد والتدريب المهني:

لكي يؤدي اي برنامج ثماره لابد أن تتوفر فيه مميزات وخصائص معينة يمكن إيجازها في الآتي:

1- إشراك من يعينهم الأمر في عملية برنامج الإعداد أو التدريب والتخطيط له من قبل الإداريين والمخصصين والفنيين لكي يرضي إحتياجات العاملين المتنوعة ويوفر الوقت والجهد.

2- أن يحدد الطابع المميز للبرنامج ونوعيته سواء كان للتأهيل أم التجديد أم التوجيه أم للترقية أم للإعداد القادة كما يتضمن أساليبه النظرية الميدانية وطرق تقويمه، بالإضافة إلى كيفية متابعته.

3- تضمن البرنامج الأساليب المنوعة التي يتم إختيارها حسب طبيعة البرنامج وظروف العاملين والإمكانيات المتاحة.

4- أن يتصف البرنامج بالمرونة وإمكانية التعديل بحيث يقبل التحوير حسب الظروف والحاجات والإمكانيات.

5- أن يتصف البرنامج بالمرونة وإمكانية التعديل بحيث يقبل التحوير حسب الظروف والحاجات والإمكانات.

6- أن ينبثق البرنامج من إحتياجات فعلية تملئها الضرورة بالنسبة لظروف العاملين ومستوياتهم ومن وحي مشكلاتهم الواقعية، مع إطلاعهم على مصادر حل هذه المشكلات وتناول مشكلاتهم الشخصية بحيث يشبع البرنامج حاجاتهم المختلفة.

7- ينبغي أن يهتم برنامج الإعداد أو التدريب بمشكلات البيئة المحلية وأن يؤكد على الناحية العملية والواقعية.

8- يجب إحكام جوانب البرنامج من حيث توفير أعضاء هيئة التدريب والمشرفين وأساليب الإعداد والتدريب والمعينات والحوافز والتقييم والمتابعة بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة للبرنامج

9- يجب أن تراعي في البرنامج السليم الإمكانيات المادية والمالية المتاحة في الحاضر أو التي ستتاح مستقبلا.

10- لما كان برنامج الإعداد والتدريب المهني في أية صورة من صورته بشكل حاجة دائمة فإن التخطيط الطويل الأجل لهذا الغرض يصبح أمرا لازما.

## 2-7- إتجاهات التدريب:

في ضوء أهداف التدريب يمكن تحديد ثلاثة إتجاهات للتدريب هي كالتالي:

### 1- إتجاه نظري:

ويستهدف هذا الاتجاه تزويد المتدرب بمعلومات جديدة هو في حاجة إليها، وتصحيح المعلومات الخاطئة التي لديه، وتذكيره بمعلومات هامة حصل عليها من قبل المؤسسات التعليمية التي تخرج فيها.



## 2- إتجاه عملي:

ويستهدف هذا الاتجاه إكساب المتدرب مهارات جديدة تساعد على القيام بعمله بكفاءة وفعالية أكثر. كذلك قد يهدف الاتجاه العملي إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل لدى المتدرب. بما يساهم في إرتفاع معدلات أدائه لعمله وإتقانه بأكبر درجة ممكنة.

### فئات التدريب:

هناك فئات **Categories** عديدة للتدريب، وعلى قسم أو إدارة التدريب بأي منظمة إختيار الفئة أو الفئات المناسب من التدريب للعاملين بها، وذلك في ضوء عدة عوامل منها: أهداف التدريب، وموضوعات التدريب، وخصائص المتدربين، والاحتياجات التدريبية المطلوبة إشباعها، وميزانية التدريب.

### ومن فئات التدريب نذكر:

<b>Internal Training</b>	1-التدريب الداخلي
<b>External Training</b>	والتدريب الخارجي
<b>Pre Service Training</b>	2-التدريب قبل الخدمة
<b>In Service Training</b>	والتدريب أثناء الخدمة
<b>Graft Training</b>	3-التدريب الحرفي اليدوي
<b>Activity Training</b>	والتدريب على الأنشطة
<b>Professional Training</b>	والتدريب المهني

### 2-7-1 مستويات التدريب:

حدد ديفيد أوسبورن **David Osborne** أربعة مستويات التدريب هي كالتالي:  
المستوى الأول: إكساب المتدرب المعرفة الإجرائية اللازمة.  
المستوى الثاني: إكساب المتدرب الإدراك والوعي اللازمين لاكتساب معرفة جديدة.  
المستوى الثالث: إكساب المتدرب تطبيق المعرفة النظرية في شكل عملي.

المستوى الرابع: نقل مهارة تطبيق المعرفة الجديدة إلى مواقف جديدة لمن يتعرض إليها المتدرب قبلا.

## 2-7-2- أساليب الإعداد والتدريب المهني:

توجد عدة أساليب ووسائل في ميدان الإعداد والتدريب المهني، ويتوقف إختيار أحدها أو الجمع بين أسلوبين أو أكثر مع التنسيق بين الوسائل المختارة، على مجموعة عوامل منها: مستوى العاملين وحجمهم وطبيعة عملهم واتجاهاتهم وللهدف من الإعداد أو التدريب ونوع البرنامج ومدته ومكانة وغير ذلك.

وتتصف معظم هذه الأساليب بالطابع الجماعي لإشراك عدد من العاملين فيها، بينما هناك أساليب فردية تستخدم لفرد واحد لا مجموعة أفراد مثل أساليب المراسلة والقراءات وعمل البحوث.

ومن ناحية أخرى فهناك أساليب تتصف بالطابع النظري كالمحاضرات وأخرى تتصف بالطابع العملي كما بالنسبة للورش والحلقات ودراسة الحالات<sup>(1)</sup>.

وفيما يلي عرض مختصر لهذه الأساليب والوسائل:

### أولاً: أساليب الإعداد والتدريب النظري:

وهي أساليب تعتمد على السماع أو مجرد المشاركة في مناقشة لفظية أو قراءة كتاب أو تقرير، وتشمل سبعة أنواع وهي:

#### 1- المحاضرة Lecture:

عبارة عن عرض شفهي أو كتابي يستغرق وقتاً محدداً يدور حول موضوع معين يعده ويقدمه شخص ذو كفاءة وإطلاع إلى مجموعة من الأفراد قد يكونوا غير متجانسين.

ويتضمن هذا الاتصال مجموعة الأفكار المترابطة ويكون مغزى الخبرة في هذا الأسلوب على مستوى خفيض نسبياً لقلة الاندماج بين المحاضرة والأفراد.

<sup>1</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، " علم النفس المهني "، المرجع السابق، ص: 211.

## 2- المناقشة Discussion:

وتستخدم في حالة المجموعات الصغيرة التي تجتمع لتحديد أو تفهم أو حل مشكلة مشتركة عن طريق تبادل الأفكار والمعلومات والآراء والخبرات وغالبا ما يديرها رائد المجموعة أو المدرب.

## 3- الندوة Panel:

وهي عبارة عن محادثة هادفة يشترك فيها ثلاثة إلى ستة أفراد لمعالجة موضوع معين، ويدير الندوة موجه يتولى تسييرها بطرح الأسئلة وتنظيم الإجابات عنها. وقد تتخذ الندوة شكل محاور **Colloquy** تضم ست وثمانية أشخاص بعضهم يمثل المحاضرين والآخر يمثل الخبراء والمختصين لتبادل وجهات النظر.

## 4- اللجنة Committee:

اللجنة عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعينون أو ينتخبون ليقوموا بواجب ما يصعب أن يؤديه أعضاء الجماعة كلها. و يحين اللجنة رئيس وفي بعض الأحيان مقرر من بين الأعضاء، وقد تستهدف اللجنة تخطيط النشاط أو تقييم البرامج أو القيام بعمل تنفيذي أو إعداد تقرير معين.

وتتميز اللجنة بقلة عدد أعضائها ما يتيح فرصا أكبر للنجاح أمام المشاركين.

## 5- المطبوعات Manuscript

وتتضمن أفكار وبراء يُودُ العاملون نقلها إلى زملائهم الآخرين. وقد تكون على هيئة نشرات ومجلات تربوية وعلمية كما يمكن تتخذ المطبوعات مرجعا قيما وسجلا هاما للاجتماعات والمحاضرات والندوات والمؤتمرات.

## 6- القرارات والبحوث Reading a Research

يمكن تكليف العاملين بالقراءات الموجهة لتناول بعض المشكلات القائمة وجمع الحقائق عنها وتحليلها لإيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات، كما تساعد للوقوف

على التطورات في ميدان تخصصهم، وقد يكلف بعضهم بإعداد بحوث خاصة فيرشدون إلى الكتب والمصادر التي تناولت كل المواضيع، وأحيانا تنظم بعض البحوث للعاملين على هيئة مجموعات لتناول للمشكلات التي يرون ضرورة بحثها ومعالجتها بصورة دقيقة متخصصة.

### 7- الاجتماعات Meeting :

الإجتماع عبارة عن لقاء بين جماعة من العاملين في نشاط معين لبحث مشكلة ما عن طريق الدراسة والمناقشة وتبادل الآراء. وقد يعقد الاجتماع بين العاملين وبين المشرفين عليهم، ويحدد وقت للإجتماع.

#### ثانيا: أساليب التدريب الميداني العملي:

تفضل الوسائل العملية ووسائل الممارسة على الوسائل السبع السابقة لأن الإنسان يتعلم ما يعمل، ومن هذه الوسائل الأساليب:

### 1- الدروس التدريبية Demonstration :

وهي عبارة عن مشاهدة لعمل أحد العاملين يؤديه بصورة نموذجية أمام الآخرين، وقد تتبع ذلك مناقشة ويمكن تقديم فكرة واضحة وسريعة عن مهارة معينة.

### 2- الورشة الدراسية Work Srof :

عبارة عن تنظيم تعاوني يسهم فيه عدد كبير من العاملين وتهيأت له إمكانيات بشرية وفنية كبيرة يتوافر فيها العديد من الخدمات ووفرة من المتخصصين تحت إشراف هيئة أو معهد من أجل دراسة المسائل والمشكلات المطروحة. وقد يشترك فيها بعض المسؤولين ورجال المجتمع وتسمى أحيانا بالمعسكر التدريبي وتتيح الورش الدراسية مجالات للتفكير الجماعي وتستهدف تطبيق الاتجاهات الحديثة في حل المشكلات النابعة من خبرات العاملين. ذلك أن الغرض الرئيسي من الورشة هو إتاحة الفرصة للمشاركين، لكي يبحث مشكلاتهم بمساعدة هيئة من المختصين، ويكون بحث أسلوب علمي يبدأ بتحديد الأهداف

وإحتياجات التي على أساسها تصمم النشاطات المختلفة<sup>(1)</sup>. وتعد الورشة لعدة أيام أو في جزء من الأيام وقد تستغرق فترة قصيرة لمدة أسبوعين أو تمتد إلى خمسة أو ست أسابيع قد توزع على السنة كلها.

### 3-الزيارات والرحلات Rinit:

يقصد بالزيارات تلك تتم بين العاملين وتتيح للفرد فرصة المشاهدة زميله ويناقش معه العمل الذي يقوم به.

أما الرحلة الميدانية **Field Tripe** ففي عبارة عن زيارة منطقة من المناطق أو مشروع من المشاريع يخطط لها مقدما ويراد دراسة الأولية والاستطلاع المباشر، وعلى أن يوجه الزيارة شخص يعرف مكان الزيارة جيدا للإجابة أسئلة العاملين.

### 4-الدورة التدريبية Training Course:

وهي عبارة عن برنامج تدريبي قد يتضمن عدة أساليب أخرى وقد تعقد الدورة أثناء العطلة الرسمية أو خلال أيام العمل وتستهدف تجديد معلومات العاملين وإطلاعهم على أحدث أساليب في العمل.

### 5-المؤتمر Canferense:

وهو عبارة عن إجتماع ينظم ببضعة أيام قليل بقصد بحث موضوع معين أو للوصول إلى قرار يحدد خطة العمل، يتم تحديد المشكل المدروسة.

### 6- العلاقات الدراسية Semminar:

هي سلسلة من إجتماعات التي تصل إلى أربعة أو أكثر يستغرق كل إجتماع عدة ساعات وبشترك فيها (40-5) فردا بغية بحث موضوع معين ينال إهتمام المشتركين ؟ وتحدد الحلقة الدراسية يتوفر شرطين إثنيين<sup>(2)</sup>.

- أن يعمل الانفراد معا في شكل مجموعات صغيرة عدد.

<sup>1</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، " علم النفس المهني "، المرجع السابق، ص: 214.

<sup>2</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، " علم النفس المهني "، المرجع السابق، ص: 215.

- أن يكون نوع العمل الذي يمارسه المشتركون في حلقة منبتقا عن رغبتهم وقد يعهد إلى كل مشاعرك بدراسة جانب معين من الموضوع المراد بحثه، كما قد تتضمن الحلقة الدراسية أساليب أخرى كاللجان والبحوث والقراءات.

### 7- دراسة الحالة Casestudy :

تعتبر من الأساليب الجماعية التي تتصف بالمشاركة والمناقشة حيث تقدم حالة للمشاركين تعد نموذجا لعدة مشاكل مشابهة يقومون بتحليلها وغالبا تكون الحالة من الواقع الحياة العملية للمشاركين.

### 8- تمثيل الأدوار Role Playing :

تعتبر من الأساليب التي تتصف بالمشاركة ويطلق عليه أحيانا إسم السيكو دراما. وتقوم على مثل بعض الحوادث والأدوار الهامة الواقعية التي تتخذ أساسا للمناقشة وإثارة الانتباه، ويساعد المشاركين على تفهم الطبيعة البشرية وتقدير تصرفات الأفراد ودراسة مشاكل السلوك الإنساني.

### 9- قوافل التدريب المتنقلة Mobile in service Training :

وهو الأسلوب حديث بدأ كمحاولة لنقل الخدمات التدريبية إلى العاملين في المناطق النائية والبعيدة، وتجهز القافلة بسيارة وجمهرة من المدربين في مجال معين وبعض الوسائل والمعدات التدريبية التي تساعدهم في المهنة. وتتعمد هذه القوافل تدريبا ميدانيا متنقلا على يد مجموعات متخصصة تمارس تدريب العاملين في أماكنهم لمدة قصيرة جدا.

### 1- المراسلة Correspondance :

التعليم والتدريب بالمراسلة " طريق للتدريس يتحمل فيها المعلم مسؤولية تقديم المعرفة والمهارات للطالب الذي لا يتلقى تعليما شفويا، ولكنه يذاكر في مكان ووقت يقرره الدارس وفق ظروفه الخاصة " (1).

<sup>1</sup> - Renee F. erdas, Teaching by corsepondence, London – Paris – Longman, Green and co, 1967, P:10.

ويتم استخدام التعليم بالمراسلة في المجالات التي تكون فيها اللغة وسيلة التعليم الأساسية ويستعاض فيها باللغة المكتوب عن لغة التخاطب.

والتعليم بالمراسلة بهذه المثابة أسلوب قديم إلا أن إستعماله بصورة مقصودة ومنظمة لتعليم فئة كبيرة من الناس إنما نشأ في النصف الثاني من القرن التاسع عشر فقد كانت أول محاولة للتعليم بالمراسلة وأقدمها في برلين (1).

حيث قام " تشارلز توسانت و جوستاف لايشدث " في سنة 1806 بإنشاء مدرسة لتعليم اللغات، ثم إنتشر هذا الأسلوب التعليمي بعدئذ في دول عديدة مثل إنجلترا وفرنسا وإستراليا والنرويج وفنلندا والاتحاد السوفياتي (2).

### فتشمل طريقة التعليم بالمراسلة في العادة العناصر الآتية:

\* - مواد تعليمية معدة تتميز بالوضوح فتكشف دلالاتها للدارسين بدون عون من مدرس، كما تتميز بالترتيب فتأتي متسلسلة فيه جملة من الدروس المتابعة المتصلة ببعضها.

\* - مواد تعليمية أخرى متصلة بميادين المعرفة منها الكتب المدرسية وكتب المراجع، وقد تتسع هذه المواد التعليمية يقوم المعلم بإتمامها.

\* - تقويم أجوبة الطالب عن التمارين والواجبات من قبل مدرس مختص.

\* - إمتحان نهائي يخضع له المتعلم بإنتهاء المدة المعنية للدراسة، وقد يحذف جزء أو أكثر من هذه العناصر وقد تضاف إليها عناصر أخرى، وقد تقترن المواد التعليمية بالمراسلة ببرامج إذاعية وتلفزيونية.

<sup>1</sup> - International Encyclopedia of the social sciences, vol, New York, the Macmillan co. an the free press,

1968, P: 10.

<sup>2</sup> - الدكتور أحمد حسين القاني، " التعليم بالمراسلة صحيفة التخطيط التربوي "، العدد 28، خاص بالتقنيات الجديدة في التربية، بيروت، 1972، ص: 90.

ورغم الأهمية البالغة التي حظى بها أسلوب المراسلة، فهناك ثمة تشكك في هذا الأسلوب مصدره عدم فاعليته فيه تطوير النواحي الفنية للتدريس لأن أهمية المراسلة قاصرة على تقديم المادة العلمية، وذلك دون إستغلال طرق التدريس التي تعتمد على النشاط والتي تؤكد فعاليتها الدراسات النفسية الحديثة (1).

ويعتبر أسلوب المراسلة من الوسائل الفردية فيه الإعداد والتدريس المهني وهي تشبه الدراسة النظامية حيث تدور حوله مجموعة مواد دراسية مرتبة ترتيباً منطقياً. وأصبح التعليم بالمراسلة واسعاً لأنه يمكن تدريب الأعداد الكبيرة من العاملين بواسطته خاصة وأنه أسلوب يصل إلى المعلم وهو في مكان عمله.

## 2- التلفزيون Television :

يسهم التلفزيون التعليمي إسهاماً فعالاً في الإعداد والتدريب المهني. ورغم أن التلفزيون التعليمي المعد للاستخدام في حجرة الدراسة موجه أصلاً إلى الطلبة، إلا أن له قيمة كبيرة في تدريب العاملين. ويتميز التلفزيون التعليمي بإتصاله الوثيق مع الأدوات التعليمية الأخرى. فالتلفزيون ليس أسلوباً تعليمياً جديداً جاء ليحل محل الأساليب الأخرى بل العكس، حيث أن أعظم إسهام للتلفزيون هو دخوله كعضو في الصورة التعليمية التقليدية وهذا الامتزاج يحتم الجمع بين التلفزيون وأدوات التعليم الأخرى، وقد ينجم من هذا الامتزاج ذوبان الأدوات التعليمية التقليدية في التلفزيون (2).

وهناك ميزة يزيد بها التلفزيون على أسلوب المراسلة هو أن الأول يخاطب العين والأذن عن طريق الصورة المتحركة بينما الثاني يخاطب العقل من خلال الصفحة المكتوبة. وتم التوسع في إستخدام التلفزيون في برامج الإعداد والتدريب المهني من خلال تسجيل برامج تلفزيونية على أشرطة الفيديو وتوزيعها على مراكز الإعداد والتدريب المنى

<sup>1</sup> – Henry Carsiers, television teaching today, Paris, 1960, P:154.

<sup>2</sup> – Ibid, P : 53.



أو بيعها في الأسواق لتشمل فائدها أعداد كبيرة من المستفيدين الذين يستفيدون منها من خلال عرضها بواسطة أجهزة الفيديو. كما يمكن الاستعانة بالأقمار الصناعية لتوسيع مدى الإرسال التلفزيوني الذي يفضي بهذه الوسيلة منطقة شاسعة من الأرض قد يبلغ حجمها قارة بأكملها (1).

### 3- التعليم المبرمج Instructure Progame :

يتضمن أسلوب التعليم المبرمج تقسيم البرنامج التعليمي أو التدريبي إلى خطوات صغيرة وتنظيم نتائج الخطوات بحيث تتدرج في صعوبتها وتجريب كل خطوة من الخطوات بأقل نسبة مقبولة من الخطأ. وقد يطبع هذا البرنامج ضمن كتابا وميكروفيلم، وشريط تسجيل. وبهذا يتألف التعليم المبرمج من عرض تدريجي لوحدات صغيرة من مادة الموضوعات ترتب بحيث تُتاح للدارس أن يستجيب لها فوراً وأن يختبر مقدار فهمه لها، وقد إنتشرت هذه الطريقة في مراكز الإعداد والتدريب في إنجلترا وفرنسا وأمريكا واليابان (2). ويعتبر التعليم المبرمج من ثمار النتائج التطبيقية للنظرية السلوكية في مجال التعليم، كما يعتبر من أنواع الخبرات التعليمية التي يتولى فيها البرنامج دور المدرس بالنسبة للمتعلم فيقوده ويوجهه خلال مجموعة معينة من أنماط السلوك المرتبة والمتسلسلة (3). وللتعليم المبرمج نمطان رئيسيان من البرامج يختلفان في طريقة وأسلوب تقييم مادة التعلم إلى الطلبة مع أنهما يتفقان في كليهما يعد بمثابة تطبيق للتعلم الذاتي، وهما: البرامج الأفقية والبرامج المتشعبة.

### 4- برامج الحاسب الإلكتروني Computer :

يعد الحاسوب من أنماط التعليم الذاتي المعزز ويناسب جميع مستويات المتعلمين والمتدربين ويتميز بإختصاره الزمن مقارنة بالطرق والأساليب التقليدية. ويمكن عرض المادة

1 - الدكتور ويلبور شرام، " أحدث الوسائل التربوية في الولايات المتحدة "، بحث فيه أساليب وتقنيات جديدة في التربية، 1970، ص: 14.

2 - الدكتور عثمان ليلي فراج، " التعليم المبرمج وتكنولوجيا التعليم "، نيسان، بيروت، 1972، ص: 60.

3 - الدكتور رمضان محمد القذافي، " نظريات التعلم والتعليم "، منشورات الجامعة المفتوحة، الطبعة الثالثة، طرابلس، 1990، ص: 160.

المطلوب إيصالها للفرد من خلاله وتسجيل إستجابات المتعلمين، ومن ثم يتم تحديد مستوى كل متعلم مما يؤدي إلى تنوع البرامج والموضوعات لكي تتناسب مع إحتياجات كل متعلم وتسهم في تنمية مهاراته وتساعد على حل المشكلات التي تجابهه. ويمكن الحصول على برامج الحاسوب أما مكتوبة بالأدوات الأولية، وتلك التي يتحك مفيها الحاسوب. ويتم تسجيل الاستجابات بعدة أساليب مثل الكتابة أو الضغط على أزرار أو الاستعانة بقلم ضوئي (1). ومن الجدير بالذكر أن إستخدام الحاسوب والأجهزة الالكترونية الملحقة به يمكن أن يتم من خلال طبع وسائل على شاشة تشبه شاشة التلفزيون. وفي بعض أنواع التدريس بمساعدة الحاسوب تسجل إطارات البرامج على شريط ويجب المتعلمون على أسئلة تعرض على شاشة الحاسوب.

وقد تعرض الأسئلة بواسطة الحاسوب على المادة سواء كانت مبرمجة أو غير مبرمجة، وفي كلتا الطريقتين يمكن إدخال أنماط مختلفة نم التعليقات لتجعل الحاسوب يخاطب المتعلم: ومن أمثلة الطرق التي تستخدم الحاسوب برنامج " **التعلم وفق الحاجات** " الذي وضعه **فلانجان** (2)، وفيه تنظم وحدات التعلم في وحدات وتستغرق كل منها أسبوعين ولكل وحدة مجموعة بديلة للمواد والطرق ليقوم المتعلم بالاختيار بين البدائل ويقوم الحاسب بتصحيح الاختيارات وحفظ السجلات لتحليل تقدم المتعلم.

## 5- الآلات التعليمية Teaching Machines :

وهي آلات تعليمية إنتشرت على نطاق واسع في مجالات التعلم والإعداد والتدريب المهني. ويرجع الفضل فيها إلى علم النفس **سكندر** وتطبيقات نظريته حول التعلم بالتعزيز في مواقف تربية عملية، وساعدت على تفريد التعليم ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد.

<sup>1</sup> - الدكتور حسين حمدي الطوبجي، " وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم "، دار العلم، الطبعة الثانية، الكويت، 1970، ص: 219.  
<sup>2</sup> - الدكتور سيد محمد خير الله، الدكتور ممدوح عبد المنعم، " سيكولوجية التعلم بين النظرية والتطبيق "، دار النهضة، العربية، القاهرة، 1983، ص: 220.

وقد صممت أول آلة تعليمية في بداية عقد الخمسينات إذ تطرح على المتعلم سؤالاً مكتوباً يظهر على الشاشة صغيرة تسمى " الإطار " وقريب من تلك الفتحة يجد المتعلم فتحة أخرى تظهر منها ورقة بيضاء يكتب عليها الطالب إجاباته أو يسجل إستجاباته.

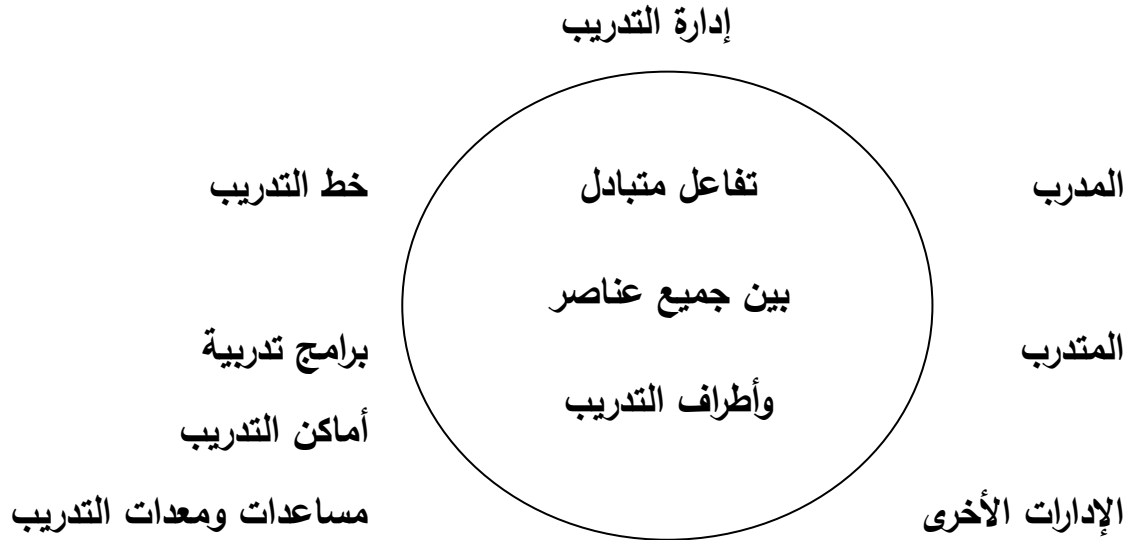
ويمكن تحديد خصائص الآلة التعليمية بما يأتي (1).

- أ - وجود تفاعل مستمر بين البرنامج والمتعلم والآلة تختلف عما في الكتاب العادي.
- ب- تشبه الآلة التعليمية عمل المعلم في أنها تصر على أن يفهم المتعلم كل نقطة أو كل إطار قبل أن ينتقل إلى النقطة التالية أو الإطار التالي.
- ج- تعرض الآلة على المتعلم مادة تعليمية لديه إستعداد لتعليمها وتساعد الخطوات الصغيرة المتتابعة على إتاحة فرص النجاح للمتعلم.
- د- وتشبه الآلة عملاً لمعلم في أنها تساعد الطالب على أن يصدر الاستجابة الصحيحة لأنها تعوض البرنامج عرضاً منظماً.
- هـ- تعزز الآلة الطالب على كل إستجابة صحيحة وتستخدم التقنية الراجعة لتشكيل سلوكه بكفاءة.

### 2-7-3- عناصر وأطراف التدريب:

الشكل رقم 03: يوضح عناصر وأطراف العملية التدريبية كالتالي:

<sup>1</sup> - الدكتور عبد الحميد جابر، "سيكولوجية التعلم ونظريات التعليم"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1989، ص: 270.



### الشكل رقم 12: يوضح عناصر وأطراف التدريب

ويجب التأكيد هنا أن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين عناصر وأطرافه<sup>(1)</sup>.

وهذا ويمكن أن تحدد المعالم الرئيسية للمعادلة الناجحة للتدريب كالتالي:

الكفاية التدريبية: " الحد الأعلى من التدريب الناجح = خطة تدريب سليمة + مساعدة مناسبة ومعدات تدريب صالحة + أماكن تدريب مناسبة+ مدرب ماهر ومؤهل علمياً وعملياً + متدرّب مهياً وله رغبة.

### 2-7-4- بؤرة التدريب:

يشرح ديفيد أوسبورن **David Osborne** معنى بؤرة التدريب بأنها المستوى الذي يركز المدرب عليه عند توصيل المعرفة إليه. وهي خمس بؤر كالتالي:

1-بؤرة الفرد.

2-بؤرة العلاقات بين الأفراد.

<sup>1</sup> - الدكتور مدحت أبو النصر، " إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة"، المرجع السابق، ص: 252.

3-بؤرة فريق العمل.

4-بؤرة العلاقات بين الفرق.

5-بؤرة المنظمة ككل.

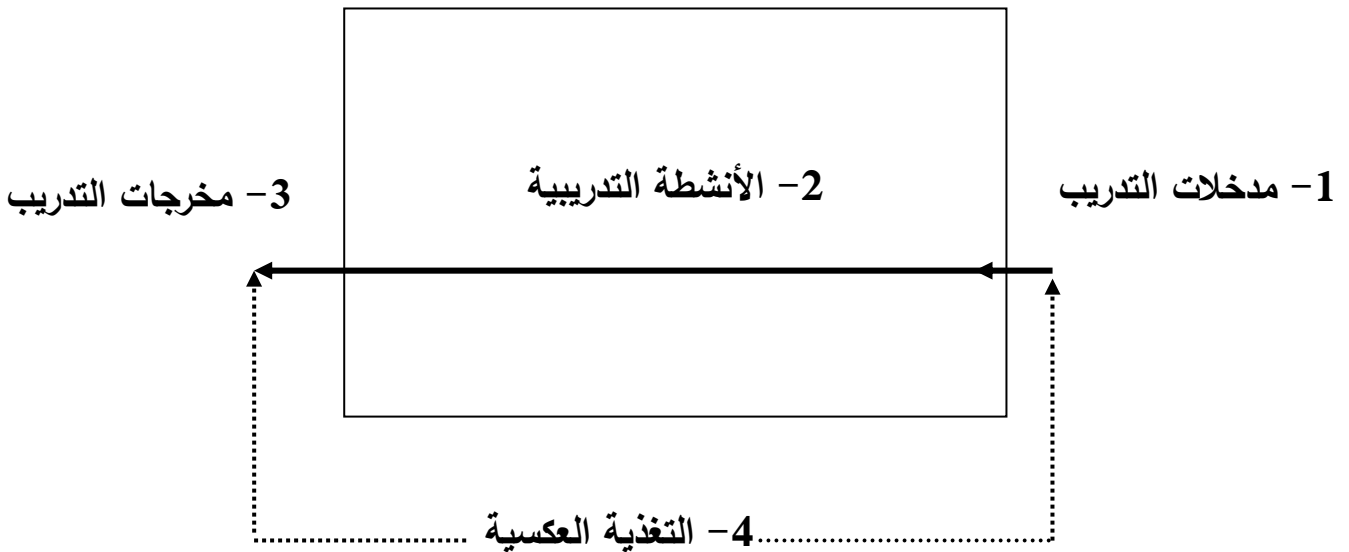
### 2-7-5- مكونات منظومة التدريب:

تعتبر فكرة النظم أو الأنساق **C. Systems** من أهم الاتجاهات العلمية الحديثة السائدة في الفكر الإداري المعاصر، حيث توفر إطارا عاما يوضح العلاقة بين المدخلات والمخرجات لأي نظام أو نسق، ويحدد العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاط معين، ويربط بينهما في تكوين متكامل. كذلك فإن إتجاه النظم أو الأنساق يتيح الفرصة للتفكير في مكونات النظام الأساسي وتجزئته إلى نظم فرعية **Sub- Systems** الأمر الذي يمكن من فهم وتفسير النظم الكبيرة المعقدة (1).

والشكل رقم 04: يوضح مكونات منظومة التدريب في ضوء فكرة النظم أو الأنساق

أو ما يطلق عليها أحيانا نموذج المدخلات والمخرجات:

#### إدارة التدريب



الشكل رقم 13: مكونات منظومة التدريب

<sup>1</sup> - الدكتور مدحت أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة"، المرجع السابق، ص: 252.

هذا ويمكن الحديث عن هذه المكونات بإيجاز كالتالي:

### 1- مدخلات التدريب Inputs :

وهي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب، وهي

- الأفراد المطلوب تدريبهم.
- الوظائف التي يشغلونها.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها.
- أنماط السلوك المطلوب ترغيب المتدربين بإتباعها.
- القائمون بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين.

الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة في المنظمة وطبيعة المشكلات التي تعاني منها

وكذا نقاط القوة التي تتميز بها.

إن هذه المدخلات ينبغي أن تتكامل بشكل يحقق التجانس والتفاعل الإيجابي بينهما.

### 2- الأنشطة التدريبية Activities :

وهي الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل الأداء الأمثل للوظائف التدريبية،

وتتمثل في:

- \*- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
- \*- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
- \*- توصيف وتحليل السلوك وتقييم الأداء.
- \*- تحديد البرامج وإعداد المناهج والموارد العلمية.
- \*- إعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبي.
- \*- تجهيز المساعدات التدريبية.
- \*- تنفيذ البرامج التدريبية والإشراف على الأداء خلال مراحلها المختلفة.
- \*- متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقدير كفاءته والعائد منه.

### 3- مخرجات التدريب **Onputs**:

أ - النتائج الاقتصادية: وتتمثل في:

- تحسين النتائج.
- خفض الوقت الضائع.
- تحسين جودة العمل.
- إختفاء شكاوي العملاء وإنخفاض معدلات الخطأ في الأداء.

ب - النتائج السلوكية: وتتمثل في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقاتهم الإنسانية

الأفضل، وإقبالهم وتحمسهم للعمل، وسرعة إستيعابهم للتعليمات، ومن ثم توفير درجات أعلى من الفهم والافتتاح لديهم بأهداف المنظمة وزيادة إحساسهم بواجبات الوظيفة وتعميق شعورهم بالانتقاء.

ج- النتائج البشرية: وتتمثل في أعداد متزايدة من العاملين، الذين تتوفر لديهم

معلومات أو خبرات أو قدرات معينة.

### 4 - التغذية العكسية أو المرتدة **Feed Back**:

عند مقارنة النتائج الفعلية ومطابقتها للأهداف المحددة للتدريب، تناسب نتائج هذه

المقارنة فيما يعرف فيه لغة النظم بالتغذية المرتدة **Feed Back** ولتحقيق ذلك بشكل

كفاء فعال، فإنه من الأفضل أن يكون لدى إدارة التدريب مركز للمعلومات ترد إليه الأرقام

والمؤشرات والبيانات التي توضح النتائج التي حققتها البرامج التدريبية، وتبويب هذه البيانات

وتصنف وتحفظ وتكون معدة للاستعمال عندما تتطلبها إدارة التدريب، وتوجد بها:

- تقارير المدربين.
- السجلات.
- الاستعلامات.
- تقارير الملاحظة.
- الاحتياجات التدريبية.

وتعتبر هذه المعلومات حجر الزاوية في عملية صنع القرارات وتحديد الأهداف وتصميم الخطط ووضع البرامج المطلوبة والمناسبة<sup>(1)</sup>.

## 2-7-6- مراحل تخطيط برنامج الإعداد والتدريب المهني:

يلزم أن يتم تخطيط برامج الإعداد والتدريب المهني في ضوء أوضاع العاملين ومستوياتهم الدراسية والمؤهلات التي يحملونها. ومما يدعو لإحكام تخطيط هذه البرامج إنما لا تؤدي ثمارها المرجوة، إلا إذا بنيت على أساس متين من الدراسات العلمية التي تكون أساسا في تصميم كل برنامج، فتحدد الأهداف أولا ثم تحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف ثم التأكد من تحقيقها خلال عمليات التقويم والمتابعة.

وعلى إثر تمر عملية تخطيط برامج الإعداد والتدريب المهني بالمراحل التالية:

### أ. - مرحلة تحديد الأهداف:

ينبغي تحديد أهداف برنامج والتدريب المهني حسب الصفة العامة التي يتصف بها فقد تتركز البرنامج في تأهيل العاملين أو إستكمال تأهيلهم في مجال جديد أو تعريفهم بما إستجد مجالات عملهم أو تزويدهم بالاتجاهات المطلوبة في مجال معين أو تدريبهم على خدمة المجتمع وتأهيلهم لوظائف جديدة.

ويتم تحديد هذه الأهداف على ضوء المؤشرات التالية:

1- مستويات العاملين ومؤهلاتهم:

2- تحليل الوظائف والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظائف المختلفة.

3- تلمس المشكلات التي تتصل بالعمل أو الدراسة.

5- الاطلاع على تقارير هيئات التقويم والمتابعة.

6- الاقتراحات والتوصيات الصادرة سابقا.

<sup>1</sup> - الدكتور مدحت أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة"، المرجع السابق، ص: 255.



## 1- النواحي الإدارية:

ويقصد بما الإجراءات التي ستتخذ لتأمين تنفيذ البرنامج مثل إدارة البرنامج والمشرفين عليه وإختيار المكانة المناسب وتحديد مدته وتوقيته.

## 2- النواحي الفنية:

وتتضمن إختيار المشاركين في البرنامج على أساس مؤهلاتهم وتخصصاتهم ووضع المنهج الذي يلبي إحتياجاتهم ويأخذ بالاتجاهات الحديثة وإختيار المدرسين والمدربين والمحاضرين وتحديد أساليب التدريس ومعيناته حسب موضوع البرنامج ومستوى العاملين والإمكانات المتاحة.

تتعلق هذه النواحي بتحديد ميزانية البرنامج وأوجه توزيعها،بالإضافة إلى أوجه الإنفاق المعتادة مثل مكافآت الإشراف والإدارة ومصروفات الأنشطة المختلفة.

## ج- مرحلة التقويم:

تأتي هذه المرحلة قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج على ضوء الصورة التي رسمت له. ويعني التقويم عملية توجيه البرنامج بحيث لا يقتصر على إصدار الأحكام عنه. أي التعرف على مدى تحقيق الأهداف، ثم تشخيص جوانب القوة والضعف بحيث يشمل جميع البرنامج. والتقويم كعملية مستمرة هدفها الأساس تحسين العملية التعليمية وليس الحكم عليها حكما أخيرا<sup>(1)</sup>.

وأن مجالات التقويم هي:

## 1- تقويم المشاركين:

وهذا يعني تقصي الآثار التي تركها البرنامج في سلوك المشاركين ومهاراتهم وإتجاهاتهم ويتم ذلك بالأساليب الآتية:

\*- الاستفتاءات والاختبارات " التحريرية والشفوية " والتمارين العملية.

<sup>1</sup> - الدكتور رشدي فام منصور، " كيفية تقويم وتتبع البرامج التدريسية "، وزارة التربية، القاهرة، 1969، ص: 42.

- \*- قياس مدى إسهام المشارك ونسبة حضوره في البرنامج وفق الساعات المقررة.
- \*- المقابلة الشخصية مع المشاركين وملاحظاتهم أثناء البرنامج.
- \*- البحوث والمقالات والمشروعات.
- \*- قياس التغير الحاصل في سلوك وإتجاهات ومهارات المشاركين قبل فترة البرنامج وأثنائها وبعدها.
- \*- إستمزاغ رأي المدرسين والمدربين والمشرفين وزيارتهم للمشاركين فيم واقع عملهم.

## 2- تقويم البرنامج التدريبي:

- يتخذ تقويم البرنامج التدريبي أحد الصور الثلاث التالية:
- تقويم برنامج ذاته من حيث المحتوى بما يخص مادته وخطته وأساليبه ومكانه ومدى توافر الإمكانيات المختلفة وفتراته.
  - تقويم البرنامج من حيث الأثر الذي يتركه فعلا في سلوك المشاركين وأفكارهم وإتجاهاتهم وميولهم ومفاهيمهم ونموهم المهني والشخصي عامة.
  - تقويم البرنامج بالجمع بين الإتجاهين السابقين.
- ويتم تقويم برنامج الإعداد والتدريب المهني من خلال رأي الهيئة التدريسية ولمشرفة عليه وإختيار مجموعتين متناظرتين من المشاركين مجموعة مدربة وأخرى غير مدربة للمقارنة بينها والحكم على مدى نجاح البرنامج من خلال هذه المقارنة، إضافة إلى تتبع عينات من المشاركين بعد إنتهاء البرنامج.

### د- مرحلة المتابعة:

تعتبر هذه المرحلة مكملة لمرحلة التقييم ومتداخلة معها لأنها تستهدف التأكد من تحقق الفوائد المرجوة من برنامج الإعداد والترتيب المهني، بل إمتد إلى أبعد من ذلك حيث يتابع المشاركون في ميادين عملهم للتعرف على أثر البرنامج في شخصياتهم وفي الارتفاع بمستوى الأداء.

ويمكن أن يسهم في عمليات المتابعة المدرسون والمديرون والمشرفون وتتم المتابعة بواسطة طرق متحددة أهمها ما يأتي:

1- إستفتاءات العاملين الذين خضعوا للبرنامج وإستخبارات خاصة تعد لغرض المتابعة.

2- جمع ثم تحليل محتويات التقارير من هيئات المتابعة الميدانية أو تلك التقارير التي ترفع من قبل المشرفين والمربين عن سير الأعمال.

3- تتبع عينات من المشاركين الذين خضعوا للبرنامج في ميادين عملهم بعد إنتهاء البرنامج للوقوف على مدى التحسن في أدائهم الوظيفي.

4- المطبوعات المختلفة والنشرات والبحوث (1).

5- الزيارات الشخصية للمشاركين في مقار أعمالهم.

6- المراسلات بين هيئات التقويم والمشاركين.

7- عقد إجتماعات بين إدارة البرنامج والمشرفين عليه من جهة وبين المشاركين الذين خضعوا للبرنامج.

ويجب التأكيد أن مراحل تخطيط برنامج الإعداد والتدريب المهني لا تشكل أجزاء مستقلة إنما هي متداخلة بعضها مع بعض وتكون معا وحدة مترابطة متوازنة تؤثر في فعاليات الخطة وجداوها.

## 2-8- مبادئ التدريب:

يوجد للتدريب عدة مبادئ **Principles** يتعين على العاملين في إدارات التدريب أو إدارة تنمية الموارد البشرية وعلى المديرين الالتزام بها، ومراعاة تطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية (مرحلة التخطيط- مرحلة التنفيذ - مرحلة المتابعة والتقييم والتقويم- والتغذية العكسية).

<sup>1</sup> – Light Body T.P, Needs, problems and trends of training in the Arabic members States.

وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً ومرناً، فإنها سوف تؤدي إلى الإدارة السليمة للتدريب وسوف تساهم في زيادة أو تعظيم عائد التدريب.  
ومن أهم المبادئ نذكر:

### 1- مبدأ الاستمرارية **Continwity**:

هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية، " معلومات، مهارات، إتجاهات، سلوكيات " باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في صور وأشكال متنوعة، على اعتبار أن عودة ظهور تلك العناصر يعطي للمتدرب فرصاً متكررة للتفكير والشعور والعمل بنفس النظام وبطريقة تتسم بالانساق، مما يكون له أثره في إستيعاب وترسيخ المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة بطريقة فعالية.

أيضاً يقصد باستمرار التدريب هو أن يبدأ التدريب فور إنتهاء مرحلة التعليم وقبل إستلام العمل " تدريب من قبل الخدمة "، ثم يستمر التدريب ملازماً للفرد فيحصل الفرد على تدريب بدء الخدمة، وخلال تدرجه الوظيفي في المنشأة وتحركاته الوظيفية الأفقية يحصل على ما يسمى بتدريب أثناء الخدمة (1).

### 2- مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم **Progression**:

ويقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن إنتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مطرد، سواء إتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها، أو المهارات التي يتم تدريبه عليها، أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها، بحيث نتوقع منه أنه بنهاية مرور المتدرب بالخبرات المطلوبة كلما يكون مستعداً بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية " إذا كان ذلك تدريب بدء الخدمة " أو ممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل ما كان عليه " إذا كان ذلك تدريب أثناء الخدمة "

<sup>1</sup> - الدكتور مدحت أبو النصر، " إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة "، المرجع السابق، ص: 256.

### 3- مبدأ التدرج Graduation:

وهو مبدأ مرتبط إرتباطا وثيقا بالمبدأ السابق، حيث يجب أن يتدرج التدريب في تقديم المادة التدريبية، مبتدئا بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم نتدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي، حتى تعالج أولا، ثم نتطور إلى أعقد المشاكل وأكثرها تشعبا، ويفرض علينا هذا المبدأ أن نرتب التدريب أثناء التنفيذ، ليسير بطريقة سلسلة منطقيا وتراكميا، بحيث تبنى مختلف الموضوعات على سابقتها.

### 4- مبدأ التكامل Integration:

ويقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العلمية والميدانية في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبية " معلومات، مهارات، إتجاهات، سلوكيات، و التوافق بين الفكر والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب.

### 5- مبدأ الشمول Comprehension:

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

### 1- مبدأ الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محددًا وواضحًا طبقًا

للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق والقياس.

### 2- مبدأ الواقعية: فالتدريب لا بد أن يكون واقعيًا، بمعنى أن يلبي الاحتياجات الفعلية

للمتدربين، ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.

### 3- مبدأ مراعاة التوقيت المناسب: على التدريب أن يراعي التوقيتات المناسبة عند

وضع وتنفيذ البرامج التدريبية. بمعنى أن يكون تقويت عقد البرامج مناسباً لظروف المتدربين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد، وكذا لا تأتي في أشهر الصيف والإجازات أو رمضان أو للحج أو الأعياد الرسمية. كذلك أضاف كل من جيرالد جرينبرج و روبرت بارون **R. Baron ، j. Greenberg** مبادئ أخرى كالتالي:

#### 1- مبدأ المشاركة: **Participation**:

فمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، ولكن تؤدي أيضاً إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول. فالمتدرب في قائمة التدريب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته في التعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبياً.

#### 2- مبدأ التكرار: **Repetition**:

حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد. ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكن موزعاً على فترة طويلة نسبياً، حتى له فعاليته.

#### 3- مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه المتدرب إلى الواقع العملي:

#### **Transfer a Training**

فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي يساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب. ونفس ذلك يمكن أن يقال بالنسبة للمهارات الإدارية.

#### 4- مبدأ المعلومات العكسية أو المرتدة: **Feed Back**:

يحتاج المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب.

**9-2- التحديات التي تواجه التدريب في المنظمات العربية في القرن الحادي والعشرين:**  
يواجه التدريب في المنظمات العربية في القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة نذكر منها:

- 1- التقدم العلمي.
  - 2- شبكات للمعلومات والانفجار المعرفي.
  - 3- الجودة الشاملة للعملية التدريبية.
  - 4- العولمة وما تفرضه من شروط وإجراءات.
  - 5- مهنة التدريب مازالت تحتاج إلى مزيد من العمل لترسيخ قواعدها وقيمتها.
- 10-2- معوقات التدريب في المنظمات العربية في القرن الحادي والعشرين:**
- 1- قصور الإمكانيات.
  - 2- ضعف ميزانيات التدريب.
  - 3- عدم الاهتمام بتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.
  - 4- وضع بعض العاملين غير الأكفاء في أقسام وإدارات التدريب.
  - 5- غلبة الطابع النظري على البرامج التدريبية.
  - 6- قصور التنسيق والتعاون بين الجهات التدريبية.
  - 7- الاهتمام بالتدريب الإداري على حساب التدريب الفني والمعلوماتي والمالي في كثير من الأحيان (1).

**11-2- نموذج متبعة وتقييم المرشح قبل التدريب بمعرفة الرئيس المباشر:**

إسم المتدرب:

وظيفة المتدرب:

إسم البرنامج التدريبي:

تاريخ البرنامج التدريبي: من // إلى //

<sup>1</sup> - الدكتور مدحت أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة"، المرجع السابق، ص: 261.

م	الجانب	عناصر التقييم	ممتا ز 5	جدا 4	جيد 3	مقبول 2	ضعيف 1
1	المعرفي	1-الإلمام بالأسس وبالمبادئ العلمية في مجال التخصص					
		2- المعرفة بقوانين ولوائح المنظمة					
		3- القراء وحب الإطلاع					
		4- تطبيق المعلومات					
		5-التقديم بالمقترحات					
		6-توفير المعلومات					
		التقديرات					
		مجموع التقديرات =	الدرجة				
2	الأدائي	1-القيام بالمهام المطلوبة					
		2- جودة العمل					
		3- كمية العمل					
		4- المحافظة على أدوات وأجهزة العمل					
		5-الاستفادة من وقت العمل					
		6-تطوير العمل					
		التقديرات					
		مجموع التقديرات =	الدرجة				
3	السلوكي	1- السلوك الإيجابي					
		2- التعاون					
		3- الإنتظام					
		4- الولاء والانتماء					
		5- تحميل المسؤولية					
		6- التجارب مع الرؤساء					
		التقديرات					
		مجموع التقديرات =	الدرجة				



## الخلاصة:

على ضوء ما سبق فإن الإدارة الرياضية في الوقت الراهن تولي الاهتمام بالمواءمة المهنية خاصة في المجال التسييري الموارد البشرية، وهذا راجع إلى التصور التكنولوجي الذي مس بالقطاع الرياضة مما إستلزم إعادة النظر إلى الإستراتيجية التسيير هذه الموارد البشرية من خلال وضع الفرد المناسب في مكان المناسب والذي ينبغي أن تتلاءم سماته فكرية وبدنية مع ظروف عملية بالإضافة إلى التوجيه العمال نحو ميولهم ورغبتهم حتى يضمن الاستقرار والاستمرار في العمل مع إعداده وتدريبه على كسب مهارات وقدرات في المؤسسة كما تسعى على نجاح فيها.

# الفصل الثالث

الهندسة البشرية

### تمهيد:

إن الإدارة الرياضية حظيت في الآونة الأخيرة بإهتمام في التسيير الموارد البشرية، وهذا بظهور مدارس للفكر الإداري الرياضي وإبراز العديد من النظريات في المجال الإداري بالإضافة إلى ذلك أكدت على ضرورة وجود أصول وقواعد تتأسس عليها الإدارة الرياضية الواعية، وسنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى الهندسة البشرية والتي تعمل على تطوير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وهذا بدراسة شخصية الفرد وتحليل ظروف العمل والاهتمام العملية الإنتاجية وتصميم الآلات والأجهزة اللازمة وتهيئة الظروف **الظروف الفيزيائية** والمعدات التي تتلاءم مع قدرات العاملين وخصائصهم النفسية والاجتماعية<sup>(1)</sup> وتحقيق لهم الأمن والراحة والرضى عن العمل مع مراعاة الجانب الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية، وهذا ما أخذ به الفكر الإداري الذي اعتبر **الهندسة البشرية** أساس تنسيق الجهود الفردية والجماعية داخل المؤسسات سعياً إلى تحقيق غايات المرجوة.

---

<sup>1</sup> - الدكتور بديع محمود مبارك القاسم، "علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق"، المرجع السابق، ص: 160.

### 3-1- تعريف الهندسة البشرية:

ويعرف " هارل Harrel " الهندسة البشرية بأنها دراسة الأفراد وهم في ظروف العمل وتحليل الطرق التي يؤدون بها العمل بغية تحديد الطريقة المثلى، كذلك دراسة تصميم الآلات والأجهزة والمعدات وتحديد ساعات العمل المناسبة وظروف البيئة المحيطة بالعمل وسير العمل وخطته وإجراءاته (1).

وقد نشأت الهندسة البشرية وعلم النفس الهندسي من دراسات الهندسة وعلم النفس الصناعي وعلم النفس الإداري وعلم النفس التنظيمي وعلم النفس التجريبي وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس العام وغيرها من فروع علم النفس التي أكدت ضرورة توافق الفرد في العمل الذي يمارسه في إطار توافقه العام وتوافقه المهني الذي يعتمد على عدة عوامل تتصل بصحته الجسمية والنفسية وعلاقاته الاجتماعية وإتجاهاته نحو العمل.

ولكي يكون العامل متوافقا في حياته وعمله لا بد أن تتوفر فيه قدرات والاستعدادات اللازمة وأن يتصف بالاتزان والثبات الانفعالي وأن تكون له علاقات إجتماعية مثمرة وأن تكون إتجاهاته نحو عمله وبيئته عالية وأن يكون موضع تقدير ورعاية في العمل لتحقيق الأمن النفسي والاطمئنان على مستقبله من خلال تلبية حاجاته المادية والمعنوية والتي ترتبط بالصحة والتعليم وظروف الحياة كالملبس والمسكن.

### 3-2- أهداف الهندسة البشرية:

وقد حددت أهداف عديدة تسعى لتحقيقها الهندسة البشرية وهي كما يأتي (2):

1- تحسين أساليب العمل وتغييرها بحيث تلائم العامل. ويتحقق ذلك عن طريق

تحليل العمل واستبعاد الحركات غير الضرورية.

<sup>1</sup> - Harrel T.W. **Industrial Psychology**. New – Delhi, Oxford Publishing co, 1972, P : 04.

<sup>2</sup> - الدكتور عبد الفتاح محمد دويدار، " أصول علم النفس المهني وتطبيقاته "، دار النهضة العربية، 1990، ص: 271.

- 2- ترتيب معدات العمل وأجهزته بحيث يمكن العامل من استعمالها حين يحتاجها بسرعة وسهولة دون أن يضيع وقتا في البحث عنها.
- 3- تصميم الآلات والأدوات والعدد وتكيفها بما يضمن استخدامها على نحو يحقق زيادة الإنتاجية.
- 4- تصميم أدوات وأوان لنقل المواد إلى متناول يد العامل أو لإيجاد المواد التي فرغت الآلة منها.
- 5- دراسة الظروف الفيزيائية للعمل مثل: الإضاءة ودرجة الحرارة والرطوبة وإبعاد الضوضاء وما قد ينجم عن ذلك من حوادث وتعب.
- 6- الكشف عن الأوضاع الجسمية المناسبة التي ينبغي على العامل أن يتخذها أثناء العمل.

وتهتم الهندسة البشرية بوصف القدرات الخاصة وبين حدود قدرات الإنسان لتحقيق التكيف بينه وبين البيئة والآلة وما يتطلبه ذلك من المعرفة بالإحساس والإدراك والسلوك النفس الحركي والعمليات المعرفية وبكيفية استقبال الإنسان للمعلومات خلال حواسه المختلفة، كما يهتم بمعرفة كيفية تخزين هذه المعلومات والاحتفاظ بها والعمليات التي يقوم بها الإنسان لاتخاذ القرارات، كما يتناول كيفية إستجابة الأفراد أو حدوث رد الفعل<sup>(1)</sup>.

### 3-3- أسس الهندسة البشرية:

وتعتمد الهندسة البشرية على أسس عديدة وهي<sup>(2)</sup>:

- 1- القدرة على الرؤية والأبصار.
- 2- القدرة على السمع.
- 3- القدرة على الكلام.

<sup>1</sup> - الدكتور عبد الرحمن محمد العيسوي، "علم النفس والإنتاج"، المرجع السابق، ص: 323.

<sup>2</sup> - الدكتور عبد الرحمن محمد العيسوي، "دراسات في علم النفس المهني و الصناعي"، المرجع السابق، ص: 53.

4- القدرة على الحركة أثناء أداء العمل.

5- القدرة على التحكم.

6- مدى تحمل الإنسان للتعب.

7- مدى سعة المجال البصري للإنسان.

8- دراسة الحركة والزمن.

### 3-4-1- تحسين مناخ وظروف بيئة العمل:

من مدخل تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية وأيضاً من وسائل التحفيز الفعال للعاملين بأي منظمة تحسين مناخ وظروف بيئة العمل.

#### أولاً- تلطيف جو العمل أو الإنتاج:

لقد كان نتيجة المبالغة الشديدة في تقسيم العمل وفي التخصص الذي دعت إليه حركة الإدارة العلمية للأعمال أن تميز العمل بالروتينية والتكرار، وبأنه لا يتيح فرصة للابتكار والتجديد.

وننتج عن ذلك الشعور بالرتابة والملل وبعدم الأهمية والأشياء من العمل. وانعكست آثار ذلك في بعض الظواهر السلبية مثل: ضعف الإنتاجية، وعدم القدرة على التجديد والتطوير، إرتفاع معدلات حوادث وإصابات العمل، وإرتفاع معدلات الغياب، وإرتفاع معدلات دوران العمل، والاعتزال المبكر من الخدمة.

ومن هنا كانت الدعوة في السنوات الأخيرة لإعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ليصبح أكبر قبولا لدى العاملين وتعزيز دوافعهم للعمل وللحد من الظواهر السلبية السابق ذكرها (1).

### 1-التناوب في العمل:

من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ما يسمى التناوب في العمل، ويقصد به أن العامل الموظف الواحد لا يظل يعمل نفس العمل طوال اليوم،

<sup>1</sup> - الدكتور مدحت محمد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة-"، المرجع السابق، ص: 358.

وإنما يقوم بالتناوب مع زملائه بعدة أجزاء من العمل على التوالي. مما يقلل من الرتابة والتعب الجسمي لقيامه بنفس العمل طوال اليوم.

وهذا الأسلوب لا يحتاج تطبيقه إلى إكتساب العامل " الموظف " لمهارات جديدة، كما لا يطلب منه تحمل مسؤوليات أعلى جديدة.

## 2- توسيع مجال العمل:

من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ما يسمى: توسيع العمل أو الوظيفة **Job Enlargement**، بمعنى جعل العمل أو الوظيفة تتضمن مجموعة من الواجبات أو المهام من نفس المستوى بدلا من القيام بمجرد جزء بسيط من العملية طول الوقت.

ويحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى إكتساب العامل " الموظف لمهارات جديدة حتى يستطيع القيام بالأعمال الجديدة التي سيقوم بها " (1).

## 3- إثراء العمل " الإثراء الوظيفي ":

من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ما يسمى: إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي **Job Enrichment**، بمعنى إعطاء العامل " الموظف درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج. كذلك فإن الإثراء الوظيفي يشير إلى التوسع في تفويض السلطة بحيث يتيح للعاملين تنفيذ الأعمال المطلوبة. منهم فرص حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين. ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب من العامل " الموظف مهارات إضافية ويلقى عليه المزيد من المسؤولية، مما يتعلق معه توفير برامج التدريب المناسبة لهم... كذلك. فإن هذا الأسلوب يجدد قدرات العاملين ويطور مهاراتهم لمقابلة الأعباء والمسؤوليات المطلوبة منهم، ويتيح لهم ممارسة الإبداع والابتكار.

<sup>1</sup> - الدكتور مدحت محمد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة-"، المرجع السابق، ص: 359.

ويترتب على ذلك شعور العامل " الموظف بأهمية وقيمة دوره في المنظمة التي يعمل بها....

إن نجاح تطبيق هذا الأسلوب يتوقف على: درجات طموح العاملين وقدراتهم الابتكارية، إلى جانب استعدادهم للعطاء، وحرصهم على نجاح العمل ورفق مستوياته، وإلى توفر برامج والتدريب المطلوبة...

إلا أن تطبيق هذا الأسلوب ليس بالعملية السهلة فقد يكون غير مقبول من جانب بعض العاملين بسبب اعتيادهم على القيام بالعمل بطريقة معينة و عدم رغبتهم في التغيير، بالإضافة إلى أن الأفراد الذين ينخفض لديهم دافع الانجاز لا يستطيعون التوافق مع هذا الأسلوب.

#### ثانيا: تحسين ظروف العمل:

تتكون ظروف العمل من:

- 1- المكان الذي يعمل فيه العامل " الموظف " .
  - 2- طريقة تصميم وترتيب مكان العمل.
  - 3- المعدات المستخدمة في العمل.
  - 4- الإضاءة.
  - 5- التهوية.
  - 6- التكيف والتدفئة.
  - 7- الأثاث الموجود في مكان العمل.
  - 8- وسائل الخدمة والترفيه كدورات المياه والمقصف والمطعم وحجرات الراحة والمكتبة و صالات الرياضة...
- وتشكل ظروف العمل المناسبة حافزا يشجع العاملين على مزيد من العمل والإنتاجية وتقليل إصابة وحوادث العمل...



