



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي



مساهمة مخطط التوجيه الوظيفي في تحسين أداء التميز

لدى العاملين في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

الإشراف:

أ.د. عمارة نور الدين

إعداد الطالب الباحث:

بلقرش محمد

لجنة المناقشة

جامعة المسيلة	رئيسا	أ.د بوصلح النذير
جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا	أ.د عمارة نور الدين
جامعة المسيلة	عضو مناقشا	أ. د بريكي الطاهر
جامعة سوق أهراس	عضو مناقشا	أ.د لعياضي عصام
جامعة المسيلة	عضو مناقشا	أ.د شريف حمزة
جامعة المسيلة	عضو مناقشا	د. تبناني علي

السنة الجامعية: 2025/2024م.



الإهداء

إلى أبي العطوف **الحاج** قدوتي ومثلي الأعلى في الحياة فهو من علمني
كيف أعيش بكرامة وشموخ.

إلى أمي الحنونة **حفصة** لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي
ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي **لخضر** و**محمد الفتاح** و**وليد** و**محمد النور** و**أسامة** سندي وعمودي
ومشاطري أفرحي وأحزاني.

إلى زوجتي العزيزة أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب
إلى أولادي **حفصة** و**براء** فلذات الأكباد.

إلى جميع الأصدقاء والأخلاء؛ أهدى إليكم بحثي العلمي.

شكر وإمتنان

تعددت البحوث وتختلف طبيعتها وتنوع الصعاب وتبقى رحمة الله فوق كل شيء، ودعم الأعبة منهاج للوصول إلى المبتغى حيث تتقاطع الإعترافات وتتشابك سهام التقدير والعرفان ويكون الشكر لكل من المشرف الأستاذ الدكتور " **عمارة نور الدين** " الذي كان نعمى المرشد والموجه والذي سقانا من منبع العلم والأدب، وكان دليلي للوصول إلى الذروة وحمل المشعل لتأدية الرسالة

كما أتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور **بوصلاح النذير** ومن خلال لجنة التكوين في الدكتوراه على كل الدعم المقدم خلال مساري التكويني.

كما نتقدم إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد بالشكر الجزيل، وإلى كل الجهات العلمية وكل من أمدنا ولو بكلمة طيبة وصادقة ومن صيرم قلبه

بلقرش محمد

قائمة المحتويات

إهداء

شكر وعرfan

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الانجليزية

أب-ج

مقدمة

الجانب المنهجي

04

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

05

1-1 إشكالية الدراسة

07

1-2 فرضيات الدراسة

المبحث الأول

07

1-3 أهمية الدراسة

07

1-4 أهداف الدراسة

08

1-5 تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة

10

1-6 الدراسات السابقة

17

1-6-3 مناقشة الدراسات السابقة والتعليق عليها

18

1-7 ميدان الدراسة:

18

1-7-1 اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

18

1-7-2 موضوع الدراسة

20	الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التوجيه الوظيفي
21	تمهيد
22	1-التوجيه الوظيفي (التوجيه المهني)
22	1-2-تعريف التوجيه المهني
23	1-3-مبادئ التوجيه المهني:
23	2- المبادئ العامة لعملية التوجيه المهني:
24	1-2مجالات التوجيه المهني
25	2-2- أهمية التوجيه المهني
26	2-3-أسس التوجيه الوظيفي (المهني)
26	2-4-فوائد التوجيه المهني
27	2-5-1-اهداف التوجيه
28	-5-2-أساليب التوجيه والإرشاد المهني
30	3- خطوات برنامج التوجيه المهني
30	3-1-تحليل المهن المختلفة من عدة جوانب:
30	3-2- وضع خطة شاملة للتدريب والتوظيف والمتابعة
31	3-3- برامج عملية التوجيه المهني
31	3-4- تحديد محتوى برنامج عملية التوجيه
32	4- تصميم وتنفيذ برنامج التوجيه المهني
32	4-1-تقويم فعالية برنامج عملية التوجيه
33	4-2- القيود التي تواجه عملية التوجيه المهني
33	4-3-1-مشكلات اختيار نوع العمل أو المهنة
34	4-3-2-مشكلات خاصة بالتوافق المهني أو التكيف للعمل
35	4-3-3-1-المشكلات المتعلقة بالتكيف لظروف العمل
35	4-3-3-2-المشكلات المتعلقة بالتقدم في العمل أو التحول الى أعمال أخرى

	1-المبحث الثاني : خدمات التوجيه
36	1-1- خدمات التوجيه المهني:
37	2-اتجاهات أساسية في التوجيه المهني
38	2-1- نظرية بارسونز: (Parsons)
39	2-3:نظرية سوبر super في الإرشاد المهني
42	2-4- نظرية هولاند Holland في أنماط الشخصية
46	2-5-رابعاً: نظرية آن رو Ann Roe في الإرشاد المهني
49	الخاتمة
50	الفصل الثالث: الأداء المتميز
	1-المبحث الأول :التطور التاريخي لفكرة الأداء المتميز
51	تمهيد:
52	3-1- التطور التاريخي لفكر إدارة التميز:
53	3-2-الإطار المفاهيمي لإدارة التميز
54	3-2-1-إدارة التميز
55	3-2-2-مفهوم إدارة التميز :
56	3-3-أسس التميز:
58	3-4 التميز وعلاقته بالابداع والابتكار
59	3-5-متطلبات تحقيق إدارة التميز
60	3-6-مبادئ إدارة التميز
60	1-نظريات الأداء المتميز
60	2-نظرية البحث عن الامتياز (peter and waterrman) :
61	3-نظريات كندي وديال Deal and kennedy
61	4-نظرية Gallagerr Al
62	5-نظرية stamm
62	6-النظرية الأوروبية لإدارة الأداء المتميز

63	7- النظرية الأمريكية Baldrige
66	8- النظرية اليابانية لإدارة التميز في الأداء (Deming)
68	9- الخاتمة
	الفصل الرابع: المؤسسات الرياضية
70	تمهيد
	المبحث الأول : ماهية المؤسسة
71	1- مفهوم المؤسسة
71	2- المؤسسة الرياضية
71	2-1- أنواع المؤسسات الرياضية
72	2-2- أجزاء ومستويات المؤسسة
73	2-3- خصائص المؤسسة الرياضية
73	2-4- أهمية المؤسسة الرياضية
74	2-5- الأهداف العامة للمؤسسات الرياضية
74	3- الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية
75	4- المبادئ الأساسية للمؤسسات الرياضية
	المبحث الثاني مديرية الشباب والرياضة
75	1- تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:
76	2- مصلحة ترقية النشاطات البدنية والرياضية
77	3- مصلحة ترقية نشاطات الشباب:
78	4- مصلحة الإدارة والتكوين
79	5- مهام مديرية الشباب والرياضة
79	5-1- مهام مدير الشباب والرياضة
80	6- مهام المفتشية
80	6-2- مهام مفتشية الشباب
83	الخلاصة

84	الفصل الخامس
85	تمهيد:
86	1-الدراسة الاستطلاعية
86	1-1 أهداف الدراسة الاستطلاعية
87	02- منهج الدراسة
87	2-2 متغيرات الدراسة
87	2-2-3 أنموذج لدراسة
88	3-مجتمع وعينة الدراسة
88	1-3 مجتمع الدراسة
89	2-3 عينة الدراسة
89	04- أساليب جمع المعلومات
89	1-4- الاستبيان
90	2-4-المقابلة
90	5- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
91	06- خطوات إجراء الدراسة الميدانية
91	1-6 مجالات الدراسة
91	7- عرض ومناقشة النتائج
92	1-7- تحليل البيانات الوصفية
97	2-7- التحقق من شرط اعتدالية التوزيع
97	3-7 - عرض نتائج استبيان الدراسة
98	1-3-7 نتائج المحور الأول
99	2-3-7-نتائج المحور الثاني
101	3-3-7 نتائج المحور الثالث
103	4-7 عرض نتائج تحليل أسئلة المقابلة
103	1-4-7 رئيس مصلحة التكوين وإدارة الوسائل
104	2-4-7 رئيس مكتب المستخدمين

105	عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
106	عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى
108	عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:
110	عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:
112	الخلاصة العامة
114	اقتراحات والتوصيات
114	الفرضيات المستقبلية
قائمة المصادر و المراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
48	الجدول رقم (01): يمثل أهم المراحل التي مر بها مصطلح التميز
54	الجدول رقم (01): يمثل أهم المراحل التي مر بها مصطلح التميز
58	الجدول رقم (02): الفرق بين الإبداع والابتكار
65	الجدول رقم (03): عناصر التقييم الفرعية لعناصر نموذج الجائزة والدرجات المرجحة التي تعبر عن الوزن النسبي لكل عنصر فرعي
89	الجدول رقم (04): يبين عدد الاستبيانات الموزعة
90	الجدول رقم (05): يبين درجات الاستبيان
92	الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
92	الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
93	الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل
94	الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية
95	الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة
96	الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عد الدورات
97	جدول رقم (12) يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة
98	الجدول رقم (13) يوضح وصف عبارات المحور الأول عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
100	الجدول رقم (14) يوضح وصف عبارات المحور الأول عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
101	الجدول رقم (15) يوضح وصف عبارات المحور الأول عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
105	الجدول رقم (16) يوضح مساهمة مخطط التوجيه الوظيفي في تحسين أداء التميز لدى العاملين في المؤسسات الرياضية
107	الجدول رقم (17) يوضح مساهمة مخطط التوجيه الوظيفي في زيادة المبادرة والإبداع للوصول لمستويات عالية من التميز
108	الجدول رقم (18) يوضح مساهمة مخطط التوجيه الوظيفي في تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي
110	الجدول رقم (19) يساهم مخطط التوجيه الوظيفي تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
33	الشكل رقم (01): يمثل القيود التي تواجه عملية التوجيه
46	الشكل رقم (02) يمثل أنماط الشخصية لهولند
60	الشكل رقم (04): المبادئ الأساسية للتمييز
64	الشكل رقم (05) نموذج بالدريج للتمييز
82	الشكل رقم (05) يمثل مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
88	الشكل رقم (06): يمثل مخطط بناء الدراسة
92	الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
93	الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
94	الشكل رقم (09) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل
95	الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية
96	الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة
97	الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات
99	الشكل رقم (13) يوضح توزيع عبارات المحور الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية
101	الشكل رقم (14) يوضح توزيع عبارات المحور الثاني من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية
102	الشكل رقم (15) يوضح توزيع عبارات المحور الثالث من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

ملخص باللغة العربية

هدفت دراستنا إلى معرفة مساهمة مخطط التوجيه الوظيفي في تحسين الأداء المتميز لدى العاملين في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك ممن خلال فهم كيفية تأثير توجيه العاملين في المؤسسات الرياضية على الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة. يعتبر التوجيه الوظيفي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تطوير القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق النجاح والتميز في العمل داخل المؤسسات الرياضية التي تعتبر بيئة تتطلب قيادة فعالة وتوجيه دقيق للعاملين و تقييم قدراتهم واهتماماتهم وموائمتها مع احتياجات المنظمة .

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، وكانت عينة البحث الحصر الشامل مكونة من 45 من عمال وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، وخلصت نتائج الدراسة الي :

01 - وجود علاقة إيجابية بين التوجيه الوظيفي والأداء المتميز في المؤسسات الرياضية، حيث يساعد التوجيه الوظيفي على تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

02- ضرورة جمع البيانات اللازمة لنجاح في العمل والمستمدة من تحليل العمل ورصد آراء وموافق العمال .

03- يمكن لتعزيز التوجيه الوظيفي داخل المؤسسة أن يزيد من تفاعل العاملين وتحفيزهم لتحقيق النجاح والتميز في العمل.

04- يجب أن يتم توجيه العاملين في المؤسسات الرياضية بشكل ملائم وفعال، من خلال تحديد الأهداف بوضوح وتحديد الدور والمسؤوليات بشكل واضح، وتوفير التدريب والدعم اللازم للعاملين.

05- من المهم أن تكون استراتيجية التوجيه الوظيفي متوافقة مع أهداف ورؤية المؤسسة، وأن يشارك العاملون في عملية وضع هذه الاستراتيجية وتنفيذها.

06- ينبغي للمؤسسات الرياضية الاستثمار في تطوير مهارات القيادة والإدارة لديها، وضمان أن يكون التوجيه الوظيفي جزءًا أساسيًا من عملياتها الإدارية لضمان تحقيق الأداء المتميز.

07- افتقار المؤسسات الرياضية الى المرونة اللازمة في التوجيه الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية و العمل على تزويد ادارة الموارد البشرية بالاختبارات النفسية ومقاييس الميولات المهنية وأنماط الشخصية وكذا تأسيس نظام توجيه واعادة توجيه داخل قطاع الشباب والرياضة .

الملخص بالإنجليزية

Abstract:

Our study aimed to know the contribution of the career guidance scheme in improving the outstanding performance of employees in sports institutions, a field study of the Directorate of Youth and Sports in the state of M'sila, through understanding how the guidance of employees in sports institutions affects performance and achieving the desired goals. Career guidance is considered one of the main factors that contribute to developing the capabilities and skills necessary to achieve success and excellence in work within sports institutions, which is considered an environment that requires effective leadership and precise guidance of workers, assessing their abilities and interests, and aligning them with the needs of the organization.

In our study, we relied on the descriptive analytical method to suit the subject of the study. The research sample was simple and random, consisting of 45 workers and employees of the Directorate of Youth and Sports in the state of M'sila. The results of the study concluded as follows:

01-There is a positive relationship between career guidance and outstanding performance in sports institutions, as career guidance helps achieve specific goals and improve the overall performance of the institution.

02-The necessity of collecting the data necessary for success at work, which is derived from analyzing the work and monitoring the opinions and approvals of the workers.

03-Enhancing career guidance within the organization can increase employee interaction and motivation to achieve success and excellence at work.

04-Workers in sports institutions must be directed appropriately and effectively, by clearly defining goals, clearly defining roles and responsibilities, and providing the necessary training and support to workers.

05-It is important that the career guidance strategy is compatible with the organization's goals and vision, and that employees participate in the process of developing and implementing this strategy.

06- Sports institutions should invest in developing their leadership and management skills, and ensure that career guidance is an essential part of their administrative processes to ensure outstanding performance.

07- Sports institutions lack the necessary flexibility in career guidance for workers in sports institutions and work to provide the human resources department with psychological tests and measures of professional tendencies and personality types, as well as establishing a system of guidance and redirection within the youth and sports sector.

المقدمة

المقدمة:

تواجه المؤسسات الرياضية عالميا ومحليا في عصرنا الراهن ،سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمائية تحديات كبيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة والمتسارعة والمستمرة ،وأمام هذه التحديات والتغيرات أصبحت الإدارة بمختلف مجالاتها وعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسات وبرامجها قادرة على تحقيق أهدافها، مما دفع بها إلى التوظيف العلمي الدقيق لكل ما يتاح لها من وسائل وأساليب وخطط، معاصرة تمكنها من مواجهة كل هاته التحديات.

وباعتبار الجزائر بلد ديمقراطي كباقي البلدان ليست بمنأى عن هذه التحولات التي شهدتها ولا تزال تشهدها في جل القطاعات وعلى رأسها القطاع الرياضي جاء الاهتمام بالتوجيه الوظيفي لأهميته الكبيرة في حياة الفرد والمجتمع، وهذه الأهمية تتبع من كونه علما حديثا وقديما في آن واحد.

ولقد أصبحت الحاجة إلى ادارة تختص بشؤون العنصر البشري وطريقة إستراتيجية تعمل عليها في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضروري ،هذه الادارة التي منحت نفسها كمجال جد هام في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد العاملين بها خاصة كوننا نجد العديد من الوظائف والسياسات والاستراتيجيات التي تنتهجها هذه الادارة كلها في مصلحة المؤسسة والعاملين بها، اذن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تهدف الي تعزيز وتدريب القدرات الفرد وتمكين المؤسسات وتخطيط واستقطاب الكفاءات اللازمة وتميئتها وتقييمها وتحفيزها وفق العديد من المعايير المعتمدة والمنتجهة من أجل مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية التي تواجهها المؤسسات في الآونة الأخيرة وما ستواجهه في المستقبل. اذن جل هذه التغيرات الجذرية و التطورات التي دفعت كل هذا الاهتمام بالموارد البشري ماهو الا دليل على وجود مشاكل ومعوقات لازمت هذه التطورات ، كنقص التأطير و الخبرة وانتشار الإهمال وسوء استعمال الموارد المادية والبشرية ، حيث بنيت مختلف البحوث والدراسات أن أهم العراقيل التي تواجه عجلة التنمية والتطور نحو تحقيق الأهداف المسطرة والموضوعة هو نقص الكفاءات البشرية الموجهة توجيهها سليما لرفع مردود المؤسسات الرياضية بشكل عام والزيادة وتفعيل الأداء المتميز بشكل عام.

(شعيب معزوز، عمران أحمد حكيم، 2020، صفحة 24)

ولا شك أن لعملية التوجيه الوظيفي اثر بعيد في شخصية الفرد في حياته الحاضرة والمقبلة، فهي عملية مصيرية حاسمة تحدد مستقبله وترسم له معالم النجاح أو الفشل، فوضع الفرد في الوظيفة المناسبة يؤدي إلى زيادة كفايته الانتاجية واحتمال ترقيته وزيادة أجره وارتقاع مستواه. وعدم اضطراره إلى تغيير عمله بعد أن يكون قد قضى فيه وقتا طويلا. وكذلك يؤدي سوء التوجيه الوظيفي إلى حدوث أضرار بحالة

الفرد الصحية كالإصابة ببعض الأمراض، وعدم شعوره بالأمن أو الاستقرار علاوة على ما يعانيه من قلق واضطراب وإحباط، مما يؤدي إلى انخفاض روحه المعنوية ويجعله يضيق بالناس وبالمجتمع.

اختلف المختصون من علماء النفس والتربية في تعريفهم للتوجيه وفي تحديد وظائفه المختلفة، ففي حين نجد أن البعض يهتم بتوجيه الشباب نحو العمل الملائم له وبالتالي يقصر التوجيه على الناحية المهنية كما كان الأمر في أصل نشأته - نجد أن البعض الآخر يذهب إلى أن التوجيه يتطلب موقفا يختار فيه الفرد من بين عدة حلول مختلفة لمشكلة حلا مناسباً، وأن التوجيه الوظيفي ليس سوى نوع من التوجيه، نظراً لأن إمام الفرد أن يختار ما يميل إليه من بين عدة خيارات يمكن أن يلتحق بها، ويتضمن التوجيه بصورة عامة التوجيه التربوي على اعتبار أنه يمكن الفرد من اختيار نوع الدراسة الملائمة له والإعداد لها، والتكيف لها والنجاح فيها وأيضاً التوجيه الاجتماعي أي التوجيه لأوجه النشاط الاجتماعي الملائمة للفرد من بين أوجه النشاط الاجتماعي المتاحة له، وكذلك التوجيه في ميدان الخدمات التي يستطيع أن شارك فيها الفرد في البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها، أي التوجيه في ميدان الخدمات الاجتماعية التي يشترك فيها الفرد كنوع من أنواع الخدمات التي يقدمها الفرد للمجتمع الذي يعيش فيه (د/محمود فتحي عكاشة، 1999، صفحة 261)، لذلك جاء عملنا هذا لتسليط الضوء لدراسة مساهمة مخطط التوجيه الوظيفي في تحسين أداء التميز لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

حيث قسمت الدراسة كما جرت العادة بالبحوث العلمية، إلى جانبين الجانب النظري اشتمل على أربعة فصول انطلقاً من الفصل الأول الممثل للإطار العام للدراسة أو الإطار المنهجي،
 الفصل الثاني : باعتبار التوجيه المهني (الوظيفي حسب الدراسات المشرقية) يميل نوعاً ما إلى الجانب النفسي فقد تناولت فيه مفاهيم عامة حول كل من التوجيه الوظيفي والإرشاد الوظيفي، مروراً بلمحة مختصرة حول الأطار المفاهيمي لإدارة التميز و واقع الأداء المتميز وصولاً إلى بعض النماذج العالمية لإدارة التميز، أما الفصل الرابع فقد تناولنا المؤسسات الرياضية ومفرداتها وتعريف مديرية الشباب والرياضة ومختلف المصالح بالمديرية .

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فتضمن جزئين ، الجزء الأول تعرض فيه الباحث منهج البحث وإجراءات الدراسة الميدانية وما تضمنته من دراسة استطلاعية، لأدوات ومجتمع وعينة الدراسة كما تضمن تحديد الوسائل الإحصائية المناسبة.

وكما هو معلوم إن الهدف الأساسي للبحث العلمي هو محاولة الوصول إلى الحقائق العلمية والكشف عنها وبالتالي عرضنا في الفصل الموالي النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بالرجوع للجانب النظري ، وفي الختام أورد الباحث خلاصة الدراسة التي تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها ووضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات مناسبة.

ويتناولني لهذا الموضوع أرجو من الله التوفيق وأن أكون قد أضفت لبنة ولو متواضعة في ميدان البحث بمجال الإدارة والتسيير الرياضي خاصة ومجال علوم وتقنيات لنشاط البدني والرياضي عامة.



الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1. الإشكالية:

مما لاشك فيه إن النتيجة الجيدة والأهداف المحققة في أي مجال كان من مجالات الحياة المختلفة تأتي بعد تضافر العديد من الجهود المنسقة ، هاته الأخيرة لا يمكن التحكم فيها عشوائيا ، بل لابد لها من خطة وتخطيط وحسابات مسبقة ، وبمعنى آخر نقول أن العمل الناجح والمدرّوس هو نتاج خطة وتخطيط ممنهج ومدرّوس في أي مجال .

حيث يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد و اكثرها تطورا في المؤسسات من حيث التخطيط والتنظيم ، وعليه فانه يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية و الحراك الاقتصادي و الرياضي والاجتماعي و المعرفي و من ثمة فإدارة الموارد البشرية تتطلب درجة كفاءة و قدرة على القيام بالعمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل و جودته و الوقت المستغرق في انجازه .

وهذا ما يجعل دورا حاسما في قيام المؤسسة و بقائها و نموها والمساهمة في تطورها كما انه المحدد الأساسي لموقع المؤسسة و محيطها الذي يتميز بالحركة وعدم الاستقرار و هو الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية و المعرفية ...

ومن اجل التسيير الأحسن للمؤسسة عموما والمؤسسة الرياضية خصوصا والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية و ترقية موظفيها وتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم و تطوير مهاراتهم و ذلك عن طريق تكوينهم.

(مرزوق نسيمة، 2013، صفحة 07)

وكذا تحسين كفاءة المؤسسة باعتباره المجال الذي يقاس به نجاح المؤسسة أو فشلها وذلك عن طريق والتوجيه الوظيفي السليم الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة الرياضية إذ يتوقف تحديد هذا الأخير من حيث الموضوع وتوفر كل ما يلزم لتحقيقه على وجه ناجح على المخطط البعيد المدى للمؤسسة الرياضية فكل تنظيم يسعى لتحقيق الفاعلية والاستقرار والاستمرار الذي يعتبر أهم مظهر من مظاهر النجاح ولذلك وجب الاعتناء بالعامل من خلال معرفة حاجياته ومواهبه من أجل توجيهه،

ويعتبر التوجيه الوظيفي أهم عوامل الرضا الوظيفي الذي تكون حتميته نجاح التنظيم كونه يسمح بتنمية القدرات المهنية للعامل بما يتلاءم مع متطلبات منصبه فيمكن اعتباره حافز للعمل إذ يزيد من ثقة العامل بنفسه وبأهميته وبالتالي العمل في جو من الرضا يحقق له أهداف المؤسسة. (ابو الشرش كمال،

2017، صفحة 32) لذلك أصبح موضوع التوجيه الوظيفي (المهني) من الموضوعات المهمة بالنسبة للمؤسسات الرياضية فقد أصبحت برامج التوجيه الوظيفي ضرورة اجتماعية وتربوية لا يمكن الاستغناء عنها وذلك لأهميتها في مساعدة الشباب على اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص مشاريعهم المهنية مع العلم أن كل شاب مضطر في مرحلة ما من مساره الفردي أن يتبع اختبارات معينة يكون لها تأثيرا كبيرا على حياته ،وتجدر الإشارة الى أنه في انعدام هذا الدعم المدرّوس يصعب الحديث عن وجود آليات

واضحة للتوجيه وتعتبر هذه الملاحظة هي الهدف الأساسي الذي يجعلنا نؤكد على ضرورة اعداد وتطوير برامج للتوجيه الوظيفي في المؤسسات الرياضية وادراجها ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ((فتيحة بن زروال, حفيظ رحيمة،، 2022، صفحة 08)

وهذا الأمر أوجد حاجة ملحة إلى إيجاد أطر تسمح للمنظمات أن يكون لها هيكل أساسي لتصميم وتنفيذ وتحسين نظام إدارة شامل تستطيع المنظمة من خلاله تقييم ما إذا كانت على طريق التميز أم لا؟، ويمكنها كذلك من تحديد نقاط القوة والضعف لوضع خطط الدعم والتحسين المستمر، ودعم الاتصال الفعال وإيجاد لغة مشتركة لدعم هذا التواصل داخل الهيكل ودمج التخطيط الاستراتيجي والتوجيه نحو أصحاب المصالح بطريقة صحيحة. هذه الأطر تسمى "نماذج إدارة التميز"، أو بمعنى آخر أطر إدارة التميز التي تسعى لتحقيق الأداء العالي الذي يتيح إنتاج القيمة المضافة المطلوبة لكل أصحاب المصالح. (fernando criado and others, 2019, p. 45)

كما يرى ايفانوسوفيتش بأنه لكل فعل أو نشاط شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل تشكل هيكلها ، ويوصف التميز بأنه أعلى مستوى في الأداء يمكن أن ينجزه العاملون وهذا يعني أن المؤسسة تفضل الاداء العالي (التميز) من أجل تعزيز قدرتها التنافسية وضمان بقائها من خلال فهم متطلبات الوظائف وتطوير المهارات بما يتماشى مع أهداف المؤسسة من خلال التوجيه الفعال يتمكن الموظفون من تحديد نقاط قوتهم والعمل على تحسين نقاط الضعف مما يساهم في زيادة الرضا والوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي مما ينعكس ايجابا على أداء المؤسسة الرياضية لذلك فإن الاستثمار في التوجيه المهني داخل المؤسسة الرياضية يساهم في بناء كوادر متميزة قادرة على تحقيق النجاح والتطور في مختلف مجالات العمل .

(belkorche mohamed omara nourddine, 2024, p. 582)

في ظل ما جاء تبلورت فكرة هذه الدراسة لتسلط الضوء على التوجيه الوظيفي تتمحور إشكالية هذا الموضوع حول هل يساهم مخطط التوجيه الوظيفي في تحسين أداء التميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية لولاية المسيلة ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية الآتية :

- هل يشجع مخطط التوجيه الوظيفي على زيادة الابتكار والإبداع للوصول لمستويات عالية من الاتقان في المؤسسات الرياضية؟
- هل يحقق مخطط التوجيه الوظيفي التعاون والالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بولاية المسيلة؟
- هل يساهم مخطط التوجيه الوظيفي في تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بولاية المسيلة؟

1-2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- يساهم المخطط توجيهي في تحسين أداء التميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية لولاية المسيلة .

الفرضيات الجزئية:

- يشجع مخطط التوجيه الوظيفي على زيادة الابتكار والإبداع للوصول لمستويات عالية من الاتقان في المؤسسات الرياضية .
- يحقق مخطط التوجيه الوظيفي التعاون والالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة .
- يساهم مخطط التوجيه الوظيفي في تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بولاية المسيلة.

1-3- أهمية الدراسة :

- يعد هذا الموضوع مساهمة عملية في بناء إطار نظري وتطبيقي لمعالجة إشكالية التوجيه الوظيفي ودوره في تحقيق أداء التميز حيث تكمن أهمية التوجيه الوظيفي في المنظمات الرياضية في كونه أداة فاعلة للتطوير والإبداع داخل المؤسسة الرياضية، كما يساهم التوجيه المهني في تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لديهم مما يساعدهم على تحسين أدائهم الفكري والإداري، بالإضافة إلى ذلك يساهم في تحقيق الأهداف المهنية عبر مساعدة العاملين على تحديد أهدافهم ووضع خطط واضحة لتحقيقها، ومن الجوانب المهمة أيضاً دوره في تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين من خلال الدعم والتوجيه المستمر، مما يزيد من إيمانهم بقدراتهم على تحقيق النجاح.
- علاوة على ذلك، لا يقتصر أثر التوجيه المهني على المستوى الفردي فقط، بل يمتد إلى تحسين الأداء الجماعي وتعزيز التعاون والتفاهم بين العاملين، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر انسجاماً وإنتاجية.

1-4- أهداف الدراسة:

- تقديم إطار مفاهيمي للتوجيه المهني في المؤسسات الرياضية.
- إبراز دور مخطط التوجيه الوظيفي في زيادة الابتكار والإبداع للوصول لمستويات عالية من الاتقان في المؤسسات الرياضية.
- يحقق مخطط التوجيه الوظيفي التعاون والالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بولاية المسيلة؟
- يساهم مخطط التوجيه الوظيفي في تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بولاية المسيلة.
- لفت الانتباه الى الجوانب المهمة التي يجب الاهتمام لها واعطائها أولوية في المجال الإدارة للوصول الى الهدف المنشود والمتمثل في تحسين أداء التميز.

- محاولة إبراز العلاقة بين أبعاد التوجيه الوظيفي والأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

1-5- مفاهيم ومصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الإدارية ، ومن أجل تيسير فهمها للقارئ ندرج بعض الشروحات لهاته المفاهيم .

1-1 المخطط :

لغة : اسم مفعول من خطط وهو خريطة أو رسم توضيحي أو تفسيري تظهر عليه المعلومات مخطط بياني أي ورقة تعطي معلومات على شكل رسوم بيانية أو جداول (أ،د/عمر أحمد مختار، 2008، صفحة 665) .

2-اصطلاحا: يقصد بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بأنه وسيلة جديدة لتنظيم و تسيير الموارد البشرية وأداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية ،ويرتز أساسا على التسيير التوقعي ،فهو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية المتاحة سنويا (حسونة فيصل، 2011، صفحة 22)

اجرائيا: هو عبارة عن وثيقة لتسيير الموارد البشرية تحتوي على عدة ضوابط ومؤشرات يتعرف من خلالها رئيس مصلحة الموارد البشرية على التسيير التقديري للموارد ومعرفة احتياجاته الآنية والمستقبلية.

1-2التوجيه الوظيفي (المهني):

أ-لغة: يعرف التوجيه لغة بأنه وجه بالضم ،وجاهه ،يقال وجه فلان يوجهه، وجاهة: صار ذا قدر ورتبة ،فهو وجيه ، وهذا وجه الرأي : أي هو الرأي نفسه ،والاسم الوجهة بكسر الواو وضمها -والمواجهة والمقابلة ،واتجه له أي : سرح وقعد اتجاهه بضم التاء وكسرهما-أي تلقاءه، وشيء موجه إذا جعل على جهة واحدة لا تختلف وتوجه الى مكان ما :صار صوبه قال الله تعالى عن موسى حينما هرب بنفسه عن ملاحقة أعداءه (محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، 1995، صفحة 298) (وَلَمَّا تَوَجَّهَ تِلْقَاءَ مَدْيَنَ قَالَ عَسَى رَبِّي أَنْ يَهْدِيَنِي سَوَاءَ السَّبِيلِ) (القرآن الكريم، سورة القصص الآية 22).

ب-اصطلاحا: يرى سوبر بأن التوجيه المهني هو عملية مساعدة الفرد على إنماء وتقبل صورة لذاته متكاملة ومتلائمة لدوه في عالم العمل، وكذلك مساعدته على أن يختبر هذه الصورة في العالم الواقعي، وأن يحولها إلى حقيقة واقعة بحيث تكفل له السعادة، ولمجمعه المنفعة. (جودت عزت عبد الهادي ،سعيد حسني العزة، 2014، صفحة 19).

وأیضا : التوجيه المهني يشير بشكل حصري تقريبا الى دخول حرفة أو مهنة ، وبالتالي Le Larousse Grand للقرن 20م يعرف التوجيه المهني بـ : " التوزيع الحكيم الممكن من الشباب بين الحرف والمهن " (قليلة سمية، 2017، صفحة 31).

ج-إجرائيا: التوجيه المهني هو عملية مساعدة الفرد للوصول الى مهنة مناسبة تلبي طموحاته وتتوافق مع قدراته واستعداداته النفسية والجسمية والعقلية والاجتماعية بغرض تحقيق التميز الاداري .

1-3 الاداء :

أ- لغة :أدى تأدية الدين سدده صلاة قيام بها في وقتها الشهادة أدلى بها إليها شئى أوصله إليها (امل عبد العزيز محمود، 1997، صفحة 205).

ب- الاصطلاحي :

لقد تعددت تعريفات الأداء، وتباينت من باحث لآخر، ومن بين هذه التعريفات نجد: تعريف "جود" "Good" الذي عرف الأداء بأنه الجهد" الذي يقوم به الشخص لإنجاز عمل ما بالفعل بحسب قدرته واستطاعته"، والذي ركز فيه على القدرة والاستطاعة في تعريفه للأداء. أما " ويبستر " "Webster" فقد حاول إبراز أهمية عملية التقويم في الأداء حيث يعرفه على أنه: "قابلية لإنجاز أو كفاية بوصفها وسيلة يمكن بها تقويم سلوك معين أو عرضه". (مصطفى يوسف، 2016، صفحة 15)

وهناك من أكد على عملية الملاحظة والقياس في تعريفه للأداء حيث يمكن تقييم سلوك عامل أو شخص ما فيعرفه على أنه: "مجموعة من الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين، وتكون قابلة للملاحظة والقياس.

وهناك أيضا تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والتي عرفت الأداء على أنه "الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية". ويرى كل من د. جروبر قيصر وج. أندريو " D. kaiser Gruber et j. Handrieu " أن الأداء يعبر عن "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين" أي هذا التعريف مرتبط بالقبول الاجتماعي بالإضافة إلى الشرعية الاقتصادية. (حبيبو، 2019/2018، صفحة 42)

ج-إجرائيا : هو قدرة الفرد على تنفيذ ما أوكل إليه من أعمال ودرجات المتحصل عليها في تحمل المسؤولية.

1-4 مفهوم التميز

أ-التميز لغة: جاء في مختار الصحاح : ماز الشيء أي عزله وفرزه، وكذا ميزه تميزا فانماز وامتاز وتميز واستماز بمعنى يقال: امتاز القوم إذا تميز بعضهم من بعض، وفلان يكاد يتميز من الغيظ أي ينقطع.

وفي المعجم الوسيط: (امتاز الشيء) تعني بدا فضله على مثله، وكذلك (الميز تعني الرفعة). أما في لسان العرب فيقول ابن منظور الميز: التمييز بين الأشياء.

تقول: مزت بعضه من بعض فأنا أميره ميزاً، وقد أمار بعضه من بعض، ومزت الشيء أميره ميزاً: عزلته وفرزته، وكذلك ميزته تمييزاً فائماً ابن سيده: ماز الشيء ميزاً وميزة وميزه: فصل بعضه من بعض. (جمال الدين بو الفضل ابن منظور، 1996، صفحة 40).

