



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي: .....

الرمز: \_\_\_\_\_

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: الإدارة والتنظيم في الرياضة

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

دور البرامج التكوينية المقترحة في تنمية أداء الموارد البشرية في المركبات  
الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الاستاذ:

- بروفيسر. مرنيذ أمانة

اعداد الطالب:

- لخضر حمينة محمد شعبان

السنة الجامعية: 2021-2022

## شكر

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة، فالحمد لله حمدا كثيرا، مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات بفضل من الله ومن أبوي العزيزين وأخوتي وأصدقائي.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة المشرف (مرنيز أمينة) على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمه ساهمت في إطراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة

ولا ننسى تقديم الشكر الجزيل لكل الأساتذة المحترمين والأستاذات بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة

نقول لكم شكرا جزيلا على كل مجهوداتكم

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
- شكر	
- قائمة المحتويات	
- قائمة الجداول	
- قائمة الأشكال	
- قائمة المراجع	
- مقدمة	

### الجانب المنهجي

#### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- الإشكالية.....	05
- فرضيات الدراسة.....	07
- أهمية الدراسة.....	07
- أهداف الدراسة.....	07
- المفاهيم والمصطلحات.....	08
- الدراسات السابقة.....	11
- التعليق على الدراسات السابقة.....	14

### الجانب النظري

#### الفصل الثاني: البرامج التكوينية

- تمهيد.....	17
1-تاريخ تطور التكوين.....	18
2-الفرق بين التكوين والتطوير والتعلم.....	19

20.....	3- مفاهيم التكوين
23.....	4- أهداف التكوين
25.....	5- أهمية التكوين
27.....	6- أنواع التكوين
30.....	7- طرق وأساليب التكوين
32.....	8- مجالات التكوين
33.....	9- اتجاهات التكوين
33.....	10- تحديد الحاجات التكوينية
35.....	11- أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين
38.....	12- تصميم البرنامج التكويني
39.....	13- وضع محتويات خطة التكوين
40.....	14- تصميم وتنفيذ برامج التكوين بالأسلوبية الرقمية
42.....	15- الأسس السيكولوجية لعملية التكوين
45.....	16- شروط التكوين الجيد
46.....	17- تقويم التكوين
48.....	18- التعرف على العوامل النفسية للفشل في التكوين
49.....	19- خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الموارد البشرية

51.....	1- إدارة الموارد البشرية
51.....	1-1- مفهوم الموارد البشرية
51.....	1-1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية
52.....	1-1-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
53.....	1-1-2-1- ظهور الثورة الصناعية

- 53.....1-1-2-2-ظهور حركة الإدارة العلمية.
- 54.....1-1-2-3-حركة العلاقات الإنسانية.
- 54.....1-1-2-4-مدرسة إدارة الموارد البشرية.
- 54.....1-2-أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.
- 55.....1-3-الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية.
- 57.....1-4-أهداف إدارة الموارد البشرية.
- 58.....1-5-دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- 59.....1-5-1-العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية.
- 60.....1-6-الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
- 60.....1-6-1-الحصول على الموارد البشرية.
- 62.....1-6-1-1-تخطيط الموارد البشرية.
- 62.....1-6-1-2-استقطاب الموارد البشرية.
- 64.....1-6-1-3-عملية الاختيار والتعيين.
- 66.....1-6-2-تكوين وتطوير الموارد البشرية.
- 66.....1-6-2-1-التكوين (التدريب)
- 68.....1-6-2-2-تخطيط المسار الوظيفي.
- 68.....1-6-2-3-تقييم الأداء.
- 69.....1-6-3-تعويض ومكافأة الموارد البشرية.
- 70.....1-6-3-1-تصميم نظام الأجور.
- 72.....1-6-3-2-تحفيز الموارد البشرية.

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع: منهجية الدراسة

- 1- الدراسة الاستطلاعية.....75
- 2- المنهج المتبع في الدراسة.....75
- 3- مجتمع الدراسة وعينته.....76
- 4- أساليب جمع البيانات.....76
- 5- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة.....77
- 6- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية.....78
- 7- خطوات إجراء الدراسة الميدانية.....79

### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.....81
- 1-1- عرض وتحليل نتائج المحور الاول.....82
- 1-2- مناقشة النتائج.....83
- 1-3- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.....84
- 1-4- مناقشة النتائج.....85
- 2- عرض نتائج البرامج التكوينية في السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.....87
- 3- مناقشة النتائج.....88

### الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات

- 1- استنتاجات.....91
- 2- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية.....92

## قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
20	1	يوضح الفروقات بين التكوين والتطوير
27	2	أنواع التكوين
39	3	محتوى خطة التكوين
61	4	يوضح تحليل الوظائف
76	5	يبين تصنيف ودرجات المقياس
77	6	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لكل محور من محاور المقياس وللمقياس ككل.
81	7	يوضح نتائج المحور الأول
84	8	يوضح نتائج المحور الثاني
87	9	يوضح نتائج المحور الثالث

## قائمة الاشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
24	1	يوضح تكامل الأهداف التكوينية وفقا للتصنيف الرباعي لأهداف التكوين
34	2	نموذج لأهداف البرنامج التكويني الخاص بتمية العلاقات الإنسانية
35	3	تجديد الحاجة إلى التكوين
38	4	خطوات تصميم برنامج التدريب
40	5	يوضح تصميم التدريب كنظام بمدخلاته وعملياته ونتائجه وضوابطه التقييمية
41	6	يوضح تنفيذ التدريب بتداخله مع نظام التصميم وطرحه للنتائج المطلوبة
55	7	يبين السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية
59	8	التنظيم الداخلي في مؤسسة كبيرة

## قائمة المراجع:

### - قائمة الكتب باللغة العربية

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996.
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 4- إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط3، بيروت، لبنان، 1994.
- 5- أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، الطبعة الثانية القاهرة، مصر، 1965.
- 6- أحمد زكي صالح، علم النفس التربوي، مكتزمة للنشر والتوزيع، الطبعة العاشرة، القاهرة، مصر، دت.
- 7- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل)، الناشر أحمد سيد مصطفى. القاهرة، مصر، 2005.
- 8- أحمد صقر عاشور وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوك (تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1997.
- 9- أحمد علي الحاج محمد، أصول التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2003.
- 10- أريك فروم، الإنسان بين الجوهر والمظهر، ترجمة سعد زهران، عالم المعرفة، الكويت، 1989.
- 11- أشرف محمد عبد الغني شريت، علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000.
- 12- أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 13 الهاشمي لو كيا، السلوك التنظيمي (الجزء الثاني)، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.
- 14- أمين عز الدين، مدخل في شؤون العمل والعلاقات، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، 1964.

- 15- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 16- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2000.
- 17- حمدي ياسين، على عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 1999.
- 18- ديفد فرانسيس، مايك وو د كور، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان احمد هجان مراجعة احمد وحيد الهندي وعامر عبد الله، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- 19- رشاد احمد عبد الطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
- 20- رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
- 21- زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب المراهقين، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2002.
- 22- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 23- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 24- سعيد يسن عامر، الإدارة وأفاق المستقبل، شركة وأيد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998.
- 25- شفيق رضوان، السلوك والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1992.
- 26- عادل حرشوش ومؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) عالم الكتاب الحديث، دار الكتاب العالمي، 2006.
- 27- عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، مصر، 2006.
- 28- عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، 1997.

- 29- عبد الرحمان محمد عيسوي، معالم علم النفس، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1972.
- 30 - عبد الرحمان محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 31- عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر 1994.
- 32- عبد الحليم منسي، مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، دون تاريخ.
- 33- علي السلمي، التدريب، كتيب 1، سلسلة الكتيبات، مجلس المعرفة الصناعية والتجارية العربية السعودية، 1998.
- 34 - علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير (مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات). معهد الإدارة العامة، ط1، الرياض، السعودية.
- 35- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، 2004.
- 36- عبد الحافظ سلامة، علم النفس الاجتماعي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 37- عمار بوحوش ومحمد حنبيات، منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2001.
- 38- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 39- فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980. 40
- كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- 40- بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز. الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006. 4.
- جاري دبسمر، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، الرياض، 2003.
- 41- جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 42- حسن أحمد الشافعي، سوزان علي مرسى، مبادئ البحث العلمي، منشأة المعارف الإسكندرية، 1999.
- 43- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 44- حسين عبد الحميد رشوان، في مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.

45-خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

46-راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999.

47-رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.

48-سليمان حنفي محمد، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1990.

49-سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2008.

50-سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

51-سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002.

52-سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999. 53- السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

54-شاويش مصطفى بنحبيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، ط3، عمان، 2000. 19. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

55-هاشم زكي محمود، تنظيم وطرق العمل، ط 1، الكويت، مطابع جامعة الكويت، 1989.

56-هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء، 1996.

#### - الرسائل والمذكرات:

01-أحمد مخلوف، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، رسالة ماجستير محاسبة دولية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009-2008.

02-بن البار سعيد الدور الإعلامي للمؤسسات الرياضية في استقطاب الشباب، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص الاعلام الرياضي التربوي، جامعة الجزائر 2009.

03-بوجعادة اليأس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير اقتصاد وتسيير المؤسسة غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2005 60-بوراس فايزة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، رسالة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015-2014.

04-بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.

05-زياد بن عبد الله الدهشة: المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرز بيرغ، ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، 2002.

06-زياد بن عبد الله الدهشة، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرز بيرغ، ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، 2002.

#### المراجع الأجنبية:

- Benjamin Cheminade, RH et compétence dans une demarche qualité, EdAFNOR, 2005.

#### المواقع الإلكترونية:

- (<http://vb.arabsgate.com/archive/index.php/t451138.htm>, 10/02/09, 14:151)

## مقدمة:

منذ أن وجدت المجتمعات الإنسانية، وهي تبحث عن الطرق المثلى لتنمية أداء أفرادها لما يضمن لها الاستمرار والاستقرار سواء كانوا يدركون ذلك أم لا، فأصبحت المؤسسات اليوم تهتم بالعنصر البشري أكثر من أي وقت مضى، لأن هذا الأخير هو أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي مؤسسة أن تحققه في خدماتها وإنتاجها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.

إن التطور الذي شهدته المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والرياضية أدى بالضرورة إلى تطور أو وجوب تطور كل ماله علاقة بها، سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها، أو عمليات التسيير التي تسهر على استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المؤسسات، والذي يترتب عليه بناء هذه الأخيرة لمركز استراتيجي يضمن بقاءها في ظل التنافس الذي أصبح قائما على هذا المستوى من ناحية، ويساعدها على النمو والتقدم من ناحية أخرى. فبالنسبة للفرد أو العامل بحد أن النظرة تغيرت تماما نحوه، حيث أدركت المؤسسات وأصحاب العمل أن العنصر البشري هو المورد المحوري والإستراتيجي لقيامها، بل أكثر من ذلك فإن الموارد المادية التي كان التركيز منصبا عليها في وقت مضى تم الإدراك من خلال الأبحاث والدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير وتنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعدها على ذلك. (أحمد مخلوف، 2008-2009)

ولقد أصبحت الحاجة إلى إدارة تختص بشؤون العنصر البشري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضروري، هذه الإدارة التي منحت نفسها كمجال جد هام في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد العاملين بها خاصة كوننا نجد العديد من الوظائف والسياسات التي تنتهجها هذه الإدارة كلها في مصلحة المؤسسة والعاملين بها، إذن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تعزيز وتدريب القدرات للفرد وتمكين المؤسسات وتخطيط واستقطاب الكفاءات اللازمة وتنميتها وتقييمها وتحفيزها وفق العديد من المعايير المعتمدة المنتهجة من أجل مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، التي تواجهها المؤسسات، في الآونة الأخيرة وما ستواجهه في المستقبل.

ومع التقدم التكنولوجي والمعرفي والتغيرات الهائلة التي يشهدها العالم في جميع مجالات الحياة، أصبح من الضروري للمؤسسات مواكبة هذا التقدم عن طريق عملية التكوين والذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد وتطوير ما لديه من مهارات، ومعارف وخبرات، وإحداث تغييرات في سلوكهم واتجاهاتهم من أجل أداء أعمالهم. لذلك فإن جل المؤسسات الحديثة تحرص على وضع برامج تكوينية متكاملة تصرف فيها من الوقت والجهد والمال الكثير من أجل الحصول على مردود ايجابي لها وللأفراد، إن التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التفوق والريادة، وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية، تساعد من خلالها

العمال على اكتشاف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم من اجل استثمارها بما يخدمهم ويخدم المؤسسة. وباعتبار أن المؤسسات الرياضية من أهم الأجهزة في أي دولة لأنها تعد في الوقت الحالي من أنجع المؤسسات في دفع عجلة الاقتصاد في أي بلاد أو دولة، لذا نجد الدول المتقدمة تهتم كثير بتزويد أفرادها بكل ما هو جديد عن طريق وضع برنامج تكويني متكامل وهادف.

ومن أهم المجالات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية هو تحسين الأداء الذي لقي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، إذ يمثل إحدى الأسلحة الهامة في المؤسسات من أجل البقاء والنمو، فالمؤسسات الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، حيث أصبح تحسين أداء العاملين نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي والإعلامي وأصبح يحتل الصدارة في قائمة جميع المؤسسات سواء كانت رياضية أو غيرها وقد خصصت لها ميزانيات ضخمة وجندت لها مختصين. هذا الاهتمام الكبير للتحسين في أداء العاملين والمؤسسة ككل وهذا ما أدى بالمختصين والباحثين في البحث وإيجاد دراسات حديثة تسهم في وضع أسس ووظائف جديدة من اجل التحسين المستمر والدائم لأداء العاملين كونه الحلقة الأساسية في نجاح أي مؤسسة وكل ما يتعلق بجوانب العمل والعاملين. (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2006، ص 100)

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الذي تلعبه هذه البرامج التكوينية في تنمية وتحسين أداء الأفراد العاملين بمدنية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وكذا محاولة تصحيح وتعديل بعض الانحرافات والسلوكيات التي من شأنها أن تعيق سير العمل بالمؤسسة الرياضية.

الجانب

المنزجي

الفصل

الاول

الإشكالية:

لقد حظيت المشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال باهتمام كبير بسبب العولمة والتكنولوجيا، ودخول تقنيات ووسائل جديدة في العمل واحتلالها مكان الفرد. حيث اتخذت المنظمات إجراءات متعددة لمواكبة كل هذا التطور ومن بينها المركبات الرياضية، غير أنه قد تبين أن مشكلات المنظمات ليست بالضرورة مشكلات فنية أو تقنية بقدر ما هي مشكلات تنظيمية أو سلوكية ناتجة عن السلوك الإنساني في المنظمات وذلك لان العنصر البشري من أهم العناصر الأولية التي يتعامل بها الإداريون، ولذا فان إحدى المهام الرئيسية للإدارة هي قدرتها على تكوين وتنمية العنصر الإنساني الكفؤ وذلك بتشكيل وتعديل سلوكه بما يتفق مع نشاطات المنظمة، معتمدة بذلك على عملية التكوين لتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم وتعزيز العلاقات بينهم، وتغيير اتجاهاتهم وقيمهم بما يتماشى مع قيم واتجاهات المنظمة.