ولقد أنشأت كثير من المنظمات أقساما وإدارات للأمن وسلامة العاملين للاهتمام بتحسين ظروف العمل، وتوفير الأمن والسلامة في بيئة العمل.

### 3-4-2- ظروف العمل غير الآمنة:

إن ظروف العمل غير الآمنة هي أحد الأسباب الرئيسية للحوادث، وتشمل عوامل مثل:

- 1- الآلات المحصنة جيدا.
- 2- الآلات التي بها عيوب.
- 3- الممرات الضيقة.
- 4- المخارج الضيقة.
- 5- عدم وجود علاقات إرشادية.
- 6- التهوية السيئة.
- 7- الإضاءة الزائدة أو غير الكافية.
- 8- درجة حرارة غير مناسبة " أقل من اللازم أو أكثر من اللازم ".
- 9- التحميل الزائد على شبكة الكهرباء
- 10- عدم توفر أدوات إطفاء الحرائق أو قتلها أو إنتهاء صلاحيتها أو عدم مناسبتها لطبيعة الحرائق الممكنة.

### 3-4-3- التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين

وإذا كانت ظروف العمل غير الآمنة هي السبب الأول الرئيسي للحوادث، فإن التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين هي السبب الثاني الرئيسي للحوادث. ومن أمثلة التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين نذكر:

- 1- عدم الإنتباه.

- 2- شرود الذهن.
- 3- قلة المهارة لدى العاملين.
- 4- ضعف الوعي لدى العاملين بإجراءات الأمن والسلامة.
- 5- عدم إتباع العاملين لإجراءات الأمن والسلامة.
- 6- عدم إستعمال وإستخدام الملابس والأدوات التي تقي من الحوادث.
- 7- عدم القيام بالصيانة الدورية الوقائية.
- 8- اللامبالاة.
- 9- سوء استخدام أدوات العمل.
- 10- إلقاء الأدوات والمواد في الطرقات.
- 11- التشاجر.
- 12- الإضراب.
- 13- إدمان بعض العاملين للكحوليات أو للمخدرات.

### 3-4-4- تحقيق الأمن والسلامة في بيئة العمل:

للوفاية من حوادث العمل وتحقيق الأمن والسلامة في بيئة العمل يمكن إقتراح القياس بالآتي:

- 1- الحد من ظروف العمل غير الآمنة من خلال تجنب العوامل السابق الإشارة إليها
  - 2- خفض الأعمال غير الآمنة من جانب العاملين من خلال عدة أساليب أهمها:
- \*- التوعية والإرشاد والتدريب والتحفيز، العقاب لمن لا يتبع قواعد وإرشادات الأمن

والسلامة (1).

<sup>1</sup> - الدكتور مدحت محمد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة-"، المرجع السابق، ص: 362.

### 3-4-5- السلامة المهنية والأمن الصناعي:

تهدف السلامة المهنية والأمن الصناعي إلى حماية أرواح العاملين في المؤسسات المختلفة عن طريق نشر الوعي الوقائي بينهم وتبصيرهم بالأخطار المتوقعة في العمل وتدريبهم على استخدام أجهزة الوقاية من خطر الإصابات وتعريفهم بطرق العمل الصحيحة لتقليل الإصابات والمحافظة على العاملين والآلات والمعدات بما يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية للعامل وللمؤسسة التي يعمل فيها، وتبرز أهمية السلامة المهنية والأمن الصناعي. من خلال تجنب حوادث العمل التي تكلف مبالغ كبيرة، وذلك لرفع الروح المعنوية لدى العاملين وزيادة كفايتهم الإنتاجية كما ونوعاً.

وأن لمشكلة إصابات العمل أثر فعال على طاقات الاقتصاد القومي بشطريه الإنساني والمادي. وقد نخرت كتب علم النفس المهني والصناعي بمعالجة المشكلات الإنسانية للعمل وفي مقدمتها الحوادث نظراً لما تكبده للمجتمع من خسارة فادحة في الطاقة البشرية والمادية. فالحوادث ظاهرة ملازمة للمجتمعات قديماً وحديثاً، وأن كان هناك فرق بين حوادث كل منهما من حيث الكم والكيف.

وأن تقدم الحياة التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية في عصرنا الحاضر كان له أثر كبير على الحوادث. لذا نجد أن الاهتمام بالمشكلات الإنسانية في الصناعة والعمل قد بدأ بصورة علمية في الربع الأول من القرن العشرين ثم بعد ذلك دراسات أخرى تتفق ومستوى تعقد الحياة الحضرية في عصرنا الحاضر مما أدى إلى تعرض الإنسان للإصابة بالأمراض النفسية المختلفة والعزلة والاغتراب " (1).

وتعرف الحادثة **Accident** بأنها حدث غير متوقع الحدوث أما أن تصيب شخص ما أو تتسبب في تلف الآلات والمواد أو كون سبباً في تعطل العمل ووقف الإنتاج. ويلاحظ أنه لو ترتب على الحادثة إصابة للعامل أياً كانت سميت إصابة عمل. وما ينجم عن الحادثة سواء كان للعامل أو للمصنع إنما يؤثر على الإنتاج ذلك لأن المجمع يكمله هو

<sup>1</sup> - الدكتور عباس محمود عوض، "سيكولوجية الحوادث"، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، 1980، الإسكندرية، ص: 163.

الذي يدفع تكلفة تلك الحادثة، وللحادثة جانبان السبب والنتيجة<sup>(1)</sup> وأن لشعور العامل بأنه يعمل تحت ظروف آمنة **Security** أهمية كبيرة في زيادة إنتاجه وفي شعوره بالسعادة والرضا عن العمل وإحساسه بالاستقرار لكون حياته بعيدة عن التهديد بالخطر، ولذلك تهتم المجتمعات الحديثة بتوفير أقصى درجات الأمن والسلامة لعمال مصانعها. ولا يخفى ما تسببه حوادث العمل وإصابته من خسائر في الأرباح والأموال والمعدات والمواد الخام والتعويضات ومن بؤس وتعاسة للعاملين وذويهم. و الأمن الصناعي هو أمن للمجتمع ككل، وأن ما تخلفه الحوادث من جرحى ومرضى ومشوهين وعجزه سواء كان عجزهم كلياً أو جزئياً إنما هو شلل يصيب عصب المجتمع، فحوادث العمل تؤدي إلى كثير من المآسي البشرية والكوارث مثلما في ذلك مثل: إصابات الطريق وجرحى وجرائم القتل والاعتداء.

ومما لا شك فيه أن الفروق بين العمال في تكرار الحوادث تعتبر من الأمور الشائعة فيما يتعلق بالميل إلى الوقوع في الحوادث. وقد أظهرت البحوث أن بعض العمال في فترة معينة يعانون من وقوعهم في الحوادث أكثر من غيرهم وأن المسؤولين عن عدد كبير من الحوادث فيه أي مصنع هم نسبة قليلة من العمال.

كما أن وقوع الحوادث لا يخضع لعامل المصادفة ولكن حدوثها يكثر بالنسبة لبعض الأفراد ويقل بالنسبة للبعض الآخر. و قد كشفت الدراسات التي أجريت في مختلف أنواع الصناعات عن وجود ميل لدى بعض الأفراد إلى التسبب في وقوع الحوادث وأن البعض الآخر لا يوجد فيه هذا الميل<sup>(2)</sup>.

### 3-5- مفاهيم حول الحوافز:

سنحاول تحديد مفهوم الحوافز ومختلف المفاهيم المحيطة به، وذكر بعض الاختلافات الموجودة بين هذه المفاهيم، وهذا كخطوة أولى لفهم الموضوع محل الدراسة.

<sup>1</sup> - الدكتور عبد الرحمن محمد العيسوي، "دراسات في علم النفس المهني و الصناعي"، دار المعرفة الجامعية، 1997، الإسكندرية، ص: 57.  
<sup>2</sup> - الدكتور موريس فينكس، "علم النفس المهني - إعداد العامل لعمله"، في كتاب "مبادئ علم النفس النظرية والتطبيقية"، المجلد الثاني، تأليف ج. سزجيفورد وآخرون، ترجمة: الدكتور يوسف مراد وآخرون، دار المعرفة، الطبعة الثالثة، 1969، القاهرة، ص: 744.

## الحوافز:

لقد تعددت الحوافز بأنها " مجموعة العوامل الخارجية القادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه " (1).

ويعرف " كيث ديفيز " الحوافز بأنها " عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات " (2).

كما تعرف الحوافز بأنها " استخدام كل الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد " (3).

والحوافز هي " فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، العمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم " (4).

كما تعرف بأنها " مجموع الإجراءات والنظم ذات طبيعة مادية ومعنوية تطبق على جماعة العاملين لإثارة حاجاتهم ودوافعهم للاستمرار في القيام بالعمل بكفاءة تحقيقاً لأهداف المنظمة " (5).

وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها " عملية تنشيط واقع الأفراد (الموظفين) بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء " (6).

وتعرف الحوافز بأنها: " الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين " (1).

1 - الدكتور زكي حنوش، " الحوافز والتنمية الشاملة "، مجلة الإدارة العامة، العدد 47، سبتمبر - أكتوبر، 1985، ص: 86.

2 - الدكتور كيث ديفيز، " السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي "، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل، الطبعة الثانية، نهضة مصر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1990، ص: 638.

3 - الدكتور علاقي، مدني عبد القادر، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1993، ص: 510.

4 - الدكتور عمر وصفي عقيلي، " إدارة القوى العاملة "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص: 304.

5 - الدكتور عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص: 305.

6 - الدكتور الطخيس إبراهيم عبد الله، " الإدارة التربوية "، دار ابن سينا للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 109.

وفي رؤيا أخرى تعرف الحوافز بأنها " عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد في أدائه لعمله والتي يمكن أن تكون ذات طبيعة مادية أو ذات طبيعة معنوية " (2)، والحوافز هي: "أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابا على الكفاية الإنتاجية كما ونوعا، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها (3).

كما يعرف " أحمد ماهر " الحوافز ويعتبرها " بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر (أو المرتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية لحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب، كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى إستحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر " (4).

أما " أبو الكشك " فيعرف بأنها: " العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى " (5).

مما سبق نلاحظ أن التعاريف السابقة تتفق على أن الحوافز نوعين مادي ومعنوي وأن الحوافز تثير الدافع للعمل، كما أن الحافز يرتبط بحاجة العامل التي يسعى لإشباعها، وأيضا للحوافز تأثير على السلوك الإنساني.

---

<sup>1</sup> - الدكتور المجذوب فاروق، " الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري "، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2002، ص: 342.

<sup>2</sup> - الدكتور محمد قاسم القريوني، " السلوك التنظيمي "، دار وائل ودار الشروق للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2003، ص: 36.

<sup>3</sup> - الدكتور محمد فالح صالح، " إدارة الموارد البشرية "، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص: 113.

<sup>4</sup> - الدكتور أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 348.

<sup>5</sup> - أبو الكشك محمد نايف، مرجع سابق، ص: 133.

وكخلاصة لمجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون نرى بأنها تشير بأن الحوافز هي عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لدينها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.

### 3-5-1- السلوك الإنساني:

يقصد بالسلوك بوجه عام الاستجابات الحركية والغذية الصادر عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد الموجودة في جسمه ويشير إلى كل نشاط يمكن ملاحظته سواء بالأدوات القياسية أو بدونها مثل حركات الفرد، إيماءاته، طريقة استخدامه للغة، تفاعلاته، تخيلاته، دوافعه، إدراكه، قدراته... إلخ (1).

ويمثل السلوك مزيجاً من رد فعل المثير والخبرة الذاتية وتتصل فيه عوامل متعددة جسمية، عقلية، نفسية وإجتماعية نتيجة للتفاعل بين الإنسان والبيئة أي كل ما يصدر عن الفرد من إستجابات للمنبهات والتغيرات التي تؤثر عليه من الخارج (الحوافز) ومن الداخل (الحوافز) (2).

ويعرف السلوك الإنساني بأنه: " تلك النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشتبع حاجاته ويحقق أهدافه التي يتطلع عليها وفق متطلبات البيئة والحياة التي يعيش فيها (3). كما أن السلوك الإنساني: " ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان " .

وهو أيضاً: " الإستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره عن الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية " (4).

<sup>1</sup> - الدكتور محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي، "مدخل إلى علم النفس الإجتماعي"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ نشر، ص: 148.

<sup>2</sup> - بديع محمود القاسم، "علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق"، مؤسسة الوراق للنشر والطبع والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 18.

<sup>3</sup> - الدكتور ناصر محمد العديلي، "إدارة السلوك التنظيمي"، الدار الجزائرية للنشر ولتوزيع والطبع، الرياض، الطبعة الأولى، 1993، ص: 11.

<sup>4</sup> - الدكتور عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، دار أسمة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 06.

وفي رؤية أخرى يعرف السلوك الإنساني على أنه: " مجموعة التصرفات والتعبيرات الداخلية والخارجية، التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف، والتوفيق بين مقومات موجودة ومقتنيات الإطار الاجتماعي الذي يعيشه داخله " (1).

#### - الدافع:

إن مصطلح الدافع مشتق من الفعل اللاتيني " **Movere** " ويعني التحرك " **To Move** " وهو يعبر عن حالة داخلية تثير الفرد في ظروف معينة وتوصله إلى غاية محددة (2).

#### ويشير مصطلح الدافع:

**أولاً:** إلى العملية الداخلية التي تضطر الشخص إلى الفعل (3).  
**ثانياً:** أن الدافع قد ينتهي بالوصول إلى هدف، أو الحصول على إثابة (4).  
و تعني كلمة دافع من الناحية العامة الباعث أو المثير أو الحافز الذي يجبر الفرد على إشباع سلوك معين سواء أكان فطرياً أو مكتسباً، أما من الناحية النفسية فإنها تطلق على البواعث الداخلية وهي عبارة عن قوى دافعة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشياء وتوجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته (5).  
ويعرف كذلك " محمد حسن علاوي " و " سعد جلال " الدافع على أنه " الحالات والقوى الداخلية التي تحرك الفرد وتوجهه لتحقيق هدف معين " (6).

<sup>1</sup> - الدكتور ناصر دادي عدون، " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية) "، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 59.

<sup>2</sup> - الدكتور كامل محمد المغربي، " السلوك التنظيمي "، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، الطبعة الثالثة، 2004، ص: 27.

<sup>3</sup> - الدكتور موراي إدوارد، " الدافعية والانفعال "، ترجمة: أحمد عبد العزيز سلامة، مراجعة: محمد عثمان نجاتي، دار الشروق، الطبعة الأولى، 1988، ص: 26.

<sup>4</sup> - الدكتور موراي إدوارد، " الدافعية والانفعال "، ترجمة: أحمد عبد العزيز سلامة، نفس المرجع، ص: 26.

<sup>5</sup> - الدكتور صلاح بيومي، " حوافز الإنتاج في الصناعة "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص: 01.

<sup>6</sup> - الدكتور محمد حسن علاوي، جلال سعد، " علم النفس التربوي الرياضي "، دار المعارف، مصر، الطبعة السادسة، ص: 181.



أما " أحمد عزت راجع " يعرف الدافع على أنه: " حالة داخلية جسمية أو نفسية تثير السلوك في ظروف معينة وتواصله حتى ينتهي إلى غاية معينة " (1).

كما يعرف الدافع بأنه: " عامل إنفعالي حركي فطري أو مكتسب، شعوري أولاً شعوري يثير نشاط الفرد للأداء والإنجاز أو تحقيق غاية، وينشأ داخل الفرد كنتيجة لخبرته في الحياة، وقد يكون الدافع ذاتياً حينما تكون مظاهر النشاط التي يحدثها مقصودة في ذاتها، وقد يكون عرضياً ومظاهر النشاط الأصلية فيه لا تقصد لذاتها، بل واسطة أو وسيلة لشيء آخر " (2).

ويعرف الدافع أيضاً بأنه: " عملية نفسية عضوية تفترض قيامها لدى الكائن، لتحليل السلوك الصادر عنه في لحظة ما، وهو حالة اختلال بلا إوازن النفسي العضوي لدى الكائن تحدد سلوكه تحديداً جزئياً من حيث وجهته وشدته، ويمكن النظر إليه كمتغير متوسط بين منبهات أو مواقف سابقة عليه " (3).

كما عرفت الدوافع بأنها عبارة عن " الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهة تيسر السلوك الإنساني نحو هدف معين، وكذلك يمكن النظر إليها على أنها نتاج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد، تثير حماسة وإصراره وإندفاعه للقيام بعمل معين " (4).

وبأنها: " العملية التي تتضمن الشدة والإصرار في الجهد باتجاه تحقيق الهدف " (5).

أيضاً عرفت بأنها: " محركات داخلية للسلوك الإنساني وتتبع من الذات الإنساني لتحقيق إشباع حاجات معينة، والتي غالباً ما تدعوها إلى الأداء أو الإنجاز المعين " (6).

1 - الدكتور راجع أحمد عزت، " أصول علم النفس "، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 1979، ص: 115.

2 - الدكتور بدوي أحمد زكي، " معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي، فرنسي، عربي "، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص: 175.

3 - الدكتور إبراهيم مذكور، " معجم العلوم الاجتماعية "، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1975، ص: 259.

4 - الدكتور شاويش مصطفى نجيب، " إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد "، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص: 44.

5 - الدكتور العطية ماجدة، " سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة "، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص: 112.

6 - الدكتور حمود خضير كاظم، " السلوك التنظيمي "، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص: 636.

ويلاحظ وجود خلط بين مفهوم الدافع ومفاهيم أخرى كالحافز، الباعث، والحاجة فكل من الحافز والدافع يشتركان في الأثر الذي يخلفانه على السلوك فالمنبهات الخارجية - الحوافز - لا تستطيع لوحدها أن تثير السلوك إذا لم تتجاوب مع عوامل داخلية- الدوافع- فمثلا رؤية الطعام لا تثير الشهية في الشبعان بل قد تثير النفور لديه، كما أن المنبهات الخارجية لا تكفي وحدها لتفسير السلوك أو التنبؤ به لأن نفس المنبهات قد تثير فرد بعينه تارة وقد لا تثيره تارة أخرى، كما أنها تثير إستجابات مختلفة في أشخاص مختلفين (1).

كما يستعمل الكثير من الباحثين مصطلحا الحافز والدافع للتعبير عن ظاهرة الدافعية وهي عبارة عن عوامل داخلية وخارجية تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي إختل. وحول الفرق بين المصطلحين يرى " إبراهيم الغمري " بأن الدافع حاجة يسعى الإنسان لإشباعها بينما الحافز هو الوسيلة التي يمكن بها إشباع هذه الحاجة (2)، يلاحظ بأن هذا التعريف يرجع الفرق بين المفهومين كون الحافز هو الوسيلة التي من خلالها يتم إشباع الدافع.

كما يضيف كاتب آخر فرقا جديدا بإعتبار الدوافع مسببات داخلية للسلوك تتضمن قيام فرد ما بعمل معين وهي بالتالي تختلف عن الحوافز التي تعبر عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه لعمله (3). فالفرق إذن يكمن في مصدر القوى (الداخل، الخارج) فالحوافز تصدر من عوامل خارجية بينما الدوافع تصدر من داخل، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

#### - الحاجة:

الحاجة هي " ما يحتاج إليه كائننا ما كان " (4).

1 - الدكتور محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي، مرجع سابق، ص: 93.

2 - الدكتور إبراهيم الغمري، " السلوك الإنساني والإدارة الحديثة "، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون تاريخ نشر، ص: 31.

3 - الدكتور جمال الدين لعويسات، " السلوك التنظيمي والتطوير الإداري "، دار هومة للطبع والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2002، ص: 12.

4 - الدكتور الباشا محمد، " معجم عربي حديث الكافي "، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1992، ص: 350.

وتعرف بأنها: " كل ما يتطلبه الإنسان لسد ما هو ضروري من رغبات أو لتوفير ما هو مفيد لتطوره ونموه، وبعبارة أخرى هي الدافع الطبيعي أو الميل الطفري الذي يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما، داخلية كانت أو خارجية، شعورية أو لا شعورية " (1).

كما أن الحاجة هي شعور بالنقص أو العوز بالنسبة لشيء معين يؤدي إلى توتر وعدم إتران داخلي حتى يتم إشباع هذه الحاجة، كما تمثل الرغبات الطبيعية التي يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها بما يضمن له التوازن النفسي والإنتظام في الحياة وعدم إشباع إحدى هذه الحاجات يؤدي إلى إصابة الفرد بالقلق وعدم الشعور بالسعادة (2).

وتوصف الحاجة في بعض الأحيان بأنها حالة عجز أو عدم إتران وقد تكون فسيولوجية (3) مثل الحاجة إلى الدفاع أو نفسية (4) كالحاجة إلى الإنجاز.

أما فخري الدباغ فيشير إلى الحاجات على أنها " نقص شيء معين عند الفرد يؤدي إشباعها إلى استعادة توازنه وتوافقه وسلوكه العادي، والحاجة هي بناء فرضي لا نراه أو نلمسه لكن نستدل على وجوده من السلوك" (5). وفيما يتعلق بحاجات العامل فهي متنوعة ومن الممكن أن تشمل عددا لا متناهيا من الحاجات تنتج من المحيط السيكولوجي الذي يعيش فيه الفرد فالمعروف أن الإنسان في حاجة إلى الطعام، المأوى، القبول الاجتماعي، التعبير عن الذات، الإلتناء إلى الجماعة..إلخ (6).

ومن أبرز حاجات الفرد ودوافعه في المجال المهني ما يلي:

- الحاجة إلى التوافق نفسيا واجتماعيا والشعور بالثقة في النفس والتقدير والقبول.

- الحاجة إلى ضمان حياة كريمة ماديا ومعنويا.

1 - الدكتور بدوي أحمد زكي، مرجع سابق، ص: 282.

2 - الدكتور كامل محمد محمد عويضة، "علم النفس الصناعي"، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1996، ص: 84.

3 - الدكتور زيدان محمد مصطفى، "نظريات التعلم وتطبيقاتها التربوية"، دار الشروق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص: 51.

4 - الدكتور زيدان محمد مصطفى، نفس المرجع، ص: 57.

5 - الدكتور الدباغ فخري، "مقدمة في علم النفس"، وزارة التعليم العالي، جامعة الموصل، العراق، الطبعة الأولى، 1982، ص: 169.

6 - الدكتور عبد الرحمان محمد عيسوي، "علم النفس والإنتاج"، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 34.

- الحاجة للعمل في ظروف بيئية تتسجم مع إنسانية الفرد.
  - الحاجة للأمن وخاصة فيما يتعلق بمستقبل المهنة والشعور بالانتماء للمؤسسة.
  - الحاجة إلى فهم أهداف المؤسسة وإستيعابها وفهم دور الفرد فيها.
  - الحاجة إلى تحقيق النمو الوظيفي والترقي.
  - الحاجة إلى التعبير عن الرأي والتظلم (1).
- أما العلاقة بين الحاجة والدافع يلاحظ أن هذا الأخير يعرف أحيانا بأنه " حاجة يسعى الإنسان لإشباعها ويشعر بأهميتها " (2)، ويلاحظ هنا استخدام مصطلح حاجة للدلالة على الدافع وهي حالة من النقص تقترح بنوع من الضيق والقلق والتوتر لا تلبث أن تزول متى قضيت وزال هذا النقص فإذا ما أثرت على توازن الفرد وأدت إلى تغير سلوكه أصبحت دافعا، فالدافع إذا حالة داخلية ناتجة عن الحاجة (3).
- كما تبين مراحل عملية الدافعية بأن الحاجة تشكل المنطق للعملية بأكملها، ولهذا تحتل هذه الحاجات أهمية خاصة لأن بدون حاجات لن يكون هناك إندفاع وسلوك، لذلك أحيانا نشير إلى عملية الدافعية بأكملها بالحاجات، أي أن تستخدم مصطلحي الحاجات والدافعية كما لو كان مترادفين، يعتمد الحفز الإنساني على وجود حاجات، فالأفراد لهم حاجات مختلفة سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية (4).
- **الباعث:**

يطلق إصطلاح الباعث على بعض المواقف التي تنشط الدافع وترضيه في آن واحد كروية الطعام أو مكافأة أو منافسة أو إرتفاع في الأجر، أو غير ذلك مما يطمح الفرد إلى

1 - الدكتور بديع محمود القاسم، "علم النفس"، مرجع سابق، ص: 44.

2 - الدكتور إبراهيم الغمري، "السلوك الإنساني والإدارة الحديثة"، مرجع سابق، ص: 31.

3 - الدكتور حمود السيد أبو النيل، "علم النفس الإجتماعي: دراسات عربية وعالمية"، دار النهضة العربية، الجزء الأول، الطبعة الرابعة، بيروت، لبنان 1985، ص: 42.

4 - الدكتور العميان محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص: 279.

الظفر به <sup>(1)</sup>، ويطلق أيضا على المعايير والقوانين والزواجر الاجتماعية التي تحمل الفرد على تعديل سلوكه وتكييفه وفقا لمطالب المجتمع، وبالتالي مصلحة الفرد.

والباعث هو " قوة داخلية تدفع الفرد للقيام بنشاط يخفض من إحساسه بالتوتر أو إنعدام التوافق، وقد تنتج التوترات عند عدم التوازن الفسيولوجي، أو عن الحاجات التي اكتسبها الفرد من المجتمع. ويدفع الباعث الفرد نحو نشاط معين، ولا يدفعه نحو هدف محدد، ويفضل معظم علماء الاجتماع الآن استخدام كلمة الحاجة في هذا السياق أيضا <sup>(2)</sup>.

ويطلق الفقهاء المصريون لفظ " الباعث " في مقال اللفظ الفرنسي الشائع " **Le Mobile** " وفي معجم آخر الباعث هو فاعل السبب، في القانون: الغاية الخاصة التي يفسر بها عمل جائز أو غير جائز <sup>(3)</sup>.

أما في المجال الرياضي الباعث يشير إلى " ظواهر نفسية ذاتية أو سلوكية تحدد بعوامل خارجية تعمل كظرف يحث الفعل " <sup>(4)</sup>. أما بالنسبة للفرق بين الباعث والدافع فإن الأول موقف خارجي مادي أو إجتماعي يستجيب له الدافع، فالطعام باعث يستجيب له دافع الجو بمعنى أن الباعث موقف يثير الدافع ويرضيه كما أن الدافع يختلف في المعنى عن الباعث فهذا الأخير يعني يبعث أو يثير الفرد لأداء سلوك ما بينما الأول يرغمه على أداء هذا السلوك فهما إذا يختلفان في قوة التأثير على سلوك الفرد <sup>(5)</sup>.

### 3-5-2- أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز من أحد أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة حيث تكمن أهميتها في ما يلي:

<sup>1</sup> - الدكتور الشافعي إبراهيم محمد، " الفكر النفسي وتوجيهه للعمل التربوي "، مكتبة النهضة المصرية، مصر، الطبعة الأولى، 1969، ص: 188.

<sup>2</sup> - الدكتور عاطف غيث محمد، " قاموس علم الاجتماع "، جامعة الإسكندرية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979، ص: 141.

<sup>3</sup> - الدكتور الباشا محمد، مرجع سابق، ص: 198.

<sup>4</sup> - الدكتور قاسم حسن حسين، " علم النفس الرياضي مبادئه وتطبيقاته في مجال التطبيق "، مطابع التعليم العالي، جامعة بغداد، العراق، 1990، ص: 129.

<sup>5</sup> - الدكتور محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي، مرجع سابق، ص: 94.

- 1- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
- 2- زيادة مداخيل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- 3- تخفيض تكلفة العمل بالمنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.
- 4- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغياب، ودوران العمل السلبي، وإنخفاض المعنويات، والصراعات، مما يؤدي إلى خلق إستقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية، ووضوح وإستقرار أهدافها على المدى القصيرة الطويلة.
- 5- يمكن للحوافز أن تقود إلى تطوير سلوك العمل في المنظمة وإستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
- 6- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية، وخاصة تلك التي تحتم زيادة قدرة المنظمات على إجتذاب وإنتقاء المهارات اللازمة وحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم.
- 7- تزداد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثير مباشر على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار، فزيادة التنظيمات العالمية والتشريعات الحكومية دفع المنظمات إلى إستخدام الحوافز وسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات.
- 8- زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها جعلها في بعض الأحيان مضطرة إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى للعمل.
- 9- تشير الكثير من الدراسات أن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية الأفراد العاملين في المنظمة وضمان درجة إستقرارهم فيها<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> - الدكتور الهيتي، خالد عبد الرحيم، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص: 225.

- 10- كيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة إبتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- 11- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور، والمنافع والخدمات والترقيات.... وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
- 12- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>.
- 13- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له إنعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد، وتعزيز إنتماءاتهم وعلاقاتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم وزملائهم
- 14- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة إحتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها وتعزيز التماسق بينهما، بما ينسجم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها، وقدراتها على تلبية مطالب العالمين وأهدافهم.
- 15- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحرك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- 16- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- 17- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن إزدهار المنظمة ويفوقها<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - الدكتور بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 143.

<sup>2</sup> - الدكتور عساف عبد المعطي محمد، "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص: 86.

### 3-5-3- نظريات الحوافز:

شغل موضوع تحفيز الأفراد وانعكاسه على أداء العمل بال الكثيرين من الباحثين منذ بدء العمل في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الحقبة الزمنية تطورت مجالات البحوث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، وفي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار عن ترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتقاء بمستوى أدائه، ومع بداية القرن العشرين بدأت تتبلور تلك الأفكار بصورة أكثر تحديداً أو وضوحاً في صورة نظريات الحوافز، ونظراً لما تحمله هذه النظريات من أهمية للفكر الإداري فإننا سنقوم بإستعراض أبرز هذه النظريات:

### 3-6- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر " فريدريك تايلور " الأب الروحي لحركة الإدارة العلمية التي كانت تهدف إلى التعرف على أفضل الطرق التي يؤدي بها العاملون وظائفهم " **The One Best Way** " وقد لخص تايلور خبراته في كتابه المتميز " **الإدارة العلمية Scientific Managment** " الذي أوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان أقصى رفاهية لأصحاب العمل وكذا أقصى رفاهية للعاملين أي تحقيق مصلحة الطرفين معا وبغض النظر عن إهتمام حركة الإدارة العلمية بمحاولة رفع كفاءة أداء العمل اليدوي فقد كانت متفردة في عصرها بالتركيز على دور العاملين كأفراد، فقدمت فكرتين حديثتين في ذلك الوقت الأولى في ضرورة العناية بإختيار الأفراد، إعدادهم وتدريبهم على الأعمال التي سيؤدونها، أما الفكرة الثانية فهي اعتقاد " تايلور " أن زيادة أجر العاملين يزيد من دافعيتهم للعمل ومن ثم إنتاجيتهم<sup>(1)</sup>.

وبالتالي يمكن التأثير على سلوكهم من خلال استعمال الحوافز الاقتصادية المتمثلة في الأجور والمزايا المادية الأخرى فعمد إلى وضع نظام للأجور التشجيعية بمعنى الإنتاج

<sup>1</sup> - الدكتور جيرالد جرينبرج، روبرت براون، " إدارة السلوك في المنظمات "، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة السابعة، 2004، ص: 29.



الأعلى يقابله الأجر الأعلى ومن هنا فإنه يمكن حفز كل العمال بإعطائهم فرصة مناسبة للحصول على الحافز النقدي<sup>(1)</sup>. وقد بنى فريدريك تايلور نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضيتين أساسيين هما:

1- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

2- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج<sup>(2)</sup>.

إلا أن تايلور قوبل بهجوم تركز على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة إلى جانبه إهمالها للعنصر البشري<sup>(3)</sup>. هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

ولكن ما يعاب في هذه النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل فقط من أجل الدخل، على الرغم من أهميته، وإنه لا يستجيب دائما لمبلغه، وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي، فهو لا يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه، وقد يقوم بعمل غير ما تريد الإدارة<sup>(4)</sup>.

### 3-6-1- نظرية العلاقات الإنسانية:

وضع " إلتون مايو Elton Mayo " نظرية العلاقات الإنسانية على ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسات التي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك بمصانع الهاروثرون في الولايات المتحدة الأمريكية والتي دامت خمس سنوات تقريبا " 1932-1927 "

1 - الدكتور نبيل رسلان، " الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة والقطاع العام "، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1978، ص: 19.

2 - الدكتور فهمي منصور، " إدارة القوى البشرية "، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة، 1982، ص: 326.

3 - الدكتور صلاح الدين عبد الباقي، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 24.

4 - الدكتور سعاد نائف برونوطي، " الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص ص: 411-412.

وقد ظهرت كرد فعل عكسي تجاه أفكار ومفاهيم نظرية الإدارة العلمية التي تزعمها

" فردريك تايلور " ويمكن تلخيص أهم نتائج تجارب " إلتون مايو " على النحو التالي:

- وجود علاقة مباشرة بين الروح المعنوية وإنتاجية الفرد إذ كلما كانت الأولى مرتفعة

كانت الثانية كذلك.

- التخصص الزائد في العمل يصيب الفرد بالملل والسأم نتيجة أدائه لعمل بسيط

ومنمط لساعات طويلة.

- وجود حاجات ذات طبيعة معنوية مختلف عن حاجة الأجر يرغب العامل

في إشباعها مثل الحاجة إلى إثبات الذات، الاحترام، المشاركة في اتخاذ القرارات.

- للحوافز المعنوية تأثير قوي في زيادة إنتاجية الإنسان في العمل وهي لا تقل أهمية

عن الحوافز الاقتصادية (1).

- لا تعتبر القدرة الجسدية للعامل المحدد الرئيسي للإنتاج، بل هناك محددات

إجتماعية تتمثل في إرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل، خلفيته الاجتماعية وروحه

المعنوية.

- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وعلى سلوك أعضائها

منفردين ومجتمعين.

- التنظيم ماهو إلا العلاقات الإنسانية التي تربط بين العاملين، أكثر منه هياكل

جامدة تتمثل في الوحدات والأقسام المختلفة.

باختصار فإن نظرية " مايو " تؤكد على أن السلوك الإنساني هو محصلة عوامل

نفسية، إجتماعية ومادية معقدة وليس إستجابة ميكانيكية للحوافز المادية فقط ومن هنا يجب

النظر للعامل باعتباره كائنا إجتماعيا (2).

<sup>1</sup> - الدكتور عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 271.

<sup>2</sup> - الدكتور محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي "، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

### 3-6-2- نظرية سلم الحاجات لماسلو:

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي تناولتها معظم كتب على النفس، طورها " أبراهام ماسلو " في الأربعينات من هذا القرن، مشيراً إلى أن الحاجات الإنسانية يمكن ترتيبها في سلم هرمي حسب الأهمية في خمس مجموعات على النحو التالي:

أ- **الحاجات الفسيولوجية** : وتمثل الحاجات الأساسية لحياة الإنسان للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء، والماء، والمأكل، والمأوى... إلخ، والحاجات الفسيولوجية هي أشد الحاجات إن لم تكن مشبعة، وتمثل هذه الحاجات بداية القاعدة في السلم الهرمي، وفي المجال التنظيمي تأخذ شكل الراتب الذي يكفل الحاجات الأساسية (1).

ب- **حاجات الأمن والحماية**: وتمثل حاجات الأمن المادية، والأمن النفسي، وتشمل حماية الإنسان وممتلكاته، وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي، وضمان بيئة آمنة، وفي البيئة التنظيمية تتمثل في العلاقات الوظيفية مع المستويات المختلفة، والأمن النفسي (2).

ج- **الحاجة الاجتماعية**: عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان تبرز حينئذ الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة على سلوك الإنسان وتزداد أميتها كدافع على هذا السلوك، وتتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين آخرين وإقامة علاقات يحيطها الحب والود كما تمتد هذه الحاجات في العمل إلى محاولة كسب الفرد المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي الذي يحصل عليه أو من خلال الهيمنة والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها، كما أن سيادة روح معنوية طيبة، أنماط قياد وإشراف حسنة، أنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات يمكنها جميعاً أن تؤثر على إشباع هذا النوع من الحاجات (3).

<sup>1</sup> - الدكتور شوايش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر ولتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 1996، ص ص: 53-52.

<sup>2</sup> - الدكتور العميان محمود سليمان، مرجع سابق، ص: 282.

<sup>3</sup> - الدكتور أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، الطبعة السابعة، 2003، ص ص: 147-146.

د- **حاجات التقدير والإحترام:** وتشمل تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة، والاستقلالية، والقوة، والثقة بالنفس، والتقدير والاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات عن طريق الآخرين، ومن بين العوامل التنظيمية التي ربما تقابل الحاجة للإحترام والتقدير نجد توافر الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام هامة ومميزة تجعله يشعر بالانجاز وتحمل المسؤولية، ومن بين العوامل التنظيمية أيضا التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة (1).

هـ- **حاجات تحقيق الذات:** وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد من طاقاته في تحقيق أهدافه، وهذه الحاجات تأتي في المستوى الأعلى من الحاجات الإنسانية وذلك حسب سلم ماسلو (2). يمكن إشباع هذه الحاجات في العمل بتشجيع المؤسسة للاختراع والابتكار، إسناد مهام تمكن الافراد من الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعدهم على استغلال مهارتهم (3).

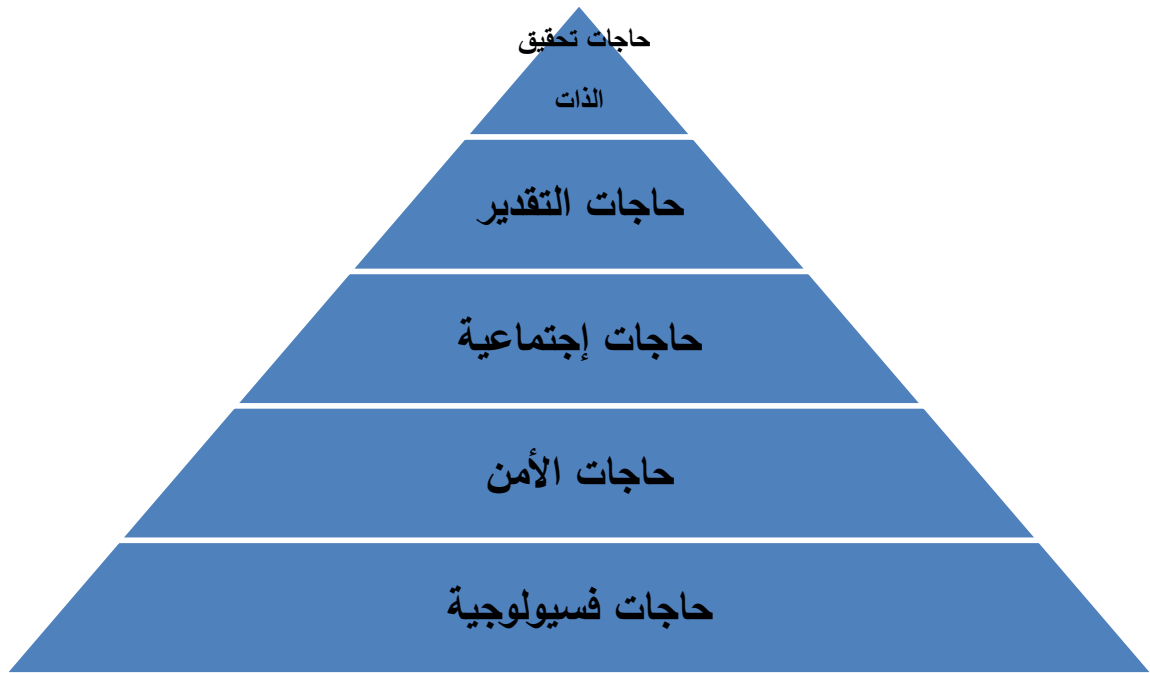
تدرج هذه الحاجات في هرم يعكس مدى أهميتها وإلحاحها فبدأ بالحاجات الفسيولوجية وتنتقل إلى أعلى عبر حاجات الأمان، الحاجات الإجتماعية، حاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات، وهذا ما يوضحه الشكل رقم 01:

<sup>1</sup> - الدكتور سامر جعدة، " السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة "، دار أسمة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 105.

<sup>2</sup> - الدكتور محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة "، دار الشروق للنشر ولتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2000، ص: 160.

<sup>3</sup> - الدكتور عبد الفتاح بوخمخ، " مفهوم الدافعية في مختلف نظريات التنظيم "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 15 جوان 2001، ص: 140.

### الشكل رقم 14: هرم ماسلو للحاجات



**Source : Jean M.P : « Ressources Humaines et gestion du Personnel »** Librairie Vuibert, Pris, 2<sup>eme</sup> , Edition ; 1998, P : 146.

وأوضح " ماسلو " بأن المغزى وراء الترتيب الهرمي أن الإنسان في سلوكه نحو إشباع حاجاته المختلفة يسلك مسلكا تدريجيا حيث يبدأ بضرورة البحث عن إشباع حاجاته الفسيولوجية أولا فلا ينتقل إلى المستوى الثاني " الحاجة إلى الأمان " إلا إذا أشبع حاجات المستوى الأول، كما أنه لا ينتقل إلى البحث عن إشباع حاجات المستوى الثالث " الحاجات الاجتماعية " إلا إذا شعر بإشباع حاجات المستوى الثاني وهكذا إلى أن يتم جميع الحاجات<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - الدكتور إبراهيم السيد جاد الله، " الحوافز وعلاقتها بإدارة شؤون العاملين "، مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الأول، يوليو 1981، ص: 36.

كما أضاف " لاولر " حاجة جديدة لحاجات ماسلو تمثلت في الحاجة إلى الاستقلالية والحرية في العمل وفق هذا التسلسل وهو " الحاجة للبقاء، حاجة الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجة الاستقلال والحرية، حاجات تحقيق الذات " (1).

ولقد دعمت نتائج البحوث عملية التفرقة بين حاجات النقص والقصور " الفسيولوجية، الأمن، الإجتماعية " أي عدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى عدم نمو الفرد بشكل صحي بدنيا ونفسيا، وحاجات النمو " التقدير، تأكيد الذات " وإشباعها يساعد في نمو الفرد وبلوغه مستوى نسبي من الكمال، ولقد وجهت بعض الانتقادات والتحفظات لنظرية ماسلو، فقد أظهرت البحوث أنه ليس بإستطاعة كل الناس إشباع الحاجات في العمل، أما بالنسبة لفرضية التدرج الهرمي في إشباع الحاجات فقد فشل العديد من الباحثين في إثبات وجود خمس أنواع للحاجات فقط أو أنها تتشط وفقا للتدرج الذي أشار إليه ماسلو، ويختلف الأفراد فيصور إشباع حاجتهم وفي القدر الذي يكفي لاش باعها وفي الأوزان أو القيم التي يعطونها لها، وبمرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لحاجتهم (2).

كما تشير بعض الدراسات إلى أن الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب إصطناعي إذ أن جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق ماسلو والاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والاختلافات الثقافية (3).

---

<sup>1</sup> - Sheila . C, « **Job Satisfaction : the concept and its measurment** » Advistory Conciliation and Arbiration Service, Michigan, 1973, P : 04.

<sup>2</sup> - الدكتور حريم حسين، " السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 113.

<sup>3</sup> - الدكتور سامر جلدة، مرجع سابق، ص ص: 107-108.

### 3-6-3- نظرية ألدرفر للوجود، الارتباط، والنمو:

نظرية كليتون ألدرفر **Alder Fer** هي إمتداد لنظرية ماسلو من حيث تقييمه للحاجات الإنسانية، وقد قسم ألدرفر الحاجات الإنسانية للفرد إلى ثلاثة مجموعات أساسية تتشابه في المضمون مع الحاجات الخمس لماسلو، وهذه الحاجات هي:

#### 1- حاجات الوجود:

وهذه الحاجات تمثل الحاجات الفسيولوجية في هرم ماسلو بالإضافة إلى جزء من الحاجة إلى الأمان والتي يمكن إشباعها من خلال ظروف مادية وليس من خلال علاقات شخصية، وهكذا فإن الحاجات الخاصة بوجود الفرد تتمثل في الطعام، الشراب، الملابس، والنوم، والأجور، وظروف العمل المادية.

#### 2- حاجات الارتباط:

وتتمثل في تلك الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة وبتبادل الأفكار، والمشاعر مع الآخرين، وهي تقابل في هرم ماسلو حاجات الانتماء وبعض حاجات التقدير والاحترام والمتمثلة في ردود أفعال الآخرين. ولقد أكد ألدرفر أن حاجات الارتباط يتم إشباعها بواسطة التفاعل الصادق والمفتوح<sup>(1)</sup>.

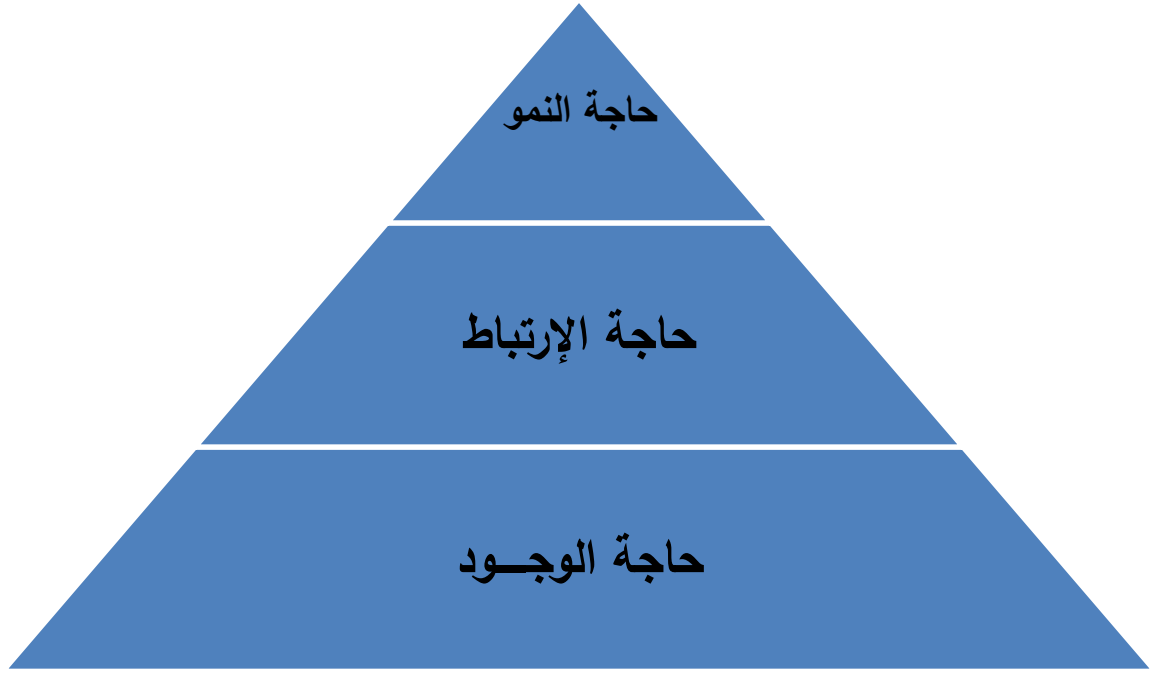
#### 3- حاجات النمو:

والتي أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد ونموه<sup>(2)</sup>.  
وحاجات النمو يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي<sup>(3)</sup> والشكل رقم 02 يوضع هرم الحاجات عند ألدرفر.

<sup>1</sup> - الدكتور سامر جلدة، نفس المرجع، ص: 117.

<sup>2</sup> - الدكتور سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص: 363.

<sup>3</sup> - الدكتور بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص: 166.



**الشكل رقم 15: هرم الحاجات عند ألدرفر**

المصدر: سامر جلدة، " السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة "، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 118.

بالإضافة إلى الاختلاف في عدد الحاجات، فإن هرم ماسلو يتبع تطورا ثابتا للحاجات على شكل تدرج، أما نظرية ألدرفر فإنها لا تفترض وجود سلم ثابت، حيث يجب إشباع حاجات دنيا بشكل معقول قبل التحرك باتجاه إشباع حاجات أعلى، إذ يتمكن الشخص مثلا من السعي إلى تحقيق النمو بالرغم من عدم إشباع حاجات الوجود والارتباط، هذا بالإضافة إلى الأصناف الثلاثة من الحاجات قد تكون فاعلة في نفس الوقت، كما تتضمن نظرية ألدرفر بعد الاحباط والارتداد، حيث يلاحظ أن ماسلو يفترض أن الفرد سوف يبقى ساعيا لإشباع حاجة معينة حتى يتم إشباعها، أما نظرية ألدرفر فإنها تناقض ذلك حيث تشير إلى إحباط الحاجات العليا<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - الدكتور العطية ماجدة، مرجع سابق، ص: 118.



وإستنادا إلى مداخل **ألدرفر** فإن عملية التحفيز يجب أن تكون عملية متكاملة من حيث المحتوى وتتعامل مع جميع الحاجات الإنسانية بنفس الأهمية (1). وتتوافق نظرية **ألدرفر** بشكل أكبر مع معرفتان بالاختلافات الفردية بين الناس، حيث أن المتغيرات مثل: التعليم، والخلفية العائلية، والبيئة الثقافية، كلها عوامل من الممكن أن تغير من درجة الأهمية، أو القوة العاطفية لمجموعة من الحاجات لشخص معين، وتشير الدراسات إلى أن ترتيب الحاجات بالنسبة للأفراد يختلف باختلاف الثقافات، وذلك مما يتوافق ونظرية **ألدرفر**، وقد عززت العديد من الدراسات نظرية **ألدرفر** (2).

### 3-6-4- نظرية الحاجة إلى الإنجاز:

ركز العالم " **دافيد ماكلياند** " في دراسته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الانجاز، وتأثير ذلك السلوك الإنساني، واستخدام هذا المصطلح " **الإنجاز** " بمعنى الحاجة والدافع معا، وقد طور هو وزملاؤه مقياسا لقياس قوة الحاجة ومن ثم درسوا العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة والظروف التي عززت وزادت من قوة الحاجات، ونتائج الحاجات في منظمات الأعمال (3).

ونتيجة الأبحاث التطبيقية المتعددة التي أجراها " **ماكلياند** " فقد توصل بأن ثمة حاجات ثلاثة لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات، وهذه الحاجات هي:  
**1- الحاجة إلى الإنجاز:** وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدا، وأن يحقق إنجازات معينة وأن يتفق وفقا لمعايير معينة.

**2- الحاجة إلى القوة:** وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان سلطة ويؤثر من خلالها في الآخرين، وأن يجعلهم يسلكون بطريقة معينة وما يريد.

1 - الدكتور بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص: 167.

2 - الدكتور العطية ماجدة، مرجع سابق، ص: 119.

3 - الدكتور حريم حسين، مرجع سابق، ص: 118.

### 3- الحاجة إلى الصداقة الانتماء: إذ أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء

يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من أشخاص آخرين، ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها، ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات إجتماعية مع الآخرين (1).

ويرى " ماكلياند " في نظريته أن كل فرد يتأثر من وقت لآخر بحاجة واحدة من بين تلك الحاجات، وإن قوة تأثير هذه الحاجات تختلف باختلاف الظروف الذي يعيشه الفرد، وإن الفرد قد يكون ميالا وبشكل واضح نحو إشباع حاجة القوة على سبيل المثال أكثر من توجهه نحو إشباع الحاجة للإنجاز أو الحاجة للانتماء (2).

ويرى ماكلياند بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية، يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية الشخصية في حل المشكلات، ويملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة، ويحتاجون تغذية مرتدة مستمرة ودقيقة، وإشباع الحاجات دور لتحفيز العاملين، حيث تتجه إدارة مديرية الموارد البشرية في المنظمات لخلق الواقعية والدافعية لدى العاملين وتوليد وتحريك عملية التحفيز بإتباع ما يلي: " قيادة الأشخاص مع الأخذ بعين الاعتبار تعقد شخصية كل فرد، وإشباع الحاجات العضوية عبر زيادة الأجر، وإشباع حاجات التقدير بين العاملين وتحميلهم المسؤولية.

وأخيرا إشباع حاجات الانجاز عبر توفير مناخ الانجاز وتشجيعه وتقديره (3).

إستنادا إلى هذه النظرية فإن عملية التحفيز يمكن أن تنجح إذا مكنت الفرد من وضع أهدافه بشكل معقول، ومنحته العمل الذي يتضمن مسؤولية مباشرة، ودعمت بمعلومات من نتائج أدائه الجيد أو السيئ (4).

1 - الدكتور مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 59-60.

2 - الدكتور المهون موسى توفيق، و الجزراوي إبراهيم محمد علي، " تحليل السلوك التنظيمي - سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور"، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1995، ص: 301.

3 - الدكتور مرعي محمد مرعي، " دليل التحفيز في المؤسسات والإدارات"، دار الرضا للنشر، سلسلة للمعلومات، العدد 65، الطبعة الأولى، 2000، ص: 21.

4 - الدكتور بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص: 164.

### 3-6-5- نظرية X و Y ل: دوغلاس مالك جريجور: 1906-1964:

وصاحب هذه النظريتان هو دوغلاس ماك جريجور Douglas Mc Gregor الذي قدم نظريتان تأتيان على النقيض من بعضهما، حيث يرى في نظرية (X) أن الأفراد يكرهون العمل ويتجنبونه، في حين أن نظرية (Y) ترى عكس ذلك، وأن الأفراد يعتبرون العمل جزءاً لا يتجزأ من حياتهم<sup>(1)</sup>.

إنطلق ماك جريجور في نظريته من فكرة مفادها أن كل قرار أو فعل إداري توجد وراءه مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، حيث تتعامل المؤسسة مع عاملها على أساس ما تعتقده موجوداً فيهم من خصائص إنسانية، وهو يصنف هذه الافتراضات إلى مجموعتين متميزتين يسمى الأولى نظرية (X) والثانية نظرية (Y)<sup>(2)</sup>.

**نظرية (X):** تصف النظرية التقليدية المتشائمة للعامل وذلك نتيجة لافتراضاتها عن حقيقة النفس البشرية التي تتميز بـ:

- الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
- يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة ضرورية، فلا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
- الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

<sup>1</sup> - الدكتور سامر جلدة، مرجع سابق، ص: 108.

<sup>2</sup> - الدكتور محمد علي عبد الوهاب، "إدارة الأفراد: منهج تحليلي"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، الجزء الأول، الطبعة الثانية، 1975، ص: 130.

**نظرية (Y):** تمثل النظرة الحديثة المتفائلة وهي على عكس نظرية (X)، وتفترض:

- العمل وبذل الجهد أمر طبيعي في الإنسان.
- الإنسان لديه قدر من الانضباط والدافع للإنجاز.
- يمكن دفع الإنسان من خلال المشاركة العلاقات الإنسانية.
- الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية (1).
- يعمل الإنسان أملا في الحصول على المكافأة لا خوفا من العقاب (2).

يظهر أثر هذين النوعين من الافتراضات حول الطريقة التي تعامل بها المؤسسة عاملها، فالإدارة التقليدية التي تؤمن بالنظرة المتشائمة عن الطبيعة البشرية ذهبت إلى الضغط والشدة والرسمية في إلقاء الأوامر وفي إحكام الرقابة على مجهودات العاملين فاستعملت في ذلك الأجور فرفعتها إن زاد العاملون مجهوداتهم وخففتها إذا قلل هؤلاء إنتاجهم، كما استعملت التهديد بالعقاب والحرمان من الأجر أو الوظيفة، وهذا ما يعرف بسياسة العصا والجزرة " **Carrot and Stick** " و يرى " ماك جريجور " أن المؤسسة بهذه الطريقة لا تجني إلا عدااء العاملين وسلبيتهم لذلك يؤكد على ضرورة تفهمها لهم من الزاوية المتفائلة - **نظرية Y** - وأن تحسين المؤسسة قيادتهم بطريقة تساعد على إظهار ملكات الخلق والإبداع ومقابلة دوافعهم الاجتماعية عن طريق المشاركة الإدارية التي يتم بها توحدي جهود العاملين والمؤسسة وتكامل مصالحهم بحيث يحقق العاملون أهدافهم من خلال أهداف المؤسسة (3).

1 - الدكتور محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، مرجع سابق، ص: 37.

2 - الدكتور مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 51.

3 - الدكتور حمد علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 131.

### 3-6-6- نظرية التوقع لفروم:

طور هذه النظرية " فيكتور فروم Victor Vroom " عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

**التوقع الأول:** أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

**التوقع الثاني:** أن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق الرضا له.

هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته، ل هذا فإن حفز للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة رغبة الفرد} \times \text{التوقع} \quad (1)$$

ويبين فيكتور فروم في نظريته أن الدافعية لدى الفرد تحصل نتيجة ثلاث عناصر هي

1- كمية أو حجم المكافأة التي يتطلع إليها الفرد.

2- تقدير الفرد في احتمال نجاح عمله لو قام بمجهود ما.

3- تقدير الفرد في حصوله على مكافأة مجزية بعد قيامه بالعمل.

أي أن الفرد مبني على تصوراتهِ وتحليلهِ للبدائل المختلفة في أدائه، والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل بديل من تلك البدائل، إذ يسلك الفرد السلوك الذي يتوقع أن يحقق له الفائدة الأكبر ويجنبه الصعوبات، لذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أن إرتفاع الدافع

<sup>1</sup> - الدكتور سامر جلد، مرجع سابق، ص: 115-116.

يعتمد على درجة العلاقة الإيجابية بين الجهود المبذولة من قبله وتوقعه بأن هذا الجهد سيؤدي إلى مخرجات متمثلة بتحسين الأداء، إن هذه المخرجات المتمثلة بالأداء ستؤدي إلى المكافأة المرغوبة من قبل الفرد (1).

### 3-6-7- نظرية العدالة لـ: " أدامس " 1963:

تنص نظرية العدالة لأدامس أن درجة الجهد المبذول من طرف العامل يتوقف على المعاملة التي يتلقاها من المؤسسة وعلى شعوره بعدالة نظام الحوافز المتبع فيها، إذ يميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره ومقارنة الحوافز التي يتلقاها مع ما يتلقاه غيره وفقا لمستوى الأداء (2).

وترتكز هذه النظرية على النقاط الأساسية التالية:

- أن الفرد كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن النفسي الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد من المؤسسة التي يعمل فيها.
  - يتم وضع هذه المقارنة في نسبة بسطها العوائد التي يحصل عليها العامل مثل: الأجر، الترقيّة، المعاملة الحسنة، الشكر، المديح، وغيرها، أما مقامها فهو عبارة عن إسهاماته التي تتكون من مجهودات، أداء، خبرة، كمية عمل...إلخ.
  - يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من خلال مقارنة ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد بما يقدمه أفراد آخريين داخل المؤسسة (مع صلاحية المقارنة).
  - يترتب على شعور الفرد بعدم العدالة تصرفات وسلوكات عديدة تتراوح بين تقليل الجهد المبذول، التفريط في نوعية المنتج، وقد ينتهي به الأمر إلى ترك العمل (3).
- وتتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة، وفقا لأربع خطوات هي:

<sup>1</sup> - الدكتور عباس سهيلة، "إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص: 174.

<sup>2</sup> - الدكتور محمد قاسم القريوني، "السلوك التنظيمي"، مرجع سابق، ص: 49.

<sup>3</sup> - الدكتور أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي"، مرجع سابق، ص: 160-163.

أ.- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مداخلته إلى المؤسسة والناتج التي يحصل عليها من المؤسسة.

ب.- تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين، على أساس مداخلتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها.

ج.- مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.

د.- ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

من خلال هذه الخطوات يتبين لنا أن " أدامس " وصف عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات ونسبة المخرجات، بحيث تمثل المدخلات **Inputs** إسهامات الفرد للمؤسسة مثل: التعليم، الخبرة، الجهد والولاء، أما الناتج **Out Comes** فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل: الأجور، تقدير الآخرين، العلاقات الإجتماعية، والمكافآت المعنوية، ويتأسس تقييم الفرد لمدخلاته ومخرجاته مقارنة بمدخلات ومخرجات الآخرين بالاستناد إلى بيانات موضوعية في جزء منها، كما هو الحال بالنسبة لمرتبته وفي جزئها الآخر على إدراكه، كما هو الحال بالنسبة لمقارنة مستوى تقدير الآخرين. والجدير بالذكر أن ما يقارنه الفرد هو نسبة مدخلات إلى مخرجاته، مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين ويتطلب إدراك العدالة أو الشعور بها، أن تكون الناتج والمدخلات متساوي ولكن تتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية (1).