ب- إصطلاحاً: يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفريد أداء عناصر مؤسسة مختلفة بإعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات مماثلة في مجال العمل وظهورها بصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (زكريا الدوري، 2010، صفحة 23)

وأيضاً بناء على قاموس المختص في الموارد البشرية "التميز هو جودة منتجات الشركة ممتازة، ولكن قوة مبيعاتها ليست كبيرة بما فيه الكفاية". (C Black Publishers & A، 2006، صفحة 09).

ج- إجرائياً : الاشخاص الذين يحققون نتائج بارزة .وفائقة على نحو دائم في المواقع المختلفة ،بما فيها موقع العمل نستطيع أن نطلق عليها أنهم قامو بأداء متميز من خلال النتائج
1-5 المؤسسات الرياضية:

أ- المؤسسات الرياضية: هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل يتفق مع حجمها وهدفها بما يعود بالنفع على تماشياً مع أهدافه المجتمع . (كريم محمد محمود الحكيم، 2015، صفحة 49)

ب-التعريف الاصطلاحي:هي مجموعة من من الموارد البشرية والمادية المتاحة وفق اسس ومفاهيم علمية وسيلتها عناصر العملية الادارية التي تحقق التطور المستمر والزيادة في كفاءة الرياضيين وانجازاتهم وفق اشراف الادارة الرياضية التي تعمل على تنظيم وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي والاخري توجيهها بما ينسجم وسياسة المؤسسة الرياضية . (زقعار فاروق،بوساق فتيحة، 2023، صفحة 52) .

ج- إجرائياً: هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الإعتبارية تنشأها الدولة بهدف تسيير القطاع الرياضي ، تتميز بهيكل تنظيمي مفتوح (مدخلات ، عمليات ،مخرجات ،تغذية راجعة) تهدف إلى تحقيق أهداف التربية البدنية .

1-6- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة و المشابهة التي تطرقت لموضوع الأداء المتميز وتناولته من زوايا مختلفة وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والمحلية و الأجنبية، وسوف نستعرضها مع الإشارة لأبرز ملامحها، مع تقديم تعليق عليها، وأود أن أشير أن هاته الدراسات جاءت في الفترة الزمنية بين: 2014 و 2024 وشملت جملة من الأقطار و البلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني و الجغرافي، وهي كالتالي:

1-6-1 الدراسات الجزائرية التي تناولت موضوع الأداء المتميز:

✓ **الدراسة الأولى:** أطروحة دكتوراه غانم هاجرة 2017 بعنوان دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمائية.

سعت هذه الدراسة الى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في الاداء المتميز في المؤسسة الخدمية بالمسيلة وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في سياسات تسيير الموارد البشرية والمتغير التابع تمثل في التميز التنظيمي للعاملين.

ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من افراد العينة وبلغ تعدادها 229 فرد وتم استعمال برنامج الحزم الاحصائية spss.

توصيات الدراسة :

- ضرورة توفير الحوافز لتعزيز السلوك المهني.
- الالتزام بأسس محددة لمنح الكفاءات من اجل الحصول على التميز خاصة في المستويات الادارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر الى اخطائهم كفرص للتعلم .
- تعزيز التميز التنظيمي والوظيفي في المؤسسات المبحوث فيها.
- اما الجانب العلمي فتوصي الدراسة بضرورة اجراء مزيد من البحوث والدراسات لادارة التميز واثرها على فاعلية وكفاءة مؤسسات القطاع العام في الجزائر. <https://theses-algerie.com>

الدراسة الثانية: أطروحة دكتوراه ولد شرشال سمية 2017 بعنوان دور الاستثمار لرأس المال البشري في تحقيق أداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مؤسسة condor ومؤسسة eniem بالجزائر

سعت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الاستثمار لرأس المال الفكري في كل من مؤسسة condor ومؤسسة eniem بالجزائر من خلال ابعاده وكذلك مستوى القدرات الابداعية وكذلك من خلال ابعاده، وأخيرا واقع الاداء المتميز ،من خلال القدرات الابداعية حسب تم توزيع استمارة استبيان على عينة قوامها 120 وتم استرجاع 110 استبيان صالح للتحليل، قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة والمتوفرة في برنامج SPSS توصلنا في نهايته إلى مجموعة.

من النتائج أهمها:

✓ اتفق أفراد عينة الدراسة على ممارسة الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Condor

بمستوى جيد.

✓ اتفق أفراد عينة الدراسة على ممارسة الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Eniem ولكن بمستوى متوسط.

✓ اتفق أفراد عينة الدراسة على وجود قدرات إبداعية من خلال أبعادها في مؤسسة Condor بمستوى جيد.

✓ اتفق أفراد عينة الدراسة على عدم وجود قدرات إبداعية من خلال أبعادها في مؤسسة Eniem.

✓ اتفق أفراد عينة الدراسة على وجود أداء متميز في مؤسسة Condor، وعدم وجوده في مؤسسة بعد عملية المقارنة بين المؤسستين نجد أن الاستثمار لرأس المال الفكري له دور كبير في تفعيل

القدرات الإبداعية وبالتالي تحقيق أداء متميز، وهذا ما حققته دراستنا الميدانية بالنسبة لمؤسسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق أداء متميز من خلال القدرات

الإبداعية بمؤسسة Condor، حيث يفسر الاستثمار للرأس المال الفكري من خلال القدرات الإبداعية

(73%) من التباين الأداء المتميز لدى العاملين في مؤسسة Condor.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق أداء متميز بمؤسسة Condor، حيث

يفسر الاستثمار للرأس المال الفكري (71%) من التباين الأداء المتميز لدى العاملين في مؤسسة Condor.

وانطلاقا من هذه النتائج خلص هذا البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

نوصي المؤسسات عامة بضرورة جعل ثقافة التميز الغاية الحقيقية لنجاحها في عصر المنافسة،

ففي ظل التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية لابد من جعل التميز ميزة حقيقية لهذه المؤسسات.

الاعتراف بأهمية العنصر البشري في جميع المستويات الإدارية باعتبارها موردا استراتيجيا لما تحوزه

من قدرات إبداعية تساهم في تحقيق الأداء المتميز.

من الضروري أن تسعى المؤسسات إلى تعزيز الإبداع من خلال التركيز على دعائمه، وذلك من

أجل توفير مناخ تنظيمي يساعد على الاستثمار في رأس المال الفكري. <https://theses-algerie.com>

الدراسة الثالثة: أطروحة دكتوراه ببيصار عبد المطلب 2017 بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال، حيث جاءت إشكالية البحث متمثلة في التساؤل الرئيسي التالي " ما دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة؟ ولتحقيق أهداف الدراسة وفق منهجية علمية، فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء (141) عاملا من العاملين الإداريين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وتم جمع البيانات عن طريق إستمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضياتها، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها: - بالرغم من تعدد عناصر رأس المال الفكري من وجهة نظر الكتاب والباحثين في علم الإدارة، إلا أنهم اتفقوا على العناصر الأساسية والتي تتعلق بالموظفين والإدارة والزبائن، أي أن مكوناته تشمل رأس المال البشري، والهيكلية، والزبونية.

يوجد اهتمام متزايد للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالاستثمار في رأس المال الفكري من أجل الوصول نحو تحقيق الأداء المتميز وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة يقدر بـ $\alpha = 0.05$ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستثمار في رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلية، الزبونية) وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة يقدر بـ $\alpha = 0.05$ في الأخير تم تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير عملية الاستثمار في رأس المال الفكري بما يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين فيها وتحسين أدائهم، هذا إلى جانب اقتراح دراسات مستقبلية في مجال رأس المال الفكري. <https://theses-algerie.com>.

ب-المقالات المرتبطة بالأداء المتميز:

الدراسة الأولى: دراسة لبنى محمود سنوسي (2021) بعنوان ممارسة إدارة التميز المؤسسي من طرف القيادات الرياضية بمحافظة شمال الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز: تتميز الإدارة الحديثة بملامح أساسية تتمثل في توجيه جهود الإدارة و أنشأتها إلى تحقيق رضا العملاء واستثمار الطاقات الخلاقة والقوى البشرية وذلك لأن البشر هم الدعامة الأساسية للنجاح لذلك فهي تؤمن بالعمل الجماعي لتساعد العاملين على الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة في تحقيق مستوى أكبر من التميز والتفوق من خلال نظم محددة وموضوعة بإحكام كما يتم اتخاذ القرارات بناء على جمع واستخدام البيانات المعتمدة

على الملاحظة والخبرة والتجربة ليتم الاستفادة من الحقائق في عملية التغيير واحداثها. هدفت الدراسة البحث : يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى ممارسة إدارة التميز المؤسسي من طرف القيادات الرياضية بمحافظة شمال الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز ،استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق هدف البحث، ذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة حيث يهتم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن وتفسيره ، وتحديد العلاقات بين الأشياء وكذلك الممارسات الشائعة لدى الأفراد، و اشتمل مجتمع البحث على الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديريات الشباب والرياضة في محافظات شمال الصعيد، والمتمثلة في (الفيوم، بني سويف، المنيا)، والبالغ عددهم (690) ،وقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية قوامها (267) قدرها (38.70%) وبعد توزيع الاستبيان تم استبعاد الاستبيانات غير الصحيحة وبذلك بلغت عينة الدراسة (250) أخصائي بنسبة مئوية قدرها 36.23% من مجتمع. https://journals.ekb.eg/article_265180.html

1-6-2 الدراسات المرتبطة بالتوجيه الوظيفي:

الدراسة الأولى: أطروحة دكتوراه مها عبد الله أبو بكر عبد الشفيق 2023 بعنوان رؤية مستقبلية لتطوير التوجيه الوظيفي بالجامعة المصرية على ضوء مفهوم مستقبل العمل هدفت الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية لتطوير التوجيه الوظيفي بالجامعات المصرية على ضوء مفهوم مستقبل العمل، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، واعتمدت على أداتين (استبانة الطلاب والخريجين، أسلوب تلقائي بجولاته الثلاثة).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

ضعف قيام المراكز الجامعية للتطوير المهني بأدوارها على المستويين العام والشخصي ويدل ذلك علي معاناة المراكز من الكثير من المعوقات، يفترق الخريج بنسبة تزيد عن (90%) للمهارات الأساسية والفنية المطلوبة في عالم العمل كما يفترق الخريج كذلك بنفس النسبة للمهارات الناعمة المطلوبة في مستقبل الأعمال والتي تدعمها برامج التوجيه الوظيفي المقدمة بالمراكز الجامعية للتطوير المهني بالجامعات المصرية، كما جاءت استجابة عينة الدراسة من الخبراء في جولات دلغاي بمستوى موافقة كبيرة جدا على جميع عبارات المحاور ، حيث تراوحت نسبة الموافقة بين (100%): (82.7%)، وهذا يعني وجود اتفاق عام بين استجابات الخبراء على هذه العبارات، كما يؤكد على ضرورة تحسين أداء المراكز الجامعية للتطوير المهني، ويلقي الضوء على أهم تحديات تنفيذ الرؤية المستقبلية والمتمثلة في التحديات التشريعية، الإدارية، المالية، البشرية، وسبل التغلب عليها.

وأختتمت الدراسة بوضع رؤية مستقبلية لتطوير التوجيه الوظيفي بالجامعات المصرية على مفهوم سوق العمل.

[http://srv3.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=](http://srv3.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=PublicDrawThesis&BibID=12972327)

[PublicDrawThesis&BibID=12972327](http://srv3.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=PublicDrawThesis&BibID=12972327)

المقالات التي تناولت التوجيه الوظيفي:

الدراسة الأولى : دراسة بوسنة محمود، تزولت عمروني حورية(2014) بعنوان « برامج التوجيه من

التجارب العالمية إلى الممارسة المحلية عرض لتجربة تطبيقية في الجزائر"،هدف هذا البحث إلى

تطوير وتنمية قدرات المشاركين ومعارفهم و اتجاهاتهم ودافعيتهم والمفاهيم الضرورية للقيام باختبارات

دراسية ومهنية مناسبة وناضجة وللتخطيط العملي الموضوعي للوصول إليها وتحقيقها، ويسجل هذا

البحث ضمن انشغالات الباحثين والمهتمين بعملية التوجيه و إجراءاته في الكثير من الدول ومن بينها

الجزائر التي تصبو إلى التكفل البيداغوجي بالمتدربين وهذا سواء في مؤسسات التربية أو التكوين من

خلال تطوير برامج بيداغوجية تعمل على تهيئة الظروف والعوامل التي من خلالها يستطيع الفرد صياغة

اختيار في إطار مشروع دراسي ومهني مستقبلي وتوصل هذا البحث إلى النتائج التالية:

التفوق في مستوى النضج المهني عموما وسيطرة الدوافع العالية أو الداخلية على تنشيط سلوكيات تلاميذ،

المجموعة التجريبية نحو بناء المشروع الدراسي والمهني المسطر من طرفهم يعود في الأساس إلى

البرنامج المطبق والذي ساهم بشكل كبير في سير وتقديم هؤلاء التلاميذ وحتى التسريع في الاكتساب

والتطور في بعض الاتجاهات الضرورية نحو المحيط المدرسي والمحيط المهني ونحو أنفسهم خاصة

القدرة على ربط الأفعال الحاضرة بالآفاق المستقبلية أي التحكم في المنظور الزمني الذي ساهم في

اكتساب الخطط والإجراءات الموصلة للمشروع المهني المستقبلي، كذلك الاندماج أكثر مع سيرورة

التخصص الذي يتم اختياره . <https://asjp.cerist.dz/en/article/80815>

الدراسة الثانية : دراسة سامر جميل رضوان و خلفان بن سليمان بن علي مكتوم (2020) بعنوان

مؤشرات خدمة التوجيه المهني كما يدركها طلبة التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة

بسلطنة عمان ومدى رضاهم عنها .

دفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين مؤشرات جودة خدمات التوجيه المهني كما يدركها طلبة التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان ومدى رضاهم عنها. بلغ حجم العينة (806) طالباً وطالبة، منهم (350) طالب، و(456) طالبة. وقد أعد الباحثان في هذه الدراسة استبانة تتضمن مجالين (مؤشرات جودة خدمات التوجيه المهني ومدى جودة الخدمة). أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى بين جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر الطلاب ورضاهم عن الخدمة الارشادية، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين الذكور والإناث في مستوى جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر الطلاب ورضا الطلبة عنها لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة التخصص "البحثة والتطبيقية" في مستوى جودة الخدمة المقدمة ورضا الطلبة عنها، ووجود فروق دالة بين طلبة الصفين الحادي عشر والثاني عشر في مستوى جودة الخدمة المقدمة ورضا الطلبة عنها لصالح طلبة الثاني عشر، وخلصت الدراسة أنه بالإمكان التنبؤ برضا الطلبة عن الخدمة من خلال نوعية الخدمة التوجيهية المقدمة لهم.

https://journals.ekb.eg/article_265180.html

1-6-3 الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى : دراسة Omara noureddine وBelkorche Mohamed (2024) بعنوان

Professional guidance and its role in promoting institutional excellence

among staff in sports institutions هدفنا إلى معرفة دور التوجيه الوظيفي بتعزيز

الأداء المؤسسي دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت وذلك بالتعرف على مساهمة

التوجيه الوظيفي في تعزيز التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية. ولا شك أن لعملية التوجيه

المهني اثر بعيد في شخصية الفرد في حياته الحاضرة والمقبلة، فهي عملية مصيرية حاسمة تحدد مستقبله

وترسم له معالم النجاح أو الفشل، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع

الدراسة، وكانت عينة البحث عشوائية بسيطة مكونة من 32 موظفا في مديرية الشباب والرياضة لولاية

تيسمسيلت، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في مساعدة الفرد على

النظر إلى الفرص المتاحة مقارنة بقدراته، وأيضا مساعدته في إدراك تقدم وتطور مساره الوظيفي فإن

هذا يزيد من شعوره بالرضا، كما أن وجود خطة جيدة للتوجيه الوظيفي للفرد تساعد على تحديد النقاط الأساسية لمسار الفرد المهني وتحقيق رضا العاملين.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/245552>

– الدراسة الثانية: دراسة ناتاليا فرونسكا واينيتا **Nataiia vronska و Inita Soika**

Professional Consulting in Human Resources Management بعنوان (2017)

ترتبط أهمية البحث بتوزيع النشاط المهني لمستشاري التوظيف والذي تأثر بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المستمرة في المجتمع وهذا بدوره خلق تحديات في تطوير مهنة الأفراد وتصميم حياتهم وجعل حدود مهنة تنظر للإنسان من حدود إدارة الموارد البشرية، الغرض من الدراسة هو تقييم مدى ملائمة الارشاد والتوجيه المهني لإدارة الموارد البشرية كما وتتضمن منهجية البحث دراسات نظرية وتحليل المبادئ التوجيهية في الارشاد المهني ودعم المهنة وإدارة الموارد البشرية حيث تظهر النتائج الأدوار المهنية مع مراعات السياق المعقد والمتنوع الذي يدير فيه الشخص حياته في تنمية المجتمع الأوسع وخلصت الدراسة الى النتائج التالية.

تركز الإرشاد المهني في إدارة الموارد البشرية على:

- من المهم أن يجد الشخص الطرق الصحيحة لتحقيق قدراته وتطوير إمكاناته طوال حياته.
- يتم تنظيمها ومراقبتها من قبل الفرد نفسه، واتخاذ وتنفيذ القرارات ذات المغزى في مجال التعليم والتدريب والتحديات المهنية والحياة الشخصية.
- المجال الواسع لنشاط مستشار التوجيه المهني في مجموعة متنوعة من المجالات التعليمية والمهنية الأوضاع الاجتماعية لتسهيل التحول المهني للأفراد والمنظمات.
- الهوية المهنية لمستشار المهنة ليكون كفوًا في إدارة الخدمة، تقديم المشورة والإعلام والتثقيف والتقييم ودعم الأفراد والمنظمات في تطوير مسارات العمل الأكثر ملاءمة.
- السياق المتنوع الذي يجب على المستشار المهني أن يعزز فيه جميع الظروف حتى يتمكن الأفراد والمنظمات من اختيار مساراتهم المهنية الأنسب.
- لدى الفرد الفرصة للتطور كشخص، وكمحترف، وكعضو في المجتمع.

<https://search.proquest.com/openview/dadfecf207cf944dc193e4f6c0a2a8b4>

[/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y](https://search.proquest.com/openview/dadfecf207cf944dc193e4f6c0a2a8b4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y)

1-6-3 مناقشة الدراسات السابقة والتعليق عليها

قام الباحث باستعراض 11 دراسة تنوعت بين المحلية والعربية والغربية حيث تناولت متغيري الدراسة ضمناً و ظاهرياً وشملت رسائل ماجستير ودكتوراه ومقالات ،وبعد عرضها وملاحظة اختلافها بالأهداف والأدوات ومجتمعات البحث إلا أن هناك مجموعة من النقاط التي تفيد الدراسة نتطرق إليها بالترتيب الفترة الزمنية : المدة الزمنية التي أجريت فيها هاته الدراسات كانت محصورة بين (2024-2014) فأقدم دراسة كانت 2014 وأحدثها كانت سنة 2024 وتم ترتيبها وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم

• المنهج:

المنهج المتبع بالدراسات السابقة لاحظ الباحث المنهج الوصفي الأكثر استخداماً والذي يتناسب مع الدراسة الراهنة.

1-7-7- ميدان الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في ميدان الدراسة (الأداء المتميز، التوجيه الوظيفي)

1-7-7-1 اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

اختلف الباحثون في استخدام عدة مقاييس و استمارات ،استبيانهم في دراساتهم أما الدراسة الحالية فقد قام الباحث بإعداد وبناء استمارة استبيان انطلاقاً من الاعتماد على مجموعة مقاييس أخرى .

1-7-7-2 موضوع الدراسة:

النتائج المتوقعة من الدراسات السابقة تنحصر في عدة اتجاهات متشعبة أما النتيجة المتوقعة من الدراسة الحالية تنحصر في معرفة نوع العلاقة التي تربط بين متغيري مخطط التوجيه الوظيفي والأداء المتميز ودرجة انعكاس ذلك وهل هذا الانعكاس سلبي أم إيجابي.

اختلفت الأهداف التي سعت إليها هاته الدراسة عن أهداف الدراسات السابقة بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة على الموضوع الذي ينصب عليه محور الدراسة الحالية (التوجيه الوظيفي والأداء المتميز في المؤسسات الرياضية).

توظيف الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

لقد تمكن الباحث بفضل الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة من :

- اختيار عينة مجتمع البحث (موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة).

- اختيار المنهج المناسب وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- طريقة صياغة وبناء عبارات الاستبيان والمقابلة.
- اختيار الطرق الإحصائية المناسبة.
- صياغة بعض الاقتراحات والتوصيات. اقتباس معلومات نظرية وتوظيفها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التوجيه الوظيفي
الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التوجيه الوظيفي

تمهيد:

يعتبر عملية التوجيه الوظيفي مهنة متخصصة تقوم على مجموعة من الأسس النفسية والاجتماعية والفسولوجية وهو عملية منهجية منتظمة تسيير وفق خطوات محددة وتتطلب الاتقان والتحكم في عديد المهارات وفهم نظريات الارشاد والتوجيه المهني والمقابلة واستخدام الاختبارات المهارية والنفسية . تُعد هذه المهنة ضرورية لتوجيه الأفراد في اختيار مهنتهم المستقبلية، وهذا يتضمن فهم شخصيتهم وقدراتهم وميولهم، بالإضافة إلى الاستعدادات النفسية التي تؤثر على عملية التوجيه السليم. و هذا الفصل يتضمن مبحثين المبحث الأول تم التطرق الى التوجيه الوظيفي من حيث مفهومه ومبادئه وأهم مراحل التوجيه كما تطرقنا إلى أهم مراحل عملية التوجيه من بداية عملية الانتقاء إلى نهاية المقابلة وتوجيه الفرد حسب مؤهلاته وميولاته أما المبحث الثاني: فتم فيه التطرق الى تحليل العمل ومختلف ونظريات التوجيه المهني.

المبحث الأول: التوجيه الوظيفي

1-التوجيه الوظيفي (التوجيه المهني)

قد بدأ التوجيه الوظيفي أول ما بدأ على يد فرانك بارسونز 1908 persons بأمریکا الذي يعتبر كتابه اختيار مهنة choosing a vocation إنجيلا للتوجيه المهني يجب على كل متخصص في الميدان في رأي دونالد باترسون : Donald Paterson 1950 قراءته من وقت إلى آخر إذ يرسم بارسونز في هذا الكتاب الخطوات السليمة التي يجب إتباعها عند اختيار مهنة من المهن وتتلخص الأسس التي يصفها بارسونز للتوجيه المهني في مبدأين:

أحدهما دراسة الفرد ومعرفة قدراته واستعداداته وميوله، والآخر مد الفرد بالمعلومات الكافية عن المهن المختلفة والحرف، وما تتطلبه من قدرات واستعدادات وميول حتى يتمكن من اختيار المهنة أو الحرفة التي تلائمها (الدكتور ناصر الدين ابو حمادة،، 2014، صفحة 215)

1-2-تعريف التوجيه المهني

يقصد بالتوجيه المهني، المساعدة الفردية أو الجماعية التي يقدمها الموجه أو المرشد التربوي والمهني للفرد الذي يحتاج لها ، حتى ينمو في الاتجاه الذي يجعل منه مواطناً منتجاً وناجحاً ومنجزاً وقادراً على تحقيق ذاته في الميادين الدراسية والمهنية وغيرها بحيث يشعر بالسعادة والرضا. والتوجيه المهني هو تقديم المعلومات والخبرة والنصيحة التي تتعلق باختيار المهنة والإعداد لها والالتحاق بها أو التقدم فيها. أو هو عملية مساعدة الفرد على اختبار مهنة له وإعداد نفسه للالتحاق بها. والتقدم فيها، وهو يهتم بمساعدة الأفراد على اختيار وتقرير مستقبلهم ومهنتهم، بما يكفل لهم تكيفاً مهنيّاً مرضياً.

أ-تعريف سوبر Super

يرى سوبر بأن التوجيه المهني هو عملية مساعدة الفرد على إنماء وتقبل صورة لذاته متكاملة ومتلائمة لدوه في عالم العمل، وكذلك مساعدته على أن يختبر هذه الصورة في العالم الواقعي، وأن يحولها إلى حقيقة واقعة بحيث تكفل له السعادة، ولمجتمعه المنفعة.

إن التوجيه المهني في نظر سوبر هو عملية سيكولوجية تتميز بمساعدة الفرد استعدادات على تنمية صورته لذاته بحيث تتلائم مع إمكاناته المختلفة من وميول ورغبات وقيم واتجاهات، وكذلك مساعدته على أن ينمي ويتقبل الدور الذي يقوم به في عالم العمل الذي يتفق مع امكاناته، وعلى أن يجرب ويختبر (جودت عزت عبد الهادي ،سعيد حسني العزة، 2014، صفحة 19)

كما يعرف التوجيه المهني على أنه " تقديم المعلومات والخبرة التي تتعلق بإختيار المهنة والاعداد لها والالتحاق بها والتقدم فيها " ، وبهذا التعريف يصبح التوجيه المهني عملية يقوم بها الموجه المهني نحو المسترشد.

وهو أيضا : " عملية مساعدة الفرد على أن يختار مهنة له ويعد نفسه لها ويلتحق بها ويتقدم فيها . وهو يهتم أولاً بمساعدة الأفراد على اختيار وتقرير مستقبلهم ومهنتهم ، بما يكفل لهم تكيفاً مهنياً مرضياً" بالإضافة الى أنه : " عملية مساعدة الفرد على إنماء وتقبل صورة لذاته متكاملة وملائمة لدوره في عالم العمل ، وكذلك مساعدته على ان يختبر هذه الصورة في العالم الواقعي وأن يحولها الى حقيقة واقعة بحيث تكفل له السعادة وللمجتمع المنفعة " (ناصر الدين أبو حمادة، 2008، صفحة 241،240).

والتوجيه المهني يشير الى جميع الأنشطة وعمليات التفكير للفرد ، يسمح له بالمشاركة في التكوين أو في المسار المهني وبشكل أعم " شق طريقه " وتولي اتجاه وجوده. ويشير التوجيه المهني الى جميع العمليات والعوامل الاجتماعية والفردية ، مما يؤدي الى توزيع الأفراد في الحرف والمهن أو الوظائف المختلفة ويلعب دورا في تغيير مهنة أو وظيفة مسارات الأفراد (Guichard .jean, novembre 2006, pp. 2-3).

وأیضا : التوجيه المهني يشير بشكل حصري تقريبا الى دخول حرفة أو مهنة ، وبالتالي Le Larousse Grand للقرن 20م يعرف التوجيه المهني بـ : " التوزيع الحكيم الممكن من الشباب بين الحرف والمهن " .

1-3- مبادئ التوجيه المهني:

2- المبادئ العامة لعملية التوجيه المهني:

يخضع التوجيه والمهني لمبادئ عامة توصل اليها الباحثون نتيجة للتجارب التي قاموا بها والخبرات والملاحظات التي شاهدها أثناء عملهم، وهي في الواقع ليست الا مبادئ نسبية لا ينبغي الاخذ بها حرفيا، ولكن ذلك في ضوء المواقف وطبيعة وظروف الفرد.

1-ينبغي على الموجه ان لا يتجاوز حدود امكانياته المهنية.

2- ينبغي الا يفرض التوجيه على العميل فالهدف مساعدة العميل على حل مشكلاته وليس حلها له.

3- ينبغي أن يبذل الموجه كل جهده لكي يزيد من فهم العميل لنفسه وللعالم الذي يعيش فيه.

4- يجب أن يعكس الموجه أمام العميل صورة مصححة له ، فعلى الموجه أن يساعد الفرد على أن يحصل على الحقائق الشخصية والاجتماعية وأن يدركها، وأن يتخذ قراراته الملائمة.

5- على الموجه أن يساعد العميل على أن يتقبل ذاته كما هي وعلى حقيقتها.

6- ينبغي على الموجه أن لا يسد الطريق أمام العميل دون أن يفتح له أبواب أخرى فعليه أن يوضح للعميل احتمالات النجاح المختلفة في بعض الميادين وأن يوضح له احتمالات الفشل في الميادين الأخرى .

7- ينبغي على الموجه أن يساعد العميل على التفكير في جميع الاحتمالات والمهنية المتاحة له.

8- ينبغي أن يكون القرار النهائي في أية عملية توجيهية صادرا من العميل وتحت مسؤوليته وبناء على اختياره الحر .

9- ينبغي على الموجه أن يبحث مشكلة عملية من جميع زواياها وأن يستخدم كل ما لديه من إمكانيات ووسائل في مساعدته على حلها.

10- ينبغي أن تتغير طرق التوجيه وفقا لحاجيات العميل. (د/محمود فتحي عكاشة، 1999، صفحة 270،271).

• فيما حددها طه خالد أحمد في ثلاثة نقاط أساسية

➤ مراعاة الفروق الفردية.

➤ التأكيد على حرية الفرد في الاختيار المهني.

➤ الإحاطة بحقيقة تنوع المهن: لكل مهنة متطلباتها التي تستدعي من الفرد التأمل والتفكير

والدراسة الرعية حتى يتحسن الاختيار. (طه ،خالد أحمد، 2004، صفحة 30)

2-1مجالات التوجيه المهني:

لقد توسعت مجالات التوجيه الوظيفي وأصبح يقدم خدمات متعددة سواء بالنسبة للفرد أو

المؤسسة التي يعمل فيها أو المجتمع أو المهن والأعمال المختلفة . فالتوجيه المهني عملية مركبة تتشكل من سلسلة عمليات متصلة ومتكاملة يمكن تلخيصها فيمايلي:

أ- اختيار مهنة على أساس ما لدى الفرد من قدرات وسمات واتجاهات وميول.

ب- الإعداد والتدريب على المهنة المختارة.

ج- الالتحاق بالمهنة.

د- التقدم والنجاح في المهنة

وتقتضي عمليات التوجيه الوظيفي توافر معلومات كافية عن الخصائص العامة التي ينبغي أن

تتوافر عند الأفراد الذين ينتمون لمهنة معينة ومراعاة الفروق الفردية التي تتطلبها عمليات التوجيه .

وإن دراسة الفروق الجسمية والنفسية والاجتماعية بين أفراد الجماعة وتشخيص خصائصهم قد أفاد مجالات التوجيه وحل المشكلات القائمة في مجال العمل.

ويمكن تحديد ثلاث مجالات أساسية للتوجيه المهني هي:

1 - اكتشاف قدرات الفرد وإمكاناته ونواحي تفوقه والتعرف على خصائصه وسماته الشخصية.

2 - دراسة أنواع المهن والأعمال السائدة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وتحليل تلك المهن لمعرفة أنواع الاستعدادات اللازمة لنجاحه فيها.

3- توجيه الفرد إلى المهن المناسبة ومتابعته في المهنة (د/عبد العزيز ابراهيم سليم، 2013، صفحة 123).

2-2- أهمية التوجيه الوظيفي :

تبرز أهمية التوجيه المهني في النظام التعليمي والمهني في جانبين أساسيين من جوانب النظام التعليمي وهما:

2-2-1- تلبية لحاجات الفرد:

وعملية التوجيه المهني تبدأ من الفرد وتعني به وإرشاده ليكون قادراً على الإسهام في تنمية المجتمع والمشاركة في عملية التنمية الشاملة وهذا يتطلب تمكين الفرد من الاختيار السليم لمهنة المستقبل التي تتناسب مع قدراته واستعداداته وميوله.

وتعتبر عملية اختيار المهنة من أهم القرارات التي يتخذها الفرد في حياته مما يستدعي توفير الأعداد والتهيئة لاتخاذ ذلك القرار من خلال توجيه منظم يؤدي إلى تعميق الاتجاهات الإيجابية لدى الطلبة ويؤثر في صقل ميولهم وأنماط سلوكهم وتنمية مختلف الجوانب العقلية والانفعالية والاجتماعية لشخصياتهم، فالتوجيه المهني عملية ذات أبعاد إنسانية ومهنية في آن واحد تعني بالفرد المتعلم، وبالعمل الذي يطمح إليه من أجل تحقيق إمكاناته و أدراك طبيعة القرار الذي سيتخذه لمهنة المستقبل.

2-2-2- تلبية لحاجات المجتمع :

إن لكل مجتمع حاجاته التي يمكن تلبيتها بمستوى مناسب من خلال التوجيه المهني المنظم لمواجهة مطالب النمو الاقتصادي والاجتماعي الذي يمر به المجتمع وهنا يتطلب توفير الخدمات الفردية والجماعية وتنظيم هذه الخدمات وتنسيقها وإجراء البحوث المستمرة للوقوف على ملائمة تلك الخدمات لتلبية الحاجات الاجتماعية المتغيرة.

وتتسم المجتمعات المعاصرة بظاهرتي التحرر الاجتماعي والنمو المهني الوظيفي، أما النمو المهني أو الوظيفي فتتضح في أهمية التنمية المهنية في مجال التخصص والعمل، ومن هذا المنطق نجد أن الطلبة يظلون بإستمرار بحلجة إلى ما يلي في مجال إعدادهم للحياة :

أ- توسيع آفاق معارفهم فيما يتعلق بعالم المهن والعمل.

ب- إدراكهم للعوامل المؤثرة في عالم العمل وظروفه المتغيرة.

ت- احترامهم للعمل وتقدير أهمية وجوده اجتماعيا واقتصاديا.

ث- ادراكهم القيم المهنية المرتبطة بالعمل والحياة. (الدكتور ناصر الدين ابو حمادة، 2014،

صفحة 229، 228)

2-3- أسس التوجيه الوظيفي (المهني):

➤ ان عملية التوجيه المهني ليست بالعملية التي تعتمد على الاجتهاد والرغبات الشخصية النظر إلى الفرد على أنه ذات متميزة وبالرغم من التشابه بين البشر جميعا في شخصياتهم ، فان ثمة حقوق بينهم في النواحي العقلية والجسمية.

➤ احترام الفرد والاعتراف بكرامته وحقه في اختيار المهنة المناسبة.

➤ مساعدة الأفراد على تبني الموضوعية والعملية في تفكيرهم وسلوكهم، بدلا من الطموح الذي لا يستند إلى أساس واقعي.

➤ مساعدة الأفراد معرفة مصادر قوتهم وضعفهم عند اتخاذ القرار المناسب لاختيار المهنة.

➤ ألا يختار الفرد مهنة لمجرد أنه رأى المهنة ناجحة أو أنه رأى أشخاص ناجحين فيها لينبغي أن ينفاد أمام الآخرين أو أن يدخل مهنة لمجرد التقليد.

➤ إن التوجيه المهني للأفراد ضروري لتحقيق أهداف المجتمع ومواجهة مطالب نموه الاقتصادي والاجتماعي فالمجتمع بحاجة مختصين في مختلف مجالات وان توجيه الأفراد يساعدهم في اختيار الأعمال والوظائف التي تعود على المجتمع بالنفع والفائدة (جودت عزت عبد الهادي

، سعيد حسني العزة، 2014، صفحة 123).

2-4- فوائد التوجيه الوظيفي:

لقد أسفرت الدراسات النفسية الحديثة أن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى الكثير من الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والصحية ومن ذلك:

1- ارتفاع نسبة النجاح والتقدم بالتفوق في مجالات العمل.