لهذا من الضروري فهم سلوك الفرد داخل المنظمة، لأن زيادة فاعلية هذا العنصر عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقاته وقدراته ومواهبه له تأثير ايجابي وفعال عليه وعلى المنظمة، خاصة على عناصر الإنتاج المادية والرضا عن العمل، والعكس صحيح بحيث زيادة العناصر المادية مع تدهور الموارد والكفاءات البشرية يؤدي إلى نتائج سلبية وغير مرضية. لهذا لا بد على المنظمات التعمق في فهم الدوافع والأسباب الخفية وراء سلوك الفرد.

ومع التقدم والتطور المتسارع التي نشهده في كافة مجالات الحياة أصبح التكوين من أهم الوسائل في تنمية الموارد البشرية، وتزويدها بالخبرات العلمية والمهارات الفنية والإدارية، والتقنية التي تمكنها من زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل طرق ممارسة العمل، وتسهيل عمليات الاتصال من اجل تحقيق المنظمة أهدافها وأهداف عاملها، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها.

إن التكوين يساهم في عملية التجديد والمحافظة على حيوية النشاط في المنظمة. فالتكوين بما يقدمه من معرفة جديدة، وأفكار مستحدثة، ومعلومات متنوعة، تزود العاملين بمهارات وقدرات عديدة تؤثر على اتجاهاتهم وأفكارهم وقيمهم، وتساعدهم على تجديد نظرتهم لطبيعة الدور الذي يؤديه في المنظمة، وبالتالي رفع من إنتاجيتهم. بما يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة.

وعليه فإن عملية التكوين تعد من أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، فالتكوين نظام متكامل يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية رجعية يبدأ بالتخطيط والتنفيذ وينتهي بالتقييم.

أما السلوك فيعبر عن الاستجابة الطبيعية التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله. بمعنى أن السلوك يتضمن كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكيري أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات.

بالرغم من أن السلوك التنظيمي مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية الهامة التي تساعد في فهم سلوك الناس داخل المنظمات، إلا أنه غير مستقل عن باقي العلوم الأخرى فهو محصلة لعدة علوم أهمها علم النفس، وعلم الاجتماع، حيث يقدم علم النفس محاولات لتفسير السلوك الإنساني في عدة مجالات منها الدافعية، الاتجاهات، القدرات، أما علم الاجتماع فهو يدرس الجماعات من خلال عدة عناصر مثل الصراع داخل الجماعة، التماسك، القيادة داخل الجماع..... الخ.

ونظرا لأهمية التكوين لجأت المنظمات المعاصرة إلى الاهتمام بتكوين مواردها البشرية باعتبارها جزءا رئيسيا من استثماراتها الاستراتيجية، وعنصرا حيويا لبناء الخبرات والمهارات المتجددة للعاملين على مختلف مستوياتهم ومناصبهم الإدارية التي يشغلونها. وقد كشفت نتائج الدراسات التي أجريت حول التكوين أن له نتائج ايجابية للفرد والمنظمة يتناسب مع الإمكانيات المسخرة له. فالتكوين يمد الأفراد بالمهارات والمعلومات التي تعينهم على أداء عملهم بالشكل المناسب، ويعمل على تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بشكل ايجابي نحو عملهم، مما يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمات.

والتكوين في الجزائر بصفة عامة، وفي المؤسسات الرياضية بصفة خاصة، يعد هدفا استراتيجيا تتبناه الدولة من أجل إعداد القوى البشرية وتأهيلها لحمل مسؤولية التنمية الشاملة، وسد الحاجة المتنامية في المجتمع الجزائري في ظل الظروف الجديدة التي تعاني منها دول العالم وخاصة الدول العربية المناشدة بسياسة التغيير، الأمر الذي يحتم تطوير العملية التكوينية في المؤسسات الرياضية ومتابعتها بأبعادها المختلفة بصفة مستمرة.

وفي ضوء ما يتركه التكوين من آثار سلبية أو ايجابية في السلوك التنظيمي تبلورت فكرة هذه الدراسة وتمت صياغة مشكلتها في السؤال الرئيس التالي:

هل للبرامج التكوينية دور فعال في تنمية أداء الموارد البشرية في دواوين المركبات الرياضية؟  
ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الجزئية التالية:

- 1- هل تساعد البرامج التكوينية في تحسين سلوك المورد البشري في المركبات الرياضية؟
- 2- هل تساهم البرامج التكوينية في تحقيق أهداف المورد البشري في المركبات الرياضية؟
- 3- هل البرامج التكوينية لها دور في تحسين مهام المورد البشري في المركبات الرياضية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

نعم للبرامج التكوينية دور فعال في تنمية أداء الموارد البشرية في دواوين المركبات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- 1- تساعد البرامج التكوينية في تحسين سلوك المورد البشري في المركبات الرياضية.
- 2- تساهم البرامج التكوينية في تحقيق أهداف المورد البشري في المركبات الرياضية.
- 3- البرامج التكوينية لها دور في تحسين مهام المورد البشري في المركبات الرياضية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية التكوين ودوره في تغيير سلوك الأفراد إلى ما تطمح إليه المركبات الرياضية من أجل تحقيق أهدافها و تنمية الاهتمام بالتكوين باعتباره وسيلة مهمة من وسائل تكيف الموارد البشرية في منظمات الأعمال وتتبع أهمية الدراسة في الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة في مجال التكوين وتغيير السلوك التنظيمي كما أن الأهمية التطبيقية لهذا البحث تتمثل في إمكانية استفادة المسؤولين عن قطاع الرياضة من النتائج والتوصيات التي سوف نتوصل إليها بعد نهاية الدراسة وأخذها كمرجع عند وضعهم لبرامجهم التكوينية.

أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة في تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في المركبات الرياضية من خلال تحديد الأهداف التالية:

- تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل.
- تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي.

المفاهيم والمصطلحات:

- **التكوين:** يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسة وقد اختلف الكتاب والباحثين حول تعريف التكوين عموما والتكوين الإداري خاصة إلا إن تعارفهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل وبما يساهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع.

**لغة:** من فعل كون أي شكل بمعنى أخرجه من العدم إلى الوجود وهو يأتي بعدة معاني والتكوين كمصطلح لغوي التشكيل بمعنى إحداث سلسلة من التغييرات وفق معين من أجل تغيير الحالة القائمة إلى حالة متوقعة مسبقا.

**اصطلاحا:** مصطلح التكوين الذي يقابله بالفرنسية (FAUKLE) وميلازيه (MIALAZET) ولوج وندر (lockendre) مشتقة من كلمة format معناه إعطاء الشيء شكلا معيناً. والفعل كون يقابله بالفرنسية former إما اللغة الانجليزية Training فيما بالعربية "التدريب" يجدر الإشارة إلى إن التشريع الجزائري والمغربي عموما يستعمل مصطلح التكوين خلافاً لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي (محمد سعيد أنور رمضان، 2003، ص183).

- جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أدائه العملي السلوكي بشكل أفضل (علي يونس وآخرون، 2009، ص 6).

- إن التكوين يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء وإن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم (سيد محمد الرب، 2009، ص 336).

- في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد وأداء العمل (احمد ماهر، 2007، ص453).

-**التعريف الإجرائي:** عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم سلوكا تهم من اجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم ويتميز التكوين أثناء الخدمة بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أدائه عمله.

- **الأداء:**

**لغة:** يعرف الأداء بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (بدوي، 1991، ص 12).

**اصطلاحا:** يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف اندرود Andrewd الأداء بأنه تفاعل السلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته. (جابر، 1991، ص 92).

يشير بعض الإداريين أن الأداء بشكل عام يتمثل في العلاقة بين النتائج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه. (العلي وحيد، 1998، ص 22).

ويعرف كذلك بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات مواصفات محددة وأقل تكلفة ممكنة. (غيث، 1990، ص 153).

**التعريف الإجرائي:** هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط به وظيفته، وتعي النتائج التي يحققها العامل في المنظمة التي يشتغل فيها.

-**الموارد البشرية:**

**المورد:** لغويا هو المصدر أو المنهل أو الثروة أو الطريق وهو مفرد موارد، والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يخفف نفعا لهم. (محمد فتحي، 2003، ص 07)

**الموارد البشرية:** ويقصد بها تلك الجموع من الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات مهما تنوعت واختلقت مستويات المهارة، وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة. (محمد فتحي، 2003، ص 27).

وتعرف أيضا بأنها المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. (محمد فتحي، 2003، ص 07).

**إجرائيا:** وتعرف أيضا على أنها: مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبر قم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية بالمؤسسة. وهي تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات، والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

#### - المركبات الرياضية:

هي عبارة عن هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأى مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت لأجله.

**التعريف الاصطلاحي:** كما يشير أشرف صبحي نقلا عن دافت و روبينز daft,roppins أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة. (بن البار سعيد، 2009، ص 34).

**التعريف الإجرائي:** المؤسسات الرياضية هي عبارة عن تجمع لمختلف الهيئات الإدارية أو الهياكل التي يمارس فيها الشباب الرياضة والمخول لها قانونا بتسيير وتنظيم المجال الرياضي بهدف ضمان تطوير الممارسة بشكل عام وتحقيق أهداف الهيئة الرياضية بشكل خاص.

الدراسات السابقة:

- دراسة مرزوق نسيمة (2012-2013)

دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة (دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة)، والتي تهدف إلى تسليط الضوء على موضوع تكوين الموارد البشرية وكل ما يتعلق به من مفاهيم واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وطبقت عليه استمارة الاستبيان واعتمد على عينة من الأفراد العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة وفق الدراسة المسحية وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- الاهتمام بالتكوين سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معينة أو للعمل في فرق عمل أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات.

- التغيير التنظيمي نظام مفتوح يحدث نتيجة تأثير المؤسسة في بيئتها الداخلية ومحاولتها الاستجابة والتعايش والتأثير في البيئة الخارجية، وكذلك التكوين يسمح باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال البدء بالأفكار وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية، وعملية التكوين ضرورية بالنسبة للفرد والمؤسسة.

- دراسة بودوح غنية (2012-2013)

استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة)، والتي تهدف إلى تسليط الضوء على استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية واستخدمت المنهج الوصفي وعلى عينة من الأفراد العاملين بالمؤسسات الصحية والبالغ عددهم 645 عامل، وطبقت عليه من الملاحظة والمقابلة، الاستبيان وتوصلت إلى النتائج التالية:

عملية التكوين يتم فيها تسخير المدخلات وتنظيمها من خلال وضع استراتيجية منظمة ويتم التقييم لمعرفة مخرجات هذه العملية ما إذا كانت الأهداف التكوينية تحققت، وإعطاء تغذية راجعة.

- دراسة خليل وبرنان (2013-2014)

دور البرامج التدريبية إثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية (دراسة وصفية من وجهة نظر العاملين بالإدارة الرياضية )، والتي تهدف إلى التعرف على درجة ملائمة البرامج التدريبية إثناء العمل في الإدارات الرياضية الجزائرية واستخدم المنهج الوصفي واعتمد على عينة من الأفراد العاملين في الإدارات الرياضية والبالغ عددهم 130 فرد وتم اختيارها بطريقة عشوائية وطبق عليه استمارة مقياس وتم التوصل إلى النتائج التالية: افتقار الدورات التكوينية للمنهج المنظم، ولا يتم الأخذ برأي الأفراد العاملين عند بناء البرامج التدريبية.

- البرامج التدريبية أثناء العمل لا تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية، وان إعداد الدورات التكوينية لا يتم وفق الاحتياجات التكوينية.

- دراسة بوشليق الأمين (2014-2015)

دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP من 2010 الى 2014 ، والتي تهدف إلى مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد على عينة من الأفراد العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار والبالغ عددهم 7263 فرد ، وطبق عليه جدول البيانات والنسب المئوية والمقابلات وجملة من الوثائق، المقارنة وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- يجب على المؤسسة أن تقوم بتحسين التكوين الداخلي، وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها، من خلال توفير المصاريف اللازمة لذلك وتوفير أساتذة ذات خبرة وكفاءة عالية.

- يجب على المؤسسة أن تواصل التكوين الخارجي وعدم الوقوع في الأخطاء التي وقعت فيها في التكوين الداخلي، لان التكوين الخارجي يعمل بالأسلوب المطلوب.

- دراسة كواشي سامية (2004-2005)

العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية في ضوء النسق المفتوح) والتي تهدف إلى تحقيق التكوين بالجامعة في علاقته بالمؤسسة الاقتصادية في ضوء النسق المفتوح، واستخدم المنهج الوصفي، واعتمد على عينة من الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية العمومية على مستوى مدينة باتنة وعددها 42 مؤسسة اقتصادية وطبق عليه استمارة استبيان وأسلوب الملاحظة والمقابلة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- العملية التكوينية بالجامعة تستجيب لمتطلبات العمل بالمؤسسات الاقتصادية.

- يمتلك خريجي الجامعة العامل بالمؤسسة الاقتصادية القدرات اللازمة والمناسبة المنصب العمل الذي يشغله، وتتلقى الجامعة تغذية رجعية في ضوء أداء خريجها من المؤسسة الاقتصادية لتقويم تكوينها. وتقتصر إثراء البرامج التكوينية وإعادة النظر فيها من طرف فريق من المتخصصين وإشراك ممثلين عن قطاعات النشاط الاقتصادي والمؤسسات المجتمعية المختلفة المختلفة يجب أن والعلاقة بين الجامعة والمؤسسات المختلفة يجب أن تكون ضمن إطار قانوني في إطار تشريعات واتفاقيات وجعلها علاقة تأثير وتأثر.

- دراسة ربيع خضرة (2014-2015)

أثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة الاسمنت، سور الغزلان والتي تهدف إلى إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية واستخدام المنهج الوصفي واعتمدا على عينة من الأفراد العاملين في شركة الاسمنت - بسور الغزلان - والبالغ عددهم 354 فرد وطبق عليه أسلوب المقابلة، الاستبيان، وتم التوصل إلى النتائج التالية - يجب أن تتف منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها: المرونة، الثقة، الاقتصاد، الإقناع، القبول.

- يجب أن يبني تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية. هناك أساليب تكوينية عديدة ولكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة.

- أن التقييم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد ذلك أن التخطيط السليم يحدد الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها، ولا يقتصر تقييم التكوين على قياس نتائج التكوين بعد انتهائه ولكنه يبدأ قبل البرامج التكوينية ويمر أثناء انعقاد البرنامج ويجري بعد انقضاء التكوين بفترة معينة، ويعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار وليس مصروفا كما يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين.