وتقوم هذه النظرية على إفتراض أنه إذا تعرض فرد ما إلى حافز مادي معين، لا يندفع نحو الحافز حالاً بل يقوم بتقييم مبلغ المكافأة وعدالته (وهذه عملية عقلية)، وهو يحكم على عدالة المبلغ بمقارنة ما سيقدم من جهد مقارنة مع ما سيأخذه، وكذلك مقارنة ما قد تعطيه المنظمة لآخرين لو قاموا بنفس الجهد (2).

<sup>1</sup> - الدكتور علي غربي، "تنمية الموارد البشرية"، منشورات جامعة قسنطينة، 2004، ص ص: 87-88.

<sup>2</sup> - الدكتور سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 369.

وعليه يتبين من هذه النظرية بان المهم في الحوافز، لمجال العمل مثلا، هو ليس المبالغ المادية المفردة فقط، وإنما مجمل النظام والعدالة التي تتسم بها في مكافئة الأفراد المختلفين، والذين هم في مجال المقارنة (1).

كما تبين بأن بعدا مهما لأي نظام حوافز هو التعريف والإعلام به، وضرورة تأكيد الإدارة من أن الأفراد المختلفين يدركونه كنظام عادل (2).

### 3-6-8- نظرية تعزيز السلوك:

من أهم رواد هذه النظرية العالم " سكينر Skinner " حيث يدور محور النظرية حول العلاقة بين المثير والاستجابة بحيث ترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو إستجابة لمثير خارجي، والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر، وعليه فإن فاعلية المثير تتفاوت في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك وحسب التأثير الذي يتركه ذلك التعزيز (3).

ونظرية تعزيز السلوك تقترح على المدير أنه إذا أراد أن يحافظ على سلوك تنظيمي مرغوب فيه عليه أن يؤثر ويتحكم بشكل فعال بنتائج هذا السلوك، وأن التعزيز الايجابي هو أكثر الاستراتيجيات فعالية في عملية المحافظة على السلوك أو تعديله، كما وأن هذه النظرية تقيد المدير في مجال تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، أي أن الأداء العالي الذي تم إثباته وتعزيزه بشكل كاف يؤدي إلى رضا عال والذي بدوره يقوم بالمحافظة على الأداء الجيد (4).

1 - الدكتور سعاد نائف برنوطي، " إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008، ص: 422.

2 - الدكتور سعاد نائف برنوطي، " إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد"، مرجع سابق، ص: 370.

3 - الدكتور العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص: 297.

4 - الدكتور المدهون موسى توفيق، والجزراوي إبراهيم محمد علي، مرجع سابق، ص: 313.



ومن وجهة نظر سكينر فإن المكافآت هي المعززات والتي تهدف إلى إستمرار إثارة السلوك الايجابي عند الأفراد، ولكن ما يعتبر معززا عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر (1). ومن ناحية المنظور الإداري، هناك على الأقل أربعة أنواع للتعزيز تتوافر للمدراء لإجراء تعديل على سلوك العاملين وهي:

أ- **التعزيز الايجابي:** والذي يعتبر وسيلة لتقوية السلوك الإيجابي، حيث يوفر نتيجة مرغوبة عندما يظهر السلوك المرغوب، ومن أمثلة المعززات الايجابية زيادة الأجور، والترقيات، وأوقات الراحة، والعطل الإضافية.

ب- **التعزيز السلبي:** ويستخدمه المدراء لتقوية السلوك المطلوب، تشمل تجنب التعلم السلبي، فبينما يعمل الفرد في حالة التعزيز الايجابي ليكسب المكافأة من المنظمة لقاء أدائه الجديد، يعمل الفرد في حالة التعزيز السلبي ليتفادى النتائج غير المرغوبة للمثير.

ج- **الإخماد:** بينما يستخدم التعزيز الايجابي وتعلم التجنب لتقوية الاستجابات أو السلوك المطلوب من جانب الفرد، ويستخدم الإخماد والتوقف وهو حجب التعزيز الايجابي عن إستجابة أو سلوك كان مقبولا في السابق، وبإستمرار عدم التعزيز لمدة من الزمن، - إطفاء بدون تدخل - ستختفي الاستجابة أو السلوك تلقائيا في النهاية.

د- **العقاب:** يستخدم العقاب لتقليل إحتمال تكرار سلوك أو استجابة غير مرغوبة فيها من جانب الفرد، ومثلما يقوي تعزيز الايجابي سلوكا معيناً، يضعف العقاب ذلك السلوك، إن الهدف من كل أنواع التعزيز هو تعديل سلوك الفرد بحيث يعود بالفائدة للمنظمة، وينتج عن التعزيز إما تكثيف السلوك المرغوب أو إضعاف قوة السلوك غير المطلوب، ويعتمد ذلك على حاجات المنظمة والسلوك الحالي السائد لدى الأفراد فيها (2).

<sup>1</sup> - الدكتور آل علي رضا صاحب أبو حمد والموسوي سنان كاظم، "وظائف الإدارة المعاصرة- نظرة بانورامية عامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 171.

<sup>2</sup> - الدكتور صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص: 154-155.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مثيرات خارجية فقط، وإغفال الإنسان وقيمه وإتجاهاته.....<sup>(1)</sup>.

### 3-6-9- النظرية اليابانية (Z) لـ: وليام أوشي 1982 William Ouchi:

عرض " أوشي " في كتابه " نظرية Z Théorie Z " القيم الثقافية واليابانية وحللها ثم قام بدراسة تأثيرها على الإدارة والتسيير في المؤسسات اليابانية. من خلال هذا التحليل استنتج خصائص تسيير الإدارة في المؤسسات اليابانية وأهمها:

**أولاً: وظيفة مدى الحياة:** وهي عند توظيف الفرد في المؤسسة فإنه يبقى فيها حتى سن التقاعد، أي لا توجد حالات الطرد، إلا في حالات نادرة عند الضرورة. وتتميز هذه الخاصية في أن الفرد يشعر بالأمان باعتبار أنه له وظيفة مدى الحياة، وببذل الجهد المطلوب في المقابل نجد المؤسسة تعمل على تطوير المهن للعامل.

**ثانياً: طرق تقييم الترقية:** نجد في المؤسسات اليابانية، الترقية الأولى للعمال تكون بعد مضي عشر سنوات وبذلك يمر على جميع مختلف مصالح المؤسسة، فإذا أثبت كفاءته يمكن أن توكله إليه مسؤوليات عالية.

**ثالثاً: إحتراف وعمل غير متخصص:** وهو أن الفرد يمر عبر العديد من الوظائف داخل المؤسسة بدلا من أن يخصص في وظيفة واحدة، ونجد هذا ضروري عندما تطرح ضرورة التنسيق بين العديد من الوظائف داخل المؤسسة.

**رابعاً: اتخاذ القرارات:** إن التسيير الياباني يعطي فرصة لاشتراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وبهذا يشعر العمال بالمسؤولية الكبيرة، مما يؤدي بهم إلى تأييد القرارات المتخذة من طرف الجماعة.

**خامساً: القيم الجماعية:** إن العمال في المؤسسات اليابانية لهم شعور جماعي بالمؤسسة لأنهم لا يستعلمون أبدا الحوافز الفردية، بل العلاوات المرتبطة برفع الإنتاجية، وتمنح فقط لجماعة العمل مما يساعد ذلك على تطوير وتسيير المؤسسة اليابانية.

<sup>1</sup> - الدكتور حريم حسين، " السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات "، مرجع سابق، ص : 128.

**سادسا: التكفل الكلي للفرد:** نظرا لأن المؤسسة اليابانية تشكل في بعض الأحيان هيكلًا صارمًا ومتسلطًا، فإنه لا نجد عاملاً يتعارض مع رئيسته المباشر. كما أن العلاقات بين الأفراد تكون ودية إذا كانت الجوانب الاقتصادية والاجتماعية مندمجة كلية مع بعضها (1). هذا ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات، والشعور بالانتماء يحتمل أن يراعوا ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم. كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكثر (2). بعد إستعراض نظريات الحوافز نلاحظ بأنها تعالج كل واحدة منها مجموعة واحدة أو أكثر من المتغيرات، ولا تعتبر أي منها شاملة متكاملة لأنها لا تأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات والروابط فيما بينها، فقد تتحقق في مجموعة عاملين في منظمة معينة، وقد لا تتحقق لمجموعة أخرى تعمل في منظمة أخرى وتواجه مواقف مختلفة، ولكن كل نظرية تضيف شيئاً ما إلى تفسير وشرح الحوافز في العمل وتتضمن أجزاء تكمل بعضها البعض في جوانب كثيرة، كما أن هذه النظريات ساهمت في إيجاد أساليب تحفيز تميزت بها عن الأخرى، وتدرجت من التحفيز المادي إلى التحفيز المعنوي وإلى محاولة فهم السلوك الإنساني في العمل، إلا أن هذه التطورات التي مرت بها نظريات الحوافز لم يشفع لها أن تضع مفهوم محدد لنظام الحوافز داخل المنظمات، وبالرغم من ذلك لا يمكن للإدارة أن تهمل أي جانب من الجوانب التي دعت إليها كل نظرية وأن تعمل على إيجاد دافعية عالية نحو العمل لدى الأفراد. من خلال التوافق بين نظام العوائد وبين إشباع الحاجات الأهم بالنسبة للعاملين.

<sup>1</sup> - Dessaintes, **Gestion des Ressources Humaines**, Edition, Labor, Bruxelles, 1985, P : 174.

<sup>2</sup> - الدكتور راتاشمان دافيد وآخرون، "الإدارة المعاصرة"، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 262.

### 3-7- أنواع الحوافز:

إن التصنيفات التي تطرح عند البحث في أنواع الحوافز بشكل عام متعددة متنوعة ومتداخلة مع بعضها، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب الحوافز والتي يمكن للإدارة إستخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات ما يلي:

#### 3-7-1- أنواع الحوافز حسب إتجاه أثرها:

**1- الحوافز الايجابية:** هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد، كما عرفت بأنها حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المنظمة، ثم توفر له الحافز له الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافئه للقيام بالعمل<sup>(1)</sup>، وتتمثل في الحوافز النقدية، الأمن والاستقرار في العمل، المدح والثناء، المشاركة في القرارات....إلخ، وتعتبر الحوافز الإيجابية من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين لأنها تشجع مناخا صحيا مناسباً في ظروف العمل ومحيطه ولو أن هناك بعض المناسبات التي تتطلب استخدام الحوافز السلبية فيما لو فشلت الإيجابية في تحقيق الهدف منها<sup>(2)</sup>.

**2- الحوافز السلبية:** تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، إذ أن الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكاً معيباً أو يقوموا بتكراره أو مخالفة قواعد العمل<sup>(3)</sup>. وتتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب ومن الوسائل المستخدمة فيمثل هذه الأحوال وسائل التأييب، الإنذار،

<sup>1</sup> - الدكتور سعاد نانف البرنوطي، "الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص: 406.

<sup>2</sup> - الدكتور محمد سعيد أحمد، "دراسة تحليلية لنظام الحوافز"، مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الأول، يوليو 1975، ص: 52.

<sup>3</sup> - الدكتور مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص: 213.

خفض الأجر، حجب الترقية أو تخفيض الرتبة... إلخ، يرى كثير من المشرفين أن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء ولكنه قد يكون مسبب لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه فيها الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات وبالتالي تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل<sup>(1)</sup>.

لذلك يجب أن يخضع هذا النوع من أساليب الحفز إلى عدة اعتبارات منها:

- أن يكون الحافز السلبي بحجم الخطأ الذي ارتكبه العامل، فلا يجوز معاقبته بشكل كبير بمجرد ارتكابه خطأ بسيطاً.
- لا يجوز معاقبة العامل عن خطأ واحد بأكثر من حافز سلبي، فلا ينبغي إعطاء العامل إنذار عن خطأ ما والخصم من راتبه في الوقت نفسه عن الخطأ ذاته.
- وضع ضوابط للمسؤولين عند استخدام الحوافز السلبية وعدم منحهم الحرية الكاملة لاستخدامها لأتفه الأسباب وإلا جاءت النتائج المتوخاة من استخدامها غير محققة للهدف الذي وضعت من أجله<sup>(2)</sup>.

الإختيار الأساسي إذن للتحفيز الفعال إنما يتأكد بالنتائج العلمية لأسلوب التحفيز أو السلبي، وإن الاتجاه الحديث في المجال الإداري يشير إلى التزايد لاستخدام الحوافز الايجابية مع تناقص تدريجي في استخدام الحوافز السلبية، وهذا الاتجاه خلفته عوامل عديدة مثل نمو الحركات النقابية في الدول الرأسمالية، وإرتفاع مستوى ثقافة العاملين بصفة عامة، إلى جانب الأبحاث والدراسات الكثيرة التي أجريت في هذا المجال والتي برهنت على المزايا العديدة التي تحققها الحوافز الايجابية في تحفيز العاملين<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - الدكتور كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص: 135.

<sup>2</sup> - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص: 119.

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق، ص: 216.

### 3-7-2- أنواع الحوافز حسب المستفيدين منها:

#### 1- حوافز فردية:

هي تلك الحوافز التي يستهدف بها الفرد فيمنح الحوافز نتيجة أدائه عملا معيناً ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء زيادة إنتاجيته<sup>(1)</sup>.

وفي رؤيا أخرى الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أدائه وإنتاجه<sup>(2)</sup>، ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأفضل عامل، علاوات إستثنائية، مكافآت تشجيعية، ربط الأجر المدفوع بكمية الإنتاج المنجزة خلال وقت معين...إلخ<sup>(3)</sup>.

وهي أيضا الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد<sup>(4)</sup>.

ويمكن القول أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة الايجابية أو السلبية، المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أدائه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبيا<sup>(5)</sup>. كما أن الحوافز الفردية قد تؤثر سلبيا في تقليلها للعمل التعاوني أو للعمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الفردية والجماعية معا<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup> - الدكتور السامر مؤيد سعيد وآخرون، "إدارة الأفراد (مدخل تطبيقي)"، مطبعة العمال المركزية، بغداد، 1990، ص: 163.

<sup>2</sup> - الدكتور محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 301.

<sup>3</sup> - الدكتور محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص: 121.

<sup>4</sup> - الدكتور الطجم عبد الله عبد الغني، السواط طلق عوض الله، "السلوك التنظيمي (المفاهيم - النظريات - التطبيقات)"، دار النوابع للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 1417 هـ.

<sup>5</sup> - الدكتور أبو الكشك محمد نايف، مرجع سابق، ص: 144.

<sup>6</sup> - الدكتور محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)"، مرجع سابق، ص: 301.

**2- الحوافز الجماعية:** هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية، والرعاية الإجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية (1).

كما أنها تهدف إلى تشجيع روح الفريق بين منتسبي المنظمة بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل ومن شأن هذا النوع من الحوافز إشاعة روح التعاون وروح الفريق بين العاملين، لكن من أهم عيوبها أنها تؤدي إلى تقاعس البعض منهم عن القيام بالمهام المطلوبة ظناً بأنهم سينالون نصيبهم من المكافأة كغيرهم ومن أمثلة هذا النوع يذكر نظم المشاركة في الأرباح، تحسين ظروف العمل، مكافآت المردود الجماعي... إلخ (2).

### 3-7-3- أنواع الحوافز حسب ارتباطها:

**1- حوافز داخلية:** وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهارته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أدائه (3). كما يصدر هذا النوع من الحوافز عن طبيعة النشاط المطلوب أدائه في العمل ويسمى أيضاً الحافز الكامن، فإذا كان العمل من النوع الذي يعطي العامل مجالاً لإظهار قدراته وتحدي مهارته ويجعله يقوم بعدة مسؤوليات وأعباء فإن ذلك يعد حافزاً كبيراً لإقبال العامل على عمله ورغبته في إجادته والتنافس على إتقانه.

<sup>1</sup> - الدكتور ياغي محمد عبد الفتاح، "تقييم الموظف العام للحوافز في الأردن"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1986، ص: 29.

<sup>2</sup> - الدكتور محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص: 122.

<sup>3</sup> - الدكتور أحمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1996، ص ص: 75-79.

**2- حوافز خارجية:** وهي عوائد يحصل عليها الفرد من البيئة الخارجية المحيطة بأداء العمل، فالناس لا يعملون لأجل العمل فقط أو لأن طبيعة العمل موافقة لقدراتهم ورغباتهم ولكنهم يحصلون على جزاء أو مكافآت نظير أدائهم لأعمالهم وتتوزع هذه المكافآت من جزاءات مادية وهو الأجر في صورته المختلفة إلى جزاءات معنوية كالمركز أو مكانة الفرد في المؤسسة والقوة التي يحوزها في شغله لهذا المركز (1).

بالإضافة إلى ذلك فإن الحوافز الخارجية لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة (2).

ويشير كل من **سينزلاقي و والاس** إلى أن الحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها بينما الحوافز الخارجية لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى في المنظمة وتشمل زملاء العمل والمجموعات غير الرسمية والتنظيم الرسمي (3). وعلى الرغم من أن توفير الحوافز الداخلية والتحكم فيها أصعب بكثير بالنسبة للقادة من توفير الحوافز الخارجية، بينما أشار علماء كثيرون إلى أن الحوافز الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على السلوك والأداء، وقد أنشأ هذا الاعتقاد جدل كبير في مجال بحوث السلوك التنظيمي، فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل مع بعضها بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء (4).

1 - الدكتور محمد علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص: 289-291.

2 - الدكتور هاشم زكي محمود، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة"، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 1975، ص ص: 317-318.

3 - سينزلاقي ووالاس، أندرودي وماركجي، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991، ص: 418.

4 - الدكتور أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 88.



### 3-7-4- أنواع الحوافز حسب طبيعتها:

تنقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى مادية ومعنوية، ونظرا لأهمية هذا التصنيف بالنسبة لهذه الدراسة فسنقوم بشرح الحوافز المادية والمعنوية بشيء من التفصيل.

**1- الحوافز المادية:** الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي<sup>(1)</sup>.

وهو تلك الوسائل الملموسة التي تشجع حاجات الفرد المادية وتشمل كل ما يدفع للعاملين على شكل نقدي أو عيني، من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم كالأجور العلاوات، المشاركة في الأرباح، السكن، الخدمات الصحية... إلخ، وتعتبر من أهم الحوافز في البلدان النامية نظرا لفقرها وحاجة المواطنين فيها للمال لسد حاجياتهم المعيشية كالأكل، المسكن والملبس<sup>(2)</sup>.

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لجهودهم<sup>(3)</sup>، والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرامان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب<sup>(4)</sup>.

وقد أجمعت التجارب والبحوث العلمية على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية ما لم تساندها أنواع أخرى من الحوافز فآثارها لن تتعدى مجرد إشباع الحاجات البيولوجية لدى الأفراد ومن ثم تصبح ضئيلة الأثر بعد حد الإشباع ففاعلية الأجر مثلا كحافز على العمل تتوقف على علاقته بعوامل أخرى، إذ إتضح أن العامل يهتم بالفرق في الأجر بينه وبين زملائه أكثر من إهتمامه بمستوى أجره شخصيا، كذلك قد يندم هذا الحافز إذا تعارض

1 - الدكتور فهمي منصور، مرجع سابق، ص: 3365.

2 - الدكتور عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 307.

3 - نفس المرجع، ص: 309.

4 - الدكتور ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 29.

مع حاجة العامل للأمن والاستمرار وسيطر عليه الخوف من الفصل أو التسريح كما يحدث في أوقات الكساد وقد يأخذ العامل زيادة الأجر على أنها قضية مسلمة فلا يكون لها تأثير كحافز ما لم تقترن بعمل ممتاز أداه أو جهد غير عادي بذله (1). وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

**2- الأجر:** يعتبر الأجر أكثر الحوافز المادية استخداما حيث يقول " إدوارد لولر الثالث " في هذا الصدد " الأجر حافز فريد، فهو فريد لأنه قادر على إشباع كل من الحاجات الدنيا الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن ويشبع أيضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات، الإعراف والتقدير (2). ويقصد بالأجر أو الراتب ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة، وله وجهان الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة وتحصل على مقابل لها على شكل إنتاجية من الفرد والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسداد إحتياجاته، فهو إذا وسيلة الربط بينهما في عملية بيع وشراء العمل (3). وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل، وتنص المادة 80 من قانون 90-11 حول أجره العامل " للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدي ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج عمله "، وتنص كذلك المادة 81 " يجب على كل مستخدم ضمان المساواة في الأجر بين العمال لكل عمل مساوي القيم، بدون أي تمييز " (4)، وعليه فإن الأجر يعتبر حق وشرط قانوني يمنح للعمال مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال في المؤسسة.

ويمكن عن طريق الأجر إستقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية، إلا أن هناك وجهتي نظر مختلفين فيما يتعلق

1 - الدكتور عبد الكريم الدرويش، "اقتصاديات الحوافز"، مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الثاني، أكتوبر، 1996، ص: 81.

2 - الدكتور كيث ديفيزي، "السلوك الإنساني في العمل"، دار النهضة للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1975، ص: 637.

3 - الدكتور عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 159.

4 - الدكتور محمد الصغيرعلي، "تشریح العمل في الجزائر: القانون الإجتماعي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 72.

بكون الأجر هو أهم حافز أم لا. إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز، فإن جماعة حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأقوى والأهم، إنما المعاملة الحسنة للعاملين، ودراسة مشاكلهم، والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر وعلى أي حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تتبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد، وارتباطه بالإنتاج مباشرة (1).

**3- العلاوات:** لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسن إنتاجية الفرد. أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج (2).

إن العلاوات هي عبارة عن تعويض مالي يدفع للعامل، يقدر بطريقة علمية وبعد دراسة مستفيضة تشمل كافة شرائح العاملين في المؤسسة، درجاتهم وما تدفعه الشركات المنافسة في هذا المجال، أما الهدف من هذه العلاوات فهو مساعدة العاملين، رفع روحهم المعنوية وترغيبهم في العمل، وهناك عدة أنواع من العلاوات أهمها:

- علاوة التعليم: تقوم بعض المؤسسات بتغطية رسوم التعليم لعدد معين من أبناء العاملين.

- علاوة الزوجة والأولاد: تمنح كثير من المؤسسات لعاملها علاوة نقدية شهرية للزوجة والأولاد يتم صرفها وفقا للأحكام القانونية المعمول بها في بلد المؤسسة.

- علاوة النقل: علاوة نقدية تمنح للعامل لمساعدته في دفع مصاريف النقل من منزله إلى مقر عمله وبالعكس ولا تدفع علاوة النقل في حالة تأمين المؤسسة وسيلة نقل للعاملين أو عندما يكون العامل في إجازة.

<sup>1</sup> - الدكتور مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 209.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 209.

- علاوة الانتداب (مهمة): تعويض مالي يصرف للعامل لتغطية مصاريف الإقامة، المأكل والمواصلات الداخلية عند تكليفه بمهمة رسمية لصالح المؤسسة. إضافة إلى ما تقدم هناك عدة علاوة مثل: علاوة السفر، الخطر وغيرها من العلاوات المتعددة والتي لا مجال لذكرها جميعا، كما أن مبلغ هذه العلاوات يختلف من عامل لآخر إذ لها علاقة بنوع العقد، شروطه، الدرجة التي يعمل فيها العامل، مستواه الوظيفي... كما يتم دفع الكثير منها بناء على مستندات رسمية يقدمها العامل لإدارة الموارد البشرية والتي تقوم بتدقيقها والتأكد من صحتها (1).

ويمكن استخدام العلاوات كأداة تحفيزية لعدة أغراض متباينة فقد تمنح العلاوات للكفاءة وذلك عند زيادة الأجر أو الراتب نتيجة لزيادة إنتاجية الفرد، كما قد تمنح العلاوات للأقدمية عندما يمر على الفرد عام جديد يضاف إلى تاريخ عمله بالمنظمة، وهناك أيضا العلاوات الاستثنائية التي تمنح للفرد عندما يتميز أدائه عن الآخرين ويقدم عملا أو فكر إبتكاريا تستفيد منه المنظمة (2).

**4- المكافآت:** هي مبلغ من المال يعطي للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج (3)، وتشكل المكافآت أحد المزايا المادية لزيادة على عنصر الأجر وتتوفر في المؤسسة لزيادة تشجيع وتحريك دوافع الفرد على بذل جهد أكبر في أدائه عمله (4). وعادة يتم منحها بعد تقييم المؤسسة أداء العاملين ونتائج الأعمال التي حققتها وتدفع بطريقة فردية أو جماعية ف للعامل الحق في الاستفادة من مردوده في الإنتاج سواء كان هذا المردود نتيجة جهد فردي يكون على شكل مكافأة المردود الفردي أو نتيجة جهد جماعي يكون على شكل مكافأة المردود الجماعي (5).

1 - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص: 178-179.

2 - بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص: 156.

3 - الدكتور مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 209.

4 - الدكتور عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 308.

5 - الدكتور سليمان أحمية، "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1994، ص: 113.

تقدم كثير من المنظمات مكافأة لكبار المتخصصين أو الفئات الإدارية، وذلك على الأداء العالي للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم التي يشرفون عليها، و يقاس هذا الأداء العالي بالأرباح عادة، أو بكميات الإنتاج أو المبيعات (1).

**5- المشاركة في الأرباح:** وهي نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددتها إدارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين، وتتم طريقة إحتساب هذه النسبة، إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية. وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج، من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح، وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها (2).

وتتطوي نظم المشاركة في الأرباح على توزيع جزء من الأرباح جزء من الأرباح على العاملين في المؤسسة بالإضافة إلى ما يحصلون عليه من أجور ومكافآت وهي تمثل حوافز غير مباشرة لأنها لا تتصل مباشرة بأداء الأفراد وإنتاجهم، والغرض الأساسي منها هو ربط المؤسسة ككل بروح الفريق الواحد الذي يعمل في سبيل مصلحة مشتركة وبالرغم من أنها تعتبر مكافأة مكملة أو مساعدة لنظم دفع الأجور، إلا أنها تهدف بوجه خاص على تشجيع العاملين على محاربة الإسراف، الضياع في الوقت والمواد، المساهمة بشكل فعال في شؤون ومشاكل العمل من خلال التقدم بإقتراحات تؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الأداء. كما تهدف إلى تقليل دوران العمل، تحسين العلاقات الإنسانية بين المؤسسة والعاملين والنقابات العمالية، تقوية الشعور بالولاء والرغبة في التعاون من جانب العاملين.

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع رئيسية من نظم المشاركة في الأرباح:

- مشاركة في الأرباح فقط.
- مشاركة في الأرباح بالإضافة إلى مشاركة عن طريق ملكية العاملين لأسهم.
- مشاركة عن طريق ملكية أسهم فقط

<sup>1</sup> - الدكتور محمد المدهون، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، الطبعة الأولى، 2005، ص: 198.

<sup>2</sup> - الدكتور مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص: 210.

مما يؤخذ على نظم المشاركة في الأرباح أنها:

- أقل إتصالاً بالجهود الفردية إذ تدفع بمعدلات موحدة لجميع أو معظم العمال في المؤسسة وكثير منهم قد لا يكون بذل مجهودًا ملموسًا في سبيل زيادة الأرباح.
- تدفع بعد فترة طويلة قد تكون مرة في السنة أو بعد إنتهاء السنة المالية بعدة شهور لذلك لا يكون لها إلا تأثيرًا بسيطًا على العمل اليومي والإنتاج اليومي للأفراد.
- تأثير الأرباح بعوامل لا يكون للعاملين دخل فيها كأن تتعرض الصناعة لفترة ركود أو منافسة قوية مما يؤدي إلى تدهور الطلب على السلعة وقد تتدهور الأرباح بسبب أخطاء الإدارة كأن تسيء التعرف على الظروف السوقية التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية (1).
- تحويل نظرة العامل إلى نصيبه في الأرباح على أنه جزء من الأجر، ففي كثير من المنظمات يأخذ الأرباح صفة الاستمرارية بحيث تفقد أثرها كحافز مادي (2).

**الخدمات:** يحصل العاملون بالمؤسسة إلى جانب أجورهم على عدة مزايا عينية تمثل زيادة في دخولهم من ناحية وعنصر تكلفة للمؤسسة من ناحية أخرى ولكي تصبح هذه الخدمات حوافز يجب أن يتم تقديمها بتوافر شرطين أساسيين يمثل الأول: في رغبة العاملين في الحصول عليها، أما الشرط الثاني: فيتمثل في إقتران الحصول على هذه الخدمات بالزيادة في الإنتاج (3).

• **خدمات التغذية:** تعتبر من الخدمات الأكثر إنتشارًا خاصة في الصناعة وتتمثل في توفير أماكن كالمطاعم وتقديم وجبات للعمال بأسعار منخفضة أو مجانية (4).

• **الخدمات الصحية:** يشمل برنامج الرعاية الصحية بالمؤسسة على عدة

خدمات منها:

---

1 - الدكتور صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970، ص: 396-398.  
2 - الدكتور عبد الكريم الدرويش، مرجع سابق، ص: 81.  
3 - الدكتور محمد ماهر عليش، "العلاقات الإنسانية في الصناعة"، مطبعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1990، ص: 194.  
4 - الدكتور مصطفى الكامل، "الإنسان في المجتمع المعاصر"، دار المعرفة، القاهرة، مصر، 1969، ص: 265.

- توفر ظروف عمل صحية مناسبة وتحسين بيئة العمل.
- وضع برنامج طبي يكفل المحافظة على صحة العاملين.
- تنظيم فحوص طبية بصفة دورية للعاملين وخاصة أولئك المعرضون لإصابات جسمانية أو أمراض من جراء مزاولتهم لأعمال معينة.
- توفير عيادة طبية داخلية للفحص والعلاج.

• **التأمينات الإجتماعية:** يتم تطبيق نظام التأمينات الاجتماعية بنص القانون ويشمل على عدة أنواع من التأمين تكفل المخاطر التي قد يتعرض لها العامل خلال مدة الخدمة وفترة التعطل عن العمل عن العمل كالتأمين من إصابات العمل، التأمين الصحي، التأمين ضد البطالة، تأمين الشيخوخة، العجز والوفاة.

• **خدمة النقل:** توفر بعض المؤسسات للعاملين لديها وسائل الانتقال من وإلى مكان العمل، فالاهتمام بتسيير وسائل الانتقال ليس ضرورة إنسانية فقط بل ضرورة إقتصادية أيضا حيث تقلل الجهد، الوقت والمال الذي يتحمله العاملون في إستخدام الوسائل الخاصة فيترتب على ذلك توفير الراحة لهم وإرتفاع روحهم المعنوية وبالتالي إنتظام الإنتاج وزيادته.

• **خدمة السكن:** تقوم بعض المؤسسات بإنشاء مساكن للعاملين في مكان قريب من العمل (تجمعات عمالية) كوسيلة للنهوض بالمستوى الاجتماعي وما يصحب ذلك من إرتفاع مستوى المعيشة والمحافظة على صحة العمال.

• **الخدمات الترفيهية:** تهتم كثير من المؤسسات بتقديم الخدمات الترفيهية للعاملين وذلك للمحافظة على القوى البشرية وزيادة إنتاجيتها وقد تؤدي هذه الخدمات داخل المؤسسة أو خارجها من صورها:

- إعداد قاعات للمكتبات داخل المؤسسة للاطلاع على الكتب والمجلات المختلفة.
- إنشاء نوادي خاصة بالعاملين وما توفره من خدمة رياضية وإجتماعية.

- إقامة حفلات في المناسبات الرسمية وتنظيم رحلات سياحية للعاملين (1).  
وهناك أيضا الخدمات الخاصة برعاية الأطفال كتوفير دور الحضانة أو مراكز لرعاية الأطفال أبناء العاملين في المؤسسة (2).

ويمكن القول أن تقديم مثل هذه الخدمات، هو في الواقع حافز للعاملين على العمل والإنتاج، وذلك عن طريق التأثير على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من حبهم وولائهم وإرتباطهم بالمنشأة، وبالتالي غيرتهم على مصلحتها، وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج الذي يعود بالمنفعة على المنشأة والعاملين فيها (3).

**6- الحوافز المعنوية:** يقصد بالحوافز المعنوية تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية، أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل حيث أنها تساعد على إشباع حاجة إجتماعية أو ذاتية معينة (4).

كما يقصد بها الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات إجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة (5). والحوافز المعنوية أيضا تمثل الوسائل غير المادية التي ترضي الذات إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية كفرص الترقية، المشاركة في إصدار القرارات، المدح والثناء، الاعتراف بأهمية العامل، منح الأوسمة... إلخ (6)، بالإضافة إلى تقدير جهود العاملين في الإدارة، وضمان إستقرار العمل، والإشراف ونمط القيادة، وتحسين ظروف ومناخ العمل، والتدريب (7).

<sup>1</sup> - الدكتور صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1988، ص: 246-248.

<sup>2</sup> - الدكتور السالم مؤيد، وصالح عادل، "إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي"، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ص: 202.

<sup>3</sup> - الدكتور مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 213.

<sup>4</sup> - الدكتور علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة الأولى، 1985، ص: 315.

<sup>5</sup> - الدكتور مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 210.

<sup>6</sup> - الدكتور محمد قاسم القريوتي، حسن مهدي الزرباف، "المفاهيم الحديثة في الإدارة"، دار الشروق عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 1993، ص: 198.

<sup>7</sup> - الدكتور وداد شقوبعة، "أنظمة إعداد المشرفين"، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، بيروت، 2001، ص: 169.



وأهم الحوافز المعنوية ما يلي:

**7- الترقية:** يقصد بالترقية " نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى " (1)، وتعني الترقية " تعيين مهام أكبر وتفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد، وتستلزم ضمنا الارتقاء في التسلسل الهرمي الإداري أو زيادة الراتب الوظيفي أو الإجتماعي للفرد (2). كما تعرفها المادة 54 من المرسوم 59-85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية: تتمثل الترقية في الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وتترجم بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك " (3).

تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية. فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، تحقيقا لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز إجتماعي أعلى، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفر بالترقية. أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية، فإن الترقية في هذه الحال كحافز سيفقد أثره في التحفيز، بسبب المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي (4).

كما أن للترقية أسس ومعايير أهمها:

**أ. - الترقية على أساس الكفاءة:** يعتمد هذا الأساس في الترقية على كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة الماضية وعلى قدرته على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة، ويساعد هذا الأساس على وجوه حافز قوي للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية.

**ب. - الترقية على أساس الأقدمية:** تفضل الكثير من المؤسسات الاعتماد على الأقدمية كأساس للترقية للعيوب والمشاكل الخاصة بمؤشر الكفاءة، ويقصد بالأقدمية الفترة

<sup>1</sup> - الدكتور صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص: 405.

<sup>2</sup> - الدكتور إيهاب صبيح محمد رزيق، "العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص ص: 35-36.

<sup>3</sup> - المادة 54، الفصل الثاني من المرسوم 59-85 المؤرخ في 1985/3/23 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، الصادر في 02 رجب عام 1405 هـ الموافق 24 مارس سنة 1985.

<sup>4</sup> - الدكتور مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص: 210.

التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمؤسسة بصفة عامة (1).

ج. - **الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا:** تمزج المؤسسة بين عاملي الكفاءة والأقدمية فقد تختار ألف شخص للتربية من بين أقدم العاملين فإذا تساوت الكفاءة يفضل الشخص الأطول خدمة وقد تراعي أساس الأقدمية بإشترطها حد أدنى من الكفاءة، إلا أنه ينصح بالمزج بين الأساسيين معا في المستويات الوظيفية الدنيا واتخاذ أساس الكفاءة فقط في الوظائف العليا التي تتطلب مهارات إدارية خاصة (2).

هذا ويمكن الإشارة إلى أن الترقية تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي (3). لأن الموظف الذي يتم ترقيته غالبا ما يزداد راتبه بسبب شغله الوظيفة الجديدة والتي غالبا ما تكون ذات مسؤوليات أكبر من مسؤوليات وظيفته السابقة (4).

### 3-8 - الإستقرار الوظيفي: إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة

للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به مع أفراد أسرهم براحة وإطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء، دون خوف من الغد (5).

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى ضرورة عدم المبالغة في ضمان إستقرار العمل كي لا يفقد هذا الحافز تأثيره في التشجيع، بمعنى أن يضمن للفرد مستوى معين من الطمأنينة لأن توفير عنصر الأمان المطلق قد يؤدي إلى تقاعس الفرد في عمله.

<sup>1</sup> - الدكتور صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص: 406

<sup>2</sup> - Bellanger et Autres « **Gestion Stratégiques des Ressources Humaines** » Gaetan Morin Editeur, Canada, 1988 ; P : 300.

<sup>3</sup> - الدكتور النجار نبيل الحسيني وراغب مدحت مصطفى، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992، ص: 454.

<sup>4</sup> - الدكتور مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص: 210.

<sup>5</sup> - نفس المرجع، ص: 211.

### 3-8-1- الاعتراف بأهمية العامل: إن حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية

ما يقوم به من مجهودات وإنجازات وتقدير الغير لذلك الجهد يعتبر من الأمور الهامة في حياته، فعلى المؤسسة الاعتراف بأن كل عمل مهما كان بسيطاً يعطي القائم به الحق في أن يعامل بإحترام ويكافأ بما يتناسب مع تطلعاته وقدراته الشخصية، ويكون ذلك من خلال:

- منح شهادات تقدير، أو ثناءات للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج.
- تخصيص لوحة إعلانات تسمى " لوحة شرف " تعلق في الأماكن العامة في المؤسسة توضع فيها أسماء العاملين ، صورهم، ولمحة موجزة عن نشاطهم وما حققوه من إنجازات.
- الإهتمام بآراء العمال ومقترحاتهم وإشهارهم بأنها محل إهتمام وتقدير من المسؤولين.
- إختيار العامل المثالي سنوياً والنشر عن ذلك سواء بمجلة المصنع أو بالصحف اليومية.
- إشراك العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل<sup>(1)</sup>.

### 1- إشراك العاملين في الإدارة: يقصد بإشراك العاملين في الإدارة، أن يكون لهم

ممثلون في مجلس إدارة المنشأة بآرائهم وأفكارهم في إدارة المنشأة عن طريق الاشتراك في رسم سياستها، واتخاذ قراراتها، والهدف الأساسي من إشترك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات وإحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

### 2- إغناء أو إثراء العمل: يشير إغناء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة

لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر<sup>(2)</sup>. وأسلوب

<sup>1</sup> - الدكتور عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 310.

<sup>2</sup> - الدكتور مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 211.

الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيء لشاغلها أن يجدد قدراتها ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات (1).

### 3- تحسين ظروف العمل المادية: تعتبر من الحوافز المعنوية فقد دلت نتائج

الدراسات في هذا المجال إلى أن المناخ المادي المناسب في بيئة العمل له تأثير في نفسية الفرد، فكلما كانت ظروف العمل مناسبة، كلما كان استعداده للعمل أحسن، ويقصد بالظروف المادية للعمل درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، التهوية، الضوضاء... إلخ، إذ ينبغي أن تكون هذه الظروف مواتية بحيث تساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسنه، قلة التعب والإرهاق كما تخفض من احتمالات التعرض لإصابات العمل " (2).

وبشكل عام يمكن تحقيق عدة فوائد من وراء تحسين ظروف العمل المادي مثل زيادة إنتاجية الفرد، حماية العاملين، ورفع الروح المعنوية لهم من خلال شعورهم بأن إدارة المنشأة تسعى جاهدة لوفير أفضل الظروف للقيام بأعمالهم فيها، كما أن نفسية الفرد تكون مرتاحة في مكان عمل مريح ونظيف، تتوفر فيه كافة الوسائل المادية التي تساعد على الأداء الجيد وبذلك يعتبر تحسين ظروف ومناخ العمل حافزا معنويا للأفراد لزيادة إبتنائهم وولائهم للمنشأة وبالتالي زيادة إنتاجيتهم (3).

### 4- القيادة: لقد أثبتت البحوث والتجارب المتعددة أهمية القيادة في تحفيز العاملين

وهي عبارة عن " توجيهه، ضبط وإثارة سلوك وإتجاهات الآخرين " (4).

ويعرفها البعض الآخر بأنها " القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم إلى تحقيق أهداف معينة " والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق

1 - الدكتور النجار نبيل الحسيني وراغب مدحت مصطفى، مرجع سابق، ص: 454.

2 - الدكتور عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 275.

3 - الدكتور مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 212.

4 - الدكتور عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 310.

أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم والذي يعمل فعلا على تحقيق التوافق والتجانس بين حاجات الجماعة وحاجات التنظيم (1).

ومفهوم القيادة برأي " كونس Coons " هو سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من الأفراد تجاه هدف مشترك بينهم (2).

كما يسعى القائد إلى رفع الروح المعنوية لدى مرؤوسيه بمختلف الوسائل وكافة السبل من خلال تحقيق الإشباع المادي والمعنوي كما يلي:

- توفير نظام سليم ومناسب لحوافز العمل المادية والمعنوية.
- العدل في الثواب والعقاب وتوزيع المهام بين جميع المرؤوسين.
- الحفاظ على كرامة المرؤوسين المعيشية من حيث الدخل، النواحي الصحية...إلخ.
- الاعتراف بالعمل المتميز ومكافأته.
- وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب لإمكاناته المختلفة، رغباته ودوافعه.
- توفير فرص الترقى والتقدم، عدالة وموضوعية أنظمة التقويم وتقارير الكفاءة.
- الاهتمام بشكاوى ومقترحات المرؤوسين.
- إشعار الأشخاص من حيث لآخر بمدى تقدمهم ونجاحهم في تحقيق أهدافهم وعائد ذلك على أنفسهم، على زملائهم وعلى مجتمعهم (3).

وأخيرا نشير إلى أن للحوافز المعنوية آثار واضحة وأهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الأهمية التي تحققها الحوافز المادية، فهناك بعض المؤسسات تلجأ لاستخدامها مما يتيح لها فرصة لتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى مما لو استخدمت الحوافز المادية لوحدها، ويجب التنويه إلى أن مدى تأثير الحافز سواء أكان ماديا أو معنويا يتوقف على عدة عوامل منها ظروف العامل الاقتصادية، تركيبته السيكولوجية ، مستواه التعليمي والثقافي ومستويات الرواتب المدفوعة، فمثلا يعطي الحافز المادي نتائج أفضل من المعنوي لعامل

1 - الدكتور محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن الزويلف، مرجع سابق، ص: 191.

2 - الدكتور زكي محمود هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، الطبعة الأولى، 1989، ص: 109.

3 - الدكتور محمد فتحي، محمد شفيق زكي، مرجع سابق، ص: 314.

في مستويات دنيا ذات أجر متدني بينما يكون العكس هو الصحيح لعامل في مستويات عليا ذات أجر كبير (1).

### 3-8-2- أسس منح الحوافز:

إن أهم أساس لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود، الأقدمية والمهارة، وفيما يلي عرض لهذه الأسس:

#### 1- الأداء:

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف أو وفر في أي مورد (2).

#### 2- المجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

#### 3- الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما. وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية بشكل أكبر من العمل الخاص.

<sup>1</sup> - الدكتور محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص: 119.

<sup>2</sup> - الدكتور هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز - التحفيز والمكافآت"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 16.

#### 4- المهارة:

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلن أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية. ونلاحظ بأن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين (1).

#### 5- تحقيق الأهداف:

وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا (2).

هذا ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز (3).

#### 3-8-3- مراحل تصميم الحوافز:

##### 1- المرحلة الأولى: " تحديد هدف النظام "

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة وإستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكن تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف (4).

##### 2- المرحلة الثانية: " دراسة الأداء "

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد، وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحذير وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

1 - الدكتور أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص: 350-351.

2 - الدكتور حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص: 158.

3 - الدكتور فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 99.

4 - الدكتور فيصل حسونة، نفس المرجع، ص: 102.

- وجود وظائف ذات تصميم سليم بها عبء كامل للعمل، فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب. وأن الوظيفة محددة، وواضحة، ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عملية ونواتج واضحة.

- وجود عدد سليم للعاملين، فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعيا، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج)، والتي قد تقترح نظاما فرديا للحوافز.

- وجود طرق عمل سليمة، ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء وللاتصال، وخطوات الحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل.

- وجود ظروف عمل ملائمة عمل ملائمة، ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، والأدوات، والإضاءة، والحرارة، والتهوية، والمواصلات وغيرها.

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له سيطرة عليه، أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل، ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء، أو مؤشرات إنجاز<sup>(1)</sup>.

### 3- المرحلة الثالثة: " تحديد ميزانية الحوافز "

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام. ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

<sup>1</sup> - الدكتور أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص ص: 369-370.



أ- **قيمة الحوافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا وغيرها.

ب- **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام، وتعديله، والاحتفاظ بسجلات، وإجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

ج- **تكاليف الترويج:** وهو تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات متضمنة بنوداً خاصة أخرى بها (1).

#### 4- المرحلة الرابعة: " وضع إجراءات النظام "

هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء، حساباته، نماذجه، إجتماعاته، أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز والجوائز، ووقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لهذه الإجراءات:

- **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز، أو مدير الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو إقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة.

وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، مدير نظام الحوافز، ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة.

- **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد إجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرية، ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين، ودورية الانعقاد.

<sup>1</sup> - الدكتور هيثم العاني، مرجع سابق، ص: 20.

- **توقيت تقديم الحوافز:** هل هي شهرية، أم ربع سنوية، أم نصف سنوية، أم سنوية ؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة ؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس ؟

- **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على إحتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز .

- **النماذج:** وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج إقتراح صرف وتقديم حوافز معينة (1).

### 3-8-4- الصعوبات التي تواجه نجاح نظام الحوافز:

هناك مجموعة من العوامل التي تقف في طريق نجاح نظام الحوافز بالمؤسسة سيتم ذكرها كما يلي:

1- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي يتم التعبير عنها بوقائين الدولة وتشريعاتها التي يمكن أن تشمل نظم الحوافز المادية والمعنوية التي يجري تطبيقها في مؤسسات الدولة على العاملين فيها، بحيث يمكن أن يتم التركيز على نظام الحوافز المادية دون إهتمام أو تركيز مماثل للحوافز المعنوية، إذا وجد أن نظام الحوافز المادية لم تعطي نتائج ملموسة في دفع العامل نحو الأداء الأفضل، وبالتالي الدعوة إلى التوجه نحو الاعتماد على نظم الحوافز المادية بجانب الحوافز المعنوية.

2- سياسة المنظمات بخصوص الحوافز، فهناك منظمات تهتم عند وضعها لسياسات الأجور بتوفير الحوافز التي تدفع العاملين لأداء أحسن وأكفاء، في حين أن منظمات أخرى لا تطبق مثل هذه السياسات الأجرية، حيث أن نظام الأجور فيها لا يتضمن حوافز تشجيع العاملين على بذل جهد أكبر وأفضل، ولذلك فإنها تضع نظم حوافز تحقق ذلك وتقود إلى النتائج التي ترغب في الوصول إلى تحقيقها من خلال هذه النظم.

<sup>1</sup> - الدكتور أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية" ص: 372-373.

3- مدى الموضوعية والعلمية والدقة التي يتم بها وضع نظام الحوافز والذي ينبغي أن يستمر ليشمل تنفيذ نظام الحوافز وتطبيقه، حيث أن النجاح في تحفيز العاملين يعتمد على وضع نظام للحوافز يعتمد معايير علمية وموضوعية ويجري تطبيقه بدقة وكفاءة بحيث يتحقق ما يراد الوصول إليه من الأهداف، وفي حالات ليست بالقليلة قد يفشل نظام الحوافز بسبب عدم علمية وموضوعية نظام الحوافز، أو بسبب التطبيق غير السليم له في الواقع، أو نتيجة الحالتين معا.

4- العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع، والتي قد تؤدي في حالات ليست بالقليلة وبالذات في الدول النامية إلى إنحراف نظم الحوافز فيها حتى وإن كانت موضوعية وعلمية، عن الأهداف المتوخاة منها عن طريق التطبيق غير السليم والذي لا يعتمد الموضوعية والعلمية التي تتضمنها نظم الحوافز هذه، وإنما يعتمد على أسس واعتبارات شخصية أو إجتماعية أو سياسية أو غيرها، وبذلك تتحول في تأثيرها إلى نظم التحفيز السلبي بدلا من التحفيز الايجابي عندما يتم منح الحوافز للذين لا يعملون بجهد أكبر وحجبها عن الذين يقومون بمثل هذا الجهد، وبذلك يدفع هذا إلى عدم بذلهم هذا الجهد الأكبر<sup>(1)</sup>.

### 3-8-5- شروط تقديم الحوافز للعاملين:

نظرا لتدخل وصعوبة دوافع العاملين وتنوع أهداف ومهام العمل في ظل متغيرات العصر السريعة، فإن إختيار الحوافز المناسبة لتحريك دوافع الموظفين بالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف منظماتهم يعتريه بعض الصعوبة، غير أن الأبحاث والدراسات الحديثة تقترح بعض الشروط لتقديم الحوافز وهي كما يلي:

- العدالة في تقديم الحوافز وكفايتها للعاملين.
- سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة (مكان العمل) أثناء تقريرها للحوافز.

<sup>1</sup> - الدكتور طارق الحاج، فليح حسن، "الاقتصاد الإداري"، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص ص: 218-219.

- أن ترتبط هذه الحوافز إرتباطا وثيقا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
- أن يقرر صرفها أو أداءها للموظفين أو العاملين في مواعدي محددة ومتقاربة (1).
- يجب على المؤسسة الإيفاء بالتزاماتها التي تقرها نظم الحوافز المعتمدة لديها.
- ضمان إستمرارية الحوافز (2).
- أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.
- أن يكون له تأثير فعال في دفع وإستثارة الموظفين.
- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، والتي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم.
- أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبة.
- أن يركز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة (3).
- يجب أن يتناسب الحافز مع طبيعة شخصية الفرد وثقافته حيث هنالك أفراد يهتمهم الجانب المادي وآخرين يهتمهم الجانب المعنوي.
- يجب أن يتناسب الحافز مع المستوى الإداري في التنظيم ومع المستوى الإجتماعي للفرد فغالبا الأفراد في المستويات الإدارية التنفيذية ذات الرواتب المنخفضة تهتمهم الحوافز المادية (4).
- تكيفها مع توقعات العاملين (5).

1 - الدكتور سامر جلدة، مرجع سابق، ص: 121.

2 - الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل، "الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق"، دار وائل للطباعة النشر، عمان، الأردن، 1999، ص: 306.

3 - الدكتور مدني عبد القادر علاقي، "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، مكتبة دار جدة، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2000، ص: 361.

4 - الدكتور أبو الكشك محمد نايف، مرجع سابق، ص: 147.

### 3-9- مفاهيم حول الرضا الوظيفي:

تعتبر المفاهيم أو المصطلحات التي يستعملها الباحث لغة أساسية في أية دراسة علمية، فهناك عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فهناك الرضا الوظيفي، الروح المعنوية، والإتجاهات نحو العمل وفيما يلي توضيح لهاته المفاهيم المحيطة بالرضا الوظيفي:

### 3-9-1- الرضا الوظيفي:

يعتبر مصطلح الرضا الوظيفي من المصطلحات الشائعة الاستعمال لاسيما في العلوم المهتمة بدراسة الظروف المحيطة بالعمل، بيد أنه يكتنفه بعض الغموض، من هنا لابد من تحديدات لهذا المفهوم، لأنه يندرج ضمن أطر معرفية متعددة.

وإرتبط مصطلح الرضا في علم الإدارة بالعمل، الوظيفة والمهنة حيث أصبح يطلق عليه مصطلح الرضا عن العمل، الرضا الوظيفي، الرضا المهني ، ليعبر عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله حيث يكون العامل مجموعة من الآراء، المعتقدات والمشاعر بخصوص العمل الذي يقوم به و ما يزيد من تعقيد هذا المفهوم أنه موضوع شخصي فرضا العامل لا يعني بالضرورة رضا الآخرين<sup>(1)</sup>.

ولقد رأى " جوتيه (1961) Gautier " : " أن رضا الفرد عن عمله هو نتاج حاصل فرق بين مستوى طموحات والنتائج التي يحصل عليها " <sup>(2)</sup>.

ورأى " جولد تروب ومعاونه (1968) Gold Thrope et Al " أن يعتبر العامل عمله قبل كل شيء للوصول إلى ما سماه: " ماسلو (1954) Maslow " بتحقيق الذات خارج نشاطه المهني وإما أن يحقق ذاته داخل محيط عمله نفسه " <sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - الدكتور شاكر جار الله الخشالي، " أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على الرضا والأداء الوظيفي "، المجلة الإدارية الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان، الأردن، العدد الثاني، 2004، ص: 05.

<sup>2</sup> - Paul Albou. «Besoins et Motivation économiques» Paris, Ed PUF, 1982, P : 109.

<sup>3</sup> - T. M. Frasser, Stresse et Satisfaction au Travail " Genève, Bit, 1981, P: 19.

وأما العالم " أتوريان **Atouriane** " الذي يرى بأن الرضا الوظيفي هو: " العلاقة بين ما ننتظره وما نتحصل عليه، أو عمليا هو الاختلاف بين ما نتحصل عليه والحاجيات التي ننتظر تلبيتها " (1).

في حين يعرفه " هالسي **Halsey** " بأنه: " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يؤدي بالموظف إلى زيادته وإجادته دون أن يشعر بمزيد من الإجهاد وأن مثل هذا الاستعداد هو الذي يجعل الموظف يقبل بحماسة مشاطرة زملائه في نشاطهم ويجعله أقل تأثرا بالمؤثرات الخارجية " (2).

كما يعرف " بورتر **Porter** " ومعه آخرون الرضا بأنه: " الفرق بين النتائج أو الأهداف التي يتوقع الفرد أن يحققها والنتائج أو الأهداف التي حققها بالفعل " (3).  
ويحدد " فروم **Vroom** " مفهوم الرضا عن العمل بأنه: " الاتجاهات المؤثرة للأفراد إتجاه أدوارهم التي يؤدونها ويشغلونها حاليا " (4).

ويعرف الرضا الوظيفي على أنه: " الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله، وبين الشيء الذي يجده فعلا " (5).

ويرى "عباس محمود عوض " ( 1985 ) أن الرضا الوظيفي هو: " العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية المادية والاجتماعية وبالتالي المحافظة على هذا التلاؤم " (6).

---

<sup>1</sup> - الدكتور عبد المنعم عبد الحي، " علم الاجتماع الصناعي - المصنع ومشكلاته الاجتماعية "، المكتب الجامعي الحديث محطة الرمل، الإسكندرية، مصر، 1984، ص: 210.

<sup>2</sup> - الدكتور نواف كنعان، " القيادة الإدارية "، دار العلوم، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1980، ص: 141.

<sup>3</sup> - الدكتور مدني عبد القادر علافي، " الإدارة "، مرجع سابق، ص: 567.

<sup>4</sup> - الدكتور عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص: 210.

<sup>5</sup> - J. William et Autres; « **La gestion des ressources humaines** », Mc Graw Hill Editeurs, Qubec, 1985, P: 378.

<sup>6</sup> - الدكتور عباس محمود عوض، " دراسات في علم النفس الصناعي المهني "، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985، ص: 03

والرضا عن العمل " شعور ناتج عن تقييم ذاتي لمختلف عناصر العمل فهو ينتج عن تقييم للعلاقة ما بين الفرد ووضعه المعيشي " (1).

وفي تعريف آخر هو: " إتجاه شخصي يكون العامل تجاه عمله، ينتج عن عملية مقارنة بين وضعيته الحالية وبين ما يتوقعه من هذا العمل " (2).

أما " أحمد صقر عاشور " فيعرفه على أنه: " تعبير عن جملة المشاعر الايجابية التي تتكون لدى الفرد تجاه عمله " (3).

ويعرفه " حبيب الصحاف " في معجمه: " إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين بأنه: " قدرة المنظمة على تلبية وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين لديها تؤدي إلى الرضا الوظيفي وهو أيضا قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيط به بمقارنة ما يملكه أو ما يحصله وما يتمنى الحصول عليه " (4).

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه: " شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقداره ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج " (5).  
من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد تجاه عمله، ويكون من خلال إشباع إحتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله، وقد يتخذ إتجاها إيجابيا ينتج عنه حالة الرضا، أو إتجاها سلبيا ينتج عنه حالة عدم الرضا.

<sup>1</sup> - Mucckieli. R; « **Roles et Communication dans les organisations** », 1<sup>eme</sup> édition, Paris, 1983, P: 378.

<sup>2</sup> - Sekiou et Autres ; « **gestion des ressources humaines** », 1<sup>eme</sup> edition, Deboek Université, Canada, 2001, P : 407.

<sup>3</sup> - الدكتور أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي "، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، بنن، الطبعة الثانية، 1979، ص: 153.

<sup>4</sup> - الدكتور حبيب الصحاف، " معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين - إنجليزي عربي "، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، 2003، ص: 100.

<sup>5</sup> - الدكتور الفالح نايف بن سليمان، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية "، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية.

### 3-9-2- الاتجاهات:

تعرف الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد تجاه الأشياء أو الحوادث أو الأشخاص أو الأنشطة<sup>(1)</sup> وتتكون نتيجة لاحتكاك الفرد بمواقف خارجية مختلفة وبالتالي فهي تنتمي إلى العوامل المكتسبة في السلوك الإنساني إذ لا يولد الطفل مزودا بأي إتجاه. تمثل الاتجاهات كما يبدو من التسمية توجهها أو استعدادا مسبقا للتصرف بطريقة معينة يكتسبها الفرد من خلال الخبرة حيث يعرفها " ألبورت " بأنها: " حالة من الاستعداد العقلي أو التأهب العصبي تنتظم من خلال خبرة الشخص وتكون ذات تأثير توجيهي أو دينامي على إستجابة الفرد لجميع الموضوعات والمواقف التي تثيرها هذه الاستجابة "، بوجه عام تشير الاتجاهات إلى حالة من الاستعداد تنشأ من خلال التجارب والخبرات التي تمر بالإنسان وتؤثر على إستجاباته بالموافقة تجاه موضوعات معينة تجعله يقبل عليها ويحبذها أو أنه يحدى عنها ويرفضها، فهي إذن تضيي إما معايير موجبة أو سالبة تختلف درجتها حسب قوة إنجذابه إليها أو نفوره عنها وهذه الموضوعات تكون إما أشياء أو أشخاص أو جماعات أو أفكار أو مبادئ<sup>(2)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح الاتجاه أو الميل يختلف عن الرضا الوظيفي، فقد يكون ميل الفرد جيدا وقويا رغم عدم رضاه وذلك لأسباب مختلفة كإضطراره للعمل فيميل له مع عدم رضاه عنه، كما يمكن التمييز بينهما كون الميل يتعلق بالنواحي الذاتية أو الشخصية التي ليست محلا للخلاف أو للنقاش كأن يميل الفرد لنوع معين من الأطعمة أو شكل من أشكال الملابس أو الديكور، في حين أن الرضا الوظيفي قد يحمل إتجاها إيجابيا أو سلبيا نحو العمل وبالتالي فإن مفهوم الميل يقتصر على الجانب التفضيلي نحو موضوعات بعينها في البيئة فهو إذن يقتصر على الجانب الإيجابي فقط<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - Fishbein. M, « Reading in Attitude : Theory and Measurment » John Wiley and Sons, New- York, 1967, P : 477.

<sup>2</sup> - الدكتور محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي، مرجع سابق، ص: 119.

<sup>3</sup> - الدكتور محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي، مرجع سابق، ص: 123.