- 2- شعور الفرد بالرضا والسعادة عن مهنته وهذا الشعور ينعكس على حياته العملية والاسرية.
 - 3- يؤدي التوجيه السليم إلى زيادة الإنتاج كما ونوعا بمعنى زيادة حجم الإنتاج وتحسين جودته مما يساعد على الفور في مجال المنافسات الدولية وتؤدي إلى ارتفاع مستوى جودته ثم إشباع حاجته.
 - 4- يؤدي التوجيه السليم إلى انخفاض معدلات تغيب العمال عن أعمالهم ذلك انه التحق بوظيفه يشعر نحوها بالرضا فلا يكثر من الغياب.
 - 5- يقلل التوجيه السليم من معدلات تمرد العمال وعصيانهم ولا شك أن حالات التمرد تؤدي إلى خسائر كبيرة للشركات والمؤسسات فالإضراب يلحق ضرر بالاقتصاد والى شقاق الإدارة.
 - 6- يساعد في تعلم العلاقات الجيدة بين الأفراد والادارة مما يحقق التماسك والوئام الاجتماعي.
 - 7- تؤدي إلى زيادة الإنتاج ومهارة العامل فارتفاع مستوى العمال والموظفين هم يمثلون قطاعا كبيرا.
- (فتحي محمد موسى، 2010، صفحة 62)

2-5-1-اهداف التوجيه:

يمكن القول أن التوجيه والإرشاد هو عملية بناءة مثمرة ومخططة تهدف إلى مساعدة الفرد على فهم نفسه لكي يستطيع تحقيق أهدافه في الحياة وتحقيق الصحة النفسية والتكيف مع نفسه ومع المجتمع، وهناك مجالات متعددة للتوجيه والإرشاد ولكن خدمات التوجيه والإرشاد المهني تهدف بشكل أساسي إلى مساعدة الطالب على فهم نفسه وتقبلها والتكيف مع البيئة وتنمية مهاراته وتمكينه من إيجاد حلول مناسبة لمشكلاته الأكاديمية والمهنية وعلى تنمية اتجاهات سليمة لديه، وهذا يتطلب تحديد الأدوار الأساسية للمرشد الذي يتمكن من تقديم الخدمات الإرشادية للطالب بكفاءة وفعالية من خلال ما يأتي:

- 1- مساعدة العامل على فهم .
- 2- مساعدة العامل وإعداده ليكون قادرا على اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بمستقبله الأكاديمي أو المهني نفسه وتقويم.
- 3- تشجيع الطالب على تنمية اتجاهات وقيم إيجابية نحو المهن المختلفة.
- 4- مساعدة الطالب على معرفة ميوله وقدراته وإمكاناته ومواطن الضعف والقوة لديه.
- 5- مساعدة الطالب في التخطيط المسار والمهني.
- 6- مساعدة الطالب في فهم العمل عن طريق إشراكه في نشاطات ترتبط بالعمل.
- 7- مساعدة الطالب على الاشتراك في النشاطات المختلفة المدرسية لتحقيق النمو والتكيف الاجتماعي لديه.

8- تزويد العمال الجدد بمعلومات عن المهن وعن الحاجة لها في البيئة المحلية. ويمكن القول أن طبيعة التوجيه الوظيفي ودور الإرشاد والتوجيه في عملية التوظيف تدعو إلى أهمية توافر برنامج للتوجيه المهني في ضوء الاتجاهات الأساسية في عملية التوجيه والإرشاد وفي ضوء أبرز الفرضيات المتعلقة بالأعداد ومراحل النمو المهني. (الدكتور ناصر الدين ابو حمادة، 2014، صفحة 230)

2-5-2- أساليب التوجيه والإرشاد المهني

تطورت أساليب الإرشاد والتوجيه المهني وغيره من فروع الإرشاد والتوجيه بتطور الصحة النفسية وعلم النفس والخدمات النفسية الفردية ونظرياتها ، فمنها ما يقوم على الإرشاد والتوجيه المباشر ومما ما يقوم على الإرشاد والتوجيه غير المباشر .

وسوف نأتي فيما يلي على بيان وعرض هذه الأساليب على النحو التالي:

2-5-2-1 أسلوب التوجيه المباشر Directive Approach

ويطلق على هذا الأسلوب اسم الأسلوب التقليدي أو المفروض على المرشد أو المتمركز حول الحقيقة أو المتمركز على المرشد وغير ذلك ، ويستخدم هذا الأسلوب الاختبارات والمقاييس كثيراً في عملية التشخيص وتحديد المشكلة ، حيث يركز على الحقائق الموضوعية أكثر من المعنى الانفعالي المرتبط بها عند المسترشد ؛ ويعتقد أصحاب مدرسة الإرشاد المباشر أن من حق المرشد أن يناقش المسترشد في قراراته التي يرى أنها غير سليمة ، ويحثه على إعادة النظر بها ، ومع كل هذا يعتبرون أن الطالب هو المسئول عن اختيار قراراته بمساعدة المرشد.

ويمكن تحديد خطوات الأسلوب المباشر كما حددها وليامسون بست خطوات وهي:

أ - التحليل : ويقصد به جمع المعلومات والبيانات عن المسترشد لفهمه وفهم مشكلته ثم تحليل هذه المعلومات.

ب- التنسيق أو الترتيب : وذلك بقصد تنظيم وترتيب وتلخيص المعلومات التي جمعت بعد تحليلها بشكل يؤدي إلى الكشف عن نواحي القوة والضعف ودواعي تكيفه من عدمه.

ج- التشخيص : أي توصل المرشد إلى معرفة أسباب المشكلات التي يعانها المسترشد.

د- التنبؤ بالنتائج : حيث يتنبأ المرشد من دراسة الحالة بالمراحل التي ستتطور إليها مشاكل الفرد فيما بعد في ضوء مدى حدتها وسهولة أو صعوبة حلها.

هـ- الإرشاد الفردي : أي تفسير المعلومات وتحويل السلوك الانفعالي إلى سلوك منطقي عقلائي ، واتخاذ القرارات واقتراح الحلول للمشكلة وإقناع المسترشد.

و- المتابعة: وهي تتضمن مساعدة العامل في حل مشكلاته التي تواجهه في المستقبل سواء أكان لها صلة بمشكلاته ام كانت مختلفة عنها وتأتي هذه المرحلة بعد الانتهاء من عملية الإرشاد.

2-2-5-2- أسلوب التوجيه غير المباشر: Non- Directive Approach

يركز هذا النوع من الإرشاد على العميل أو المستفيد الذي يتم توجيهه إذ يلقي الموجه عبء حل المشكلة على المستفيد ويشجعه على التحدث بحرية تامة ويساعده على التعبير عن مشاعره وانفعالاته الإيجابية والسلبية ، ويتقبل الموجه الانفعالات ، بينما يترك للمستفيد حرية اختيار الحلول المناسبة لمشكلته .

ويستند هذا الإرشاد إلى نظرية الذات لصاحبها كارل روجرز ، حيث تؤكد هذه النظرية على ضرورة إقامة علاقة إرشادية وتهيئة جو نفسي آمن يمكن المستفيد أو المسترشد من أن يحقق أفضل نمو نفسي ، أي أن الهدف ليس مجرد حل مشكلة المسترشد . ويقوم الموجه هنا بدور مساعدة المستفيد على توفير المعلومات بنفسه وأن يحقق لنفسه قدرًا من التوافق النفسي والاجتماعي.

2-2-5-3- أسلوب الإرشاد الاختياري أو التوفيقى أو الانتقائي:

ويسمى هذا الأسلوب بالأسلوب الاختياري ، على أساس أن المرشد يختار من كلا الأسلوبين السابقين ما يناسبه ويناسب الحالة التي أمامه ، وسمي كذلك بالأسلوب التوفيقى ، لأنه يوفق بين الأسلوبين المباشر وغير المباشر ويتغاضى عن الاختلافات بينهما . ويقف أتباع هذا الأسلوب في منتصف الطريق بين الأسلوبين السابقين ، ويفسرون اتجاهاتهم بما يلي:

- لكل طريقة مزاياها وترجيح إحداها على الأخرى لا يزال في حاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث.
- هناك حالات يصلح فيها الأسلوب المباشر وحالات أخرى يصلح فيها الأسلوب غير المباشر ، والطريقة المثلى هي الجمع بين الأسلوبين ، فبعضهم يرى أن الإرشاد المباشر أجدى في الإرشاد والتوجيه المهني ، في حين يرى آخرون أن الإرشاد غير المباشر أجدى في المشكلات الانفعالية والاجتماعية والتكيفية.

والأسلوب الاختياري يعني انتقاء العناصر المطلوبة من عدد النظريات المختلفة وصهرها معاً في تركيز أكثر فائدة من أي عنصر منها مفردة ، ويجمع هذا الأسلوب بين القياس الموضوعي للفرق

وتشخيص مشكلته من جهة ، وبين إتاحة الفرصة له للتعبير والتنفيس واقتراح الحلول المختلفة والموازنة بينها.

وبالتالي ان نجاح الأسلوب الاختياري يتوقف على عدد من العوامل أهمها :

*مهارة المرشد واستخدامه.

*مشكلة المسترشد وطبيعتها.

* شخصية المسترشد واسلوبه ومستواه. (د/عبد العزيز ابراهيم سليم، 2013، صفحة 128)

3- خطوات برنامج التوجيه المهني:

يحدد الدكتور مصطفى فهمي هذه الخطوات في ما يلي:

دراسة شاملة للفرد ،وتفحص قدراته الجسمية والحسية والحركية واستعداداته العقلية ،ومستوى طموحه وسماته الخلقية والخلقية المختلفة ،وكذلك أسلوب حياته أي طريقته الخاصة في معاملة الناس ،وفي حل ما يعترض طريقه من المشكلات والصعوبات وكذلك فحص صحته النفسية وذلك لأن سوء التوافق المهني ؛أي عجز الفرد عن التوافق والانسجام مع بيئته المهنية ،قد يرجع الى اضطراب في شخصيته ،وليس الى نقص في اجتهاده واستعداده ،ويشترط أن تكون هذه الدراسة عملية موضوعية تقوم على القياس الكمي ما امكن وليس على التقديرات وانطباعات الشخصية .

3-1- تحليل المهن المختلفة من عدة جوانب:

أ-الجانب الفني :لمعرفة عملياتها واجباتها أو حركاتها الأساسية وما تتطلب من مؤهلات خاصة وتدريب خاص .

ب- الجانب السيكلوجي :لمعرفة ما تتطلبه من قدرات واستعدادات و سمات خاصة .

ج- الظروف الاقتصادية لكل مهنة: من حيث مستوي الأجور فيها، وفرص الترقية، ومستقبلها الاقتصادي.

د-الجانب الأمني: خاصة ما يتعلق بالأمن الصناعي فيها، فهل سيتعرض الفرد فيها لمخاطر أمنية أو أضرار اخري بسبب سوء الظروف الفيزيقية الموجودة.

3-2- وضع خطة شاملة للتدريب والتوظيف والمتابعة:

أ-تتطلب عملية التوجيه المهني تضافر الجهود من هيئات مختلفة، وإسهام أخصائيين من نواح متعددة من أطباء بشريين، وأطباء نفسيين، ومهندسين، وإخصائيين في القياس العقلي، وإخصائيين في التوجيه المهني، والنفسي ، والتعليمي، والخدمة الاجتماعية.

ب- هذا إلى جانب مكاتب منظمة للتشغيل والتوظيف وبرامج متجدده للتدريب.

ج- وتتضح مدي أهمية تنفيذ هذه الخطوات جميعا، وما تتطلبه من جهود مضمّنية إذا ما قدرنا ما يعود على الفرد وعلى المجتمع من قيام كل فرد بالعمل الذي يتقنه ويرضاه، وما يترتب على الفشل المهني من أضرار بالغة تضر بالفرد، وبالمجتمع على حد سواء. (غير معروف، 2020، صفحة 91).

3-3- برامج عملية التوجيه المهني: تصمم برامج توجيه العامل لتقديم العاملين للعمل، وتقليديا تبدأ بعد أن يوافق الوارد الجديد على الالتحاق بالتنظيم، و غالبا في يوم العمل الأول للفرد، وأن أحد أولى الانطباعات الأكثر دواما للعاملين الجدد بالنسبة إلى أصحاب عملهم هو كيف حدث الترحيب بهم وكيف عوملوا في اليوم الأول لهم في العمل. ولكن على عكس استعراض العمل الواقعي، و الذي يؤثر على مرحلة التوقع من الاجتماعيات أساسا، تركز برامج توجيه العامل على مرحلة المواجهة من الاجتماعيات أساسا، و هي الفترة التي يجد الوارد الجديد خلالها ماذا يكون العمل، و الحياة في التنظيم فعلا و تدون برامج التوجيه عادة في التنظيمات بكل الأحجام.

وكشفت الدراسات المسحية أن 70% إلى 96% من التنظيمات المبحوثة أجرت صيغة معينة من برنامج التوجيه لمدى واسع من الأعمال و المهن (زيد منير سليمان، 2008، صفحة 432)، ولبناء برنامج توجيه يجب المرور هذه الخطوات وهي:

3-4- تحديد محتوى برنامج عملية التوجيه: يغطي برنامج التوجيه معلومات عن الشركة ككل والتي يمكن أن يقدمها العاملون في إدارة الموارد البشرية، و كذلك معلومات خاصة بالعمل، والتي من الأكثر ترجيحاً أن يقدمه المشرف المباشر على الوارد الجديد. ويمكن أن تشمل معلومات المنظمة عرضا عاما للمنظمة والسياسات والإجراءات الرئيسية، وصياغة الرسالة، و أهداف الشركة و استراتيجيتها، وكذلك معلومات عن التعويض المنافع و السلامة و منع الحوادث، وعلاقات العمل و التسهيلات الطبيعية ويمكن أن تشمل معلومات العمل المحددة و وظائف القسم، أو مجموعة العمل، ومهام العمل ومسؤوليات، وسياساته، وقواعد وإجراءاته، جولة في مكان العامل، وتقديمه للعالمين.

كما يجب توضيح أشياء مثل مسؤوليات العمل، ومهامه، وخطوط التقارير والمحاسبة، ونمط الأداء و في أغلب الأحيان ينظر إلى وصف العمل على أنه وسيلة أولية لتوصيل هذه المعلومات، لكن كما سبق ذكره من قبل، يمكن ألا يوجد خواص عمل مهمة في هذا الوصف، مثال ذلك تلعب قواعد العمل وظروف العمل والعلاقات مع زملاء العمل، والعلماء كلها أدوارا في تشييد التوقعات ويجب أن نناقشها كلها، ويجب أن يعطى العامل عرضا عاما لرسالة التنظيم وأهدافه وقيمه وتبسط هذه الصياغات

ويشار إليها في الوثائق النظامية المتعددة (دليل العامل، تقارير الأعمال) (أ،بو الشرش كمال، 2017، صفحة 36).

4- تصميم وتنفيذ برنامج التوجيه المهني:

- هناك خطوات رئيسية في تصميم برنامج التوجيه حتى تكون ملمة بجميع العناصر الضرورية التي تراعي الأحوال النفسية والتنظيمية وتقود نحو النجاح والتوافق النفسي وهي:
- تحديد الأهداف : تتمثل في تقليل دوران العمالة في أول ثلاثة سنوات من العمالة، إلى جانب تقليل وقت تعلم العمل بنسبة 17% مع تقديم فهم منتظم للشركة للواردين الجدد لبناء موقف إيجابي تجاه الشركة ، والمجتمع المحلي.
 - تكوين لجنة قيادة.
 - بحث التوجيه كمفهوم.
 - عمل لقاءات شخصية مع العاملين، والمشرفين،
 - مسح الممارسات العملية للتوجيه في شركات القمة.
 - مسح برامج و مواد التوجيه الموجودة للشركة.
 - اختيار المحتوى وطريقة التقديم.
 - إنتاج وتجميع المواد المطبوعة ، والمرئية و السمعية.
 - تدريب المشرفين و تشييد النظام. (نجم عبود نجم، 2011، صفحة 34) .
- 4-1 -تقويم فعالية برنامج عملية التوجيه:

إن برامج التوجيه تستهدف بصفة عامة العاملين الجدد فقط، فيمكن أم تكون غير مرئية للعاملين في المدى الطويل، فيجب أن تستخدم التنظيمات خطاباتها الإخبارية لتوضيح المحتوى الجديد أو المهم الذي يقدمه التوجيه . فيجب أن يكون واضحا على أساس أن الواردين الجدد يواجهون تحديا معنويا عند التحاقهم بالتنظيم ،فتستمر الاجتماعات طوال المسار الوظيفي للعامل ، ويجب أن لا تهمل مهنيو إدارة الموارد البشرية أنشطة التدريب و تطوير المسار الوظيفي التي تسهل عملية الاجتماعات المستمرة.

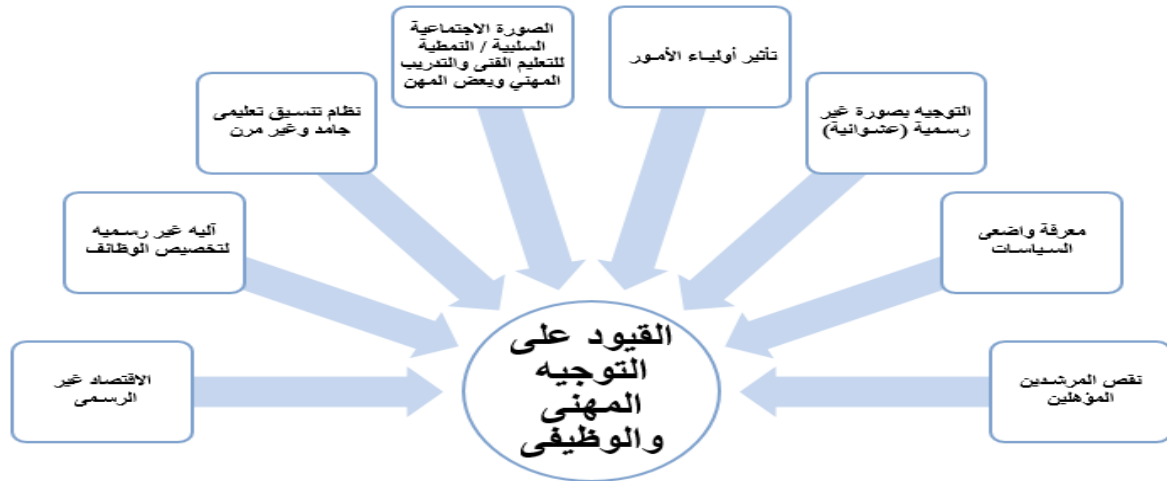
فيحتاج العاملون الجدد إلى الدعم خلال فترة عملهم التجريبي المبكر في التنظيم مراجعات أداء معنوية و موقوتة، وتخصيص مهام متحدي لهم، ويمكن أن يستفيد كل العاملين من التدريب الخاص، والإستشارة للتعامل مع الاجتهاد والمشاكل الشخصية والمساعدة في تنمية المسارات الوظيفية، وتنفيذ برامج توجيه جيدة الاعداد على أساس قاعدة الحاجة للمعرفة " فتقدم العاملين المعلومات التي يحتاجون ها عند

حاجتهم لها ولا تكون موضوعا المقررات مكثفة كما يجب أن تقدم محتويات برامج التوجيه توازنا صحيا للمعلومات التقنية عن العمل مع العمل والوجه الاجتماعية، مع تقديم العاملين الجدد تدريجيا للناس الذين يعملون معهم بدلا من تقديم سطحي لهم جميعا في يوم العمل الأول، ويجب أن تشخص التنظيمات بصورة مستمرة احتياجات العاملين الجدد من أجل مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية. (نجم عبود نجم، 2011، صفحة 40).

4-2 القيود التي تواجه عملية التوجيه المهني:

الشكل رقم (01): يمثل القيود التي تواجه عملية التوجيه

ماهي القيود؟



المصدر: ملتقى شباب الباحثين، معهد التخطيط القومي، مصر، العام الأكاديمي 2017/2018

4-3-المشكلات المهنية والخدمات التي يقوم بها :

4-3-1 المشكلات المهنية:

يقصد بالمشكلات التي تنشأ في ميدان العمل والتي ترتبط بالنجاح فيه والتكيف له . وهذه

المشكلات تبدأ مع تحيز نوع الدراسة أو الكلية أو المنهج الذي يتابعه الفرد وليس من الممكن أن نفضل

بين هذه المشكلات التربوية ومن الممكن أن نقسم المشكلات المهنية الى الاقسام الرئيسية المالية:

4-3-1 مشكلات اختيار نوع العمل أو المهنة:

المطلوب هو اختيار الشخص المناسب لوضعه في المكان المناسب . وهناك عدة عوامل

يجب الأخذ بها عند الاختيار المهني مثل قدرات الفرد واستعدادته، ميول الفرد واتجاهاته والسمات النفسية

والانفعالية المميزه له وذلك في ضوء متطلبات المهنة وظروف العمل واحتمالات النجاح فيه، وكثيرا ما

يحدث اختيار المهنة بطريق الصدفة، وقد يحدث الاختيار في ضوء بريق ومغريات المهنة أو سمعتها أو

مكانتها الاجتماعية أو عائدها الاقتصادي بصرف النظر عن الاستعداد لها . وقد يحدث الاختيار أو التوزيع بمعنى أصح بشكل اجباري كما يحدث في توزيع القوى العاملة للخريجين، أو في تحديد الأسرة لمهنة الابن واجباره على الدخول في مهنة الامل التي كان الوالد يأمل أن تكون مهنته ولكنه فشل في ذلك فيدفع ولده اليها دفعا . وقد يكون الاختيار من باب مسaire الرفاق والاصدقاء في اختياراتهم وقد يكون نقص المعلومات المهنية المتعلقة بالأعمال المختلفة التي يمكن لفرد أن يلتحق بها والمؤهلات المطلوبه هي العامل المسئول عن مشكلة الاختيار غير الموفق وفي كثير من الحالات يكون الاختيار مترددا غير قاطع وغير نهائي، وقد يكون الاختيار غير موفق بالمره وقد لا يحدث اختيار بسبب كثرة الاختيارات والحيرة من بينها وعدم القدرة على اتخاذ القرار .

وفي الدراسة التي قام بها ميلوس 1987 Melhus لمقارنة اثار التوجيه المهني عن طريق الموجه ، وعن طريق الحاسب الآلي، حيث تقاس أبعاد الشخصية والقدرات والاستعدادات والميول من جهة ومتطلبات العمل من جهة أخرى، وجد أنه في حالة استعداد الفرد لتقديم كافة المعلومات بصدق وأمانة ومسؤولية فإن الطريقتين متساويتان في آثارهما الارشادية وتتعلق بمشكلات الاختبار المهني المشكلات التالية :

ا- مشكلات الاعداد المهني:

وتتعلق باعداد الافراد للمهن نفسيا وتربويا، وتدريب وأحيانا يهمل جانب الاعداد النفسي للمهنة ويتركز الاهتمام فقط على الاعداد التربوي ، كما قديكون الاعداد المهني غير كاف كما أو كيفا .

ب - مشكلات والتوزيع:

كثيرا ما تحدث هذه المشكلات في حالة التوزيع العشوائي كما يحدث في القوى العاملة، ويتعلل القائمون بالعمل بالحاجة الماسة في بعض التخصصات أو وجود فائض كبير في بعض التخصصات الأخرى .

وفي مثل هذه الحالات يقتصر التوزيع على معرفة معلومات عامة جدا عن الفرد مثل الاسم والعمر والتخصص والتقدير والعنوان والاطلاع على هذه المعلومات من السجلات دون استخدام أي نوع من أنواع التوجيه أو الارشاد .

ج- مشكلات الالتحاق بالعمل:

تتعلق بالمشكلات التي تقابل الكثيرين ممن يتقدمون للاعمال المختلفة لأول مره . فهم في حاجة لمعرفة طرق التقدم للعمل وكيفية التقدم للعمل، بل وفي كثير من الأحيان كيفية البحث عن العمل المناسب.

4-3-2 مشكلات خاصة بالتوافق المهني أو التكيف للعمل :

في كثير من الحالات نشاهد عدم تكيف الفرد مع ظروف العمل أو مع رفاق العمل أو عدم الرضا عن الدخل من العمل أو التأثير السيئ لنوع العمل على الصحة العامة للفرد وينتج عن ذلك عدم الاستقرار المهني وترك العمل أو تغييره أو هجره والتحول الى أعمال أخرى ، وهذه المشكلات يمكن أو تنقسم الى النواحي التالية :

4-3-3-1 المشكلات المتعلقة بالتكيف لظروف العمل:

وهذه المشكلات التي تتعلق بالعوادات التي تساعد الفرد على أن يتكيف مع رؤسائه وزملائه والظروف المادية والاجتماعية التي تحيط بالعمل ، وهذه المشكلات يقوم بمعالجتها الموجهون المهنيون في المصانع والشركات، ويمتد عملهم أحيانا إلى خارج حدود المصنع أو الشركة ففي كثير من الحالات يكون التكيف ناشئا عن سوء العلاقات الاسرية أو الاجتماعية التي يعيش فيها العامل.

4-3-3-2 المشكلات المتعلقة بالتقدم في العمل أو التحول الى أعمال أخرى:

وهذه المشكلات تتعلق بحاجة بعض الافراد الى توجيه فهي تتعلق باكتساب الأساليب والعوادات التي تؤهلهم للنجاح في أعمالهم، سواء كانت هذه الأساليب تتعلق بعملهم الحاضر في المستقبل، وأيضا متابعة الدراسة أو التدريب على بعض المهارات مثل الكتابة على الآلة الكاتبة أو الرسم الهندسي في بعض الاحيان يتطلب الأمر تحويل الفرد من عمل آخر اذا ما أصبح من المستحيل نجاح الفرد في عمله الحاضر.

4-3-3-3 المشكلات المالية والصحية التي تؤثر في تكيف الفرد لعمله:

في كثير من الأحيان نجد أن التكيف للعمل يتأثر بحاله الفرد المالية والصحية ومن الممكن أن يتعاون الموجه المهني مع الأخصائي الاجتماعي والطبيب في مساعدة الفرد على التغلب على هذه العوامل.

4-2-3-4 المشكلات المتعلقة بالبطالة أو التقاعد والإحالة للمعاش:

البطالة الصريحة أو المقنعة كارثة في عالم المهنة ويرتبط بالبطالة الكثير من مظاهر سوء التوافق الشخصي والاجتماعي وهذه المشكلة على الرغم من أهميتها البالغة فان الموجهين لم يهتموا بها الاهتمام الكافي، وليس أدل على أهمية هذه المشكلات من حالات اليأس والانقباض والقلق التي نشاهدها لدى من يحالون الى المعاش ومن يضطرون إلى ترك العمل لسبب من الأسباب . وهنا يجد الموجه نواحي النشاط والخدمات العامة المختلفة لتوجيه هؤلاء الافراد إليها.

وأخيرا ينبغي أن ندرك أن ما نوجهه ليست مشكلات ولكن أفراد لهم مشكلات، وهذه المشكلات ما

هي إلا مظهر من مظاهر خصيتهم وظروفهم الثقافية والاجتماعية ، والمادية وأن مساعدتهم تتطلب دراستهم في جميع النواحي واستخدام جميع الوسائل التي تيسر هذه المساعدة واتباع الاساليب التي تحققها.

المبحث الثاني: خدمات التوجيه

1-1- خدمات التوجيه المهني:

أهم خدمات التوجيه المهني هي المزاجه بين العميل والعمل أي بين الشخص والمهنة وذلك لتحديد ما يسمى العلاجية المهنية.

وفيما يلي أهم لخدمات التوجيه المهني:

1-2 التربية المهنية:

وتتضمن التربية المهنية برنامجا تعليميا مهنيا يدور حول محور رئيسي وهو تيسر المعلومات المهنية فيما يتعلق بمتطلبات الشخصية بصفة عامه ومتطلبات المهن بأنواعها المختلفة جسميا وعقليا، وبيئة العمل جغرافيا وبشريا، والأجور ونظام الترقى والعمل مستقبلا، واحتمالات سوق العمل والقوى العاملة والعرض والطلب في ضوء الدراسات المسحية والاحصائية ليستطيع العمل أن يتخذ في ضوء ذلك قرار مهنيا نائما.

1-3- تحليل العامل: وتسمى بتحليل الشخصية ويهدف إلى فهم شخصية العميل واستعداداته وقدراته وإمكاناته وميوله واتجاهاته ومطامحه وخبراته ونواحي قوته ونواحي قصوره ، وتوجد كثير من الاختبارات والمقاييس لتحديد أبعاد الشخصية ومكوناتها.

1-4 تحليل العميل : وذلك لتحديد متطلباته من المهارات الجسمية والعقلية وميادينه وطبيعته وظروفه وعوامل النجاح والتقدم فيه ومستقبله، وتخصصاته الفرعية المتعددة والمتطورة مع التطور العلمي والتكنولوجي السريع ويشمل تحليل العمل بيان الاجهزة والآلات والمعدات واحتمالات الخطر والنواحي الصحية.

1-5 الاختبار المهني:

ويهتم بمساعدة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بالاختيار المهني ويجب أن يقوم الشخص باتخاذ القرار بنفسه ، ويكون ذلك بعد دراسة دقيقة لشخصيته من ناحية والعمل من ناحية أخرى ليرى مدى الملائمة بينهما ومناسبتها بعضها البعض وهذا يتطلب حصوله على معلومات وافيه عن نفسه وعن عالم المهنة ومما لاشك فيه أن الاختيار الموفق للمهنة له فوائد عديدة منها الرضا والارتياح في العمل وزيادة الانتاج والدخل وغيرها.

1-6- التأهيل المهني أو الاعداد المهني:

وهي عملية تستغرق وقتا طويلا في التأهيل المتخصص حيث يهدف إلى اكتساب المهارات الخاصة الضرورية للنجاح في مهنة معينه بالذات وهذا ما تقوم به المدارس والكليات المتخصصة.

1-7- التدريب المهني:

وبعد ذلك أمرا ضروريا لاكتساب المهارة المطلوبة للقيام بالعمل والوصول الى الكفاءة اللازمه للنجاح فيه وهذا ما نراه في ادارات التدريب في الوزارات المختلفة لتنظيم برامج ودورات التدريب المختلفة لرفع كفاءة وأداء العاملين.

1-8- التشغيل:

ويبدأ بعملية المساعدة في البحث عن العمل ثم المساعدة في الدخول فيه وكذلك مساعدة الفرد في الدخول في العمل في تدرج مناسب ، وغالبا ما يخصص لهذه المهنة ما يسمى بمكتب العمل.

1-9- الاستقرار في العمل:

وذلك حيثما تتوافر لدى العامل متطلبات العمل، وكذلك ظروف العمل مناسبة ويقوم العامل بالعمل على أفضل وجه ممكن.

1-10- التوافق المهني:

فإذا ما دخل الفرد العمل وقبل ورضى عنه واستقر فيه وكدح وأجاد وترقى وتوافق اجتماعيا مع زملائه ورضي بالدخل الذي يدره العمل، فان هذا يشهره بالسعادة وإذا ما صادفته مشكلات عمل على حلها في حينها ،وهكذا يتزايد ارتباطه بالعمل ويتحقق التوافق المهني كما يجب العمل على إتاحة جميع فرص التقدم والترقي الرأسي في العمل الى أعلى الدرجات وهذا من خلال عوامل الرضا والتوافق المهني.

(د/محمود فتحي عكاشة، 1999، الصفحات 292-293)

2- اتجاهات أساسية في التوجيه المهني:

2-1- نظرية بارسونز: (Parsons)

أشار بارسونز في كتابه اختيار الوظيفة إلى أن الاختيار الحكيم للمهنة يقوم أو يجب أن يقوم على أسس ثلاثة هي:

1- فهم الشخص لنفسه وقدراته واتجاهاته وطموحاته.

2- معرفته لمتطلبات وظروف النجاح في المهنة أو العمل الذي يتجه إليه وفرص الترقى في هذا العمل.

3- إقامة جسر أو علاقة بين هذين النوعين من العوامل.

ويقدم بارسونز على هذا الأساس ثلاث مراحل أو أعمال رئيسية لإرشاد المهني هي:

- الاختبارات القياس الفرد) - اكتشاف سمات وخصائص الفرد.
- الحصول على المعلومات (عن المهنة) - تحليل متطلبات الوظيفة.
- اتخاذ أسلوب من خلال هاتين العمليتين - المزوجة بين العمل والفرد.

ويرجع أسلوب السمة والعامل كأسلوب للإرشاد المهني إلى دراسات وليمس Williams 1900 وزملائه في جامعة مينسونا الأمريكية ويشار إلى هذا الأسلوب في بعض الأحيان وجهة نظر مينسوتا حيث كان عميدا لشؤون الطلبة منذ عام 1940 وحتى اعتزاله عام 1969 حيث قضى وقتا طويلا يرشد الطلاب إلى الاختيارات المهنية والتعليمية المتنوعة وقد ساهم في تكوين وجهة نظر مينسوتا عالم آخر وهو بارسونز

2-1-1 أهم مميزات أسلوب السمة العامل:

أن وليمس يعتبر الإرشاد النفسي تجربة عقلانية، حيث يرى الإنسان بمثابة كائن عقلائي قادر على الاختيار الحكيم طالما لديه المعلومات الكافية التي يبني عليها اختياره حيث يشير إلى أن الغرض الأساسي من التعلم هو المعرفة بالعالم إلى جانب تحقيق توافق الفرد ذاتيا واجتماعيا.

هذا وقد ساهم علم النفس الصناعي بدفع الإرشاد المهني إلى الأمام إطار توسع موضوعات علم النفس الصناعي مثل الاختيار المهني، والتوجيه المهني، ودراسة العوامل المتعلقة بزيادة الإنتاج كما وكيفا، وكذلك دراسة حوادث العمل والأمن الصناعي والصحة النفسية للعامل، وهذا الفرع من علم النفس

أسسه عالم النفس الألماني هجو منستربورج Munsterberg

(1863-1916) والذي هاجر إلى أمريكا حيث عمل أستاذا بجامعة هارفارد.

كذلك أدت دراسات التون مايو (1880-1949) Elton Mayo العالم الأمريكي إلى الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمهنة حيث درس هو وزملائه بجامعة هارفارد مجموعة من الدراسات حول السلوك المهني في المصنع وهدف الدراسة هو دراسة الصلة بين الكفاءة الإنتاجية وبين الظروف الفيزيائية للعمل وكذلك كدراسة العوامل التي تؤثر على الإنتاج الصناعي مثل الملل وطول ساعات العمل لليوم وفترات الراحة ومستوى الأجور، وقد أظهرت هذه التجارب أن الإنتاجية تتأثر بعوامل أخرى لم تكن في الحسبان منها دوافع العمال واتجاهاتهم النفسية والعلاقة الإنسانية بينهم وبين الإدارة وبينهم وبين بعض.

وقد تبين من هذه التجارب أن العوامل النفسية عوامل حاسمة في زيادة الإنتاج ومن هنا توجه الأنظار إلى العامل الإنساني والنفسي في الإنتاج.

كذلك ساهمت دراسة تايلور (1856-1915) Talor وهو أمريكي من المشتغلين بالأعمال الهندسية والصناعية واهتم بدراسة العامل البشري حيث أن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو ارتفاع الأجر، وأهم ما يطلبه صاحب العمل من العامل هو خفض تكاليف الإنتاج وعلى ذلك فإن أي تخطيط في المجال الصناعي يجب أن يجمع بين هاذين الاتجاهين ويرضي بأكبر قدر مستطاع كل من صاحب العمل والعمال.

2-3: نظرية سوبر super في الارشاد المهني:

نشر دونالد سوبر super عام 1953 نظريته في الارشاد المهني والتي أسماها نظرية النمو المهني Deveopment Vocationa والتي تأخذ في اعتبارها تطور الاهتمامات المهنية بالنسبة للفرد في المستويات العمومية المختلفة، وتشرح هذه النظرية العوامل التي من خلالها تتكون امكانيات الفرد واهتماماته .