## - التعليق على الدراسات السابقة:

تم استعراض في هذه الدراسة عدة دراسات سابقة أجريت خلال الفترة مختلفة والتي تناولت موضوعي البرامج التكوينية أو السلوك التنظيمي، بغية إثراء الحالية والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في البرامج التكوينية، وقد ساعدت في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية. إذ وجدنا أن بعض الدراسات تناولت البرامج التكوينية بشكل منفصل، ومنها من تناولت السلوك التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أبعادها وعناصرها وتأثيرها على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى وباستقراء الدراسات السابقة تتضح عدة أبعاد، وذلك على النحو التالي: قلة الدراسات المتعلقة بتطبيق البرامج التكوينية في المؤسسات الرياضية وركزت البعض على معرفة أثر البرامج التكوينية على السلوك التنظيمي. والبعض منها صب في موضع البحث والبعض الآخر اختلفت في الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة إما بسبب اختلاف الموضوعات أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة، مما أدى إلى وجود نتائج متفاوتة.

اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع البرامج التكوينية فيما بينها من حيث مجتمع الدراسة فبعضها قد أجريت على مؤسسات ذات طابع إنتاجي أو اقتصادي، وبعضها خدماتي والأخرى رياضية، في القطاعين العام والخاص.

جل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وأساليب إحصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات وذلك لاختلاف مواضيع وأهداف الدراسات، إلا أن معظمها استخدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية تميزت عن الدراسات السابقة كونها ركزت على توفير الاحتياجات التدريبية للعاملين ومدى مساهمتها في الرفع من كفاءتهم وإن إعداد الدورات التكوينية لا يتم وفق الاحتياجات التكوينية بل تخضع لاعتبارات أخرى على مستوى الإدارات الرياضية الجزائرية، وكذا درجة ملائمة البرامج التدريبية أثناء العمل في الإدارات الرياضية كما أن هذه العملية يجب أن تبني تخطيط سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية، حيث نرى أن لها تأثير على السلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسة و تختلف في المجال الزماني والمكاني عن الدراسات السابقة.

الجانِب

النظري

الفصل

الثاني

**تمهيد:**

يعتبر التكوين من الدعائم الأساسية للاستثمار البشري لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والأمنية، التي تسعى كل الدول للوصول إليها، لذا فالتكوين كان ومازال يشغل اهتمام الكثير من الباحثين في مجالات متعددة، وعليه التكوين هو عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف مع ظروف عمله في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد، من خلال إكسابه مهارات ومعارف من أجل إحداث تغيير في سلوكه وتحسين أدائه.

ونحن في هذا الفصل نتناول التكوين من عدة جوانب منها: تاريخ تطويره، مفهومه، أهدافه، أهميته، مبرراته في المجال الأمني، طرق وأساليب التكوين، سيكولوجية التكوين، اتجاهاته، كيفية تصميمه، تنفيذه، تقييمه، الأسباب النفسية لفشله.

ملاحظة: إن التكوين والتدريب مصطلحان لهما نفس التسمية فقط.

المعنى والفرق بينهما في التسمية فقط.

#### 1- تاريخ تطور التكوين:

بدأ التكوين كأى سلوك إنساني بنقطة زمنية وتطور عبر التاريخ، وقد تبنت الشعوب المختلفة خلال نموها التكوين كوسيلة لتطوير كوادرها الوظيفية بصيغ وأساليب متنوعة تتفق مع طبيعة عصرها والمهارات التي سعت إلى تحقيقها.

وكانت أمم الشرق القديم في الرافدين ومصر أول من تبنى التكوين كما يبدو كوسيلة عامة للتدريس المباشر وتشغيل الحياة اليومية في مجالات الزراعة والاقتصاد والبناء، الصناعات اليدوية، العبادات، الإدارة والمسؤوليات المختلفة. فالبابليون على سبيل المثال سجلوا كتابيا بشرائح حمورابي استخدامهم للتدريب عن طريق التمهين حوالي (2100 ق.م)، ويظهر التمهين كصيغة تدريبية مباشرة يقوم به السيد أو صاحب الصنعة بتعليم معرفته أو مهارته الخاصة لأخر ناشئ صغير في الغالب، حيث كانت الطريقة السائدة في التكوين لدى الأمم القديمة في الشرق بدءا من اليونان ومصر والرافدين وجزيرة العرب وانتهاء بالهند والصين.

فالعرب الأوائل في الجاهلية وصدر الإسلام مثلا لم يقتصر استعمالهم للتمهين منذ القدم على إعداد الأفراد بالمهارات والوظائف المختلفة، كالصناعات اليدوية والتجارة والفروسية والدعوة، بل كان طريقة شعبية للتربية العامة وتنشئة الصغار على عادات وسلوكيات تهم المجتمع وصيانة حياتهم الاجتماعية، فإرسال الأطفال إلى البادية حيث شطف العيش ورمي السهم والنبال وركوب الخيل ومهارات الفروسية والتعليم بالكتاتيب بما ساد من تسميع وتمرين وتكرار، ثم إعداد الدعاة في مكة والمدينة، كانت كلها في واقع الأمر أساليب تدريبية اعتمدتها الجهات المتنوعة الخاصة والعامة من المجتمعات.

أما في وقتنا الحاضر، فقد لوحظ قيام جهات وأقسام وإدارات رسمية خاصة بالاهتمام بالتكوين، كما نشأ عدد من معاهد الإدارة العامة أو التنمية الإدارية المكرسة في معظمها لتأهيل الموظفين، أو إعادة تأهيلهم في بيئتنا المحلية، كما تبادر أيضا العديد من كليات ومعاهد التربية ومؤسسات التطوير التربوي والبحث العلمي بتنفيذ ما يلزم من دورات تكوينية قصيرة وطويلة المدى، بالإضافة لتوفر العديد من المراجع والدوريات المتخصصة في التكوين وبرامجه وعملياته أثناء الخدمة في مكتباتنا.

ومع البدايات العامة المبكرة للتكوين أعلاه، إلا أنه كوسيلة رسمية منظمة للتربية لم يلاحظ إلا حديثا، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا أسس الأخوان "مورافيان" سنة 1745 مركزا خاصا للتكوين المهني في بيت لهم بولاية بنسلفانيا الأمريكية، حيث تبعهما بعد ذلك أفراد وجماعات أخرى في الولايات الأخرى.

ومع سنة 1872 استحدثت المصانع الأمريكية أول المدارس الخاصة بها كمدرسة "هو" وشركاء بمدينة نيويورك التي قامت بتكوين العاملين على استخدام آلات الطباعة المصنعة من قبلها، ثم تبعتها مدرسة وسترنكهاوس الكهربائية سنة 1888. ومضت حركة التكوين في تطورها بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث شهدت سنة 1900 تأسيس أول النقابات المهنية تلتها تطورات عديدة متنوعة أخرى منها: استخدام طرق المواقف المحاكية، لعب الأدوار، التدريب على رأس العمل، التدريب المعلمي، دراسة الحالة والتدريب المبرمج، التي انتشرت بدء من أواخر القرن التاسع عشر الماضي؛ وانعقاد العديد من الندوات والمؤتمرات والورش التدريبية قصيرة وطويلة المدى؛ وإنشاء هيئات رسمية متخصصة بالتدريب مثل: المجتمع الأمريكي للتدريب والتطوير والمجتمع الأمريكي لإدارة العاملين، والمجتمع الوطني للإنجاز الوظيفي والتدريسي ورابطة المربين الأمريكية، ورابطة الإشراف وتطوير المنهج، والإداريين المدرسين ... وغيرها.

أما في أوروبا، فقد نشطت حركة التكوين الرسمية أيضا بعد الخمسينات من هذا القرن الدرجة واضحة، ففي بريطانيا صدر سنة 1964 أول تشريع رسمي لتنظيم التكوين في مجالات الصناعة المختلفة، وفي فرنسا تم التوصل سنة 1973 لاتفاقية بين الجهات الاجتماعية المختلفة حول ضرورة تدريب الموظفين أثناء الخدمة، أما في ألمانيا الغربية فلها تنظيماتها وممارساتها التكوينية المبكرة، مع أن تشريعا خاصا للتطوير التكوين المهني صدر مؤخرا سنة 1973.

## 2- الفرق بين التكوين والتطوير والتعلم:

قد لا يميز الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجالات تكوين وتطوير الموارد البشرية بين كل من مفهومي التكوين والتطوير، ويذهب البعض الآخر إلى الاتجاه الآخر وهو أن هناك فرقا بين التكوين والتطوير، فالتكوين هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، ولذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم. أما التطوير فيتمثل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية استراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآتية ولا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية فقط، وإنما لابد من الاعتماد على رؤية المدير الاستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلا، ولابد من النظر إلى المنظمة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنوع في المهارات والإمكانات وعلى ضوء ذلك يمكننا تحديد الفروقات بين التكوين و التطوير في الجدول التالي:

جدول رقم 01: يوضح الفروقات بين التكوين والتطوير

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية و المستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات و فرق العمل (جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

### 3- مفاهيم التكوين:

يحثل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة، لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم، وأساليب الأداء الأمثل لها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخترنونها، ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطور أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل الإنتاجي، وتأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة.

وعلى هذا جاءت مفاهيم التكوين متباينة ومتشابهة تصب في قالب واحد نوردتها فيما يلي:

- هو مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كون ويعني إنشاء شكل، أو صنع أي إدخال تعديلات وتغييرات على الحالة الأولية، ومصطلح التكوين في الكلمة اللاتينية farmare التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها، وهي العملية العميقة التي تجرى على الإنسان، بغية تعديل آلياته، أساليبه، مهاراته وأنماطه الفكرية وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات وآداب السلوك.

- يرى أحمد إبراهيم أن التكوين بمعناه الواسع هو: "تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر، فهو منهج لتحقيق أهداف تنظيمية، وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة، أو مهارات، أو اتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة". (محمودي زين الدين، بعض مشكلات المكونين في التعليم الجامعي، الملتقى الدولي، إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، العدد 1، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2001، ص: 265). (رشاد احمد عبد الطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 122-123).

- ويعرفه السيد محمود أبو النيل "بأنه مجموعة الظروف أو المواقف المستخدمة الزيادة مستوى أداء بعض الوظائف الإنسانية بوسائل التكوين".

- التكوين فعلا بيذاغوجيا يكتسب وليس مجرد تسجيل للمعلومات أو مجرد تعليم العادات معينة. فالتكوين ينبغي أن يسعى إلى البناء والى تحليل المواقف، وامتلاك المهارات والكفاءات مع إمكان استثمارها من جديد في التكوين وفي السلوك وفي تحليل المواقف المختلفة.

وهو أيضا يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية.

- ويرى علي السلمي أن التكوين هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل، والإدارة، والأنماط السلوكية، والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذا الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.

- وهو أيضا نشاط مخطط يهدف إلى تنمية وتطوير قدرات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم، وقيمهم وسلوكهم بأعلى كفاءة ممكنة وهو مزيج من العمليات ابتداء بالتخطيط وانتهاء بالتقييم.

- ويعرفه فرج عبد القادر تعليم منظم ومحدد ومبرمج لإكساب المتدرب عادات ومهارات وقدرات على أداء معين، أو رفع كفاءته فيه. ويتم عادة في مؤسسات أو مراكز خاصة للتكوين كما تحدد له عادة دورات تكوينية تستغرق كل منها وقتا محددًا وتشتترط الالتحاق بها شروطا معينة، وتشرف عليها هيئات محددة ويقوم بالتكوين فيها اختصاصيون في التكوين ومسئولون عنه.

- والتكوين بمعناه الواسع عملية تعليم وتعلم، تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف الظروف عمله في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن. ولا يقتصر على النواحي الفنية للعمل بل يتناول جوانبه الاجتماعية أيضا فهناك برنامج لكل من يعمل سواء كان عمله يدويا أو عقليا أو إداريا. كما انه لا يقتصر على العمال والموظفين بالشركات والمصانع كما قد يتبادر في الذهن بل يشمل التكوين ملاحظي العمال والمشرفين والمفتشين وكل من تتطلب أعمالهم التوجيه والمراقبة والإشراف والتنفيذ.

- ويرى البعض انه ضرب من ضروب التعلم، والبعض الآخر يرى انه اكتساب المهارات والخبرات والمعارف التي تتعلق بمهمة أو عمل ما. والتكوين لا يقتصر على العمال الجدد وإنما يشمل أيضا قدامي العمال وكذلك القادة والمشرفين والملاحظين.

ويلاحظ مما تقدم أن التكوين لا يختلف كثير عن التعلم حيث أن بعض تعريفات التعلم تفيد بأنه اكتساب خبرات ومعارف وقيم، والبعض الآخر يفيد بأنه التعلم تغيير وتعديل السلوك نتيجة الممارسة والخبرة.

- إن التكوين حسب أحد الباحثين عملية تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف والمهارات تؤدي بالفرد إلى تغيير عام يسمح له بالقيام بمهام أخرى. (فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001)

(د. أشرف محمد عبد الغني شريت، علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 130).

(حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط 1، القاهرة، مصر، 1999، ص: 215).

- التدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العملية والسلوكية بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

- إن التدريب بمعناه الواسع هو عملية تعليم وتعلم، تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف مع ظروف عمله في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن ولا يقتصر هذا على النواحي الفنية للعمل بل يتناول جوانبه الاجتماعية أيضا، فهناك برامج لكل من يعمل سواء كان عمله يدويا أو عقليا كما يشمل العمال المهنيين والمشرفين والمفتشين.

- ويعرفه الدكتور علي غربي بأنه تلك العملية التي تهدف إلى التنمية المنظمة النموذج من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما. لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو العمل الذي اسند إليه، وهو يتكامل غالبا بزيادة واستمرار التعلم.

- ويعرفه محمد عويضة بأنه مجموعة المواقف التي يقصد بها إكساب الأفراد مجموعة من المهارات التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين.

- ويعرف أيضا بأنه سلوك جمعي يتسم بالتغيير والتعديل في نمط التفكير والاتجاه بما يحقق الفعالية الإيجابية في الأداء. ويتضح من خلال هذا التعريف أن التدريب له دور رئيسي وهام في مقاومة الشيخوخة الإدارية التي تطرب بجورها في الهياكل القيادية والتنفيذية لمواجهة معظم المشاكل. عادل حر شوش ومؤد سعد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديثة، دار الكتاب العالمي، 2006،

ص: 130. د أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي (اسسه وتطبيقاته)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001، ص: 169

د علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، 2004، ص: 29. \* كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص: 47. د رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، مدينة النصر، القاهرة، 2001 ص81-82

4- أهداف التكوين: إن عملية التكوين عملية مهمة لكل من الفرد والمنظمة ولقد قسمها الباحثين وفق عدة معايير نذكر منها:

قسم ماهر أهداف التكوين إلى ثلاثة أنواع وهي:

4-1- حسب نوع ومحتوى التكوين: هدف تغيير اتجاهات المتكويين وتوجهاتهم وآرائهم وتهيئتهم لتقبل آراء وظروف جديدة، هدف تقديم المعرفة وتوسيع مدارك المتدربين، هدف تنمية المهارات والقدرات.

4-2- حسب درجة وكثافة ومستوى التكوين: هدف التلمذة وذلك بتعريض العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التكوين أو المهارة الواجب اكتسابها، هدف رفع مهارة الأداء، هدف السيطرة والتفوق.