وفي رؤيا أخرى نضيف أنه قلما كان تقبل العمل أو المهنة أو النفور منه يدخل في إطار الاتجاهات فإن مختلف العوامل التي تؤثر في تكوين الاتجاهات المهنية تؤثر أيضا في الرضا المهني ومع ذلك فإن الاتجاهات المهنية ليست عامة في طبيعتها بمعنى أنها تتعلق بجوانب معينة في العمل مثل الجوانب الداخلية للعمل والإشراف وظروف العمل وفرص الترقية والأطر الاجتماعية وغيرها بعكس الرضا المهني فهو ذو طبيعة عامة بمعنى أنه لا يختص بناحية معينة في نواحي العمل وأحيانا يعتبر الرضا مؤلفا من الاتجاهات المختلفة من العمل<sup>(1)</sup>. إذن فالرضا الوظيفي يتميز عن الاتجاهات المهنية في كونه أشمل في طبيعته وأبعاده، كما تتميز الاتجاهات المهنية في كونها محتواة في بعض الأحيان في الرضا الوظيفي.

#### - التوافق المهني:

هو توافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرضا المهني، ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على إنتاجيته وغايته وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمل، وإذا لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلبا على إنتظامه في العمل حيث يكثر تدمره وشكواه وغيابه وتأخره عن العمل وفي هذه الحالة يعتبر توافقه المهني سلبيا وقد قامت دراسات " الهاوتورن " حول الرضا الوظيفي وذلك في منتصف العشرينات ببحث تأثيرا فترات الراحة والإضاءة على الأداء وكذلك دراسة الاتجاهات والمشاعر التي يمتلكها العمال نحو العمل<sup>(2)</sup>.

ويعرف " عباس محمود عوض " التوافق المهني بأنه: " الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية المادية والاجتماعية والمحافظة على هذا التلاؤم " <sup>(3)</sup>.

1 - الدكتور وغنوش نورة، " الرضا الوظيفي عند المستشار التربوي "، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 1998، ص: 18.

2 - الدكتور بديع محمود القاسم، مرجع سابق، ص: 48.

3 - الدكتور عباس محمود عوض، مرجع سابق، ص: 49.

ويعرف التوافق المهني أيضا بأنه: " عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق التلائم بينه وبين البيئة المهنية والرضا عن العمل يعتبر أحد مظاهر التوافق المهني "، من خلال هذا التعريف يستنتج أن الرضا الوظيفي ينتج من توافق الفرد مع مهنته، فعلى سبيل المثال العامل الذي يلتحق بعمل جديد في مصنع ما عليه أن يتكيف مع نظام العمل الجديد، مع الآلة التي سيعمل عليها، المواعيد والظروف الفيزيائية ومع مقدرته المستمرة على مواجهة كافة الظروف والمتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة ويحدث الرضا عن العمل كنتيجة للتوافق بين فكرة الفرد عن ذاته وتقديره لقدراته وظروفه من جهة وبين الدور المهني الذي يقوم به والذي يعتبر جزءا من تحقيقه لذاته " (1).

ويمكن أن نقول أن الفرق بين التوافق المهني والرضا الوظيفي هو أن الأول سلوك يسلكه الفرد أما الثاني فهو شعور يشعره الفرد، أما العلاقة التي تربط بين هذين مفهومين فتتمثل في أن الرضا من العوامل الأساسية لتحقيق التوافق المهني.

ونخلص في هذا الأخير أن كل المصطلحات التالية: الرضا الوظيفي، الروح المعنوية، الاتجاهات المهنية، التوافق المهني يختلف عن الآخر من حيث التخصيص أو العموم عن حيث الفرد أو الجماعة ومن حيث السلوك والشعور، وتشارك في خاصية واحدة وهي أنها مؤشر على مستوى دافعية الفرد نحو العمل.

### 3-9-3- كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات تتم على النحو التالي:

<sup>1</sup> - الدكتور فريد النجار، " إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 1998، ص: 170.

1- **الحاجات:** لكل فرد قدر من الحاجات يريد أن يسعى لإشباعها، ويعد العمل أكثر

مصادر هذا الإشباع إتاحة.

2- **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه للمصادر المتوقعة

لإشباع تلك الحاجات.

3- **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله إعتقادا منه

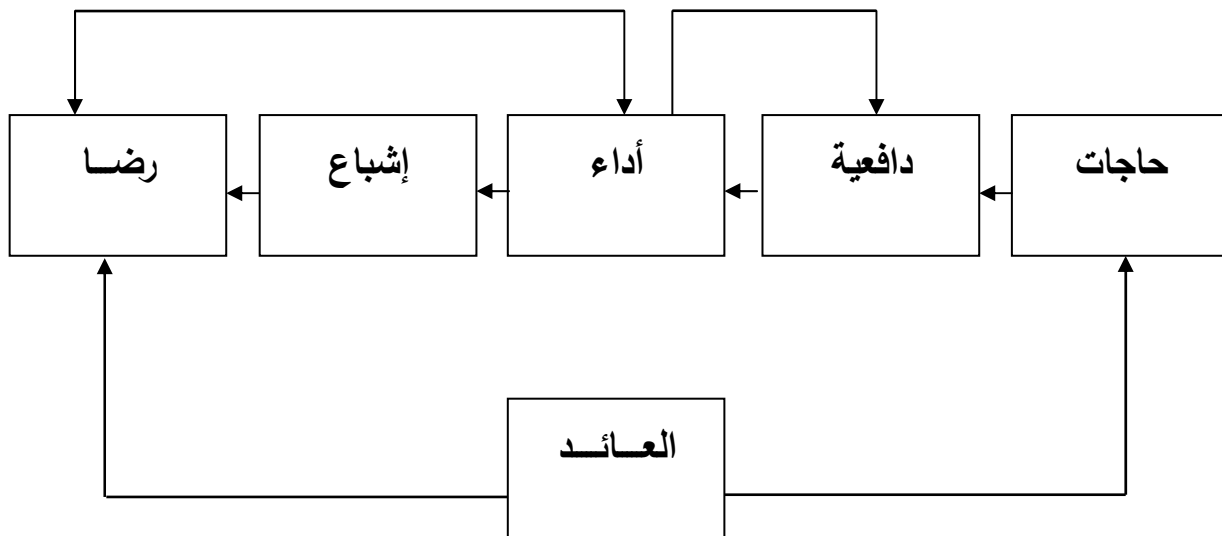
أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.

4- **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

5- **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكف في عمله يجعله

راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي تسني من خلالها إشباع حاجاته (1).

ويوضح الشكل رقم 03 تلك العملية:



الشكل رقم 16 يوضح دينامية عملية الرضا

المصدر: ظريف شوقي فرج، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار وائل للنشر،

عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص: 220.

<sup>1</sup> - الدكتور ظريف شوقي فرج، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص: 220.

### 3-9-4- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين سلبيا أو إيجابيا بعوامل كثيرة ومتعددة، والتي تسهم إسهاما مباشرا وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحدد مداه، ونشير أن هناك إختلاف لدى الباحثين في تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

وباعتبار الرضا الوظيفي بمثابة العامل المتغير الذي يشمل محصلة المشاعر والاتجاهات التي يعتقد الفرد أن لها علاقة بمختلف الجوانب التي يتصف بها عمله. ويمكن تصنيف هذه العوامل حسب رأي " روينز " إلى ثلاث مجموعات رئيسية كما يلي:

### 3-9-5- مجموعة العوامل المرتبطة بالشخصية:

تتمثل مجموعة العوامل المرتبطة بالشخصية بالنقاط التالية:

#### 1- العمر:

أظهر بعض الدراسات أنه توجد علاقات إرتباط إيجابية بين السن وبين درجة الرضا عن العمل، فكلما زاد عدد سنوات عمر العامل كلما زادت درجة الرضا عن العمل، وكلما تمسك به واستقر فيه. والسبب أن طموحات العامل في بداية عمره الوظيفي أو العملي تكون مرتفعة وبالتالي لا تقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمل، إذ أن تطلعاته لما يريد تحقيقه من عمله تكون عالية، مما يترتب عليه قلة رضاه بينما مع كبر السن أو التقدم فيه يصبح الفرد أكثر واقعية، وتتنخفض طموحاته وبالتالي غالبا ما تتوافق بدرجة كبيرة الحاجات التي يشبعها العمل مع طموحاته ويترتب على ذلك زيادة رضا العامل<sup>(1)</sup>.

#### 2- الجنس:

تشير الدراسات أن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال والمؤثرة على أداء العمل، حيث توصلت الفرضيات لعدم وجود إختلافات أساسية بين إنتاجية الرجال والنساء، وبنفس الأسلوب فإنه لا يوجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن العمل، ومن بين القضايا التي تظهر أنها تؤدي للاختلافات بين الجنسين بشكل

<sup>1</sup> - الدكتور مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص: 113.

خاص حينما يكون لدى العامل أطفال في سن الدخول للمدرسة، هو تفضيلات جداول العمل، حيث أن الأمهات العاملات يفضلن العمل الجزئي وجداول عمل مرنة وذلك للقيام بواجباتهن العائلية<sup>(1)</sup>.

### 3- المؤهل العلمي:

لا شك أن للمستوى التعليمي دور في رضا الفرد عن عمله، فهناك علاقة إيجابية بين المهنة المستوى العلمي، تتباين وجهات النظر في تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي، فقد تبين أن معظم الدراسات أظهرت أن العامل الأكثر تعلمًا يقارن نفسه بمن يحتلون وظائف إدارية عليا، وبالتالي تقل درجة رضاه الوظيفي مقارنة بالعامل الأقل تعلمًا، ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلمًا تكون مرتفعة<sup>(2)</sup>.

### 4- سنوات الخبرة:

بينت نتائج بعض الدراسات عدم وجود دلالة إحصائية في رضا الموظفين تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، بينما دراسات أخرى توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومتغير الخبرة وأرجعت العلاقة إلى أنه كلما زادت الخبرة كلما أصبح الفرد أكثر تمكنا وإتقانا للعمل، وهناك دراسات أخرى أرجعت العلاقة إلى الزيادة الطردية في العائد المالي مقابل زيادة سنوات الخبرة<sup>(3)</sup>. وتشير الدلائل أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتًا في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر، وعرف بأنها " الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين " <sup>(4)</sup>.

### 5- الحالة الصحية:

إن الحالة الصحية " البدنية "، تعد من أحد العوامل المهمة التي تؤثر في الرضا الوظيفي، حيث أن العامل الذي يشكو من أي مرض جسماني أو الأمراض النفسية الناتجة

1 - الدكتور ماجدة العطية، مرجع سابق، ص: 44.

2 - الدكتور مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 113.

3 - الدكتور محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 91.

4 - الدكتور ماجدة العطية، مرجع سابق، ص: 109.

عن وجود مشاكل شخصية أو عائلية والتي بدورها تؤدي إلى إنخفاض الرضا الوظيفي، ومن ثم إنخفاض مستوى الأداء، فالإنسان السليم نفسيا وصحيا يمارس الكثير من الفعاليات والنشاطات الاجتماعية، التي بدورها تشبع حاجاته الاجتماعية، ويشعر بالرضا (1).

### 6- الشخصية:

الشخصية الإنسانية هي مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه، وهي تحد إستجابته في المواقف التي تواجهه، فكلما كانت إستجابته لهذه المواقف عالية، كلما كانت درجة رضاه الوظيفي كبير (2). ويرى العلماء السلوكيون بأن فهم الشخصية الآدمية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك، ومن هنا لابد أن تتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة (3).

### 7- القدرات الفردية:

لكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بقدرته على العمل، وهذا يعني عدم تساوي الأفراد في قدراتهم، ويقصد بالقدرة هي: " طاقة الفرد لإنجاز مهام مختلفة في العمل ". وتتمثل في أنواع مختلفة من القدرات مثل:

أ- **القدرات العقلية:** وهي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتضمن القدرة على فهم الأفكار المعقدة، والتكيف الفعال مع البيئة، والتعلم من الخبرة، والتصرف الحكيم في المواقف، والتغلب على العقبات...إلخ.

1 - الدكتور عباس سهيلة، مرجع سابق، ص: 180.

2 - الدكتور صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك الفعال في المنظمات "، مرجع سابق، ص: 80.

3 - الدكتور حريم حسين، مرجع سابق، ص: 49.

**ب- القدرات البدنية:** تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة، المرونة مثل: " قوة التحمل، التوازن، التنسيق البدني، والمرونة والسرعة " (1).

إن العامل الذي يشعر بأنه يستخدم قدراته أثناء أدائه لعمله، يزيد من شعوره بالرضا عن عمله، فاستخدامه لقدراته يمثل إحدى مستويات الإشباع، وهي إشباع حاجات تحقيق الذات في هرم " ماسلو " للحاجات، والعديد من الباحثين أمثال " بروفي Brophy " و " فروم Vroom " أثبتوا في دراساتهم أنه: إذا كان الفرد يعتقد أنه يستخدم مهاراته وخبراته وقدراته أثناء قيامه بعمله، فإن هذا يساهم في زيادة الشعور بالرضا عن العمل.

كما أثبتت دراسات أخرى أنه إذا كان الفرد يحقق مستوى أداء يقل عن مستوى طموحه فإن هذا يثير لديه الإحساس بالفشل، وبالتالي إستهائه من عمله. والعكس إذا كانت معدلات الأداء تفوت طموحاته أو تعادلها، فإنه يشعر بالنجاح وبالتالي يزيد من شعوره بالسعادة والإطمئنان (2).

### 8- الدرجة الوظيفية:

يؤثر المستوى التنظيمي في الرضا الوظيفي، فالموظفون في المستويات العليا من التنظيم أكثر رضا من نظائهم في المستويات الدنيا، ولعل ذلك يرجع إلى أن الموظفين في المستويات العليا يكونون أكثر إشباعا للحاجات لمختلف أنواعها سواء مادية أو معنوية بحكم ما لديهم من مؤهلات وخبرات (3).

### 9- القيم:

تلعب القيم دورا أساسيا في توجيه وتحديد السلوك الإنساني، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات، فالبعض يؤمن بقيم المال، والبعض يؤمن بقيم

1 - الدكتور محمد أنور سلطان، " السلوك التنظيمي "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 109.

2 - الدكتور أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 146.

3 - الدكتور مدني علاقي، مرجع سابق، ص: 363.

المكانة الاجتماعية، والبعض الآخر يؤمن بقيم خدمة المجتمع والآخرين وهذا بطبيعة الحال يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل (1).

### 10- الاتجاهات:

يمكن تحديد مفهوم الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد نحو الأشياء والحوادث والأشخاص، ويمكن أن تكون تلك المشاعر ذات أبعاد سلبية أو أبعاد إيجابية نتيجة خبرات الفرد المتراكمة وخبراته السابقة، وتلعب الاتجاهات دورا أساسيا في بناء السلوك التنظيمي للفرد والتأثير عليه من أبعاده وصوره المختلفة، ولعل الرضا عن العمل هو أحد صور اتجاهات الفرد نحو عمله في المنظمة التي يعمل فيها (2).

### 11- الدافعية:

لاتزال الدافعية محور إهتمام المديرين في المنظمات المختلفة والذين يسعون بإستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين مستوى الأداء، وتقليص معدل الدوران الوظيفي، ومعدل التغيب عن العمل، فالدافعية تمثل نقطة البداية والإنطلاق التي تتمثل في الشعور بنقص أو حاجة معينة، وهذا يسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الإرتياح لدى الفرد مما يحثه على الإقدام على سلوك معين لتخفيف حالة التوتر هذه، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل، وبالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي، لذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي للفرد (3).

### 3-9-6- مجموعة العوامل المرتبطة بجماعة العمل:

تتمثل مجموعة العوامل المرتبطة بجماعة العمل في النقاط التالية:

1 - الدكتور حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص: 85.

2 - نفس المرجع، ص: 80..

3 - الدكتور حريم حسين، مرجع سابق، ص: 110.



## 1- نمط الإشراف:

لقد أسفرت الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت بجامعة " ميتشغان " تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتتميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال عن العمل بينهم، أما المشرف الذي يقتصر إهتمامه على الإنتاج وأهدافه، ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل لا يكسب ولاء مرؤوسيه، ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم وبذلك لا يحدث الرضا عن العمل. وتتفق دراسات جامعة ولاية " أوهايو " مع النتائج السابقة، في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة، والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عالي بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.

كما تجدر الإشارة إلى أن تأثير المشرف على رضا الأفراد عن عملهم، يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، كما يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم. فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف، كلما زاد تأثير سلوك المشرف إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، وكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل، فالمشرف الذي يفوض سلطات وحریات واسعة للمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل، ويتمتعون بقدرات عالية لأشك أنه يشبك ويحقق رضاهم عن العمل، أما المشرف الذي يفوض تلك الحركات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة، فهو يخلق إرتباكا وتورا لدى مرؤوسيه ويثير بذلك إستيائهم تجاه العمل (1).

<sup>1</sup> - الدكتور أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي "، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص ص: 147 - 148.

## 2- جماعة العمل:

يعرف علماء الاجتماع الجماعات بأنها كيانات تشمل إثنين أو أكثر من الافراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة<sup>(1)</sup> وتعتبر جماعة العمل محور إهتمام العديد من البحوث التجريبية، وهذا لما لها من أثر بالغ الأهمية في السلوك الفردي والجماعي للفرد، حيث تلعب نوعية العلاقات بين الزملاء دورا مهما في التأثير على رضاهم ومن ثم على أدائهم لعملهم، وتعتبر العلاقات الجيدة بين العمال عاملا مهما في وجود محيط إجتماعي مرضي للعاملين، يلبي حاجاتهم للانتماء والتقدير في نفس الوقت. إن درجة تأثير جماعة العمل على رضا العامل عن عمله، يرتبط بدرجة المنفعة أو التوتر التي تخلقها هذه الجماعة، فإذا كان هناك تبادل للمنافع كانت هذه الجماعة مصدرا للرضا على العمل، أما إذا كان تفاعله مع هذه الجماعة يسبب له التوتر أو يمنعه من إشباع مختلف حاجاته، أو يعيق أهدافه فستكون عاملا للاستياء.

ومما لا شك فيه أن لطبيعة العمل علاقة كبيرة أو أثر كبير على درجة تفاعل العمال مع جماعته، فعندما تعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل العامل مع الآخرين الذين يمثلون مصدر إشباع له، فإن رضا العامل عن عمله سيكون منخفضا. وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للعامل فإن رضا العامل عن عمله سيكون مرتفعا، أما عندما تعوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع الآخرين يعتبرون مصدر توتر وإحباط للفرد، فإن هذا يقي الفرد من الاستياء الذي قد يصيبه لو إضطر إلى التفاعل مع هؤلاء الأفراد.

وفي حالة إضطرار الفرد إلى التعامل مع الآخرين يخلقون توتر لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فإن هذا يكون مصدر لشعور الفرد بالاستياء.

كذلك فإن أثر جماعة العمل يتوقف على قوة حاجة العامل إلى الإنتماء، فكلما زادت هذه الحاجة كان أثرها واضحا على تفاعله مع جماعة العمل وكان رضاه قويا، وكلما كانت

<sup>1</sup> - الدكتور محمد سعيد سلطان، " السلوك الإنساني في المنظمات "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 79.

نتج تفاعلها معها والمنافع والتوترات الناشئة عنه كثيرة، وهذا ينعكس على درجة رضاه أو عدم رضاه عنها (1).

### 3- مجموعة العوامل المرتبطة بالمؤسسة:

تتمثل مجموعة العوامل المرتبطة بالمؤسسة فيما يلي:

#### - الأجر:

يعرف الأجر على أنه: " ما دفع مقابل العمل، وقد يدفع نقدا أو في صورة سلع وخدمات فإذا ما دفع في صورته النقدية فإنه يكون أجرا نقديا، أما إذا جاء في صورة سلع وخدمات فإنه يكون أجرا عينيا، كما أنه قد يجمع بين الكيفيتين معا إذا شمل جزءا نقديا وآخر عينيا، وعموما يدفع الأجر في المجتمعات الحديثة في صورته النقدية ".

ويعرف بأنه: "المقابل المالي الذي يدفع للعامل، مقابل العمل الذي يستخدمه لصاحب العمل". ويعرف أيضا على أنه: " الشيء الطبيعي الذي ينبغي أن يتقاضاه العامل المنتج مقابل ما يبذله من جهد جسماني أو ذهني في عملية الإنتاج"، ويعرفه " منصور فهمي " بأنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل كنظير للجهد الجسماني أو العقلي الذي يبذله" (2).

ويمثل الأجر ما يتلقاه العامل من مقابل مادي عن عمله ومدى مناسبته لما يبذله من مجهود في تأدية هذا العمل (3). ويعد وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، أما فيما يتعلق بعلاقة الأجر بالرضا المهني فهناك إجماع على العلاقة الطردية بينهما بالرغم من تضارب نتائج البحوث حول ذلك، إذ خالفت نظرية العاملين " لهرزباغ " هذا الرأي عندما أكدت بأن الأجر من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى رضا وإنما فقط تمنع ظهور عدم الرضا (4). ولكن هناك دراسات أخرى عكس هذا وخاصة دراسة " ميلر Millert

1 - الدكتور أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 149-150.

2 - الدكتور أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 143.

3 - الدكتور رمضان محمد القذافي، " العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج"، المكتب الجامعي الحديث، بدون بلد نشر، الطبعة الأولى، 1997، ص: 268.

4 - الدكتور إبراهيم الغمري، مرجع سابق، ص: 161.

عام 1939 و " توبسن Topson عام 1941 " وغيرها من الدراسات الأخرى التي أجريت في الدول المختلفة مثل إنجلترا، توصلت إلى أن هناك علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل زاد مستوى الرضا عن العمل، وكلما إنخفض مستوى الدخل إنخفض معه مستوى الرضا عن العمل (1).

إن الخطأ الذي وقعت فيه نظرية العاملين والمؤيدون لها يتمثل في اعتبار الأجر وسيلة إشباع الحاجات الفسيولوجية فقط والواقع أن دوره لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا فقط وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمان وليرمز إلى المكانة الإجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرافان المؤسسة أهميته ومكانته ونتيجة لذلك يظهر الشعور بالرضا أو عدمه لدى العامل بحيث يعبر عنه سلوكيات وتصرفات معينة كزيادة الجهد المبذول أو تخفيضه، الإستمرار في العمل أو تركه... إلخ (2).

وعليه يمكننا القول بأن الأجر وملحقاته كالمكافآت والعلاوات تلعب دورا حاسما في تحقيق الشعور بالرضا، فهو عامل مادي، لكن له تأثيره في نفوس العمال.

#### - عدالة العائد:

أوضح " آدامز " بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلات " مهاراته، وقابليته، وخبراته، ومستوى تعليمية... إلخ " مع معدل عوائد الأفراد الآخرين قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يتسلمه الفرد عن معدل ما يتسلمه غيره يشعره بعدم العدالة وكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا (3)، يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير متحيزة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت، والعقوبات، والأجور، والترقيات، والتدريب... إلخ، الأمر الذي يبعث الارتياح في نفوس العاملين ويحفزهم إلى زيادة إنتاجيتهم (4).

<sup>1</sup> - الدكتور أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 144.

<sup>2</sup> - Bellanger et Autres « **Gestion Stratégiques des Ressources Humaines** » Gaetan Morin , Québec, Canada, 1979 ; P : 151.

<sup>3</sup> - الدكتور ماجدة العطية، مرجع سابق، ص: 178.

<sup>4</sup> - الدكتور كامل محمد المغربي، " السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم "، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص: 308.

### - ظروف العمل:

وهي العوامل التي تتعلق بظروف العمل الطبيعية أو المادية داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، حيث تؤثر ظروف العمل المادي من تهوية، إضاءة، رطوبة وحرارة، وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل<sup>(1)</sup>. ولقد كان إهتمام الدراسات مركزا على أثر هذه العوامل على الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم عن العمل، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادي تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه الوظيفي، فمعدل ترك الخدمة ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل جيدة<sup>(2)</sup>.

### - فرص الترقية:

عندما الإنسان بأن أهدافه تتحقق فإن ذلك يأخذه إلى مزيد التعلق بالمؤسسة التي يعمل فيها، والتقدم والترقية من العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار الوظيفي ومقدار الأجر الذي يحصل عليه ومدى تلبية احتياجاته الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف، وكذلك تستمر هذه العوامل على الفرص المتاحة للترقي، ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي<sup>(3)</sup>.

تعتبر الترقية من الحوافز التي تؤدي إلى رضا العامل عن عمله، غذ يتفق علماء النفس على هذا العامل كدافع للفرد على بذل المزيد من الجهد في الإنتاج بالإضافة إلى رفع روحه المعنوية<sup>(4)</sup>، وتشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، فيرى " فروم " أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عنها، فكلما كان طموح أو توقعات الترقية له أكبر

<sup>1</sup> - الدكتور ماجدة العطية، مرجع سابق، ص: 178.

<sup>2</sup> - الدكتور أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 151.

<sup>3</sup> - الدكتور صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك الفعال في المنظمات "، مرجع سابق، ص: 176.

<sup>4</sup> - الدكتور كامل محمد محمد عويضة، مرجع سابق، ص: 159.

مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

كما أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على درجة توقعه لها فكلما كان توقعه عاليا كلما كان رضا الناتج عنها أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كونها متوقعة والعكس صحيح (1).

لذا فالأفراد الذين لديهم توقعات وطموحات عالية عن فرص الترقية وحصلوا عليها، بنفس الدرجة أو تزيد، كان ذلك عاملا على زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح، وكذلك فإن الترقية التي تكون على أسس موضوعية عادلة وتعتمد على الكفاءة والقدرة والجدارة والاستحقاق، كان ذلك عاملا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي.

### 3-9-7- تدريب العاملين:

يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الانجاز المستهدف، لاسيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على إعتقاد البرامج التدريبية التطويرية ورفع الروح المعنوية لهم (2)، حتى يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه وتتمسك به لكفاءته وذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديد أو ضروري، يساهم في زيادة ثقته بنفسه وبالمنشأة وزيادة الرضا الوظيفي (3).

### 3-9-8- الاستقرار في العمل " الأمن الوظيفي ":

إن الشعور بالاستقرار الوظيفي هو أحد أهم الركائز التي تغرس في الموظف الولاء الراسخ للجهة التي يعمل فيها، لو عرض عليه عرض وظيفي مغر، ليترك وظيفة يهدده فيها مديره بطريقة غير مباشرة بإمكان الاستغناء عن خدماته أو تكليفه بأعمال تافهة، فهل

1 - الدكتور أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 147.

2 - الدكتور حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص: 167.

3 - الدكتور كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص: 307.

سيتردد لحظة في قبول العرض ؟. الاستقرار والأمن الوظيفي، يمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية، حيث تخلق إستقرارا نفسيا وتساهم برفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي تؤدي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية (1).

### 1- محتوى العمل:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل. إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبيرغ" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بالإثراء الوظيفي. ومن جهة أخرى يرغب الأفراد الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية الراجعة وإناطة مهام متنوعة ومتحدية لم، لذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف تؤدي إلى رفع معدلات الرضا الوظيفي لديهم (2).

ويلاحظ بأن طبيعة العمل تؤثر كثيرا على رضا العامل عن عمله، فالأعمال النمطية المتكررة والتي لا يتقبلها العامل تؤدي إلى إصابته بالملل، السأم والشعور بالإعياء أما الأعمال التي تتسم بالإبداع وبعوض الحرية في إختيار وسيلة العمل فإنها تؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية وتحقيق سقف الإنتاج المستهدف (3).

وتجدر الإشارة إلى أن محتوى العمل قد أصبح من العناصر الهامة التي تشغل إهتمام الباحثين في مجال الرضا عن العمل، وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل:

#### أ. - درجة تنوع المهام:

يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية - أي كلما قل تكرارها كلما زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح، وهناك الكثير من البحوث التي

1 - الدكتور حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص: 168.

2 - الدكتور عباس سهيلة، مرجع سابق، ص: 76-77.

3 - الدكتور رمضان محمد القذافي، مرجع سابق، ص: 268.

تؤيد هذه الفرضية ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما تنوعت مهام العمل كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة (1).

ويعتبر العالم الأمريكي " فريدريك هيرزبيرغ " أول من نادى بفكرة الإثراء الوظيفي التي تعني زيادة مسؤوليات وتحديات العمل، جعله ممتعا، مشتملا على فرص الابتكار والنمو الذاتي، وإتاحة الفرصة للموظف للتعبير عن طاقاته الكامنة، بالإضافة إلى توفير مناخ فرنسي في الوظيفة ن طريق خفض الرقابة ومنح الفرد حرية العمل والتعبير عن آرائه وإقتراحاته، ومن أهم الشركات التي استخدمت أسلوب الإثراء الوظيفي شركة آي بي أم IBM حيث تنبه أحد المديرين فيها إلى وجود مشكلات ملل، تعب، ضعف الإنتاجية، زيادة التأخر والغياب بين العاملين ولاحظ بأنهم يمارسون أنشطة متكررة لا يجدون فيها الاستغلال المناسب لقدراتهم وأفكارهم ومواهبهم فأدخل برنامجا للإثراء الوظيفي تمثل في تنويع الأعباء والمهام التي يؤديها الفرد ليتيح بذلك لمهارات العاملين أن تستغل بطريقة تتعكس على الإنتاج من ناحية وعلى رضا العاملين من ناحية أخرى وقد نجحت هذه السياسة وعممت على الشركة كلها (2). فتغير وتنوع المهام يثير إهتمام العامل ويجعله يصب جل إهتمامه في إنجاز مهمة جديدة، بكل ما لديه من فنيات ومهارات، فتنوع المهام يولد عنصر التشويق والمتعة، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

#### ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

يرى " فروم Vroom عام 1964 " في دراسة له، أن الأعمال تتفاوت في السيطرة الذاتية التي تتيحها الفرد، أي كلما زادت حرية في إختيار السرعة التي يؤدي بها عمله زاد تقبله للعمل. ومن هنا فإن إتاحة الفرصة للفرد في تكييف الأداء لما يتناسب مع قدراته وأسلوبه الخاص في العمل كلما زاد في فعاليته والارتياح في عمله، بشرط أن لا يتعارض

1 - الدكتور أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 145.

2 - الدكتور ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص: 115-118.



مع النمط العام لأن فرض أي نمط معين من الأداء يفقده السيطرة الذاتية في تأديته لواجبه. وبالتالي إختيار الوضعيات المختلفة التي تتاسبه، لأن عدم مناسبة وضعيات العمل تخلق نوع من عدم التكيف وهذا ما يؤدي به إلى الاستياء عن عمله (1).

### ج- إستخدام الفرد لقدراته:

إن العامل الذي يشعر بأن يستخدم قدراته أثناء أدائه لعمله، يزيد من شعوره بالرضا عن عمله، فاستخدامه لقدراته يمثل إحدى مستويات الإشباع، وهي إشباع حاجات تحقيق الذات في هرم " ماسلو " للحاجات، والعديد من الباحثين أمثال " بروفي " و " فروم " أثبتوا في دراساتهم أنه: إذا كان الفرد يعتقد أنه يستخدم مهاراته وخبراته وقدراته أثناء قيامه بعمله، فإن هذا يساهم في زيادة الشعور بالرضا عن العمل. كما أثبتت دراسات أخرى أنه إذا كان الفرد يحقق مستوى أداء يقل عن مستوى طموحه فإن هذا يثير لديه الإحساس بالفشل، وبالتالي إستيائه من عمله. والعكس إذا كانت معدلات الأداء تفوق طموحاته أو تعادلها، فإنه يشعر بالنجاح وبالتالي يزيد ذلك من شعوره بالسعادة والإطمئنان.

### د - خبرات النجاح والفشل في العمل:

رغم أن نتائج الدراسات التجريبية تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل، إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة من خلال إدخال متغيرات مستوى الطموح. وتقدير الفرد لذاته وتقديره لعلاقة قدراته بالعمل، فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل ويحرك لديه مشاعر الأشياء، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح، ويحرك لديه بالتالي مشاعر الغبطة والسرور، وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل متوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته، فكلما كان تقديره واعتزازه عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا. وكلما كان تصوره أن العمل

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 145.

يتطلب القدرات التي يتمتع بها والتي يعطيها قيمة عالية، كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.

#### هـ - ساعات العمل:

يمكن إفتراض أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية إستخدام وقت الراحة بالقدر الذي يزيد عن العمل وبالقدر الذي ينخفض له الرضا عن العمل، كما يجب التنويه إلى أن هذه العلاقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لديه عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل كبيرا، كما تجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد فكلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد وبالتالي قل الرضا عن العمل (1).

ويختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا إنقطاع كما فيهم من يرتاح للنظام الذي يحتوي فقرات راحة أكثر وهكذا (2).

#### 2- السياسات:

السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة لأية ظرفية سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل، يجب أن تتصف هذه السياسات بالاستقرار والثبات النسبي لأن من شأنها تدعيم وتعزيز الثقة والارتياح لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لهم بالأداء الجيد. لذلك تعد هذه السياسات من أكثر الأجواء التنظيمية أثرا على الأفراد والجماعات والمنظمة على حد سواء في زيادة مستوى الرضا الوظيفي (3).

<sup>1</sup> - الدكتور أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 147-151.

<sup>2</sup> - الدكتور أحمد صقر عاشور، " السلوك الإنساني في المنظمات "، مرجع سابق، ص: 157.

<sup>3</sup> - الدكتور حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص: 173.

### 3-10- نظريات الرضا الوظيفي:

ساعدت التجارب التي قام بها " إلتون مايو " على زهور ونمو أبحاث الرضا الوظيفي، فقد كشفت هذه الأبحاث بطريقة الصدفة - أثناء قياس أثر النواحي المادية من العمل كالإضاءة والتهوية على إنتاج العمل- أن الإنتاجية قد ازدادت بطريقة غير متوقعة حتى في حالة إنخفاض العوامل المادية المحيطة، وقد أرجع " مايو " هذه النتائج إلى وجود بعض العوامل العاطفية كشعور العاملين تجاه بعضهم البعض، نوع الرعاية والاهتمام الذي يلاقونه من جانب المشرفين والرؤساء، لقد كان من نتائج هذه الدراسات- بالرغم من الانتقادات التي وجهت إليها - إلقاء الضوء على أهمية جماعات العمل ودور العامل الفرد داخلها إذ أصبح ينظر له كعنصر مشارك ومؤثر في العملية الإنتاجية وليس عنصرا سلبيا كما كانت تفترض الدراسات السابقة وأن العامل الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من العامل الغير راضي عنه، بالإضافة إلى تأثر الرضا عن العمل بالعلاقات الإنسانية التي تنمو وتتكون داخل المؤسسة (1).

ومن أهم نظريات الرضا الوظيفي ما يلي:

### 3-10-1- نظرية ذات العاملين:

طور هذه النظرية " فريدريك هيرزبرغ **Frederick Herzberg** " حيث نشرها في كتابه عام 1959، وقد قام "هيرزبرغ" بدراسة إستطلاعية لمائتين من المحاسبين والمهندسين، محاولا فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها (2)، وقد وجد " هيرزبرغ " إن تعاسة الفرد وعدم وعد مرضاه في معظم الأحيان إنما ينتج عن عدم توافر بيئة العمل المناسبة، ومن ناحية أخرى عندما يشعر الفرد بالرضا عن عمله فإن هذا يعود إلى العمل ذاته (3)، وبالتالي فقد رأى "هيرزبرغ" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين هما:

1 - الدكتور مصطفى كامل، سونيا محمد البكري، " دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة "، مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، يوليو 1990، العدد الأول، ص: 80.

2 - الدكتور محمد قاسم القريوني، " السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة "، مرجع سابق، ص: 44.

3 - الدكتور أبو شيخة نادر أحمد، " إدارة الموارد البشرية "، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 148.

**\* - المجموعة الأولى: العوامل الصحية:**

وهي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة كالراتب والعلاقات والإشراف وظروف العمل والمركز الذي يشغله الفرد وضمانات العمل. واعتبر هيرزبيرج هذه العوامل بالعامل الوقائية التي إن توفرت في المنظمة فإنها تمنع من تشكي الفرد العامل ولكنها لا تحسن أدائه لكونها معطيات أساسية (1).

**\* - المجموعة الثانية: العوامل الدافعة:**

وهي تلك المؤدية إلى حماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل فهذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وكيانها وتتمثل في: الإنجاز وأداء العمل، ومسؤولية الفرد عن عمل الآخرين، الحصول على تقرير وإحترام الآخرين، فرص التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذو أهمية وقيمة للمنظمة (2)، بمعنى أنه إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها حتما ستؤدي إلى لا رضا ولا عدم رضا العاملين، ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز الأفراد و زيادة الإنتاجية (3).

ومما سبق يتضح أن العوامل الدافعة في نظرية هيرزبيرغ تركز على محتوى العمل، بمعنى أنها تتفق مع ماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل، والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأدية ذلك العمل، في حين إن العوامل الوقائية لا تعود إلى محتوى العمل بل تتعلق بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل (4).

إن نظرية هيرزبيرغ لاقت قبولا واسعا لدى الباحثين إلا أنها جوبهت ببعض الانتقادات منها ما تعلق بطريقة ذكر العينة للأحداث المهمة التي حققت لهم الرضا أو عدمه في مجال العمل، إذ أن هذه الطريقة لا تضمن ذكر جميع أفراد العينة لكل الأحداث والمواقف لمشاعرهم بالرضا أو الاستياء (عدم الرضا) ، كما تفسح لهم الحرية في إختيار المشاعر

1 - الدكتور بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص: 164.

2 - الدكتور أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات "، مرجع سابق، ص: 241.

3 - الدكتور حريم حسين، مرجع سابق، ص: 117.

4 - الدكتور العميان محمود سلمان مرجع سابق، ص: 288.

التي يودون ذكرها، وفحوى هذا النقد أن الأفراد يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل البيئية المحيطة بالعمل مثل: الإدارة كسبب لفشلهم بينما يرجعون النجاح في العمل إلى إنجازهم الشخصي وما حققوه من أداء (1).

#### - نظرية إشباع الحاجات:

طبقا لهذه النظرية التي تمثلها أعمال كل من " فروم " **Vroom 1964** " و " كوهلن **1963 Kuhlman** " فإن الرضا عن العمل يتحدد بالمدى أو القدر الذي تشبع به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه، ويوجد نموذجان لهذه النظرية:

- **النموذج الأول:** مرجع الأساسي " فروم " الذي يركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل، وبين ما يتحصل عليه من عمله وأن الرضا يتحقق نتيجة ذلك، غير أن الانتقاد الرئيسي الموجه لهذا النموذج هو تجاهله للأهمية النسبية للحاجات الفردية.

- **النموذج الثاني:** فيمثله " كوهلن " حيث يحدد مستويات الرضا الوظيفي بناء على الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة التي يتم الإشباع من خلالها (2).

#### - النظرية البيروقراطية لماكس فيبر **Max Weber** :

تفترض هذه النظرية أن الناس غير عقلانيين وأنهم إنفعاليين في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل. ولذلك انعكس على هذه النظرية تفسير الكيفية التي يتم من خلالها السيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسات. وترى أن ذلك لا يتم إلا من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة. يعتبر " ماكس فيبر " أكثر لعلماء قريبا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم وقد اعتمد هذا الاتجاه من خلال ملاحظته لسوء استخدام المدراء لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة ودون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بنى " ماكس فيبر " نظريته هذه على المبادئ التالية:

<sup>1</sup> - الدكتور العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص: 288.

<sup>2</sup> - الدكتور محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 200.

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
  - التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المدراء ومرؤوسيهـم.
  - نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
  - نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
  - نظام العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية في التعامل.
  - نظام إختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.
- بالرغم من هذا يلاحظ وجود نزعة في إستخدام هذه المبادئ من قبل المؤسسات نتيجة نمو وزيادة حجمها. وبالرغم من أن مبادئ البيروقراطية ليس فيها ما يعيبها إلا أنه حين التطبيق نجد العاملين يخافون من التصرف في بعض المشكلات التي لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء.
- كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادرة والإبتكار لأن ذلك قد يتعارض مع قواعد المؤسسة وهذا ما أدى إلى خلق بعض العيوب في هذا النظام البيروقراطي والمتمثلة أساسا في:
- تضخم الأعباء الروتينية.
  - عدم اعتناء العاملين بمصالح المؤسسات، وإهتمامهم فقط بإستيفاء الإجراءات.
  - شعور العاملين بأنهم يعملون كآلات، وإنتقال الشعور نفسه للمتعاملين معهم.
  - تشابه شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات، ثم تحجر السلوك مما يزيد الأداء أكثر صعوبة.
  - القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي (1).
- وإنطلاقا من هذه العيوب يتبين نقص الاهتمام بالعامل وبالتالي تشكيل درجة من عدم الرضا لديه.

<sup>1</sup> - الدكتور أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثامنة، 2002، صص: 33-34.

### - نظرية البنائية الوظيفية:

يميز رواد البنائية الوظيفية " ميرتون "، " سلزنيك "، " جولدنر "، بين ثلاثة مستويات موجودة في المجتمع، الفرد، الأسرة، الاتجاهات الاجتماعية، هذه المستويات الثلاثة تمثل البناء الاجتماعي، هذا البناء الذي يشير إلى الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل، وهذا الكل قد يكون المجتمع. كما تشير النظرية أيضا إلى إسهامات الكل في الجزء، كإسهامات المجتمع في مؤسساته، هذه الأخيرة تقدم مجمله من الإسهامات في سبيل الإبقاء والمحافظة على أفرادها (1).

فمثلا عند الرجوع إلى ما ورد في نظرية " ميرتون R.K. Merton " عن إهتمامه بدراسة المتطلبات الوظيفية، نجده ضمنا أنه تطرق إلى حماية العامل، من خلال الاهتمام بعنصري الترقية والتوظيف، حيث يرى أن موضوع الترقية لا يتم إلا من خلال أو بحسب الانجاز، والتوظيف لا يتم إلا في ضوء المؤهلات المهنية والعلمية وتدعيم وتحقيق هذه المتطلبات يقترن بزيادة قدرة الأفراد على الدفاع عن تصرفاتهم وأعمالهم ، وأن إغفال هذا الجانب سيؤدي لا محالة إلى ظهور المعوقات الوظيفية.

إلى جانب هذا نجد أن النظرية تشير إلى مصطلحي الوظائف الظاهرة والوظائف المستترة، التي تربط مباشرة بمسألة الرقابة التنظيمية، التي قد تؤدي إلى جمود السلوك الوظيفي المحقق لأهداف التنظيم من جهة، وعدم إستقرار ورضا العامل من جهة أخرى، وهذا من خلال بعض المظاهر كالتقليل من مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم، هذه العلاقة التي تصبح أساسا بين الوظائف وليس بين الأفراد الشاغلين لهذه الوظائف. وبالتالي فإن الإشراف الدقيق والرقابة التامة على أعمال وسلوك أعضاء وأطراف العمل، وتطبيق القواعد والتعليمات يؤدي حتما إلى إستقرار سلوك الفرد وبالتالي عدم الرضا (2).

<sup>1</sup> - الدكتور رشيد زرواطي، " مدخل الخدمة الاجتماعية "، مؤسسة ابن سينا للطباعة والنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 2000، ص: 131.

<sup>2</sup> - الدكتور علي السلمي، " تطور الفكر التنظيمي "، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الأولى، 1975، ص: 40-41.

### - نظرية القيمة 1968:

قدمها " لوك Look " وهي من أهم نظريات الرضا عن العمل، ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من نواتج العمل وما يرغب الحصول عليه، وكلما حصل على نواتج ذات قيمة بالنسبة له كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل. وقد ركز هذا المدخل على ناتج يكون ذو قيمة بالنسبة للفرد بغض النظر عن ماهية هذا الناتج، فمغزى تحقيق الرضا وفقا لهذا المدخل هو مدى التباعد بين جوانب عمل الفرد الفعلية وتلك التي يرغب في تحقيقها وكلما زاد الاختلاف أو التباعد كلما قل رضا الأفراد.

فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول الفرد على ما يرغب فيه، فقد أيدت نتائج الأبحاث هذا الرأي، فكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل، وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعملهم مثل: الدفع، الترقية، كلما شعر الفرد بالاستياء أو عدم الرضا عن العمل. وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون أهمية أكبر لهذا الجانب المعين. ومن أهم المضامين التطبيقية لهذه النظرية هو جذبها للاهتمام بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغيير لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة.

إن النظرية اقترحت احتمال اختلاف هذا الجوانب باختلاف الأفراد، أيضا وفقا لمدخل القيمة فإنه من أكثر الطرق فعالية لتحقيق رضا الأفراد عن عملهم هو البحث واكتشاف ماذا يريد الأفراد من عملهم ومحاولة توفير هذه الرغبات بالقدر المستطاع<sup>(1)</sup>.

### - نظرية الإدراك: لـ " جيمس " James 1979:

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف وليس للموقف ذاته كما هو حادث، بمعنى أن تفهم

<sup>1</sup> - الدكتور راوية حسن، " السلوك التنظيمي المعاصر "، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص: 171-172.



الأفراد وإدراكهم لموقف معين إنما يتوقف على نماذجهم الفردية والتميزة وتجاربهم الخاصة بهم وليس على أساس الخصائص أو الطبيعة الحقيقية والموضوعية للموقف ذاته، بالتالي فإن اتجاهاتهم، سلوكهم وردود أفعالهم تتم على أساس إدراكهم الشخصي، على هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل، ومع هذا فإن كثيرا من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي كما يرى كثير منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيدا من هذا التفسير المبسط الذي أوضحته نظرية الإدراك وأن الإدراك ما هو إلا عاملا متغيرا وسيطا بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد كالرضا عن العمل من ناحية أخرى (1).

#### - نظرية الجماعة المرجعية:

ينادي بعض الباحثين في مجال الرضا الوظيفي بأهمية الدور الذي تلعبه الجماعات المرجعية في توجيه اتجاهات الأفراد ومواقفهم، ذلك أن هذه الجماعات تؤثر تأثير ملموسا في قيم، معتقدات، أهداف وتوقعات الأفراد سواء أكان الفرد نفسه عضوا في هذه المجموعة المرجعية أم لا، فهو يتفق معها ويميل إلى استخدام المعايير الخاصة بها ويعتبرها معايير خاصة به في تقييم العالم من حوله.

على هذا الأساس فإن المنادون بتطبيق هذه النظرية يؤكدون أن اتجاه الفرد نحو العمل ورضاه عنه أو عدم رضاه عنه يتأثر برأي واتجاه المجموعة المرجعية نحو الوظيفية التي يؤديها ويعتبر " هولين " من أوائل الباحثين في توقع العلاقة بين الرضا عن العمل والجماعات المرجعية للعاملين (2).

1 - الدكتور محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 201.

2 - الدكتور مصطفى كامل، سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص: 82.

حيث قدم هذه النظرية على أساس أن الفرد يقارن نفسه بمجموعة تقوم بنفس العمل أو تملك نفس المؤهلات. فالفرد الذي يحمل شهادة جامعية تكون جماعته المرجعية هم الأفراد الذين يحملون شهادات جامعية، فيقارن الفرد ما يحصل ه وعليه مع ما يحصل عليه أفراد جماعته المرجعية، فيشعر بالرضا إذا كانت عوائده مشابهة أو أعلى من الجماعة المرجعية، ويشعر بعدم الرضا إذا كانت عوائده أقل من الجماعة المرجعية (1).

#### - نظرية التعارض: ل : " لاولار " Lowler :

وهي تقوم على ما ينتظره العامل عند القيام بعمل ما، وتحدد درجة رضا الفرد عن عمله بالفارق بين أجره، وما يجب أن يحصل عليه في نظره، وإذا كان توقع العامل يتعارض مع أجرته، فلا يكون هناك رضا عن العمل (2)، ويؤكد " لوك " هذا ويعطينا إحدى الاستنتاجات التي توصل إليها في تحليله للرضا، وهي درجة الرضا عن العمل وتحدد بين ما يريده العامل وما يدركه بالنسبة لما يحصل عليه.

#### - نظرية بورتر ولولر:

طور " بورتر ولولر " عام 1968 نموذج " فروم " فقد ربطا بكل من الانجاز والعائد، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الانجاز والرضا وهي العوائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد ورغم أن " فروم " هو أول من جاء بهذه النظرية كتغيير للدافعية إلا أن بورتر ولولر قد طور

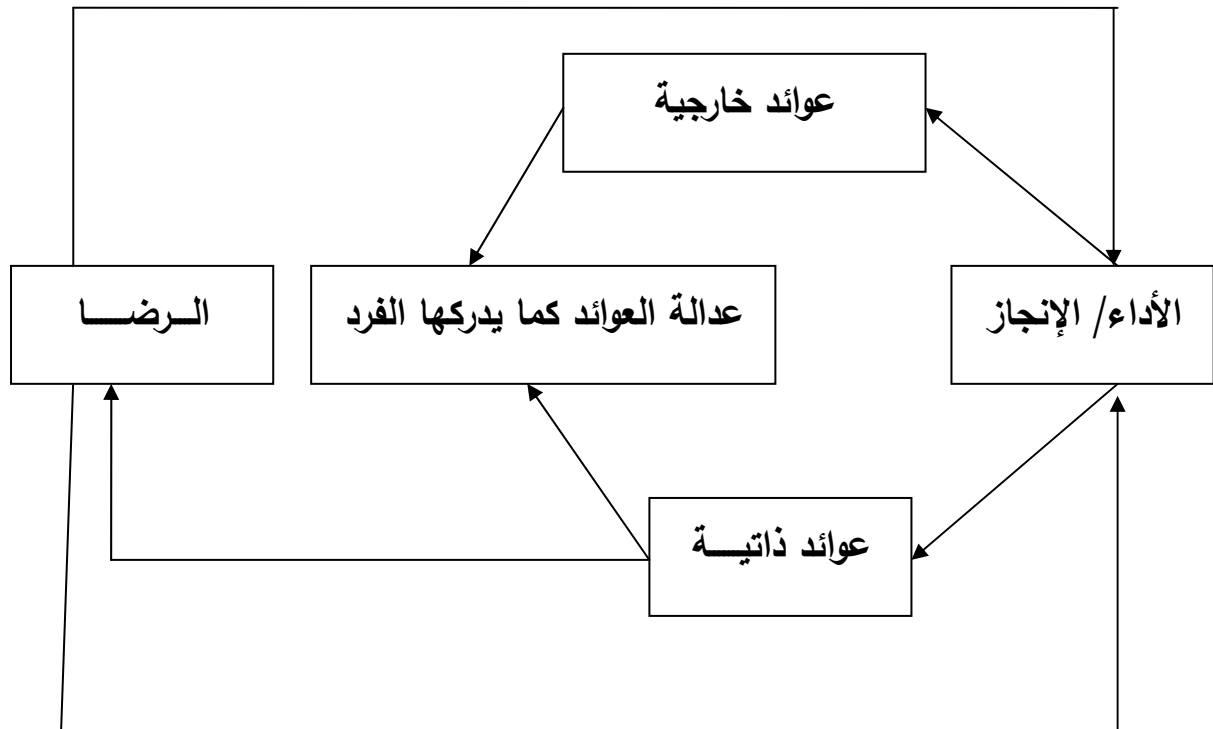
<sup>1</sup> - الدكتور يوسف القبلان، " أساسيات التفاعلية الجماعي في العمل "، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1402 هـ ، ص: 42-43.

<sup>2</sup> - الدكتور علي عسكري، " الدافعية في مجال العمل - المؤسسة التربوية وقواها البشرية "، منشورات ذات السلاسل، الكويت، بدون تاريخ نشر، ص: 76.

في أواخر الستينات نموذجا عرضا فيه وصفا لعملية الدوافع يعتبر أكثر شمولا مما جاء في نظرية التوقعات ل: فروم. إذ أكد على أن إستمرارية الأداء وفاعلية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، ومحصلة إدراكه بمدى العلاقة الايجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وما يستحقه (1).

### الشكل رقم 17:

#### نموذج بورتر - لولر



المصدر: العميان محمود سلمان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "،

دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص: 295.

ويوضح النموذج رقم (04) التداخل بين عملية الحفز والانجاز والإشباع/ الرضا، وهذا يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومنفقة مع قدراتهم ومهاراتهم (2).

<sup>1</sup> - الدكتور مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص: 59.

<sup>2</sup> - الدكتور العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص: 295.

### 3-10-2- مؤشرات الرضا الوظيفي:

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي سواء السلبية منها والناجمة عن حالة عدم الرضا، أو الايجابية والناجمة عن حالة الرضا.

#### 1- الغياب:

يعرف الغياب على أنه: " تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها " (1). وأثبتت معظم الدراسات صحة الفرض القائل بوجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب، ففي دراسة أجريت سنة 1955 وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب في شركة أنترناشيونال هارفستر يبصل إلى (-0.25) وفي دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط بينهما وصل إلى (-0.38) (2)، لذلك نجد أن هناك علاقة سلبية وثابتة بين الرضا الوظيفي والغياب، فمن المنطقي ملاحظة أن العاملين الذين لا يشعرون بالرضا أكثر احتمالا للغياب عن العمل (3).

#### 2- دورات العمل:

يطلق إسم دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم. وهذه الحركة غالبا ما تكون ناتجة عن صعوبة التكيف مع ظروف العمل، وهو يعبر كذلك عن تنقل العامل من عمل إلى آخر داخل المؤسسة أو من مؤسسة إلى أخرى نتيجة لعوامل نفسية واجتماعية وأخرى مادية (4).

1 - الدكتور طلعت إبراهيم لطفي، " علم الاجتماع الصناعي "، مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1982، ص: 59.

2 - الدكتور محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 205.

3 - الدكتور ماجد العطية، مرجع سابق، ص: 109.

4 - الدكتور طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص: 70.

ويرتبط الرضا عكسيا مع دوران العمل، ولكن معامل الارتباط نا أقوى مما في حالة الغياب، لكن في هذه الحالة أيضا، هناك عوامل أخرى مثل: ظروف سوق العمل، والتوقعات حول فرص العمل البديلة، وطول فترة الخدمة مع المنظمة، وهي من المحددات الأساسية على القرار الفعلي لتترك العمل الحالي. وتشير المؤشرات أن العامل الوسيط بين الرضا ودوران العمل، هو مستوى أداء العامل، وبشكل خاص يكون مستوى الرضا أقل أهمية من توقع دوران العمل للأشخاص الذين يتميزون بأداء عال متميز، لماذا ؟ لأن المنظمات تبذل جهودا غير اعتيادية للمحافظة على هؤلاء الأشخاص، إذ أن هؤلاء الأشخاص يحصلون على زيادة في الأجور، والتقدير، والمدح، وزيادة فرص الترقية وغيرها، وبذلك فإننا نتوقع أن الرضا عن العمل هو أكثر أهمية في التأثير على الأفراد ذوي الأداء المنخفض للبقاء في العمل، أكثر من الأفراد ذوي الأداء العالي، وبغض النظر عن مستوى الرضا، فإن الأخير يبقى في المنظمة لأنه يحصل على الشهرة، ولتقدير، ومكافآت أخرى مما يعطيه أسباب أكثر للبقاء<sup>(1)</sup>.

وقد أظهرت دراسات عديدة بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا الوظيفي مال دوران العمل إلى الإنخفاض.

### 3- إصابات العمل:

إن الحوادث المهنية والإصابات شأنها شأن الغياب أو دوران العمل فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وانعدام الدافع لديه على أدائه بكفاءة، وعلى هذا يميل الباحث إلى إفتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا يكون أقرب إلى الإصابة إذ أن ذلك هو سبيله للابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير لم يجد قبولا من بعض الكتاب فقد رجح " فروم " الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر

<sup>1</sup> - الدكتور ماجدة العطية، مرجع سابق، ص: 110.

عدم الرضا وليس العكس، وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل (1).

#### 4- التمارض:

التمارض (إدعاء المرض) هي ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل الإدارة أو خارجها ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله (2).

#### 5- الشكاوي:

من المؤكد أن الشكاوي والاحتجاجات تعبر عن وجود مشكلة ما، وفي هذا الصدد تشير مختلف الدراسات أن كثرة الشكاوي أو قلتها تعد مؤشراً مهماً لمعرفة مستوى الرضا عن العمل، وغالباً ما تنشأ الشكاوي بسبب سوء العلاقة بين العمال بصفة عامة والمشرفين في المؤسسة، أو لغموض المهام وعدم وضوحها وإتصافها بالروتينية (3).  
وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوي من عدمه فإن الإدارة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلباً على أدائها (4).

#### 6- الإضراب:

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المؤسسة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل سواء

1 - الدكتور محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 204.

2 - الدكتور أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص: 432.

3 - الدكتور جاري ديسلر، " إدارة الموارد البشرية "، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة: عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 512.

4 - الدكتور أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص: 433.

كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية) عاكسا لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها (1).

والإضرابات لا تتسبب في الخسائر للمنظمة فقط، بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان أيضا- تبعا لقوة ووعي النقابات العمالية خاصة-، فعلى سبيل المثال بلغ عدد الاضرابات في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرية الممتدة بين سنتي 1988-1998، قرابة 3210 إضرابا، شارك فيه 2303000 عامل، وكان سببا في خسارة قومية قدرت بـ 33410000 يوم عمل (2).

#### 7- الأداء:

يشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وقد شاع اعتقاد في أعقاب نشر دراسات " الهاوثورن " أن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على أدائهم للعمل، حيث قام باحثوا مدرسة العلاقات الإنسانية بتقديم هذه العلاقة ليس باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة، فالفرد الذي يرتفع رضاه يزداد بالتالي حماسه للعمل وإقباله عليه ويزداد أيضا إيمتانه لوظيفته وللمؤسسة فيرتفع\_ بذلك أدائه والعكس صحيح.

لقد قام الباحثان " برايفيلد و كروكيت " سنة 1955 باستعراض وتقييم نتائج الدراسات التدريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا حتى سنة 1955 فلم يجدا ما يؤيد وجود علاقة بينهما حيث كانت معاملات الارتباط بين مقاييس الأداء ومقاييس الرضا لدى عينات العاملين محل الدراسة منخفضة وفي كثير من الحالات غير ذات دلالة إحصائية،

1 - الدكتور أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص: 433.

2 - الدكتور عادل حسين، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "، مؤسسة شباب الجامعة، عمان الأردن، 1998، ص: 466.

فإستنتج الباحثان بهذا بأن سلوك العاملين يخضع لقانون الأثر الذي يعني أن قيام الفرد بسلوك معين أو تكراره له يتوقف على الآثار التي تترتب على هذا السلوك، وبناءا عليه فإن العلاقة بين الرضا والأداء لا يمكن أن توجد إلا في حالة واحدة وهي عندما يكون أداء الفرد محققا لحصوله على حوافز ذات قيمة بالنسبة له، بمعنى أن العلاقة بين الأداء الفعلي للعامل وفي هذه الحالة لا يكون الرضا سببا في الأداء وإنما نتيجة له فعند تحقيق الفرد لأداء عال في ظل نظام الحوافز المشروطة بالأداء فإن حوافزه وعوائده ستكون مرتفعة فتزداد بذلك إشباعاته ويزداد بالتبعية رضاه (1).

### 8- الإنتاجية:

أشارت الدراسات بوجه عام إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل والإنتاجية، إلا أن هذه العلاقة لم تكن قوية من الناحية الإحصائية إذ ظهر في دراسة تمت عن طريق إستعراض بحث مستقل في هذا الموضوع أن كل هذه الأبحاث- ماعدا 3 أبحاث منها- سجلت علاقة موجبة ولكن ضعيفة بين الرضا والإنتاجية حيث كان معامل الارتباط المتوسط بينهما (0.14) ويمكن إرجاء هذا إلى عدة أسباب منها:

- أن مستوى الإنتاجية في بعض الأعمال يكون محدد بشكل لا يسمح بأي تقلبات كأن يكون هناك حد أدنى للإنتاجية لبقاء الفرد في عمله أو أن يكون عمل الفرد مرتبطا بأداء زملائه في خط التجميع.

- العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل: الأجور والمكافآت (2).

وتجدر الإشارة إلى أن مستوى الرضا عن العمل والإنتاجية لا يأخذ نمطا موحدا وإنما يمكن أن يتخذ أحد الحالات الآتية:

1 - الدكتور محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص: 224-226.

2 - الدكتور جيرالد جريندج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص: 212.