وسوبر واحد من كبار الأخصائيين النفسيين المختصين في علم النفس المهني والقياس النفسي وله كتاب ذائع الصيت بعنوان استخدام الاختبارات النفسية في المجال المهني.

وتقوم نظريته على الأسس التالية:

2-3-1- الفروق الفردية:

أن الفروق الفردية بالنسبة للنمو المهني للفرد إذ توجد الفوارق الفردية في النواحي النفسية المختلفة مثل الذكاء والقدرات والميول والاتجاهات والشخصية، أي على المرشد ان يضع في اعتباره أن ما يصلح له شخص بعينه قد لا يصلح له شخص آخر على أساس أن كل ميسر لما خلق له.

2-3-2- تعدد إمكانيات الفرد:

معنى هذا المبدأ تعدد النواحي التي يمكن للفرد أن يوفق فيها وقد ثبت هذا منذ فجر حركة القياس النفسي عندما طبق اختبار (ألفا وبيتا) عام 1917 على القوات المسلحة الأمريكية.

2-3-3- تعدد نماذج القدرات اللازمة للوظائف:

يوجد تعدد في نماذج القدران والاستعدادات والميول التي تمكن الفرد من النجاح في وظيفة أو مهنة معينة، أي أن كل مجموعة من الوظائف تتطلب مجموعة من الاستعدادات (مثل مجموع الوظائف الهندسية وعلاقتها بالقدرات والاستعدادات الميكانيكية والهندسية ومثل وظائف التدريس وعلاقتها بالقدرة العملية والقدرة اللغوية والقدرة الإقناعية)

2-3-4- التوحد:

قيل الكثير عن التوحد بالوالدين والكبار - والتوحيد هو اندماج شخصية الطفل في شخصية راشد يحبه ويعجب به- هذا كما أثبتت الدراسات تجريبية عديدة أن التوحد في مرحلة الطفولة والمراهقة تلعب دوراً كبيراً في توجيه اهتمامات الأفراد المهنية.

2-3-5- استمرارية التوافق:

إن المراهقين والراشدين يواجهون مشاكل متتابعة خلال سنوات الحياة المختلفة كما أن لكل مرحلة مشاكل خاصة بها ومن ضمن هذه المشكلات بالطبع مشكلات تتعلق بالمهنة واختيارها والالتحاق بها، ويؤكد سوبر على أن التفصيلات والاهتمامات المهنية للأفراد ومواقف الحياة والعمل التي يتعرضون لها. ومفهوم الذات هذا كله يتغير من وقت لآخر مطابقاً للتجارب والخبرات الحياتية المختلفة بحيث تكون عملية التفضيل المهني والاختبار المهني عملية مستمرة طوال الحياة.

2-3-6- النمو المهني عبر مراحل الحياة:

في مراحل الحياة المختلفة تتغير الآمال والطموحات والتوقعات المهنية بالنسبة للفرد طبقاً لمايلقاء من تجارب الفشل والنجاح وتتدرج نظرة الفرد إلى المهنة في:

أ-مرحلة الاستطلاع: وهي ثلاث اوجه التخيل ثم التصور المؤقت ثم الواقعية.

ب- مرحلة التحديد: ولها وجهين المحاولة ثم الاستمرار.

2-3-7- محددات النموذج المهني:

إن طبيعة النموذج المهني (أي المستوى الوظيفي الذي يرتضيه الشخص لنفسه ومدى ما يبذله للوصول إلى هذا النموذج من جهد ومدى مثابرتة في بذل محاولات الوصول) هو أمر يرتبط

بالمستوى الاقتصادي الاجتماعي للأسرة، وبالقدرات العقلية للفرد وبشخصيته، وكذلك بالفرص التي تتاح له.

2-3-8- من الممكن توجيه النمو المهني:

من أهم المبادئ في نظرية سوبر أن النمو المهني يمكن توجيهه خلال مراحل الحياة المختلفة، وذلك رغم وجود العديد من الأدلة على أهمية الوراثة في تحديد ذكاء الفرد وكذلك أهمية الوراثة في تحديد شخصيته إلا أنه توجد دلائل أيضاً على أن ذكاء الفرد واستعداداته وقدراته وشخصيته كل ذلك هو نتيجة تفاعل الكائن الحي مع البيئة وعلى ذلك فإن مهمة الجهات التعليمية والتربوية والإرشادية هي حسن توجيه الفرد حيث تستغل أقصى ما لديه من إمكانيات واستعدادات، وذلك في محاولة تحقيق أقصى أداء يمكن للفرد أن يصل إليه كما أن عملية الإرشاد المهني هي عملية تستهدف أيضاً تحسين مفهوم الذات عند الفرد مما يساعده بالنجاح في العديد من الفرص.

2-3-9- النمو المهني نتيجة تأثير البيئة على الأفراد:

إن علاقة الفرد بالبيئة هي أمر ليس بالهين نظراً لاختلاف مدى تأثير البيئة على الفرد، إذ أن تأثير البيئة على أفرادها ليس بالضرورة تأثيراً موحداً- هذا كما أن استجابات الأفراد مختلفة بسبب البيئات المختلفة التي قدموا منها.

2-3-10- النموذج المهني مفهوم دينامي:

إن مفهوم النموذج المهني (أي المستوى الوظيفي الذي يرتضيه الشخص لنفسه) هو مفهوم ديناميكي ذلك أن بعض العلماء يركزون على دور الذكاء في تحديد هذا النموذج المهني والبعض الآخر يؤكد على دور الميول، والثالث يؤكد على دور المركز الاجتماعي، ومما لا شك فيه أن ثمة تداخل بين العوامل جميعاً.

2-3-11- الرضا عن الوظيفة:

من المؤكد أن الرضا عن الوظيفة أمراً أساسياً في حياة الشخص وهو يرتبط بدور الذكاء والميول (أي مدى التطابق بين ما ينعم به الفرد من ذكاء وما عنده من ميول وبين الوظيفة التي يعمل بها) وهو يشعر أن الوظيفة تتناسب مع طاقاته أم لا وعوامل الرضا عن الوظيفة كثيرة منها المكانة الاقتصادية والاجتماعية للوظيفة.

2-3-12- العمل أسلوب حياة:

بهذا المبدأ يختم سوبر نظريته ويعتبر العمل أسلوب للحياة وأسلوب لكسب العيش وقد أكد هذا علماء الاجتماع مثل علماء النفس بل أكده الأطباء النفسيين وقيل قديما العمل قاهر الأحزان وفي العمل يجدد الإنسان نفسه ويؤكد ذاته ، وإذا كان كذلك فيجب أن يكون الثقافة بالعمل على أساس التوافق والتلاؤم بين العمل من جهة والفرد من جهة أخرى.

2-4- نظرية هولاند Holland في أنماط الشخصية:

نشر جون هولاند Holland نظريته في الإرشاد النفسي عام 1959 في الولايات المتحدة الأمريكية وقد قام بإعداد مقياسين لقياس الميول المهنية وذلك في إطار وضع نظريته موضع التنفيذ وقد ركز على أن ثمة علاقة بين خصائص الشخصية

والميول المهنية كما تتركز أعماله في دراسة الشخصية على موضع الأنماط النفسية Types ويفترض أن كل فرد يشبه واحد من أنماط أساسية للشخصية، وكلما ازداد التشابه بين الفرد ونمط الشخصية كلما كانت تصرفاته تتطابق مع هذا النمط وهناك ستة أنماط للشخصية وكذلك هناك ستة أنماط للبيئة، وكما نستطيع أن ننسب فرد ما إلى نمط شخصية بعينه كذلك يمكن أن ننسبه إلى نمط بيئة بعينه وتتشكل البيئات حسب الأفراد الذين يعيشون فيها فمثلا الأفراد الذين يعملون في بيئة المدرسة (المدرسون) يتسمون بخصائص تختلف عن بيئة الأفراد الذين يعملون في المصالح الحكومية (الموظفون) وهكذا يمكن قياس نمط البيئة وذلك من

طريق خصائص الأفراد الذين يعيشون في البيئة.

وأنماط الشخصية هذه إنما تكونها الوراثة من جهة والبيئة (مثل المدرسة والثقافة) من جهة أخرى، ويرى هولاند أن كل فرد ينتمي بصفة رئيسية إلى نموذج بعينه.

إن الخصائص السلوكية التي ترتبط بكل نموذج تتضمن كلا من التفصيلات والمكرمات بمعنى ان الفرد يميل إلى مناشط معينة أو سلوكيات معينة ويكره مناشط أو سلوكيات أخرى وهذه الأنماط هي:

2-4-1 النمط الواقعي: Realistic

يميل أصحاب هذا النمط إلى التعامل مع الأشياء المادية الحسية، مثل الآلات، والأدوات، والحيوانات والنباتات، والأفراد الذين يتدرجون تحت هذا النمط لديهم مهارات جيدة في التعامل مع الأشياء الكهربائية والميكانيكية والحرف والأعمال اليدوية، وبالتالي فهم أناس عمليين. ويفضل الواقعي المناشط التي تتطلب قوة بدنية. وهو عدواني يتسم بالتناسق الحركي ويفضل التعامل مع الأشياء المحددة مثل الآلات والأدوات. ويفضل الواقعي المسائل المادية ويكره المجردات. ويتمتعون بالصفات التالية: الصراحة،

والفضول، وضبط النفس، والطموح، والمثابرة، والقدرة الميكانيكية، ورياضي، والرزانة، والاستقلالية، والقدرة على التنظيم والمادية، وحب الطبيعة.

2-4-2- النمط العلمي (البحث Investigative)

يميل أصحاب هذا النمط إلى الدراسة وحل المشكلات العلمية والرياضية (الحسابية)، ويتجنبون الأدوار القيادية، وأمور البيع والشراء، فهم أناس يتسمون بالدقة والعلمية والذكاء. ويميل صاحبه إلى التفكير والتروي فيما يعرض له من مسائل، ويحاول أن يفهم العالم المحيط به جيدا. ويميل إلى الأعمال التي تتصف بالصعوبة والتحدي. ويميل إلى التفكير المجرد. كما يميل إلى الدقة والمنهجية وهو شغوف بالمعرفة. وهذا الشخص تنقصه مهارات البحث العلمي في مجالات متنوعة مثل العلوم القيادة. والأعمال المثالية بالنسبة له هي والرياضيات والإنسانيات، يتمتعون أصحاب هذا النمط بالصفات التالية: كثرة التساؤل،

والعلم، والدقة، والحذر، والثقة بالنفس، والتحفظ، والاستقلالية، والقدرة على التحليل والقدرة على الملاحظة، والمنطقية، والاستبطان، والفضول، والثقافة، والانفتاح الذهني.

2-4-3- النمط الفني: Artistic

يميل أصحاب هذا النمط إلى عمل النشاطات الإبداعية، مثل الرقص والموسيقى والكتابة والأعمال الفنية الأخرى، ويتجنبون النشاطات المكررة، ولديهم قيم وقدرات فنية إبداعية، فهم أناس تعبيرين يحبون الاستقلالية والأصالة في أعمالهم. ويميل صاحبه إلى العزلة ومعالجة المسائل التي تعرض له من خلال الرؤية الذاتية والتعبير الشخصي. كما أنه يتصف بالأصالة والتأمل الباطني. والأعمال التي تنقص صاحب هذا النمط المهارات الكتابية والحسابية يتمتعون أصحاب هذا النمط بالصفات الآتية: الإبداع، والقدرة على التخيل والاستقلالية، والأصالة، والحدس، والابتكار، والشجاعة، والعاطفة التعبيرية، والاستبطان، ومرهفي الحس، والمثالية، والاندفاعية، والتعقيد، وعدم الانسجام، والانفتاحية، وغير تقليديين.

2-4-4- النمط الاجتماعي: Social

يميل الأشخاص الذين ينتمون إلى هذا النمط إلى مساعدة الناس، في شتى مجالات المساعدة، الطبية، والمعنوية، والمادية، والتعليمية، هؤلاء الأشخاص يتجنبون استخدام الوسائل المادية في الوصول إلى أهدافهم وغاياتهم، فهم أناس حميمين، وموضع ثقة، محبين للمساعدة. ويميل صاحبه إلى الأعمال التي تضمن لعب الأدوار بحيث تبرز مهاراته الاجتماعية واللغوية. فهم أناس يتمتعون بالصبر، والقناعة، ونفاذ

البصيرة، وحب المساعدة، والتفهم، والتسامح، والكرم، واللطف، والتعاطف، وروح المسؤولية، والتعاون، والمثالية.

2-4-5- النمط التجاري: Enterprising

يميل أصحاب هذا النمط إلى حب إقناع الناس، وإلى ممارسة أدوار قيادية، وإلى مزاولة أمور البيع والشراء في الأفكار والأشياء، ويتجنبون النشاطات التي تتطلب التفكير العلمي والتحليلي والملاحظة الحذرة، ولديهم قيم النجاح في الأعمال والأدوار القيادية والجوانب السياسية، فهم أناس مفعمون بالحيوية والنشاط والطموح بالإضافة إلى كونهم اجتماعيين، يميل صاحب هذا النمط إلى العمل بالمشروعات التي تستهدف تحقيق المزيد من النجاح، والشخص التجاري يميل إلى الاستعراضية، وفرض نفسه على الآخرين والسيطرة عليهم، وتعوزه بوجه عام القدرة العلمية، والأعمال المثالية بالنسبة للنمط التجاري البيع والتسويق وإدارة المشروعات، فهم أناس يتمتعون بالصفات التالية: الثقة بالنفس، واجتماعيون، والحماس، وحب المغامرة، والاندفاع، والفضول، والعفوية، والثثرة، والقدرة على الإقناع، والتفاؤل، والطموح، والانبساطية، والإصرار.

2-4-6- النمط المحافظ: Conventional

يميل أصحاب هذا النمط إلى التعامل مع الأرقام وتجميع البيانات والتعامل مع الأوراق والملفات، بطريقة منتظمة ومحددة ومجربة وتقليدية، ولديهم قيم تحقيق النجاح في الأعمال، فهم أناس نظاميون، يتبعون خطط واستراتيجيات واضحة ومحددة، والأعمال المثالية بالنسبة للنمط التقليدي هي أعمال السكرتارية والأرشيف والأعمال الحسابية والمالية، ويميل أصحابه إلى لعب الأدوار الثانوية، كما أنهم يتجنبون الأعمال الفنية، يتمتعون بالصفات التالية: حسن التنظيم، والمنهجية، وعدم التبذير (التوفير)، والفعالية، وحب التعامل مع الأرقام، والترتيب، والمثابرة، والدقة، وعملين، وحب النظام، واللطف والطاعة، والوعي، والانسجام.

وهناك أربع افتراضات أساسية في نظرية هولاند هي:

أ- انه في الحضارة الأمريكية فان كل شخص يمكن أن يصنف على انه يتبع واحداً من الأنماط الستة.

ب- هنالك ستة أنماط من البيئات هي نفسها أنماط الشخصية الستة، ويمثل كل بيئة نموذج الشخصية الذي يتفق معها.

ج- إن الأفراد يبحثون عن بيئة يستطيعون فيها استعراض مهاراتهم وقدراتهم والتعبير عنها والإفادة منها. وهذا يمكن تلخيصه في العبارة التي تقول الطيور على أشكالها تقع (الطيور هي الأفراد والأشكال هي البيئات) .

د- أن سلوك الفرد إنما هو نتيجة تداخل بين شخصيته وخصائص بيئته، وعلى ذلك فإنه من الممكن فهم الفرد إذا عرف نموذج شخصيته وكذلك نوع البيئة التي ينتمي إليها. بالإضافة إلى الافتراضات السابقة فإن هولاند يقدم أربعة مفاتيح رئيسية هي :

2-4-6-1 الاتساق أو الاتساق : Consisttney

مبدأ الاتساق ينطبق على كل من نموذج الشخصية ونموذج المجتمع وهناك أنماط تتفق مع أنماط أخرى مثلاً نمط الفنان يتفق مع النمط الاجتماعي أكثر ما يتفق مع نمط العلمي أو التجاري.

2-4-6-2 التمايز : Differentiation

بعض أنماط الأفراد أو البيئات تكون نقية pure بمعنى ان هؤلاء الأفراد أو البيئات تشبه في الغالب نمط واحد ولا تبدي تشابها مع الأنماط الأخرى بينما يوجد أشخاص آخريين أو بيئات أخرى تبدي تشابها مع بيئات أخرى، (أي هناك الأفراد والبيئات وأنماط غير نقية من الأفراد والبيئات) أما النمط من الأفراد نمطا موزعا أو عاما. إذا معنى أنماط نقية من والبيئات التي تتوزع أوصافه على الأنماط الستة فإنه يعتبر التمايز هو الاختلاف في درجة النقاء في الانتساب إلى نمط بعيد.

2-4-6-3 التطابق : Congruence

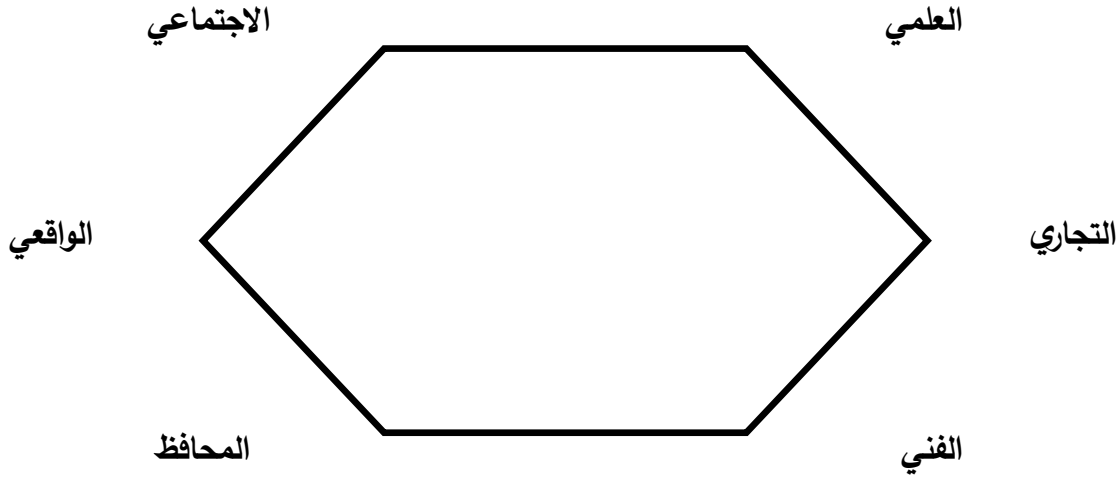
أن الأنماط المتنوعة للشخصية تتطلب بيئات متنوعة ويحدث التطابق عندما يتواجد الأفراد في بيئات تتفق مع أنماط شخصياتها(مثلا يتواجد الفنان في بيئة فنية) ويحدث على التطابق عندما يتواجد الأفراد في بيئات لا تتفق مع أنماط

شخصياتها(مثلا يتواجد الفنان في بيئة تقليدية)، وذلك لان الأفراد يزدهرون في البيئة التي تتفق معهم، التطابق يكون كاملا عندما يتواجد شخص واقعي في بيئة واقعية - ويتلو ذلك في درجة التطابق (أو ما يمكن تسميته التطابق الجزئي) عندما يكون نمط الشخصية مجاورا لنمط البيئة، مثلا عندما يتواجد شخص واقعي في بيئة علمية أو يتواجد شخص تجاري في بيئة علمية - أما أدنى الأمور أو ما يمكن تسميته انعدام التطابق فيكون عندما يكون ثمة تضاد بين النقطتين التي تمثلان نمط الشخصية والبيئة (كأن يوجد الفنان في بيئة تقليدية).

2-4-6-4 الحساب : Calculus

يرى هولاند أن العلاقات بين أنماط الشخصية وأنماط البيئة يمكن ترتيبها طبقاً للشكل السداسي على أساس أن المسافات بين الشخصيات والبيئات تتناسب عكسياً مع العلاقة بينهما (أي كلما بعدت المسافة بين نماذج الشخصيات والبيئات كلما كان ذلك دليلاً على تدني العلاقة بينهما).

الشكل رقم (02) يمثل أنماط الشخصية لهولاند



المصدر: كتاب الإرشاد النفسي والتوجيه المهني - ناصر الدين أبو حمادة 323ص

2-5- رابعاً: نظرية آن رو Ann Roe في الإرشاد المهني:

تقوم نظرية آن رو Ann Roe في الإرشاد المهني على أساس العلاقة بين خبرات في طفولته المبكرة واتجاهاته وقدراته وميوله من جهة - وبين عوامل الشخصية التي تؤثر على الاختيار المهني للفرد من جهة أخرى وقد ظهرت هذه النظرية في عام 1957 وبقيت مؤثرة على علم النفس المهني تأثيراً حتى الآن.

وتعتمد نظرية آن رو على مجموعة من الفروض عن محددات الاختيار المهني عند الفرد وهذه الفروض هي:

- 1- أن الجوانب الوراثية في الذكاء والقدرات الخاصة والميول والاتجاهات وعوامل الشخصية الأخرى تبدو غير محددة، ومعنى هذا الفرض أنه قد توجد ثمة عوامل وراثية في الذكاء أو القدرات ولكن ليس هناك دليل واضح أو قطعي على أهمية عوامل الوراثة، أن نوع الشخص ذكر أو أنثى تحدد عوامل الوراثة أو الجينية ويعني هذا أيضاً تباين في القدرات (إذ تتجه قدرات الذكور إلى منحى معين وليكن النواحي الميكانيكية وتتجه قدرات الإناث إلى منحى آخر وليكن النواحي اللغوية) ولكن مع ذلك فإن العوامل الجينية قد تكون لها دور في تحديد درجة تطور أو ظهور أو نمو هذه القدرات أما أسلوب التعبير عنها فهو من اختصاص العوامل البيئية.

2- أن الأسلوب أو النموذج الذي تتطور به القدرات الخاصة إنما يحدد أساسا بواسطة الاتجاهات أو المناخي (Dection) التي تتصرف فيها الطاقة النفسية بطريقة تلقائية، وما ينطبق على القدرات الخاصة في العبارة ينطبق أيضا على الميول والاتجاهات وعوامل الشخصية الأخرى - وتؤكد أن رو على كلمة تلقائية أي أن الأشياء التي يلتفت إليها بصورة تلقائية هي مفاتيح يكشف بها عن كل سلوكه وهذا معناه التأكيد على العلاقة بين شخصية الفرد وإدراكاته، أي أن العملية الإدراكية انتقائية ولأنها انتقائية فإنها تكشف عن خصائص الفرد فمثلا عندما نزرر السوق فإن كل شخص منا يدرك أشياء بعينها أو بضائع بعينها تكشف عن اهتماماته وميوله الشخصية.

3- إن تلك النواحي تصرف فيه الطاقات النفسية للفرد إنما تحددها أساسا نواحي الإرضاء والإحباط في الطفولة ومما يجدر ذكره أن خبرات سن الطفولة الأولى هي في جملتها لا شعورية، كما تفترض أن رو " أن هناك عوامل جينية تحدد حاجات الإنسان، وتؤكد أيضا على الحاجات الأساسية التي أشار إليها ماسلو وهي:

-الحاجات الفسيولوجية مثل الطعام والماء والهواء والجنس.

-الحاجات الأمنية وهي الحاجة للأمان والاستقرار والنظام والحماية والتحرر من الخوف والقلق.

-الحاجة إلى الحب والانتماء.

-الحاجة إلى تقدير الآخرين وتقدير الذات.

-الحاجة إلى تحقيق الذات.

وهذا الترتيب توافق عليه أن رو وتؤكد أن الحاجات الأخيرة لا تظهر إذا أُرضيت الحاجات الأولى، وتفترض أن رو ان الحاجات الأخيرة إنما ظهرت من مراحل التطور المختلفة التي دخلت حياة الإنسان، وإذا كان ذلك كذلك فإن هذه الحاجات تختلف باختلاف الأجناس، ولكن الحاجات الأولى التي ترتبط بالمحافظة على الحياة وعلى النوع لا تختلف كثيرا باختلاف الأجناس، وفي مجال إرشاد الفرد إلى مهنة وتوجيهه إليها تؤكد أن رو " على أهمية الحاجات الأخيرة وذلك في المجتمعات المتقدمة.

4 -إن نموذج الطاقة النفسية والمقصود به توجيهات هذه الطاقة ومجال انتباهها واهتمامها هي المحدد الأساسي للميدان أو الميادين التي يختارها الفرد لنفسه وهذا لا ينطبق فقط على المهنة بل ينطبق على كل مجالات الحياة.

- 5- إن قوة الحاجات اللاشعورية وتنظيم هذه الحاجات هي المحدد الأساسي لدافعية الفرد، هذه الدافعية في إنجازات الفرد، هذا معناه أن كلا من النواحي اللاشعورية تؤثر على إنجازات الفرد، كما أنه ليس بالضرورة أن تكون حاجات الإنسان هي مظاهر عصابية.
- 6- إن الحاجات ترضى عند ظهورها لا تتحول إلى دوافع لا شعورية، وذلك أن قوة الحاجة أو إلحاحها ليس بذات أهمية إذا تم إرضاء هذه الحاجة ومن المهم أن نميز بين الحاجات التي ترضى بسهولة والحاجات التي ترضى بصعوبة.
- 7- إن الحاجات التي ترضى تمنع ظهور الحاجات التالية وتصبح كأنها دوافع مانعة فمثلا الطفل الذي يبدي حاجة إلى الاستطلاع في موقف معين وتمنع هذه الحاجة من الإرضاء، فإن ذلك يؤدي إلى كف الحاجة إلى الاستطلاع في بقية المواقف.
- 8- إن الحاجات التي أوجلت إرضائها بالنسبة للفرد إلى وقت لاحق تصبح محركات دافعية لا شعورية للسلوك، وتكون قوية التأثير بقدر مدة تأجيل الإرضاء وكذلك بقدر المدى الذي أُرْضيت به هذه الحاجة. وهذا الفرض بالغ الأهمية لأن اختيارات الفرد المهنية مرتبطة بالحاجات التي أوجلت إرضائها .

الخاتمة:

إن عملية التوجيه الوظيفي تتعلق بالفرد والمؤسسة ، لأن الفرد كما سبق وأن أشرنا أنه ينشأ في البيئة الاجتماعية التي وكل إليها هذا الدور وهي الأسرة وخلال مسيرة حياته وعملية إدماجه في المجتمع فإنه يتلقى نوعاً من التنشئة الاجتماعية التي تهيئه إلى المهنة والتي من خلالها يبني ذاته المهنية وذلك باختياره لمهنته كما أن هذا الاختيار ليس من استقلالية الفرد بل الأسرة و المجتمع والمؤسسة التي يعمل فيها ، أو أن كل هذه المؤسسات تساهم الواحدة تلو الأخرى في بناء مهنة الفرد لذلك فقد تعمدنا في الفصل اللاحق على ذكر أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التوجيه المهني في كل من علم النفس وعلم الاجتماع وإدارة الموارد البشرية.



الفصل الثالث: الأداء المتميز
الفصل الثالث: الأداء المتميز

تمهيد:

لقد أصبحت الحكومات والمنظمات على اختلاف توجهاتها في عالم تسوده تحديات العولمة ونتاجات المعرفة والتكنولوجيا المتفوقة والتنافسية المتنامية والأزمات التي تعصف بالمجتمعات، نقول أصبحت تبحث عن لغة مشتركة وحلول ناجعة لمواجهة ومواكبة ما أشرنا إليه، ولعل القاسم المشترك في ذلك هو البحث عن التميز في الأداء والتميز في تشكيلة المنتجات وحرمة الخدمات التي توفرها وتجهزها للمستفيدين، والتميز في أداء الموارد البشرية، وبذلك أصبح التميز ضالة تبحث عنها كل المنظمات التي تسعى للبقاء والتنافس في السوق

وظهر مفهوم التميز كأحد تطورات الجودة، حيث كانت أفكار ديمينج Duming ومبادئه في الخمسينيات من القرن العشرين هي المصدر الأساسي لإدارة التميز كمدخل، حيث جاء نتيجة لتطور أطروحات النظرية الفكرية في استشراف حالة مؤسسة، وأدركت المؤسسات أهمية ودور إدارة التميز كنشاط منظم ومنهجي يحقق للمؤسسات ميزة تنافسية، فالتميز هو الوحيد الذي ينتمي الى المستقبل، ولا بقاء إلا للمؤسسات المتميزة والقيادات ذات الكفاءة العالية (د/ياسر محمد خليل، 2021، صفحة 16، 15)

المبحث الأول

3-1- التطور التاريخي لفكر إدارة التميز:

ترجع فكرة التميز إلى سقراط الذي أشار إلى أن الفرد يقضي حياته في البحث عن ما هو جيد، فالأفراد دائماً يناقشون السمات المميزة لجودة المؤسسات، ولقد اختلف تعريف التميز من دولة إلى أخرى، وكذلك من منظمة لأخرى، باختلاف ما تقدمه تلك المنظمات من خدمات وتبعاً لطبيعة الجمهور المتعامل معها.

والتميز كمفهوم بدأ الاهتمام به في مطلع الثمانينيات من القرن العشرين، عندما ألف الباحثان توم بيترز، وواترمان روبرت

Tom Peters & Waterman Robert كتابهما الشهير (البحث عن التميز) عام 1982م، والذي جاء كرد فعل لتميز الشركات اليابانية منذ ستينيات القرن العشرين، وقد درس الباحثان مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددا عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة (خالد الهيتي، وطارق يونس، 2010، صفحة 320)

وتناولت الدراسات التطور التاريخي لفكر إدارة التميز في الماضي والحاضر والمستقبل، ويمكن إجمال التطور الذي طرأ على فكر إدارة التميز على النحو التالي:

أ . عام 1980م: قدم بيترز، وواترمان Peters & Waterman نموذج Mckinsey 7S من سبعة عناصر للوصول للتميز.

ب - في عام 1981م: قام كل من أثوز، وبسكال Pascale، Athos بالتأكيد على أهمية وجود العنصر البشري الذي يساعد على إيجاد الرؤية المستقبلية والقيم للمنظمة.

ج - في عام 1982م: طور كل من بيترز، وواترمان Waterman & Peters نموذجهما القديم حيث أكدوا على ضرورة اهتمام المنظمات به، بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.

د - في عام 1985م: قدم الكاتبان أيوستن، وبيترز Peters & Austin عرض مفاده أن المؤسسات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساسي. وبعد ثلاثة أعوام أضاف بيترز Peters أن المؤسسات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير وتغيير من خلال القيمة المضافة والجودة والمرونة.

هـ - ومن عام 1990م إلى عام 2004م: كان هناك جهود من قبل الباحثين والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط هو (P4) حيث شملت معايير للوصول إلى التميز التنظيمي وهي الأفراد، الشراكة و فرق

العمل، العمليات، المخرجات، وركز على الموارد البشرية بشكل أساسي، وعلى غرار هذا النموذج طورت بعض الشركات نماذج أخرى أدخلت فيها معايير الفلسفة، وحل المشكلات.

و - عام 2006م: قام كراج ستيفنز Craig Stevens بتطوير نموذج مكون من سبعة محاور للإدارة المتميزة أطلق عليه "نموذج التليفون المحمول للإدارة المتميزة" مشبها الإدارة المتميزة بالتليفون المحمول، وأن الإدارة لكي تكون متميزة لا بد أن تكون متوازنة في محاورها السبعة مثل التليفون المحمول وعلى أساس إذا استبعد أي جزء من أجزائه سوف يؤدي إلى اختلال توازنه.

وفي عام 2010م ظهرت النسخة الرابعة والأكثر انتشاراً في العالم العربي لنموذج التميز الأوروبي (EFQM)، ومع بداية عام 2014م ظهرت النسخة الخامسة والمعمول بها حالياً على صعيد واسع من العالم.

وترتكز فلسفة التميز على عدة ركائز ومن أبرزها :

* شمولية التطوير لتحقيق التميز.

* واقعية التطوير لتحقيق التميز.

* جوهرية التطوير لتحقيق التميز.

* تكاملية التطوير لتحقيق التميز.

* استراتيجية المستقبل في التطوير لتحقيق التميز.

* ترسيخ قيم التطوير لتحقيق التميز (د/ياسر محمد خليل، 2021، الصفحات 27-28)

3-2- الإطار المفاهيمي لإدارة التميز:

ويشير كولزو (2012) Kolzow إلى أن التميز يتحقق في المؤسسة بالعمل المستمر نحو مستوى عال من الجودة في مخرجاتها وخدماتها، من خلال وضع معايير واضحة ومناسبة ثم القيام بالعمل على أكمل وجه وفقاً لهذه المعايير، وبدون الفهم الصحيح لمتطلبات العمل المستمر نحو مستوى عال من الجودة في مخرجاتها وخدماتها، من خلال وضع معايير واضحة ومناسبة ثم القيام بالعمل على أكمل وجه وفقاً لهذه المعايير، وبدون الفهم الصحيح لمتطلبات العمل لا يمكن إنجاز المهام على نحو فعال ولا يمكن تحقيق الجودة والتميز باستمرار، وبدون الجودة لا يمكن أن يكون هناك تميز أو مستوى عال من الاحترافية.

لذلك فإن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر، فمفهوم التميز في الإدارة هو مستوى الأداء الوحيد

المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر سيادة العقل البشري ويوضح علي السلمي 2002 الإطار المفاهيمي لإدارة التميز كما يلي:

3-2-1- إدارة التميز:

فيما يلي توضيح لمفهوم إدارة التميز انطلاقاً من المعنى العام للإدارة
الإدارة في مفهومها العام هي "عملية استغلال الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخططة"،
كما يمكن تعريفها بأنها "عملية إنسانية هادفة إلى تحقيق نتائج مرغوبة تحقق نفعاً لأصحاب المصلحة،
يقوم عليها نفر من المختصين، يدبرون الموارد والإمكانات اللازمة، ويحددون الأعمال الواجبة، ويضعون
الخطط والبرامج، ويقودون القائمين بالتنفيذ، ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقق النتائج المرجوة، وهم
بذلك يأخذون في الاعتبار الظروف المحيطة بهم، يلتصقون بالفرص ويتجنبون المخاطر ويستعدون
لاحتمالات المستقبل ويتضح من خلال التعريفات السابقة أنه يجب على الإدارة أن تتعامل مع مكونات
المنظمة المختلفة (البشرية، المالية، المادية، المعرفية، التقنية) بشكل يخدم المنظمة ويحقق غاياتها
وأهدافها التي قامت عليها مع التكيف مع البيئة المحيطة. فالإدارة تعتبر المسؤولة عن النجاح أو الفشل
الذي تصادفه المنظمة، وكل تطور أو ازدهار أو عمل خلاق يعني جهوداً إدارية تبذل (الطبيب، البستاني،

الجدول رقم (01): يمثل أهم المراحل التي مر بها مصطلح التميز

السنة	الاسم	المضمون
1950	Deming	قدم Deming الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المؤسسات الأخرى، والتي تبنتها اليابان، وأنشأت في عام 1951م نموذج ديمينج،
1980	Peters and Waterman	قدما نموذج McKinsey 7s حيث يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول إلى التميز وتم تقديمها كالتالي Hardware والتي تتكون من الأنظمة، الهياكل الإستراتيجية؛ Software : والتي تتكون من النمط الثقافي - الموظفين - المهارات - القيم المشتركة
1981	Ouchi	صاحب نظرية (Z)، التي انتقدت الفكر الإداري الغربي وأدرجت كثير من المؤسسات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز
1982	Peters and Waterman	قاما بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهم الشهير البحث عن التميز، وأكدوا على ضرورة اهتمام المؤسسات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى العناية بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة

نشأت الحكومة الأمريكية نموذجاً أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق مالكوم بالدريج، يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المؤسسات الأمريكية.	Malcom baldrig model	1987
قامت المنظمة الأوروبية للجودة EFQM ببناء النموذج الأوربي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي مالكوم بالدريج وديمنج.	EFQM	1991
طوراً نموذج مبسط ومتكامل هو P 4 حيث يشمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز المؤسسي وهي: <ul style="list-style-type: none"> • القيادة المتمثلة في البشر . people • الشراكة أو فرق العمل. partnership. • العمليات. processes. • المنتجات. products. وركزا على الموارد البشرية بشكل أساسي، فقد تبنى التميز كونه يحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات	Dahlgard -park & Dalgaard	1999 الى 2003
طور نموذج شبيهه يتكون من المعايير التالية: الفلسفة العمليات - البشر / الشركة- حل المشكلات.	Likert	2004
اقترح تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل والذي أشار له بالقيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج.	Steel	2008

المصدر: المصدر: بدر بن سليمان آل مزروع: ،أطروحة دكتوراه ،الرياض ،2010، ص 19-20

3-2-2- مفهوم إدارة التميز :

ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام المنظمات بما يعرف بإدارة التميز، سعياً للتكيف مع بيئة

الأعمال الجديدة وإفرازات العولمة وحدة التنافسية، وقد بات لزاماً على كل منظمة تسعى إلى البقاء

والاستمرار امتلاكها لنظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم. وبما أن الماضي يشير إلى أنه

لا مكان للمنظمات الضعيفة على ساحة السوق العالمي، فإنه من المحتمل كثيراً أن يشهد المستقبل تغيراً

جوهرياً في هذه الفلسفة من حيث أن المستقبل يشير إلى أنه لن يكون هناك مكان في السوق سوى

للمنظمات المتميزة.