4-3- حسب المدة التي يغطيها التكوين: أهداف قصيرة الأجل لتغطية احتياجات تكوينية عاجلة وسريعة، أهداف طويلة الأجل لتغطية احتياجات تنمية وتطوير متأنية.

ويشير أحد الباحثين إلى ضرورة صياغة الهدف التكويني في صورة سلوكية محددة وأن يكون وثيق الصلة بأهداف الوظيفة التي يشغلها المتكوي، وبأهداف المنظمة التي يعمل بها، وبأهدافه الشخصية. كما أوضح أن أهداف التكوين تتجمع في ثلاث فئات هي:

- تنمية المهارات والمعرفة بالعمل.

- نقل المعلومات.

- تعديل الاتجاهات.

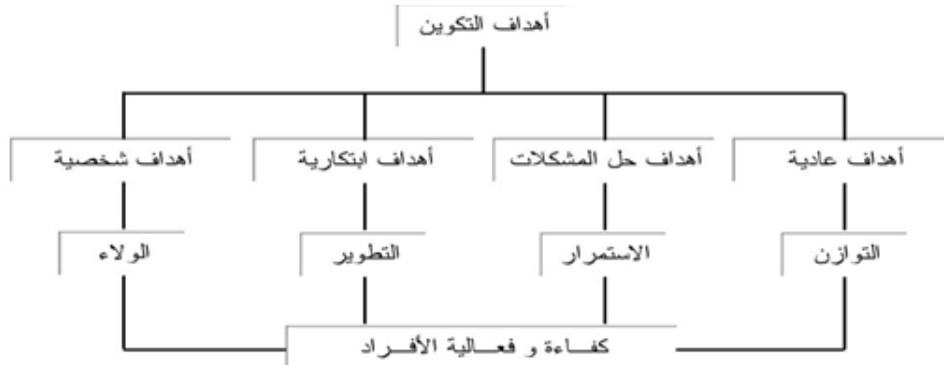
- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996، ص: 335-337.

- محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص: 672.

كما صنف أحد الباحثين أهداف التكوين في ضوء أربعة معايير ضوء كالتالي:

- **أهداف التكوين العادية:** وتشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتتخذ المواجهة مواقف عادية متكررة من حين لآخر وتشتمل على الأهداف التكوينية التقليدية مثل تكوين العاملين الجدد أو إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكيد على معلوماتهم الأساسية، وتهدف إلى تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الأداء وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.
- **أهداف التكوين لحل المشكلات:** وتختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تنور في العمل ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء، ويمثل هذا النوع درجة أرقى في المستوى من النوع السابق حيث يحتاج إلى خبرة في التنظيم وظروفه وقدرة على التشخيص والتحليل ثم براعة في التصميم.
- **أهداف تكوينية ابتكارية:** وتتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد، وتعد أعلى مستويات المهام التكوينية وتستهدف تحقيق نتائج إبداعية وابتكارية لرفع مستوى الأداء في التنظيم إلى أفاق لم يسبق التوصل إليها.
- **أهداف تكوينية شخصية:** وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات، وتعمل الأنواع الأربعة السابقة في تناسق وتكامل بحث يمهد بعضها البعض ويكمل بعضها البعض الآخر.

ولقد أشار أحد الباحثين أن الهدف الأساسي من التكوين هو تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة ويقوم بإعطاء الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها.  
عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، 1997، ص: 100.



المصدر: ( عبد الفتاح حسين ، 1997 ، ص 101).

الشكل رقم (01) يوضح تكامل الأهداف التكوينية وفقا للتصنيف الرباعي لأهداف التكوين

وترى الباحثة أن أهداف المنظمات التكوينية واحدة مهما اختلفت هذه المنظمات في النشاط، فالتكوين وسيلة تسعى من خلالها المنظمات لتطوير وتنمية قدرات أفرادها. أي أن التكوين في الأول والأخر يخص الفرد بغض النظر عن نوع نشاطه داخل المنظمة.

### 5- أهمية التكوين:

لقد شرعت العديد من المنظمات بالاهتمام بالبرامج التكوينية وذلك للفوائد التي تنتج عنه والتي تخدم المنظمة والفرد في نفس الوقت، فالتكوين يزود العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم في العمل وتساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقلص الوقت الضائع. كما يساعد التكوين أيضا على زيادة الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة.

تتمثل أهمية وفوائد التكوين في المجالات التالية:

\* أهميته للمنظمة.

\* أهميته للعاملين.

\* أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية.

### 5-1 أهمية التكوين للمنظمة: تحقق البرامج التكوينية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة تقلص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة فاليئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة.

سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص: 187-188 .

### 2-5 أهمية التكوين للعاملين: يحقق التكوين فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
  - مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
  - يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصة للنمو والتطور لدى العاملين.
  - مساعدتهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
  - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- إن ما ذكر أعلاه من فوائد للبرامج التكوينية تتحدد بمدى توفر المبادئ التالية للتعلم، إذ أن أي برنامج يخلو من هذه المبادئ قد لا يحقق جزءاً أو كلاً من هذه الأهداف أو الفوائد.

### 3-5 أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية، ويتمثل ذلك في:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
  - تطوير إمكانيات الأفراد القبول التكيف مع التغييرات الحاصلة في المنظمة.
  - تمكين العلاقات بين الأفراد العاملين والإدارة.
  - تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص188-189

كما يرى محمد عويضة أن التدريب القائم على أسس علمية شرط ضروري لكل عامل نريد له النجاح في عمله والتقدم فيه وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- ارتفاع الروح المعنوية للعامل.
  - شعوره بالرضا عن عمله.
  - ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم والكيف، مما يؤدي إلى ارتفاع في الأجر.
  - التقليل من حوادث العمل.
  - ارتفاع الروح المعنوية للعامل.
  - حفظ معدات المنظمة.
  - الكشف عن المهارات الفردية والاستعدادات.
- كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط 1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص: 55.

6-أنواع التكوين:

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة (أو فلسفتها) في التكوين. ويعني هذا تحديد أنواع التكوين التي تفضلها الشركة وتود التركيز عليها، ويعني هذا في نفس الوقت عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى من التكوين. وهناك العديد من أنواع التكوين وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر الشركة على مجموعة من الاختيارات (أي الأنواع)، تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالشركة.

وتستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل الشركة، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل (ودرجة توافر المهارات فيه)، وشكل منظمات التكوين، وطبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل.

وتتعدد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية بالنسبة لأنواع التكوين ويحاول الجدول الآتي أن يوضح بعض أنواعها. احمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 322-323.

جدول رقم (02):

أنواع التكوين.

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب:		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1/ داخل الشركة	1/ التدريب المهني و الفني	1/ توجيه الموظف الجديد 2/ التدريب أثناء العمل 3/ تدريب لتجديد المعرفة و المهارة
2/ خارج الشركة: أ/ في شركات خاصة	2/ التدريب التخصصي 3/ التدريب الإداري	4/ تدريب بغرض الترقية و النقل 5/ التدريب للتهيئة للمعاش
ب/ في برامج حكومية		

المصدر : احمد ماهر، مرجع سابق، ص : 323 .

**6-1 التكوين أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين.

حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين. ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشرة على الآلة نفسها ومن المشرف عليها. ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربة ماهرة ونموذجاً يحتذى به. احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 325. وانظر أيضاً محمد عبد الغني شريت، علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، كلية رياض الأطفال، جامعة الاسكندرية، مصر، 2000، ص ص: 137-138.

**6-2 التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك. وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

**6-3 التكوين بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها. وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف. ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

**6-4 التكوين للتهيئة للمعاش:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش فبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش. احمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 325-326.

#### 5-6 أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

**1-5-6 التكوين المهني و الفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية، في الأعمال الفنية و المهنية، و من أمثلتها أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيكا، الصيانة، التشغيل، اللحام، السمكرة و غيرها.

وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن)، ويحصلون غالبا على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية)، وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم. وبعبارة أخرى التكوين الفني تكوين الأفراد على التخصصات الفنية العالية وأساليب العمل الجديدة الناجمة عن التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين.

**2-5-6 التكوين التخصصي:** ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية. وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والمعارف والمهارات. هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

**3-5-6 التكوين الإداري:** هو النشاط التكويني الذي يخص شاغلي المناصب الإدارية (الإشرافية والوسطى والعليا). والذي يهدف على تطوير سلوكهم الإداري وتنمية مهاراتهم القيادية. عبد الرحمان عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 69. د احمد ماهر، مرجع سابق، ص 325، ص 326. في أمين عز الدين، مدخل في شؤون العمل والعلاقات، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، 1964، ص: 114.

نستخلص من هذا التعريف أن التنمية الإدارية تعني المشرفين والمدراء الحاليين والمستقبلين. فيما يتعلق بالمشرفين ترمز على دورهم القيادي بين العمال والذي يتطلب إلى جانب الكفاءة الفنية والخبرة العلمية، الماما كبيرا بمسائل العلاقات الإنسانية، وطرق السلامة والصحة والوقاية وتشريعات العمل ومعالجة الأخطاء والغياب وتحسين مستويات الأداء وغير ذلك.

6-6 أنواع التكوين حسب مكانها:

6-6-1 التكوين في مكان العمل: وهو أكثر الأنواع شيوعاً ويمكن بواسطته تزويد المتكون بدوافع قوية للعمل، ويساعده على امتلاك خبرة ميدانية، ومهارات فعلية، والاحتكاك المباشر مع الميدان.

6-6-2 التكوين في أماكن خاصة: وعادة ما يكون التكوين فيها أفضل من التكوين في نطاق العمل. إذ يتفرغ المدربون لعملية التكوين بعيداً عن مكان العمل.

6-6-3 التكوين المزدوج: الذي يجمع بين الدراسة النظرية في مدارس أو معاهد أو مراكز خاصة وبين التمرين العملي في المصانع أو الشركات.

7-6 التكوين حسب كثافته:

6-7-1 التكوين المركز: هو الذي يتم في وقت واحد يساعد في انتقال المتكون بسرعة إلى مكان عمله ومن سلبياته أن تواصله يسبب تعب للمتكونين.

6-7-2 التكوين الموزع: يتم في دورات متتالية تتخللها فترات راحة، وهذه الفترات تثبت ما تعلمه الفرد غير أن بعض الباحثين يرون أن فترات الانقطاع عن التكوين مضيعة للوقت.

أمين عز الدين، مرجع سابق، ص: 114. حمدي ياسين، علي عسكر، حسين الموسوي، مرجع سابق، ص: 218\_219. د احمد عزت راجح، ص ص: 132-133.

7-طرق وأساليب التكوين:

7-1 طريقة المحاضرة: المحاضرة طريقة اقتصادية للتكوين لأنها تتناول مقداره كبيرة من المعلومات وتنقله إلى عدد كبير من الأشخاص في نفس الوقت. وكثير من الناس يتعلم بالاستماع إلى المحاضرات أكثر مما يتعلمونه بالقراءة، والمحاضرات الجيدة تساعد على الفهم ولكنها لا تساعد الأشخاص على تكوين ارتباطات إلا إذا أعقبها تكوين عملي، وللمحاضرات قيمة ضئيلة في تغيير الاتجاهات وفي تنمية مهارات العمل وفي التدريب على مهارات العلاقات الإنسانية.

والمحاضرة أسلوب جيد لنقل الأفكار إذا استطاع المحاضر أن يستحوذ على انتباه السامعين، ويستفيد الأشخاص ذوو الذكاء ومن هم فوق المتوسط من المحاضرة أكثر ممن دونهم.

وطريقة المحاضرة تعتبر مناسبة حين تتناول المبادئ وتقدم المعلومات العامة والقواعد للعاملين. وتهتم بعض الشركات بأن يعرف العاملون الجدد بها تاريخ المؤسسة وسياستها لأن مثل هذا العمل يتيح لهم تقدير المؤسسة فيعتزون بها.

**7-2 المنشرات والكتيبات:** تقوم كثير من المؤسسات الصناعية بتوزيع نشرات مطبوعة على عمالها وموظفيها. ولكن أخذ النشرة شيء وقراءتها شيء آخر. ولقد دلت إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة أن ثلث السكان تقريبا قرروا أنهم لا يقرءون سوى صفحات الرياضة والقصص المصورة والأخبار والإعلانات في الجرائد اليومية، وأن عددا مماثلا منهم لا يقرأ مجلة بانتظام، وبين نصف عدد السكان أنهم يقرءوا كتابة من أي نوع خلال سنة بأكملها. أما القراءة الجدية (غير القصص) فتنحصر في 30 % من مجموع السكان، وينقطع عدد كبير من خريجي الكليات عن القراءة بعد التخرج. عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، مصر، 2006، ص: 215، وأنظر أيضا، محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص: 680.

وبناء على هذه النتائج فإن المؤسسات تعد هذه المواد لتشجع على القراءة للشخص المتوسط الذي لا يقرأ. ومن فوائد هذه المنشرات أنها تتيح للفرد أن يعيد قراءتها إذا أراد. ولهذه الكتيبات أهمية قليلة في التكوين على المهارات اللازمة للعلاقات الإنسانية.

**7-3 الأفلام:** تكاليف الأفلام التعليمية باهظة ولكنها أداة تعليمية يمكن عرضها على عدد كبير من العمال ولذلك فإن عائدتها يزيد على تكلفتها. وتصنع الشركات الكبرى أفلام خاصة بها كما تشتري أفلاما من صنع شركات أخرى، ويستخدم الفيلم الصوت والصورة معا ويستطيع توضيح كيفية صناعة المواد وكيف تتسلسل عمليات الإنتاج والعلاقات بينها، ولهذا فإنه يعتبر أداة فعالة في إعطاء صورة كاملة للعمليات المختلفة التي تقوم بها الشركة. والفيلم الناطق يجمع ميزات المحاضرة والبيان العملي.

ولا يستطيع الفيلم تعليم المهارات العملية، وقيمه محدودة في تعليم مهارات العلاقات الإنسانية ويمكن للفيلم أن يعالج مبادئ العلاقات الإنسانية كما يمكن تقديمها في المحاضرات.

**7-4 المحاكاة:** تعتبر تمرينات المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطورا وفعالية وان كانت باهظة التكاليف لأنها تمثل الواقع، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة. عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص: 216. - شفيق رضوان، السلوك والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1992، ص: 171.

**7-5 المناقشة:** استخدام المناقشة في التكوين يثير اهتمام المشتركين فيه وينشط مفهوم ويتيح لهم التدريب على حل المشكلات، كما أنه يمكنهم من استيعاب موضوع المناقشة لأنها تستغرق وقتا طويلا عادة وتتناول موضوعا محددة. ولكن المناقشة قد تعجز عن تناول جميع جوانب الموضوع بترتيبوشمول. ولو استعجل أسلوب المحاضرة العرض الموضوع ثم المناقشة لمعالجة نقاط معينة لكان ذلك أفضل.