**الحالة الأولى:** " حيث يكون مستوى الرضا عن العمل منخفضا بينما الإنتاجية عالية " هناك بعض الأفراد لا يحبون عملهم ومع ذلك يضطرون للعمل وفقا لمعدلات الإنتاج المحددة خوفا من الفصل أو العقاب، بل قد يحققون معدلات إنتاج أعلى رغبة في الحصول على أجر إضافية لتغطية التزاماتهم المعيشية. كما أن نظام العمل في الكثير من المصانع الحديثة وطريقة تدفقه محددة بدقة وبشكل لا يتيح الفرصة لتراخي الفرد في العمل حتى لو كان كارها له.

**الحالة الثانية:** " حيث يكون مستوى الرضا مرتفعا للفرد بينما جو العمل مفعم بعلاقات الود والصداقة فيكون سعي العامل إلى عمله ليس حبا فيه وإنما للقاء الأصدقاء كما تنتشر هذه الحالة أيضا في بعض الأفراد الذين يشعرون بسعادة عند العمل بتكاسل بعيدا عن أي ضغوط وتظهر هذه الحالة بوضوح في المنظمات البيروقراطية على وجه الخصوص " .

**الحالة الثالثة:** " حيث تكون العلاقة مباشرة بين مستوى الرضا والإنتاجية فترتفع بإرتفاعه وتنخفض بانخفاضه " ما تعتمد على فكر الإنسان ومهاراته الفردية، كالأعمال الفنية الدقيقة فكلما كانت معنويات الفرد عالية كان لها أثرها المباشر على إنتاجيته<sup>(1)</sup>.

### 3-10-3- الرضا الوظيفي وعوامل أخرى:

أشارت الدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا عن العمل، وعدم إنضمام العاملين إلى النقابات العمالية، وأشارت في الوقت ذاته أن إرتفاع الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على خارج العمل. وقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والسرقة، وبينت أن الموظف يمكن أن يقوم بالسرقة لكونه محبطا أو غير راض في عمله<sup>(2)</sup>. أو يمكن التعبير عن عدم الرضا بعدة طرق فمثلا بدل من الاستقالة، يشتكي الموظف ويثير الفتن والمشاكل، أو قد يهدف إلى التهرب من العمل لزيادة وقت الفراغ أو يتجنب المسؤولية<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - الدكتور محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 235.

<sup>2</sup> - الدكتور مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص: 112.

<sup>3</sup> - الدكتور حريم حسين، " السلوك الإنساني: سلوك الأفراد في المنظمات "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 101.

### 3-10-4- قياس الرضا الوظيفي:

القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة، على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظم حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم (1).

ولا يجب أن يفهم بأن قياس الرضا عملية سهلة لوجود المقاييس أو أنها عملية رياضية، ما على الباحث إلا تقديم المقياس ثم جمع الإجابات. ولاعتبار الرضا والاتجاهات ظواهر ضمنية في السلوك العام غير محسوسة فإن كل الأساليب - رسمية كانت أو غير رسمية - تقريبية فقط. لكن لا يعني ذلك بأن قياس الرضا قياساً دقيقاً من المستحيلات كما كان معتقداً عند بداية الاهتمام بالاتجاهات، وأول دحض لذلك كان في سنة 1929 عندما نبه " ثورستون " إلى عدم إستحالة قياس أي ظاهرة. ونشير إلى أن المهتمين يقسمون المقاييس إلى مجموعتين، أولهما يقوم على أساس قياس الرضا من خلال نسبتي الغياب وترك الخدمة، وهما بمثابة المقاييس الموضوعية للرضا، وهي تعتمد على وحدات قياس موضوعية. تقيس الرضا بالآثار السلوكية له، أي بدراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب، التمارض، التسرب...

وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذه المتغيرات، أما النوع الثاني فيحدد الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية من خلال سؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم لهذا يعتبر هذا النوع من الأساليب الأكثر إفادة في تشخيص أسباب الرضا أو عدمه وإقتراح جوانب التغيير المطلوبة في البرامج التي تؤثر على متغيرات الرضا (2).

<sup>1</sup> - الدكتور عبد الخالق ناصيف، " الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل "، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد 3، 1992، ص: 77.

<sup>2</sup> - الدكتور أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص: 402-404.

### 3-10-5- المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي: الطريقة غير المباشرة:

#### 1- الغياب:

تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر إرتباطا به وأكثر حرصا على التواجد فيه، ولا يعني هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات إستياء تجاه العمل فهناك حالات لا يمكن تجنبها مثل المرض، الحوادث، ظروف عائلية قاهرة وغيرها من الأسباب المشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة إرتباط الفرد بعمله.

تستطيع المؤسسة أن تستخرج الكثير من المؤشرات من بيانات الغياب إذا ما قورنت هذه المعدلات بين الأقسام ومجموعات العمل المختلفة وعبر فترات زمنية مختلفة (كل شهر، كل 3 أشهر، كل سنة) وأيضا بالمقارنة بين المنظمات من النشاط نفسه أو نوع النشاط فمثل هذه المقارنات تفيد في التعرف على معدلات الغياب التي تزيد عن المعدل العادي وبالتالي تحديد مجالات أو مواقع الرضا عدم الرضا.

#### 2- ترك العمل:

يمكن إستخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (إستقالته) كمؤشر لتحديد الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر دليلا واضحا على إرتباطه بها وولائه لها، اي رضاه عن العمل وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختيار يمكن إستخدامها لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا.

ويحسب معدل ترك العمل من خلال المعادلة التالية (1):

معدل ترك العمل خلال فترة زمنية معينة =  $\frac{\text{معدل حالات ترك العمل خلال تلك الفترة} \times 100}{\text{إجمالي عدد العمال في منتصف الفترة}}$

<sup>1</sup> - الدكتور أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص: 402-404.

### 3- المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

تعتمد هذه المقاييس على تصميم إستمارات تتضمن قائمة من الأسئلة الموجهة للعمال أو مجموعة عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل لمعرفة مدى تقبل العامل ورضاه عن تلك الجوانب من العمل ويتم إستخلاص درجة الرضا من خلال إجاباته على بنود تلك المقاييس، وفي هذه المجموعة يمكن التمييز بين طريقتين رئيسيتين تحددان محتوى الأسئلة التي تتضمنها هاته المجموعة.

#### أ- تقسيم الحاجات:

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية مثل: التقسيم الذي وضعه " ماسلو " والذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات الذات، وتصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد حول مستوى الإشباع الذي تتيحه الوظيفة بمختلف أنواع الحاجات لديه وعليه أن تغطي أسئلة الاستقصاء جميع أنواع الحاجات السالفة الذكر<sup>(1)</sup>.

#### ب- تقسيم الحوافز:

يتم تصميم الأسئلة من خلال مراعاة الحوافز التي تتيحها الوظيفة أو العوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا مثل: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، القيادة، جماعة العمل، ساعات العمل<sup>(2)</sup>.

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة لاستعمال نلخصها فيما يلي:

<sup>1</sup> - الدكتور ضياف زين الدين، " السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي "، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس تنظيم العمل، جامعة قسنطينة، 2001، ص:84.

<sup>2</sup> - الدكتور أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص: 407-408.

#### 4- طريقة ثرستون: (Thurstone):

تسمى طريقة المسافات المتساوية البعد استخدمت في تحديد المواقف وقد صممت على أساس أن لكل موقف تدرجا معيناً يبدأ بالإيجابية المتطرفة وينتهي بالسلبية المتطرفة، تستعمل هذه الطريقة لبناء مقياس الرضا الوظيفي، ويمكن إستخدامها أيضاً لبناء مقياس لأي إتجاه، ففي حالة الرضا تحدد متغيراته ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر التي تمسه (1).

وتعتمد هذه الطريقة على مجموعة من الخطوات نلخصها فيما يلي:

- القيام بجمع عدد من العبارات التي ترتبط بموضوع الاتجاه، أي أن يقوم الباحث بجمع عدد كبير من العبارات (قد يبلغ بضع مئات) يرى أنها تقيس الاتجاه الذي يريد تحديده

- تكليف مجموعة من المحكمين والخبراء بتصنيف هذه العبارات إلى إحدى عشرة مجموعة بعد أن تكتب كل عبارة منها على ورقة منفصلة ويعمل كل من هؤلاء المحكمين منفرداً عن الآخر، حيث يضع المحكم في المجموعة الأولى جميع العبارات التي يعتبرها مؤيدة جداً للاتجاه وفي المجموعة الثانية جميع العبارات التي يعتبرها أنها تلي المجموعة الأولى في التأييد وفي المجموعة الأخيرة أي الحادية عشر يضع العبارات التي يعتبرها معارضة جداً للاتجاه ويضع في المجموعة السادسة التي تقع في الوسط تلك العبارات التي يعتبرها محايدة.

- إستبعاد كل عبارة لم يتفق معظم المحكمين على مكانها الملائم بالتقريب بالنسبة لهذه المجموعات الإحدى عشر، فكلما كان تباعد العبارة كثيراً في نظر المحكمين وجب استبعادها على أساس أنها غامضة في معناها أو أن علاقتها بالاتجاه مشكك فيها وكلما كان إتفاق المحكمين كبيراً بشأن مكانها استبقيت ولمعرفة مدى إتفاق الحكام حول

<sup>1</sup> - الدكتور إحسان محمد حسن، " الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي "، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 1986، ص: 144.

معنى العبارة فإن الباحث يقوم بقياس الفروق الفردية في الدرجات المعطاة لها عن طريق إيجاد الانحراف المعياري لكل عبارة، فيحذف العبارات ذات الانحراف المعياري الكبير لأنها معناها ليس واحد بالنسبة لجميع الأفراد - المحكمين - ويختار العبارات التي تنتشر إنتشارا متساويا على السلم من الطرف المؤيد إلى الطرف المعارض.

- أما الخطوة الأخيرة فهي إختيار العبارات التي تتوزع فيما بينها لتمثل مدى واسعا من الشدة أي تلك التي تتراوح بين الإيجابية المتطرفة بالنسبة للإتجاه وبين السلبية المتطرفة ليتم تقديم هذه العبارات عشوائيا إلى المجموعة المراد تحديد إتجاهها أي دون ترتيب تصاعدي أو تنازلي ويطلب من المستجوبين وضع علامة عند كل عبارة من العبارات التي يوافقون عليها (1).

#### 5- طريقة ليكرت: (Likert):

تحاول هذه الطريقة تقادي الإجراءات والتعقيدات في تصميم مقياس على طريقة " ثورستون "، وتعتمد هذه الطريقة على صياغة مجموعة من العبارات على شكل إستقصاء يطلب من الفرد أن يقرر أن يختار بين عدة بدائل لدرجة الموافقة، وذلك على النحو التالي

موافق جدا      موافق      غير متأكد      لا موافق      لا موافق أبدا

وتعطي الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته على العبارة وبتجميع التي يحصل عليها الفرد في العبارات المختلفة، ويتعين صدق العبارات وفق قوة الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها والدرجة الكلية لمجموع العبارات، وفي حالة إحتواء المقياس على جوانب سلبية وأخرى إيجابية يجب أن يكون يعكس التدرج الذي للعبارات من 1 إلى 5، بالنسبة للجانب الإيجابي ومن 5 إلى 1 بالنسبة للجانب السلبي (2).

<sup>1</sup> - الدكتور عبد الله كمال، " طرق قياس الاتجاهات "، مجلة المبرز، المدرسة العليا للآداب والعلوم الإنسانية، حسين داي، الجزائر، العدد الثالث، 1994، ص ص: 58-61.

<sup>2</sup> - الدكتور مصطفى عشوي، " أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي "، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص ص: 139-140.

### وأهم خطوات هذه الطريقة تتمثل فيما يلي:

- جمع العبارات التي يرى الباحث أنها تتصل بالاتجاه المراد تحديده وهذه العبارات قد يضعها الباحث نفسه أو قد يستعين بعبارات من الصحف، التعليقات، الأحاديث...ومن الضروري تجنب العبارات التي تقرر الحقائق وكذلك العبارات الغامضة أو المبهمة.
  - تصاغ هذه العبارات بشكل واضح وتعطي لعينة من الأفراد ممثلة للمجتمع المراد تطبيق المقياس عليه وفي هذه المحاولة المبدئية يمكن أن تثار إستفسارات حول غموض بعض الكلمات أو عدم وضوحها الأمر الذي يمكن الباحث من إدخال التعديلات أو التصميمات اللازمة لإعداد الصورة النهائية للأسئلة.
  - يقوم الأخصائي بإعطاء الدرجات المناسبة لاستجابات أفراد العينة، فيعطي درجة (05) على الموافقة الكاملة بالنسبة للاتجاه المراد قياسه ويعطي درجة (01) على المعارضة الكاملة في حالة العبارات الموجبة، أما في حالة العبارات السالبة فعليه أن يعطي درجة (01) للموافقة ودرجة (05) للرفض المطلق.
  - تجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في جميع العبارات وتمثل الدرجة الكلية للفرد مجموع درجاته في العبارات المختلفة التي يتكون منها الاستقصاء وإذا أريد الحصول على معدل الدرجات فإن مجموع الدرجات يقسم على عدد العبارات (1).
- ومن الملاحظة التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:**
- تعتبر طريقة " ليكرت " سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.
  - إن طريقة " ليكرت " تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة.

<sup>1</sup> - الدكتور إحسان محمد حسن، مرجع سابق، ص: 147.

- إن الفرد في طريقة ليكرت مطالب بأن يعبر عن إتجاهه في كل عبارة من المقياس، ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص (1).

#### 6- طريقة الفروق ذات الدلالة لـ: "أوزجود" وزملائه: (Osgood)1957:

تعرف بطريقة تعيين الوضع الذاتي، قدمها بمعينة " تاننبوم و سوسي Tannenbaum , Suci " 1957 وتعرف أيضا بطريقة الفروق ذات الدلالة، وتعتمد على الدلالة اللغوية.

إهتم أوزجود منذ دراسته الجامعية بالأدب إلى جانب علم النفس، وبفضل رصيده اللغوي ومعلوماته النفسية وضع نظرية سلوكية لمعنى الكلمات، صاغ مقياس لقياس المسافات الموجودة بين معاني الكلمات والتمايز بينهم. " لقد ربط بين الاتجاه واللغة ورأى بأن الاتجاه عبارة عن أهم الأبعاد التي تكون معنى الكلمات أو نزعة لميل نحو شيء أو موضوع ما، أو للنفور منه (2).

يتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتان متعارضتان بينهما عدد من الدرجات ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي (3).

<sup>1</sup> - الدكتور محمد عمر الطنوبي، " قراءات في علم النفس الاجتماعي "، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص: 122-123.

<sup>2</sup> - الدكتور مصطفى عشوي، " تناول جديد لمقياس الاتجاهات "، المجلة الجزائرية لعلم النفس وعلوم التربية، العدد 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

<sup>3</sup> - الدكتور أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 414.



الشكل رقم 18: نماذج جزئية وفق طريقة الفروق ذات الدلالة:

ممل									مثير
		1	2	3	4	5	6	7	

مسبب للإحباط									مشبع
		1	2	3	4	5	6	7	

تافه									مهم
		1	2	3	4	5	6	7	

المصدر: أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات للبحث التطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص: 414.

وتجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانب معيناً من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجر، الإشراف...) يكون هذا المجموع ممثلاً لرضا الفرد وإتجاهه النفسي، و هذا الجانب من جوانب العمل.

7- طريقة جثمان: " Guttman "

حاول " جثمان Guttman " إنشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطاً هاماً، هو أنه إذا وافق الفرد على عبارة معينة فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي أدنى منها ولم يوافق على كل العبارات تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه " جثمان " وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذا الطريقة في

قياس الاتجاهات التنفسية محدودة نسبياً، ومن الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها على المفحوص نفسه أو يعبر لفظياً عن اتجاهه الحقيقي، ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري، وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية دوافعه المكبوتة (1).

### 8- طريقة هيرزبرغ: " Herzberg "

تعرف بطريقة الوقائع الحرجة وتقوم على طرح سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم تجاه العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

- تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية (تحديد الفترة المطلوب قياس المشاعر خلالها: شهر، 6 أشهر، سنة....)، صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور.

- تذكر الأوقات التي شعرت فيها بإستياء شديد بعملك خلال الفترة الماضية (تحديد الفترة المطلوب، قياس المشاعر خلال: شهر، 6 أشهر، سنة...)، صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.

تهدف طريقة " هيرزبرغ " إلى معرفة مدى رضا العامل من خلال التعرف على أسباب رضاه وأسباب إستيائه من العمل إلا أنها تسأل عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السالفي الذكر. ويرى الباحثون أن الحصول على معلومات أوفر عن الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للإستياء يقتضي توسيع دائرة السؤال ليشمل أكثر من واقعة حسبما يدلي به الفرد إذ يقترح أسلوباً آخر لاستخدام الوقائع الحرجة بطريقة مغايرة لاستخدام " هيرزبرغ " لها، ووفق هذه الطريقة الجديدة يمكن تجميع عدد كبير من الوقائع الحرجة المتعلقة بمشاعر السعادة ومشاعر الإستياء بنفس أسلوب السؤالين السابقين وبعد تجميعها يتم تحليلها وفرزها- الوقائع الحرجة - لانتقاء تلك التي ترتبط بمشاعر السعادة في العمل أو مشاعر الإستياء منه ولا ترتبط بكليهما معا وهذه الوقائع المنتقاة يمكن وضعها في صورة

<sup>1</sup> - الدكتور محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص ص: 123-124.

قائمة تشتمل على مجموعات تتعلق كل منها بجانب من جوانب العمل (الأجر، محتوى العمل، الإشراف...) وتصاغ الوقائع في هذه القائمة بحيث تحتوي على وصف تفصيلي لأحداث لها صلة بمشاعر السعادة أو الإستياء وفق ما أسفر عنه الفرز والتحليل السابق ويطلب من الفرد المراد تحديد مشاعره أن يحدد درجة تكرار كل واقعة من الوقائع التي تحتويها القائمة، وبالتالي بالطريقة التي إقترحت تنقادي عيوب التحيز والنزاعات الفردية بإعطائها الأفراد قائمة بالوقائع بدل السؤال عنها<sup>(1)</sup>. ويمكن القول أن طريقة " هيزبرغ " لا تركز على درجات الرضا وإنما على مصادر هذه المشاعر وأسبابها.

### 3-10-6- مقياس الرضا عن العمل طبقاً لردود الفعل في العمل:

وتظهر عملية قياس الرضا طبقاً لهذا المقياس بالاعتماد على الطرق الآتية:

#### أ- معدلات القياس والرد على الأسئلة:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل، وتستخدم معدلات القياس الكاملة، وفيها يقوم الأفراد العاملین بالإجابة على الأسئلة التي تسمح لهم بتسجيل ردود أفعالهم عن العمل، ومن أشهر هذه المعدلات نجد:

- الأجندة الوصفية للعمل (J, D, I) : والأسئلة فيها تتناول خمسة جوانب مختلفة

وهي: العمل نفسه، الأجر، فرصة الترقية، الإشراف، جماعة العمل، والزملاء.

- طريقة أو قائمة جامعة " مينسوتا " لقياس الرضا: حيث تستخدم عدة طرق مختلفة

حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون فيه إما راضون أو غير راضون عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم، فرصة الترقية في العمل)، وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة للرضا عن العمل، وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدة جوانب للعمل مثل: قائمة إستقصاء الرضا عن الأجر، الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور.

<sup>1</sup> - الدكتور أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص: 145-417.

### ب- المقابلات الشخصية- مقابلات المواجهة:

تتضمن هذه الطريقة مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة لهم عن طريق نظام معين لتسجيل إجاباتهم.

ومن خلال هذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، ويتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملون بحرية في الكلام والأداء لكل ما يطلب منهم. وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محل المشاكل. وتكون مقابلة المواجهة (أي نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد العاملون بأمانة، وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم<sup>(1)</sup>.

### 3-11- الروح المعنوية في العمل:

تمثل الروح المعنوية **Croup Morale** الروح السائدة أو المزاج السائد بين الأفراد الذين يشكلون جماعة معينة والتي تتميز فيه الثقة بالجماعة أو إيمان الفرد بدوره فيها وبإخلاصه وولائه لها **Group Loyalty** وعمله من أجل تحقيق أهدافها.

أما الروح المعنوية للعاملين أو مصطلح الروح المعنوية أو روح الجماعة في مجال العمل، فيقصد بها تلك الروح السائدة بين العاملين في المؤسسة والتي تتميز بالثقة في المؤسسة والولاء والإخلاص لها وفي جماعة العمل والتقدير الذاتي لدور كل عامل وأهميته لجماعة العمل والاستعداد والكفاح من أجل تحقيق أهدافها ونجاحها والمحافظة عليها والدفاع عنها ضد أي تهديد تتعرض له<sup>(2)</sup>.

وأكد بعض الباحثين أهمية مناخ التفاعل بين العاملين **Interaction** الذي يسود في المؤسسة، وذلك من خلال ثقة العامل بمجموعة العامل التي ينتمي إليها وقناعته بدوره فيها

<sup>1</sup> - الدكتور محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص: 198-199.

<sup>2</sup> - الدكتور فرج عبد القادر طه، "علم النفس وقضايا العصر"، المرجع السابق، ص: 14.

وتوحده بها وتفانيه من أجل. وهناك علاقة بقين الروح المعنوية ومدة البقاء في العمل حيث تزداد الروح المعنوية وتترسخ أكثر كلما زادت مدة بقاء العامل في عمله عموماً (1).

وتتحقق الروح المعنوية لجماعة العمل ككل من المحصلة النهائية لسريان الروح المعنوية العالية بين أفرادها وهو ما يطلق عليه مصطلح **تماسك الجماعة Group coheriveness** وبدون الروح المعنوية لن تحصل المؤسسة على الانتاجية الجيدة ولن يتحقق للعاملين الراحة النفسية المنشودة.

وإن مستوى الروح المعنوية هو محصلة وسبب لعدد متشابك من العوامل الفيزيائية والسيكولوجية والاجتماعية وخاصة ما يرتبط إرتباطاً مباشراً بالعمل (2). وهي عامل فعال في إحداث التوافق، بل إن التوافق إنما هو تعبير فردي عن الروح المعنوية.

### 3-11-1- مظاهر الروح المعنوية:

وهناك مظاهر عديدة تدل على الروح المعنوية لدى العاملين من حيث إرتفاعها وإنخفاضها للإنتاج بينهم وهي كما يأتي (3):

- \* - شدة ماسك الجماعة بعضويتهم وإفتخارهم بالانتماء لها.
- \* - قوة تبني أفراد الجماعة لأهدافها وسعيهم الدؤوب وحرصهم على تحقيقها وإشاعة

### روح الفريق بينهم Team Spirit.

- \* - انعدام أو قلة المتشاحنات والصراعات بين أفراد الجماعة والتي قد تنتهي بتفكك الجماعة.

- \* - دفاع أعضاء الجماعة عنها وحرصهم على بقائها وإستمرارها ودعمها المتواصل.

<sup>1</sup> - Hillin, CL, Smith Patricia, « Sex Differences in Jb Satisfaction », 1964, P : 92.

<sup>2</sup> - الدكتورة لويس كامل مليكة، "قراءات في علم النفس الاجتماعي في بلاد العربية"، الدار القومية، الطبعة الأولى، 19670، القاهرة، ص: 387.

<sup>3</sup> - الدكتور فرج عبد القادر طه، "علم النفس الصناعي"، مرجع سابق، ص: 287.

### 3-11-2- أساليب الروح المعنوية:

ولتحقيق روح الجماعة والروح المعنوية للعاملين فيها، ينبغي إتباع عدة أساليب في العمل وهي كما يأتي:

- 1- تحسين ظروف العمل مثل: التهوية والإضاءة والحرارة والرطوبة.
- 2- إتباع أسلوب إداري وإشرافي متقن يسود مختلف المستويات الإدارية وإشراك العاملين فيه الإدارة.
- 3- العدالة فيم عاملة جميع العاملين من حيث المكافأة والترقية والجزاء.
- 4- إشعار العاملين بأنهم أصحاب المؤسسة والمسؤولين عن تحقيق أهدافها ورفع الكافية الإنتاجية فيها.
- 5- تدريب الإداريين والمشرفين على تهيئة المناخ الإداري الجيد، وتطبيق مبدأ

### العلاقة الإنسانية Human Relations.

- 6- الاستثمار الأمثل لعمليات التعاون والتنافس بها يكفل تحقيق الاندماج والتوحيد بين العاملين
- 7- تحقيق نظام فعال للاتصالات داخل المؤسسة وخارجها.
- 8- تأمين العاملين ضد الأمراض والإصابات والعجز ما يجعلهم واثقين بمستقبلهم.
- 9- التعرف على مشاكل العاملين وتشخيص اتجاهاتهم ومناقشتهم وتقبل مقترحاتهم وإشراكهم في وضع\_ المعالجة المناسبة لمشكلاتهم وقضاياهم.
- 10- العمل بالنظام القدوة الديمقراطية وما تعنيه من توزيع السلطة والمسؤولية على أعضاء الجماعة.

### 3-11-3- التوافق المهني:

للإنسان حاجات كثيرة، وهو يصرف معظم وقته وطاقته في سبيل إشباعها. وقد يخفق في ذلك مما يؤثر على توافقه. ويتضمن التوافق Adjustment خفض التوتر الذي تثير

عن الحاجات المختلفة. وهو يعني قدرة الفرد على التكيف السليم والتواءم مع بيئته المادية والاجتماعية والمهنية والتوافق مع نفسه ومع الآخرين. ويعتبر **التوافق** عملية مستمرة بإستمرار الحياة، وعن طريقها يصبح الفرد أكثر كفاءة في علاقته مع البيئة **Envirement** فالتوافق مفهوم خاص بالإنسان في سعيه لتنظيم حياته وحل صراعاته ومواجهة مشكلات حياته من إشتباكات وإحباطات وصولاً لما يسمى بالصحة النفسية أو السواء أو الانسجام مع الذات ومع الآخرين في الأسرة والعمل في التنظيمات التي ينخرط فيها (1). وبهذا يشكل التوافق جزءاً من الصحة النفسية للفرد، وذلك من خلال هدفه في تحقيق تماسك الشخصية ووحدتها وتقبل الفرد لذاته وتقبل الآخرين له بحيث يترتب على ذلك شعوره بالسعادة والراحة النفسية (2).

وينظر البعض للتوافق على أنه مصطلح سيكولوجي أكثر منه إجتماعي استخدمه علماء النفس الإجتامعيون ويقصدون به العملية التي يدخل بها الفرد في علاقة متناسقة أو صحية مع بيئته مادياً وإجتماعياً. **فالتوافق** يقصد به توافق السلوك أو تكيفه مع البيئة وتكوين السلوك التوافقي أو التكييفي (3).

هذا بالنسبة للتوافق بصورة عامة. أما التوافق المهني فهو يعتبر جزءاً من التوافق العام للفرد في شتى مجالات حياته ويشمل توافقه مع محيط العمل بما يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعية وإجتماعية وما يطرأ على هذه البيئة من بين وقت وآخر وتتضمن البيئة المهنية الإداريين والمشرفين والمرؤوسين وظروف العمل الفيزيائية وساعاته ونوعه. ويتميز التوافق المهني بالمرونة ويتحقق خلال سنوات عمل الفرد أي خلال تاريخه المهني.

1 - الدكتور الطيب مصطفى، "مبادئ الصحة النفسية"، دار العربية الجامعية، الطبعة الأولى، 1994، الإسكندرية، ص: 29.

2 - الدكتور مصطفى فهمي، "الصحة النفسية في الأسرة والمجتمع"، دار الثقافة، الطبعة الأولى، 1963، القاهرة، ص: 47.

3 - الدكتور عبد المنعم الحفني، "موسوعة علم النفس والتحليل النفسي"، مكتبة مدبولي، الطبعة الثالثة، 1994، القاهرة، ص: 22.

ومما لاشك فيه أن الصحة النفسية لها علاقة وثيقة بالتوافق المهني أي بكفاية العامل الإنتاجية وعلاقاته في إطار العمل<sup>(1)</sup>. ولا تعني الصحة النفسية مجرد خلو الفرد من الأعراض الشاذة إنما هي حالة تتميز بخصائص إيجابية تبرز في قدرة الفرد على الإنتاج المعقول في حدود طاقته وقدرته على عقد صلات إجتماعية ناجحة تتسم بالتعاون **Cooperation** والإيثار والتسامح.

وتعاني البلاد النامية في معظم مؤسساتها الإنتاجية من قلة الاهتمام بالصحة النفسية والتوافق لدى الأفراد رغم إهتمامها بالكفاية الإنتاجية وتركيزها على توفير الآلات والمعدات **Equipment** وإعداد الأفراد وتدريبهم وتأهيلهم. ويعود السبب في ذلك إلى عدم الدراية بأهمية التوافق المهني والصحة النفسي لدى العاملين بسبب أن الهدف الأساسي هو الهدف الاقتصادي<sup>(2)</sup>.

وأن التوافق المهني هو وافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبحث عن الرضا المهني **Job Satisfaction**.

ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على إنتاجيته وكفايته وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمل، وإذا لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلبياً على إنتظامه في العمل، حيث يكثر تدمره وشكواه وغيابه وتأخره عن العمل. وفي هذه الحالة يعتبر توافقه المهني سلبياً، وقد قامت دراسات " الهاوثورن " **Hawthorne** حول الرضا الوظيفي، وذلك في منتصف العشرينات يبحث تأثيرات فترات الراحة والإضاءة على الأداء وكذلك دراسة الاتجاهات المشاعر التي يمتلكها العمال نحو العمل<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - الدكتور عباس محمود عوض، "دراسات في علم النفس الصناعي والمهني"، دار المعرفة الجامعية، 1988، الطبعة الأولى، الإسكندرية، ص: 31.

<sup>2</sup> - الدكتور إبراهيم رجب ترفال، "الصحة النفسية والتوافق المهني"، في مجلة " البحوث العربية للعلوم الاجتماعية التطبيقية "، الطبعة الثانية، 1993، ص: 145.

<sup>3</sup> - الدكتور عمار الطيب كشود، "علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث"، منشورات جامعة فار يونس، الطبعة الأولى، 1990، ص: 436.



وهكذا يكون المظهر الأساسي للتوافق المهني هو حالة الرضا عن العمل بصورة إجمالية ومن جميع الوجوه وعن ما يحيط بالعامل من مؤثرات بحيث يشعر بالأمن والارتياح لتحقيق رغباته وميوله وطموحاته وإحساسه بإحراز النجاح الذي يتمثل في حجم الإنتاج ونوعه. وهناك عدة جوانب في الرضا عن العمل تشير للتوافق المهني في مقدمتها: زيادة الأجور والتصور الذاتي للمؤسسة وثبات العاملين واستقرارهم فيها ومدى الاستفادة من قدراتهم ويأتي الرضا عن العمل نتيجة للتوافق بين فكري الفرد عن ذاته وتقديره لقدراته وتكيفه مع ظروفه من جهة وبين الدور المهني الذي يقوم به والذي يعتبر جزء من تحقيقه لذاته، إذ أن معنى رضاه عن عمله أنه قد وصل إلى مستوى حقق فيه جزءاً من أهدافه وأحلامه التي ظل يعمل من أجلها طويلاً حيث يجد الفرد منفذاً مناسباً لقدراته وإتجاهاته وقيمه.

كما يتوقف رضاه على نمط معين وطريقة خاصة في الحياة مكنه من القيام بدور يعتبر ملائماً ومحققاً لأماله، وهذا ما يقيس مستوى رضاه العام عن الحياة (1).

ويتأثر التوافق المهني والرضا عن العمل بعوامل كثيرة من أهمها العمر والجنس ومستوى التعليم والتدريب ونوع المهنة ونمط الشخصية والتوافق العام والتكيف خارج نطاق العمل والمكانة الاجتماعية الاقتصادية للعامل وظروفه المادية وكل ما يعكس رضاه عن عمله، بما في ذلك مكونات بيئة العمل وعلاقات العامل بزملائه ووجهة نظره في مشرفيه ورؤسائه ومرؤسيه وأجوره وفي الظروف المحيطة بالعمل ونوعه وعدد ساعاته ومتطلباته. وأن الحضارة الصناعية الحديثة رغم ما وفرت من عوامل التقدم والازدهار، فإنها قد تبعث على زعزعة الأمن والاستقرار فيه نفوس العاملين وتسهم في التأثير على نموهم النفسي وإصابتهم بالأمراض النفسية المختلفة.

<sup>1</sup> - الدكتورة أسيا الصادق عبد العال، "الاتجاهات نحو المهنة"، مجلة الدراسات التربوية، كلية التربية، جامعة الفاتح، المجلد الثاني، 1983، الإسكندرية، ص: 53.

ويُقاس التوافق المني عن طريق أحد المقاييس أو الأدوات أو عن طريق بطارية تجمع عدة مقاييس حسبما يستدعيه الموقف. ومن أهم هذه الأدوات الاستبيان وإستمارة المتابعة وقياس الملاءمة المهنية وقياس الإنتاجية وقياس الاتجاهات وقياس الميول والرغبات والطموح ومن الاختبارات المشهورة إختبار بل **Bell** الذي يقيس التوافق في مجالاته المهنية والاجتماعي والصحية والأسرية والانفعالية.

### ويمثل سوء التوافق المهني **Vocational Negative Adjustment** :

الوجه السلبي لعملية التوافق، وهو نمط سلوكي غير ملائم يتمثل في عجز العاملين عن التكيف السليم لظروف عملهم أو لظروفهم الشخصية أو لهما جميعاً بما يجعلهم غير راضين عنها وغير مرضي عنهم عنها. وترتبط المظاهر المختلفة لسوء التوافق المهني بعضها مع البعض الآخر وفي ذلك يرى لـ " كاي " أن سوء التوافق المهني ينعكس بأكثر من طريقة من جانب نفس الفرد. وهكذا فإن العامل سيء التوافق المهني قد لا يحدد مظاهر سوء توافقه في الغيابات أو الشكاوي أو الإصابات أو الخصومة أو غيرها فقط من السلوك غير المرغوبة فيه في العمل، بل إنه قد يمارس الكثير منه أو كله.

وقد إتضح من الدراسات أن هناك علاقة بين بعض جوانب السلوك في العمل والتي تعتبر مظاهر لسوء التوافق المهني.

فالشخص سيء التوافق لا يغيب كثيرا فقط، ولكن قد تكون له إصابات أكثر ومشاكل أكثر تتعلق بمخالفة النظام وبصفة عامة فإنه يخلق مشكلات تؤثر على إنتظام العمل<sup>(1)</sup>.

مما تقدم يُمكن القول أن العامل سيء التوافق لا يبدو عليه مظهراً واحداً من مظاهر لسوء التوافق فقط، بل ظهر لديه فيه العادة عدة مظاهر ذات علاقة بجوانب السلوك المتعددة. فالعامل الذي يُعاني من سوء التوافق غالباً ما يكون عنيداً ومشاغبا وذو مشاكل مع رؤسائه ومرؤوسه وزملائه وكثير التمارض والغياب وكثير التنقل بين خطوط الإنتاج وأقسام العمل مما يؤثر سلبيا في عملية الإنتاج من حيث الكم والنوع.

<sup>1</sup> - الدكتور فرج عبد القادر طه، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، دار النهضة العربية، الطبعة الخامسة، 1986، بيروت، ص: 54.

### 3-11-4- أسباب سوء التوافق المهني:

وهناك أسباب وعوامل عديدة مكن وراء ظاهرة سوء التوافق المهني لدى العاملين، ومن أهمها ما يأتي:

1- أسباب تعود للعامل نفسه مثل عدم الشعور بالأمن والحساسية الزائدة والخوف والإرهاك والقصور الإدراكي والإكثار من الأخطاء والحوادث والتمرد والإسراف في الشكوى.

2- أسباب تعود للعمل مثل: سياسة التدريب والتوظيف وشخصيات المديرين والمشرفين والرؤساء المحيطين به وسياسة الترقى والأجور وعدم وجود تعليمات واضحة وكثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤسين.

3- أسباب تعود للبيئة تتعلق بظروف البيت غير الملائمة ومرضى أحد أفراد العائلة وسوء الحالة المالية والسكن البعيد غير المناسب والصراعات داخل الأسرة.

ويلاحظ أن الشعور بالتعب **Fatigue** والملل **Boredom** تعتبر من العوامل المؤثرة على التوافق المهني التي تؤدي إلى سوء التوافق وخاصة بالنسبة للأعمال النمطية والمتكررة حيث يتسبب التعب في إنخفاض الإنتاجية أو الكفاية أو القدرة في الاستمرار على العمل بسبب ما بذل من طاقة من قبل في إنجاز العمل ويمثل ذلك في إحساس الإنسان بالتعب بصورة متزايدة بعد الاستمرار في العمل لمدة طويلة.

هذا وقد يكون التعب جسمًا أو عضليًا أو عقليًا أو عصبيًا أو حسيًا. ويمكن قياس تعب العامل من خلال كمية إنتاجية ونوعيته، كما يمكن قياسه من خلال مقاييس فسيولوجية مثل: تزايد ضربات القلب أو نسبة السكر في الدم أو الانقباضات العضلية.

أما الملل فهو حالة نفسية تصعب الفرد نتيجة قيامه بنشاط تنقصه الدافعية أو استمرار الفرد في موقف لا يميل إليه وينجم عن ذلك كراهية العامل للاستمرار بالنشاط أو الموقف وضعف الاهتمام به. وأن التعب يؤدي إلى الملل المؤقت من العمل.

كما أن الملل يؤدي في الغالب إلى سرعة الإحساس بالتعب عند الاستمرار في العمل الذي لا يميل إليه الفرد (1).

وبهذا فإن كلا التعب والملل سبب ونتيجة.

### 3-11-5- أنواع التوافق ومظاهره:

ويرى " سوبر D S. Super " أن هناك مظهرين أساسيين للتوافق هما:

#### 1-التوافق الذاتي.

#### 2-التوافق الإجتماعي.

**فالتوافق الذاتي:** يتعلق بالتنظيم النفسي الذاتي العلاقات الداخلية الذاتية أما الثاني فتتعلق بالعلاقات بين الذات والآخرين. وهذان المظهران للتوافق يعبران عن نفسها في موافقة الحياة المختلفة التي يوجد فيها الفرد، في المنزل، في الأسرة، في الجيرة، أو الجماعة، في العمل والمدرسة. ويتحدث " أ. د. عزت رايح " عن أنواع التوافق فيذكر أن " التوافق " بمعناه العام وهو قدرة الفرد على تغيير سلوكه وعاداته وإتجاهاته عندما يواجه مشكلة مادية أو إجتماعية أو خلقية أو صرعاً نفسياً حتى يقيم بينه وبين بيئته علاقة أصلح وأنسب، وبعبارة أخرى فهي قدرة الفرد على التوائم والتكيف السليم لبيئته المادية والاجتماعية في شتى صورها: البيئة الأسرية والمهنية، والمدرسة والثقافية، والعاطفية والدينية (2).

#### التوافق الإجتماعي: ويعني قدرة الفرد على عقد علاقات إجتماعية راضية مرضية،

أي يرضى عنها نفسه، ويرضى عنها الناس في علاقات تتسم بالتعاون والتسامح والإيثار فلا يشوبها العدوان أو الإرتياب أو الإشكال، أو عدم الاكتراث لمشاعر الآخرين، وهذا ما يعرف بالتوافق الإجتماعي، والشرط الأساسي لهذا التوافق الاجتماعي هو الاتزان الانفعالي للفرد، فإضطراب الحياة الاجتماعية والعلاقات الإنسانية مرهون في المقام الأول

1 - الدكتور عبد الفتاح دويدار، " أصول علم النفس المهني "، المرجع السابق، ص: 286.

2 - الدكتور مجدي أحمد محمد عبد الله، " علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق "، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، 2004، الإسكندرية، ص: 50.

بإضطراب الحياة الانفعالية .وقد يعجز الفرد عن مواجهة مطالب البيئة الاجتماعية، أو أن يتبع حاجاته العادية في تكوين العلاقات الإجتماعية والصدقات المختلفة مع من يحيط به، وذلك لعوامل معينة منها نقصد المهارات الاجتماعية اللازمة للفرد، أو نقصد في المركز الاجتماعي **Status** الذي يشغله الفرد، أو عدم الكفاية في البيئة الاجتماعية، أو قد يكون هذا العجز ناشئاً بسبب أن الصلة بينه وبين البيئة الاجتماعية التي يعيش في إطارها الفرد غير مرضية، وليس فيها إنسجام، ولذلك فإن وافقه الاجتماعي يمكن أن يسوء (1).

**التوافق المهني:** يعد التوافق المهني أحد المظاهر الأساسية للتوافق العام ذات الصلة بمجال العمل، ومن المعروف أن الإنسان يقض بالعمل معظم وقته، ويشبع من خلاله حاجاته النفسية والاجتماعية والمادية، ومن هنا كان لا بد للإنسان أن يكون أكثر توافقاً في هذا المجال. ويعرف التوافق المهني على أنه قدرة الفرد على الإنتاج المعقول في حدود ما ينتظم شخصيته من إمكانيات عقلية ومعرفية، مزاجية، جسمية، إجتماعية، وقدرات وميول واستعدادات مهنية، ومن ثم فإن وضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع تلك الإمكانيات ظهرت عليه علامات الشعور بالرضا وإستمتع بحياته ويعمله وبأسرته وأصدقائه، وشعر بالطمأنينة والسعادة، وهكذا نجد أن التوافق يبدو في قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفاً سليماً، وأن يتواءم مع بيئته المادية أو المهنية أو الاجتماعية أو مع نفسه، فالشخص الذي يبدأ تدريبه على منة معينة في مؤسسة صناعية معينة يجد نفسه مضطراً إلى التكيف لظروف ومطالب كثيرة، وعملية التكيف هذه لا تقتصر على تكيف العامل للآلة بل تتجاوز ذلك إلى التكيف للروتين الجديد، والتكيف لزملاؤه ورئيسه والمشرفين عليه، وكذا لنظام العمل الخاص فيه للمصنع، فضلا عن رغبته الصادقة في العمل، وقدرته على أدائه راضياً مرضياً، ضماناً لقبوله من زملائه ورؤسائه والمشرفين عليه والقائمين على تدريبه، وتقبله هو لهم مما يضمن إقامة علاقة إجتماعية مهنية راضية مرضية بينه وبينهم (2).

1 - الدكتور مجدي أحمد محمد عبد الله، "علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق"، المرجع السابق، ص: 57.

2 - الدكتور مجدي أحمد محمد عبد الله، "علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق"، المرجع السابق، ص: 58.

### 3-11-6- الاتجاهات الأساسية في تفسير التوافق:

يتضح من الدراسات السيكولوجية المختلفة التي تناولت بالدراسة والبحث موضوعات التكيف النفسي، والتوافق إلى أن هناك مداخل **Approaches** متعددة يمكن بها تفسير التوافق على أساس أنه متصل كما **Contunium** يحتل الأفراد مواضع مختلفة عليه تمثل توافقهم أو عدم توافقهم من تلك المداخل.

#### أ- المدخل الفسيولوجي:

يعتمد هذا المدخل على أن " الصحة الجسمية " تعني التوافق التام بين الوظائف الجسمية المختلفة مع القدرة على مواجهة الصعوبات العادية المحيطة بالإنسان مع الإحساس الايجابي بالنشاط والقوة والحيوية ويقصد بالتوافق في ضوء هذا التقصير أن تكون الوظائف الجسمية متعاونة تعاوناً كاملاً لصالح الجسم كله، فلا يجوز في الحالة الصحية أن يقوم عضو من الجسم بنشاط أكبر أو اقل مما يتطلبه الجسم كله، وإلا نشأت حالة مرضية، تختلف في نشئتها ومدة بقائها باختلاف نوعها وظروفها، فإذا زاد أو قل نشاط غده في الفرد وما يتطلبه الجسم كله كوحدة أدى ذلك إلى حالة مرضية أو عدم التوافق.

#### ب- المدخل السيكولوجي:

ويعتمد هذا المدخل على أن الصحة النفسية تعني التوافق التام أو التكامل بين الوظائف النفسية المختلفة مع القدرة على مواجهة الأزمات النفسية العادية التي تطرأ عادة على الإنسان مع الإحساس الايجابي بالسعادة والكفاية. ويقصد بالتوافق بين الوظائف النفسية المختلفة خلو المرء من الصراع الداخلي، وتوفير الاتزان والتوافق بين الفرد وبيئته، وكذلك بين الوظائف النفسية لدى الفرد.

#### ج- المدخل الثقافي والاجتماعي:

ويعتمد هذا المدخل على أن الشخصية المتكاملة هي الشخصية التي لا يظهر عليها تناقض أو صراع أو عدم إتساق، ويجب الإشارة في هذا المقام إلى أن التكامل بالنسبة للشخصية يعتبر مسألة درجة لا يمكن أن تتحقق في الواقع بصورة متكاملة، ذلك لأن درجة

عالية نسبياً من التكامل توجد إذا كان الشخص يقوم بأدوار محددة تحديداً و واضحاً، ويعتقد إتجاهات ملائمة ولا يتابع أهدافاً يحجب بعضها ببعض، بالإضافة إلى إنتمائه لجماعات تتلاءم معه، حيث ثقافتها وقيمتها.

### 3-11-7- مشاكل التوافق " الأعصبة Stress " :

لدراسة مشاكل التوافق علينا أن نبحث عن المعوقات **Obstacles** أو العوائق **Barrieres** تلك التي يواجهها الفرد في طريق إشباع حاجته بصورة منتظمة دائمة تلك المعوقات والعوائق سواء أكانت بيئية مادية أم إجتماعية، داخلية نفسية أم فسيولوجية فإنها عوائق أو معوقات تتدخل في إشباع حاجات ومطالبه، وتعد المجهودات المبذولة لكي يحقق الفرد ذاته في إطار المجتمع الذي يعيش في كنفه وتنتهي به في الغالب إلى سوء التوافق. ويشير كثير من الباحثين إلى أن المعوقات التي تقابل الفرد يمكن أن تشكل مطالب توافقية **Adjustives Demades** أو إنعصاب **Stress** بالنسبة للفرد، تحتاج منه إلى مجهود زائد وتغير في نشاطه، إذا ما أراد أن يتغلب على هذه المعوقات ويواجه حاجاته ومطالبه، وعندما يكون الانعصاب زائداً، فإنه يستنفذ قوانا، ويؤدي إلى تدمير الوظائف المتكاملة لشخصيتنا (1).

ويعالج جيمس كولمان مشاكل التوافق أو ما يطلق عليه (الانعصاب أو الاجهاد)

من خلال:

- 1- مستويات الانعصاب.
- 2- مصادر الانعصاب.
- 3- شدة الانعصاب.
- 4- تفرع نماذج الانعصاب وتنوعها.

<sup>1</sup> - الدكتور مجدي أحمد محمد عبد الله، "علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق"، المرجع السابق، ص: 66.

### 3-11-8- سوء التوافق المهني:

هو عجز الفرد عن التكيف السليم لظروف عمله المادية أو للظروف الاجتماعية أو لهما جمعياً، بما يجعله غير راض عنها، وغير مرض عنها (1).

### 3-11-9- مظاهر سوء التوافق المهني:

- 1- . قلة الإنتاج من ناحيتي الكم والكيف.
- 2- الإكثار من الحوادث ومن الأخطاء الفنية.
- 3- إساءة استخدام الآلات والأدوات، والمواد الخام، وقد يسرق منها.
- 4- كثرة التغيب والتمارض بعذر وبدون عذر والتقلب من عمل إلى آخر
- 5- اللامبالاة والتكاسل.
- 6- الإسراف في الشكوى أو التمرد أو المشاغبة.
- 7- كثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- 8- عدم إطاعة تعليمة المصنع أو الشركة.
- 9- تحريض الزملاء على الشكوى من اللوائح ونظام العمل والترحيب بحركات التمرد والتذمر.

وينشأ سوء التوافق المهني من عوامل شخصية ترجع إلى العامل نفسه، كنقص في إجهاد أو استعداد أو تدريبه، أو لعدم تناسب قدراته مع نوع عمله، أو من اعتلال صحته النفسية، كما ينشأ أيضاً من عيوب البيئة المادية والبيئة الاجتماعية... وغالباً ما ينشأ من تظافر كثير من هذه العوامل الشخصية والخارجية.

### 3-11-10- طرق وسبل تحسين التوافق المهني:

وتتمثل هذه الطرق فيما يلي:

<sup>1</sup> - الدكتور عباس محمود عوض، "دراسات في علم النفس الصناعي والمهني"، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، 2005، الإسكندرية،



### أ- وضع العامل المناسب في المكان المناسب:

ولا يم ذلك إلا من خلال عمليتي الاختيار المهني والتوجيه المهني، إن هذا الأسلوب من شأنه أن يقوي علاقة العامل بمهنته فيتمسك بها حيث يحقق ذاته من خلالها، فضلا عن المزايا والفوائد التي يمكن أن ترصدها الشركات أو المصانع.

### ب- تقوية علاقة العامل بمؤسسته:

فالعلاقة الحسنة تعكس التوافق المهني للعامل، وفي ضوء ما تقدم ينبغي أن يكون بكل مؤسسة إنتاجية وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية، والتي يكون من بين أهدافها دراسة مشكلات العاملين والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم كذلك المتغيرات الخاصة بتقبلهم أو رفضهم للمهنة، فدراسة هذه المتغيرات يمكن أن تساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية لمشكلات العاملين والعمل على تقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم.

### ج- إن ديناميات التوافق المهني:

تعتمد على خلق الانسجام بين العامل وعمله، فالتوافق إذن علاقة دينامية بين العامل وعمله الذي يتضمن " الآلات والظروف الفيزيائية " والعلاقات بالزملاء والمشرفين... إلخ وإذا أردنا أن نحقق توافقا نفسيا مهنيا للعامل فعلى تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، ولن يتم ذلك إلا من خلال الاعتبارات الآتية:

\*- أن تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على الاحترام المتبادل، وأن يكون قوامها الود والدفء.

\*- أن يكون للعامل حضور وتمثيل قوى في مجلس الإدارة والنقابة، حتى يشعرون بذواتهم ويقوي إنتمائهم للعمل.

\*- عدم تنفيذ لوائح وقوانين الشركة تنفيذا حرفياً، وإنما لابد من تلمس روح هذه القوانين والعمل من خلالها فمرونة تطبيق اللوائح مطلوبة.

\*- أن يسلك رئيس العمل سلوكا مثاليا يحتذى فيقدم للمرؤوسين النماذج السلوكية التي ينبغي أن يسلكوا وفقا لها.

\* - فتح أبواب الترقى أمام العاملين، فهذا من شأنه أن يعاونهم على النمو المهني وأن يعود بالخير على العاملين وأرباب العمل.

\* - **تقوية علاقة العامل بزملائه:** ويعتبر هذا من أهم أبعاد التوافق المهني والنفسي، وهذا يدعونا للتوصية بتقوية أجواء العمل من التسلية والمنافسة المذمومة، إن علاقة العامل بزملائه تعتمد على اعتبارين رئيسيين هما: التفاوت والنافسة، فضلا عن إثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة الإنتاجية ولن يتم ذلك إلا من خلال تعددية الأنشطة وإثراءها. حيث الرحلات والحفلات والمسابقات الاجتماعية والرياضية.

\* - **إن التوافق المهني يعني بإختصار تقبل العامل لمهنته:** ولن يتقبل العامل المهنة إلا إذا إختار العمل الذي يناسب قدراته ويتفق مع ميوله واستعداداته وكذلك سماته الشخصية. وفي ضوء ما تقدم فإنه ينبغي على أصحاب العمل أن يوظفوا مبدأ الاختيار والتوجه المهني، حيث أن هذا المبدأ يكفل رفع معدلات الإنتاج وكذلك يزيد من رضا العامل عن مهنته.

\* - **خلق المواءمة بين العامل والآلة:** يكفل لنا أمنا صناعيا ونفسيا جيدا، كما يعمل على تقوية التوافق المهني. إن تعامل الفرد مع الآلة يحتاج من المؤسسة إلى تدريب جيد حتى تضمن تقليل الإصابات والحوادث عملا بالحكمة القائلة " إن زياد العرق أثناء التدريب يؤدي لتقليل الإصابات أثناء العمل ".

\* - **إن التوافق للفرد لا يستمد من خلال البيئة الداخلية للعمل فقط إذ إن مؤسسة الإنتاج تتأثر بالمجال الحيوي والوسط الاجتماعي المحيط بهذه المؤسسة والآلة:** هذا فضلا عن أن رضا الفرد عن الحياة أو عن المهنة تحدد عدة قوى داخل المؤسسة وخارجها، وإن قيمة الفرد ترتبط بعوامل مهنية داخل المؤسسة وعوامل إجتماعية أخرى خارج المؤسسة.

وبلاحظ أن أي خلل في التوافق الأسري يؤثر في بقية مجالات التوافق وفروعه المختلفة، وبإختصار إن مشكلات العامل يخلق توافقاً مهنيًا جيدًا للعامل علينا أن نحل مشكلاته على المستويين الداخلي أو الخارجي للمؤسسة (1).

إن حديثاً عن التوافق المهني للعامل يرتبط بمتغيرين رئيسيين سبق أن ألمحنا لهما ألا وهما: الإختيار المهني والتوجيه المهني.

وسوف نتناول هذين المتغيرين باعتبارهما متصلان بما أسمىناه - التوافق المهني -

### 3-12- إدارة الوقت:

تعني إدارة الذات وإدارة شؤونه الوظيفية بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح وبكلمات أخرى إنها إحدى العمليات التي تمكن من إنجاز المهام والأهداف (2).  
الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت وإن إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير كما تتطلب التحليل والتخطيط، للمتابعة وإعادة التحليل كما يمكن تجزئتها إلى المجالات التالية:

#### - مجالات إدارة الوقت:

- مجال تحديد الأهداف والأولويات.
- نمط وأسلوب استخدام الوقت.
- التخطيط كأداة فعالة.
- التسويف أو تأجيل العمل.
- مجال الاتصالات والمكتوب.
- تفويض السلطة.
- العلاقة مع شركاء العمل من الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

<sup>1</sup> - الدكتور حمدي ياسين، الدكتور علي عسكر، الدكتور حسن الموسوي، "علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق"، ملتزم الطبع والنشر، الطبعة الأولى، 1999، الكويت، ص: 23.

<sup>2</sup> - الدكتور فائق حسني أبو حليلة، "الحديث في الإدارة الرياضية"، المرجع السابق، ص: 255..

### 3-12-1- التنظيم العمل:

يعد التنظيم بمثابة الهيكل الذي تشيد عليه أي منظمة، والمسؤوليات وتوزيع على أفرادها (1) فالتنظيم عندما يقوم شخصان أو أكثر بتنسيق نشاطهم لتحقيق هدف عام فإننا نطلق على مثل هذا النشاط كلمة " التنظيم " ويتطلب هذا التنظيم توزيع الأعمال وتقسيمها إلى الموارد فردية محددة (2).

### 3-12-2- خطوات التنظيم:

هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها عند وضع الخطة التنظيمية لإحدى الهيئات أو المؤسسات، هذه الخطوات هي:

1- بيان أهداف المؤسسة وتبعيتها، ونوع العملاء الذين تخدمهم والمنطقة التي تخدمها.

2- تحديد أعمال وواجبات الهيئة، وتصنيف الأعمال التي تقوم بها في مجموعات متناسقة.

3- تحديد الإدارات والأقسام التي تكون الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة، واللائمة لتحقيق أهدافها، وتوضيح ذلك على خريطة تنظيمية.

4- تحديد إختصاصات هذه الإدارات والأقسام، وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها والعلاقة بينها.

5- تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة والمؤهلات والشروط الواجب توفرها فيهم

6- تحديد إختصاصات وسلطات ومسؤوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم.

<sup>1</sup> - الدكتور قيس محمد العبيدي، "التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ"، الجامعة المفتوحة، 1997، ص: 25.

<sup>2</sup> - الدكتور إبراهيم محمد عبد المقصود، الدكتور حسن أحمد الشافعي، "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الإمكانات المنشآت في المجال الرياضي"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2004، الإسكندرية، ص: 105.

7- وضع لوائح العمل التنظيمية، مثل لائحة الموظفين واللائحة المالية ولائحة المخازن والمشتريات ولائحة بدل السفر..... إلخ<sup>(1)</sup>.

8- وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات العمل في الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة.

9- وضع نظم المراقبة الداخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقارير الدورية الواجب تقديمها للمستويات الإدارية المختلفة.

10- الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر<sup>(2)</sup>.

### 3-12-3 أهمية التنظيم:

تظهر أهمية التنظيم في خمسة زوايا رئيسية هي:

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.  
- التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء المنظمة، سواء من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى.

- التنظيم يحدد أسلوب نمطيا في العمل.

- التنظيم يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه<sup>(3)</sup>.

### 3-12-4 أهداف التنظيم:

- إيجاد هدف محدد للمنظمة ككل، ولكل وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق هدف المنظمة.

---

<sup>1</sup> - الدكتور إبراهيم محمد عبد المقصود، الدكتور حسن أحمد الشافعي، " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الإمكانيات المنشآت في المجال الرياضي"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2004، الإسكندرية، ص: 10.

<sup>2</sup> - الدكتور إبراهيم محمد عبد المقصود، الدكتور حسن أحمد الشافعي، المرجع السابق، ص: 10.

<sup>3</sup> - الدكتور عصام بدوي، " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 2001، القاهرة، ص: 71.

- تحديد مسؤولية كل فرد أمام رئيسه المباشر عند إستخدام السلطة المفوضة إليه، لأن المسؤولية لا تفوضها.
- وحدة الإشراف والرئاسة، بمعنى أن يتلقى الفرد أو أمره وتعليمات من رئيس إداري واحد، وإليه يرجع تقاريره.
- بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليست حول الأفراد لأن المنظمة خلقت لتبقى وتستمر، بصرف النظر عن الأفراد.
- تحقق ديناميكية التنظيم، يعني أن يستجيب التنظيم لأي حدث، وتعديله بما يؤدي إلى نمو وإستمراره (1).

### 3-12-5- أنواع التنظيم:

يجد الباحثون والخبراء في ميدان التنظيم نوعان من التنظيم وهما:

- أ- **التنظيم الرسمي:** يقصد بالتنظيم الرسمي كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخصوص السلطة الرسمية، والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل، وتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد، للقيام بتنفيذ تلك النشاطات وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم ببعض (2).
- ب- **التنظيم الغير الرسمي:** هو تنظيم قائم على الاعترافات والدوافع الخاصة بالأفراد، والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخصصة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من إحتياجات العاملين في المنظمة، وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد من حياة المؤسسة، فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً.

<sup>1</sup> - الدكتور مروان عبد المجيد، " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية "، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000، مصر، ص: 55.

<sup>2</sup> - الدكتور قيس محمد العبيدي، " التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ "، المرجع السابق، ص: 228.

ويعرفه الدكتور قيس محمد العبيدي بأنه: " مجموعة العلاقات الاجتماعية التي تتم بين أفراد المنظمة، والتي تأخذ أنماطا وأشكالا عديدة، تتحدد نتيجة لرغباتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتي لا تخضع لمسارات وإتجاهات التنظيم الرسمي في الكثير من الأحيان <sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> - الدكتور قيس محمد العبيدي، " التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ "، المرجع السابق، ص: 238.

## الخلاصة:

يحتاج العمل المؤسسي بشكل جيد إلى ضرورة وجود عملية إدارية إستراتيجية والهندسة البشرية فعال تسعى إلى توفير جو من التعاون والتفاهم والتنسيق بين جهود الموارد البشرية سواءً بين الأفراد العاملين مع مسؤوليهم، أو بينهم وبين زملائهم بها من شأن القضاء على التصادم أو التدخل بين الوظائف وأعمالهم داخل البيئة العمل، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الهندسة البشرية تساعد على تطوير قدرات العمال وتحسين سلوكياتهم خاصة في مجال العمل، ومن هذا المنطلق يرى عبد الرحمن عيسوي أن الكفاية الإنتاجية للعمال وتحقيق شعورهم بالرضا عن أعمالهم وتحديد الطرق المثلى لأداء العمل وتنظيم برامج الإعداد والتدريب، بحيث تُستثمر هذا العمل وتوفر وقته وتزيد من إنتاجية للعمل<sup>(1)</sup>، لتحقيق الأهداف المرغوبة.