3-2-3- العمليات والمشروعات المتميزة: إن إدارة التميز هي مدخل أو منهج شامل يحاول جمع وإدارة

مختلف العناصر والمقومات اللازمة لبناء المتغيرات الخارجية، كما تكفل إدارة التميز للمنظمة تحقيق

التكامل والانسجام الكامل بين مختلف عناصر المنظمة وقدرتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية أو الأساسية وكل ذلك يحقق الفوائد والمنافع لأصحاب المصالح .(د. سيد محمد جاد الرب، 2013).

3-2-4- مقومات نجاح إدارة التميز: هناك ركائز وعناصر يجب توافرها لتحقيق التميز في الأداء التنظيمي ككل وللنجاح في إدارة التميز، ومن أهم هذه المقومات والركائز مايلي:

- وجود قيادة استراتيجية فعالة للمنظمة تساهم في البناء الاستراتيجي وتحديد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية خاصة في الأجل الطويل.(د. سيد محمد جاد الرب، 2013، صفحة 117)

- وجود إدارة فعالة للأداء تضع المعايير وتقيس الأداء كميًا ونوعيًا مع تحديد السياسات والإجراءات التي ترشد وتنظم قواعد العمل والأداء التنظيمي.
- بناء هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، وتساهم في سرعة الأداء والتخلص من الفاقد والتالف في الوقت والتكاليف.
- تبني منهج الإدارة الشاملة مع التطبيق الفعال لهذا المنهج داخل المنظمة وفي جميع عمليات ومستويات الأداء، وإعتبار أن الجودة الشاملة هي مسؤولية كل فرد في المنظمة.
- بناء إستراتيجيات فعالة لتطوير الأداء والتحسين المستمر على مستوى كل العمليات من خلال حلقات الجودة وفرق العمل الفعالة خاصة المدارة ذاتيا.
- إن المفتاح الأساسي لكل منظمة هم عملائها، لذا فإن وجود إدارة للعلاقة مع العملاء هو مطلب إستراتيجي لبناء وتشيد وتفعيل ادارة التميز.(د. سيد محمد جاد الرب، 2013، صفحة 121).

3-3-أسس التميز:

ت- يرى توم بيترز و روبرت وأترمان أن أسس التميز هي:

- 1- الحماس للتنفيذ. Bias for action.
- 2- الاهتمام بالعميل. Close to the customer.
- 3- تحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد. Productivity through people.
- 4- الممارسة الذاتية والسعي لخلق القيمة. Hands-on, value driven.
- 5- الانحصر في مجالات الخبرة. Stick to the knitting.
- 6- التنظيم البسيط والعدد الصغير للعاملين. Simple form, lean staff.
- 7- المزج بين المركزية واللامركزية. Simultaneous loose-tight properties.

ث- وحدد بيترز وواترمان المعايير الست التالية لقياس التميز ثلاثة منها تقيس النمو والتفوق على مدى فترة زمنية امتدت لعشرين سنة، وثلاثة تقيس العائد على رأس المال والمبيعات (أي الأداء الحالي):

ج- معدل دوران إجمالي الأصول (لقياس نمو الأصول)

ح- المعدل المركب لنمو حقوق الملكية للفترة.

خ- متوسط نسبة القيمة السوقية للسهم إلى قيمته الدفترية.

د- متوسط العائد على إجمالي رأس المال.

ذ- متوسط العائد على حقوق الملكية.

ر- متوسط العائد على المبيعات.

وفي العام 1984م ركز هيكرمان وسيلفا Hickman & Silva على (خلق التميز-إدارة ثقافة

المنظمة والإستراتيجية والتغيير في العصر الجديد."

وأوضحا مفهومها للتميز باعتباره حالة يعبر بها القائد الإداري عن نفسه، وأن القائد الإداري هو صانع التميز أن التميز نتيجة أساسية للتفوق والكفاءة التي يتمتع بها القادة في المنظمات من خلال وضوح الإستراتيجية وإيجابية ثقافة المنظمة.

وعلى الجانب الآخر جاء كولينز وبوراس Collins & Porras ليطرحا مفهوماً متكاملًا عن

التميز في صيغة البحث عن الشركات ذات الرؤية Visionary Companies والتي استطاعت أن

تحقق تفوقاً ونمواً عبر سنوات طويلة وتمكنت-ولا تزال- من التكيف والتوائم مع المتغيرات واستثمرتها لتحقيق مستويات متصاعدة من النمو والنجاح على المدى البعيد.

بينما تهاوت الشركات الأخرى، وانزوت أو خرجت من الحلقة تماماً وهناك قيمة أساسية تتميز

بها الشركات ذات الرؤية هي المحافظة الإيجابية على قيمها الأساسية التي قامت من أجلها Core

Values في نفس الوقت الذي واكبت فيه المتغيرات وعملت على تطوير منتجاتها وأساليبها وعلاقاتها

مع عملائها دون تفريط في أصولها وجذورها الأساسية ويعادل هذا الوصف ما نراه نحن في ثقافتنا

العربية من أهمية إقامة التوازن بين (الأصالة) و (المعاصرة) .

سمات وخصائص الشركات ذات الرؤية طبقاً للعرض السابق هناك سمات وخصائص وسمات مميزة

للشركات ذات الرؤية منها:

ز- 01-التركيز على بناء المنظمة وتنمية قدراتها على الإنجاز وتحقيق النتائج.

- س- 02- الجمع بين المتناقضات كوسيلة للتغلب على المشكلات وتحقيق التفوق.
- ش- 03- السعي لبناء وتثبيت القيم الأساسية Core Values للشركة وليس مجرد البحث عن الأرباح (More than Profits).
- ص- 04- المحافظة على الأصول والقيم الأساسية للشركة في نفس الوقت الذي تحفز الإدارة وتشجع التجديد والتقدم core/stimulate progress the Preserve .
- ض- 05- بناء ثقافة تنظيمية مميزة يلتف حولها الجميع كالقبيلة .
- ط- 06- ابتكار أساليب متميزة لتحقيق الأهداف والتركيز على أفعالها وأنجحها .
- ظ- 07- بناء قدرات الإدارية للعاملين وتنمية فلسفة وتقنية إدارية مميزة خاصة بالشركة -Home Grow Management .
- ع- 08- السعي الدائب لتعظيم الإنجازات والعوائد Good Enough Never is . (سامح عامر، 2014، صفحة 12، 13).

3-4 التميز وعلاقته بالابداع والابتكار :

- 3-4-1- الابتكار innovation: هو تحويل الأفكار الابداعية والتطويرية إلى تطبيق عملي كتطبيق الاساليب والتقنيات الادارية والتقنية والبرامج والمنتجات
- 3-4-2- الابداع creativity: بأنه تقييم شيء جديد واستخدام اساليب وافكار وتقنيات جديدة، كما انه يهتم بالفكر الجديدة والمفيدة و المتصلة بحل مشكلات معينة او تجميع واعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة في اشكال فريدة، والابداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتادي على نتائج اصلية ومفيدة للفرد والمجتمع والعالم، ويرى بعض الباحثين إن الابداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الابداع يتطلب القدرة على الاحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم ايجاد الحل المناسب . (غانم هاجرة، 2017، صفحة 97)

الجدول رقم (02): الفرق بين الإبداع والابتكار

الابتكار Innovation	الإبداع Creativity
* مرتبط بأسلوب جديد لتنفيذ الأفكار بشكل له قيمة.	* كلمة تذكرنا بالتميز والتفرد وتستخدم للمدح.
* يمتاز عن الإبداع من ناحية القدرة على التطبيق.	* الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار جديدة وغير مألوفة عند الغير، تشكل تحسينا وتطويراً على النمط الموجود.
* يشمل إدخال عناصر جديدة أو مزيجاً جديداً من	

<p>*العناصر الموجودة، أو تغييراً مهماً في أسلوب عمل تقليديتقديم منتج أو خدمة جديدة بما من شأنه أن يوفر قيمةمضافة.</p>	<p>* عملية أو أسلوب أو طريقة لإنشاء شيء جديد منغير مثال سابق. * مرتبط بما هو جديد من أفكار أو اختراعات.</p>
<p>الابتكار = توليد أفكار جديدة × تطبيق هذه الأفكار الابتكار: يشمل الأنظمة والبرامج والأساليب التنفيذية والآليات والمنهجيات الابتكارية، بالإضافة إلى المنتجات الخدمية سواء تلك التي تخدم وتدعم أعمال المؤسسة لتحقيق التميز (داخل المؤسسة) أو التي تخدم المتعاملين (خارج المؤسسة).</p>	

المصدر: سعيد الظاهري: الابتكار الوظيفي في عصر حكومة المستقبل، العين، 20 مارس 2016، ص 14، منشور على النت.

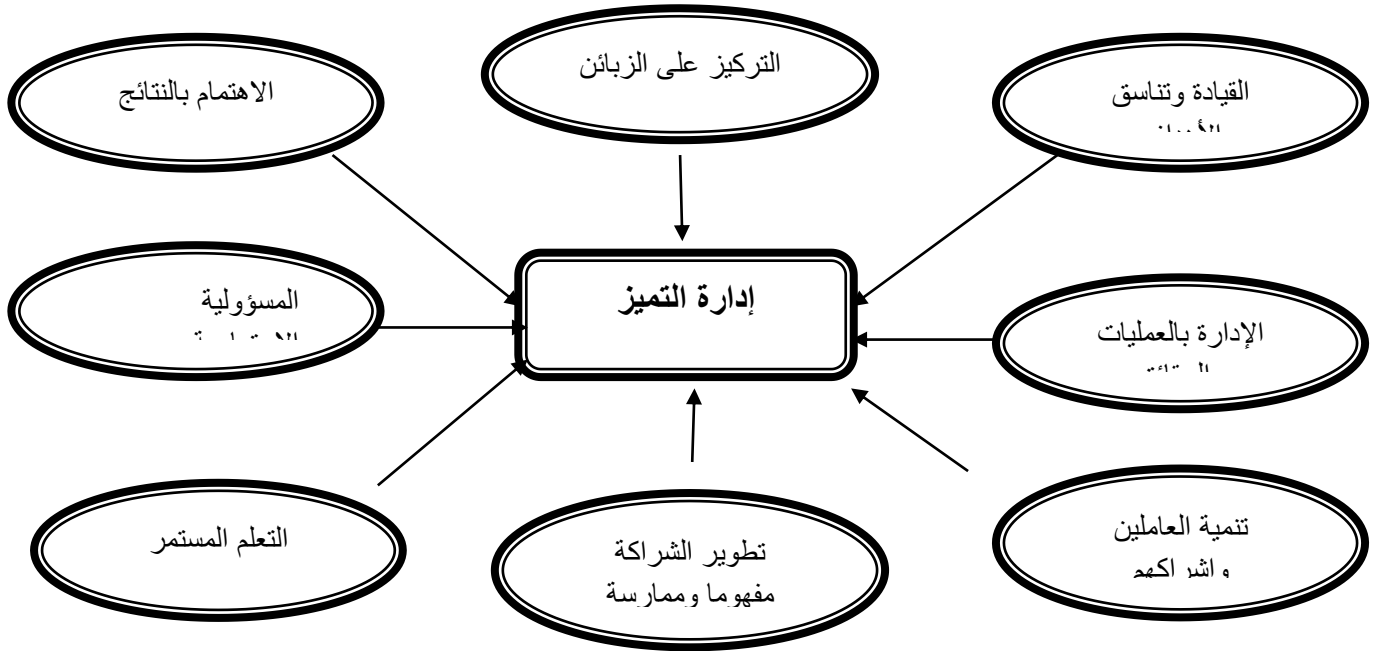
3-5-متطلبات تحقيق إدارة التميز يرى علي السلمي 2002 أن التميز لا يتحقق بالحلم والتمني، فالتطبيق الناجح لإدارة التميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج ايجابية تمكن تلك المنظمات في جني ثمار التطبيق، وقد ذكرت بعض الدراسات أن إدارة التميز تحتاج إلى المتطلبات التالية:

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة.
 - هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
 - نظام لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة واليات الرقابة والتصحيح.
 - نظام معلومات متكامل وفعال.
 - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.
 - الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.
 - التزام القيادة.
 - التركيز على الزبائن وأرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم.
 - تحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة ومترابطة.
- وأضاف زايد (2005) على ذلك بأن المنظمات تحتاج إلى التخلص من البيروقراطية، تشجيع روح المنافسة، التأكيد على قيم التجديد والابتكار، المقارنة مع التجارب الناجحة، و الاستعانة بالخبرات المتميزة من الخارج، والاستثمار بالبشر. (شريقي وليد، 2020، صفحة 31،30)

3-6- مبادئ إدارة التميز: أثارت الأدبيات السابقة إلى أن إدارة التميز للمنظمات بشكل عام تقوم على مجموعة المبادئ الموضحة بالشكل التالي

- نتائج الأعمال: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات.
- التركيز على الزبائن: التميز يؤدي إلى وجود علاقة متينة بين المنظمة وبين عملائها.
- القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.
- الإدارة بالعمليات والحقائق: التعير هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظر والعمليات.
- تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تهميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.
- التعلم المستمر والابتكار والتجديد: التميز هو تحدي للوضع الراهن واحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات.
- المسؤولية المجتمعية: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

الشكل رقم (04): المبادئ الأساسية للتميز



المصدر: لحسن عبد الله بشيوة، محمد أحمد عيسوني: روائع التميز المؤسسي، 2016، عمان، الاردن ص 03

المبحث الثاني:

1- نظريات الأداء المتميز: مر الأداء المتميز بعدة نماذج ونظريات منذ دخول الاستراتيجية وأهمها:

2- نظرية البحث عن الامتياز (peter and waterrman) :

ظهر كتاب البحث عن الامتياز للباحثين بيترو وترمان لتوضيح فكرة مفادها أن هناك شركات

ناجحة ومتميزة بناء على معايير محدودة، وهذه الشركات التي أجري عليها البحث تتميز عن غيرها

بعناصر أو محددات أو أبعاد يجب إظهارها، فقد اجري البحث على 62 شركة أمريكية وتوصلا في

الأخير إلى مجموعة صفات تتميز بها هذه الشركات والتي أدت إلى التميز بها.

هذه الصفات بدورها الى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة، وهي:

* ضرورة خلق مناخ عمل مناسب لأداء الفرد بعمله يسمح له بالاستماع.

* اعتقاد الأفراد بأنهم الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.

* الاعتقاد بأن يكونوا مبتكرين ومتحصيلين للمخاطر بدون تعرضهم للعقاب عند الفشل.

* الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

* ضرورة الاهتمام بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين بمشاعر تحكم سلوكهم وتصرفاتهم.

* تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.

* الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح كهدفين استراتيجيين للمنظمة.

* الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.

* الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا.

3- نظريات كندي وديال Deal and kennedy : حول الأداء لثمانى شركات: (بومدين بلكبير،

2009، الصفحات 88-89)

لديها ثقافات قوية وقد تم تحديد مجموعة من خصائص الثقافة القوية على النحو التالي:

* إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة بشكل واسع.

* تركيز الاهتمام بالأفراد باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.

* تحديد الأفراد وتكريمهم.

* إرساء قواعد غير رسمية للسلوك.

* انتشار قيم تنظيمية مشتركة وقوية.

* وضع معايير أداء مرتفع لديها ميثاق محدد وواضح للجميع.

4-نظرية **Gallagerr AI** : طرح "Gallagerr AI" فكرة مفادها أن أداء المنظمة ونجاحها مشتق من قوة

ثقافة السوق حيث يفترض أن الثقافة تؤثر على كل شيء يمكن إنجازه وتقوم فكرة هرم ثقافة المنظمة القائم

على ما يلي: (نعيمة عباس الخافجي، 2009، صفحة 30)

* يتألف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق وقيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات لذلك الهرم..

*اعتماد هذا الحالة ثقافة التنوع وقيمتها اساس وقاعدة المقارنة مرجعية المنظمة في بيئة المنافسة

وبقطاعها العام والخاص الدولي والمحلي الحالي والمستقبلي.

تدخل الوعي بالمستقبل البعيد الأمد والتخطيط الاستراتيجي واعتباره كأداة حاكمة موجهة العملية تحويل

ثقافة التفوق

5-نظرية **stamm** :نظر "Stamm" إلى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل أحد الفضاءات الأساسية في

المنظمات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاء الابداع المتمثلة في التصور والاستراتيجية والقيادة

والعمليات وبيئة العمل المائية، ويتجلى دور ثقافة المنظمة في مزاج مختلف الثقافات وخصائصها وأبعادها

تحت مظلة فسيفساء الثقافة وهذا يعني اعتاد فلسفة التنوع التكامل و التكيف ، التركيز في ادارة الثقافة

المنظمة وهو يقود الى تحقيق النجاح والمتميز سواء المتوقع أو المحقق (نعيمة عباس الخافجي، 2009،

صفحة 157)

6-النظرية الأوروبية لإدارة الأداء المتميز:

تقوم هذه النظرية على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نبعت من فاعلية الاتحاد

الأوروبي من إدارة الجودة الذي نشأ عام 1988، تتبلور فلسفة هذه النظرية في أن نتيجة التميز في الأداء

من خدمة العملاء وتحقيق منافع لأصحاب المصلحة من عاملين وغيرهم، إنما تحدد نتيجة الكفاءة القيادة

التي تقوم بصياغة وتوجيه الاستراتيجيات والسياسات والموارد البشرية وتدابير العوامل المختلفة كما أن

تطوير وتحسين العمليات في ذاتها يتوقف على درجة مشاركة وفاعلية العاملين أنفسهم في تطوير وفي

إطار عرض الروابط بين السبب والنتيجة فالنظرية الأوروبية في للتميز في الأداء تقديم الإطار العام

الشامل لتخطيط سير العمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة، حيث تنطلق من القيادة الفعالة

مرورا بإدارة الأفراد ورضاهم والسياسات والاستراتيجيات المتبعة تجاههم، وكذلك عن طريق التشغيل

والعمليات وصولا إلى رضا العملاء والتأثير في المجتمع. (دفيد لاسكال. 1988) وبالتالي فإن هذه

النظرية مبنية على قاعدة منطقية بسيطة هي أن العمليات في الوسائل التي من خلالها تقوم الشركات

بتسخير المواهب والطاقات لعمالها وذلك لتحقيق النتائج المرجوة من خلال القيادة التي تهدف للتميز في الأداء وترتيب هذه النظرية معايير إدارة الأداء المتميز في مجموعتين:

أ- **الممكنات:** وهي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج وهي الموارد والوسائل والآليات التي تحقق من خلالها النتائج.

ب- **النتائج:** هي كل ما حققته المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور والتفوق على ما يحققه المنافسون، وقد حددت النظرية قيمة لكل عنصر تعكس أهمية النسبية في تحقيق التميز مع امكانيات تعديل القيم بحسب ظروف كل منطقة وطبيعة العمليات، ومن جانب آخر فإن السمة الرئيسية لهذه النظرية هي إمكانية استخدامها بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي وفي هذه الحالة تسمح النظرية بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها.

7- النظرية الأمريكية Baldrige :

يعد "مالكوم بالدريج" أحد رواد الجودة الشاملة الأمريكية الذي خصصت جائزة باسمه تم إقرارها بشكل قانوني في عام 1987، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجها. (عمر وصفي عقيلي، 2001)، وتمثل النظرية الأمريكية أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في أجزاء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي تحتويها النظريات كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها بشكل يمكن للشركات ان تتبناه وتطبقه لديها،

كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقديم نشاط منظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمة التعليمية والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي. (يوسف بومدين، 2006) وتتمحور المفاهيم والقيم لهذه النظرية في التوجهات الرئيسية التالية: (علي السلمي، 2002)،

- قيادة ذات الرزية - التمييز المستمد من رغبات العملاء - الرشاقة التنظيمية - التركيز على المستقبل - الإدارة تهدف إلى الإبداع والابتكار - استثمار الحقائق - استثمار المسؤولية العامة والمواطنة
- التركيز على النتائج وخلق القيمة - انتهاج مدخل النظم في التركيز والإدارة - التعلم الشخصي والتنظيمي - تقدير العاملين والشركاء.

وتحتوي النظرية الأمريكية على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقييم المنظمات من أجل تحديد مستوى تمييز الأداء، وفيما يلي عملية توزيع النقاط على العناصر السبعة للنظرية وصولاً إلى

تحديد مستوى تمييز أداء المنظمة:- التخطيط الاستراتيجي للجودة (60 نقطة)- القيادة (100 نقطة)- التركيز على العملاء والسوق (300 نقطة) - المعلومات وتحليلها (70 نقطة)- التركيز على الموارد البشرية (150 نقطة)- إدارة العمليات (140 نقطة)- نتائج الأعمال (180 نقطة)- المجموع (1000 نقطة).

وتتعرض عملية تحديد القيم لعناصر النظرية إلى ثلاث محاور في كل عنصر:

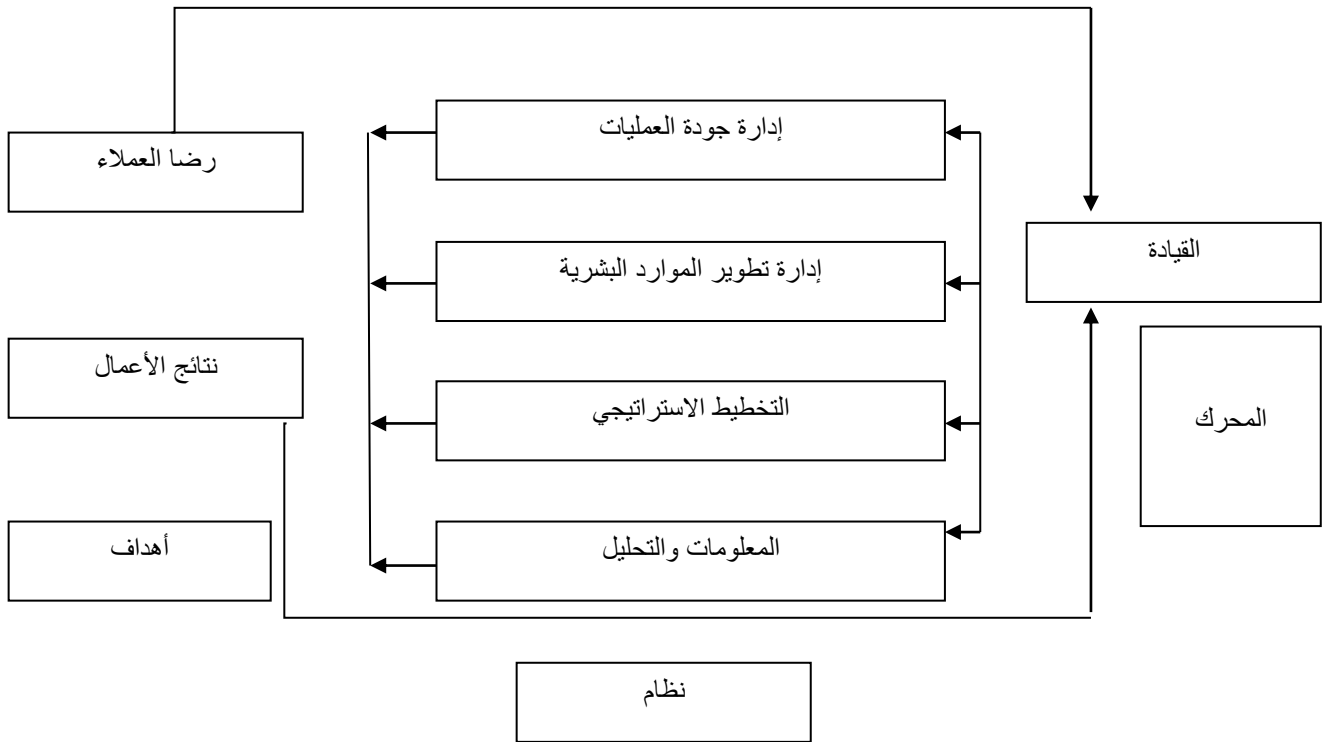
- المدخلات أو الأسلوب الذي تعتمده الإدارة لتوفير العنصر.

- مدى واضح المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلي.

- النتائج المترتبة على التطبيق المدخل. (زيان محمد، 2021، صفحة 29،30)

ويمثل الشكل التالي مخطط نموذج بالدرج

الشكل رقم (05) نموذج بالدرج للتمييز



المصدر: عمر المقلي، عبد الله إدريس: ادارة الجودة الشاملة، جامعة السودان المفتوحة، الطبعة 01،

2006، ص327

من الشكل يتضح أن العنصر المحوري والمحرك الأساسي لنموذج الجائزة الأمريكية يتمثل في القيادة، أما العناصر التي تمثل النظام فهي فحص المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، إدارة وتطوير الموارد البشرية، إدارة جودة العمليات، بينما تتمثل الأهداف في تحقيق رضا العملاء، ونتائج الأعمال.

أما عناصر التقييم الفرعية لعناصر نموذج الجائزة والدرجات المرجحة التي تعبر عن الوزن النسبي لكل عنصر فرعي فهي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): عناصر التقييم الفرعية لعناصر نموذج الجائزة والدرجات المرجحة التي تعبر عن الوزن النسبي لكل عنصر فرعي

نقاط العناصر الرئيسية	نقاط العناصر الفرعية	العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	
100	40	1-كفاءة القيادة التنفيذية	القيادة	01
	15	2-مدى اهتمام القيادة بالجودة		
	25	3-كفاءة ادارة الجودة		
	20	4-تحقيق المسؤولية الشاملة للجودة		
70	20	1-نطاق إدارة جودة المعلومات والبيانات	تحليل المعلومات	02
	30	2-المعلومات المتعلقة بالمعايرة (المقارنة)		
	20	3-تحليل المعلومات والبيانات		
60	35	1-عملة تخطيط استراتيجية الجودة	التخطيط الاستراتيجي	03
	25	2-خطط وأهداف الجودة		
150	20	1- إدارة الموارد البشرية	إدارة وتطوير الموارد البشرية	04
	40	2-سياسة ادماج العاملين ومشاركتهم		
	40	3-التعليم والتدريب في مجال الجودة		
	25	4-احترام العاملين وتقدير أدائهم		
	25	5-مستوى الروح المعنوية لدى العاملين		
140	35	1-جودة تصميم السلعة أو تقديم الخدمة	إدارة جودة العمليات	05
	20	2-عملية الرقابة على الجودة		
	20	3- عملية التحسين المستمر للجودة		
	15	4-تقييم الجودة		
	10	5-التوثيق		

	20	6-خدمة دعم الجودة		
	20	7-جودة الممول		
180	90	1-نتائج مستوى السلعة أو تقديم الخدمة	نتائج الجودة	06
	50	2-نتائج جودة العمليات وخدمة دعم الجودة		
	40	3-نتائج جودة الممول		
300	30	1-تحديد احتياجات العميل وتوقعاته	رضا العميل	07
	50	2-إدارة العلاقة مع العميل		
	20	3-معايير خدمة العميل		
	15	4-الاهتمام بالعميل		
	25	5-حل الشكاوي من أجل تحسين الجودة		
	20	6-تحديد مستوى رضا العميل		
	70	7-نتائج رضا العميل		
	70	8-مقارنة رضا العميل في المؤسسات المنافسة		

المصدر: عمر عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة 02، عمان 2009، ص184-186

8-النظرية اليابانية لإدارة التميز في الأداء (Deming)

ارتبط اسم " وليام ديمينج " بحركة الجودة في اليابان من الأربعينيات (40) من القرن الماضي الذي يصب اهتمامه على أهمية الوقاية الإحصائية في جودة العمل والإنتاج وتشمل النظرية اليابانية على 14 مبدأ تشكل في مجموعها إطارا عاما يمكن المنظمة من الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها والشعار الذي انطلق منه هو:

أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام وهذه المبادئ هي كما يلي:
 أ- تبني المؤسسة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق جودة عالية لمنتجاتها أو خدماتها من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق من أجل البقاء والاستمرار

- ب- تبني سياسة التحسين والتطوير مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها ويجب أن تكون متكاملة وليست جزئية وتشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ويجب مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها وقد وضع Deming استراتيجية التحسن المستمر وأركانها أربعة هي كما يلي:
- ✓ **مخطط Plan:** خطط لأي تحسين نريد إدخاله وفي أي مجال من المجالات
 - ✓ **نقط Do:** السعي إلى اكتشاف الأخطاء وتحديد أسبابها وأكثر ما في الحدوث.
 - ✓ **فنتش دقق Check:** تحرى واكتشف إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة للتطبيق
 - ✓ **اعمل Act:** إذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع وسريع وأهجر ما لا يحقق.
- ت- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول إلى رقابة وقائية تهدف إلى فتح وقوع الخطأ.
- ث- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين.
- ج- التركيز على عملية التدريب حيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة.
- ح- التوقف عن استخدام التسلط من قبل المديرين.
- خ- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة والتوعية المحققة.
- د - الابتعاد عن فكرة سياسة تحقيق الأرباح بأي وسيلة كانت لأنها تؤثر سلبا في تحقيق مستوى جودة عالي وفي إرضاء العملاء.
- ذ - إزالة كل الحواجز والعوائق التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها مثل: ضيق الوقت ، ضعف كفاءة الآلات والأدوات المستخدمة.
- ر - السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا عنها.
- ز - التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.
- س- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين الذي يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء انتمائه لها ويجعلهم يعملون بفاعلية
- ش- إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله إلى نمط يخدم تطبيق المبادئ السابقة ويهدف إلى إزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية وفرق العمل.
- ص- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات ينادى بها، وحثهم على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر وتقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا (مصطفى بوشيبية، 2017، صفحة 20، 21).

9-الخاتمة:

إن البحث في الأداء المتميز أحد أهم الموضوعات وأكثرها حداثة في مجال التسيير حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التفرد والتميز في أدائها المؤسسي، فهذا يتطلب الأداء من القيادات الإدارية والوحدات التنظيمية بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح والتفوق بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة التي جاءت بها العولمة نذكر منها ازدياد سرعة التغير التكنولوجي، وازدياد طلبات العملاء، المنافسة الشديدة، واختلاف احتياجات المتعاملين، مما دفع المؤسسات إلى استحداث أنماط وأساليب إدارية للتصدي لتلك الثغرات منها استخدام إدارة التميز ودعم التواصل الفعال بين الموظفين والادارة الذي من شأنه أن يعزز بشكل كبير شفافية المنظمة بالاضافة الى بناء جسور الثقة والوضوح بين العاملين.

الفصل الرابع: المؤسسات الرياضية

تمهيد:

المؤسسة هي منشأة تُنشأ لغرض معين، وتهدف إلى تحقيق فائدة عامة باستخدام الموارد المتاحة. يُقصد بالمؤسسة الرياضية تكوين اجتماعي يرتبط بمجال الرياضة كمهنة وصناعة، ويمكن تهديد أهدافها بسبب طبيعة الأنشطة التي تقوم بها والعلاقات التفاعلية مع مؤسسات المجتمع الأخرى. يُقام المجتمع الرياضي لخدمة القطاع الرياضي، وينبغي لها أن تكون لها هيكل تنظيمي يتناسب مع حجمها وأهدافها. مجال رياضة المؤسسات الرياضية يُعتبر من المجالات الحديثة التي ظهرت استجابةً لزيادة الطلب على السلع والخدمات الرياضية. وقامت المؤسسات الرياضية بتطوير برامج إدارة رياضية تركز على تعليم مبادئ الإدارة وجوانب عمل المؤسسات. أصبحت المؤسسة الرياضية أمام تحديات تتطلب مواجهتها لضمان استمراريتها. هذا الفصل يتناولنا بحثين المبحث الأول تناول دراسة وتحليل المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الرياضية، مثل: مفهوم المؤسسات الرياضية، وأنواع المؤسسات الرياضية وأهدافها ومهامها، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ومختلف مصالحها والمهام المنوط بها.

1-المبحث الأول ماهية المؤسسة

1-1- مفهوم المؤسسة :

المؤسسة هي مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة التي تقوم مجتمعة بأنشطة تشترك أو تؤدي إلى هدف واحد وفقا لمجموعة من العوامل والأنشطة التي تساعد المؤسسة وأهمها الإدارة كنظام فرعي للتوجيه، القيادة والإدارة، وذلك من خلال وضع الأهداف والغايات التي تحدد أسلوب واتجاه المؤسسة على شكل سياسات وقواعد. منظم الأنشطة ومنسق العلاقات داخل هذه المؤسسة (جميلة بن بزاف، 2015، صفحة 61)

التعريف المبسط الذي نفهم من خلاله المؤسسات هو التعريف الرسمي المعطى للمؤسسة والذي يقول: "المؤسسة هي مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف أو غايات مشتركة. وهذا يعني أن المؤسسة هي كيان اجتماعي يجمع أفراداً يعملون لأداء أعمال وأنشطة لا يمكن لفرد واحد أن يقوم بمهامها. (حسن إبراهيم بلوط، 2005، صفحة 18)

2-المؤسسة الرياضية: هي مؤسسة أنشأها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي بكافة جوانبه، بهيكل تنظيمي يتوافق مع حجم المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع على خدمة المجتمع بما يتماشى مع أهدافها.

وهي منظومة مفتوحة ذات مدخلات ومخرجات تتوفر عائداً محسوباً وتتكون من الأبعاد الرئيسية التالية:

-المهام: كل مؤسسة لديها مهام لإنجازها.

-الهيكل: إطار عمل لتنظيم الأنشطة والإجراءات لتحقيق الأهداف.

-الأدوات: المعدات والمرافق والمعرفة التقنية اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة.

-الأفراد: هم الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ وظائف ومهام المؤسسة.