**7-6 لعب الدور:** يفيد هذا الأسلوب في تكوين الأفراد على المهارات اللازمة في العلاقات الإنسانية وعلى القيادة سواء أكانت قيادة لجنة أم مؤتمر. ويمكن هذا النوع من التكوين من اكتساب المهارات التي تلزم للتعامل الكفء مع الأشخاص، وتزيد من وعي الشخص بمشاعر الآخرين. ويجب أن يكتمل لهذا النوع من التكوين بدراسة مبادئ السلوك بأسلوب آخر. وذلك لأن السلوك الكفء أو السيئ يصبح بعد معرفة المبادئ أكثر من مجرد آراء للمناقشة.

يجب أن يراعى عند اختيار الوسائل التكوينية بان تكون مناسبة وان يكون المكون ملما بكيفية استخدام هذه الوسائل لغرض التنويع في استخدامها لأنه حالة الاستمرار على أسلوب واحد يؤدي بالمتدرب إلى الملل، وبالتالي عدم الاستفادة من البرنامج التكويني. عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص ص: 217 216. رشاد احمد عبد اللطيف، مرجع سابق، ص: 138.

**8-مجالات التكوين:** التكوين هو عملية تشمل جميع العاملين في الميدان الواحد مهما اختلفت مستوياتهم وتباينت اختصاصاتهم، فهو يهدف إلى رفع مستوى مهارات العاملين في الوظائف والمهن المختلفة، وهو من أنسب الأمور لتحصيل الخبرات، إذ لا بد أن يلم شاغلو الوظائف والمهن بكل ما يستحدث في ميدان تخصصهم المهني، كما يشمل التكوين الأفراد الجدد ولهذا نوجز مجالات التكوين فيما يلي:

**8-1-تكوين العاملين الجدد:** قد يبدو للفرد الجديد العمل مشوبا بشيء من الغرابة والرهبة في بداية الأمر، وهذا ما يدعو إلى اتخاذ إجراءات تكفل استقبال العاملين الجدد وتوجيههم توجيهها يجعلهم يشعرون بالطمأنينة، وبداخلهم الإحساس بأنهم ملحقون بإدارة يتوقف نجاحها وحسن سيرها في المستقبل على مقدار ما يقومون به من جهد، وما يؤدون من خدمات، ومنه كان التدريب ضروريا للفرد الجديد بهدف زيادة قدرته الإنتاجية.

**8-2- تكوين العاملين القائمين بالعمل:** إلى جانب تدريب العاملين الجدد هناك تدريب للعاملين القائمين بالعمل إذ هم الذين يسيرون دفة العمل، و عليهم يتوقف نجاح أو فشل التنظيم في تأدية رسالته، إن قيام الفرد بأداء عمل ما مدة طويلة لا يعني أنه يؤدي هذا العمل بأحسن طريقة ممكنة، و قد يرجع الفشل في الوصول إلى مستوى عالي من الأداء إلى عدة أسباب لا يمكن علاجها إلا بالتدريب، و قد يلزم تدريب العاملين القائمين بالعمل، نتيجة التطور الفني والتكنولوجي الذي يطرأ على العمال، مما يتطلب تدريبا متواصلا لمواكبة هذا التطور.

**8-3-تكوين بغرض الترقية:** إذ عند ترقية العاملين أو ترقيتهم إلى مراتب عليا، لا بد من أن نفسح لهم الفرص الازدياد مهاراتهم ومعارفهم، خاصة تلك التي تتطلبها المستويات الجديدة وطبيعة العمل الجديد الموكل لهم. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر، ط 3، عمان، الأردن، 1998 ص: 160.

**8-4- تكوين المكونين:** حيث لا يحتاج التكوين إلى طبقة من القادة والمدرّبين التخطيط برامج والقيام بتنفيذها، ونقل المعرفة والمهارة إلى المتكويّن، ولها فإن تكوين هؤلاء المكونين على تلك المهام يمثل أحد مجالات التكوين. مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص: 160.

**9- اتجاهات التكوين:** إن للتكوين ثلاثة اتجاهات رئيسية وهي:

**9-1 اتجاه نظري:** يستهدف اكتساب الفرد المعلومات والخبرات الجديدة وتنمية القديمة له.

**9-2 اتجاه عملي:** يستهدف إلى تعلم الفرد مهارات جديدة تكون أكثر فاعلية وإنتاجية.

**9-3 اتجاه نفسي وسلوكي:** يرمي إلى تطوير سلوك الفرد والعمل على تنمية الجوانب الإيجابية في السلوك والتخلص من العادات الغير ايجابية. ارشاد احمد عبد اللطيف، مرجع سابق، ص: 124.

**10- تحديد الحاجات التكوينية:**

يعد التعرف على الحاجات التكوينية نقطة البداية، فالتعرف على الحاجات التكوينية ليس مجرد مسألة إيجاد الحاجة ثم إشباعها ببساطة لان هذه الحاجات إن لم يتم التعرف عليها يتعين مطبقها بدورات تكوينية مناسبة. وتعرف عملية تحديد الحاجات أنها مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعرقل سير العمل أو الإنتاج أو تعرقل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

يلاحظ من هذا التعريف أن عملية تحديد الحاجات التكوينية ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية تخطيط الموارد البشرية التي تهدف إلى التنبؤ بالاحتياجات من العمالة (كما ونوعا)، يجب أن تترجم إلى احتياجات تكوينية تتمثل في المهارات والمعارف والقدرات التي يجب تميانها في العاملين. لتحديد الحاجات التكوينية لا بد من تحليل كلا من المنظمة والمهمة والأفراد.

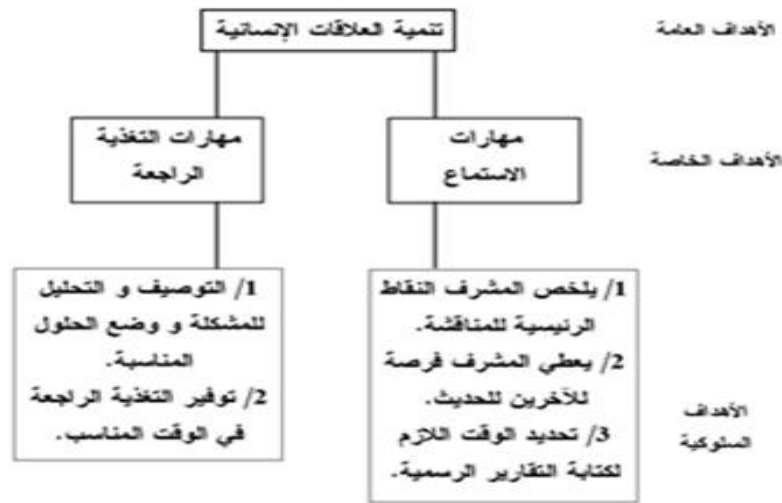
**10-1 تحليل المنظمة:** يتطلب تحليل المنظمة فحصا وتشخيصه لجميع العوامل التنظيمية كثافة المنظمة ورسالتها و أهدافها و هيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية؛ أي يحدد و يضمن الحاجة إلى التدريب في مجال أو مجالات معينة، فعلى سبيل المثال إذا كانت استراتيجية المنظمة مركزة على الإبداع فإن حاجتها إلى برنامج تدريبي متنوع المهارات تكون أكثر من حاجتها إلى مهارات محددة، كما و أن عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي و في هذه الحالة تساعد المنظمة على اللجوء إلى بدائل أخرى

عوضاً عن هذا البرنامج. مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية (الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 366. سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 190.

**10-2 تحليل المهمة:** أما تحليل المهمة فيمثل دراسة الوظائف في المنظمة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية.

**10-3 تحليل الأفراد:** أما التحليل على مستوى الأفراد فيحدد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم وتحديد الانحرافات بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة.

تتطلب تحديد الحاجات التكوينية. توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني ولا بد أن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة ومفهومة من قبل جميع العاملين، إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم والنموذج التالي يوضح ذلك. سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 190.



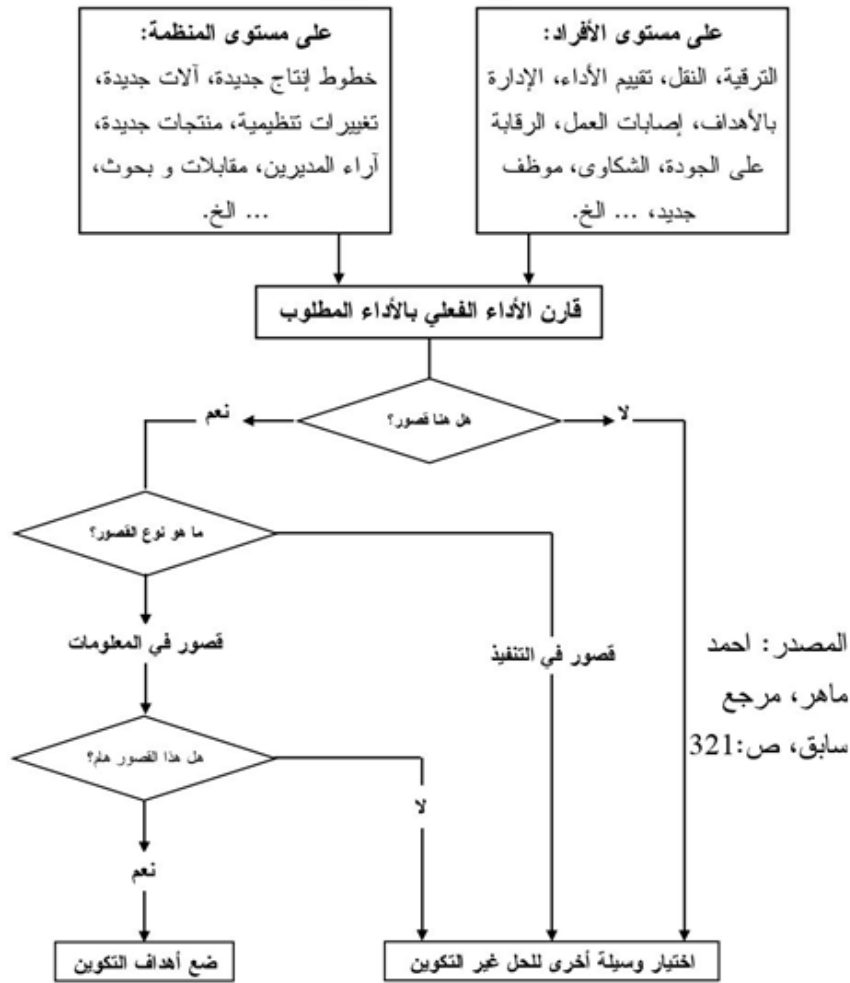
يلاحظ من النموذج أعلاه بأن الهدف العام للبرنامج التكويني قد يتفرع منه هدفان؛ الأول الاستماع و الثاني التغذية الراجعة و حددت سلوكيات لكل هدف للمساعدة في تقويم درجة نجاح التكوين.

المصدر: سهيلة محمد عباس، ص 191.

شكل رقم (02): نموذج لأهداف البرنامج التكويني الخاص بتنمية العلاقات الإنسانية

11-أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين:

ويمكن تحديد القصور في المعلومات أو في المهارات، والذي يحدد الحاجة التكوين بأسلوبين: أولهما على مستوى الأفراد، وثانيهما على مستوى المنظمة ككل. ويقدم الشكل الآتي الخطوات الإجرائية لتحديد الحاجة للتكوين سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة. حتى يمكن تحديد الهدف من التكوين ومحتوى برنامج التكوين.



شكل رقم(03): تجديد الحاجة إلى التكوين

**1-11 تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد:** يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتكوين. ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

. **الترقية:** تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.

. **النقل:** يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.

. **تقييم الأداء:** يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي (كما هو موجود في التقييم)، وبين الأداء المطلوب وفقا لمعايير التقييم.

. **برامج تخطيط المستقبل الوظيفي:** عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.

. **الإدارة والأهداف:** يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.

. **الحوادث:** إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة يجب تكوين هؤلاء الأفراد.

. **الرقابة على الجودة:** إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى أن الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل وجب تدريبهم.

. **الشكاوى:** إذا كانت أسباب الشكاوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم.

. **القيام بمهام خاصة:** إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تكوينه.

. **التناوب الوظيفي:** إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم على هذه الأعمال. احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 332\_333.

**11-2 تحديد الحاجة للتكوين على مستوى المنظمة:** يمكن تبين أن هناك قصورا في معلومات الأفراد أو في مهارتهم، وبالتالي الحاجة إلى تكوينهم، وذلك بالنظر إلى أسباب على مستوى المشروع أو المنظمة. والآتي أمثلة لمثل هذه الأسباب:

- إنشاء وحدات إنتاج جديدة.
- إضافة منتجات جديدة.
- استخدام آلات ومعدات جديدة.
- الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة.
- الأخذ بسياسات تسويق، أو تسعير، أو إعلان جديدة.

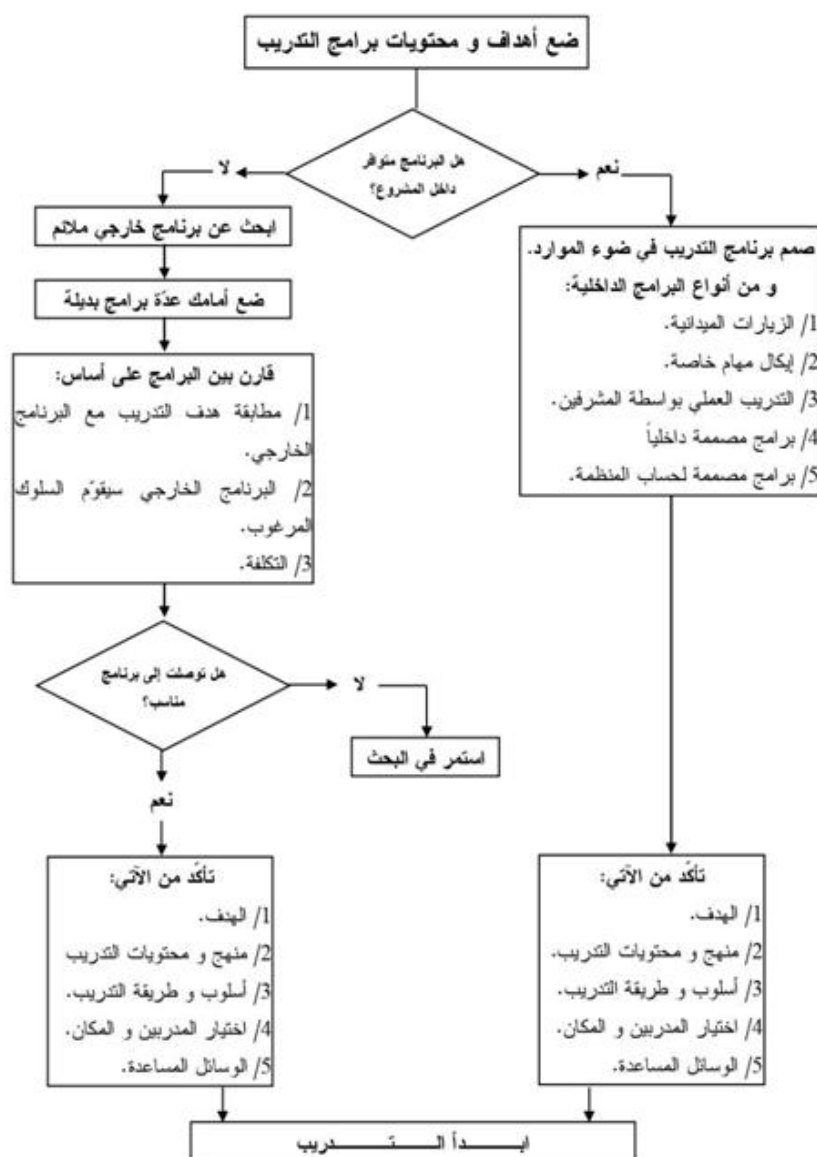
ويقوم أخصائيو التكوين على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتكوين. وتدرج الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير الخمسة أسباب السابقة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي. والمشاكل المترتبة على أي من هذه الأسباب وأساليب السيطرة على هذه المشاكل. وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتكوين وأيضا إلى التعرف على محتوى برنامج التكويني.