---

<sup>1</sup> - الدكتور عبد الرحمن عيسوي، "دراسات في علم النفس الصناعي"، المرجع السابق، ص: 49.



# الباب الثاني

## الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع

### منهجية البحث

### تمهيد:

يتم تركيز كثيرا على الجانب التطبيقي في البحوث العلمية، وهذا قصد الإجابة على التساؤلات التي تطرح حول الموضوع المدروس، وهذا بتوظيف التقنيات الإحصائية في التحليل والتفسير التأكيد من صحة الفرضيات المصاغة أو بطلانها، وهنا تتجلى أهمية الوسائل الصحيحة والمناسبة لجمع المعلومات والتقنيات المناسبة للترجمة المتعلقة بالبيانات. لذلك سوف نتناول في هذا الفصل المتعلق بمنهجية الدراسة الميدانية من حيث المنهج المناسب وعينة الدراسة وشرح الأدوات والوسائل المستعملة لجمع المعلومات وتحليل ذلك مع إبراز علاقتها بالفرضيات وكذا إبراز التقنيات الإحصائية المستعملة.

#### 4-1- الدراسة الإستطلاعية:

قمنا بدراسة إستطلاعية قبل الشروع في الدراسة الميدانية، وذلك لضمان السير الحسن للدراسة، كان الهدف منها معرفة مدى فهم المبحوثين لأسئلة الاستمارة فقمنا بتوزيع 50 إستمارة إستبيان أولية خاصة للمسيرين في الاتحادية الجزائرية لجيدو. فمن خلال برز هذه الاستمارات الموزعة تمكنا من معرفة الأسئلة التي كانت غير مفهومة وغير واضحة، حيث ألفينا هاشم أعدنا صياغتها ويخص الأسئلة الأخرى بشكل واضح ومفهوم، حتى توصلنا إلى التصميم إستبيان على شكله النهائي لتوزيعه على عينة الدراسة. كما قمنا خلال هذه الدراسة الاستطلاعية بعرض وسائل هذه الدراسة على أربعة محامين من أجل التأكيد من صدق وسائل البحث.

#### 4-2- المنهج المستخدم:

نظرا لطبيعة موضوعنا إرتأينا أن نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء بحثنا الميداني، فهو يعتمد على وصف ما هو كائن في الواقع. ويعرف المنهج الوصفي في المجال التربوية والتعليم بأنه كلّ إستقصاء ينصبّ على ظاهرة من المظاهر التعليمية أو النسبة كما في قائمة في الحاضر يقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها (1). ويعد المنهج الوصفي من أهم وأحسن المناهج في البحث التي تتسم بالموضوعية لكونه يعطي الحرية الكاملة لمستجوبين للتعبير عن آرائهم حول موضوع ما. خلال هذه الدراسة وحسب طبيعة الموضوع كما سبق وأن ذكرنا، إتباعنا المنهج الوصفي التحليلي لأننا سنحاول البحث مدى تأثير أسلوب التسيير للموارد البشرية على أداء الاتحادية ومردودها بما فيها الجانب التسيير الموارد البشرية حيث سنبحث عن الوظائف

<sup>1</sup> د، قاسم حسن حسين، "أسس التدريب الرياضي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998، ص: 25.

الإدارية المعمول بها جليا حيث تصور الوضع الراهن من حيث التوظيف والكفاءة والتكوين ولخبرات المسيرين، ووجوب الإمكانيات البشرية والمالية.

ونحول تجسيدها على الاتحادية الجزائرية لجيدو، كما سنتطرق إلى التنبؤ عن الاحداث المقبلة في ميدان الموائمة المهنية للاتحادية والهندسة البشرية من خلال معرفة عملية إنتقاء للمسيرين وأنواع الطرق التوجيه وإعدادهم وتدريبهم، أما بالنسبة للهندسة البشرية يتم من خلاله إظهار الظروف الفيزيكية للعمل من حيث توفير جو عمل مناسب للعمال وأمن والسلامة بالإضافة إلى إبراز الرضى الوظيفي والروح المعنوية وعنصر الحوافز<sup>(1)</sup>.

#### 4-3- عينة البحث:

العينة هي جزء من المجتمع أو مجموعة جزئية من المفردات الداخلية في تركيب المجتمع الذي يجري عليها البحث شرط أن يكون إختيارها بشكل يجعلها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا وعندئذ يستطيع البحث أن يستخلص من دراسة العينة نتائج تصلح للتعبير عن المجتمع بأكمله.

ولذلك تقوم مختلف البحوث العلمية على دراسة عينات محدودة مختارة من المجتمع الأصلي لهذه العينات<sup>(2)</sup>.

بالنسبة لموضوع دراستنا إرتأينا إستخدام العينة غير الإحتمالية القصدية لغرض الوصول إلى نتائج دقيقة تقدم فرضيات بحثنا، وقد تمثلت عينة الدراسة في المسيرين الإداريين على مستوى الاتحادية الجزائرية لجيدو، المتواجدة في سبالة درارية الجزائر العاصمة. وبلغ عدد المسيرين (50) مسيرا في مختلف وحدات ومديريات ذكور وإناث.

<sup>1</sup> -د، حسان أحمد الشافعي، سوزان أحمد مرسي، " معايير نقد الوسائل العلمية "، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص: 45.

<sup>2</sup> -د، رجاء وحيد دويدوي، " البحث العلمي أساسيات النظرية وممارسته العلمية "، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، 2000، ص: 314.

#### 4-4- ضبط متغيرات البحث:

تعرف المتغيرات على أنها خاصية تجريبية تتخذ قيمتين أو أكثر فإذا كانت هذه الخاصية قابلة للتغيير كمًا أو نوعًا ينظر إليها كمتغير. المتغيرات تستخدم عادة لوصف بعض الأشياء القابلة للتغيير أو الأشياء القابلة للقياس وهي الجانب القابل للملاحظة من الظاهرة أي المؤشرات الدالة والمعبرة عن المفاهيم، وهناك ثلاث أنواع من المتغيرات:

##### \*- المتغير المُستقل:

هو الذي يؤدي التغيير في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به.

##### \*- المتغير التابع:

هو الذي يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع<sup>(1)</sup>.

##### \*- المتغير المستقل:

مدى تأثير أسلوب التسيير للموارد البشرية.

##### \*- المتغير التابع:

أداء الاتحادية الرياضية ومردودها.

#### 4-4-1- أدوات البحث:

لقد إعتدنا في إنجاز بحثنا على عدة أدوات وهي:

1- الدراسة النظرية.

2- النهج الوصفي التحليلي.

3- الدراسة التطبيقية.

4- الإستبيان.

---

<sup>1</sup> -فلاق أحمد، " محاضرات البحث العلمي"، سنة 2010/2009.

5-المقابلة الشخصية.

6-الوسائل الإحصائية (إختباركا<sup>2</sup> التربع).

#### 4-4-2- الدراسة النظرية:

لقد شملت دراستنا النظرية على ثلاث فصول وإعتمدنا على عدة مراجع ومصادر.

#### 4-4-3- الإستبيان:

يعرف الإستبيان على أنه عبارة من مجموعة من الأسئلة المرئية بطريقة منهجية، هو كذلك وسيلة لجمع المعلومات يستعمل كثيرا في بحوث العلوم الاجتماعية.

هذه الطريقة تستمد المعلومات من المصدر الأصلي، وهو عبارة عن جملة من أسئلة معلقة، شبه مفتوحة والمفتوحة يتم صياغتها في إستمارة يتم توزيعها على الأشخاص المعنيين، وهذا قصد الإجابة على الأسئلة (1).

يشترط أن تكون الأسئلة واضحة تتميز بعدم التحيز ويتجنب فيها الباحث الأسئلة الحساسة التي ترتبط بحياة الفرد، ويجب أن تكون الألفاظ والكلمات التي تتضمنها الأسئلة أو الجمل البسيطة والسهلة (2).

#### 4-4-3-1- الأسئلة المغلقة:

هي التي يحدث فيها الباحث مثبتا، وتحديد الإجابات على أفكار البحث والنتائج المستوحاة من البحث، فالإجابة تكون معظم الأحيان محددة بـ (نعم) أو (لا).

<sup>1</sup> -د، عبد الله زيد الكيلاني، المرجع السابق، ص: 103.

<sup>2</sup> -د، عبد الله زيد الكيلاني، نضال الشرفين، " مدخل البحث في العلوم التربوية والاجتماعية "، الطبعة الثانية، دار المسير للنشر وتوزيع والطباعة، 2007، ص: 103.

#### 4-4-3-2- الأسئلة المفتوحة:

في هذا النوع من الأسئلة تعطى الحرية للمبحوث في الإجابة عليها ما يشاء إما إختصاراً أو بالتفصيل. كما يعطي له مطلق الحرية بذكر أي معلومات يعتقد بأنها بالسؤال مهما كانت فائدته في تحديد الرأي السائد في المجتمع.

#### 4-4-3-3- الأسئلة المفتوحة والمغلقة:

قمنا ببناء إستبيان مكون من 31 سؤال موجه لمسيري الاتحادية الجزائرية لجيدو، الإستبيان له ثلاثة محاور حيث كل محور خاص بفرضية جزئية معينة، وكل محور متكون مؤشرات مستمدة من الخلفية النظرية والدراسات السابقة، ثم تنظيمها معا على شكل أسئلة.

**المحور الأول:** مكون من الأسئلة من (1 إلى 10) خاص بالمسيرين التي قمنا بصياغتها على أساس المؤشرات الدالة أسلوب التسيير الموارد البشرية.

**المحور الثاني:** مكون من الأسئلة من (11 إلى 20) خاص بالمسيرين التي قمنا بصياغتها على أساس مؤشرات تدلنا على الهندسة البشرية.

#### \* - المقابلة الشخصية : " Personal Interview "

تعتبر الوسائل والأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الأبحاث، بالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيسي الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين (أو عدد منهم)، ليس لديهم إلمام في القراءة والكتابة أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح لأسئلة الباحث أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - د، حسان سلطان، مصدر سابق، ص: 250.



إرتأينا في بحثنا بقيام بمقابلة شخصية مع أحد المسيرين ومتكونة من 10 أسئلة ثم قمنا بتحليل النتائج المتحصلة عليها.

#### 4-4-4- العمليات الإحصائية:

من أجل تحليل وترجمة النتائج المتحصلة عليها من خلال الأسئلة التي طرحت في الاستبيان على العينة المختارة اعتمدنا على طريقة الإحصاء مستخدمين في ذلك النسبة

$$\text{النسبة المئوية وفق المعادلة التالية: النسبة المئوية \% = \frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{المجموع الكلي}}$$

المجموع الكلي

كما إستخدم إختبار (كا<sup>2</sup>) التربيع الذي يعتبر وحد من أكثر إختبارات الإحصاء اللابارومتري الذي يكتسي أهمية في العديد من الأغراض، ويستخدم إختبار (كا<sup>2</sup>) عندما تكون البيانات مأخوذة من بيانات كبيرة مستقلة وهو متعامل به في الدراسات المسحية لذا اعتمدنا عليه و المعادلة كالتالي:

$$\text{كا}^2 = \frac{(\text{التكرار الواقعي} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

التكرار المتوقع

التكرار الواقعي: عدد الإجابات.

التكرار المتوقع: مجموع الإجابات من السؤال على عدد الخانات.

#### 4-4-5- مجالات البحث:

#### 4-4-5-1- المجال الزمني:

بعد الموافقة على الموضوع البحث من قبل الأستاذ المشرف في شهر نوفمبر 2014. بدأ البحث ببناء الخلفية النظرية لهذه الدراسة وذلك لغاية شهر جانفي 2015 وقبل الشروع في الدراسة الميدانية قام بالدراسة الاستطلاعية.

في الأسبوع الأول والثاني من شهر جانفي 2015 بعدها تم قمنا بالدراسة الميدانية التي إمتدت من 2016 إلى غاية 2017 وبعد جمع كل البيانات تم تبويبها وإخضاعها للوسائل الإحصائية.

#### 4-4-5-2- المجال المكاني:

تم إجراء البحث الميداني في الإدارة الرياضية للاتحادية الجزائرية لجيدو والمتواجدة في سبالة درارية الجزائر العاصمة.

#### 4-4-6- مجتمع الدراسة:

يعرف **G. M. Avitz** على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات (1).

يتكون مجمع الدراسة في بحثنا من مسيرين في الاتحادية الجزائرية لجيدو، تم توزيع أفراد الدراسة حسب التخصص.

#### الجدول رقم (01): أعضاء الإتحادية

العدد الإجمالي	حسب الوظيفة
01	الرئيس الإتحادية
49	المسيرين
50	المجموع

<sup>1</sup> - د، موريس اندرس، " منهجية البحث العلمي "، ترجمة: بوزيد صحراوي، وآخرون، دار القصة، الجزائر 2004، ص: 298.

#### 4-4-7- صعوبات البحث:

العزيمة الاستعداد جعلنا نتخطى كل الصعوبات، حيث كانت الصعوبات التي واجهتنا غيرها من الصعوبات إلى يواجهها كلا باحث عند قيامه بالبحث العلمي ونذكر منها ما يلي:

⊖ - صعوبات إيجاد المادة العلمية في مكاتبنا.

⊖ - قلة المواضيع.

⊖ - صعوبة الاتصال بالمسؤولين والمديرين وإيجادهم لوجود فترة المنافسات الرياضية.

⊖ - صعوبات عند جمع الاستبيانات من طرف المسيرين.

### الخلاصة:

على ضوء الدراسة النظرية وإنطلاقاً من الطريقة المتبعة في الدراسة تم في هذا الفصل تقديم الدراسة الاستطلاعية من حيث المجال الزمني، المكاني، شرط العملية للأداء، ضبط المتغيرات، عينة الدراسة والأدوات المستخدمة في البحث والتي تمثلت في إستمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية والتي تم في الفصل الخامس بعرض تحليل نتائجها ومناقشتها لمعرفة مدى صحة فرضيات الدراسة.

## الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج الاستبيان

## تمهيد:

إن كل بحث علمي إنتهاج طريقة للوصول إلى نتائج علمية سليمة تحقق غاية البحث العلمي تعرف بالدراسة الميدانية.

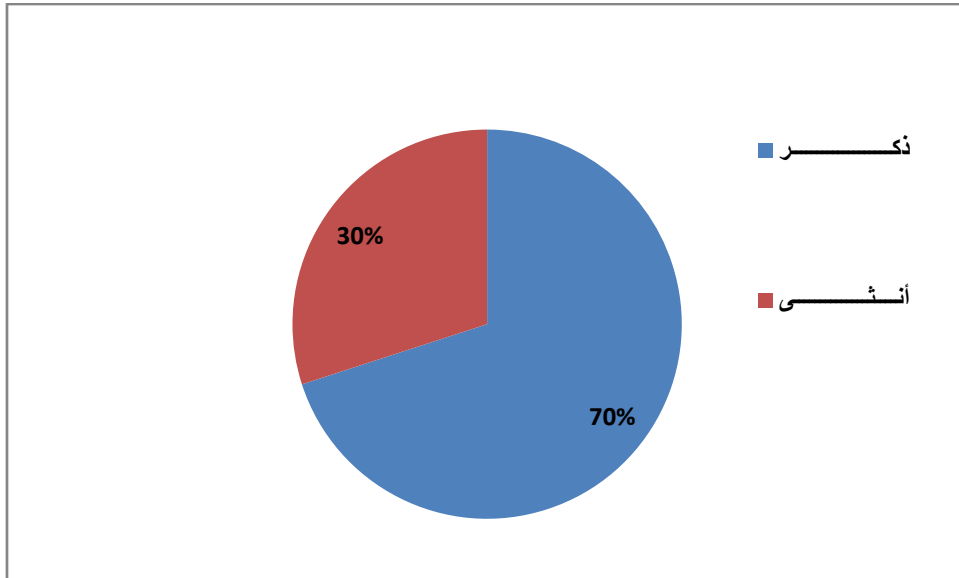
الدراسة الميدانية تسمح لنا بمعرفة تأثير أساليب التسيير للموارد البشرية على أداء الاتحادية ومردودها لرياضة الجيدو، وهذا من خلال توضيح أساليب المستخدمة حالياً والتي تتمثل في الإدارة الإلكترونية ومختلف الأجهزة العصرية، بإضافة إلى إبراز كيفية تجسيد الموائمة المهنية والمتمثلة في الإنتقاء والتوظيف أعضاء المسيرين ذو كفاءة وخبرة تتلائم مع قدراتهم الفكرية والجسدية مع منصبهم، ومن جهة أخرى تطرقنا إلى إظهار طريقة إستخدام الهندسة البشرية من حيث الظروف الفزيقية للعمل ووجود الحوافز والرضا الوظيفي بين العمال

### المعلومات الشخصية:

الغرض معرفة جنس المسيرين في الإتحادية:

الجدول الإحصائي: لنتائج العينة فيما يخص المعلومات الشخصية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> للمحسوبة	كا <sup>2</sup> للجدولية
ذكر	35	%70	25	3.84
أنثى	15	%30		
المجموع	50	%100		



رسمي بياني يمثل الجنس

### قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي للمعلومات الشخصية الخاصة بالمسيرين.

نلاحظ في الجدول بإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التوزيع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة

ب 25 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت ب 3.84 عند درجة الحرية (1-C) = 3 و مستوى

الدلالة 0.05.

وهذا ما يعني وجود دلالة إحصائية وبالتالي وجود جنس ذكور بالنسبة للمسير أكثر من جنس إناث.

#### **التفسير:**

نلاحظ أن أغلبية المسيرين من جنس ذكر في الاتحادية الجزائرية لجيدو مما يدل على وجود الأكثر المسيرين هم رجال بنسبة 70% أما النساء فوجدهن بالنسبة قليلة.

#### **النتيجة:**

ومنه نستنتج أن يوجد في الاتحادية الجزائرية لجيدو أغلب المسيرين من جنس ذكر.

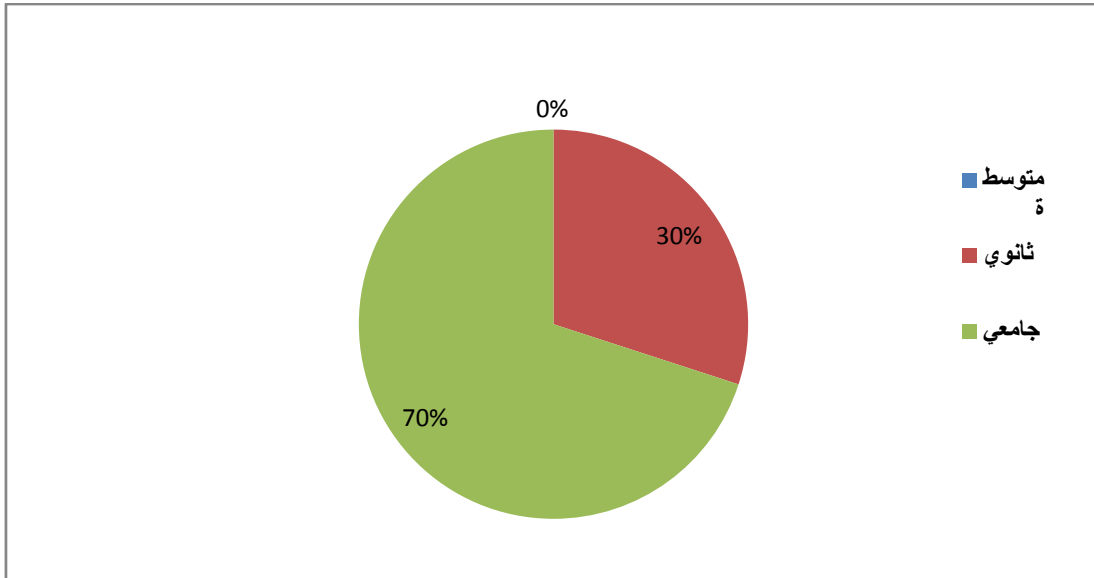


### السؤال: ماهو مستوى المسيرين في الاتحادية؟

#### الغرض من السؤال:

معرفة المستوى الدراسي للمسيرين في الاتحادية الجزائرية لجيدو.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> للمحسوبة	كا <sup>2</sup> للجدولية
متوسطة	00	%00	20.34	5.99
ثانوي	15	%30		
جامعي	35	%70		
المجموع	50	%100		



رسم بياني يمثل مستوى الدراسي للمسيرين في الاتحادية الجزائرية لجيدو

#### قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي للمعلومات الشخصية الخاصة بالمسيرين بنسبة للمستوى الدراسي، نلاحظ فيا لجدول بإستعمال إختبار حسب للمطابقة كا<sup>2</sup> التربيع، سجلنا كا<sup>2</sup> للمحسوبة بـ 20.34 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت بـ 5.99 عند درجة الحرية  $(1-C) = 2$  و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يعني وجود دلالة إحصائية للإجابة على المستوى الدراسي وبالتالي نجد أن مسيرين الاتحادية الجزائرية لجيدو لهم مستوى دراسي.

#### **التفسير:**

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي والدائرة النسبية سجلنا نسبة كبيرة للمسيرين ذو مستوى جامعي بـ 70% أما نسبة 30% مستوى ثانوي مما يدل على وود مستوى عالي للمسيرين في الاتحادية.

#### **النتيجة:**

ومنه نستنتج أن مسيريين في الاتحادية الجزائرية لجيدو لهم مستوى دراسي.

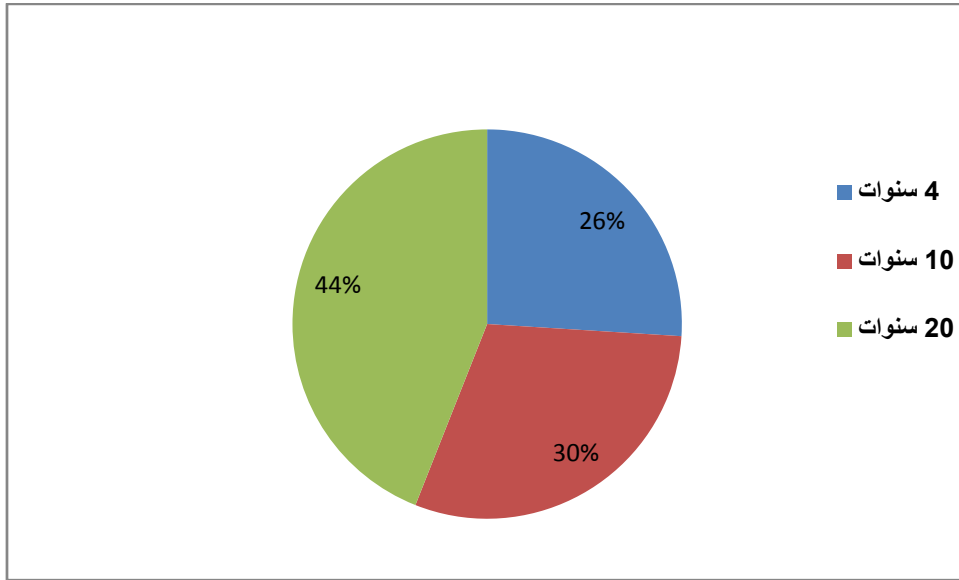
### السؤال: ماهي مدة العمل في الإتحادية؟

#### الغرض من السؤال:

معرفة وجود خبرة مكتسبة للمسيرين في الاتحادية الجزائرية لجيدو.

الجدول الإحصائي: لنتائج العينة فيما يخص المعلومات الشخصية:

الإجابة	4 سنوات	10 سنوات	20 سنوات	المجموع
عدد العينة	13	15	22	50
النسبة المئوية	26%	30%	44%	
كا <sup>2</sup> للمحسوبة	47.17			% 100
كا <sup>2</sup> للجدولية	5.99			



رسم بياني يمثل وجود خبرة في المجال أسلوب التسيير للموارد البشرية

لدى المسيرين في الاتحادية الجزائرية لجيدو

قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي الخاص بالخبرة المكتسبة أو مدة العمل

في الاتحادية في المجال الإداري للمسيرين وهذا بإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup>

التربيع، سجلنا كا<sup>2</sup> للمحسوبة بـ 29.47 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت بـ 5.99

عند درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا يعني أنه يوجد دلالة إحصائية أي توجد خبرة وكفاءة للمسيرين في الاتحادية.

#### **التفسير:**

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي والدائرة النسبية، وجود نسبة كبيرة للمسيرين الذين لديهم مدة العمل 20 سنة بالنسبة 44% أما للمسيرين الذين لديهم مدة العمل 10 سنوات تقدر بـ 30% أما اقل سنوات من العمل تمثل 4 سنوات بنسبة 26% مما يدل على وجود الخبرة وإكتساب الكفاءة المهنية للعمال في الاتحادية.

#### **النتيجة:**

ومنه نستنتج أن المسيرين يمتازون بالخبرة والكفاءة المهنية وهذا من خلال المدة الطويلة التي إشتغلها.

### المحور الأول: أسلوب التسيير للموارد البشرية:

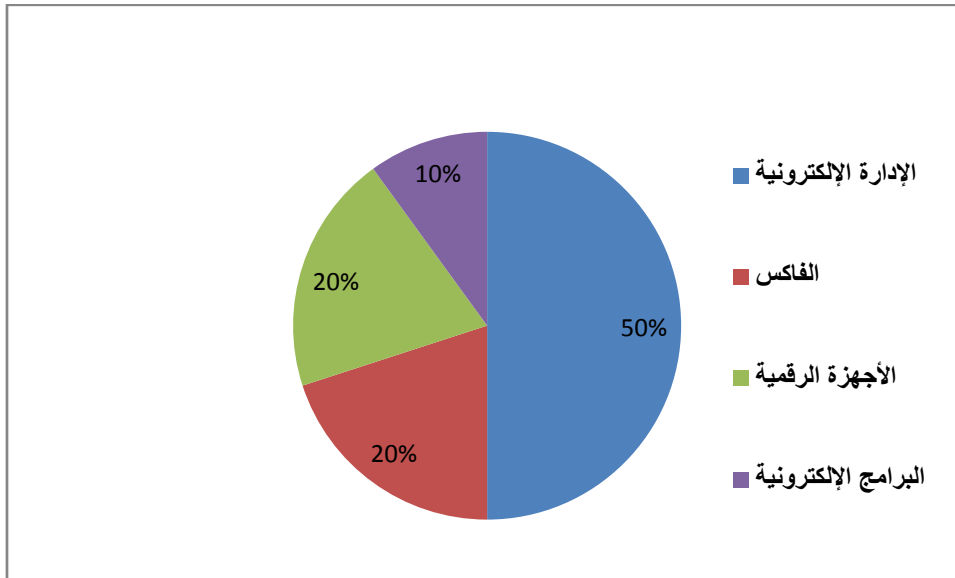
السؤال 01: هل يتم استخدام في الاتحادية هذه الأساليب التالية ؟

الغرض من السؤال 01: معرفة أساليب الحالية التي تستخدم في الاتحادية.

الجدول رقم (01):

الجدول الإحصائي رقم (01) لنتائج العينة فيما يخص السؤال (01)

النسبة المئوية	عدد العينة	الإجابة
50%	25	الإدارة الإلكترونية
20%	10	الفاكس
20%	10	الأجهزة الرقمية
10%	5	البرامج الإلكترونية
100%	50	المجموع
112.5		كا <sup>2</sup> للمحسوبة
7.81		كا <sup>2</sup> الجدولية



رسم بياني رقم 01: يمثل استخدام الأساليب الحديثة في الاتحادية

### قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي الخاص باستخدام الأساليب الحديثة في الاتحادية بإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 112.5 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية ولتي قدرت ب 7.81 عند درجة الحرية (1-C) = 3 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا يعني أنه يوجد دلالة إحصائية وبالتالي تستخدم الإتحادية الأساليب الحديثة في رفع أدائها و مردودها.

### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي والدائرة النسبية سجلنا نسبة كبيرة تقدر ب 50% خاصة بإستخدام الإدارة الإلكترونية فكانت النسبة 20% وأقل نسبة سجلناها في استخدام البرامج الإلكترونية تمثل ب 10% مما يدل أن الاتحادية تسعى لإشباع الأساليب الحديثة وعصرنة أجهزتها من أجل رفع أدائها ومردودها.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية تستخدم أساليب حديثة ومختلفة لرفع أدائها ومردودها.

**السؤال 02:** كيف تتواصل الاتحادية مع الرابطات واللجنة الأولمبية والوزارة

الرياضية ؟

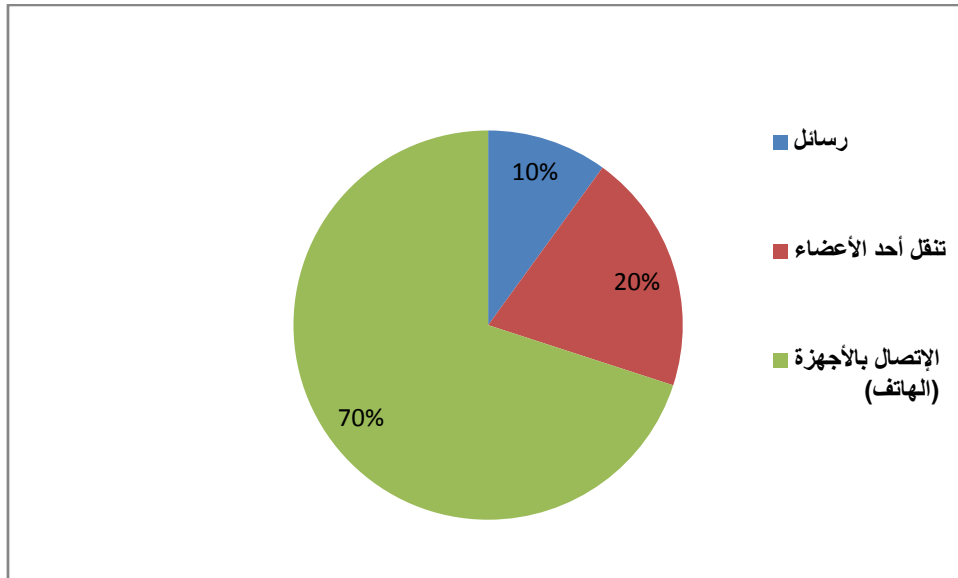
**الغرض من السؤال 02:** إظهار مختلف طرق التواصل الاتحادية مع الرابطات

واللجنة الأولمبية والوزارة الرياضية.

**الجدول رقم (02):**

**الجدول الإحصائي رقم (02) لنتائج العينة فيما يخص السؤال (02)**

النسبة المئوية	عدد العينة	الإجابة
10%	5	رسائل
20%	10	تنقل أحد الأعضاء
70%	35	الإتصال بالأجهزة (الهاتف)
100%	50	المجموع
40.26		كا <sup>2</sup> للمحسوبة
5.99		كا <sup>2</sup> الجدولية



**رسم بياني رقم 02:** يمثل طريقة التواصل الاتحادية مع الرابطات واللجنة الأولمبية

والوزارة الرياضية

### قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي الخاص بطريقة تواصل الاتحادية مع الرابطات واللجنة الوزارة الرياضية باستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 40.26 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت ب 5.99 عند درة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا يعني أنه يوجد دلالة إحصائية وبالتالي تستعمل الاتحادية مختلف الطرق لتتواصل مع الرابطات واللجنة الأولمبية والوزارة الرياضية.

### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية نلاحظ أن أكبر نسبة سجلناها خاصة الاتصال بالأجهزة وقدرت نسبتها ب70% أما نسبة 20% كانت يتنقل أحد الأعضاء وقل نسبة سجلناها هي 10% برسائل.

مما يدل أن الاتحادية تستعمل في التواصل بين الرابطات واللجنة الأولمبية والوزارة الرياضية في أغلب الأحيان تستخدم مختلف أجهزة الإتصال.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية تتواصل مع مختلف المؤسسات الرياضية بشدة أنواع أجهزة الاتصال.



**السؤال 03:** هل يتم عملية الإنتقاء والتوظيف في الاتحادية على أساس الشهادة،

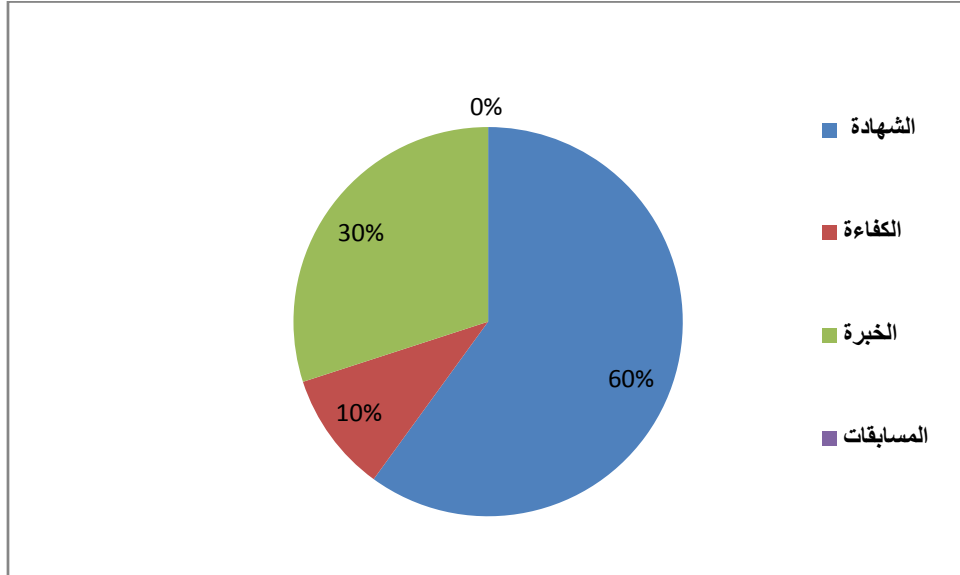
الكفاءة، الخبرة ؟

الغرض من السؤال 03: معرفة عملية الإنتقاء والتوظيف في الإتحادية.

الجدول رقم (03):

الجدول الإحصائي رقم (03) فيما يخص نتائج العينة الخاصة بسؤال (03)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
60%	30	الشهادة
10%	05	الكفاءة
30%	15	الخبرة
00%	00	المسابقات
100%	50	المجموع
112.5		كا <sup>2</sup> للمحسوبة
7.81		كا <sup>2</sup> الجدولية



رسم بياني رقم 03: يمثل عملية الإنتقاء والتوظيف في الإتحادية

### قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بعملية الإنتقاء والتوظيف بإستعمال حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التربيع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 112.5 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت ب 7.81 عند درجة الحرية (1-C) = 3 و مستوى الدلالة 0.05. وهذا يعني أنه يوجد دلالة إحصائية وبالتالي تتم عملية التوظيف والإنتقاء في الاتحادية حسب الشهادة والخبرة والكفاءة

### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية سجلنا نسبة كبيرة لتوظيف المسيرين على حساب الشهادة و قدرت ب 60% ، كما سجلنا نسبة قليلة لتوظيف حسب الخبرة وتقدر ب 30% أما الكفاءة فكانت النسبة 10% مما يدل على أن مسيرين المتواجدين في الاتحادية تم توظيفهم حسب الشهادة والخبرة والكفاءة.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية يتم فيها عملية التوظيف بدرجة الأولى حسب الشهادة ثم تتبعها الخبرة والكفاءة

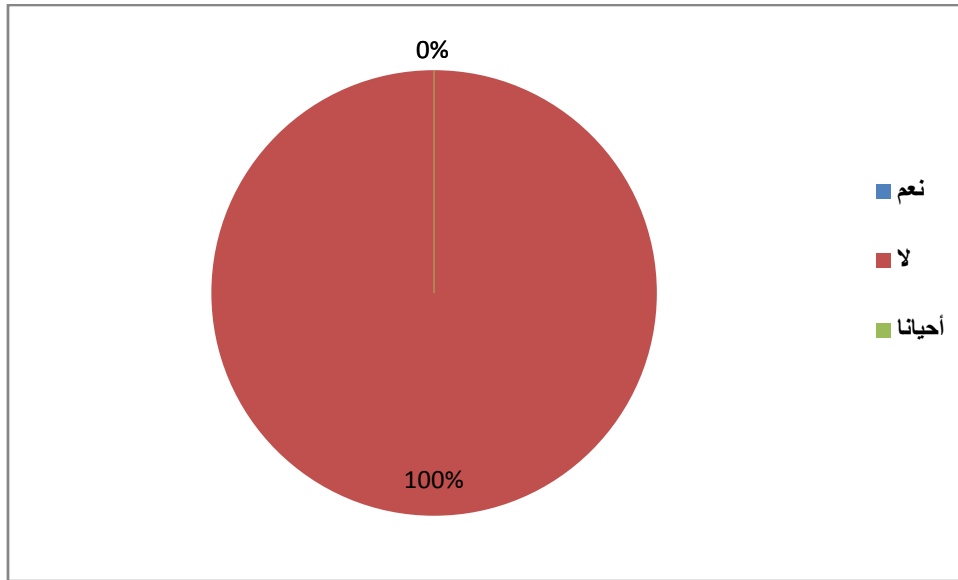
**السؤال 04:** هل توجد دورات تكوينية تقوم بتحسين أداء المسيرين في الإتحادية ؟

**الغرض من السؤال 04:** معرفة وجود الدورات التكوينية.

**الجدول رقم (04):**

**الجدول الإحصائي رقم (04) لنتائج العينة فيما يخص الدورات التكوينية.**

المجموع	أحيانا	لا	نعم	الإجابة
50	0	50	0	عدد العينة
100	0	100	0	النسبة المئوية
66.72				كا <sup>2</sup> للمحسوبة
5.99				كا <sup>2</sup> الجدولية



**رسم بياني رقم 04:** يمثل عدم وجود الدورات التكوينية في الإتحادية

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بدورات التكوينية بإستعمال إختبار حسب

المطابقة كا<sup>2</sup> الترتيب، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 66.72 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تقدر

ب 5.99 عند درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يعني أنه لا يوجد دورات تكوينية في الإتحادية تقوم بتحسين أداء المسيرين.

#### **التفسير:**

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية سجلنا نسبة كبيرة تقدر بـ 100% ، بعدم وجود دورات تكوينية في الاتحادية مما يدل على أن أغلب المسيرين أجابوا بـ لا.

#### **النتيجة:**

ومنه نستنتج أن الاتحادية الجزائرية لجيدو لا تقوم بالدورات التكوينية لتحسين أداء المسيرين.

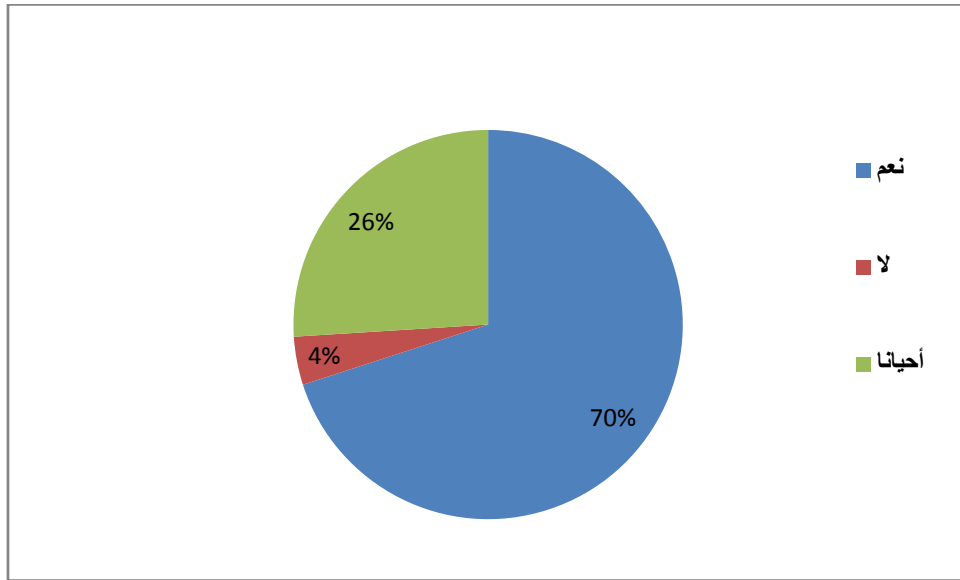
**السؤال 05:** هل يخضع الموظفون إلى تقييم الأداء في الإتحادية ؟

**الغرض من السؤال 05:** إظهار وجود تقييم الأداء في الإتحادية.

**الجدول رقم (05):**

**الجدول الإحصائي رقم (05) لنتائج العينة فيما يخص تقييم الأداء.**

الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عدد العينة	35	2	13	50
النسبة المئوية	%70	%4	%26	%100
كا <sup>2</sup> للمحسوبة	56.8			
كا <sup>2</sup> الجدولية	5.99			



**رسم بياني رقم 05:** يمثل وجود تقييم الأداء في الإتحادية

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بوجود التقييم الأداء في الإتحادية، وبإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التوزيع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 56.8 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تقدر ب 5.99 عند درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يعني أنه لا توجد دلالة إحصائية وبالتالي يوجد تقييم الأداء للمسيرين في الإتحادية.

#### **التفسير:**

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية ، نلاحظ أن أكبر نسبة تعود إلى وجود تقييم الأداء بنسبة 70% مما يدل أن أغلب المسيرين أجابوا بنعم، وأقل نسبة تعود لأحيانا وقدرت بـ 26% أما الإجابات ب: لا كانت نسبتها 4 وهي لا تؤثر.

#### **النتيجة:**

ومنه نستنتج أن الاتحادية الجزائرية لجيدو تقوم بتقييم الأداء للمسيرين.

**السؤال 06:** هل هناك تنسيق وتوجيه للأعمال بين أفراد المسيرين في الإتحادية ؟

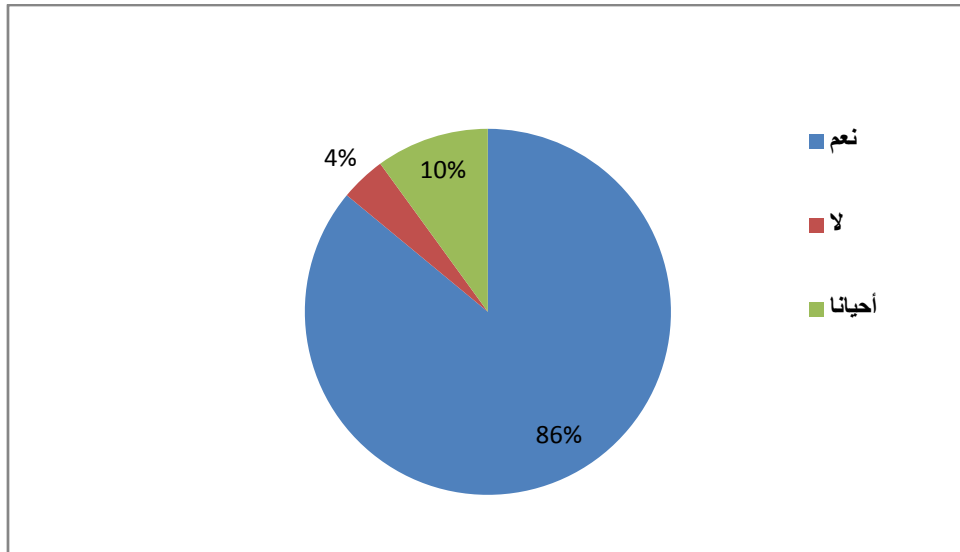
**الغرض من السؤال 06:** إبراز تواجد تنسيق وتوجيه للأعمال في الإتحادية.

**الجدول رقم (06):**

**الجدول الإحصائي رقم (06) لنتائج فيما يخص تنسيق وتوجيه الأعمال في**

**الإتحادية.**

الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عدد العينة	43	2	5	50
النسبة المئوية	%86	%4	%10	%100
كا <sup>2</sup> للمحسوبة	66.8			
كا <sup>2</sup> الجدولية	5.99			



**رسم بياني رقم 06:** يمثل وجود تقييم الأداء في الإتحادية

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بالتنسيق وتوجيه للأعمال بين أفراد المسيرين، بإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 66.8 وهي أكبر بكثير من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تقدر ب 5.99 عند درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي يوجد تنسيق وتوجيه للأعمال بين أفراد المسيرين في الاتحادية الجزائرية لجيدو

#### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية ، سجلنا أكبر نسبة تقدر ب 86% للمسيرين الذين أجابوا ب: نعم وأقل نسبة للمسيرين الذين أجابوا أحيانا وتمثل 10% أما الذين رفضوا فكانت النسبة ب 4% وهي لا تؤثر وهذا ما يدل على وجود تنسيق وتوجيه للأعمال من طرف المسيرين

#### النتيجة:

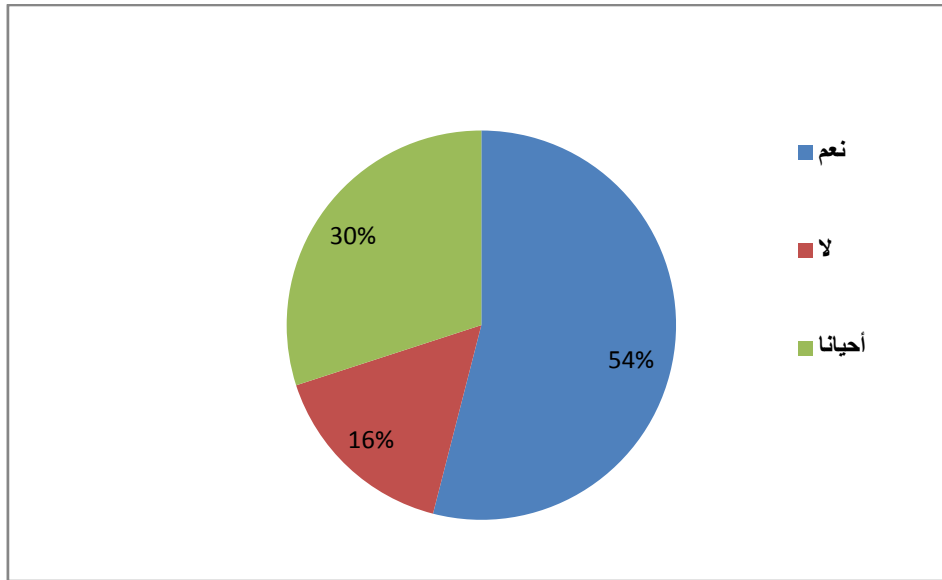
ومنه نستنتج أن الاتحادية الجزائرية لجيدو لها تنسيق وتوجيه للأعمال بين أفراد المسيرين.



**السؤال 07:** هل توجد قيادة مناسبة في تسيير أعضاء الإتحادية نحو الأداء الجيد ؟  
**الغرض من السؤال 07:** معرفة وجود قيادة تؤدي إلى الأداء الجيد في الإتحادية.  
**الجدول رقم (07):**

**الجدول الإحصائي رقم (07) لنتائج فيما يخص العينة لوجود قيادة في الإتحادية**

الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عدد العينة	27	8	15	50
النسبة المئوية	%54	%16	%30	%100
كا <sup>2</sup> للمحسوبة	102.72			
كا <sup>2</sup> الجدولية	5.99			



**رسم بياني رقم 07:** يمثل وجود قيادة تؤدي إلى الأداء الجيد في الإتحادية

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بوجود قيادة تؤدي إلى الأداء الجيد وباستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التربيع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 102.72 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تقدر ب 5.99 عند درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي توجد قيادة في الإتحادية في تسيير  
المسيرين.

#### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية ، نلاحظ أن أكبر نسبة تقدر  
بـ 54% تعود للإجابة بنعم مما يدل على أن الإتحادية لها قيادة مناسبة في تسيير الأعضاء  
نحو الأداء الجيد. وسجلت نسبة قليلة للإجابة ب: لا تقدر بـ 16% ونسبة 30% أجابوا  
بأحيانا وهذه النسب وسيلة لا تأثير.

#### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية الجزائرية لحيديو لها قيادة مناسبة في تسيير أعضائها نحو  
الأداء الجيد.

**السؤال 08:** حسب رأيك ما نوع الأسلوب الإشراف المستخدم في الإتحادية ؟

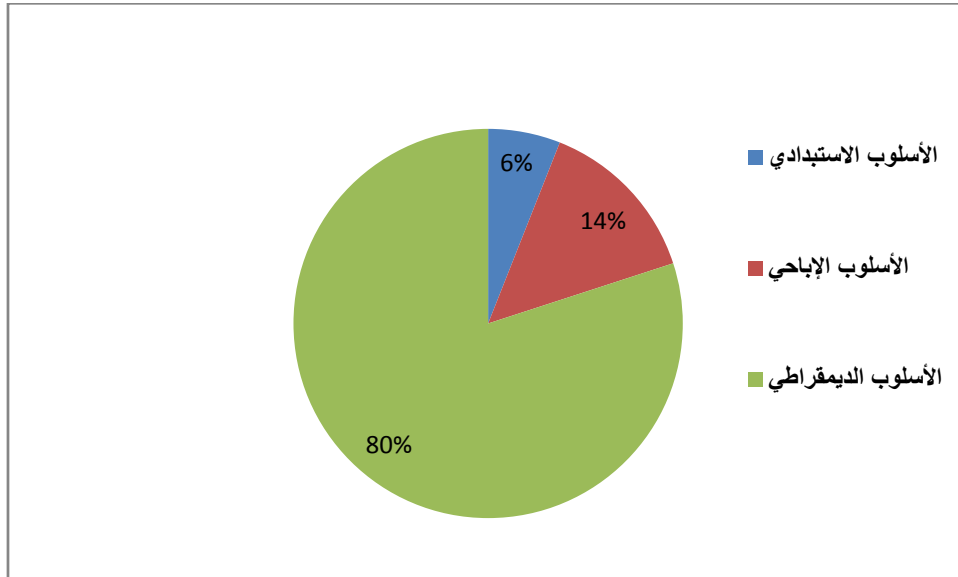
**الغرض من السؤال 08:** إظهار نوع الأسلوب الإشراف المستخدم في الإتحادية.

**الجدول رقم (08):**

**الجدول الإحصائي رقم (08) لنتائج العينة فيما يخص أنواع الأساليب الإشراف**

**المستخدمة في الإتحادية.**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الأسلوب الاستبدادي	3	6%
الأسلوب الإباحي	7	14%
الأسلوب الديمقراطي	40	80%
المجموع	50	100%
كا <sup>2</sup> للمحسوبة		66.72
كا <sup>2</sup> الجدولية		7.81



**رسم بياني رقم 08:** يمثل نوع الأسلوب الإشراف المستخدم في الإتحادية

### قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بنوع المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 66.72 وهي أكبر بكثير من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت بـ 5.99 عند درجة الحرية  $(1-C) = 2$  و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا يعني أنه يوجد دلالة إحصائية وبالتالي تستخدم الاتحادية الأسلوب الديمقراطي.

### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، سجلنا أكبر نسبة 80% للأسلوب الديمقراطي، كما سجلنا نسب قليلة وهي لا تؤثر بنسبة الأسلوب الإباحي تقدر بـ 14% و الأسلوب الاستبدادي قدرت بنسبة بـ 6%.

مما يدل أن الاتحادية تتميز بالديمقراطية في أساليبها الإشراف.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية تستخدم الأسلوب الإشراف الديمقراطي.

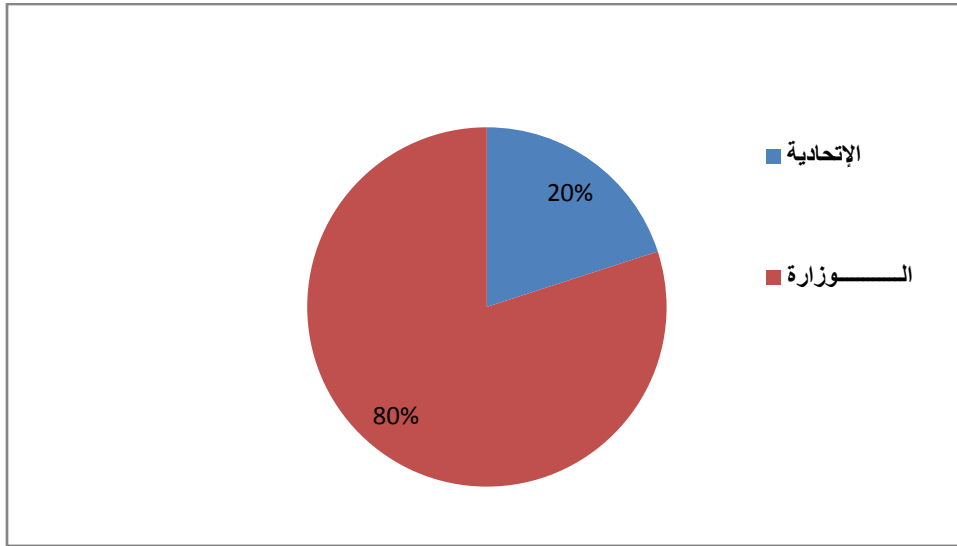
**السؤال 09:** حسب رأيك من يقوم بعملية الترقية للأعضاء المسيرين في الإتحادية؟

**الغرض من السؤال 09:** معرفة كيف تتم عملية الترقية في الإتحادية.

**الجدول رقم (09):**

**الجدول الإحصائي رقم (09) لنتائج العينة فيما يخص عملية الترقية.**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
20%	10	الإتحادية
80%	40	الوزارة
100%	50	المجموع
25		كا <sup>2</sup> للمحسوبة
3.84		كا <sup>2</sup> الجدولية



**رسم بياني رقم 09:** يمثل عملية الترقية في الإتحادية

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بنوع المطابقة كا<sup>2</sup> التوزيع، سجلنا كا<sup>2</sup>

المحسوبة 25 وهي أكبر بكثير من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت ب 3.84 عند درجة الحرية

(1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا يعني أنه يوجد دلالة إحصائية وبالتالي تتم عملية الترقية في الإتحادية عن طريق الوزارة.

#### **التفسير:**

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، أن أكبر نسبة تعود للإجابة عن الترقية تتم في الوزارة تقدر بـ 80% وأقل نسبة لترقية عن طريق الإتحادية بنسبة 20% مما يدل على أنه يوجد عملية الترقية للأعضاء المسيرين وتتم من طرف الوزارة.

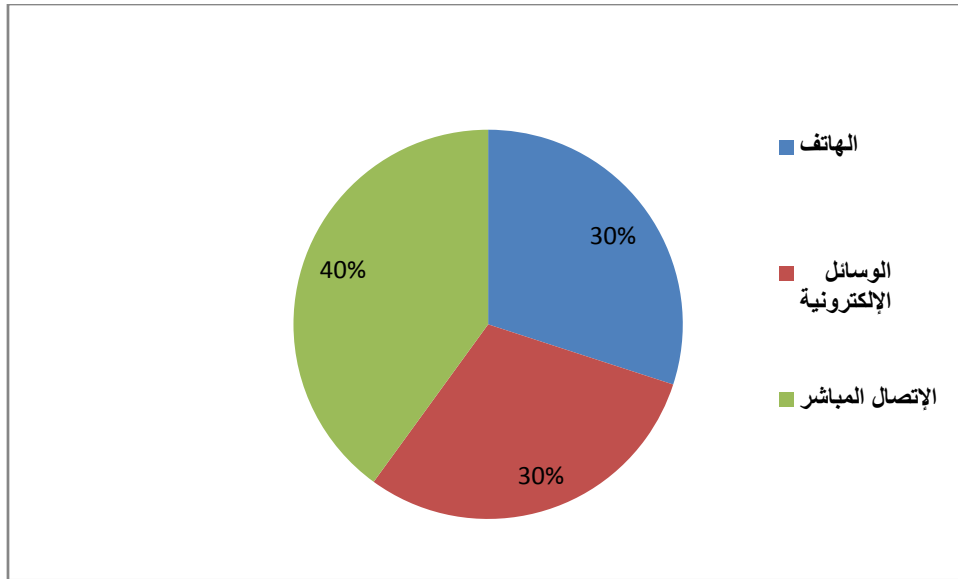
#### **النتيجة:**

ومنه نستنتج أن الوزارة هي التي تقوم بعملية الترقية في الإتحادية.

**السؤال 10:** في رأيك ما نوع الإتصال المستخدم بكثرة في الإتحادية ؟  
**الغرض من السؤال 10:** معرفة أنواع الإتصال المستخدمة في الإتحادية.  
**الجدول رقم (10):**

**الجدول الإحصائي رقم (10) لنتائج العينة فيما يخص أنواع الإتصال في الإتحادية.**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
30%	15	الهاتف
30%	15	الوسائل الإلكترونية
40%	20	الإتصال المباشر
100%	50	المجموع
90.5		كا <sup>2</sup> للمحسوبة
5.99		كا <sup>2</sup> الجدولية



**رسم بياني رقم 10: يمثل أنواع الإتصال في الإتحادية**

### قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بأنواع الإتصال، بإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 90.5 وهي أكبر بكثير من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت بـ 5.99 عند درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05. وهذا يعني أنه يوجد دلالة إحصائية وبالتالي تستخدم الإتحادية مختلف الإتصال وبنسبة متفاوتة.

### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، سجلنا أكبر نسبة تقدر بـ 40% للإتصال المباشر، و 15% للإتصال بالهاتف والرسائل الإلكترونية أيضا، وهذه النسبة قليلة، مما يدل على أن الاتحادية تستعمل جميع الوسائل للإتصال سواء الإتصال المباشر أو الغير المباشرة كالرسائل والهاتف.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الإتحادية تستعمل بكثرة الإتصال المباشر.



### المحور الثاني: للموائمة المهنية.

السؤال 11: هل هناك مسابقات في عملية التوظيف ؟

الغرض من السؤال 11: معرفة وجود مسابقات التوظيف في الإتحادية الجزائرية

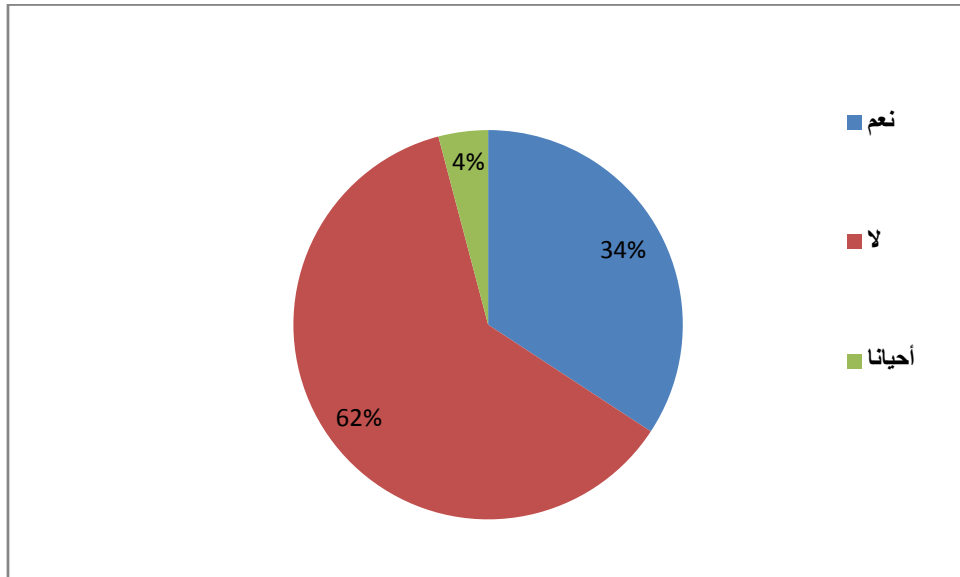
لجيدو.

الجدول رقم (11):

الجدول الإحصائي رقم (11) لنتائج فيما يخص مسابقات التوظيف في الإتحادية

الجزائرية لجيدو.

المجموع	أحيانا	لا	نعم	الإجابة
50	3	45	25	عدد العينة
%100	%6	%90	%4	النسبة المئوية
133.36				كا <sup>2</sup> للمحسوبة
5.99				كا <sup>2</sup> الجدولية



رسم بياني رقم 11: يمثل عدم وجود مسابقات في عملية التوظيف في الإتحادية

### قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بعملية التوظيف حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 133.36 أكبر بكثير من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تقدر ب 5.99 عند درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05. وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي لا تتم عملية التوظيف في الإتحادية عن طريق المسابقات.

### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية ، نلاحظ أكبر نسبة 90% سجلناها للإجابة ب: لا، مما يدل على عدم وجود مسابقات التوظيف في الإتحادية، وأقل نسبة تعود ب 4% للإجابة ب: نعم و 6% ب: أحيانا وهي قليلة جدا لا تؤثر.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية الجزائرية لجيدو لا تقوم بمسابقات التوظيف للأعضاء المسيرين.