تُظهر هذه الأبعاد الأربعة ديناميكية خاصة وتشكل المفهوم الحديث للمؤسسة. (كريم محمد محمود الحكيم، 2015، صفحة 49)

وتعرف المؤسسات الرياضية كذلك:

على أنها تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة تمتد أهدافها وترتبط بطبيعة الأنشطة التي تمارسها

هذه المؤسسة وتحدد العلاقات المتفاعلة بين هذه الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى.

2-1-أنواع المؤسسات الرياضية : المؤسسة الرياضية هي الاطار المكاني والقانوني الذي يحيط

بممارسة النشاط البدني الرياضي والهادف، باعتبار هذا النشاط اصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في ايامنا، فاصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات التالية :

-رياضة الفرق المحترفة و الرياضة الجامعية والمدرسية .

- المنشآت الرياضية ومضامير السباق .
- الأندية الرياضية و أندية الصحة.
- الرياضات التجارية .
- الأندية الترويحية.
- المعسكرات الرياضية.

وهي كلها تمثل نظاماً معيناً لسياق العلاقات والأمور بين مجموعة من الأفراد، وقالباً مؤسسياً ذا وضع قانوني مستقل، ومكانة محددة، مع وجود مرافق تشمل أدوات ومعدات مختلفة، وكل ذلك يتم تنفيذه في إطار قانوني وتحت إشراف القيادة المعنية، مع الهدف منها هو مواصلة الأنشطة الراقية القائمة على البرامج والخطط وتطوير المنتجات المادية والخدمية مما يعطيها طابع مؤسسة الخدمات الرياضية. (د/ ابراهيم محمود عبد المقصود ،أحمد حسن الشافعي، 2004، صفحة 88)

2-2-2- أجزاء ومستويات المؤسسة :

2-2-2-1- الفرع الأول : أجزاء المؤسسة

إن مكونات نظام معين هي عناصر متفاعلة، والتي يمكن اعتبارها بدوره لأنظمة فرعية يؤثر بعضها في بعض . ومن ثم فإن الأمر يتعلق بتقسيم النظام كله إلى نظم فرعية قد تتوج بجزء رئيسي له ،أو وحدة أساسية له، وذلك حسب المهام المرتبطة بكل جزء، ولهذا الغرض يمكن اعتبار الوسائل والمهام والوظائف والأشخاص المستخدمين كنظم فرعية في النظام يمكن إجراء التقسيم إلى أنظمة فرعية. ومع ذلك يجب أن يتم التقسيم حسب طبيعة التحليل وحسب احتياجاته ،مع الأخذ في الاعتبار أن الأنظمة الفرعية يجب أن تتعامل مع بعضها البعض ،أو على الأقل تشترك مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهدافها ،وبالتالي أهداف النظام أو المؤسسة بشكل عام. يتم تحديد الأهداف الأفقية والرأسية من خلال الحاجة إلى المواءمة، حيث تتمثل الأهداف الأفقية بأهداف الإنتاج والمالية والمبيعات والموارد البشرية، ويشار إليها أحياناً بالأهداف التأسيسية. أما الأهداف الرأسية فتتمثل بأهداف البرامج، أو عندما تتوزع أحدها بين أهداف النظم الفرعية على مستويات مختلفة ضمن علاقة هرمية. ويحدد هذان النوعان من الأهداف (الأفقي والرأسي) مجموعة من العلاقات بين النظم الفرعية التي تشكل النظام الكلي. (جلد محمد، 2021، صفحة 101،102).

2-2-2-2- الفرع الثاني : مستويات المؤسسة

تعتمد مستويات التنظيم على النظام الذي يتم تقسيمه وعلى الغرض من التحليل، ويمكن تقسيمها إلى أربعة مستويات أساسية

2.2.2.1 المستوى الأول هو "مستوى الاستغلال": ويتمثل دوره في ضمان الاستخدام المستمر لعوامل النظام المادية وتنفيذ المهام التي يكلفه بها المستوى الأعلى أو الإدارة، والتكيف مع الوضع وتصحيح الانحرافات المؤقتة في إطار أهداف الاستغلال

2.2.2 المستوى الثاني هو "مستوى التسيير": ويتمثل دوره في مراقبة وتحديد الإجراءات التي يتعين القيام بها على مستوى الاستغلال، بما يتناسب مع وسائله، ومراقبتها أثناء التنفيذ. يتدخل نظام الإدارة عندما تظهر عوامل غير متوقعة تؤثر على نشاط الاستغلال ولا يكون لدى هذا الأخير القدرة الكافية لإعادة الحركة إلى أصلها.

- 2.2.2.2.3 المستوى الثالث "مستوى الإدارة": في هذا المستوى، يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل، وتغيير الهياكل، واتخاذ قرارات الاستثمار، ومراجعة نظام الاستغلال إذا لزم الأمر.

2.2.2.2.4 - المستوى الرابع 'مستوى التحول': وهو أعلى مستوى ويعمل على الروابط بين المنظمة ومحيطها، وتثبيت حتى وجودها، وتحولها الأساسي، والتكامل، والاحتواء، والتطور، والتوسع، والاحتفاء . (زقار فاروق، 2024، صفحة 74)

2-3- خصائص المؤسسة الرياضية :

من خلال التطرق الى التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة :

للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.

- القدرة على انتاج أو أداء الوظيفة التي من أجلها وجدت .

- أن تكون المؤسسة القدرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

-التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى الى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين...

-ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك اما عن طريق الاعتمادات، واما عن طريق الارادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

-لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فاذا كانت ظروف البيئة غير مواتية فانها يمكن أن تعرقل عملياتها الموجودة وتفسد أهدافها .

-المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة الى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

-يجب أن يشمل اصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت

كفاءتها (طبيبي أحمد، 2015، صفحة 131)

2-4-أهمية المؤسسة الرياضية : لا خلاف حول أهمية المؤسسات الرياضية كونها موجودة معنا وحولنا

وكون الحديث عنها وافر جدا من خلال الأخبار الواردة إلينا من خلال حديثنا مع مختلف الأشخاص الذين نلتقي بهم أو نتفاعل معهم.

فالمؤسسات الرياضية تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا ولا بد من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها والتي نبرزها فيما يلي:

- المؤسسات الرياضية مراكز عمل وتعامل
- المؤسسات الرياضية ذاكرة الماضي
- المؤسسات الرياضية محطات انتاج الحاضر والمستقبل
- المؤسسات الرياضية ضمان استغلال المواهب الشابة

2-5- الأهداف العامة للمؤسسات الرياضية :

تعد الأهداف و المرامي التي تسعى من ورائها المؤسسة الرياضية وهي من ثم عناصر رئيسية لعمل المؤسسة ،كون الأهداف هي الأسباب المباشرة وراء وجود المؤسسة الرياضية ،وكما انه لا وجود للمؤسسة الرياضية بدون أهداف ونلخصها فيما يلي :

2-5-1-هدف قومي: وهو هدف يسمو الى زيادة الأشخاص الممارسين لمختلف الرياضات و الألعاب وتطور المستوى الرياضي والانجاز البطولي للأندية .

2-5-2-هدف محلي: ومن خلاله يتم رفع مستوى الكفاءة الاجتماعية من روح التعاون والتكامل الاجتماعي والثقافي بين أفراد المؤسسة.

2-5-3- هدف اجتماعي: تسعى المؤسسة الرياضية إلى إرضاء العاملين والأفراد والممارسين للنشاط بالمؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافهم وغاياتهم.

2-5-4-هدف اقتصادي: من خلاله يمكن الارتقاء بمستوى وصحة الممارس وخدمة الرياضة محليا وقوميا

3-الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية: تشكل كلا من المؤسسات الرياضية والعمليات الإدارية وما تملكه من موارد مادية وأخرى بشرية وكذلك جانب اللجان المتخصصة، جوانب منظمة لعمل المؤسسة الرياضية.

فالمؤسسة الرياضية لها أهداف رياضية واجتماعية تعمل على تحقيقها، إذ أن كل المؤسسة الرياضية لها أهداف وجدت من اجلها.

ومن الطبيعي أن تحتاج المؤسسة الرياضية إلى الإدارة كون الإدارة تملك من الوظائف والعمليات ما يكفي لتسيير عجلات المؤسسات ووضعها على طريقها السليم.

وتعد موارد المؤسسات الرياضية سواء المادية أو البشرية من أهم العناصر المكونة لها حيث القاعدة التي تبنى عليها المؤسسة للارتقاء بأهدافها لخدمة الرياضة

بالإضافة إلى هذه الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية نجد اللجان المتخصصة، التي نجد منها الفنية الرياضية الاجتماعية والمنشآت.

4-المبادئ الأساسية للمؤسسات الرياضية : حتى تتم الأعمال وتحقق الأهداف التي تضعها المؤسسة الرياضية بالكيفية المطلوبة وحسب توفر مجموعة من المبادئ التي تيسر وفقها إدارتها ومن هذه المبادئ مايلي:

- استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل وتنظيمه وكيفية تنفيذه من خلال الطرق الإدارية لرفع مستوى الأداء .

- إتباع السبل العلمية الكفيلة لاختيار القياديين وإعدادهم للتدريب والتحسين المستمر .

- تشجيع التخصص في المهنة وتحقيق التعاون التام بين الأفراد مستقرين داخل المؤسسات الرياضية حتى يمكن إنجاز أهدافها لأن التعاون ضروري لتحمل المسؤولية ولتحفيز الطاقات وتحقيق الأهداف.

-أهمية تطبيق مبدأ المعمل وتوزيع المسؤوليات على حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية.

-تنمية القيادة الديمقراطية الإيجابية تنمي روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة.

(يونس سايب عزوهم ، 2021/2020، صفحة 170)

المبحث الثاني: مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

1-تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 وبشرت أعمالها في بداية 1985 وفي تاريخ 01 جانفي 1987 أعيدت هيكلة مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح ، حيث لحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية ، وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة ، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم :234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990،الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم :283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة (الجريدة الرسمية، 2006، صفحة المادة 03،02،01،ص30).

حيث تعتبر مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا لاهتمامها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

ويرتكز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي والمادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها.(دومي عبد القادر وآخرون، 2003،ص04)

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ28 سبتمبر 2006 الذي

يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها لاسيما المادة 05 منه حيث: المادة الأولى: طبقاً لأحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 ، يهدف هذا القرار الى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية.

المادة الثانية: تضم مديرية الشباب والرياضة وتحت سلطة المدير أربعة مصالح وتنظم كالاتي:

1. مصلحة التربية البدنية والرياضية

2. مصلحة نشاطات الشباب

3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات

4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

2- مصلحة ترقية النشاطات البدنية والرياضية :وتشمل على مكتبين وهي:

ا-مكتب ترقية النشاطات البدنية والرياضية وتتكون من:

-الرابطات الولائية الرياضية.

-الرابطات الرياضية البلدية الجوارية.

-النوادي الرياضية للهواة

-القيام بعملية الإحصاء لـ: الرياضيين والمدربين والحكام.

-المنشآت الرياضية عبر بلديات الولاية.

-متابعة ملف القاعات الرياضية الخواص.

-الرياضيين المتألقين.

-إعداد التقارير الشهرية للنشاطات الرياضية.

-متابعة محاضر الجلسات للرابطات الولائية.

-متابعة نشاط المجالس البلدية للرياضة.

-متابعة نشاطات النوادي المنخرطة خارج الولاية كرة القدم (شرفي-جهوي وطني ثاني) كرة السلة القسم.

الوطني الممتاز-كرة اليد وطني" ب -كرة السلة معاقين كرة الطائرة وطني ب.

ب-مكتب الحركة الجموعية ويقوم بـ:

-التوجيه بخصوص تأسيس نوادي أو رابطات رياضية.

-متابعة عقد الجمعيات العامة العادية لكل نهاية موسم رياضي.

-مراسلة المتعاملين(الرابطات-النوادي) بخصوص تكوين ملف طلب مساعدة مالية.

وكذا القوانين الأساسية للنوادي و المتابعة والاستمرارية والحرص على تطبيق قانون الجمعيات رقم

06/12.

-إحصاء النوادي والرابطات الرياضية المعتمدة

-إمضاء عقود البرامج بين أمانة الصندوق ومديرية الشباب والرياضة والنوادي والرابطات المعنية باستفادة بإعانة مالية.

-متابعة عقد الجمعيات العامة الانتخابية بعد انتهاء أربع سنوات أولمبية (النوادي الرابطات).

3-مصلحة ترقية نشاطات الشباب :تتشكل مصلحة ترقية نشاطات الشباب من أربع مكاتب وهم:

أ-مكتب ترقية مبادرات الشباب والإدماج المهني والاجتماعي:

-محاربة الآفات الاجتماعية مثل المخدرات والعنف والانحرافات الأخرى وتقديم يد المساعدة للشباب مثل تسهيل الخدمات الاجتماعية والعمل على ادماجهم اجتماعيا.

-التكوين المهني.

-التحضير للامتحانات المهنية والتربصات والتعاونيات الشبابية والتوظيف.

-الجمعيات المتعامل معها:

-مركز إعلام وتنشيط الشباب وملحقته دور الشباب وبيوت الشباب

-الجمعيات التي لها اختصاص في الميدان.

-التعاونيات الشبابية التي تنشط في ميدان القطاع من جانب التوجيه والإعلام

-مكتب التشغيل

-مندوبية التشغيل

ب-مكتب الاتصال وترقية الحركة الجمعوية للشباب:

-إبداء الرأي حول تأسيس الجمعيات ذات الطابع الشبابي والتي تتماشى أهدافها مع أهداف قطاع الشباب.

-تحضير برنامج نشاطات الجمعيات وهذا بالتنسيق مع الجمعيات.

-تحضير الاتفاقيات والبرامج وفق المساعدات الممنوحة للجمعيات.

ج-مكتب التظاهرات الثقافية والعلمية:

هو مكتب يتكفل بكل النشاطات ذات الطابع الثقافي والعلمي على جميع المستويات الوطني والمحلي والدولي وكذا إحياء المناسبات الدينية والوطنية والعالمية إضافة إلى تنفيذ العمليات المبرمجة ضمن رزنامة وزارة الشباب والرياضة وعلى برنامج عمل المديرية والسلطات المحلية والقطاعات التكاملية.

د-مكتب نشاطات الهواء الطلق والترفيه وتبادل الشباب :هو مكتب يتكفل أساسا بالجانب الترفيهي

والترويحي

لفائدة الأطفال والشباب خاصة فيما يتعلق بجانب تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الأطفال من خلال تنظيم رحلات، دورات تخييميه، أيام الهواء الطلق، جولات على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي منها ما يبرمج في فصل الصيف أو الشتاء أو الربيع أو الخريف وتجدر الإشارة إلا أنه هناك أماكن

مخصصة لتنظيم العمليات الترفيهية مثل: الغابات، البحر المدن السياحية والأثرية وكذا البحيرات والأنهار الكبرى في العالم.

4- مصلحة الإدارة والتكوين: تتشكل من ثلاث مكاتب وهم:

أ- مكتب الموارد البشرية:

يتكفل هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للموظف ابتداء من تاريخ تعيينه إلى نهاية هذا المسار بالطرق القانونية المعمول بها (استقالة، عزل، تقاعد، وفاة)

- القيام بإجراءات التوظيف طبقاً للقوانين السارية المفعول ووفقاً للشروط المطلوبة حسب القوانين الأساسية لمناصب العمل.

- فتح الملفات للموظفين المقبولين مع تأشيرة الوثائق الموجودة بالملف

- القيام بإجراءات التثبيت.

- متابعة الفترات التجريبية للموظفين الجدد.

- إنجاز قرارات التوظيف.

- إنجاز استمارات التقييم السنوية للموظفين.

- تسجيل الموظفين الحائزين على المدة الدنيا من أجل الترقية في الدرجات وإنجاز هذه العملية بعد

إحالتها على لجنة المستخدمين والموافقة عليه.

- يقوم بتنظيم اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء واللجان التأديبية.

- يقوم بالحفاظ على الملفات الإدارية لكل موظف كما يقوم بإنجاز ملفات الإحالة على التقاعد هذا مجهة

ومن جهة ثانية يتكفل بمتابعة عملية التكوين الطويل المدى بالتنسيق مع المؤسسات التكوينية المختصة

- تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لكل سنة وتعتبر من أهم العمليات التي يقوم بها هذا

المكتب.

ب- مكتب الميزانية والوسائل العامة:

- القيام بإنجاز رواتب العمال كل شهر.

- المتابعة المالية لكل موظف من ناحية الترقية في الدرجات.

- تحضير وتسيير ميزانية التسيير لكل سنة وإنجاز المتكفلات المالية حسب الاعتمادات الممنوحة.

- إنجاز الالتزامات المالية حسب كل سند طلب.

- إنجاز الكشوف البيانية للرواتب الأولية وكشوف البيانية التكميلية .

- إنجاز الكشوف الخاصة بمنحة المردودية لكل سداسي.

- إنجاز الكشف الخاص بمنحة التمدرس لكل سنة.

- القيام بجلب التجهيزات المكتبية.

- القيام بإنجاز الحولات الخاصة بالتكاليف الملحقة (ماء-غاز-كهرباء-هاتف).

-متابعة الحالة المالية للموظفين.

ج-مكتب الإحصائيات ومتابعة المشاريع:

-تسيير ومتابعة المشاريع الخاصة بقطاع الشباب والرياضة في إطار مخطط التنمية القطاعية.

-يربط العلاقة بين الإدارة والمصالح التقنية.

-المتابعة التقنية والميدانية للمشاريع الخاصة بالقطاع (الشبابية والرياضية).

5- مهام مديرية الشباب والرياضة :

تطوير البرامج الاجتماعية التربوية الترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.

عداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها

تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا

مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية

والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئة المعنية للولاية.

وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب

ومتابعتها وترقية الممارسات النسوية.

تنظيم أعمال وتكوين المستخدمين، والتأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم

وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعول به.

إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهياكل الشباب والرياضة الموجودة في الولاية

واستغلال تسييرها.

وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة

مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.

ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.

ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والارشيف.

تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والأجال

المقررة. (نوري، 2020، صفحة 24)

5-1-مهام مدير الشباب والرياضة :

المدير: يعتبر المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي والذي يتضمن تعيين

مديري الشبيبة والرياضة من مهامه ما يلي:

- توزيع المهام على رؤساء المصالح.
 - إعداد برامج عمل ونشاط المديرية.
 - متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز.
 - وضع برامج عمل المديرية.
 - اقتراح مشروع ميزانية المديرية ودراستها مع الوزارة المعنية.
 - حضور الندوات الوطنية والجهوية لوزارة الشباب والرياضة.
 - تنظيم اجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة.
 - متابعة النشاطات والتظاهرات الرياضية والشبانية.
 - يعمل على تطوير المنشآت الرياضية والشبانية.
 - يعمل على ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية.
 - تشجيع على تطوير الحركة الجمعوية.
 - يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب والرياضة.
 - الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخليا وخارجيا.
- والمصالح الإدارية الأخرى بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل وتنظيمه فلها أهمية بالغة ودور فعال تلعبه على مستوى الإدارة من مهامها ما يلي:
- حفظ البيانات الدقيقة وإبلاغ المسئول بالمواعيد المحددة للمقابلات والاجتماعات.
 - تكلف بالاستقبال وإرسال البريد الإداري وكذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي والنسخ وترتيب الوثائق والمستندات والبطاقات في أثاث مخصصة لذلك بطريقة مرتبة ومنظمة.
 - حفظ المستندات والأوراق الخاصة بعمل الإدارة في ملفتها مع وضعها في أماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسئول عند الحاجة.
 - دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير وإعداد تقارير كافية عنها.
 - استلام البريد الوارد فتحه وتسجيله في سجل الوارد ونفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر وبإظهار تاريخ ورقم المراسلة والموضوع واسم المرسل إليه.
 - كتابة الوثائق والمراسلات وحفظها في أرشيف الإدارة.
 - تحضير الاجتماعات وتدوينها على المحاضر.
 - القيام بتخزين المعلومات الهامة والمهنية للعمال في جهاز الكمبيوتر.
 - ترتيب المناشير والوثائق والمراسلات الإدارية الضرورية لنشاط المصالح.

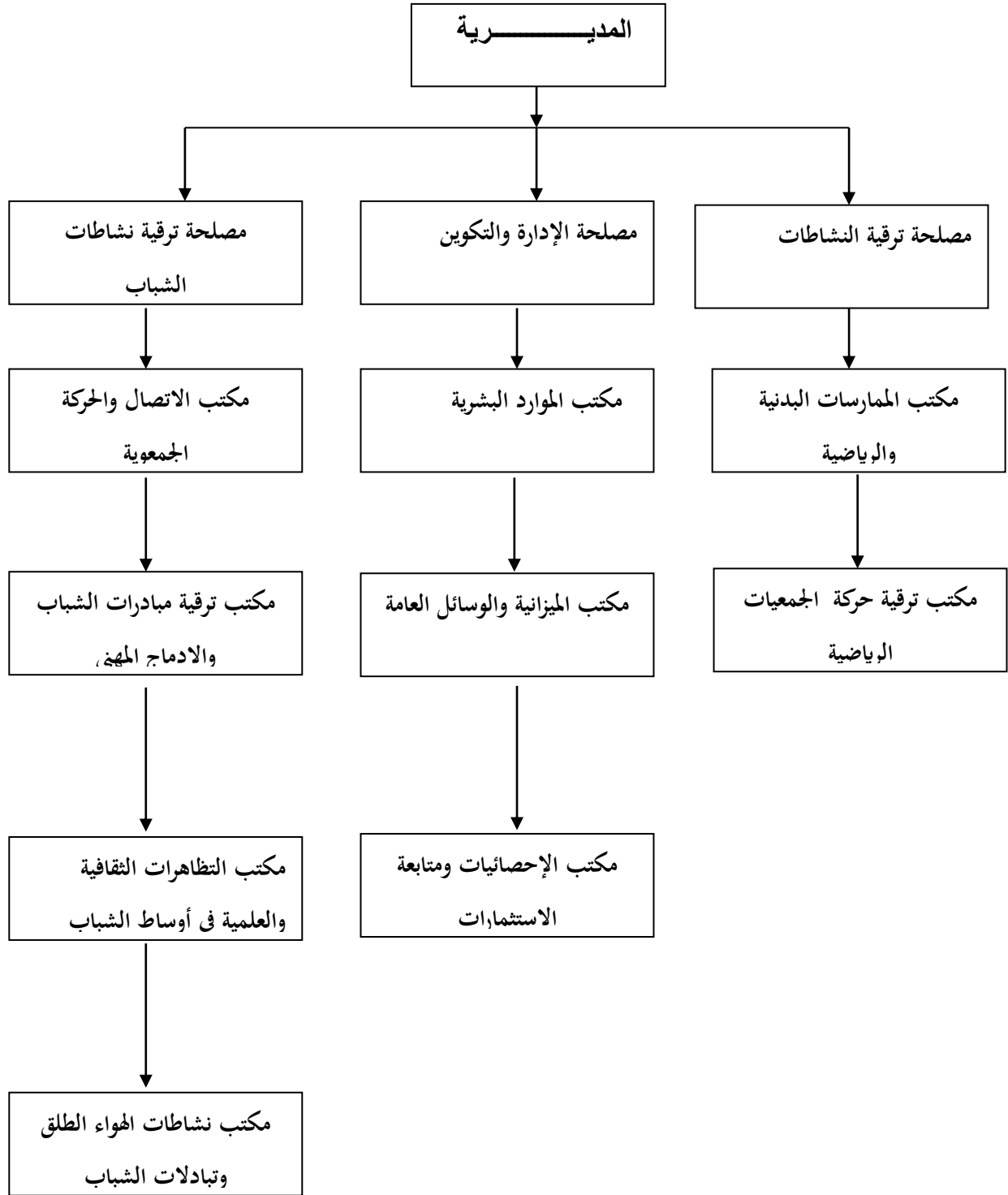
6- مهام المفتشية:

6-1- مهام مفتشية الرياضة :

- القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضة.

- القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية.
 - متابعة ومراقبة الوضعية الإدارية والقانونية والمالية لسير النوادي والرابطات.
 - مراقبة السير الحسن للنوادي والرابطات الرياضية وضبط حساباتها المالية.
- 6-2- مهام مفتشية الشباب :**

- القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للمنشآت الشبانية.
 - القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للإطارات الشبانية.
 - مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبانية وضبط حساباتها المالية والإدارية.
- الشكل رقم (05) يمثل مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة



المصدر : من إعداد الباحث حسب النموذج المقدم من طرف المديرية (أنظر الملحق رقم 06)

الخلاصة:

الدور الحقيقي للمؤسسة الرياضية اليوم هو ما إذا كان يمكنها استخدام مواردها والاستفادة منها، ويتحقق ذلك من خلال تطويرا لبرامج الأولوية وأنظمة العمل التي تهدف إلى تحسين الوضع المالي.

وقد أدت التغييرات في القرن الحادي والعشرين إلى الحاجة إلى إيلاء الاهتمام للموارد الداخلية، وخاصة الموارد البشرية، انها مهمة لتقييم العمل المنجز، وإيلاء اهتمام وثيق لذلك، وضبطه وتطويره، وهذا ما يدفعهم إلى السعي جاهدين لتطوير الإدارة الاستراتيجية من خلال تحسين السلوك وزيادة الولاء والشعور بالانتماء إلى المنظمة.

والقيمة التي يخلقها هذا التطور تزيد من قيمة الفوائد والأرباح وتجعل من الممكن استخدام هذا المورد الاستراتيجي بشكل فعال، هذا ما يسمح للمؤسسة بأن تكون أكثر فعالية من المؤسسات الرياضية المنافسة الأخرى.

الفصل الخامس

تمهيد:

بما أن الجانب التطبيقي هو الممارسة للبحث سنتناول في هذا الفصل جميع الإجراءات المنهجية والتطبيقية، حيث تناولنا فيه جانبين، الأول خاص بإعطاء بطاقة فنية عن مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة باعتبارها ميدان الدراسة مرورا بهيكلها التنظيمي ووصولاً مصلحة المستخدمين وهيكلتها ، أما الجانب الثاني خاص بالدراسة الاستطلاعية والمنهج مرورا بمجتمع وعينة الدراسة وأدواتها وصولاً إلى الأساليب الإحصائية وعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها ثم أهم النتائج المستخلصة وخلاصة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

• تقوم الدراسة الاستطلاعية على مجتمع الدراسة بغرض تحديد المنهج المناسب للدراسة ونوع المعاينة كما تسمح لنا بالتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث وكذا الصعوبات التي ربما تواجهنا في التطبيق النهائي لأدوات البحث على العينة، كما يجب التأكد من استعداد أفراد العينة ورضاهم على الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم في البحث، و معرفة مدى ملائمة أدوات البحث للغرض المرجو من تطبيقها وسهولة عبارات وألفاظ الاستبيان والتأكد من خصائص السيكو مترية لأدوات البحث، وقد ذكر منسى(2003) أن على الباحث أن يوضح لأفراد العينة أهداف الدراسة لكي يساعده في تحقيقها. (غريب،حسين، 2016، صفحة 40)

• وقبل الشروع في الدراسة الميدانية تم التوجه الى مديرية الشباب والرياضة في ولاية المسيلة بتاريخ 2023/04/12 حيث تم توزيع 08 استمارات على الاداريين من مختلف المصالح في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة (مصلحة الشباب، مصلحة الرياضة ، مصلحة المستخدمين، مصلحة الاستثمار والتجهيزات) وقد تبين لنا من خلال اجابات الموظفين فهم واستيعاب الموظفين لأسئلة الاستبيان مما جعلنا نشرع مباشرة في طبع الاستبيان.

1-1 أهداف الدراسة الاستطلاعية: هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى:

- استكشاف ميدان الدراسة الأساسية بصورة عامة.
- جمع المعلومات حول مكان ومجتمع الدراسة.
- التعرف على مدى ملائمة أدوات الدراسة على العينة.
- التعرف على مدى فهم عينة الدراسة لعبارات الاستبيان.
- التعرف على خصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
- معرفة اجراءات التطبيق في الدراسة .
- التعرف على اهم العراقيل والصعوبات التي يمكن أن تعترض الباحث لتفاديها في الدراسة الأساسية.
- التأكد من جدوى الدراسة التي يرغب الباحث في القيام بها.
- تساعد على تحقق الباحث في البحث الأولي للفروض (طيباوي سعدي، 2020/2019، صفحة 243).

02- منهج الدراسة

1-2 منهج الدراسة: يعد المنهج ذا أهمية كبيرة في ابراز قيمة النتائج المتوصل إليها فقد عرف موريس انجرس على أنه جواب لسؤال كيف؟نصل الى الأهداف في حين أن التقنيات تشير الى الوسيلة التي يتم استخدامها للوصول الى هذه الأهداف .ويعرف الدكتور مروان عبد المجيد 2010 على أن المنهج مجموعة من الوسائل والقواعد والاجراءات التي تجعل العقل يصل إلى درجة معرفة حقيقة جميع الأشياء التي يستطيع الوصول اليها بدون أن يبذل مجهودات غير مجدية (فرحي عبد العزيز، 2019/2018، صفحة 134)

إرتينا في دراستنا الى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ،لأنه المنهج الأنسب لها وما يميزه أنه "يبدأ هذا المنهج بتحديد المشكلة ووضع الفروض وجمع المعلومات والبيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها وبالتالي الوصول الى النتائج (أحمد عارف العساف، 2011، صفحة 10)

2-2 متغيرات الدراسة :

1-2-2 تعريف المتغير المستقل:

يعرف المتغير المستقل بأنه المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات ولكنه لا يتأثر بأي متغير منها (كتاب جماعي، 2019، صفحة 19)،

والمتغير المستقل في دراستنا هو مساهمة مخطط التوجيه الوظيفي.

2-2-2 تعريف المتغير التابع :

هو متغير تابع للمتغير المستقل بحث تنعكس عليه متغيرات (المتغير المستقل) (كتاب جماعي، 2019، صفحة 20)

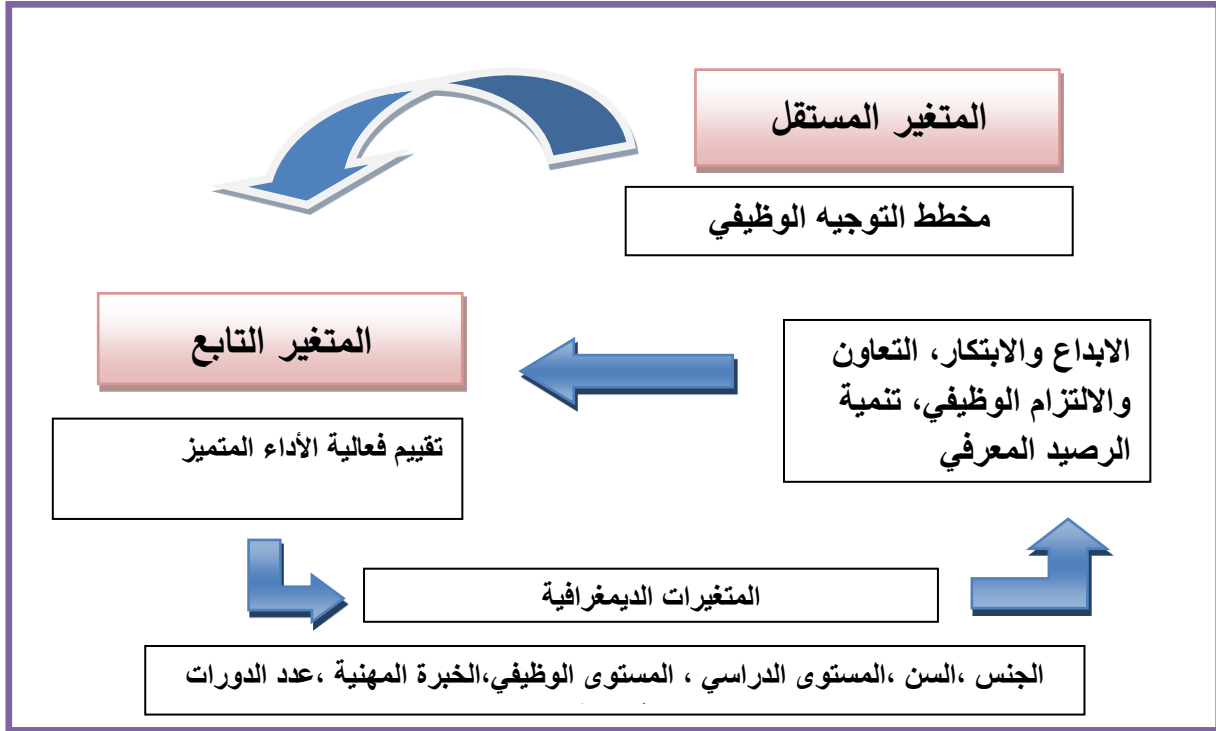
والمتغير التابع في دراستنا هو الأداء المتميز .

3-2-2 أنموذج لدراسة:

استنادًا إلى متغيرات الدراسة وما تم ذكره سابقًا في الأدبيات المتعلقة بالبحث والدراسات الاستطلاعية والدراسات السابقة، وبناءً على مشكلة الدراسة والأهداف المحددة لها، قام الباحث ببناء تصور لنموذج يحدد متغيرات البحث ويعرض العلاقات المتوقعة بين المتغير المستقل بأبعاده المختلفة من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى. يأتي ذلك تماشيًا مع فرضيات الدراسة، بهدف التعرف على النتائج المحتملة التي يمكن أن تنشأ بين المتغيرات المذكورة، والتي يمكن الاستدلال بها كنتائج فعلية.

تضمن نموذج الدراسة تفاصيل المتغير المستقل الرئيسي، الذي تمثل في أبعاد مخطط التوجيه المهني . كما شمل المتغيرات المستقلة الفرعية التي تتضمن الأبعاد التالية: الاتقان التعاون والالتزام الوظيفي وكذا تنمية الرصيداً المتغير التابع، فقد تمثل في تحسين الأداء المتميز. بالإضافة إلى ذلك، شملت الدراسة المتغيرات الديموغرافية التي تمثلت في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

الشكل رقم (06): يمثل مخطط بناء الدراسة



من اعداد الطالب الباحث

3-مجتمع وعينة الدراسة

3-1 مجتمع الدراسة: له مجموعة من التعاريف منها نذكر : المجتمع حسب Grawitz هو مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا ،التي ترتكز عليها الملاحظات (موريس أنجرس، 2004، صفحة 29).

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها (رشيد زرواتي، 2002، صفحة 119).

ويتمثل مجتمع دراستنا في موظفي وعاملي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والبالغ عددهم 53 موظفا .

2-3 عينة الدراسة: هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وتعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث. (رشيد زرواتي،

2008)ص344

تم اختيار العينة الحصر الشامل من مجتمع الدراسة والمقدر ب 53 موظفا تم توزيع 08 استمارات خلال الدراسة الاستطلاعية بتاريخ 12أفريل 2023 على مستوى مصالح مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تلك تم استبعادهم من العينة الكلية.

ملاحظة: وكان عدد الاجمالي الموظفين الذين أجابوا عن الاستبيان هو 45 موظفا.