وكما ترى عزيزي القارئ، أن تحديد الحاجة التكوينية على مستوى كل من الفرد والمنظمة، هو أمر يحتاج إلى مجهود ودراسة بواسطة كل من غدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، وتشمل هذه الدراسة ما يلي:

- **دراسة التنظيم:** أي دراسة الإدارات والأقسام، وما سوف يتم فيها من تعديلات في هيكلها، وحجومها، وما إذا كان هناك أنظمة ولوائح وسياسات عمل جديدة. وبالطبع فكل هذا يشير إلى احتياج واقعي للتكوين. احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 333-334.
  - **دراسة عمليات وأنشطة الشركة:** أي دراسة الوضع الحالي والمرقب فيما يمس خطوط الإنتاج، والمنتجات، والآلات، والعمليات الإنتاجية، والمعايير والمواصفات والجودة، ووحدات الإنتاج، والتكنولوجيا، وأي تغيير أو إضافة في هذه الأمور تشير إلى احتياج تدريبي.
  - **دراسة الأفراد:** أي تتبع المسار الوظيفي لكل فرد، ومدى مناسبة الفرد لأداء عمله الحالي أو العمل المتوقع الترقية أو النقل إليه. ووجود فرق بين معارف ومهارات وخبرات الشخص حاليا وبين ما تحتاجه الوظيفة هو مؤشر كاف للاحتياجات التكوينية.
- إن احتياجات التكوين تعرف بذلك الفارق بين الوضعية الحالية والوضعية المرجو الوصول إليها أي الفجوة بين الوضعتين. احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 333-334.

12-تصميم البرنامج التكويني:

يلبي تحديد الحاجة إلى التكوين تصميم برنامج التكوين الذي يفى هذه الحاجة. ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد أساليب التكوين، والأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المكونين وأخيرة وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج. والشكل التالي يوضح خطوات تصميم البرنامج التكويني. احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 339. وانظر أيضا، محمد عبد الغني شريت، علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص: 160-148



المصدر : احمد ماهر، ص: 339 .

شكل رقم (04): خطوات تصميم برنامج التدريب

**13 - وضع محتويات خطة التكوين:** يضم منهج خطة التكوين شرحاً تفصيلياً لأهداف برنامج التكوين، والعناوين الأساسية الحلقات الدراسية والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد. هذه الحلقات، وأسماء المدربين لكل حلقة. ويتضح من هنا أن المنهج يهتم بوضع النظام الإجرائي الأساسي لخطة التدريب. ويعطي الجدول الآتي نموذجاً لمحتوى خطة التكوين.

جدول رقم (03): محتوى خطة التكوين.

اسم البرنامج	تقديم عمال الإنتاج الجدد للعمل
<b>اليوم الأول:</b>	<b>افتتاح و فكرة عامة.</b>
	1- ترحيب.
	2- فلسفة الشركة في شؤون العاملين.
	3- تاريخ و تنظيم الشركة.
<b>اليوم الثاني:</b>	<b>الأجور و ساعات العمل.</b>
	1- الاستحقاقات و الاستقطاعات و الحوافز.
	2- ساعات العمل و ساعات الراحة.
	3- الإجازات و مزايا العاملين.
<b>اليوم الثالث:</b>	<b>مكان العمل.</b>
	1- زيارة ميدانية لأقسام الإنتاج.
	2- السلامة و الأمن الصناعي.
	3- إصابات العمل و التأمينات الاجتماعية.
<b>اليوم الرابع:</b>	<b>ختام.</b>
	1- الترقيات و المستقبل الوظيفي للعاملين.
	2- معاملة الزملاء و المرؤوسين و الرؤساء.
	3- أسئلة و أجوبة و اختبار.
	4- حفل ختام.

أما محتويات خطة التكوين فعني الحصيلة المقدمة للمكونين وذلك في شكل دليل للمكونين يحوي الدروس والقراءات. ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمتدربين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين.

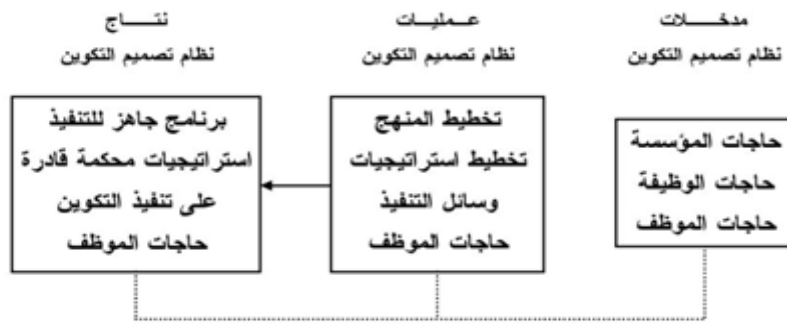
ويرى محمود السيد أبو النيل انه لإعداد برنامج تكويني لابد من تتبع الخطوات التالية:

- تحليل العمل في كل مجموعة مهنية.
- وضع مواد البرنامج التدريبي النظري والعملية من تحليل العمل.
- تحديد وسائل التكوين واختيار المكونين.
- تقييم البرنامج لتحديد فاعليته. احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 342. محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص: 680.

**14-تصميم وتنفيذ برامج التكوين بالأسلوبية الرقمية:** مع أهمية الدور الذي يقوم به التدريب في التغيير السلوكي والمادي لكل من الموظف والمؤسسة والوظيفة، ومع أهمية البرامج في تقرير وجود وهوية هذا التدريب وتشغيله للحصول على التحسينات المرجوة، فإنه يبدو ملحا وضروريا نتيجة المشاكل الملاحظة في التكوين وبرامجه الراهنة، تبني أسلوبية جديدة في تصميم هذه البرامج، تكفل معها صلاحية محتوى التكوين، وانضباط عمليات هو رفع فعالياته في طرح المهارات المطلوبة و تقوم أسلوبية التصميم الجديدة على ثلاثة مبادئ أساسية هي: الرقمية والسلوكية والنظام.

بمعنى أن عمليات ومكونات التصميم ونتائجه قابلة للعد (رقميا) وللملاحظة والقياس (سلوكيا)، ثم للعمل بأسلوب النظام هدفا ومحتوى ووظيفة، الأمر الذي يسهل معه كشف الضعف أو الخطأ في البرنامج المطروح للعمل، والتغلب مباشرة عليهما، وتصحيح مسار التكوين للنهائيات والتغييرات المقصودة، يتمثل مبدأ النظام الذي تتخذه أسلوبية التصميم في الشكل الموالي:

يوضح تصميم التدريب كنظام بمدخلاته وعملياته ونتائجه و ضوابطه التقييمية.



**شكل رقم (05):** يوضح تصميم التدريب كنظام بمدخلاته وعملياته ونتائجه و ضوابطه التقييمية

## الجانب النظري

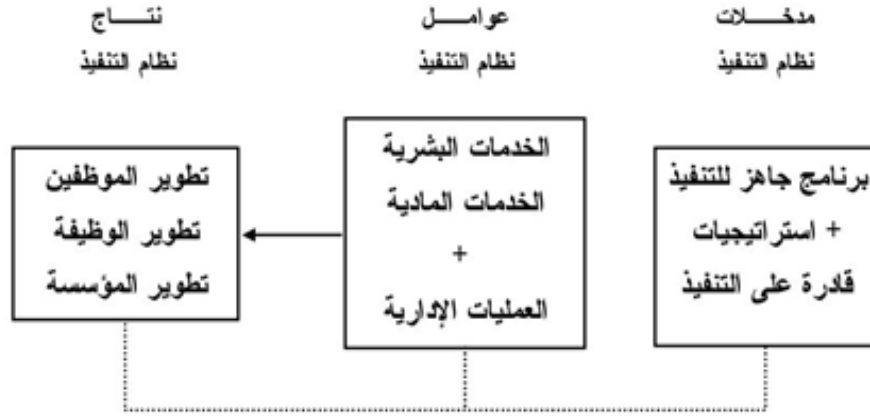
### الفصل الثاني

### البرامج التكوينية

إن تبني أسلوبية التصميم الرقمية والسلوكية والنظام كمبادئ مميزة لعملها، سيؤدي ببرامج التكوين للمواصفات العملية التالية:

**14-1- برامج صالحة وفعالة للتدريب واستراتيجيات محكمة قادرة على تنفيذه كما يبين الشكل السابق.**

**14-2- دقة وانضباط التدريب:** نظرا لتنفيذه كنظام كما هو الحال مع تصميم برامجهم إن تصميم البرامج بنظام ودخوله العملية التكوينية سيؤدي بالتكوين وبرامجه للعمل بنظام آخر هو نظام التنفيذ، للحصول على التغييرات المطلوبة في الموظف أو المؤسسة أو الوظيفة، والشكل الموالي يوضح تصميم البرامج مع التنفيذ وهو متمم للشكل السابق.



**شكل رقم (06):** يوضح تنفيذ التدريب بتداخله مع نظام التصميم وطرحه للنتائج المطلوبة

**14-3- قابلية التكوين للمحاسبة:** إن تصميم التكوين وبرامجه رقميا سلوكيا ونظاميا من خلال نماذج خاصة، يسهل عد وتدقيق بياناتها في أي لحظة أو مرحلة من التكوين؛ أي يجعل من مكونات التكوين نفسه وعملياته نتائج قابلة للملاحظة والقياس، وتحديد قيمتها أو جدواها السلوكية أو المادية، أو المواصفات المعيارية المطلوبة.

**14-4- قابلية التكوين للتفريد:** أي يمكن للأفراد المتدربين ومجموعاتهم الصغيرة بناء على نتائج اختبارات قبل التدريب، التقدم في البرنامج وتحصيل مهاراته المقررة حسب سرعاتهم الفريدة الخاصة بقليل من التوجيه أو بتوجيه غير مباشر من إدارة البرنامج وهيئته التكوينية من مدربين وقوى عاملة أخرى.

**14-5- تقدير الجهات المعنية لأهمية التكوين:** خاصة المتدربين والمدربين، وقبولهم جميعا لبرامجه المقررة والالتزام بما تتطلبه من مهام ومسؤوليات، مع المثابرة النشطة في تحصيلها نظرا لصلاحيتها النفسية والسلوكية لمقدراتهم وحاجاتهم، وانفعاليتها المنتظرة لتغييرهم للأفضل والأحسن. محمد زياد حمدان، مرجع سابق، ص: 23 24.

### 15- الأسس السيكولوجية لعملية التكوين:

**1-15 التكوين المركز والتكوين الموزع:** استخدمت المبادئ الأساسية للتعليم في المواقف الصناعية لتحسين برامج التكوين الصناعي، ومن أمثلة ذلك ما أظهرت نتائج التجارب فيما يتعلق بالتعلم على فترات موزعة أو على فترات مركزة. فقد بينت هذه التجارب أن المدة اللازمة لتعلم مهارة يمكن أن تنقص مع زيادة كمية الإنتاج، عن طريق تدريب العمال فترات قصيرة موزعة على مدة طويلة من الزمن بدلا من تدريبهم فترات طويلة مركزة في مدة زمنية قصيرة. وقد لوحظ في استكمال المهارات الصناعية -مثلها في ذلك مثل غيرها من ضروب التعلم -أن يوجد حد لمدة التدريب لا يؤدي تجاوزه في أثناء فترة زمنية واحدة إلى أي نتيجة إيجابية. وقد تستمر فائدة نتائج التدريب الموزع مدة أطول لأنه يتيح فرصة أكبر لتثبيت وتنظيم الاستجابات العضلية التي تميز المهارة الصناعية، في حين قد يؤدي التدريب المركز إلى ضرر محقق.

ويتضح تطبيق هذا المبدأ بصورة عملية في تجربة قام بها "هنشو" و"هولمان" -اللذان استخدمتا ثلاث مجموعات عدد أفرادها ثلاثون شخصا في دراسة أثر اختلاف توزيع مدد التمرين بتوصيل "حلقات السلاسل" وقد اشغلت كل مجموعة ثمانين دقيقة كل صباح في هذا العمل، ولكن المجموعة الأولى اشغلت بالإضافة إلى هذا ثمانين دقيقة أخرى بعد الظهر في نفس العمل، واشغلت المجموعة الثانية مدة مماثلة في ملء الخرطيش، وأما المجموعة الثالثة فقد تركت دون أن يطلب منها القيام بعمل ما. وبعد أسبوعين من التدريب وجد أن المجموعات الثلاث متكافئة من حيث قيامها بهذا النوع من العمل رغم من أن المجموعة الأولى قد نالت من التدريب في عمل السلاسل ضعف ما نالته المجموعتان الثانية والثالثة. وبعد مرور شهر قليلة عمل خمسة أفراد من المجموعتين الثانية والثالثة في توصيل حلقات السلاسل لمدة ثماني دقائق كل صباح لمدة أسبوعين آخرين. وقد قلت كمية العمل التي قام بها هؤلاء في أول الأمر نتيجة انقطاع التمرين، ولكن التحسن أخذ بعد ذلك في الازدياد بحيث تجاوز إنتاج المجموعة الأولى بقدر كبير مع تساوي المجموعتين في مدة التمرين.

وتفيد هذه النتائج أن إطالة مدة التكوين اليومي بعد حد معين في هذا النوع من العمل لا يؤدي إلى نتائج مفيدة.