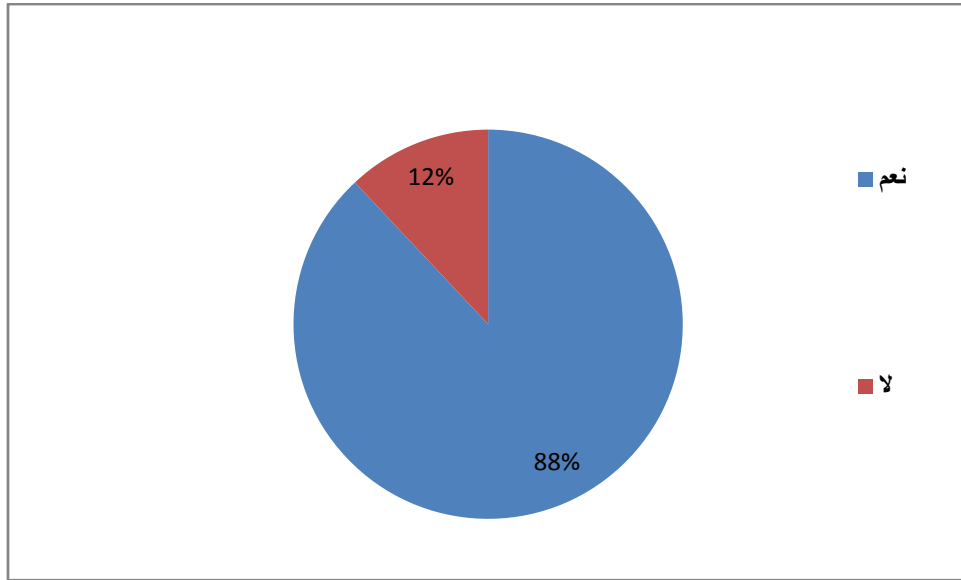
**السؤال 12:** هل المسيرين الذين تم اختيارهم يتلاءمون مع مناصبهم ؟

**الغرض من السؤال 12:** معرفة وجود تلاؤم المسيرين مع مناصبهم.

**الجدول رقم (12):**

**الجدول الإحصائي رقم (12) لنتائج فيما يخص تلائم المسيرين مع مناصبهم.**

الإجابة	نعم	لا	المجموع
عدد العينة	44	6	50
النسبة المئوية	%88	%12	%100
كا <sup>2</sup> للمحسوبة	47		
كا <sup>2</sup> الجدولية	3.84		



**رسم بياني رقم 12:** يمثل تلائم المسيرين مع مناصبهم في الإتحادية

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بتلاؤم المسيرين مع مناصبهم في الإتحادية، وبإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 47 أكبر بكثير من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تقدر بـ 3.84 عند درجة الحرية (1-C) = 1 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي يوجد تلاؤم المسيرين مع منصبهم في الإتحادية.

#### **التفسير:**

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية ، سجلنا أكبر نسبة 88% للإجابة ب: نعم، مما يدل على وجود تلاؤم المسيرين في الإتحادية، كما سجلنا أقل نسبة تقدر بـ 12% للإجابة ب: لا وهي قليلة جدا لا تؤثر.

#### **النتيجة:**

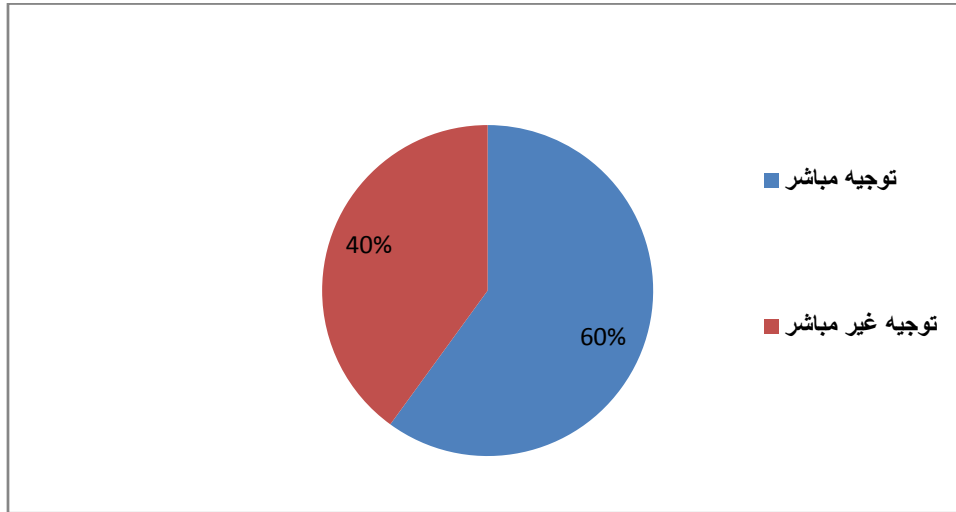
ومنه نستنتج أن الاتحادية الأعضاء الذين تم إختيارهم يتلائم مع منصبهم.

**السؤال 13:** ماهي طريقة التوجيه المسيرين في الإتحادية الجزائرية للجيدو ؟  
**الغرض من السؤال 13:** معرفة طرق التوجيه للمسيرين في الإتحادية الجزائرية للجيدو .

**الجدول رقم (13):**

**الجدول الإحصائي رقم (13) لنتائج العينة فيما يخص طرق التوجيه.**

النسبة المئوية	عدد العينة	الإجابة
60%	30	توجيه مباشر
40%	20	توجيه غير مباشر
100%	50	المجموع
25		كا <sup>2</sup> للمحسوبة
3.84		كا <sup>2</sup> الجدولية



**رسم بياني رقم 13:** يمثل طرق التوجيه المسيرين في الإتحادية

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بتلاؤم المسيرين مع منصبهم في الإتحادية، بإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 25 أكبر بكثير من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تقدر ب 3.84 عند درجة الحرية  $(1-C) = 1$  و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي توجد طرق التوجيه في الإتحادية وهي مباشرة وغير مباشرة.

#### **التفسير:**

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية ، نلاحظ أكبر نسبة تقدر ب 60% للإجابة عن التوجيه المباشر وسجلنا 40% بالنسبة للإجابة التوجيه الغير المباشر. وهذا ما يدل أن الإتحادية لما طرق في التوجيه لكن بنسب متفاوتة.

#### **النتيجة:**

ومنه نستنتج أن الاتحادية الرياضية الجزائرية لحيديو لها طرق التوجيه مباشرة وغير مباشرة.

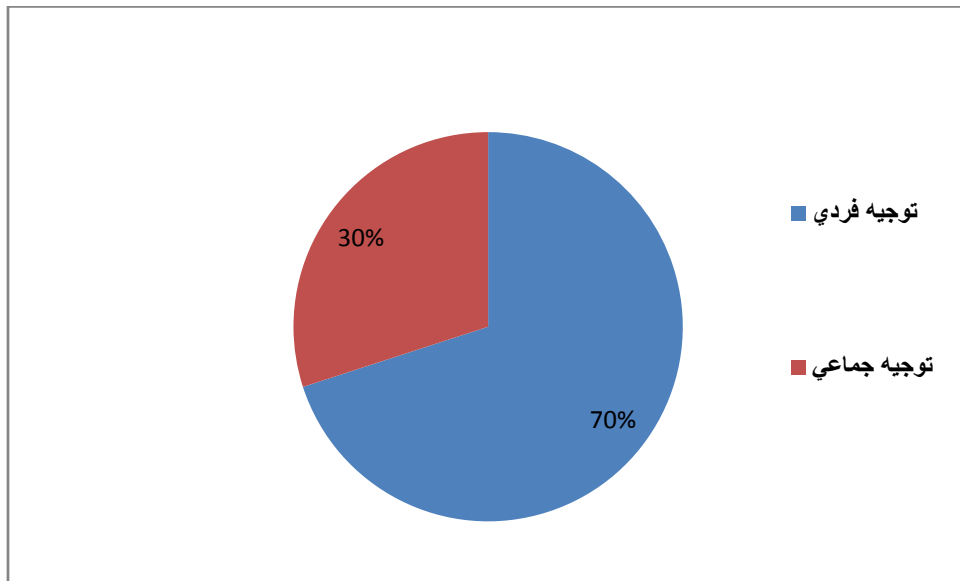
**السؤال 14:** كيف يتم توجيه المسيرين في الإتحادية الجزائرية لجيدو ؟

**الغرض من السؤال 14:** معرفة كيفية تتم توجيه الأفراد في الإتحادية.

**الجدول رقم (14):**

**الجدول الإحصائي رقم (14) لنتائج العينة فيما يخص كيفية توجيه الأفراد.**

النسبة المئوية	عدد العينة	الإجابة
70%	35	توجيه فردي
30%	15	توجيه جماعي
100%		المجموع
	25	كا <sup>2</sup> للمحسوبة
	3.84	كا <sup>2</sup> الجدولية



**رسم بياني رقم 14:** يمثل كيفية توجيه المسيرين في الإتحادية

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بتلاؤم المسيرين مع منصبهم في

الإتحادية، بإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التربيع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 25 أكبر

بكثير من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تقدر بـ 3.84 عند درجة الحرية  $(1-C) = 1$  و مستوى الدلالة

.0.05

وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي توجد نوعين من التوجيه في الإتحادية الفردي والجماعي.

#### **التفسير:**

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية ، نلاحظ أكبر نسبة تقدر بـ 70% للتوجيه الفردي، كما سجلنا 30% بالنسبة للتوجيه الجماعي، مما يدل أن الإتحادية تستعمل بنسبة كبيرة التوجيه الفردي.

#### **النتيجة:**

ومنه نستنتج أن الإتحادية تستعمل التوجيه الفردي بكثرة للمسيرين.



**السؤال 15:** ماهي درجة إستفادتك من البرنامج التدريبي ؟

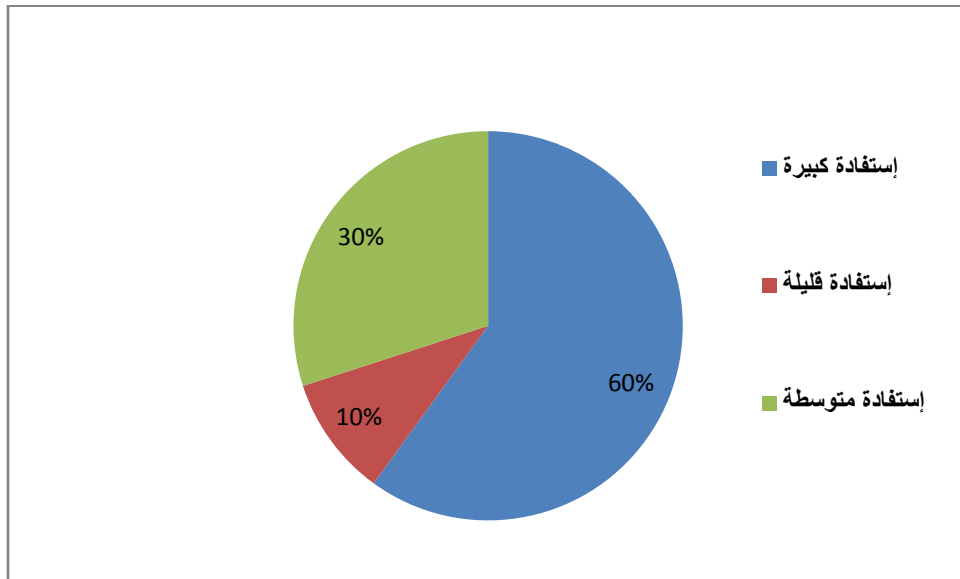
**الغرض من السؤال 15:** معرفة درجة إستفادة من البرنامج التدريبي في الإتحادية.

**الجدول رقم (15):**

**الجدول الإحصائي رقم (15) لنتائج العينة فيما يخص درجة إستفادة للبرنامج**

**التدريبي**

النسبة المئوية	عدد العينة	الإجابة
60%	30	إستفادة كبيرة
10%	5	إستفادة قليلة
30%	15	إستفادة متوسطة
100%	50	المجموع
66.72		كا <sup>2</sup> للمحسوبة
5.99		كا <sup>2</sup> الجدولية



**رسم بياني رقم 15:** يمثل درجة إستفادة المسيرين من البرنامج التدريبي

### قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بدرجة إستفادة المسيرين بالبرنامج التدريبي في الاتحادية، بإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 66.72 وهي كبيرة بكثير من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تقدر ب 5.99 عند درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي توجد درجة كبيرة من إستفادة من البرنامج التدريبي للمسيرين.

### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية ، نلاحظ أن أكبر نسبة تقدر ب 60% للإجابة عن الإستفادة كبيرة للبرنامج التدريبي وأقل نسبة كانت للإستفادة متوسطة تقدر ب 30% وإستفادة قليلة كانت نسبتها 10% وهي قليلة بكثير لا تؤثر.

مما يدل أن الاتحادية تضع برامج التدريب للمسيرين ودرجة إستفادتها كبيرة.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية تضع برنامج تدريبي للمسيرين ذو إستفادة كبيرة.

**السؤال 16:** ماهي أشكال هذه الاستفادة من البرنامج التدريبي ؟

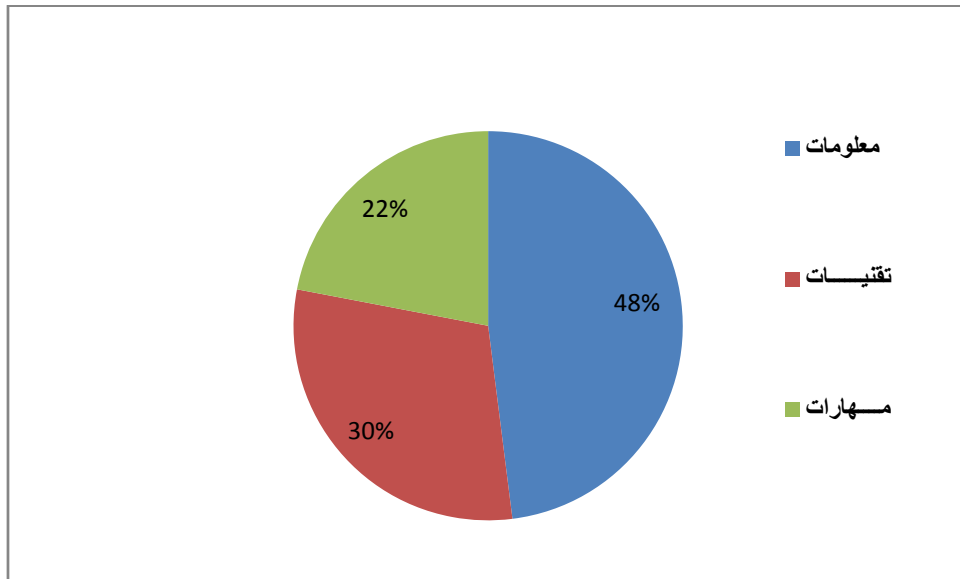
**الغرض من السؤال 16:** إظهار أشكال هذه الاستفادة.

**الجدول رقم (16):**

**الجدول الإحصائي رقم (16) لنتائج العينة فيما يخص أشكال الاستفادة من**

**البرنامج التدريبي في الإتحادية.**

النسبة المئوية	عدد العينة	الإجابة
48%	24	معلومات
30%	15	تقنيات
22%	11	مهارات
100%	50	المجموع
66.72		كا <sup>2</sup> للمحسوبة
5.99		كا <sup>2</sup> الجدولية



**رسم بياني رقم 16:** يمثل أشكال الإستفادة المسيرين من البرنامج التدريبي في الإتحادية

### قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بدرجة إستفادة المسيرين بالبرنامج التدريبي في الاتحادية، بإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 66.72 وهي أكبر بكثير من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تقدر بـ 5.99 عند درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي أشكال الاستفادة من البرنامج التدريبي في الاتحادية هي معلومات.

#### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، نلاحظ أن أكبر نسبة تقدر بـ 48% وتعود للإجابة عن الاستفادة بمعلومات، أما النسبة التي تليها هي تقدر بـ 30% للإجابة عن الإستفادة بتقنيات وأقل نسبة كانت للإجابة بمهارات تقدر بـ 22% .

مما يدل أن الاتحادية أشكال إستفادة من البرنامج التدريبي للمسيرين هي معلومات.

#### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية الجزائرية لجيدو تستفيد من البرنامج التدريبي معلومات.

**السؤال 17:** ما رأيك في الملف التدريبي ؟

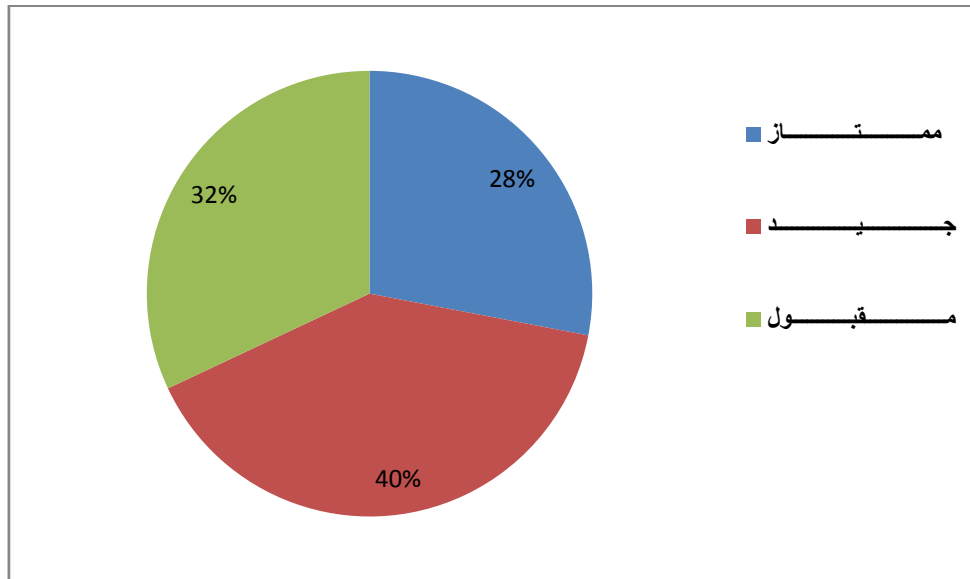
**الغرض من السؤال 17:** إبراز آراء المسيرين في الملف التدريبي.

**الجدول رقم (17):**

**الجدول الإحصائي رقم (17) لنتائج العينة فيما يخص آراء المسيرين في الملف**

**التدريبي.**

النسبة المئوية	عدد العينة	الإجابة
28%	14	ممتاز
40%	20	جيد
32%	16	مقبول
100%	50	المجموع
66.8		كا <sup>2</sup> للمحسوبة
5.99		كا <sup>2</sup> الجدولية



**رسم بياني رقم 17:** يمثل آراء المسيرين في الملف التدريبي للإتحادية

### قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بدرجة إستفادة المسيرين بالبرنامج التدريبي في الاتحادية، بإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 66.8 وهي أكبر بكثير من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تقدر ب 5.99 عند درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي فإن آراء المسيرين في الملف التدريبي كان جيد.

### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، سجلنا نسبة كبيرة للإجابة عن جيد وقدرت ب . 40% ونسبة تقدر ب 32% كانت للإجابة ب: مقبول ونسبة ب 28% للإجابة بـ ممتاز.

مما يدل أن آراء المسيرين أجمعوا على أن تكون الملف التدريبي الذي تم الخضوع إليه كان جيد.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية الجزائرية لجيدو تتمتع بالملف التدريبي للمسيرين جيد.

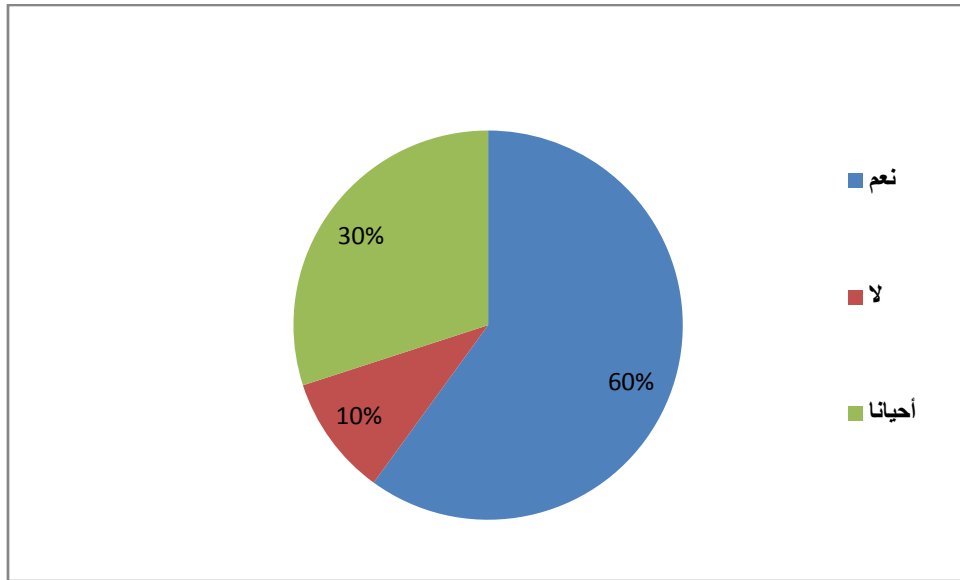
**السؤال 18:** هل أتاح لك البرنامج التدريبي فرصة كافية للحوار والنقاش ؟

**الغرض من السؤال 18:** معرفة فرص للحوار والنقاش.

**الجدول رقم (18):**

**الجدول الإحصائي رقم (18) لنتائج فيما يخص فرص الحوار و النقاش.**

المجموع	أحيانا	لا	نعم	الإجابة
50	15	5	30	عدد العينة
%100	%30	%10	%60	النسبة المئوية
66.72				كا <sup>2</sup> للمحسوبة
5.99				كا <sup>2</sup> الجدولية



**رسم بياني رقم 18: يمثل عدم وجود فرص للحوار والنقاش**

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بعملية التوظيف حسب المطابقة كا<sup>2</sup>

التربيع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 66.72 أكبر بكثير من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تقدر بـ 5.99 عند

درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي منحت البرنامج التدريبي للمسيرين فرص كافية للحوار والنقاش.

#### **التفسير:**

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية ، نلاحظ أكبر نسبة للإجابة ب: نعم قدرت بـ 60 % مما يدل على وجود فرص للحوار والنقاش بين المسيرين، كما سجلنا نسب قليلة قدرت بـ 30% للإجابة على حد ما ونسبة 10% للإجابة ب: لا وهي نسب قليلة لا تؤثر.

#### **النتيجة:**

ومنه نستنتج أن البرنامج التدريبي التي تضعه للمسيرين أتاح فرص للحوار والنقاش.



**السؤال 19:** هل الأعضاء المختارون يتحكمون في اللغات الأجنبية؟

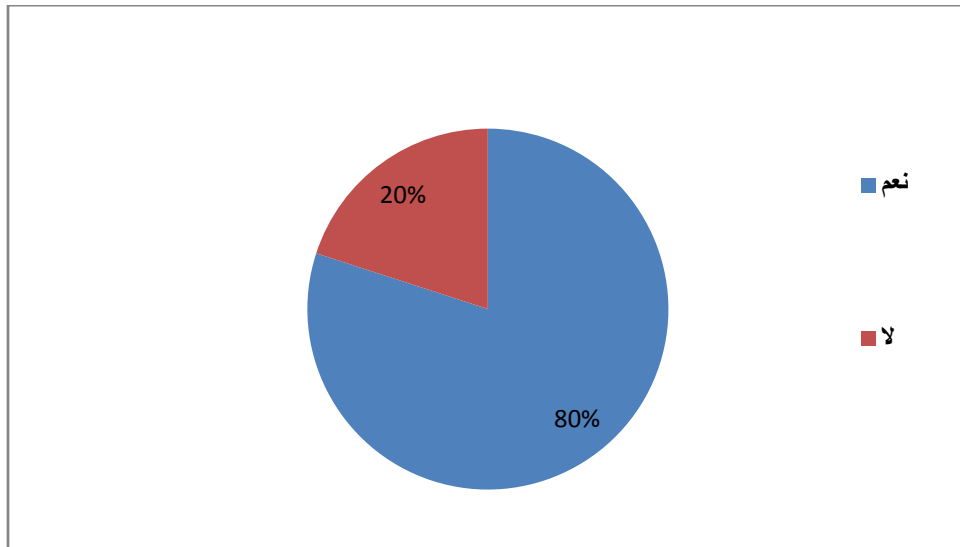
**الغرض من السؤال 19:** معرفة تحكم المسيرين في اللغات الأجنبية.

**الجدول رقم (19):**

**الجدول الإحصائي رقم (19) لنتائج فيما يخص تحكم المسيرين في اللغات**

**الأجنبية.**

الإجابة	نعم	لا	المجموع
عدد العينة	40	10	50
النسبة المئوية	%80	%20	%100
كا <sup>2</sup> للمحسوبة	25		
كا <sup>2</sup> الجدولية	3.84		



**رسم بياني رقم 19:** يمثل تحكم المسيرين في اللغات الأجنبية

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بتلاؤم المسيرين مع منصبهم في

الإتحادية، وبإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 25 أكبر

بكثير من كاً<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت بـ 3.84 عند درجة الحرية  $(1-C) = 1$  و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي يتحكم المسيرين في الإتحادية الجزائرية لجيدو في اللغات الأجنبية.

#### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، نلاحظ أكبر نسبة للإجابة 80% مما يدل على أن المسيرين يتحكمون في اللغات الأجنبية، كما سجلت نسبة قليلة جد للإجابة بـ لا 20% فهي لا تؤثر.

#### النتيجة:

ومنه نستنتج أن المسيرين في الإتحادية الجزائرية لجيدو يتحكمون في اللغات الأجنبية

**السؤال 20:** ماهو البرنامج التدريبي الذي ترى أنك في الحاجة إليه في المستقبل

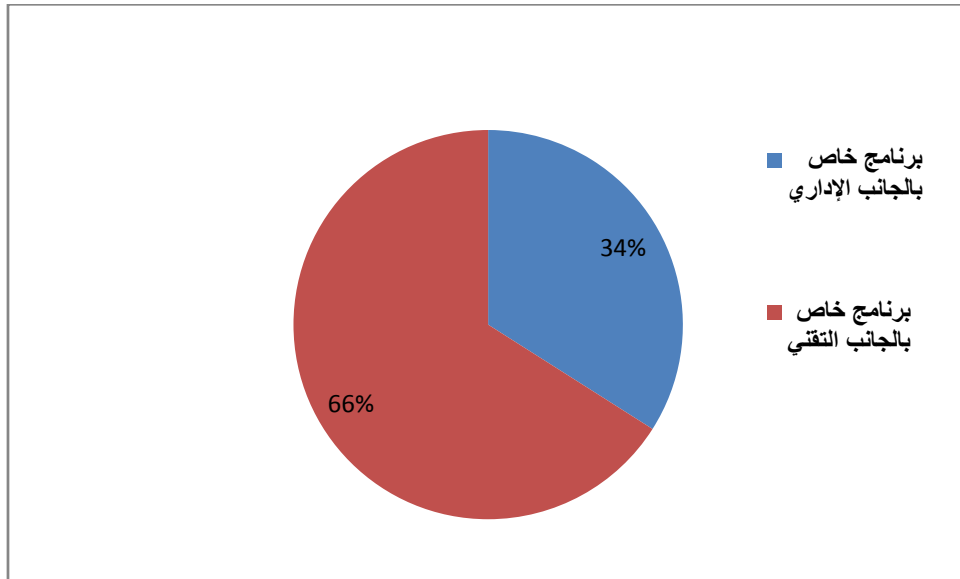
القريب ؟

**الغرض من السؤال 20:** معرفة النقائص المسيرين في البرنامج التدريبي.

**الجدول رقم (20):**

**الجدول الإحصائي رقم(20) لنتائج فيما يخص البرنامج التدريبي.**

النسبة المئوية	عدد العينة	الإجابة
34%	17	برنامج خاص بالجانب الإداري
66%	33	برنامج خاص بالجانب التقني
100%	50%	المجموع
25		كا <sup>2</sup> للمحسوبة
3.84		كا <sup>2</sup> الجدولية



**رسم بياني رقم 20:** يمثل البرنامج التدريبي أكثر حاجة إليه للمسيرين

**في الإتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو**

### قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بتلاؤم المسيرين مع منصبهم في الإتحادية، وبإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 25 أكبر بكثير من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت ب 3.84 عند درجة الحرية (1-C) = 1 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية البرنامج التدريبي الأكثر حاجة إليه المسيرين هو البرنامج الخاص بالجانب التقني.

### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، مما يدل أن الاتحادية لها نقائص في الجانب التقني فهي بحاجة إلى هذا البرنامج التدريبي للجانب التقني وقدرت نسبة ب 66% مما يدل على أن الإتحادية لها نقائص في الجانب التقني فهي بحاجة إلى هذا البرنامج التدريبي.

كما سجلنا نسبة قليلة وهي 34% فهي لا تؤثر.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن المسيرين في الاتحادية الجزائرية ليجدو تحتاج للبرنامج التدريبي خاص بالجانب التقني.

### المحور الثالث: الهندسة البشرية:

السؤال 21: ما رأيك في ظروف العمل الحالية في الإتحادية؟

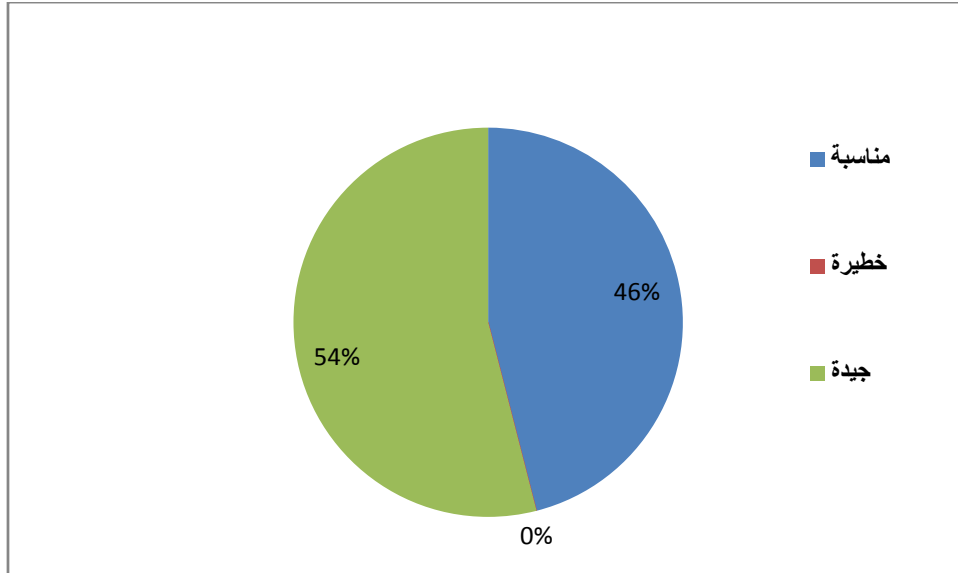
الغرض من السؤال 21: معرفة ظروف العمل في الإتحادية الجزائرية لرياضة

الجيدو.

الجدول رقم (21):

الجدول الإحصائي رقم (21) لنتائج فيما يخص ظروف العمل.

النسبة المئوية	عدد العينة	الإجابة
46%	23	مناسبة
0%	0	خطيرة
54%	27	جيدة
100%	50	المجموع
66		كا <sup>2</sup> للمحسوبة
3.84		كا <sup>2</sup> الجدولية



رسم بياني رقم 21: يمثل ظروف العمل في الإتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو

### قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بتلاؤم المسيرين مع منصبهم في الإتحادية، وبإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 66 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت ب 5.99 عند درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05. وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي يوجد ظروف العمل جيدة ومناسبة في الإتحادية.

### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، نلاحظ أكبر نسبة تقدر ب 54% للإجابة عن ظروف العمل جيدة و 46% للإجابة عن ظروف العمل مناسبة وعدم وجود ظروف خطيرة سجلنا نسبة تقدر ب 0% مما يدل على أن ظروف العمل في الإتحادية ملائمة للمسيرين.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية الجزائرية لجيدو لها ظروف العمل جيدة ومناسبة.

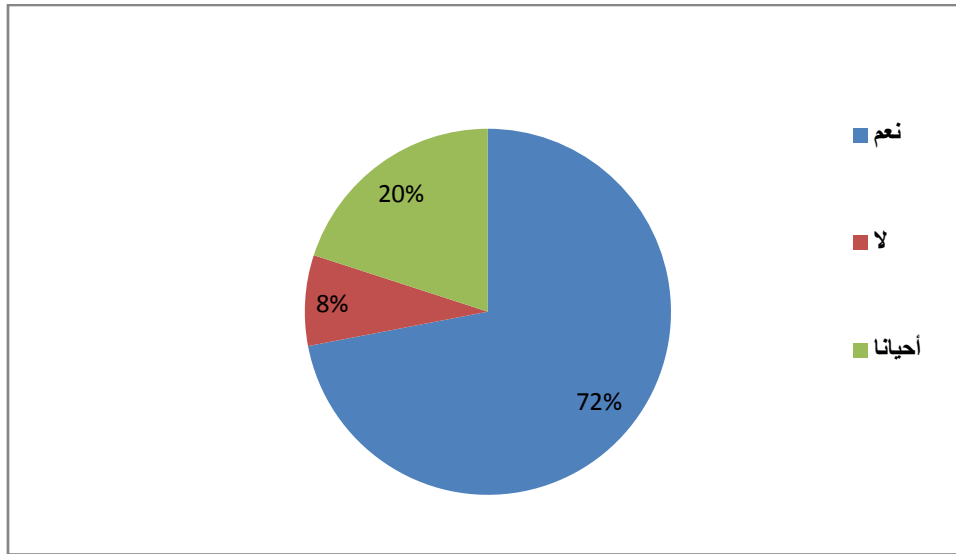
**السؤال 22:** هل يوجد جو مناسب للعمل في الإتحادية؟

**الغرض من السؤال 22:** معرفة وجود نزاعات بين العمال أو إندامها.

**الجدول رقم (22):**

**الجدول الإحصائي رقم (22) لنتائج العينة فيما يخص وجود جو العمل.**

الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عدد العينة	36	4	10	50
النسبة المئوية	%72	%8	%20	%100
كا <sup>2</sup> للمحسوبة	66.72			
كا <sup>2</sup> الجدولية	3.84			



**رسم بياني رقم 22:** يمثل وجود جو مناسب للعمل بين أعضاء المسيرين في الإتحادية

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي بجو العمل في الإتحادية، وبإستعمال إختبار

حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التربيع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 66.72 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت

ب 5.99 عند درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي يوجد جو مناسب للعمل بين أعضاء  
المسيرين في الإتحادية.

#### **التفسير:**

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، نلاحظ أن أكبر نسبة تقدر  
بـ 72% بنسبة للإجابة ب: نعم و اقل نسبة قدرت بـ 20% للإجابة بأحيانا نعم 8% للإجابة  
ب: لا مما يدل أن أغلب المسيرين أجمعوا على وجود مناسب للعمل تتعدم فيه النزاعات  
والمشاكل بين أعضاء المسيرين.

#### **النتيجة:**

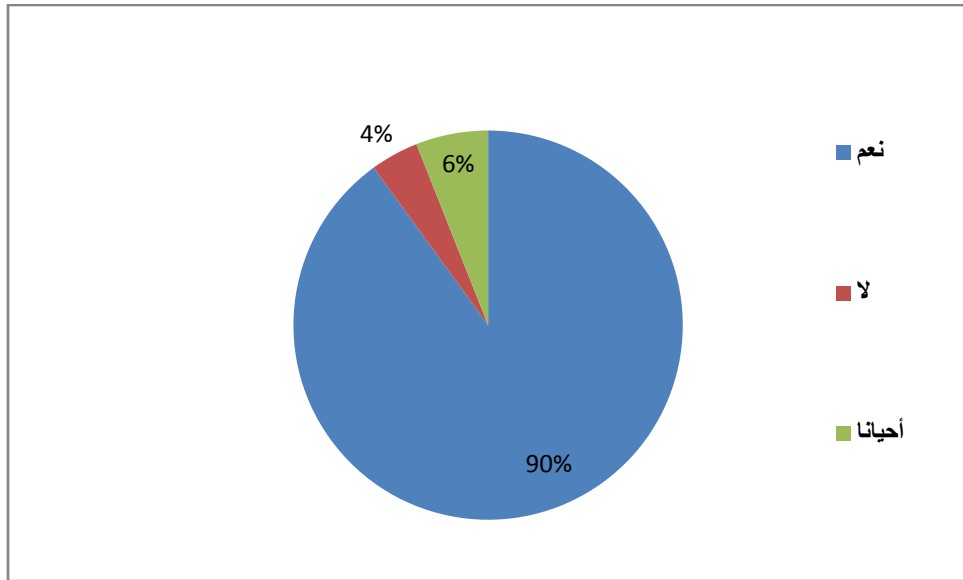
ومنه نستنتج أن الاتحادية الجزائرية لها جو مناسب للعمل بين المسيرين.



**السؤال 23:** هل يوجد الرضى الوظيفي بين أعضاء المسيرين في الإتحادية ؟  
**الغرض من السؤال 23:** إظهار الرضى الوظيفي في الإتحادية الجزائرية لجيدو.  
**الجدول رقم (23):**

**الجدول الإحصائي رقم (23) لنتائج العينة فيما يخص الرضى الوظيفي.**

الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عدد العينة	45	2	3	50
النسبة المئوية	%90	%4	%6	%100
كا <sup>2</sup> للمحسوبة	66.72			
كا <sup>2</sup> الجدولية	3.84			



**رسم بياني رقم 23:** يمثل وجود الرضى الوظيفي بين أعضاء المسيرين في الإتحادية

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي بجو العمل في الإتحادية، وبإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التربيع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 66.72 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت ب 5.99 عند درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي يوجد الرضى الوظيفي بين المسيرين.

#### **التفسير:**

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، أكبر نسبة قدرت بـ 90% للإجابة بـ: نعم وأقل نسبة للإجابة بـ: أحيانا قدرت بـ 6% وأضعف نسبة للإجابة بـ: لا ، مما يدل أن أغلب المسيرين أجمعوا على وجود الرضى الوظيفي.

#### **النتيجة:**

ومنه نستنتج أنه يوجد الرضى الوظيفي بين أعضاء المسيرين في الاتحادية.

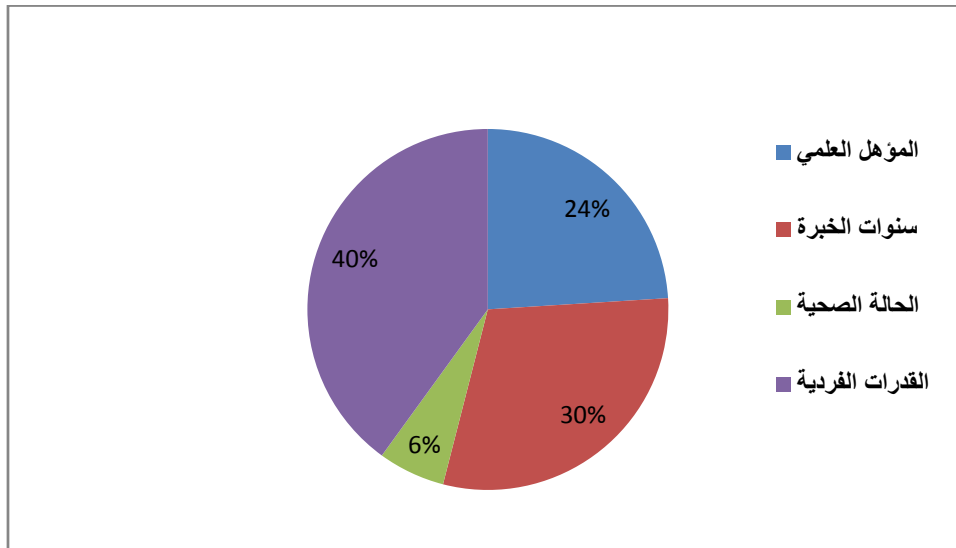
**السؤال 24:** في رأيك ما هو السبب الذي يجعل العامل راض في وظيفته ؟

**الغرض من السؤال 24:** إظهار الأسباب الرضا عن العمل.

**الجدول رقم (24):**

**الجدول الإحصائي رقم(24) لنتائج العينة فيما يخص الرضا عن العمل.**

النسبة المئوية	عدد العينة	الإجابة
24%	12	المؤهل العلمي
30%	15	سنوات الخبرة
6%	3	الحالة الصحية
40%	20	القدرات الفردية
100%	50	المجموع
112.5		كا <sup>2</sup> للمحسوبة
7.81		كا <sup>2</sup> الجدولية



**رسم بياني رقم 24:** يمثل أسباب الذي يجعل العامل راض في وظيفته

### قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بأسباب الرضى عن العمل، وباستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التربيع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 112.5 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت بـ 7.81 عند درجة الحرية  $(1-C) = 3$  و مستوى الدلالة 0.05. وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي توجد أسباب تجعل العامل راض عن عملية وهي تتمثل في القدرات الفردية والسنوات الخبرة.

### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، أكبر نسبة تقدر بـ 40% وسنوات الخبرة 30% كما سجلنا نسب قليلة تتمثل في 24% للمؤهل العلمي وسجلنا أيضا نسبة ضعيفة تقدر بـ 6% للحالة الصحية.

مما يدل أن الاتحادية لها أسباب تجعل المسيرين راض عن عملهم وتتمثل في القدرات الفردية.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن السبب الذي يجعل المسيرين راضين عن عملهم في الإتحادية هو القدرات الفردية.

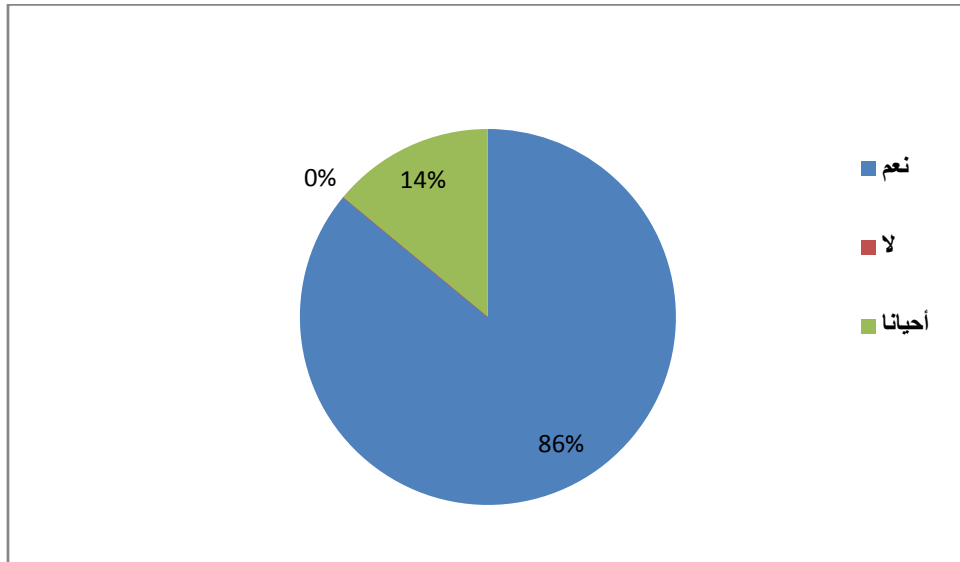
**السؤال 25:** هل يوجد تنظيم إداري بين أفراد الاتحادية ؟

**الغرض من السؤال 25:** معرفة وجود التنظيم الإداري في الإتحادية.

**الجدول رقم (25):**

**الجدول الإحصائي رقم (25) لنتائج العينة فيما يخص وجود التنظيم في الإتحادية**

الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عدد العينة	43	0	7	50
النسبة المئوية	%86	%0	%14	%100
كا <sup>2</sup> للمحسوبة	66.72			
كا <sup>2</sup> الجدولية	5.99			



**رسم بياني رقم 25:** يمثل وجود التنظيم الإداري في الإتحادية

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بوجود التنظيم الإداري بين أفراد الاتحادية، وبإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 66.72 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت ب 5.99 عند درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي يوجد تنظيم إداري بين الأفراد في الإتحادية الجزائرية لجيدو.

#### **التفسير:**

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، أن أكبر نسبة قدرت ب 86% للإجابة ب: نعم وأقل نسبة تعود للإجابة ب: أحيانا قدرت ب 14% وهي لا تؤثر، مما يدل أن يوجد تنظيم إداري بين الأفراد في الإتحادية.

#### **النتيجة:**

ومنه نستنتج أن الاتحادية الجزائرية لجيدو لها تنظيم إداري بين أفرادها.

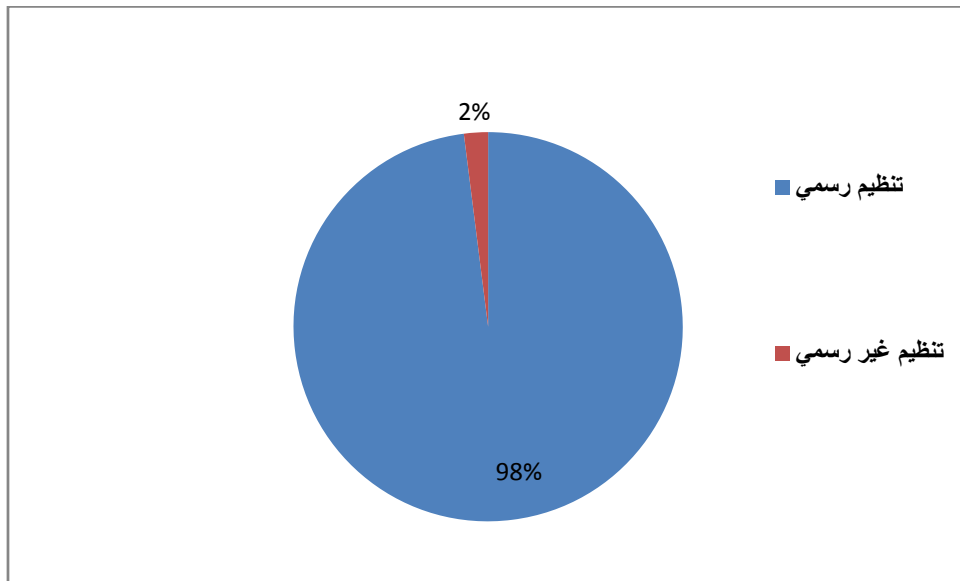
**السؤال 26:** هل التنظيم الحالي في الإتحادية هو ؟

**الغرض من السؤال 26:** معرفة نوع التنظيم المتبع في الإتحادية الجزائرية لجيدو.

**الجدول رقم (26):**

**الجدول الإحصائي رقم (26) لنتائج العينة فيما يخص نوع التنظيم**

النسبة المئوية	عدد العينة	الإجابة
98%	49	تنظيم رسمي
2%	01	تنظيم غير رسمي
100%	50	المجموع
25		كا <sup>2</sup> للمحسوبة
3.84		كا <sup>2</sup> الجدولية



**رسم بياني رقم 26:** يمثل نوع التنظيم المتواجد في الإتحادية الجزائرية لجيدو

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بأسباب الرضى عن العمل، وبإستعمال

إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التربيع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 25 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية

والتي قدرت بـ 3.84 عند درجة الحرية (1-C) = 1 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي يوجد التنظيم رسمي في الإتحادية.

#### **التفسير:**

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، سجلنا أكبر نسبة تقدر بـ 98% للإجابة على تنظيم رسمي وسجلنا أضعف نسبة تقدر بـ 2% للإجابة عن التنظيم الغير رسمي.

مما يدل أن الاتحادية الجزائرية لجيدو تتبع التنظيم الرسمي.

#### **النتيجة:**

ومنه نستنتج أن الإتحادية لها تنظيم رسمي.



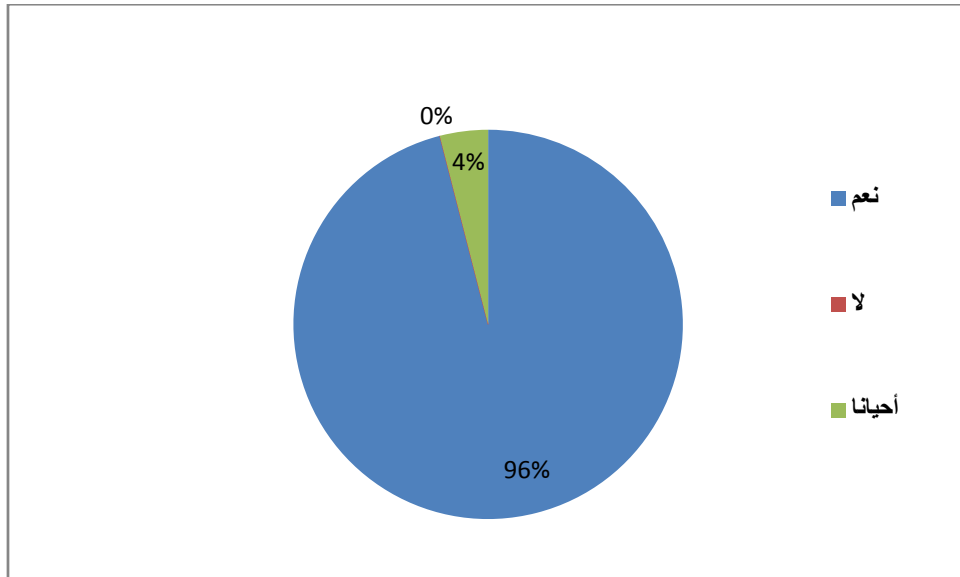
**السؤال 27:** هل هناك توافق المسيرين مع وظيفتهم في الإتحادية؟

**الغرض من السؤال 27:** إظهار وجود التوافق المسيرين مع عملهم.

**الجدول رقم (27):**

**الجدول الإحصائي رقم (25) لنتائج العينة فيما يخص التوافق المسيرين مع عملهم**

الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عدد العينة	48	0	2	50
النسبة المئوية	%96	%0	%4	%100
كا <sup>2</sup> للمحسوبة	66.72			
كا <sup>2</sup> الجدولية	5.99			



**رسم بياني رقم 27:** يمثل تواجد التوافق المسيرين مع وظيفتهم في الإتحادية الجزائرية

**لجيدو**

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بوجود التنظيم الإداري بين أفراد

الاتحادية، وبإستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التوزيع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 66.72 أكبر

الفصل الخامس: \_\_\_\_\_ عرض وتحليل ومناقشة النتائج الاستبيان

بكثير من كات الجدولية والتي قدرت ب 5.99 عند درجة الحرية  $(1-C) = 2$  و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي يوجد التوافق المسيرين مع وظيفتهم في الإتحادية.

#### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، أكبر نسبة تقدر ب 96% وأقل نسبة تقدر ب 4% وهي ضعيفة جدا لا تؤثر.

مما يدل أن أغلب المسيرين أجمعوا على وجود توافق المسيرين مع وظيفتهم في الإتحادية.

#### النتيجة:

ومنه نستنتج أنه يوجد توافق للمسيرين مع وظيفتهم في الإتحادية الجزائرية لجيدو.

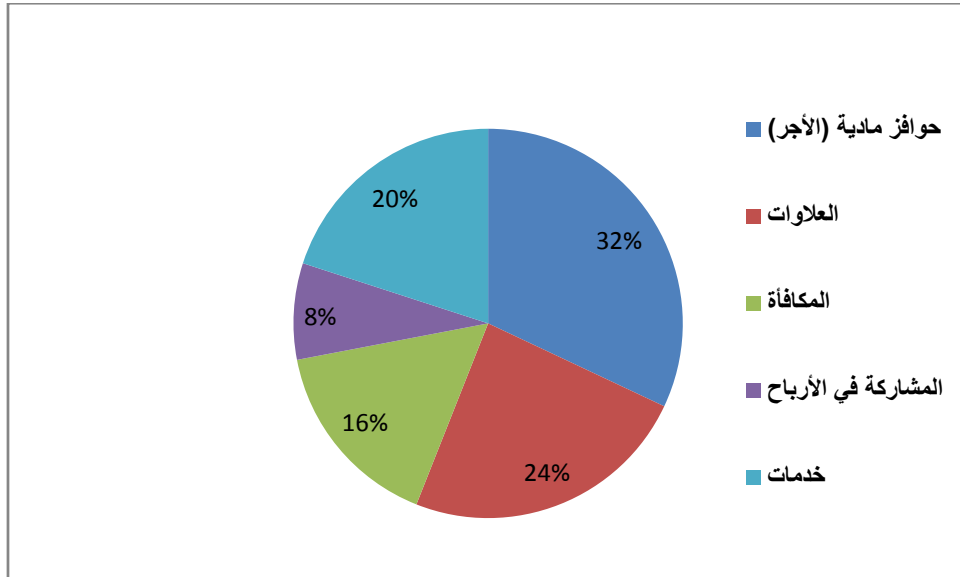
**السؤال 28:** هل طبيعة الحوافز التي تمنحها الإتحادية للمسيرين هي ؟

**الغرض من السؤال 28:** معرفة طبيعة الحوافز التي يتلقاها المسيرين من الإتحادية.

**الجدول رقم (28):**

**الجدول الإحصائي رقم (28) لنتائج العينة فيما يخص طبيعة الحوافز**

النسبة المئوية	عدد العينة	الإجابة
32%	16	حوافز مادية (الأجر)
24%	12	العلاوات
16%	8	المكافأة
8%	4	المشاركة في الأرباح
20%	10	خدمات
100%	50	المجموع
	160	كا <sup>2</sup> للمحسوبة
	9.48	كا <sup>2</sup> الجدولية



**رسم بياني رقم 28:** يمثل طبيعة الحوافز التي تمنحها الإتحادية للمسيرين

### قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بالطبيعة (الحوافز)، وباستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التربيع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 160 وهي أكبر بكثير من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت بـ 9.48 عند درجة الحرية  $(1-C) = 4$  و مستوى الدلالة 0.05. وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي توجد طبيعة الحوافز تمنحها الإتحادية للمسيرين وهي متنوعة.

### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، أن أكبر نسبة مئوية سجلت للإجابة عن الحوافز المادية بـ 32% ثم تليها العلاوات بـ 24%، كما سجلنا نسب مئوية متوسطة تقدر بـ 20% لكل من خدمات و 16% للمكافآت وأقل نسبة مئوية تتمثل في المشاركة في الأرباح تقدر بـ 8% وهي لا تؤثر.

مما يدل أن الاتحادية الجزائرية لجيدو تنتوع في منح الحوافز للمسيرين وأغلب حوافزها هي حوافز مادية.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن طبيعة الحوافز في الإتحادية هي حوافز مادية " الأجر " تمنحها للمسيرين.

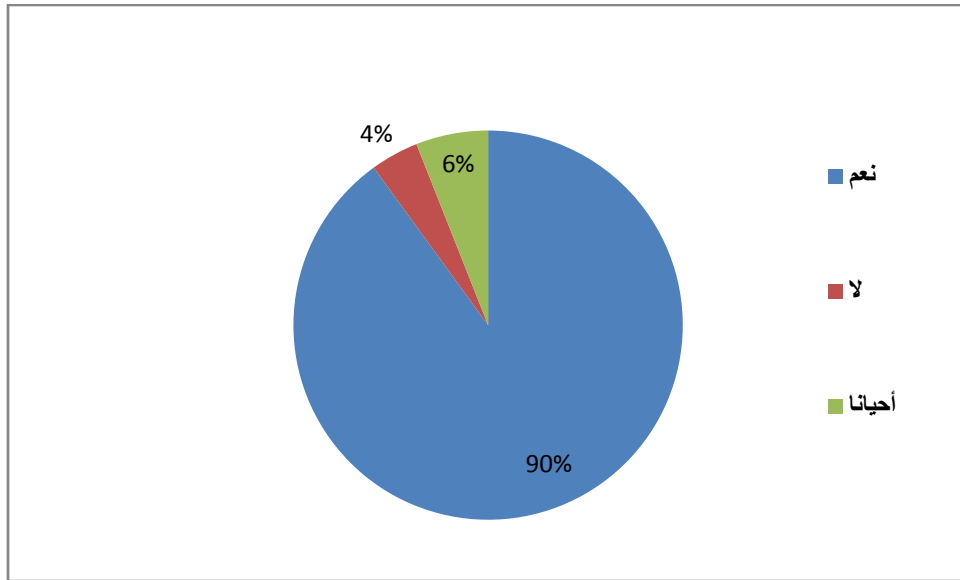
**السؤال 29:** هل هناك روح معنوية بين الأعضاء المسييرين ؟

**الغرض من السؤال 29:** إظهار وجود روح معنوية بين الأعضاء المسييرين.

**الجدول رقم (29):**

**الجدول الإحصائي رقم (29) لنتائج العينة فيما يخص وجود الروح المعنوية.**

الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عدد العينة	45	2	3	50
النسبة المئوية	%90	%4	%6	%100
كا <sup>2</sup> للمحسوبة	66.72			
كا <sup>2</sup> الجدولية	5.99			



**رسم بياني رقم 29:** يمثل تواجد وجود الروح المعنوية بين الأعضاء المسييرين في الإتحادية

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بوجود الروح المعنوية، وباستعمال

إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التربيع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 66.72 وهي أكبر بكثير من كا<sup>2</sup>

الجدولية والتي قدرت بـ 5.99 عند درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي توجد روح معنوية بين الأعضاء  
المسيرين في الإتحادية.

#### **التفسير:**

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، أكبر نسبة مئوية، تعود لإجابة  
ب: نعم وقدرت نسبتها ب 90%، كما سجلنا نسبة ضعيفة قدرت ب ب 4% للإجابة ب: لا  
وأحيانا ب 6%، وهي لا تؤثر.

مما يدل أن أغلب المسيرين أجمعوا على وجود روح معنوية بين الأعضاء المسيرين  
في الإتحادية.

#### **النتيجة:**

ومنه نستنتج أن الاتحادية لها روح معنوية بين الأعضاء المسيرين.

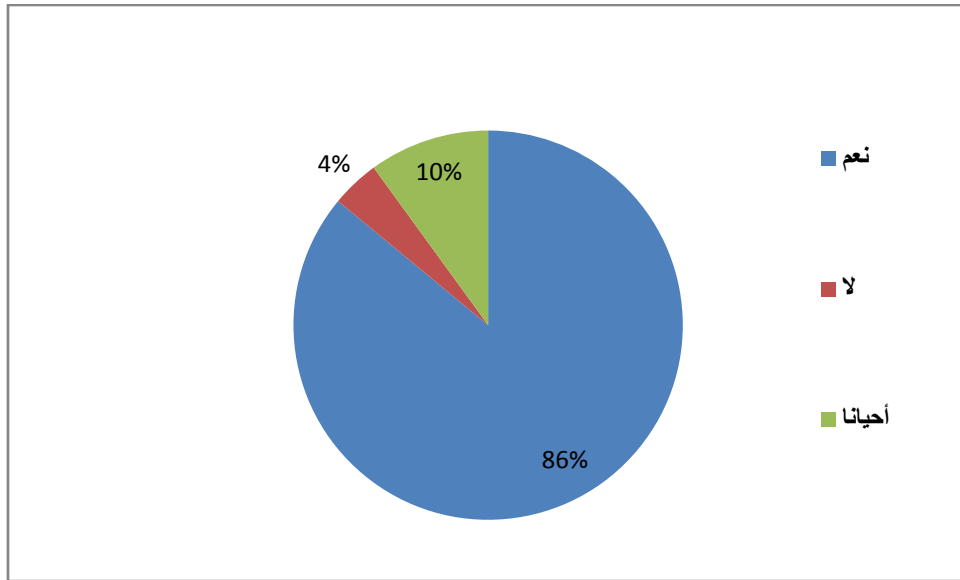
**السؤال 30:** هل هناك ثقة بين الرؤساء والمسيرين في الإتحادية ؟

**الغرض من السؤال 30:** معرفة وجود ثقة بين الرؤساء والمسيرين في الإتحادية.

**الجدول رقم (30):**

**الجدول الإحصائي رقم(30) لنتائج العينة فيما يخص وجود الثقة.**

المجموع	أحيانا	لا	نعم	الإجابة
50	5	2	43	عدد العينة
%100	%10	%4	%86	النسبة المئوية
66.80				كا <sup>2</sup> للمحسوبة
5.99				كا <sup>2</sup> الجدولية



**رسم بياني رقم 30:** يمثل وجود الثقة بين الرؤساء والمسيرين في الإتحادية

**قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:**

من خلال قرائننا للجدول الإحصائي الخاص بوجود الروح المعنوية، وباستعمال

إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التربيع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 66.80 وهي أكبر بكثير من كا<sup>2</sup>

الجدولية والتي قدرت بـ 5.99 عند درجة الحرية (1-C) = 2 و مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي توجد ثقة بين الرؤساء والمسيرين في الإتحادية.