الجدول رقم (04): يبين عدد الاستبيانات الموزعة

الاجمالي الاستمارات	العدد المستبعد	العدد الغير مسترجع	العدد المسترجع	التوزيع	الاستبيان
45	00	00	45	45	الاسبيانات الموزعة لعمال مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

المصدر : من اعداد الباحث وفق الاستمارات المسترجعة

04- أساليب جمع المعلومات :

1-4- الاستبيان: وهو عبارة عن تقنية لتقصي العلمي تستعمل للمبجوثين ويسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف ايجاد علاقات رياضية وكذا عمل مقارنات رقمية (عدالة مبروك ، 2024، صفحة 114)

هو وسيلة من وسائل جمع البيانات للحصول على المعلومات ، حيث يتضمن مجموعة من من الأسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث (مرنيز أسامة ،سعودي ايوب، 2020، صفحة 97)، حيث قمنا بمراجعة العديد من الاستبيانات التي تطرقت الى موضوع التوجيه الوظيفي لبناء استبيان يخدم دراستنا الحالية .

وللاجابة عن أسئلة الدراسة قمنا بإعداد استبيان معتمدين على المادة العلمية النظرية المتعلقة بمساهمة مخطط التوجيه الوظيفي في تحسين أداء التميز لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بالإضافة الى الدراسات المشابهة وذات الصلة . واشتملت هذه الاستمارة على أربعة محاور أساسية :

- المحور الأول:البيانات الشخصية (الجنس، السن ،المؤهل العلمي ،الخبرة ،مجال العمل، الدورات التدريبية) .
- المحور الثاني: يحتوي على 13 عبارة.

- المحور الثالث: يحتوي على 10 عبارات .
- المحور الرابع : يحتوي على 07 عبارات.

الجدول رقم (05): يبين درجات الاستبيان					
الإجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	01	02	03	04	05

من اعداد الطالب الباحث وفق استمارة الاستبيان

4-2-المقابلة: تعتبر المقابلة من أدوات جمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية والأكثر شيوعا خاصة ما تعلق بجمع البيانات وتعرف المقابلة، بأنها تبادل لفظي بين شخصين ، الباحث والمبحوث، أين يلاحظ الباحث مختلف التغيرات التي تطرأ على المبحوث (عبد الحق بشير، 2021، صفحة 151) .

وقد وضفنا المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين و والتكوين كذا رئيسة مكتب المستخدمين ،وقد تنوعت أسئلة المقابلات بين مفتوحة (غير مقننة) ،أي التي يطرح فيها الباحث أسئلة غير محدودة والإجابات فيها تكون متنوعة، وأسئلة (مقننة) مغلقة ، أي أسئلة تكون إجاباتها بنعم أو لا. واستخدامنا للمقابلة بهدف الاستدلال والتدعيم، والإثراء بالمحاور الثلاث الخاصة بالاستبيان.

5- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

5-1- الصدق الظاهري:

إن صدق المقياس يشير إلى الدرجة التي يمتد إليها في قياس ما أعد من أجله، فالاختبار الصادق هو الذي يقيس الظاهرة بدقة التي صمم لقياسها ، ولا شيء بدل منها أو بالإضافة إليها. (علاوي محمد حسن، محمد نصر الدين، 2008، صفحة 255) ،وحسب أحمد سعاف صالح يعد الاختبار صادقا إذا كان يقيس ما أعد لقياسه فقط، أما إذا أعد لسلوك ما وقاس غيره ،لا تنطبق عليه صفة الصدق وللتأكد من صدق المقياس استخدامنا الصدق الظاهري بعرض المقياسين على مجموعة من المحكمين ذكاترة من ذو الاختصاص بالادارة والتسيير الرياضي بهدف الاستفادة من آرائهم، حول مناسبة العبارات للمحاور، وقد تم إجراء بعض التعديلات خاصة ما تعلق بالصياغة اللغوية للعبارات فقط أين بقي نفس عدد العبارات قبل وبعد التحكيم. (عبد الحق بشير، 2021، صفحة 154).

5-2- الثبات:

تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية: بهدف الوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل بياناتها أستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وهذا بالاعتماد على نظام الحزم الإحصائية spss لحساب المقاييس التالية :

- التحقق من شرط اعتدالية التوزيع.
 - اختبار t للعينة الواحدة.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
 - معامل تحديد الانحدار لمعرفة طبيعة العلاقة وقيمتها وحجم التأثير بين المتغيرين .
- 06- خطوات إجراء الدراسة الميدانية :

بعد توزيع استمارات الاستبيان على مجموعة من المحكمين وإبداء آرائهم، وتعديل ما أمكن تعديله انطلاقاً من الإرشادات والتوجيهات المشرف والاستقرار النهائي بعد الصياغة النهائية للعبارات الاستبيان والحصول على ترخيص من المعهد والموافقة عليه من مؤسسة محل ميدان الدراسة تم توزيع استمارات الاستبيان وجها لوجها مع أفراد العينة بهدف شرح أي غموض يكتنف العبارات، وكان ذلك 08 أكتوبر 2023 ليتم بعد ذلك عملية تفرغ البيانات وتحليلها .

6-1 مجالات الدراسة : وتنقسم إلى

أ- المجال الزمني وفيه مرحلتين:

- ✓ مرحلة أولى تمثلت بالجانب النظري وجمع المعلومات والتي شرع فيها الباحث بداية 2021.
- ✓ مرحلة ثانية تمثلت بالجانب التطبيقي والتي شرع فيها الباحث 12 افريل 2023 الى غاية شهر أفريل 2024.

ب- المجال المكاني: أجرى الباحث الدراسة الميدانية، على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
ج- المجال البشري: طبق الباحث الدراسة ،على أفراد العينة والتي شملت موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الفصل السادس

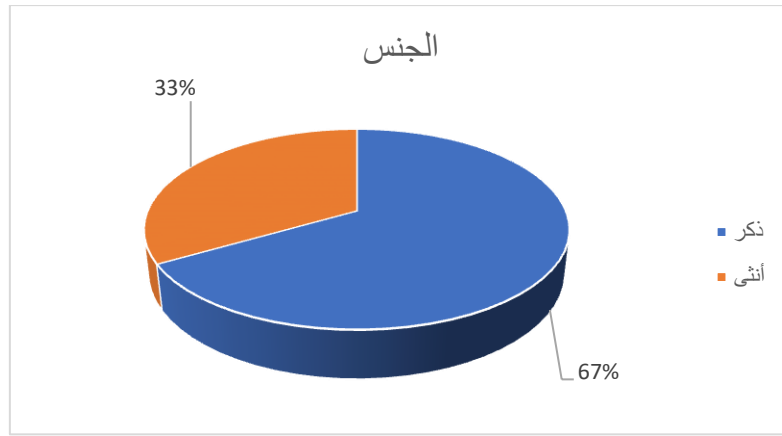
7- عرض ومناقشة النتائج:

7-1- تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
67%	30	ذكر
33%	15	أنثى
100%	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن 30 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 67%، أما حجم الإناث فقد بلغ 15 أنثى بنسبة قدرت بـ 33%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (07)



الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

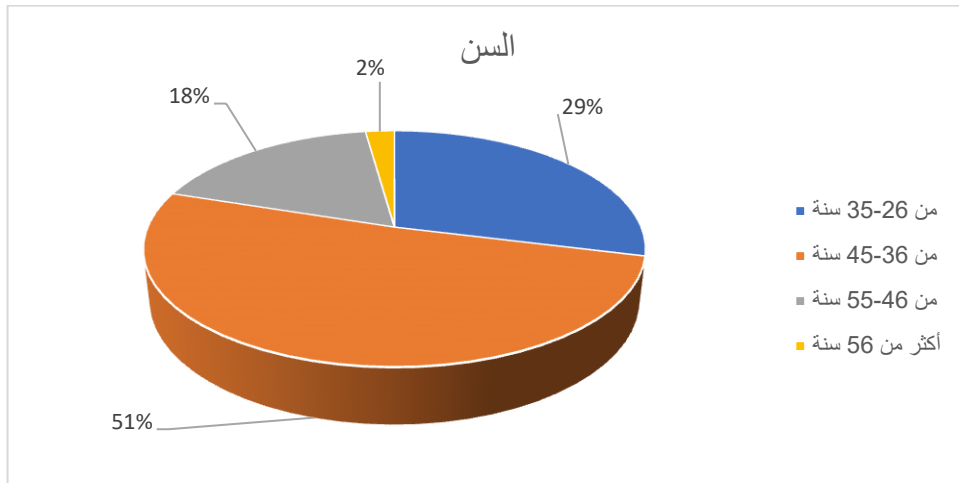
الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
29%	13	من 26-35 سنة
51%	23	من 36-45 سنة
18%	8	من 46-55 سنة

أكثر من 56 سنة	1	2%
الإجمالي	45	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات v26 spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن الذين يبلغ سنهم من 26-35 سنة بلغ عددهم 13 فرداً بنسبة 29%، أما الذين يتراوح سنهم من 36-45 سنة فقد كان عددهم 23 بنسبة قدرت بـ 51%، أما الذين يتراوح سنهم من 46-55 سنة فقد كان عددهم 8 بنسبة قدرت بـ 18%، في حين بلغ عدد الذين يتراوح سنهم أكثر من 55 سنة 1 فرداً واحداً بنسبة قدرت بـ 2%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم ()



الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

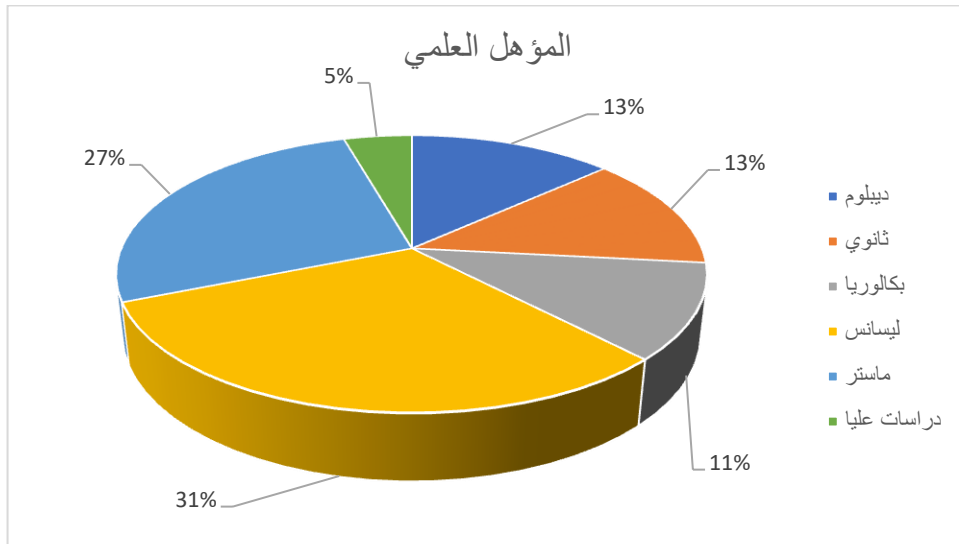
الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
ديبلوم	6	13%
ثانوي	6	13%
بكالوريا	5	11%
ليسانس	14	31%
ماستر	12	58%

دراسات عليا	2	5%
الإجمالي	45	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات v26 spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن الذين يملكون دبلوم بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 13%، أما الذين يملكون مستوى ثانوي فقد كان عددهم 6 فرداً بنسبة قدرت بـ 13%، أما الذين يملكون مستوى بكالوريا فقد كان عددهم 5 أفراد بنسبة قدرت بـ 11%، أما الذين يملكون مستوى ليسانس فقد كان عددهم 14 فرداً بنسبة قدرت بـ 31%، أما الذين يملكون مستوى ماستر فقد كان عددهم 6 فرداً بنسبة قدرت بـ 27%، في حين بلغ عدد الذين يملكون مستوى دراسات عليا فردين 2 بنسبة قدرت بـ 5%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (09)



الشكل رقم (09) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل

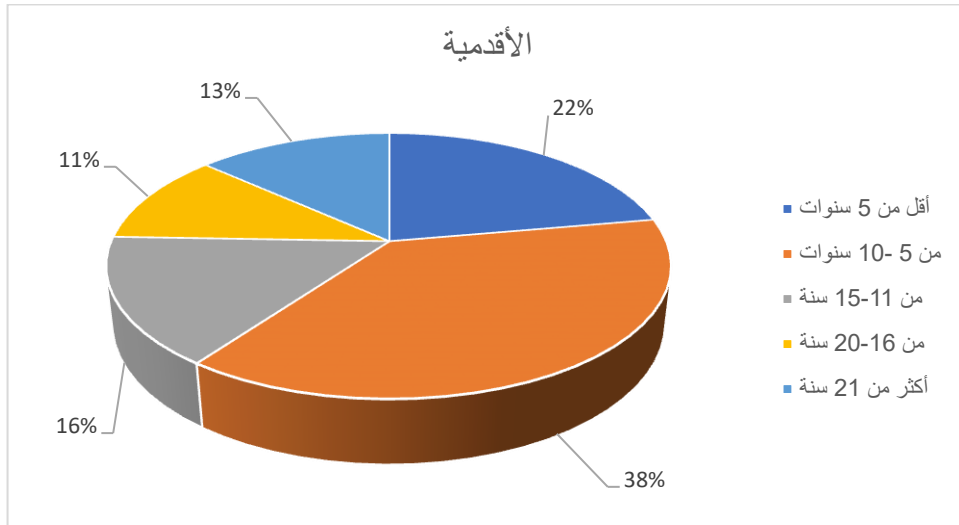
الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	22%
من 5 - 10 سنوات	17	38%
من 11 - 15 سنة	7	16%

من 16-20 سنة	5	11%
أكثر من 20 سنة	6	13%
الإجمالي	45	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات v26 spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن الذين لديهم أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 22%، أما الذين لديهم أقدمية في العمل من 5-10 سنوات فقد كان عددهم 17 فرداً بنسبة قدرت بـ 38%، أما الذين لديهم أقدمية في العمل من 11-15 سنة فقد بلغ عددهم 07 أفراد بنسبة قدرت بـ 16%، أما الذين لديهم أقدمية في العمل من 16-20 سنة فقد بلغ عددهم 05 أفراد بنسبة قدرت بـ 11%، في حين بلغ عدد الذين لديهم أقدمية أكثر من 20 سنة 6 أفراد بنسبة قدرت بـ 13%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (10)



الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

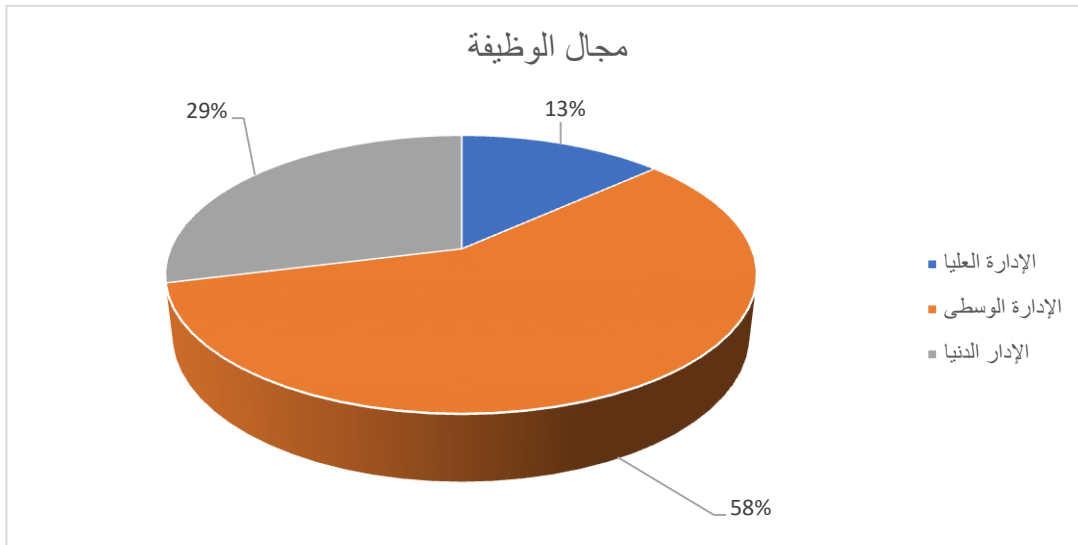
الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	مجال الوظيفة
13%	6	الإدارة العليا
58%	26	الإدارة الوسطى
29%	13	الإدارة الدنيا

الإجمالي	45	%100
----------	----	------

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات v26 spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن الذين يعملون في مجال الإدارة العليا بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 13%، أما الذين يعملون في مجال الإدارة الوسطى فقد كان عددهم 26 فرداً بنسبة قدرت بـ 58%، في حين بلغ عدد الذين يعملون في مجال الإدارة الدنيا 13 فرداً بنسبة قدرت بـ 29%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (10)



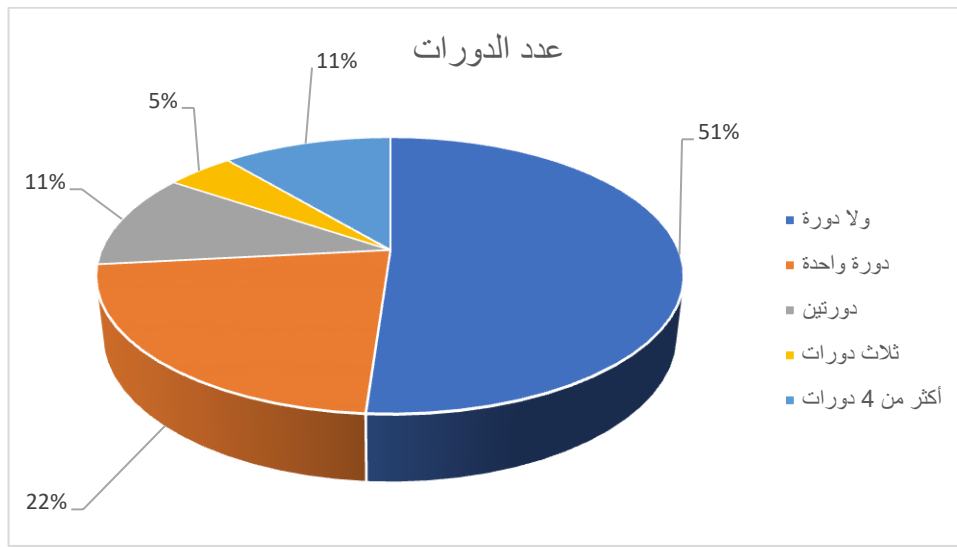
الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عد الدورات

عدد الدورات	التكرارات	النسبة المئوية
ولا دورة	23	%51
دورة واحدة	10	%22
دورتين	5	%11
ثلاث دورات	2	%5
أكثر من 4 دورات	5	%11
الإجمالي	45	%100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات v26 spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن الذين لم يتحصلوا على أي دورة تدريبية بلغ عددهم 23 فرداً بنسبة 51%، أما الذين تحصلوا على دورة واحدة في العمل فقد كان عددهم 10 أفراد بنسبة قدرت بـ 22 %، أما الذين تحصلوا على دورتين فقد بلغ عددهم 05 أفراد بنسبة قدرت بـ 11 %، أما الذين تحصلوا على 3 دورات فقد بلغ عددهم 2 فردين بنسبة قدرت بـ 5 %، في حين بلغ عدد الذين تحصلوا على 4 دورات فأكثر 5 أفراد بنسبة قدرت بـ 11 %، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (12)



الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات

7-2- التحقق من شرط اعتدالية التوزيع:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً

التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (12) يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.776	45	0.984	0.200*	45	0.069	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات v26 spss

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيمة إختبار كولموغروف سميرونوف وإختبار شبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وبالتالي يمكن الحكم على أن توزيع البيانات إعتدالي ومنه فإن كل الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية.

3-7 - عرض نتائج استبيان الدراسة:

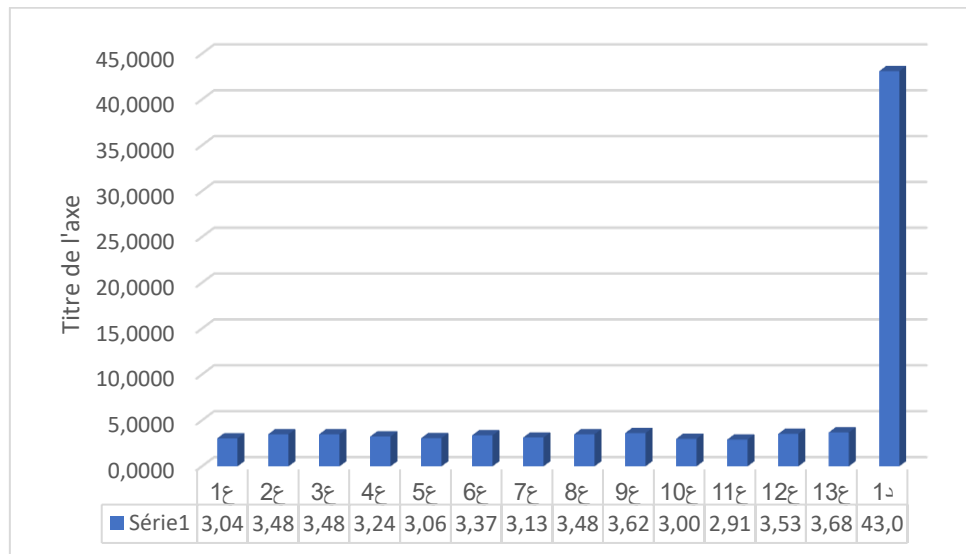
1-3-7 نتائج المحور الأول (يشجع مخطط التوجيه الوظيفي على زيادة المبادرة والإبداع للوصول لمستويات عالية من التميز): تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول من الاستبيان فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح وصف عبارات المحور الأول عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية					
الرقم	عبارات المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	العمل على توليد الأفكار الإبداعية واساليب عمل عملية.	45	3.04	1.278	11
02	الحرص على تطوير ذاتك و قدراتك العلمية	45	3.48	1.290	6
03	العمل على انجاز الاعمال الموكلة إليك بسهولة	45	3.48	1.217	5
04	الحرص على متابعة مدى تنفيذ ما يقدمه من مقترحات	45	3.24	1.190	8
05	لديك مقدرة جيدة على تبني استراتيجية ما وترجمتها الى خطوات عمل تكتيكية.	45	3.06	1.175	10
06	حل المشكلات أثناء أداء العمل والقيام باتباع الحلول خطوة بخطوة .	45	3.37	1.093	7
07	تمتلك القدرة على ترجمة أفكار الآخرين الى واقع.	45	3.13	1.324	9
08	تبادر على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج	45	3.48	1.440	4

				اختصاصهم	
2	1.301	3.62	45	تستخدم ذكائك وخيالك في إحتواء المشاكل	09
12	1.000	3.00	45	القدرة على العصف الذهني (توليد الأفكار الإبداعية)	10
13	1.345	2.91	45	تجد أن كثرة الهيكله وتشعبها يعيق ابداعك.	11
3	1.217	3.53	45	تساير التطورات التكنولوجية الحديثة.	12
1	1.124	3.68	45	تفضل الاساليب المستقرة على البدائل المتغيرة.	13
				المحور ككل	
		5.472	43.08	45	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات v26 spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الاول نلاحظ أن العبارات (1-3-8-9-12-13) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41- 4.20) ، أما العبارات (2-4-5-6-7-10-11) فنتمي إلى المجال المتوسط (2.61- 3.40) ، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الاول والذي بلغ (43.08) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط (34-44) ومنه يمكن القول أن مخطط التوجيه الوظيفي يشجع على زيادة المبادرة والإبداع للوصول لمستويات عالية من التميز. حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة ، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (13) يوضح توزيع عبارات المحور الأول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

7-3-2-نتائج المحور الثاني (يحقق مخطط التوجيه الوظيفي التعاون والالتزام الوظيفي):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان فكانت النتائج كما في

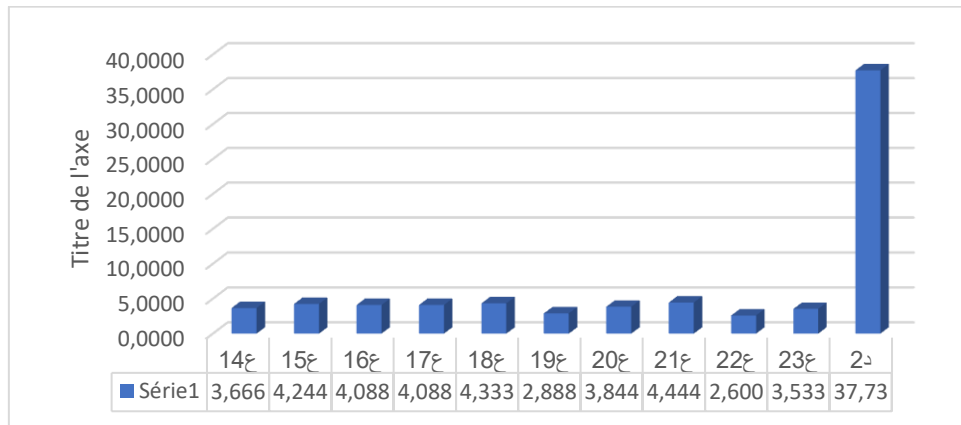
الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح وصف عبارات المحور الأول عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية				
الرقم	عبارات المحور الثاني	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	تشارك التجارب والخبرات مع الزملاء داخل وخارج المؤسسة	45	3.66	1.243
15	التميز بالتفاني والجدية في العمل	45	4.24	0.883
16	تشجيع العمل الجماعي من طرف الإدارة	45	4.08	1.040
17	إقامة روح التعاون و التجانس	45	4.08	1.258
18	بناء علاقات عمل ممتازة وخلق مناخ للتعاون والتآزر	45	4.33	0.674
19	ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة المعلومات والأفكار ويكافئ المبدعون ويشجعون على التعلم من الأخطاء.	45	2.88	1.417
20	تبذل جهدك للمحافظة على سمعة المنظمة	45	3.84	1.186
21	تلتزم بميثاق أخلاقيات المهنة	45	4.44	0.784
22	تعتبر أن مشاكل عملك جزء من مشاكل الشخصية	45	2.60	1.452
23	تتماشى قيمك الشخصية مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة	45	3.53	1.035
	المحور ككل	45	37.73	5.091

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات spss v26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني نلاحظ أن أغلب العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41 - 4.20)، وعددها (05) وهي العبارات (14-16-17-20-23)، أما العبارات (15-18-21) تنتمي إلى المجال المرتفع جدا (4.21 - 5)، في حين أن العبارات (19-22) تنتمي إلى المجال المتوسط (2.61 - 3.40) وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الثاني والذي بلغ (37.73) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (34-42) ومنه يمكن القول أن مخطط التوجيه الوظيفي يحقق التعاون والالتزام الوظيفي حسب استجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا ما هو موضح في

الشكل التالي:



الشكل رقم (14) يوضح توزيع عبارات المحور الثاني من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

7-3-3 نتائج المحور الثالث (يساهم مخطط التوجيه الوظيفي تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث من الاستبيان فكانت النتائج كما في

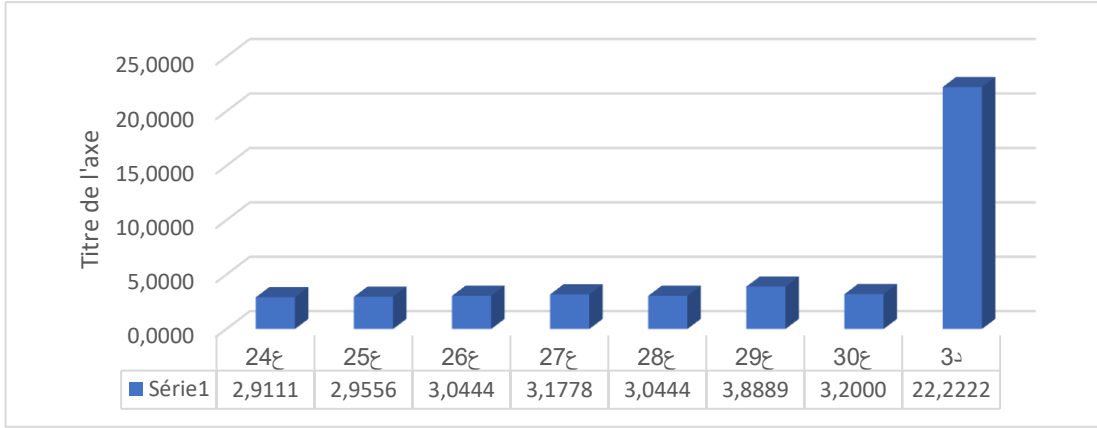
الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح وصف عبارات المحور الثالث عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية					
الرقم	عبارات المحور الثالث	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
24	تقوم المنظمة برفع المعرفة المجهز بصورة	45	2.91	1.083	7

				منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية	
6	1.106	2.95	45	المعلومات - مثل بيانات وملف الزبائن وأفكار الزبائن - يجري تضمينها في نظم المعرفة	25
5	1.166	3.04	45	نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخداماتها	26
3	1.266	3.17	45	تعيد المؤسسة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة	27
4	1.364	3.04	45	التزيينات والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم والاعتراف مصممة لتشجيع المشاركة بالمعرفة	28
1	0.714	3.88	45	تحرص على الاطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة	29
2	0.990	3.20	45	لديك استراتيجية اتصال قائمة تناسب ثقافة المؤسسة بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة (إيجاز الإدارة، البريد الإلكتروني، الرسائل الإخبارية، وشبكة الإنترنت... الخ.)	30
	5.067	22.22	45	المحور ككل	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات v26 spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث نلاحظ أن أغلب العبارات تنتمي إلى المجال المتوسط (2.61- 3.40) وهي العبارات (24-25-26-27-28-30)، في حين أن العبارة (29) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41- 4.20)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الثالث والذي بلغ (22.22) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (20-25) ومنه يمكن القول أن **مخطط التوجيه الوظيفي يساهم في تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي** حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (15) يوضح توزيع عبارات المحور الثالث من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

4-7 عرض نتائج تحليل أسئلة المقابلة:

1-4-7 رئيس مصلحة التكوين وإدارة الوسائل: بتاريخ 2024/02/13

السؤال الأول: هل تحتوي المؤسسة على للتوجيه الوظيفي (مخطط لتحويل وترقية الموظفين): نعم.

في حالة الإجابة بنعم: هل تعتقد أن هذا المخطط مفعّل على مستوى المؤسسة: نعم هو مفعّل حيث يرى السيد ذبيح /ل أن مخطط تسيير الموارد البشرية يعمل على تحسين المستوى وتجديد معلومات الموظفين وتحقيق علاقة مترابطة فيما بين المهام والوظائف والمؤهلات وهذا ما يسمح للأفراد بتحقيق الأداء المتميز والوصول إلى آفاق جديدة في مساعيهم المهنية

السؤال الثاني: على أي أساس يتم توجيه الموظفين إلى المناصب

حيث يؤكد رئيس المصلحة بأن توجيه العاملين يتم حسب القانون المعمول به والخبرة والمؤهل العلمي وكذا التكليف .

السؤال الثالث: حسب رأيك وتجربتك هل أن الإبداع والابتكار يبدأ من الموظف أم من المؤسسة

حيث يرى السيد ذبيح /ل بأن عملية الإبداع مرتبطة بالموظف .

ولماذا: لأن المبادأة والفكر الإبداعي يبدأ من الموظف وهو أساس الإبداع في المؤسسة :

السؤال الرابع: ما مستوى الالتزام الوظيفي والتعاون بين الموظفين والمؤسسة : متوسط

أين يكمن السبب برأيك:

- ضعف التحفيز والمكافآت: يساهم نقص الحوافز المادية والمعنوية الى فتور الإلتزام .
- غياب الثقافة التنظيمية القوية : حيث أن غياب قيم واضحة تعزز الولاء والانتماء للمؤسسة يصعب تحقيق التزام عال.

- نقص فرص التطوير والترقي :عدم وجود مسار وظيفي واضح ونقص فرص تدريب .
- بيئة العمل الغير مشجعة : وذلك من خلال العمل الزائد وعدم الموازنة بين الحياة والعمل.

السؤال الخامس: هل توفر المؤسسة المعلومات والبيانات اللازمة للموظفين : نعم .

السؤال السادس: هل يتم الاستفادة من الاشخاص ذوي الدراسات العليا العاملين في المؤسسة للوصول للمعرفة والتحكم التكنولوجي لا، حيث يرى السيد ذبيح /ل بأن السبب راجع الى ذهنية المسؤول.

7-4-2 المقابلة رقم 02 مع رئيسة مكتب المستخدمين : بتاريخ 2024/02/13

السؤال الأول: هل تحتوي المؤسسة على للتوجيه الوظيفي (مخطط لتحويل وترقية الموظفين): نعم.

في حالة الإجابة بنعم: هل تعتقد أن هذا المخطط مفعّل على مستوى المؤسسة: نعم هو مفعّل

السؤال الثاني: على أي أساس يتم توجيه الموظفين إلى المناصب.

حيث تأكد رئيسة مكتب المستخدمين بأن توجيه العاملين يتم حسب الشروط القانونية المعمول بها والخبرة والمؤهل العلمي وبحث ودراسة وتصميم المنصب العالي .

السؤال الثالث: حسب رأيك وتجربتك هل أن الإبداع والابتكار يبدأ من الموظف أم من المؤسسة.

حيث ترى السيدة بوراس /أ بأن عملية الابداع مرتبطة بالموظف .

ولماذا: لأن عدم اهتمام الموظف بالابداع راجع الى : عدم مسايرة القوانين للتطور الذي تشهده بيئة العمل

النظرة السطحية لغالبية الموظفين للابداع .

السؤال الرابع: ما مستوى الإلتزام الوظيفي والتعاون بين الموظفين والمؤسسة : متوسط

أين يكمن السبب برأيك:

- عقلية الموظف ونقص الاحساس بالانتماء الى المؤسسة .
- نقص التحفيز وفقدان الرغبة في التغيير أو مقاومة التغيير .
- عدم مسايرة القوانين المعمول بها مع متطلبات ورغبات الموظف.

السؤال الخامس: هل توفر المؤسسة المعلومات والبيانات اللازمة للموظفين : نعم .

السؤال السادس: هل يتم الاستفادة من الأشخاص ذوي الدراسات العليا العاملين في المؤسسة للوصول للمعرفة والتحكم التكنولوجي لا يستفدون ، وترى رئيسة مصلحة المستخدمين أن السبب يرجع الى القانون 10/07 الخاصة بالأسلاك المشتركة الذي هو مجحف في حق هذه الفئة مقارنة بالفئة المنتمية الى الأسلاك الخاصة بالشباب والرياضة.