**15-2 مدة التكوين الكلي:** إن قيمة الدراسة التجريبية للتعليم بالطرق السيكولوجية لا تكمن في إمكان توزيع مدد التدريب على أفضل وجه فحسب، بل إنها ذات قيمة أيضا في تحديد المدد المثلى للوقت الكلي الذي يخصص للتكوين في الصناعات المختلفة، و مثال ذلك ما قام به "ماير" من فحص منحنيات التمرين لثلاثة عمال يتمرنون على ثلاث عمليات آلية، فوجد في العملية الأولى أن زمن الإنتاج للوحدة قد قل إلى 65 % تقريبا من الزمن الأصلي بعد ثلاثين يوما، و أنه لم يحدث أي تحسن بعد ذلك، و في العملية الثانية وجد

أن تكامل الاستجابات على مستوى معين لم يتم إلا بعد أربعين يوماً من بدء التمرين و ثبت على مستوى لا يزداد بعد خمسين يوماً من بدء التمرين و ذلك عندما نقص الزمن اللازم لإنتاج الوحدة إلى 60 % من الزمن الذي خصص عند بدء التمرين. وفي العملية الثالثة التي كانت تتطلب عمليات أكثر تعقيداً، قل زمن الإنتاج ولم تظهر أي دلائل لثبوته حتى بعد مضي 45 يوماً. وكان قد نقص زمن إنتاج الوحدة بمقدار 38% من الزمن الأصلي لإنتاجها. ومن الجهة الأخرى فإن نتائج "أنجل" وغيره أوضحت أن المبالغة في تعلم المهارات في الصناعة شأنها شأن المبالغة في ضروب التعلم الأخرى تؤدي إلى خسارة في عملية التعلم. عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص211-وأنصر أيضاً، عبد الرحمان محمد عيسوي، معالم علم النفس، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1972

**15- 3 الطريقة الكلية والطريقة الجزئية في التكوين:** لقد وجدت التجارب التي أجريت على الطريقة الكلية في التعلم في مقابل الطريقة الجزئية، مجالها الطبيعي في الصناعة لتحديد ما إذا كان من الفضل البدء بتعلم الأعمال الجديدة ككل، أو أن يتعلم أجزاء منها منفصلة بعضها عن بعض. ثم الربط بين هذه الأجزاء. وفن تطبيق الطريقة الجزئية يتطلب من المتعلم أن يتدرب أولاً على أجزاء العمل جزءاً فجزءاً. قبل أن يحاول القيام به ككل. فالمبتدئ في الأعمال الميكانيكية مثلاً يتدرب على استخدام آلة للخراطة وتسجل حركاته ومقدار ضغطه عليها، ثم يتدرب على الطرق بدقة على نقطة محدودة على كتلة من الرصاص، وبعد أن يصل إلى حد معين من الكفاية في عملية من هذه العمليات يسمح له بالقيام بأجمعه مستخدمة المهارات المختلفة التي حصل عليها سابقاً.

او على عكس ذلك فإن الطريقة الكلية المعدلة والأكثر شيوعاً تتطلب من هذا المبتدئ القيام بالعمل كله من خراطة وطرق مرة واحدة، وفي خلال هذا التدريب يزداد العمل المطلوب منه تعقيداً، ولكنه مع ذلك يقوم به ككل متدرجاً على جميع المهارات التي يطلبها العمل مرة واحدة وبوضعها الطبيعي.

ومن التجارب النموذجية في الصناعة تجربة قام بها "دلجز" و قارن فيها بين طريقتين في استخدام آلات الخراطة مستخدمة مجموعتين: المجموعة الأولى تتكون من 15 شخصاً تمرنوا على هذا العمل مرتين كل يوم كل منها تستمر نصف ساعة، وكانوا يعملون تحت ظروف الإنتاج العادية وذلك بإعداد قطع معدنية ذات سمك متين خالية الشوائب والعيوب. أما المجموعة الثانية المعادلة للمجموعة الأولى على أساس درجتها في الاختبارات السيكولوجية، فقد كانت تتناوب التكوين على الخراطة والقياس كل على حدي. وبعد 16 يوماً أعطى لكل عامل مسألتين تتعلقان بما درب عليه وتحتاجان إلى مدة تتراوح بين 3-8 ساعات لإنجازها. وقد ثبت أن المجموعة الأولى قد تفوقت في عملها على المجموعة الثانية مما أدى إلى استنتاج أن أفضل برامج. عبد الرحمان محمد عيسوي، معالم علم النفس، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1972، ص: 220. 2 محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص: 20.

التكوين هو البرنامج الذي يطلب من العامل القيام بالعمل ككل ناقلا إياه من الأعمال البسيطة إلى الأعمال الصعبة، على أن يقوم بهذا العمل تحت إشراف مباشر وأن يختبر ما قام به من وقت لآخر. وعلى أساس الدراسات التي أجريت في معامل علم النفس أو في المصانع يبدو أن هناك من الأسباب ما يدعو إلى النظر في فائدة الطريقة الجزئية في الصناعة، وقد يكون من الفضل استخدام طريقة كلية معدلة في الأعمال المعقدة غاية التعقيد، ولكن حتى في مثل هذه الحالات يكون من الأفضل أن تقدم لمتعلم فكرة العملية ككل حتى ولو كانت الفكرة التي تقدمها له سطحية، وبعد ذلك من الممكن تقسيم العمل إلى أجزائه الطبيعية" إذا كان هذا ضروريا، على أن يقسم إلى أجزاء كبيرة على قدر الإمكان الاستغلال الترابط الموجود بين الحركات التي يتكون منها العمل ككل.

والمهم في كل هذا هو أن يتعلم العمال وأن يديروا وفقا لأفضل وسائل العمل بصرف النظر عما إذا كنا نستخدم طرق التعلم الكلية أو الجزئية، وبصرف النظر عما إذا كنا نستخدم طريقة التوزيع أو طريقة التركيز في اكتساب المهارات الصناعية. لأننا إذا تركنا العمال وشأنهم أو قدمنا إليهم شيئا من التدريب بطريقة عرضية فإنهم قد يقتبسوا طرقا صعبة في العمل، ومضية للوقت والمجهود دون اختيار طرق أحدث تزيد من كفاية العمال وتسهل عليهم العمل وتوفر لهم أسباب السلامة فيه.

**15-4 انتقال أثر التكوين المهني:** ومن الوسائل الشائعة المتبعة في الصناعة تمرين العمال على أعمال مشابهة للأعمال التي سيقومون بها فيما بعد. فمثلا قد استخدمت نماذج صغيرة القطارات التعليم سائقي القطارات استخدام الفرامل للوقوف فجأة وما ينتج عن ذلك، وكذلك تفادي الحوادث، وكذلك استخدمت لوحات صغيرة لتدريب عمال التحويل في محطات القطارات على أساس أن التمرين على هذه النماذج يتيح للعمال اكتساب المهارات اللازمة لإدارة الآلات الكبيرة الموجودة بالفعل. ويذهب أنصار هذه الطريقة إلى أنها التمرين على القيام بعمل معين يمكن أن ينتقل أثره إلى نشاط آخر يماثله في النوع حتى ولو كان هذا العمل الآخر يختلف في مادته عن العمل الأول. وقد أيدت البحوث التي أجريت في ميدان الصناعة النتائج التي توصلت إليها التجارب التي أجريت في معامل علم النفس.

ويجب أن نذكر أن انتقال أثر التدريب لا يكون دائما ايجابيا، فقد يحدث تعلم موضوع ما أثرا سلبيا في تعلم موضوع آخر. بمعنى أن يعوق التكوين على وظيفة معينة التكوين على وظيفة أخرى فتعلم الكتابة بلغتين مختلفتين العربية والانجليزية يعوق تقدم الطفل الصغير في تعلميهما معا ويعرف ذلك بالانتقال السالب. عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص: 214. عبد الرحمان محمد عيسوي، معالم علم النفس، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1972، ص: 232.

**16- شروط التكوين الجيد:** هناك عوامل هي بمثابة مبادئ سيكولوجية يجب أن يراعيها كل من المعلم والمتعلم، كل من المكون والمتكون حتى يتم التكوين في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن ... وأغلب هذه العوامل أو المبادئ يدور على:

- صلة التكوين بدوافع المتكون وبواعثه.
- موقف المكون من حيث قدرته على الحفز وعلى الإيضاح والتفهم وعلى رشاد المتكون.
- طريقة التكوين. (تم التطرق إليها سابقاً).

**16- 1 التكوين والدوافع:** يتعلم الإنسان إذا أراد أن يتعلم وإذا كانت لديه القدرة على التعلم وإذا أتاحت له الفرصة للتعلم، وإذا قدم له النصح والإرشاد. غير أن القدرة والفرصة والإرشاد لا غناء فيها إن لم يكن لدى المتعلم ما يدفعه إلى التعلم. فالدوافع شرط ضروري لكل تعلم، وكلما كان الدافع قوية زادة فاعلية التعلم. وقد أدى إهمال الدوافع والميول في ميداني التربية والصناعة إلى نتائج سيئة بل خطيرة، منها استخدام المتعلم قدراته إلى أدنى حد، أو استخدامها استخداماً عقيمة، ومنها مسارعة التعب والملل إلى نفسه.

فالموظف الذي يوعد بالترقية إلى درجة أعلى إذا ظفر بشهادة معينة في دارسة ما فإنه ينكب على الدراسة حتى يتمها في وقت قصير. والفتاة التي تصبو أن تشغل وظيفة سكرتيرة سرعان ما تتعلم الكتابة على الآلة الكاتبة، وتلخيص ما يملي عليها في بضعة أسابيع. ودون هذه الدوافع الخاصة قد يتهاون الموظف أو الفتاة فلا يتعلمان ما تعلماه إلا بعد عدة سنين. من أجل هذا يتعين علينا أن نشرح للعامل أهمية التكوين له في تقدمه وترقيته وما يعود عليه من فوائد منه. كذلك يجب ألا نضع أمامه في أوائل تكوينه هدف بعيداً، أو تكليفه القيام بأعمال صعبة أو معقدة حتى لا تثبط همته ويفتر اهتمامه، بل يجب أن ندرج في التكوين على حسب طاقته.

ومن الدوافع والبواعث القوية على التعلم:

- معرفة المتكون مدى تقدمه.
- الثواب والعقاب.
- المنافسة.

**16-2-موقف المكون:** يجب أن تتوافر في شخصية المدرب بعض الخصائص، منها:

**16-2-1 قدرته على الإيضاح والتفهم:** دل التجريب على أن المادة التي يراد تعلمها والتدريب عليها متى كانت مفهومة وذات معنى كان تعلمها أسرع وأدق وكانت أعصي على النسيان.

16-2-2-2 الإرشاد أثناء التكوين: ثبت بالتجربة أن التكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدون، بل أن الرغبة في التعلم قد لا تؤدي إلى الغرض المنشود منه، من دون إرشاد. ذلك أن المتكون إن ترك وشأنه قد يصطنع طرقاً عقيمة خاطئة أو تحتاج إلى بذل كثير من الجهد والوقت. أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 143. 2 عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص: 201.

ولقد حدد أحد الباحثين مجموعة من الوصايا للمتكون تتمثل فيما يلي:

- إذا كنت تبحث عن الاتصال بوضوح.
- إذا كنت فعلاً تستطيع الاستماع للمتكونين.
- إذا كنت تحتفظ في ذهنك بالأهداف المتوخاة.
- إذا كنت تعرف اختيار الطرق والتقنيات الأكثر ملاءمة كي تصل إلى الهدف.
- إذا كنت تراعي تجديد معارفك.
- إذا كنت محيط تكوينين تستطيع إخراج المهم.
- إذا كنت تستعمل الدافعية كوسيلة للتكوين.
- إذا كنت تسير بفعالية المصادر.
- إذا كنت في وسط ونهاية التكوين تحرص على تقييم حصتك.
- إذا كنت تهتم وتحترم القواعد الأخلاقية في مهنة المكون.
- إذن أنت بالفعل مكونا.

#### 17 -تقويم التكوين:

التقويم هو العملية التي يجري من خلالها تحديد الأهداف المراد تحقيقها ومن ثم دراسة المعطيات في إطار ظروفها كمياً أو كيفياً للتعرف على مدى اقترابها من الأهداف، ثم إصدار حكم على الأمر المقوم وبيان مدى مناسبته باستخدام معايير أو محاكاة تصلح ذلك.

وهو أيضاً عملية تشخيصية علاجية وقائية، قد تؤدي إلى تعديل الطرق والأساليب المستخدمة لتحقيق الأهداف أو تعديلها.

لا يكفي أن نوصي بأسس وإجراءات مرغوبة للتدريب إذ من الضروري أن تقوم نتائج التدريب، والفرق الأساسي بين برنامج التدريب الذي يقوم على أسس علمية، وذلك الذي يفتقر إلى هذه الأسس أن الأول يتضمن تقويماً موضوعياً. وينبغي أن نستخدم طرق البحث العلمي ومناهجه التحديد المزاي النسبية لطرق التدريب ووسائله ونتائجه.

ويرى ماهل Mahler ومونرو Monroe أن هناك أربعة أسئلة أساسية هامة تتصل بالتدريب وهي:

1. كيف تحدد احتياجات التدريب؟
2. ما هي المزايا النسبية لطرق التدريب المختلفة؟
3. ما هي المزايا النسبية لمعينات التدريب المختلفة؟
4. ما الذي حققه التدريب؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة اعتمد الباحثان على مصدرين: الأول مراجعة ما كتب من بحوث في هذا المجال، والثاني استفتاء مسحي وزع على 150 شركة صناعية ويدل التقرير الذي كتباه على أن الأبحاث التي تجري على التدريب بدائية وقليلة العدد، ولو أن التقرير يدل على اتجاه نحو العناية بهذا النوع من البحوث. ولقد اتضح أن شركة من بين كل 40 شركة درست المزايا النسبية لكل من طرق التدريب المختلفة ومعاينته وان فاعلية التدريب كانت تقوم على أساس من الأحكام الذاتية وليس على أساس البحوث. ولا بد قبل أن نتأكد من أن أساليبنا تؤدي إلى نتائج ايجابية أن نحصل على مقياس الجودة التدريب وهذه الموازين يقترحها لناهل وتتلخص فيما يلي:

1. جودة الإنتاج.
2. زيادة عدد العاملين القادرين على الارتقاء إلى مستويات العمل.
3. نقص الزمن المطلوب للقيام بعمل معين.
4. النقص في إتلاف الآلات والتجهيزات.
5. نقص الغياب.
6. نقص معدلات فصل الأفراد.
7. نقص أساليب التشغيل.
8. أداء أفضل في الاختبارات النفسية على اختلاف أنواعها.

إن للتقويم أسس ثابتة يجب مراعاته عند القيام به، ومن البديهي أن يتم التقويم في ضوء الأهداف التي وضعت في بداية البرنامج التكويني ومن أهم أسس التقويم ما يلي: الاستمرارية، الشمولية، الموضوعية، التكامل، أن يكون التقويم علمياً. عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص: 220-221.

18- التعرف على العوامل النفسية للفشل في التكوين:

قد يفشل برنامج تكويني في تحقيق الهدف منه، أو قد يفشل متكون معين في الاستفادة من البرنامج التكويني، وهنا يجب على الأخصائي النفسي أن يقوم ببحث علمي سيكولوجي لمعرفة العوامل التي أدت إلى فشل البرنامج لو فشل هذا المتكون.

إذ أن هذه المعلومات التي سيتوصل إليها ستفيد في وضع البرامج التكوينية التالية حيث نتحاش عوامل الفشل ونوفر العوامل التي يوصي البحث بتوفيرها لنجاح التكوين. وبالمثل ندرس شخصية المتكون الفاشل لتشخيص أسباب فشله لنعالجها أو لنعمل على تكوينه في مجال آخر يتفق وما تتميز به شخصية هذا المتكون ولا يتأثر بأوجه ضعفها مما هو متاح بالمؤسسة من مجالات التكوين. (أفرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 348).