#### **التفسير:**

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، أن أكبر نسبة مئوية تقدر بـ 86%، تعود للإجابة بنعم ، كما سجلنا نسب مئوية قليلة تمثل بـ 4% للإجابة ب: لا و10%، للإجابة بأحيانا وهي نسب قليلة لا تؤثر.

وهذا ما يدل أن الإتحادية الجزائرية لجيدو لها ثقة بين الرؤساء والمسيرين.

#### **النتيجة:**

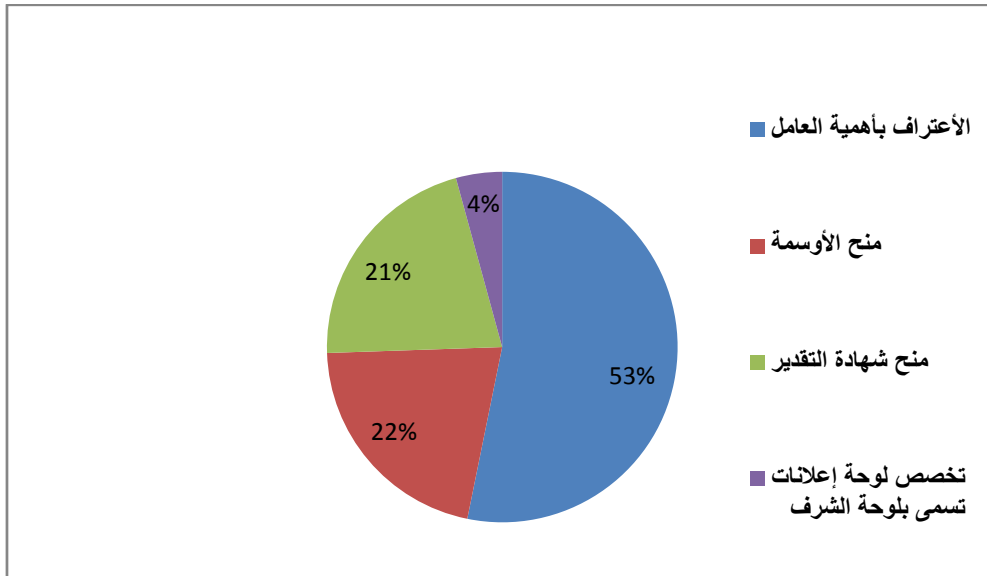
ومنه نستنتج أن توجد ثقة بين الرؤساء والمسيرين في الإتحادية الجزائرية لجيدو.



**السؤال 31:** حسب رأيكم ماهي الحوافز المعنوية التي يتلقاها المسيرين في الإتحادية؟  
**الغرض من السؤال 31:** إظهار الحوافز المعنوية التي يتلقاها المسيرين في الإتحادية  
**الجدول رقم (31):**

**الجدول الإحصائي رقم (31) لنتائج العينة فيما يخص الحوافز المعنوية التي يتلقاها المسيرين في الإتحادية.**

النسبة المئوية	عدد العينة	الإجابة
50%	25	الأعتراف بأهمية العامل
20%	10	منح الأوسمة
20%	10	منح شهادة التقدير
10%	2	تخصص لوحة إعلانات تسمى بلوحة الشرف
100%	50	المجموع
	112.5	كا <sup>2</sup> للمحسوبة
	7.81	كا <sup>2</sup> الجدولية



**رسم بياني رقم 31:** يمثل الحوافز المعنوية التي يتلقاها المسيرين من طرف الإتحادية

### قراءة الجدول الإحصائي والدائرة النسبية:

من خلال قرائتنا للجدول الإحصائي الخاص بالحوافز المعنوية، وباستعمال إختبار حسب المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، سجلنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 112.5 وهي أكبر بكثير من كا<sup>2</sup> الجدولية والتي قدرت بـ 7.81 عند درجة الحرية (1-C) = 3 و مستوى الدلالة 0.05. وهذا ما يعني أنه توجد دلالة إحصائية وبالتالي توجد الحوافز المعنوية وهي متنوعة تمنحها الاتحادية للمسيرين.

### التفسير:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي و الدائرة النسبية، أن أكبر نسبة مئوية قدرت بـ 50% للإجابة عن الاعتراف بأهمية العامل، كما سجلنا نسب متوسطة قدرت بـ 20%، لكل من منح الأوسمة ومنح الشهادة التقديري، كما سجلنا نسبة قليلة تمثلت بـ 5% للإجابة عن تخصص لوحة إعلانات تسمى بلوحة الشرف.

مما يدل أن الاتحادية الجزائرية لجيدو لها حوافز معنوية مختلفة تحفز بها العامل لتحقيق النتائج أكثر وتحسين مستوى التسيير أفضل.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الإتحادية لها حوافز معنوية مختلفة لكن أغلبها تكون بالإعتراف بأهمية العامل.

## عرض وتحليل نتائج مقابلة المسيرين:

### السؤال الأول:

هل تستفيد الاتحادية من شبكة الإنترنت في تطوير عملها ؟

### الغرض من السؤال:

معرفة أهمية استخدام الإنترنت في الاتحادية.

### تحليل والمناقشة:

تستعمل الاتحادية الإنترنت بنسبة كبيرة، خاصة في فترات المنافسة الدولية بحيث يساعدها في تسهيل عملية الاتصال باللجان المنظمة للمنافسات.

وهذا بإرسال قائمة الرياضيين، كما يسمح لها بالدراسة على مختلف القوانين الجديدة التي تضعها الاتحادية العالمية لجيدو واللجنة الأولمبية.

كما يتم التصرف على مختلف التبرعات العالمية التي تتضمن سنويا.

### النتيجة:

ومنه نستنتج الاتحادية تستخدم الإنترنت في معظم الأوقات وهذا للإطلاع على مختلف المستجدات المتعلقة بالمنافسات والتبرعات الدولية والقارية والعالمية.

كما يسمح لها بتوضيح التحكيم في المحافل الدولية.

## السؤال الثاني:

هل يستخدم المسيرين الحاسب الآلي في عملهم ؟

### الغرض من السؤال:

معرفة استخدام الاتحادية للتكنولوجيات الحديثة.

### تحليل والمناقشة:

تستخدم الاتحادية الحاسب الآلي وهذا التسهيل العمل للأعضاء المسيرين، من خلال تنظيم

المهام وتوزيعها بطريقة دقيقة ومعالجة آليا بالإضافة إلى ربح الوقت.

كما تقوم بكتابة رزمانة للتربصات والمنافسات المحلية والدولية وإرسالها للرياضيين حتى

يتمكن جميع الرياضيين الإطلاع عليها.

بالإضافة إلى مختلف الأعمال والمهام التي تقوم بها.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية تواكب العصرنة في تطوير أساليب التسيير الموارد البشرية

### السؤال الثالث:

هل هناك صيانة وتجديد للأجهزة الإدارية؟

### الغرض من السؤال:

معرفة وجود متابعة للوسائل الإدارية.

### تحليل والمناقشة:

نلاحظ أن أغلب المسيرين إتفقوا على وجود صيانة عند إتلاف أو عطب أحد الأجهزة

والمتمثلة في الحاسوب أو الفاكس أو الهاتف.

وهذا بقيام بعملية الإصلاح، كما تقوم بإقتناء وسائل جديدة لتسهيل التسيير في الاتحادية.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية تقوم بصيانتته وتجديد الأجهزة الإدارية.

### السؤال الرابع:

هل المسيرين الذين تم إختيارهم أثناء عملية التوظيف لهم خبرة واسعة في مجال الإدارة الإلكترونية ؟

### الغرض من السؤال:

معرفة وجود خبرة بين الأعضاء المسيرين.

### تحليل والمناقشة:

نلاحظ أغلب المسيرين أجمعوا على أن الاتحادية تقوم بتوظيف أعضاء لهم خبرة وهذا من خلال إرسالهم وتوظيفهم رسميا من طرف الوزارة الشباب والرياضة.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية تعتمد على الأعضاء المسيرين لهم خبرة واسعة في مجال الإدارة الإلكترونية أثناء عملية التوظيف.

### السؤال الخامس:

ما هي أنواع التوجيه التي تستعملها الاتحادية ؟

### الغرض من السؤال:

توضيح أنواع التوجيه.

### تحليل والمناقشة:

نلاحظ أن أغلب المسيرين إتفقوا على أن الاتحادية تستعمل التوجيه الفردي والتوجيه الجماعي، ويتمثل التوجيه الفردي توضيح وتوزيع بعض أعمال للمسيرين مع تقديم بعض الإرشادات والتوجيهات حول العمل مع إبراز نقاط الايجابية والسلبية.

أما التوجيه الجماعي يشمل مجموعة من المسيرين بحيث يتمكن كل مسير معرفة دوره ومهامه.

كما يسمح لهم بتبادل الآراء بينهم.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية تستعمل التوجيه الفردي والتوجيه الجماعي.

### السؤال السادس:

هل تتوزع الأعمال على أعضاء المسيرين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم ؟

### الغرض من السؤال:

معرفة وجود موازنة بين المسيرين وتخصصاتهم.

### تحليل والمناقشة:

نلاحظ أن أغلب المسيرين أجمعوا على وجود توزيع للأعمال بين المسيرين حسب قدراتهم وتخصصاتهم من خلال توضيح الهيكل التنظيمي أي كل وحدة أو مديرية مسؤولة عن أعمال أو مهام خاصة بهم يشرف عن إنجازها أفراد مسيرين حسب إختصاصهم.

مثال وحدة الخزنة يشرف عليها مسيرين مختصين في المحاسبة والمالية حتى يتمكن التسيير الأفضل في الاتحادية.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية تتوزع الأعمال على أعضاء المسيرين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم.



### السؤال السابع:

هل تسعى إلى الحضور الدورات التدريبية التي تبرمجها الاتحادية ؟

### الغرض من السؤال:

معرفة وجود إقبال للدورات التدريبية من طرف المسيرين.

### تحليل والمناقشة:

نلاحظ أن أغلب المسيرين إتفقوا على عدم وجود دورات تدريبية في الاتحادية لأن الأعضاء المسيرين الذين تم توظيفهم في الاتحادية ثم إختيارهم من طرف الوزارة فهم ليس بالحاجة إلى تنظيم دورات تدريبية، لكن إذا قامت الاتحادية بالدورات التدريبية وهي جد ندره يكون بالطبع إقبال للمسيرين..

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية نادراً ما تقوم بالدورات التدريبية لكن هناك إستجابة وإقبال للمسيرين.

### السؤال الثامن:

هل تتوفر روح المعنوية بين أعضاء العمال في الإتحادية ؟

### الغرض من السؤال:

معرفة وجود جو ملائم للعمل بين أعضاء العمال في الإتحادية

### تحليل والمناقشة:

نلاحظ أن أغلب المسيرين إتفقوا على وجود روح معنوية بين أعضاء مما يدل على أن

الاتحادية لا تعاني من النزعات فهي تحل المشاكل بطريقة حضرية وسلمية بين المسيرين

كما تتوفر على جو ملائم .

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية تسود روح معنوية بين أعضاء العمال.

### السؤال التاسع:

هل توجد وسائل الحماية وأمن أثناء العمل ؟

### الغرض من السؤال:

إظهار الظروف الفيزيكية في الإتحادية.

### تحليل والمناقشة:

أغلب المسيرين أجابوا على وجود ظروف آمنة وسليمة للعمل في الإتحادية بالإضافة إلى توفير على وسائل وأجهزة الإطفاء الحرائق في مختلف الوحدات والمديريات، كما تقوم بأخذ بعين الاعتبار حوادث العمل بالتعويض المادي وتوفير الإسعافات الأولية في حالة وقوع أي

حدث

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الاتحادية تتمتع بالظروف الفيزيكية الآمنة للعمل.

### السؤال العاشر:

هل ترى الإتحادية العلاقات الإنسانية بين أعضاء المسيرين أثناء العمل؟

### الغرض من السؤال:

إبراز وجود العلاقات الإنسانية بين المسيرين في الإتحادية

### تحليل والمناقشة:

أغلب المسيرين أجابوا على وجود العلاقات الإنسانية في الإتحادية وهذا بتوفير الراحة النفسية والرضى الوظيفي بين العمال وإحترام آرائهم ووجود تشاور بينهم، بالإضافة إلى تقديم لهم الحوافز عند تحقيق أداء جيد ومردود أفضل، فالإتحادية تراعى الجانب النفسي للمسيرين.

### النتيجة:

ومنه نستنتج أن الإتحادية تراعى العلاقات الإنسانية بين أعضاء المسيرين أثناء العمل.

## مقابلة النتائج بالفرضيات:

### بالنسبة للفرضية الأولى:

تبين هذه الفرضية أن أسلوب التسيير للموارد البشرية له تأثير على أداء ومردود الاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو، وعلى ضوء القراءة الإحصائية وتحليل الأسئلة المتعلقة بهذا المحور والمتمثلة في الأسئلة الخاصة بالمحور أسلوب التسيير للموارد البشرية من (10-1) يمكننا أن نؤكد صحة فرضيتنا الأولى، **الأسلوب الحالي المتبع في تسيير الموارد البشرية له تأثير على أداء ومردود الاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو.**

وتتمثل في إستخدام الإدارة الإلكترونية والأجهزة العصرية في إدارة شؤونها، كما تعتمد في عملية التوظيف على مسيرين ذو كفاءة وقدرات عالية في المجال الإداري، بالإضافة إلى ذلك وجود تنسيق وتوجيه فعال للأعمال بين الأفراد المسيرين، فهي تتمتع بقيادة جيدة في تسيير أعضائها نحو أداء جيد ومردود أفضل، وهذا ينعكس إيجابيا على النتائج التي تحققها على الصعيد الإفريقي والدولي فيه مختلف المنافسات، فالإتحادية تتبع أسلوب الإشراف الديمقراطي في تسيير مواردها البشرية، لأنه يمنح فرص المشاركة المسيرين مع الرئيس في وضع خطط العمل وبرامج التنفيذ وتؤدي الأعمال بنفس الروح التي وضعت بها الخطط التنفيذ، ولذلك نجده أكثر أساليب نجاحًا وخاصة في الحالات الإشراف على جماعة لأنه يتطلب إنجاز أعمال بكل تعاون وإتصال مثمر بين أفراد المسيرين من أجل تنسيق وإستغلال الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

### بالنسبة للفرضية الثانية:

تبين هذه الفرضية أن الموائمة المهنية تؤثر على أداء الاتحادية ومردودها، نظرا للدور الفعال التي تلعبه في التسيير الموارد البشرية، إبتداء من الانتقاء وإختيار المسيرين ذو كفاءة وخبرة من طرف الوزارة الشباب والرياضة ثم المساهمة في التوجيه والتدريب المسيرين نحو تسيير إستراتيجي بناء يؤثر على أداء ومردود الاتحادية.

ومن خلال القراءة الإحصائية وتحليل الأسئلة المرتبطة بهذا المحور والمتمثلة في الأسئلة الخاص **بالموامة المهنية من (11-20)** ومتعلقة بالمسيرين نستطيع تأكيد صحة فرضيتنا بشكل عام، بحيث يساهم استخدام الموامة المهنية في رفع من أداء ومردود الاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو.

### **بالنسبة للفرضية الثالثة:**

تبين هذه الفرضية أن الهندسة البشرية تؤثر على أداء الاتحادية ومردودها، وهذا من خلال القراءة الإحصائية وتحليل الأسئلة المرتبطة بهذا المحور والمتمثلة في الأسئلة المحور الهندسة البشرية من (21-31) خاص بالمسيرين وبالتالي نستطيع تأكيد صحة فرضيتنا بشكل عام، حيث إستعمال نظام الهندسة البشرية في الاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو يزيد من الرفع في الأداء والمردود.

كما تعتبر الظروف الفزيقية للعمل وتوفير الجو المناسب للعمل سبب في نجاح الاتحادية، وهذا بوجود التحفيز المادي والمعنوي والروح المعنوية، بالإضافة إلى الاهتمام بالرضى الوظيفي وعنصر التنظيم والذي يساهم في توزيع وتقسيم المهام بين الأعضاء المسيرين، هذا ما أدى إلى تحقيق الأهداف المسطرة

## الإستنتاج العام:

من خلال كل المعطيات النظرية والتطبيقية التي سبقت، وإنطلاقا من المشكلة المطروحة المجسدة في الميدان والمتمثلة في ما مدى تأثير أسلوب التسيير للموارد البشرية على أداء الاتحادية الرياضية ومردودها.

وبعد عرض وتحليل النتائج نستخلص أنها نتائج منطقية ومتوقعة نظرا لتأثير الأسلوب المتبع في التسيير للموارد البشرية على أداء ومردود الاتحادية، والمتمثل في استخدام الإدارة الالكترونية والأجهزة العصرية.

ولجعل الدراسة تابعة لمنهجية قمنا بصياغة الفرضية العامة للدراسة وهي:

يؤثر أسلوب التسيير للموارد البشرية على أداء الاتحادية الرياضية ومردودها،

وإندرجت من هذه الفرضية فرضيات جزئية وهي:

⊖ - الأسلوب الحالي المتبع في تسيير الموارد البشرية له تأثير على أداء ومردود

الاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو.

⊖ - يساهم استخدام الموائمة المهنية في الرفع من أداء ومردود الاتحادية الجزائرية

لرياضة الجيدو.

⊖ - إستعمال نظام الهندسة البشرية في الاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو يزيد من

رفع الأداء والمردود.

ومن خلال إثبات أو صحة أو نفي هذه الفرضيات قمنا بوضع إستبيان وزعناه على

الفئة المعينة وهي فئة المسيرين، كما قمنا بمقابلة شخصية للتأكيد أكثر، وبعد توزيع وجمع

المعلومات الاستبيان وتحليل النتائج باستعمال قانون النسبة المئوية واختبار حسب

المطابقة كا<sup>2</sup> التريبع، إتضح لنا أن أسلوب التسيير للموارد البشرية له تأثير على الأداء

والمردود، وتوصلنا أيضا إلى إظهار بإستخدام الموائمة المهنية في الاتحادية والتي تنعكس

إيجابيا على النتائج.

وهذا بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب عند عملية الانتقاء والتوظيف بوجود توجيه جيد للأعضاء المسيرين وتدريبهم على رفع أداء وتحسين المردود<sup>1</sup>، بالإضافة إلى توضيح إستعمال نظام الهندسة البشرية الذي يزيد من رفع أداء ومردود الاتحادية من خلال توفير الظروف الفيزيائية الدائمة للعمال، وجو العمل الملائم تسوده روح المعنوية، بالإضافة إلى وجود رضا وظيفي بين أعضاء المسيرين وهذا بمنح مختلف الحوافز المادية والمعنوية<sup>2</sup>. كما تراعي العلاقات الإنسانية وهذا باستعمال مبادئ الإدارة الخاصة، تنظيم المهام وتوزيع الأعمال على أعضاء المسيرين، هذا ما أدى بها إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، وتربعها على البطولة الإفريقية بكل جدارة واستحقاق ورفع ألوان الراية الجزائرية في مختلف المحافل الدولية.

---

<sup>1</sup> أحمد عزت راجح، نفس المرجع، ص 2

<sup>2</sup> بديع محمود أبو القاسم مبارك، نفس المرجع، ص 160



## الخاتمة:

إنطلقت هذه الدراسة من إشكالية ما مدى تأثير أسلوب التسيير للموارد البشرية على أداء الاتحادية الرياضية ومردودها.

لقد توصلنا خلال هذا البحث أن أسلوب التسيير للموارد البشرية له تأثير على أداء ومردود الاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو، بحيث تستعمل أساليب حديثة والتي تتمثل في استخدام الإدارة الالكترونية والأجهزة العصرية والأهم من كل ذلك إمتلاك الاتحادية مسيرين ذو كفاءة وخبرات مؤهلة للتسيير الإداري الذي يساهم في رفع من الأداء والمردود، كما يمكننا القول أن وجود **الموائمة المهنية** في الاتحادية تعكس إيجابيا على النتائج الرياضيين وهذا بإختيار أفضل المسيرين الإداريين والتقنيين في عملية الإنتقاء والتوظيف ثم إعدادهم وتدريبهم بالإضافة إلى توجيههم نحو الأداء الجيد، فالإتحادية تولي الاهتمام **بنظام الهندسة البشرية** بنسبة كبيرة بحيث توفر الظروف الفزيقية الأمينة للعمل، وخلق جو عمل مناسب بين الأعضاء المسيرين مع رفع الروح المعنوية بمنح مختلف الحوافز المادية والمعنوية وغرس الثقة بين الرؤساء والمسيرين على مستوى المديریات والوحدات الإدارية، ووجود الرضى الوظيفي الفعال أدى إلى تحفيز المسيرين على رفع الأداء والمردود، وهذا بالنظر إلى النتائج السنوية التي تحققت بكل جدارة وإستحقاق هذا الذي ألت إنتباهنا في هذه الدراسة وما أدلى به بعض المسيرين الذي صرحوا بكل عفوية من الأسلوب الحالي المعمول به في الاتحادية والذي سمح له بالسير نحو الإحتراف وامتلاكهم لأغلبية الرياضيين في المنتخب الوطني ذو مستوى عالي، وسيطرتهم على الألقاب الإفريقية القارة والعالمية، إذن ما شجعنا لدراسات مستقبلية حول التغيرات التي تأتي في أسلوب التسيير للموارد البشرية.

## التوصيات والاقتراحات:

على ضوء الدراسة التطبيقية والنظرية التي قمنا بها، ومن خلال النتائج المحصل عليها من الاستبيان الموزع على مسيرين الوحدات والمديريات المختلفة للاتحادية الوطنية لجيدو والمقابلة الشخصية التي قمنا بها، لاحظنا بعض النقائص على مستوى أسلوب التسيير بين المسيرين وقد إرتأينا تقديم بعض الاقتراحات لتطوير أسلوب التسيير للموارد البشرية الذي يؤثر على الأداء والمردود.

- ❖ - مراقبة ومتابعة عملية التوظيف والتكوين.
- ❖ - وضع الهيكل التنظيمي على حساب تخصص المسيرين.
- ❖ - إعادة النظر إلى أساليب التطوير التنظيمي.
- ❖ - الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة.
- ❖ - العمل على توفير الدعم التنظيمي للمسيرين.
- ❖ - الإهتمام بالمتابعة والتخطيط والبرنامج السنوي للاتحادية.
- ❖ - الأخذ بعين الاعتبار مشاكل وعوائق الإدارة التي تلحق بالمسيرين.
- ❖ - ضرورة تنويع الحوافز وتحسينها لتتال رضا الإطارات وأن تقدم على أسس ومعايير واضحة تنطلق من الكفاءة والإلتزام والمواظبة والإبداع في أداء العمل.
- ❖ - دعم وتنمية المعارف لدى الإطارات من خلال إجراء دورات تكوينية بشكل دوري ومستمر لمواكبة تطورات سريعة التي تشهدها الحركة الرياضية والإقليمية والدولية.

# قائمة المراجع

## المراجع:

### الكتب:

1. إبراهيم أبو لغدود، لونيس كامل مليكة، " أثر التدريب في تغير الاتجاهات - دراسة تجريبية " سرس الليان، دار المعارف، 1909.
2. إبراهيم الغمري، " السلوك الإنساني والإدارة الحديثة "، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون تاريخ نشر.
3. إبراهيم محمد عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الإمكانات المنشآت في المجال الرياضي "، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2004، الإسكندرية.
4. أبو شيخة نادر أحمد، " إدارة الموارد البشرية "، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
5. إحسان محمد حسن، " الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي "، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 1986.
6. أحمد حسين اللقاني، " التعليم بالمراسلة صحيفة التخطيط التربوي "، العدد 28، خاص بالتقنيات الجديدة في التربية، بيروت، 1972.
7. أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي "، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983.
8. أحمد صقر عاشور، " السلوك الإنساني في المنظمات "، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1996.
9. أحمد عزت راجح، " علم النفس الصناعي الموائمة المهنية - الهندسة البشري-العلاقات الانسانية "، الكتاب الجامعي، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1970.
10. أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية "، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الجامعية، القاهرة، 1988.
11. أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثامنة، 2002.

12. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001.
13. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
14. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، الطبعة السابعة، 2003.
15. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1995.
16. آل علي رضا صاحب أبو حمد والموسوي سنان كاظم، "وظائف الإدارة المعاصرة - نظرة بانورامية عامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
17. أمر الله أحمد الباسطي، التدريب الرياضي وتطبيقاته، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.
18. إيهاب صبيح محمد رزيق، "العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
19. بديع محمود القاسم، "علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق"، مؤسسة الوراق للنشر والطبع والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
20. بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
21. بوفلجة غياث، "مبادئ التسيير البشري"، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004.
22. جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة: عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
23. جامعة الدول العربية، الأمانة العامة، "التدريب على الزعامة أثناء الخدمة"، القاهرة، دار الهناء، 1940.
24. جان فانسوا شاتلان، "العلم الاجتماعي وإدارة الأعمال"، ترجمة: محمد هناء، دار القصبه للنشر، بدون طبعة، الجزائر، 2004.
25. جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، دار هومة للطبع والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2002.

26. جمال محمد علي، " التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة "، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
27. جيرالد جرينبرج، روبرت براون، " إدارة السلوك في المنظمات "، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة السابعة، 2004.
28. حريم حسين، " السلوك الإنساني: سلوك الأفراد في المنظمات "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
29. حريم حسين، " السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
30. حسان أحمد الشافعي، سوزان أحمد مرسي، " معايير نقد الوسائل العلمية "، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
31. حسن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي "، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002.
32. حسن أحمد الشافعي، " التخطيط للقوى العاملة " الموارد البشرية " في المؤسسات الرياضية "، دار لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2003.
33. حسن أحمد الشافعي، " القرار الإداري و القانون في التربية الرياضية "، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003.
34. حسن شلتوت، حسن معوض، " التنظيم والإدارة في التربية الرياضية "، دار الفكر العربي.
35. حسين أبو حليلة، " الحديث في الإدارة الرياضية "، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
36. حسين حمدي الطويجي، " وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم "، دار العلم، الطبعة الثانية، الكويت، 1970.
37. حمداوي وسيلة، " إدارة الموارد البشرية "، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2004.
38. حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، " علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق "، ملتزم الطبع والنشر، الطبعة الأولى، 1999، الكويت.

39. حمود السيد أبو النيل، " علم النفس الاجتماعي: دراسات عربية وعالمية "، دار النهضة العربية، الجزء الأول، الطبعة الرابعة، بيروت، لبنان، 1985.
40. حمود خضير كاظم، " السلوك التنظيمي "، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
41. الدباغ فخري، " مقدمة في علم النفس "، وزارة التعليم العالي، جامعة الموصل، العراق، الطبعة الأولى، 1982.
42. دوغلاس فراير، " سيكولوجية المهن الحرة "، في كتاب ميادين علم النفس النظرية والتطبيقية، المجلد الثاني، تأليف: ج، ب، جيلفورد وآخرون، ترجمة: يسوف مراد وآخرون، دار المعارف، الطبعة الثالثة، 1969، القاهرة.
43. راتاشمان دافيد وآخرون، " الإدارة المعاصرة "، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
44. راوية محمد حسن، " السلوك التنظيمي المعاصر "، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003.
45. راوية محمد حسن، " إدارة الموارد البشرية "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
46. رجاء وحدي الدويدري، " البحث العلمي - أساسياته النظرية وممارسة العلمية "، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، دمشق، 2000.
47. رشدي فاهم منصور، " كيفية تقييم وتتبع البرامج التدريبية "، وزارة التربية، القاهرة، 1969.
48. رشيد زرواطي، " مدخل الخدمة الاجتماعية "، مؤسسة ابن سينا للطباعة والنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 2000.
49. رمضان محمد القذافي، " العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج "، المكتب الجامعي الحديث، بدون بلد نشر، الطبعة الأولى، 1997.
50. رمضان محمد القذافي، " سيكولوجية الإعاقة "، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1994.

51. زكي محمود هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، الطبعة الأولى، 1989.
52. زيدان محمد مصطفى، "نظريات التعلم وتطبيقاتها التربوية"، دار الشروق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
53. السالم مؤيد، وصالح عادل، "إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي"، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2002.
54. سامر جلدة، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار أسمة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
55. السامر مؤيد سعيد وآخرون، "إدارة الأفراد (مدخل تطبيقي)"، مطبعة العمال المركزية، بغداد، 1990.
56. سعاد نائف برنوطي، "الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
57. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
58. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
59. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008.
60. سليمان أحمية، "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1994.
61. سيد محمد خير الله، ممدوح عبد المنعم، "سيكولوجية التعلم بين النظرية والتطبيق"، دار النهضة، العربية، القاهرة، 1983.
62. سيزلاقي ووالاس، أندرودي وماركجي، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991.
63. الشافعي إبراهيم محمد، "الفكر النفسي وتوجيهه للعمل التربوي"، مكتبة النهضة المصرية، مصر، الطبعة الأولى، 1969.



64. شاويش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر ولتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 1996.
65. شاويش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر ولتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
66. صبري توفيق، "دور القوى العاملة في تنمية أفريقيا"، مطابع مؤسسة الأهرام، الطبعة الثانية، القاهرة.
67. صفتي إبراهيم، "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
68. صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1988.
69. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
70. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2001.
71. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
72. صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970.
73. صلاح بيومي، "حوافز الإنتاج في الصناعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
74. طارق الحاج، فليح حسن، "الاقتصاد الإداري"، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
75. الطجم عبد الله عبد الغني، السواط طلق عوض الله، "السلوك التنظيمي (المفاهيم - النظريات - التطبيقات)"، دار النوابع للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 1417 هـ.

76. الطخيس إبراهيم عبد الله، "الإدارة التربوية"، دار ابن سينا للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
77. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، 1997، مصر.
78. طلحة حسام الدين، عدله عيسى، "الإدارة الرياضية"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1994.
79. طلعت إبراهيم لطفي، "علم الاجتماع الصناعي"، مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1982.
80. الطيب مصطفى، "مبادئ الصحة النفسية"، دار العربة الجامعية، الطبعة الأولى، 1994، الإسكندرية.
81. ظريف شوقي فرج، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
82. عادل حسين، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة، عمان الأردن، 1998.
83. عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، دار أسمة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
84. عباس سهيلة، "إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
85. عباس محمود عوض، "دراسات في علم النفس الصناعي المهني"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985.
86. عباس محمود عوض، "دراسات في علم النفس الصناعي والمهني"، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1988.
87. عباس محمود عوض، "دراسات في علم النفس الصناعي والمهني"، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005.
88. عباس محمود عوض، "سيكولوجية الحوادث"، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1980.

89. عبد الحليم محجوب، " أجهزة التدريب وصوره التنظيمية في مجالات تنمية المجمع، سريس اللبان "، القاهرة، 1964.
90. عبد الحميد جابر، " سيكولوجية التعلم ونظريات التعليم "، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1989.
91. عبد الحميد شوقي، " جمعية تعليم الكبار الأمريكية، التدريب في مجال العلاقات الإنسانية "، دار العلم، القاهرة، 1963.
92. عبد الرحمان محمد عيسوي، " علم النفس والإنتاج "، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
93. عبد الرحمن عبد الباقي عمر، " مبادئ علم النفس الإداري "، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1972.
94. عبد الرحمن محمد العيسوي، " دراسات في علم النفس المهني و الصناعي "، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
95. عبد السلام أبو قحف، " أساسيات التنظيم والإدارة "، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
96. عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
97. عبد الغفار حنفي، " إدارة الأفراد "، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
98. عبد الفتاح دويدار، " أصول علم النفس المهني وتطبيقاته "، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1996.
99. عبد الفتاح محمد دويدار، " أصول علم النفس المهني وتطبيقاته "، دار النهضة العربية، 1990.
100. عبد الله زيد الكيلاني، نضال الشريفين، " مدخل البحث في العلوم التربوية والاجتماعية "، الطبعة الثانية، دار المسير للنشر ولتوزيع والطباعة، 2007.
101. عبد المنعم عبد الحي، " علم الاجتماع الصناعي - المصنع ومشكلاته الاجتماعية "، المكتب الجامعي الحديث محطة الرمل، الإسكندرية، مصر، 1984.
102. عثمان ليلي فراج، " التعليم المبرمج وتكنولوجيا التعليم "، نيسان، بيروت، 1972.

103. عساف عبد المعطي محمد، " السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة "، دار زهران، عمان، الأردن، 1999
104. العطية ماجدة، " سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة "، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
105. علاقي مدني عبد القادر، " إدارة الموارد البشرية "، مكتبة زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999.
106. علاقي، مدني عبد القادر، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1993.
107. علي الحواث، " نقل التكنولوجيا والمجتمع - دراسة في البلاد النامية "، جامعة الفتح، طرابلس، 1981.
108. علي السلمي، " تطور الفكر التنظيمي "، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الأولى، 1975.
109. علي السلمي، " إدارة الأفراد "، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1992.
110. علي السلمي، " إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية "، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة الأولى، 1985.
111. علي السلمي، " دائرة الموارد البشرية "، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998.
112. علي عسكري، " الدافعية في مجال العمل - المؤسسة التربوية وقواها البشرية "، منشورات ذات السلاسل، الكويت، بدون تاريخ نشر.
113. علي غربي، " تنمية الموارد البشرية "، منشورات جامعة قسنطينة، 2004.
114. عمار الطيب كشروود، " علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث "، منشورات جامعة قار يونس، الطبعة الأولى، 1990.
115. عمر محمد التومي الشيباني، " من أسس التوجيه المني - مقدمة في علم النفس المهني - "، منشورات الجامعة المفتوحة، الطبعة الأولى، طرابلس، 1991.
116. عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، " المنظمة ونظرية التنظيم "، الجامعة الأردنية، 1994.

117. عمر وصفي عقيلي، "إدارة القوى العاملة"، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
118. العميان محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبع الثالثة، 2005.
119. فائق حسني أبو حليلة، "الحديث في الإدارة الرياضية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
120. فرج عبد القادر طه، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، دار النهضة العربية، الطبعة الخامسة، بيروت، 1986.
121. فريد النجار، "إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 1998.
122. فلاق أحمد، "محاضرات البحث العلمي"، سنة 2010/2009.
123. فهمي منصور، "إدارة القوى البشرية"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة، 1982.
124. فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
125. قاسم حسن حسين، "أسس التدريب الرياضي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998.
126. قاسم حسن حسين، "علم النفس الرياضي مبادئه وتطبيقاته في مجال التطبيق"، مطابع التعليم العالي، جامعة بغداد، العراق، 1990.
127. قانون 10-04 المؤرخ في 14-08-2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.
128. قيس محمد العبيدي، "التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ"، الجامعة المفتوحة، 1997.
129. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1997.
130. كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.

131. كامل محمد المغربي، " السلوك التنظيمي "، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، الطبعة الثالثة، 2004.
132. كامل محمد محمد عويضة، " علم النفس الصناعي "، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1996.
133. كومبز، " أزمة التعليم في عالمنا المعاصر "، ترجمة: أحمد خيرى كاظم وجابر عبد الحميد، دار النهضة المصرية، القاهرة، 1971.
134. كيت ديفيز، " السلوك الإنساني في العمل - دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي "، ترجمة: سيد عبد الحميد مرعي ومحمد إسماعيل، الطبعة الثانية، نهضة مصر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1990.
135. كيث ديفيزي، " السلوك الإنساني في العمل "، دار النهضة للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1975.
136. لويس كامل مليكة، " قراءات في علم النفس الاجتماعي في بلاد العربية "، الدار القومية، الطبعة الأولى، 1967، القاهرة.
137. المادة 54، الفصل الثاني من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23/3/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، الصادر في 02 رجب عام 1405 هـ الموافق 24 مارس سنة 1985.
138. مارجريت ديك، وبول إيزا، " تقييم مهارات الإدارة مرشد للكفاءة وأساليب التقييم "، ترجمة: اعتدال معروف ودولة الزبيدي، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2002.
139. المجدوب فاروق، " الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري "، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2002.
140. مجدي أحمد محمد عبد الله، " علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق "، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، 2004، الإسكندرية.
141. محمد الصغير بعلي، " تشريع العمل في الجزائر: القانون الاجتماعي "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

142. محمد المدهون، " إدارة وتنمية الموارد البشرية "، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، الطبعة الأولى، 2005.
143. محمد أنور سلطان، " السلوك التنظيمي "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
144. محمد حسن علاوي، جلال سعد، " علم النفس التربوي الرياضي "، دار المعارف، مصر، الطبعة السادسة.
145. محمد خيرى حربي و أنور قريطون، " الأسس العامة للتدريب "، دار المعرفة، القاهرة، 1966.
146. محمد رفيق الطيب، " مدخل للتسيير "، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 1996.
147. محمد سعيد أنور، " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
148. محمد سعيد سلطان، " السلوك الإنساني في المنظمات "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
149. محمد شحاتة ربيع، " تطبيقات في علم النفس "، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، 1988، الإسكندرية
150. محمد عثمان إسماعيل حميد، حميد مصطفى المغار، " المدخل الحديث في إدارة الأفراد "، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
151. محمد علي عبد الوهاب، " إدارة الأفراد: منهج تحليلي "، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، الجزء الأول، الطبعة الثانية، 1975.
152. محمد عمر الطنوبي، " قراءات في علم النفس الاجتماعي "، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1999.
153. محمد فالح صالح، " إدارة الموارد البشرية "، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
154. محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي، " مدخل إلى علم النفس الاجتماعي "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ نشر.

155. محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان، " مبادئ الإدارة "، الدار الجامعية، الإسكندرية.
156. محمد قاسم القريوتي، حسن مهدي الزرياف، " المفاهيم الحديثة في الإدارة "، دار الشروق عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 1993.
157. محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة "، دار الشروق للنشر ولتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2000.
158. محمد قاسم القريوتي، " مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف) "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 .
159. محمد قاسم القريوني، " السلوك التنظيمي "، دار وائل ودار الشروق للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2003.
160. محمد ماهر عليش، " العلاقات الإنسانية في الصناعة "، مطبعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1990.
161. محمود مبارك القاسم، " علم النفس المهني، بين النظرية والتطبيق "، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
162. مدحت أبو النصر، " أساسيات إدارة الجودة الشاملة "، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
163. مدحت محمد أبو النصر، " إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة "، النشر مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
164. مدني عبد القادر علاقي، " الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية "، مكتبة دار جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة التابعة، 2000.
165. المرسوم التنفيذي 05-405 المؤرخ في 17-10-2005 يحدد كفايات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها.
166. مرعي محمد مرعي، " دليل التحفيز في المؤسسات والإدارات "، دار الرضا للنشر، سلسلة للمعلومات، العدد 65، الطبعة الأولى، 2000.



167. مروان عبد المجيد إبراهيم، " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية "، دار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
168. مروان عبد المجيد، " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية "، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2000.
169. مصطفى الكامل، " الإنسان في المجتمع المعاصر "، دار المعرفة، القاهرة، مصر، 1969.
170. مصطفى عشوي، " أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي "، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
171. مصطفى فهمي، " الصحة النفسية في الأسرة والمدرسة والمجتمع "، دار الثقافة، الطبعة الأولى، القاهرة، 1963.
172. مصطفى مباد، " مرشد التطبيق رياضة الجيدو "، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990.
173. مصطفى نجيب شاوش، " إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) "، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1996.
174. مفتي إبراهيم حماد، " تطبيقات الإدارة "، دار الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، 1999.
175. ملاح الشنواني، " التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، مدخل المسؤولية الاجتماعية "، مركز الإسكندرية للكتاب، الطبعة الأولى، 1999.
176. ملاك جرجيس، " سيكولوجية الإدارة والإنتاج "، دار العربية للكتاب، 1983، تونس.
177. المهون موسى توفيق، و الجزائر اوي إبراهيم محمد علي، " تحليل السلوك التنظيمي - سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور "، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1995.
178. موراي إدوارد، " الدافعية والانفعال "، ترجمة: أحمد عبد العزيز سلامة، مراجعة: محمد عثمان نجاتي، دار الشروق، الطبعة الأولى، 1988.
179. موريس اندرس، " منهجية البحث العلمي "، ترجمة: بوزيد صحراوي، وآخرون، دار القصة، الجزائر 2004.

180. موريس فينكس، "علم النفس المهني - إعداد العامل لعمله"، في كتاب "مبادئ علم النفس النظرية والتطبيقية"، المجلد الثاني، تأليف ج. سزجيلفورد وآخرون، ترجمة: يوسف مراد وآخرون، دار المعرفة، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1969.
181. ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقه)"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
182. ناصر محمد العديلي، "إدارة السلوك التنظيمي"، الدار الجزائرية للنشر وتوزيع والطبع، الرياض، الطبعة الأولى، 1993.
183. نبيل رسلان، "الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة والقطاع العام"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1978.
184. نبيل محمد مرسى، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 1999.
185. النجار نبيل الحسيني وراغب مدحت مصطفى، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992.
186. نظمي شحادة محمد، محمد الباشا، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
187. نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، دار العلوم، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1980.
188. هاشم زكي محمود، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة"، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 1975.
189. هاني عبد الرحمن الطويل، "الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
190. الهيتي، خالد عبد الرحيم، "إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
191. هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز - التحفيز والمكافآت"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
192. وداد شقبوعة، "أنظمة إعداد المشرفين"، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، بيروت، 2001.

193. ويلبور شرام، " أحدث الوسائل التربوية في الولايات المتحدة "، بحث فيه أساليب وتقنيات جديدة في التربية، 1970.
194. ياغي محمد عبد الفتاح، " تقييم الموظف العام للحوافز في الأردن "، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1986.
195. يوسف القبلان، " أساسيات التفاعلية الجماعي في العمل "، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1402 هـ.

#### المجلات:

196. إبراهيم السيد جاد الله، " الحوافز وعلاقتها بإدارة شؤون العاملين "، مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الأول، يوليو 1981.
197. إبراهيم رجب ترفال، " الصحة النفسية والتوافق المهني "، في مجلة " البحوث العربية للعلوم الاجتماعية التطبيقية "، الطبعة الثانية، 1993.
198. أسيا الصادق عبد العال، " الاتجاهات نحو المهنة "، مجلة الدراسات التربوية، كلية التربية، جامعة الفاتح، المجلد الثاني، 1983، الإسكندرية.
199. رمضان محمد القذافي، " نظريات التعلم والتعليم "، منشورات الجامعة المفتوحة، الطبعة الثالثة، طرابلس، 1990.
200. زكي حنوش، " الحوافز والتنمية الشاملة "، مجلة الإدارة العامة، العدد 47، سبتمبر - أكتوبر، 1985.
201. شاكر جار الله الخشالي، " أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على الرضا والأداء الوظيفي "، المجلة الإدارية الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان، الأردن، العدد الثاني، 2004.
202. ضياف زين الدين، " السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي "، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس تنظيم العمل، جامعة قسنطينة، 2001.
203. عبد الخالق ناصيف، " الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل "، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد 3، 1992.

204. عبد الفتاح بوخمخ، " مفهوم الدافعية في مختلف نظريات التنظيم "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 15 جوان 2001.
205. عبد الكريم الدرويش، " اقتصاديات الحوافز "، مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الثاني، أكتوبر، 1996.
206. عبد الله كمال، " طرق قياس الاتجاهات "، مجلة المبرز، المدرسة العليا للآداب والعلوم الإنسانية، حسين داي، الجزائر، العدد الثالث، 1994.
207. الفالح نايف بن سلمي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية "، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية.
208. محمد سعيد أحمد، " دراسة تحليلية لنظام الحوافز "، مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الأول، يوليو 1975 .
209. مصطفى عشوي، " تناول جديد لمقياس الاتجاهات "، المجلة الجزائرية لعلم النفس وعلوم التربية، العدد 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
210. مصطفى مصطفى كامل، سونيا محمد البكري، " دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة "، مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، يوليو 1990، العدد الأول.
211. وغنوش نورة، " الرضا الوظيفي عند المستشار التربوي "، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 1998.

## القواميس:

212. إبراهيم محمود عبد المقصود، وحسن أحمد الشافعي، " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "، الجزء الرابع " التوجيه "، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2003، مصر.
213. إبراهيم مذکور، " معجم العلوم الإجتماعية "، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1975
214. بدوي أحمد زكي، " معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي، فرنسي، عربي "، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
215. حبيب الصحاف، " معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين - إنجليزي عربي "، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، 2003.
216. عاطف غيث محمد، " قاموس علم الاجتماع "، جامعة الإسكندرية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979.
217. عبد المنعم الحفني، " موسوعة علم النفس والتحليل النفسي "، مكتبة مدبولي، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1994.
218. عصام بدوي، " موسوعة التنظيم والإدارة البدنية والرياضية "، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001.
219. الباشا محمد، " معجم عربي حديث الكافي "، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1992.

220. Sekiou et Autres ; « gestion des ressources humaines » , 1ème édition, Deboek Université, Canada, 2001.
221. Sikula, Personnel And Administration Human Ressources Management, John Wiley & Sons, New York, 1976.
222. Jacquillat, Rendement de l'entreprise et communication, édition Social, 1981.
223. Bellanger et Autres « Gestion Stratégiques des Ressources Humaines » Gaetan Morin Editeur, Canada, 1988 .
224. Bellanger et Autres « Gestion Stratégiques des Ressources Humaines » Gaetan Morin , Québec, Canada, 1979 .
225. Bernard GALANBAUD, Si la GRH était de la Gestion, édition LIAISONS, Paris, 2002.
226. Bernard Matoty – Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines " pilotage social et performances " , 4ème édition, DUNOD, Paris, 2001.
227. CLERMONT Barnabé, des Ressources Humaines La gestion en éducation, édition ARC, 1981.
228. D. Herrel. T.W. , Industrial psycholgg, New- Delhi, Oxford, Publishing, co, 1972.
229. D. Larue- A caillat, économie d'entreprise, Hachette technique, 1994.
230. Daylas w.seymour; skills analysis traning hand book for manager Supervisors. London.
231. Dessaintes, Gestion des Ressources Humaines, Edition, Labor, Bruxelles, 1985.
232. Edgar Four, and Other, learning to be, the world of educats today and tomorrow, Paris Unesco, 1972.
233. Eli Ginsberg a Others « Occupational Choice » An Approach to a General Theory. N. Y Columbia University Press, 1951.,
234. Fishbein. M, « Reading in Attitude : Theory and Measurment » John Wiley and Sons, New- York, 1967.
235. Gulsh Personnel: A Diagnostic Approach, Business Publication. Inc, Dalloz, Texas, 1975.
236. Guwen . G Alpander, pour une gestion stratégie des ressources humaines, associés éditeur, Paris, 1989.
237. H. Lepage, Demain le capitalisme, édition pluriel, 1978, P:134.

238. H.Fayol, **Administration industrielle et générale**, présentation: Ahmed BOUYACOU, ENAG édition, Reghaia, Algérie, 1990.
239. Hacon, R.I, **Management training aims and methods** London, The English university press, 1961.
240. Harrel T.W. **Industrial Psychology**. New – Delhi, Oxford Publishing co, 1972.
241. Henry Carsiers, **television teaching today**, Paris, 1960.
242. Hillin, CL, Smith Patricia, « **Sex Differences in Jb Satisfaction** », 1964.
243. International Encyclopedia of the social sciences, vol, New York, the Macmillan co. an the free press, 1968.
244. J. William et Autres; « **La gestion des ressources humaines** », Mc Graw Hill Editeurs, Qubec, 1985.
245. Jean DIVRREZ, **Appréciation du personnel**; collection l'entreprise et les hommes, 1978.
246. Light Body T.P, Needs, **problems and trends of training in the Arabic members States**.
247. Marie Therese Miller- Bernard Tugan, **Supervision et gestion des ressources humaines**, édition MC GROW HILL, 1992.
248. Michel decoster, « **Sociologie du travail et gestion ressources humaines** »<sup>3<sup>eme</sup></sup> édition, Boeck université, paris, 1999.
249. Michels Dé Bardes et Autres, **Marketing du Sport**, De Economica 2<sup>eme</sup> Edition 2011.
250. Mucckieli. R; « **Roles et Communication dans les organisations** », 1<sup>eme</sup> édition, Paris, 1983.
251. Paul Albou. « **Besoins et Motivation économiques** » Paris, Ed PUF, 1982.
252. Pigros, C. Myress, **Personnel Administration**, A point view and method, eight edition , Mc grow Hill book Co, Newyork, 1961.
253. Renee F. erdas, **Teaching by corsepondence**, London – Paris – Longman, Green and co, 1967.
254. Sheila . C, « **Job Satisfaction : the concept and its measurment** » Advistory Conciliation and Arbiration Service, Michigan, 1973.
255. Sir Isaac Pitman and Sons, 1968.

256. T. M. Frasser, **Stresse et Satisfaction au Travail** ” Genève, Bit, 1981.
257. United Nations, *Han a Bock of Training in the Public Services*, New York, 1966.
258. W. french, **the personnel Management Process, Human Ressources Administration**, The Edition , Houghton, Uiggin Co, Boston, 1374.
259. Youcef Fates, **Sport et Politique**, L’Harmattan ; Pairs, 2009.
260. Yves, Simon-Henri TEZENAS, **Economie des Ressources humaines dans l'entreprise**, édition SOCIALE, 1982.



الملاحق

جامعة الجزائر 03

معهد التربية البدنية والرياضة

سيدي عبد الله - زريدة-

تخصص التسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

إستمارة إستبيان موجه إلى مسيرين الاتحادية الجزائرية للجيدو.

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الدكتوراه في التقنيات والنشاطات البدنية والرياضية تخصص التسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية بعنوان: ما مدى تأثير أسلوب التسيير للموارد البشرية على أداء الاتحادية الرياضية ومردودها ؟

نرجو منكم بالتفضل بمساعدتنا بملء هذه الاستمارة التي ستزودنا بمعلومات تهمنا في إنجاز هذا البحث، ذلك من خلال إجاباتكم المقصرة على الأسئلة المعروضة عليكم، ووضع علامة (X) في المكان المناسب.

إستخدام هذه المعلومات يكون فقط للغرض الإحصائي ولا يتم عرضها أو نشرها.

ونشكركم على تعاونكم معنا.

أنثى

معلومات شخصية: ذكر

جامعي

ثانوي

متوسطة: المستوى الدراسي:

مدة العمل في الإتحادية

الإستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

الدكتور بن عكي محند أكلي

بولعباس سمية

العام الجامعي

2017-2016

الموائمة المهنية: يقصد بها تكييف الشخص لعمله أي وضعه في العمل الذي يستطيع أن يؤديه بنجاح لأنه يتناسب مع ذكائه وقدراته.

الهندسة البشرية: الذي يعني بدراسة شخصية الفرد وتحليل ظروف العمل والاهتمام بتنظيم عملية الإنتاجية وتصميم الآلات والأجهزة اللازمة وتهيئة الظروف الفيزيائية والمعدات التي تتلائم مع قدرات العاملين.

## المحور الأول: أسلوب التسيير للموارد البشرية:

1- هل يتم استخدام في الاتحادية هذه الأساليب التالية:

- الإدارة الإلكترونية
- الفاكس
- الأجهزة الرقمية
- البرامج الإلكترونية

2- كيف تتواصل الاتحادية مع الرابطات واللجنة الأولمبية والوزارة الرياضية ؟

- رسائل
- ينتقل أحد الأعضاء
- الإتصال بالأجهزة

3- هل تتم عملية الانتقاء والتوظيف في الاتحادية على أساس:

- الشهادة
- الكفاءة
- الخبرة
- المسابقات

4- هل توجد دورات تكوينية تقوم بتحسين أداء المسيرين في الاتحادية ؟

- نعم  لا  أحيانا

5- هل يخضع الموظفون إلى تقييم الأداء في الاتحادية ؟

- نعم  لا  أحيانا

6- هل هناك تنسيق وتوجيه للأعمال بين الأفراد المسيرين في الاتحادية ؟

- نعم  لا  أحيانا

7- هل توجد قيادة مناسبة في تسيير أعضاء الاتحادية نحو الأداء الجيد ؟

نعم  لا  أحيانا

8- حسب رأيك ما نوع الأسلوب الإشراف المستخدم في الاتحادية ؟

- الأسلوب الاستبدادي

- الأسلوب الإباحي

- الأسلوب الديمقراطي

9- حسب رأيك من يقوم بعملية الترقية للأعضاء المسيرين في الاتحادية ؟

.....

.....

10- في رأيك ما نوع الإتصال المستخدم بكثرة في الإتحادية ؟

.....

.....

### المحور الثاني: الموائمة المهنية.

11- هل هناك مسابقات في عملية التوظيف ؟

نعم  لا  أحيانا

12- هل المسيرين الذين تم إختيارهم يتلائمون مع منصبهم ؟

نعم  لا  أحيانا

13- ماهي طريقة التوجيه في الاتحادية الجزائرية للجيدو

- توجيه مباشر

- توجيه غير مباشر

14- كيف يتم التوجيه المسيرين في الاتحادية الجزائرية للجيدو ؟

- توجيه فردي

- توجيه جماعي

15- ماهي درجة إستفادتكم من البرنامج التدريبي ؟

- إستفادة كبيرة

- إستفادة قليلة

- إستفادة متوسطة

16- ماهي أشكال هذه الاستفادة من البرنامج التدريبي؟

معلومات  تقنيات  مهارات

17- ما رأيك في الملف التدريبي ؟

ممتاز  جيد  مقبول

18- هل أتاح لك البرنامج التدريبي فرصة كافية للحوار والنقاش ؟

نعم  لا  إلى حد ما

19- هل الأعضاء المختارون يتحكمون في اللغات الأجنبية ؟

نعم  لا

20- ما هو البرنامج التدريبي الذي ترى أنك في الحاجة إليه في المستقبل

القريب ؟

.....

.....

.....

### المحور الثالث: الهندسة البشرية:

21. - ما رأيك في الظروف العمل الحالية في الإتحادية ؟

مناسبة

خطيرة

جديدة

22. - هل يوجد جو مناسب للعمل في الإتحادية ؟

نعم  لا  أحيانا

23. - هل يوجد رضى الوظيفي بين الأعضاء المسيرين في الاتحادية؟

نعم  لا  أحيانا

24. - في رأيك ما هو السبب الذي يجعل العامل راض في وظيفته ؟

- المؤهل العلمي

- سنوات الخبرة

- الحالة الصحية

- القدرات الفردية

25. - هل يوجد تنظيم إداري بين أفراد الاتحادية ؟

نعم  لا  أحيانا

26. - ما نوع التنظيم الحالي في الإتحادية هو:

- تنظيم رسمي

- تنظيم غير رسمي

27- هل هناك توافق المسيرين مع وظيفتهم في الاتحادية ؟

نعم  لا  أحيانا

28- هل طبيعة الحوافز التي تمنحها الاتحادية للمسيرين هي حوافز مادية

" الأجر " ؟

- العلاوات

- المكافآت

- المشاركة في الأرباح

- خدمات

29- هل هناك روح المعنوية بين الأعضاء المسيرين ؟

نعم  لا  أحيانا

30- هل هناك ثقة بين الرؤساء والمسيرين في الاتحادية ؟

نعم  لا  أحيانا

31- حسب رأيك ماهي الحوافز المعنوية التي يتلقها المسيرين في الإتحادية ؟

.....

.....

.....

جامعة الجزائر - 3-

معهد التربية البدنية والرياضية

سيدي عبد الله - زرادة-

أطروحة دكتوراه بعنوان:

ما مدى تأثير أسلوب التسيير للموارد البشرية على أداء

الاتحادية ومردودها

إستمارة المقابلة للمسيرين

في إطار إنجاز بحث علمي ضمن نيل شهادة الدكتوراه.

أرجوا منكم الإجابة على الأسئلة بكل صدق وصراحة ليتسنى لنا التوصل

إلى نتائج تفيد الدراسة ولكم مني فائق الإحترام والتقدير.

أتعهد بعدم تسرب إجاباتكم إلى طرف آخر ما عدا إستخدامها خدمة للبحث العلمي.

المشرف

أ. د. بن عكي محند أكلي

إعداد الطالبة

بولعباس سمية

العام الجامعي

2018-2017



السؤال الأول: هل تستفيد الاتحادية من شبكة الانترنت في تطوير عملها ؟

السؤال الثاني: هل يستخدم المسيرين الحاسب الآلي في عملهم ؟

السؤال الثالث: هل هناك صيانة وتجديد للأجهزة الإدارية ؟

السؤال الرابع: هل المسيرين الذين تم إختيارهم أثناء عملية التوظيف لهم خبرة واسعة في

مجال الإدارة الإلكترونية؟

السؤال الخامس: ما هي أنواع التوجيه التي تستعملها الاتحادية ؟

السؤال السادس: هل تتوزع الأعمال على أعضاء المسيرين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم

وقدراتهم ؟

السؤال السابع: هل تسعى إلى الحضور الدورات التدريبية التي تبرمجها الاتحادية ؟

السؤال الثامن: هل تتوفر روح معنوية بين أعضاء العمال في الاتحادية ؟

السؤال التاسع: هل توجد وسائل الحماية وأمن أثناء العمل ؟

السؤال العاشر: هل تراعي الاتحادية العلاقات الإنسانية بين أعضاء المسيرين أثناء العمل ؟



# الإتحادية الجزائرية للجيدو FEDERATION ALGERIENNE DE JUDO

REF/ 174 /SG/FAJ/2018

Alger, le 16 Avril 2018

## ATTESTATION DE STAGE

Je soussigné Monsieur **BOUSSENIU Mohamed**, Secrétaire Général de la Fédération Algérienne de Judo, atteste par la présente que **Madame BOULLABAS Soumia** née le 01 Janvier 1988 à Alger a effectuée un stage pratique spécialité Gestion des Ressources Humaines et Infrastructures sportives depuis Décembre 2013 jusqu'à Mars 2014.

Cette attestation lui est délivrée pour servir et faire valoir ce que de droit.

  
Fédération Algérienne de Judo  
Le Secrétaire Général  
Mohamed BOUSSENIU



الهيكل التنظيمي للاتحادية الوطنية الجزائرية لجيدو

لرس رشيد	رئيس الاتحادية
بوسنيو محمد	الأمين العام
لعراس كريم	أعضاء المكتب التنفيذي
محداد دليلة	
ملاخسو خالد	
حو يحييا	
بن عصمان مروان	
بسعدي نوردين	
مساس فضيل	
مفتاح جلول	
جلوط مبروك	
بوزيوخ علي	
بوطبش سليم	مدير الفني الوطني
امالو عبد الكريم نبيل	مدير الفرق الوطنية
حرات محمد	مدير التنظيم الرياضي
بوسبت كمال	مدير المواهب الشابة
بن قطبي	مدير التكوين
شايب خير الدين	مدير مراقبة و تسيير النوادي و الرابطات
معوشي نورة	مكلفة فرع الاتصال
كرواز ربيع	مكلف بخلية الإعلام و أنظمة الاتصال
بن يخلف ا عمر	مدرب وطني لفئة أكابر ذكور
مزين ناصر	مدرب الوطني اكبر إناث
رباحي عمر	
لعزيزي بد الدين	مدرب الوطني أواسط ذكور
بن عمادي منير	مساعد المدرب الوطني أواسط ذكور
لاتروس ليلي	مدرب الوطني أواسط إناث
بويعقوب سفيان	مساعد أواسط إناث
تمار حسين	مدرب وطني أشبال ذكور
مكاح مراد	مدرب أشبال إناث
بلعدوش اسماء	مساعد مدرب أشبال إناث
دلال عبد الرحمان	مكونب وطني أصاغر ذكور
سعود عادل	مساعد مدرب وطني أصاغر
شبانى رياض	مساعد مدرب وطني أصاغر
كروش شريفة	الكاتبة



مهوبي ربيعة	
لغلام سهام	
مغربي مريم	
سعود عمار	مدير الحكام
حطاك علي	حكام
لعواد عبد الحميد	
بلعقون رشيد	
علوي عبد القادر	
بن رحمة عبد الغاني	
حموش العيد	
مريو محمد	
غواغ فتيحة	
ايت قسي زهيدة	
زعيم اليمين	الطاقم الطبي
بلطيش فريد	
براهيمي عادل	
خلادي نادية	
حليش سامية	