• 8- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

8-1 عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على: "يساهم مخطط التوجيه الوظيفي في تحسين أداء التميز لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بدرجة كبيرة" وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح مساهمة مخطط التوجيه الوظيفي في تحسين أداء التميز لدى العاملين في

المؤسسات الرياضية

المقياس	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
ككل	45	90	103.04	11.772	44	7.433	0.001	دال عند 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات spss v26

✓ من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المقياس ككل والذي بلغ (103.04) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 90، بناء عليه فإن درجة مساهمة مخطط التوجيه الوظيفي في تحسين أداء التميز لدى العاملين في المؤسسات الرياضية عالية ، وهذا ما أكدته قيمة " t " والتي بلغت (7.43) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، حيث يلعب التوجيه الوظيفي دوراً حاسماً في مساعدة العاملين على تحقيق الأداء المتميز في المجالات التي يختارونها من خلال توفير التوجيه بشأن الخيارات المهنية، وتحديد أهداف قابلة للتحقيق، وتطوير المهارات ذات الصلة، وهذا ما يمكنهم من تركيز جهودهم بشكل أفضل واتخاذ قرارات مستنيرة للتقدم في حياتهم المهنية. كما يساعدهم على تحديد نقاط القوة والضعف لديهم، مما يسمح لهم بالعمل في المجالات التي تحتاج إلى التحسين والاستفادة من نقاط قوتهم للتفوق في المجال الذي يختارونه. وهذا الوعي الذاتي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الثقة والتحفيز، وهما عاملان أساسيان في تحقيق الأداء المتميز. وهذا ما يتوافق مع ما أكدته رئيس مصلحة التكوين وإدارة الوسائل (لخضر، ذ) بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بأن مخطط تسيير الموارد البشرية يعمل على تحسين المستوى وتجديد معلومات الموظفين وتحقيق علاقة مترابطة فيما بين المهام والوظائف والمؤهلات وهذا ما يسمح للأفراد بتحقيق الأداء المتميز والوصول إلى آفاق جديدة في مساعيهم المهنية. وهذا ما تطرقت إليه السيدة (بوراس، أ) رئيسة مكتب المستخدمين التي ترى بأن التوجيه يتم حسب مجموعة من الشروط حددها المشرع أهمها (الشروط القانونية لتولي المنصب، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، التكليف، بالإضافة إلى بحث ودراسة والتصميم للمنصب العالي)، كما تشير دراسة مها عبد الله أبوبكر عبد الشفيق (2023) إلى أن التوجيه الوظيفي يُعد أحد الركائز الأساسية في إعداد خريجي الجامعة لمتطلبات سوق العمل من خلال التخطيط المهني المبكر، والتعرف على المهارات المطلوبة، وتطوير قدرات الأفراد بما يتماشى مع التحولات الاقتصادية والمهنية. هذا التصور يتقاطع مع فرضية أن مخطط التوجيه الوظيفي يمكن أن يساهم بفعالية في تحسين أداء التميز لدى العاملين في المؤسسات الرياضية، إذ إن هذه المؤسسات - شأنها شأن غيرها - تعتمد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على كفاءة الموارد البشرية ومدى توافقها مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة. وبما أن التوجيه الوظيفي يُعزز من وضوح المسار المهني، ويرفع من دافعية الأفراد، فإنه يصبح أداة مركزية في الرفع من جودة الأداء وتعزيز ممارسات التميز المؤسسي، لا سيما إذا تم تصميمه وفق مقاربة استباقية تستجيب لحاجيات القطاع الرياضي ومتطلبات الحوكمة والجودة.

من خلال ما سبق تم قبول فرضية البحث العامة والقائلة " يساهم مخطط التوجيه الوظيفي في تحسين أداء التميز لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بدرجة كبيرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

8-2 عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على: " يشجع مخطط التوجيه الوظيفي على زيادة المبادرة والإبداع للوصول لمستويات عالية من التميز" وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح مساهمة مخطط التوجيه الوظيفي في زيادة المبادرة والإبداع للوصول لمستويات عالية من التميز

المقياس ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	45	39	43.08	5.472	44	5.012	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات v26 spss

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول والذي بلغ (43.08) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للمحور والمقدر بـ 39، بناء عليه فإن درجة مساهمة مخطط التوجيه الوظيفي في زيادة المبادرة والإبداع للوصول لمستويات عالية من التميز عالية ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (5.01) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، ومن خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن الاجابة العبارة 13 كانت هي في الترتيب الأول الموظفون يفضلون للبدائل المستقرة على البدائل المتغيرة والتي تنتمي الى المجال المرتفع (3.41 - 4.20) وهذا ما يتوافق مع ما تطرقنا اليه في الجانب النظري أن الاستقرار الوظيفي والاحساس العامل بالراحة وأن وظيفته متاحة له دون القلق من خسارتها يزيد من كفايته الانتاجية ورغبته في الابداع والابتكار داخل المؤسسة ، بينما كان الترتيب الثاني لصالح العبارة 09 (تستخدم نكائك وخيالك لإحتواء المشاكل) حيث تنتمي هذه العبارة الى المجال المرتفع (3.41 - 4.20) حيث أن حل المشكلات وإدارة الصراع من العوامل المهمة التي تساهم في تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسات الرياضية، وذلك من خلال ابراز أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف و تحديد

أدوار ومهام الموظفين وتحديد المسؤوليات الوظيفية والواجبات الوظيفية، يمكن للمؤسسات الرياضية تحفيز الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في العمل. كما أن التوجيه الوظيفي يعمل على تحسين التنظيم والتنسيق بين مختلف الأقسام والأفراد في المؤسسة، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية أكبر وهذا ما يتوافق مع دراسة ولد شرشال سمية 2017 والتي توصي المؤسسات عامة بضرورة جعل ثقافة التميز الغاية الحقيقية لنجاحها في عصر المنافسة، ففي ظل التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية لا بد من جعل التميز ميزة حقيقية لهذه المؤسسات الاعتراف بأهمية العنصر البشري في جميع المستويات الإدارية باعتبارها موردا استراتيجيا لما تحوزه من قدرات إبداعية تساهم في تحقيق الأداء المتميز من الضروري أن تسعى المؤسسات إلى تعزيز الإبداع والابتكار من خلال التركيز على دعائمه، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي يساعد على الاستثمار في رأس المال الفكري.

كما أن لمخطط التوجيه الوظيفي دور في تحفيز الابتكار من خلال تحديد فرص التطوير والتدريب للموظفين، وتوفير بيئة ملهمة ومشجعة للعمل الإبداعي والابتكاري. وبهذه الطريقة، يمكن للمؤسسة الرياضية تحقيق التفوق والابتكار في مجالها، وبالتالي تحقيق المزيد من النجاح والتميز في المؤسسة. وهذا ما يتعارض مع ما أشار إليه رئيس مصلحة المستخدمين الذي يرى بان فكرة الابداع والابتكار تبدأ من الموظف وليس من المؤسسة لأن المنظمات تسير بقوانين وقرارات ملزمة عكس الموظف الذي يتمتع بجزء من الحرية للابداع والابتكار ويرى السيدة(بوراس ،أ) بأن عدم اهتمام الموظف بالابداع راجع الى :

- عقلية الموظف ونقص الاحساس بالانتماء الى المؤسسة .
- نقص التحفيز وفقدان الرغبة في التغيير أو مقاومة التغيير .
- عدم مسايرة القوانين المعمول بها مع متطلبات ورغبات الموظف.

وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الأولى والقائلة " يشجع مخطط التوجيه الوظيفي على زيادة المبادرة والإبداع للوصول لمستويات عالية من التميز بدرجة عالية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

3-8 عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على: " يحقق مخطط التوجيه الوظيفي التعاون والالتزام الوظيفي " وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط

الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح مساهمة مخطط التوجيه الوظيفي في تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي								
المقياس ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	45	30	37.73	5.091	44	10.188	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات v26 spss

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني والذي بلغ (37.73) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري للمحور والمقدر بـ 30، بناء عليه فإن درجة مساهمة مخطط التوجيه الوظيفي في تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي عالية ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (10.18) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، ومن خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن الاجابة العبارة 21 كانت هي في الترتيب الأول ألتزم بأخلاقيات المهنة والتي تنتمي الى المجال المرتفع (3.41 – 4.20) حيث أن للمورد البشري دورا كبيرا في تحديد مسار المنظمة نحو التقدم أو التراجع في ظل تعقد العمل والمهام الادارية وانتشار العديد من مظاهر السلوك الانساني والتغيب وتراجع مستوى الأداء وعدم احترام قوانين التنظيم وضعف الالتزام الوظيفي وبالتالي تأثر على الأداء داخل المنظمة ، بينما كان الترتيب الثاني لصالح العبارة (09) بناء علاقات عمل ممتازة وخلق مناخ من التعاون (والتأزر) حيث تنتمي هذه العبارة الى المجال المتوسط (2.61 – 3.40) يعتبر التوجيه الوظيفي أداة مهمة

لزيادة التعاون والالتزام الوظيفي بين الموظفين في المؤسسة. فعندما يكون لدى الموظفون فهم واضح لأهدافهم ومسارات تطويرهم المهني، فإنهم يشعرون بالاهتمام والدعم من قبل الإدارة، وبالتالي يزيد شعورهم بالالتزام والولاء تجاه المؤسسة. من جهة أخرى، يساهم في تعزيز التعاون بين الموظفين من خلال توجيههم نحو أهداف مشتركة وتوفير الفرص للتعاون والتفاعل في محيط عمل إيجابي. وبالتالي، يتم بناء علاقات عمل متينة بين الفرق والأفراد، مما يعزز التعاون والتفاعل المثمر بينهم بشكل عام وهذا ما توصلت إليه **د/غانم هاجر 2017** في دراستها و التي ترى بأن توفير الحوافز والالتزام بأسس محددة لمنح المكافآت يساهم في الحصول على التميز وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا، والعمل على تشجيعهم لتحمل المسؤوليات والنظر للأخطاء على أنها فرص للتعلم للوصول للتميز الوظيفي، يمكن القول إن مخطط التوجيه الوظيفي يساهم في إنشاء بيئة عمل إيجابية وصحية، تعزز التعاون والالتزام الوظيفي بين الموظفين وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الثانية والقائلة " يحقق مخطط التوجيه الوظيفي التعاون والالتزام الوظيفي ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

4-8 عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الفرضية الفرعية الثالثة: "يساهم مخطط التوجيه الوظيفي تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي " وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يساهم مخطط التوجيه الوظيفي تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي

المقياس	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار

ككل	45	21	22.22	5.067	44	1.618	0.113	غير دال
-----	----	----	-------	-------	----	-------	-------	---------

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات v26 spss

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثالث والذي بلغ (22.22) أنه قريب من المتوسط النظري للمحور والمقدر بـ 21، بناء عليه فإن درجة مساهمة مخطط التوجيه الوظيفي في تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي متوسطة ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (1.61) وهي قيمة موجبة وغير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتوسطات، ومن خلال الجدول رقم () نلاحظ أن الاجابة العبارة 29 كانت هي في الترتيب الأول(تحرص على الاطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية وبوسائل حديثة) والتي تنتمي الى المجال المرتفع (3.41 – 4.20) حيث تلعب التوجيه دورا هاما في تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال توجيه العاملين نحو الوظائف التي تتناسب مع مهاراتهم ومواهبهم، كما أن التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة يساعد على تعزيز قدرات ومهارات العاملين الفنية ، وهذا ما يتوافق مع دراسة أفكار سعيد خميس التي ترى بأن التدايعات العالمية والمحلية تتطلب البحث في مناهج فكرية جديدة وتوظيفها لمواجهة متطلبات المرحلتين الراهنة والمستقبلية فضلا على ضرورة تحقيق التميز في الأداء، الأمر الذي يزيد من ضرورة تحقيق التميز في الأداء وكذا العمل على تحفيز العاملين على تعلم وتطوير مهارات جديدة مما يساهم في زيادة مستوى الرصيد المعرفي لديهم ونشر ثقافة التعلم والتطوير المستمر داخل المؤسسة الرياضية، مما يساهم في بناء فريق عمل متطور ومؤهل، كما ترى ناتاليا فرونسكا واينيتا Inita Soika و Nataiia vronska (2017) في دراستها أنه:

- من المهم أن يجد الشخص الطرق الصحيحة لتحقيق قدراته وتطوير إمكاناته طوال حياته.
- يتم تنظيمها ومراقبتها من قبل الفرد نفسه، واتخاذ وتنفيذ القرارات ذات المغزى في مجال التعليم والتدريب والتحديات المهنية والحياة الشخصية.
- الهوية المهنية ليكون كفوًا في إدارة الخدمة، تقديم المشورة والإعلام والتتقيف والتقييم ودعم الأفراد والمنظمات في تطوير مسار عمل أكثر ملاءمة مع قدراته المعرفية .
- لدى الفرد الفرصة للتطور كشخص، ومكحترف، وكعضو في المجتمع.

مما سبق ذكره تم قبول فرضية البحث الفرعية الثالثة والقائلة " يساهم مخطط التوجيه الوظيفي في تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي بدرجة متوسطة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

09- الخلاصة العامة :

أظهرت النتائج المتوصل إليها أن التوجيه الوظيفي يساهم بشكل ملموس في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، حيث يعزز الإنتاجية ويطور الكفاءات حيث أن الموظفون الذين يتلقون توجيهًا وظيفيًا فعالاً يتمتعون بقدرة أكبر على الابتكار واتخاذ القرارات المهنية المناسبة.

كما أكدت الدراسة تأثير التوجيه على الرضا الوظيفي حيث تشير عديد الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجيه الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون الذين يتلقون التوجيه بالدعم والتحفيز لتحقيق أهدافهم المهنية، وعلى الرغم من الأثر الإيجابي العام، إلا أن بعض جوانب برامج التوجيه الوظيفي الحالية لا تزال بحاجة إلى تحسين، خصوصاً في ما يتعلق بالوضوح، الاتساق، والمتابعة الدورية وتخطيط مجموعة من المسارات المهنية الفردية والجماعية للموظفين حسب مؤهلاتهم العلمية و تتناسب مع أهدافهم الوظيفية.

كما أن الفجوة بين احتياجات الموظفين والموارد المقدمة تؤثر على فعالية هذه البرامج، مما يبرز ضرورة إعادة تصميمها بما يتناسب مع طبيعة العمل والبيئة الداخلية للمؤسسات الرياضية والتي نذكر منها .

-نقص الوقت المخصص لجلسات التوجيه و عدم توفر الموارد الكافية.

- غياب التوجيه الشخصي الذي يراعي احتياجات كل موظف على حدة.

- الحاجة إلى برامج توجيه مبتكرة يجب على المؤسسات تبني استراتيجيات جديدة في التوجيه الوظيفي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، مثل استخدام أنظمة إدارة الأداء والتدريب الافتراضي، لتحسين الكفاءة والوصول إلى أكبر عدد من الموظفين.

الاقتراحات والتوصيات

01-اقتراحات والتوصيات

وفي ضوء هاته الدراسة تم اقتراح مايلي: ، وخلصت نتائج الدراسة الي :

01 - وجود علاقة إيجابية بين التوجيه الوظيفي والأداء المتميز في المؤسسات الرياضية، حيث يساعد التوجيه الوظيفي على تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

02- ضرورة جمع البيانات اللازمة لنجاح في العمل والمستمدة من تحليل العمل ورصد آراء وموافق العمال .

03- يمكن لتعزيز التوجيه الوظيفي داخل المؤسسة أن يزيد من تفاعل العاملين وتحفيزهم لتحقيق النجاح والتميز في العمل.

04- يجب أن يتم توجيه العاملين في المؤسسات الرياضية بشكل ملائم وفعال، من خلال تحديد الأهداف بوضوح وتحديد الدور والمسؤوليات بشكل واضح، وتوفير التدريب والدعم اللازم للعاملين.

05- من المهم أن تكون استراتيجية التوجيه الوظيفي متوافقة مع أهداف ورؤية المؤسسة، وأن يشارك العاملون في عملية وضع هذه الاستراتيجية وتنفيذها.

06- ينبغي للمؤسسات الرياضية الاستثمار في تطوير مهارات القيادة والإدارة لديها، وضمان أن يكون التوجيه الوظيفي جزءاً أساسياً من عملياتها الإدارية لضمان تحقيق الأداء المتميز.

02- الفرضيات المستقبلية :

يقترح الباحث دراسات بالمجال مثل:


-تصور مقترح لتوجيه عاملين ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

- استراتيجيات التوجيه المهني وأثرها على تحسين الأداء في القطاع الرياضي

- علاقة التوجيه الوظيفي بالتخطيط للموارد البشرية في الأندية الرياضية

- استخدام التكنولوجيا الحديثة في برامج التوجيه الوظيفي في المؤسسات الرياضية دراسة تحليلية

- فعالية التوجيه الوظيفي في تعزيز المهارات القيادية لدى مديري المركبات الرياضية



قائمة
قائمة
المصادر و المراجع
المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً : المصادر

- 1- القرآن الكريم
- 2- أ،د/عمر أحمد مختار. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة (المجلد الطبعة الأولى). القاهرة مصر: عالم الكتاب للنشر والتوزيع والطباعة.
- 3- محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي. (1995). مختار الصحاح. بيروت لبنان: مكتبة لبنان.
- 4- امل عبد العزيز محمود. (1997). الأداء ، القاموس العربي الشامل. بيروت: دار الراتب الجامعية
- 5- جمال الدين بو الفضل ابن منظور. (1996). لسان العرب. (تحقيق أمين محمد عبد الوهاب، العبيدي محمد صادق، المترجمون) بيروت: دار أحياء التراث العربي.

ثانياً: المراجع

• الكتب باللغة العربية

- 1- مصطفى يوسف. (2016). إدارة الأداء. عمان الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 2- موريس أنجرس. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية. (بوزيد صحراوي وآخرون، المترجمون) الجزائر: دار القصة للنشر.
- 3- ناصر الدين أبو حمادة. (2008). الإرشاد والتوجيه المهني (المجلد الطبعة 01). عمان: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- 4- نجم عبود نجم. (2011). القلادة الادارية في القرن الحادي والعشرون. عمان، الأردن: دارالصفاء للطباعة والنشر.
- 5- كتاب جماعي. (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- 6- كريم محمد محمود الحكيم. (2015). إدارة المؤسسات الرياضية. الإسكندرية: مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لندنيا الطباعة.
- 7- كريم محمد محمود الحكيم. (2015). إدارة المؤسسات الرياضية . الإسكندرية: مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء .

- 8- الدكتور ناصر الدين ابو حمادة.. (2014). الارشاد النفسي والتوجيه المهني (الإصدار عالم الكتب الجديد للنشر والتوزيع). (الدكتور ناصر الدين ابو حمادة، المحرر) اربد، الأردن، إربد - الأردن: عالم الكتب الجديد للنشر والتوزيع.
- 9- طه ،خالد أحمد. (2004). التربية المهنية (الإصدار جامعة دمشق). (طه ،خالد أحمد، المحرر) دمشق ،سوريا: جامعة دمشق.
- 10 - علاوي محمد حسن ،محمد نصر الدين. (2008). القياس في التربية البدنية والرياضية وعلم النفس الرياضي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 11 - غريب،حسين. (2016). المنهجية المطبقة في الدراسات النفسية والاجتماعية (الإصدار دار الضحى للنشر والإشهار، المجلد الطبعة 01). (غريب،حسين، المحرر، و /، المترجمون) الجلفة، الجزائر ، الجلفة: دار الضحى للنشر والإشهار.
- 12 - غير معروف. (2020). الحقيبة التدريبية توجيه مهني وتميز لجميع التخصصات. الرياض: المؤسس العامة للتدريب التقني والمهني.
- 13 - فتحي محمد موسى. (2010). التوجيه المهني في المؤسسات الصناعية (الإصدار دار الزهران للنشر والتوزيع). (فتحي محمد موسى، المحرر، و *، المترجمون) عمان الأردن
- 14 - زيد منير سليمان. (2008). إدارة اختيار الموظفين (المجلد الطبعة 01). عمان، الأردن: دار الراهية للنشر والتوزيع.
- 15 - سامح عامر. (2014). التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 16 - زيد منير سليمان. (2008). إدارة اختيار الموظفين (المجلد الطبعة 01). عمان، الأردن: دار الراهية للنشر والتوزيع.
- 17 - د/ ابراهيم محمود عبد المقصود ،أحمد حسن الشافعي. (2004). الموسوعة العالمية للادارة الرياضية -الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي (المجلد الجزء 07). الاسكندرية: دار الوفاء للطباعة.
- 18 - د/عبد العزيز ابراهيم سليم. (2013). علم النفس المهني. الرياض، السعودية: دار الزهراء.
- 19 - د/محمود فتحي عكاشة. (1999). علم النفس الصناعي (المجلد الطبعة 01). الاسكندرية، مصر: مطبعة الجمهورية.

- 20- د/ياسر محمد خليل. (2021). مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية على ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية (المجلد الطبعة الأولى). طريق الحرية، العطارين، الاسكندرية، مصر: دار إضافة للنشر والتوزيع.
- 21- رشيد زرواتي. (2002). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار هومة للنشر.
- 22- سامح عامر. (2014). التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 23- أحمد عارف العساف. (2011). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية (المجلد الطبعة الأولى). عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 24- جودت عزت عبد الهادي، سعيد حسني العزة. (2014). التوجيه المهني ونظرياته (الإصدار دار الثقافة للنشر والتوزيع، المجلد الطبعة الثالثة). عمان الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 25- حسن إبراهيم بلوط. (2005). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. مصر: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 26- زكريا الدوري. (2010). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. عمان: اليازوري.
- 27- حسونة فيصل (2011)، إدارة الموارد البشرية عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 28- بومدين بلكير 2009، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دبي دار العالم العربي للنشر
- 29- نعيمة عباس الخافجي 2009، الثقافة التنظيمية، عمان الأردن، دار اليازوري

• الأطروحات والرسائل

- 1- يونس سايب عزوهم . (2021/2020). آليات التسويق الخدماتي وعلاقتها بتنمية الموارد المالية للمؤسسات الرياضية. الشلف: جامعة حسبية بن بوعلي.
- 2- عبد الحق بشير. (2021). التخطيط الاعلامي في القنوات الجزائرية الخاصة وانعكاسه على جودة البرامج الرياضية. المسيلة: جامعة المسيلة.

- 3- عدالة مبروك . (2024). استخدام التكنولوجيا الحديثة في ادارة البطولات والمنافسات الرياضية. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 4- فرحي عبد العزيز . (2019/2018). معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها . المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 5- قرماط نوري. (2020). تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة. المسيلة: جامعة المسيلة.
- 6- قليلة سمية. (2017). دور التنشئة الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة في عملية التوجيه المهني لدى العامل. الجزائر: جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر.
- 7- طيباوي سعدية. (2020/2019). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسستي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. المسيلة، الجزائر : جامعة المسيلة.
- 8- طيبي أحمد. (2015). دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الإستثمار الرياضي وابرار مفهوم الربح لدي المؤسسة الرياضية. الجزائر: جامعة الجزائر 03.
- 9- زقعار فاروق. (2024). تطبيق بعض مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية. مسيلة: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- 10- غانم هاجرة. (2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق أداء التميز لدى العاملين في المؤسسات الخدمائية. جامعة المسيلة.
- 11- جلد محمد. (2021). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية. بسكرة: جامعة محمد خيثر بسكرة.
- 12- زيان محمد. (2021). إدارة المعرفة ودورها في الرفع من الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية. المسيلة: جامعة المسيلة.
- 13- شريقي وليد. (2020). إدارة المعرفة ودورها كخيار إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية. المسيلة.
- 14- مصطفى بوشيبة. (2017). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية. المسيلة: جامعة المسيلة.
- 15- حسين حبيبو. (2019/2018). إدارة الوقت والأداء. قالمة : جامعة 08 ماي 1945.
- 16- (فتيحة بن زروال، حفيظ رحيمة،، 2022) دور التوجيه المهني في بناء المشروع المهني للمتربص، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي .
- 17- مرزيق نسيمة 2013، دور التكوين في عملية التغير التنظيمي في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة البويرة.

• **المجلات والدوريات:**

- 1- أ،بو الشرش كمال. (ديسمبر, 2017). دور التوجيه المهني في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي في المنظمات. مجلة التكامل- مخبر تحليل العمل ودراسات الأرخونوميا(02)، 36.
- 2- الجريدة الرسمية. (2006). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (العدد61)، المادة 03،02،01.
- 3- جميلة بن بزاف. (12 01, 2015). العلاقات الانسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، 07(21)، 61.
- 4- زقعار فاروق،بوساق فتيحة. (01 06, 2023). دور مبادئ الحوكمة في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة. مجلة الابداع الرياضي، 522.
- 5- مرنيذ أسامة،سعودي ايوب. (12 07, 2020). التكوين المستمر وودوره في تفعيل أداء العاملين في المؤسسات الرياضية. مجلة التحدي، 12(02).
- 6- الهيتي خالد ويونس العلاقات بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية المجلة العربية للادارة المجلد 01- العدد 04

18- المراجع الأجنبية

- 1- A & C Black Publishers. (2006). Dictionary of Human Resources and Personnel. London: third edition.
- 2-Guichard jean. (novembre 2006). pour une approche coperniciennede l'orientation àl'école. paris.
- 3-Belkorche Mohamed Omara noureddine.(01/06/2024) Professional guidance and its role in promoting institutional excellence among staff in sports institutions .sports creativity.15(01)
- 4-(fernando criado and others, 2019) QUALITY PAPER: Knowledge International Journal of Quality & Reliability Management

المقالات

- 01- رئيس مصلحةالتكوين وادارة الوسائل لخضر نبيح

02- رئيسة مكتب المستخدمين بوراس أحلام

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

السيد الفاضل:.....السيدة الفاضلة.....تحية طيبة وبعد

الاستمارة المعروضة على سيادتكم بشأن استطلاع رأيكم في بناء الاستبيان المنشود وإثراء الأطروحة الموسومة

بعنوان

مساهمة مخطط التوجيه الوظيفي في تحسين أداء التميز لدى العاملين في المؤسسات الرياضية
دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

الهدف من استطلاع الرأي: بناء استبيان:

ويأمل الباحث من سيادتكم بالمساعدة في استكمال خطوات وإجراءات بناء الاستبيان المنشود.

الجزء الأول

البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1- الجنس: ذكر أنثى

2- الفئة العمرية

أقل من 25 سنة من 26 الى 35 سنة

من 36 الى 45 من 46 الى 55 سنة

اكثر من 56 سنة

3- المؤهل العلمي :

دبلوم ثانوي بكالوريا ليسانس

ماستر دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة

من 16 الى 20 سنة أكثر من 21 سنة

05- مجال الوظيفة الحالية

الادارة العليا الادارة الوسطى الادارة الدنيا

06- الدورات التدريبية المتحصل عليها في العمل

ولا دورة دورة واحدة دورتين

ثلاثة دورات اكثر من اربعة دورات

الجزء الثاني:

المحور الأول: يشجع مخطط التوجيه الوظيفي على زيادة المبادرة والإبداع للوصول لمستويات عالية من التميز .
يركز هذا المعيار على قدرة العامل على تقديم أفكار جديدة واقتراحات من شأنها حل مشاكل المنظمة
بأساليب مبتكرة ومتميزة

الرقم	الدرجة					
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
01						العمل على توليد الأفكار الإبداعية واساليب عمل عملية .
02						الحرص على تطوير ذاته و قدراته العلمية .
03						العمل على انجاز الاعمال الموكلة إليه بسهولة
04						الحرص على متابعة مدى تنفيذ ما يقدمه من مقترحات
05						لديك مقدرة جيدة على تبني استراتيجيه ما وترجمتها الى خطوات عمل تكتيكية.
06						حل المشكلات أثناء أداء العمل والقيام باتباع الحلول خطوة بخطوة .
07						تمتلك القدرة على ترجمة أفكار الآخرين الى واقع.
08						تبادر على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج اختصاصهم
09						تستخدم ذكائك وخيالك في إحتواء المشاكل
10						القدرة على العصف الذهني (وضع العقل في حالة استثاره) .
11						تجد أن كثرة الهيكله وتشعبها يعيق ابداعك.
12						تساير التطورات التكنولوجية الحديثة.
13						تفضل الاساليب المستقره على البدائل المتغيرة.

المحور الثاني: يحقق مخطط التوجيه الوظيفي التعاون والالتزام الوظيفي

الرقم	العبارة	الدرجة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً
التعاون							
14	تشارك التجارب والخبرات مع الزملاء داخل وخارج المؤسسة						
15	التميز بالتقاني والجدية في العمل						
16	تشجيع العمل الجماعي من طرف الإدارة						
17	إقامة روح التعاون و التجانس						
18	بناء علاقات عمل ممتازة وخلق مناخ للتعاون والتآزر						
19	ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار ويكافئ المبدعون ويشجعون على التعلم من الأخطاء.						
الالتزام الوظيفي							
20	ابذل جهدي للمحافظة على سمعة المنظمة						
21	ألتزم بميثاق أخلاقيات المهنة						
22	أعتبر أن مشاكل عملي جزء من مشاكلي الشخصية						
23	تتماشى قيمي الشخصية مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة						

المحور الثالث: يساهم مخطط التوجيه الوظيفي تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي

الرقم	الدرجة	أبدا	ناد	أحيانا	غالبا	دائم
	تنمية الرصيد المعرفي في المؤسسات					
24	تقوم المنظمة برفع المعرفة المجهز بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية					
25	المعلومات - مثل بيانات وملف الزبائن وأفكار الزبائن - يجري تضمينها في نظم المعرفة					
26	نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخداماتها					
27	تعيد المؤسسة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة					
28	الترقيات والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم والاعتراف مصممة لتشجيع المشاركة بالمعرفة					
29	يحرص على الاطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة					
30	لدينا استراتيجية اتصال قائمة تناسب ثقافة المؤسسة بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة (إيجاز الإدارة، البريد الإلكتروني، الرسائل الإخبارية، وشبكة الإنترنت... الخ).					

الملحق رقم (02)

القائمة الإسمية للأساتذة المحكمين:

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الإمضاء
-------	--------------	----------------	------------------	---------

	المسيلة	الأستاذ الدكتور	بريكي الطاهر	01
	المسيلة	الأستاذ الدكتور	بوصلاح النذير	02
	المسيلة	الأستاذ الدكتور	منجحي مخلوف	03
	المسيلة	الأستاذ الدكتور	بوساق فتيحة	04
	المسيلة	الدكتور	نويري بوبكر	05
	تيسمسيات	الدكتور	لخضاري	06
	المسيلة	الدكتور	شريف حمزة	07

الملحق رقم (03)

مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين لولاية المسيلة

السيد: ذبيح لخضر

التاريخ: 2024/02/14

س1: هل تحتوي المؤسسة على للتوجيه الوظيفي (مخطط لتحويل وترقية الموظفين).

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: هل تعتقد أن هذا المخطط مفعّل على مستوى المؤسسة

س2: على أي أساس يتم توجيه الموظفين إلى المناصب

س: حسب رأيك وتجربتك هل أن الإبداع والابتكار يبدأ من الموظف أم من المؤسسة

ولماذا:

س3: ما مستوى الالتزام الوظيفي والتعاون بين الموظفين والمؤسسة

عال متوسط منخفض

أين يكمن السبب برأيك:

س4: هل توفر المؤسسة المعلومات والبيانات اللازمة للموظفين: نعم لا

س5- هل يتم الاستفادة من الأشخاص ذوي الدراسات العليا العاملين في المؤسسة للوصول للمعرفة

والتحكم التكنولوجي

الملحق (04)

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Va ذكر	30	66,7	66,7	66,7
lid أنثى	15	33,3	33,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 26-	13	28,9	28,9	28,9
35 سنة				
من 36-	23	51,1	51,1	80,0
45 سنة				
من 46-	8	17,8	17,8	97,8
55 سنة				
أكثر من	1	2,2	2,2	100,0
56 سنة				
Total	45	100,0	100,0	

المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Va دبلوم	6	13,3	13,3	13,3
lid ثانوي	6	13,3	13,3	26,7
بكالوريا	5	11,1	11,1	37,8
ليسانس	14	31,1	31,1	68,9
ماستر	12	26,7	26,7	95,6
دراسات	2	4,4	4,4	100,0
عليا				
Total	45	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Va أقل من 5 سنوات	10	22,2	22,2	22,2
lid من 5 - 10 سنوات	17	37,8	37,8	60,0
من 11-15 سنة	7	15,6	15,6	75,6
من 16-20 سنة	5	11,1	11,1	86,7
أكثر من 21 سنة	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

مجال الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Va الإدارة العليا	6	13,3	13,3	13,3
lid الإدارة الوسطى	26	57,8	57,8	71,1
الإدار الدنيا	13	28,9	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الدورات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Va ولا دورة	23	51,1	51,1	51,1

دورة واحدة	10	22,2	22,2	73,3
دورتين	5	11,1	11,1	84,4
ثلاث دورات	2	4,4	4,4	88,9
أكثر من 4 دورات	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Correlations

		د1	د2	د3	دك
د1	Pearson Correlation	1	.303*	,282	.718**
	Sig. (2-tailed)		,043	,061	,000
	N	45	45	45	45
د2	Pearson Correlation	.303*	1	.474**	.778**
	Sig. (2-tailed)	,043		,001	,000
	N	45	45	45	45
د3	Pearson Correlation	,282	.474**	1	.767**
	Sig. (2-tailed)	,061	,001		,000
	N	45	45	45	45
دك	Pearson Correlation	.718**	.778**	.767**	1

n				
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
N	45	45	45	45

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	30

Explore

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
دك	,069	45	.200*	,984	45	,776

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

دك

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

					n
1ε	45	1,00	5,00	3,0444	1,27841
2ε	45	1,00	5,00	3,4889	1,29021
3ε	45	1,00	5,00	3,4889	1,21771
4ε	45	1,00	5,00	3,2444	1,19003
5ε	45	1,00	5,00	3,0667	1,17551
6ε	45	1,00	5,00	3,3778	1,09314
7ε	45	1,00	5,00	3,1333	1,32459
8ε	45	1,00	5,00	3,4889	1,44005
9ε	45	1,00	5,00	3,6222	1,30190
10ε	45	1,00	5,00	3,0000	1,00000
11ε	45	1,00	5,00	2,9111	1,34540
12ε	45	1,00	5,00	3,5333	1,21730
13ε	45	1,00	5,00	3,6889	1,12457
1د	45	31,00	54,00	43,0889	5,47234
Valid N (listwise)	45				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
14ε	45	1,00	5,00	3,6667	1,24316
15ε	45	1,00	5,00	4,2444	,88306
16ε	45	1,00	5,00	4,0889	1,04059
17ε	45	1,00	5,00	4,0889	1,25811
18ε	45	3,00	5,00	4,3333	,67420
19ε	45	1,00	5,00	2,8889	1,41778
20ε	45	1,00	5,00	3,8444	1,18620

21ع	45	3,00	5,00	4,4444	,78496
22ع	45	1,00	5,00	2,6000	1,45227
23ع	45	1,00	5,00	3,5333	1,03573
2د	45	28,00	48,00	37,7333	5,09188
Valid N (listwise)	45				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
24ع	45	1,00	5,00	2,9111	1,08339
25ع	45	1,00	5,00	2,9556	1,10691
26ع	45	1,00	5,00	3,0444	1,16688
27ع	45	1,00	5,00	3,1778	1,26651
28ع	45	1,00	5,00	3,0444	1,36441
29ع	45	3,00	5,00	3,8889	,71421
30ع	45	1,00	5,00	3,2000	,99087
3د	45	10,00	32,00	22,2222	5,06722
Valid N (listwise)	45				

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std.	Std.
--	---	------	------	------

			Deviation	Error
			n	Mean
1	45	43,0889	5,47234	,81577

One-Sample Test

	Test Value = 39					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1	5,012	44	,000	4,08889	2,4448	5,7330

T-Test

One-Sample Statistics

			Std. Deviation	Std. Error
	N	Mean	n	Mean
2	45	37,7333	5,09188	,75905

One-Sample Test

	Test Value = 30					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
2	10,188	44	,000	7,73333	6,2036	9,2631

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
3د	45	22,2222	5,06722	,75538

One-Sample Test

	Test Value = 21					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
3د	1,618	44	,113	1,22222	-,3001	2,7446

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
دك	45	103,0444	11,77238	1,75492

One-Sample Test

	Test Value = 90					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
دك	7,433	44	,000	13,04444	9,5076	16,5813

Histogram

— Normal