#### - خلاصة الفصل:

بعد استعراض التكوين من معظم جوانبه نذكر منها: أهمية التكوين، وأهدافه وأنواعه، وأسسها السيكولوجية ومبرراته في البرامج التكوينية، بات أكيد انه يشكل رأسمال حقيقي لا يمكن هدره، هذا لأنه يعتبر أحد الأبعاد الهامة لتطور ومواكبة التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم. كما يعتبر من الحاجات الحيوية للفرد، لأنه يزيد من مستوى الكفاءة من حيث المهارات والسلوكيات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة. كما أنه وسيلة فعالة لتخفيض الحوادث وزيادة مستوى الرضا عن العمل وزيادة الثقة في النفس وارتفاع الدافعية للعمل.

ولهذا كان التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتحقيق التفوق والريادة للمنظمة، وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية تساعد من خلالها العمال على اكتشاف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم من اجل استثمارها بما يخدمهم ويخدم المنظمة.

الفصل

الثالث

1- إدارة الموارد البشرية

**1-1- مفهوم الموارد البشرية:** هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي والأهم والذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وهناك عدة تعاريف للموارد البشرية من بينها:

- تعرف الموارد البشرية على أنها كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة.

- كما تعرف على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

- وتعرف أيضا بأنها المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. (محمد فتحي، 2003، ص 233) 1-1-1

**1-1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:** لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الأفراد، لكن يمكن التمييز بين وجهي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، ويرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الأفراد وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف الإنتاج، التسويق، التمويل... وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة. ومن المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الأفراد من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الأفراد. يعرف French إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".

كما يعرفها Fleppoe بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".

وذكر كل من Pigros.p،Myres.C أن إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحث يمكنهم تحقيق دراهم، وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية". من ناحية أخرى يعرف كلا Smith,g, grantK من أن إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة المدربين في المنشأة وأيضا توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد" (صلاح عبد الباقي، ص 22)

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنهما "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصصلحة المنشأة والعاملين فيها". (محمد فالج صالح، 2004، ص 20، 21) ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت.

**1-1-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:** مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات الموارد بشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب:(مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص24)

- التوسع والتنمية الصناعية التي تمت في العصر الحديث، الأمر الذي ساعد على ظهور المنظمات العالمية وبداية ظهور مشاكل وصراعات بين الإدارة والعمال، لذلك حاولت الإدارة استخدام بعض الحلول من خلال أساليب مبتكرة لمواجهة هذه المشاكل.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي.

- بروز العديد من المنظمات والنقابات العمالية التي تدافع عن العمال ومن ثم الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية.

- إصدار القوانين والتشريعات العمالية وذلك بتدخل الحكومة في علاقات العمل بين العمال والشركاء.

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا:

### 1-1-2-1- ظهور الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- المكننة وحولها محل العامل.
- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل (المصنع).
- إنشاء المصانع الكبرى التي تحتوي على الآلات الجديدة.

ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية لكثير من المشاكل، حيث أصبح ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، هذا بالإضافة إلى ظهور عدة مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية التي تحتاج إلى مهارة.

**1-1-2-2- ظهور حركة الإدارة العلمية:** وهي من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريباً حتى بداية الحرب العالمية الأولى بقيادة (فريدريك تايلور) والذي لقب بابي الإدارة.

وقد توصل (تايلور) إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- التطور الحقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

**1-1-2-3- حركة العلاقات الإنسانية:** نتيجة للمشاكل التي انعكست بالنقد بمبادئ الحركة العلمية واستنادا إلى نتائج دراسات مصانع Elton الأمريكية الاهتمام علي ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل في زيادة الإنتاجية، قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها mayo والتي تمت خلال الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين حيث تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقا، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن ما يؤثر علي إنتاجية الفرد ليس العائد المادي فقط وإنما مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من وذلك بفضل العلاقات الإنسانية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة وبذلك قد ساهمت دراسات "التون ماريو" وزملائه في بلورة مفاهيم الإدارة وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة.

**1-1-2-4- مدرسة إدارة الموارد البشرية:** تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية أساسا في دراسة العلوم السلوكية ومدخلا جديدا في إدارة الأفراد خلال الخمسينات مئة القرن العشرين وهي الفترة بين 1960-1980 مما زادت من أهمية إدارة الأفراد وأصبحت تنفذ سياسات الإدارة العليا الخاصة بمجالات تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، تعيينها، تدريبها، تعويضها وتستخدم أصولا وقواعد علمية في هذه المجالات وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فقط، ولكن جميع العاملين في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية وبعد سنة 1980 شاع استخدام مدخل إدارة الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المؤسسة وإشباع حاجات العاملين في ذلك الوقت، ويركز هذا المدخل على أهمية الأفراد والنظر إليهم من ناحية حاجاتهم ومشاعرهم وقيمهم التي يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة بتوفير مناصب عمل مناسبة لذلك.

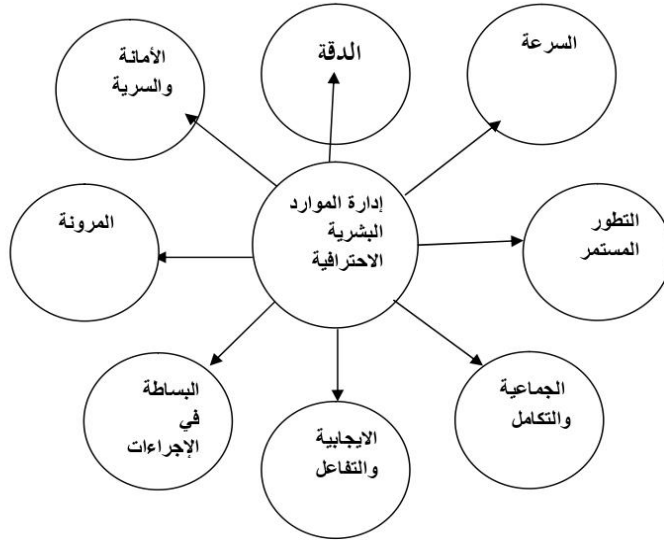
**1-2- أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:** يمكن إبراز هذه الأسباب من خلال حصر مجموعة الأخطاء التي قد يقع فيها بعض الإداريين وهذه الأخطاء يرصدها ديسلر GARY DESSLER كالتالي:

- تعيين شخص غير مناسب بالوظيفة.
- ارتفاع معدلات دوران العمل بين العاملين.
- تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد.
- ضياع وقت العمل في مقابلات لا قيمة لها.
- مثول المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين.
- وقوع المنظمة تحت طائلة القانون الخاص بالأمن المهني بسبب ملائمة قواعد السلامة والصحة المهنية.

- إحساس بعض العاملين بعدم عدالة ما يحصل عليه من أجور مقارنة بنظرائهم داخل المنظمة.
- قصور أنشطة التدريب بما يؤثر على فعالية الأداء.
- الالتزام بممارسة بعض السلوكيات غير العادلة داخل بيئة العمل.

(<http://vb.arabsgate.com/archive/index.php/t451138.htm>, 10/02/09, 14:151)

**1-3- الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية:** لابد أن توقن بكفاءة إدارات المنشأة بشكل مباشر بنشاط إدارة الموارد البشرية وكلما كان أداء إدارة الموارد البشرية أكثر كفاءة واحترافا كان لذلك أثرا مباشرا في أداء الأفراد بالإدارات المختلفة.



المصدر: (إبراهيم رمضان الديب، 2002، ص 83)

الشكل رقم (7): يبين السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية

### 1- السرعة:

- في تنفيذ الخدمات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة.
- السرعة في التعامل مع الأحداث والمناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملين بالمؤسسة.

### 2- الدقة:

- في كافة البيانات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.
- الدقة في سلامة تنفيذ الإجراءات القانونية المعمول بها.
- دقة وسلامة المستندات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.

**3-الأمانة والسرعة:**

- بالنسبة للمستندات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة خاصة الأرشيف الخاص بكل موظف بالمؤسسة.
  - سرية المستندات الواردة والصادرة من وإلى الموارد البشرية حتى على الأفراد العاملين بالموارد البشرية إلا بقدر ما تحتاجه ضرورات العمل.
- 4-المرونة:** في التخطيط وتنفيذ سياسات وإجراءات الموارد البشرية خاصة عند حدوث تعديلات وتغيرات مختلفة في القوانين الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وفي التعامل مع الحالات.

**5-البساطة في الإجراءات:**

- في تنفيذ المعاملات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة مما يعني التنسيق الجديد بين أفراد فريق عمل الموارد البشرية (الإجازات، المكافآت، تسجيل وتنفيذ التدريب، الحصول على الخدمات الطبية وبقية الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسة).
- الميل العام إلى التسهيل والتيسير قدر المستطاع مع مراعاة الالتزام باللوائح المعمول بها.
- معادلة تحقيق السهول والسلامة واليسر في انجاز أعمال الموظفين مع الالتزام القانوني بلوائح ونظم المؤسسة).

**6-الايجابية والتفاعل: (Benjamin Cheminade, 2005).**

- التفاعل الاجتماعي مع المناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسة مع الطلبات والاحتياجات المختلفة للعاملين بالمؤسسة أيا كانت صفتهم أو مستواهم الإداري.

**7-الجماعية والتكامل:**

- سيادة روح الفريق المتحاب المتعاون خاصة وأن أعمال الموارد البشرية تحتاج تنسيق بين أكثر من وحدة الإدارة.
- التدوير الوظيفي ومعرفة وفهم كل موظف لعمل زملائه حتى يتم تغطيته بكفاءة أثناء الإجازات وضغوط العمل.

8- التطور المستمر:

- في مستوى الخدمات التي يتم تقديمها للعاملين.
- في سياسة التحضير بما يواكب التنامي المستمر لاحتياجات ورغبات العاملين بالمؤسسة في نظم وأدوات وأساليب الموارد البشرية المستخدمة. (إبراهيم رمضان الديب، 2002، ص 83)

1-4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يرى وايت White أن أهداف المنظمات تتطوي بصفة عامة تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة، وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات وكذا حرص المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، أما فيما يتعلق بالعدالة فيتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، ذلك من خلال مراعاة تحقيق العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز ... الخ، كما يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل (سنان الموسوي، 2003، ص 26-27).

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة.
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية من خلال تدريبهم على مواجهة مختلف التغيرات التكنولوجية، إدارية، بيئية).
- توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافأتهم على أعمالهم ومنجزاتهم.
- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي. (سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي، 2007، ص 10)
- الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص مصلحة معينة. (جمال الدين محمد مرسي، 2006 ص 21).
- تحسين أداء المورد البشري وتحليله.

- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، حيث أن الكفاية الانتاجية لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والمنافسة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم لإجراء مهامهم على أحسن وجه
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية الأجور التدريب والتطوير.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين. (عادل حسن، 1995، ص 87).

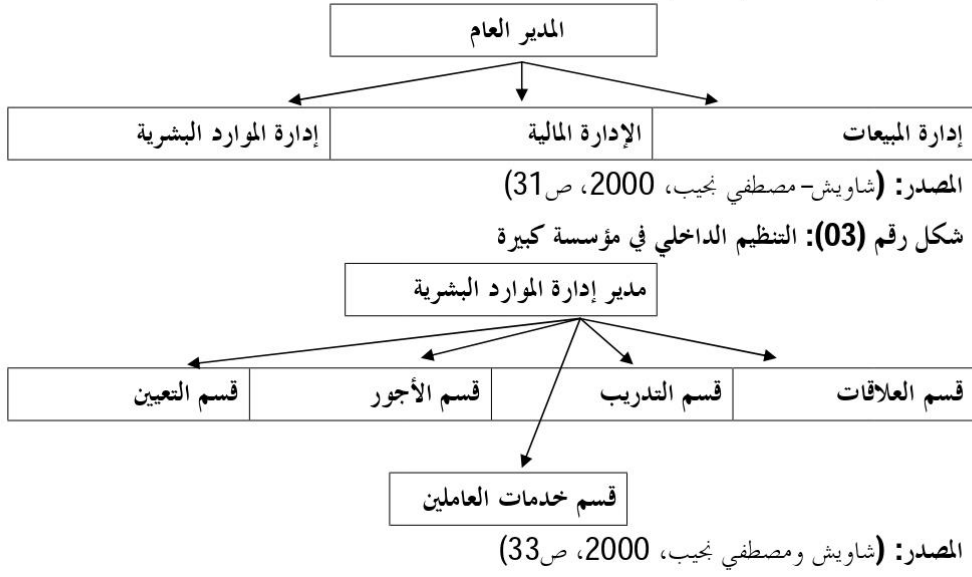
#### 1-5- دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة:

أ- دور استشاري: يعمل مدير الموارد البشرية على تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا في كافة المجالات المتعلقة بالأفراد إضافة إلى المديرين التنفيذيين في المؤسسة ويساعدهم على علاج المشاكل التي تخص العاملين، وهذا الدور هو استشاري أي ينحصر في تقديم اقتراحات وحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد فيبادرات الأخرى.

ب- دور التنفيذ: إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة استشارية في علاقتها مع الإدارات الأخرى إضافة إلى السلطة التنفيذية التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارة ولا يمكن أن تقوم بوظيفتها على أكمل وجه إلا إذا كانت تابعة وتحت إشراف الإدارة العليا وان يتم التنسيق والتعاون المستمر بينها وبين الإدارات الأخرى. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، ص 47-48)

ج- المشاركة في صنع القرارات: تلعب دورا هاما في صنع القرارات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية. د- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة: أن المستوي التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة له أثر هام ومباشر على مدي نجاحها وفعاليتها في أداء أعمالها.

ومع نمو وكبر حجم المؤسسات في البلدان النامية والمتقدمة وازدياد دور العاملين في الإنتاج وتحول النظر إلى العنصر البشري فان الدور بدا يظهر للمسؤولين بشكل أكبر فبدأت هذه الإدارة تلعب دورا أساسيا في نشاطات وأعمال الأفراد مما أدى إلى تطور مكانتها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة.



شكل رقم (08): التنظيم الداخلي في مؤسسة كبيرة

### 1-5-1- العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية:

تعتبر العلاقة بين العاملين وإدارة المؤسسة الرياضية ذات أهمية خاصة للإدارة الرياضية وهذا ما يعني مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة الرياضية وذلك لعدة أسباب منها أن العاملين يقضون معظم أوقاتهم في المنشأة ولذلك فهم يؤثرون فيها ويتأثرون منها، وهي بطبيعتها تضم أنواع متباينة من العاملين وخاصة إذا كانت كبيرة الحجم، والمؤسسة في المفهوم الحديث تعمل على بلوغ هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاج والعمل بدرجة عالية من الكفاءة ورضا العاملين وانسجامهم وتقدمهم وتطوير شخصيتهم حيث تعمل الإدارة على التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين بها، إذن فهي تقوم أساساً على الأفراد ولجماعات أو بصفة رئيسية على الجماعات طالما قامت تلك الجامعات على نظام معين يكفل لها أداء عملها والوصول إلى هدفها.

أما بالنسبة لتنظيم المؤسسة فيعني شينين هما الوظيفة والهيكل، فأما الوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في مؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، أما الهيكل أو البناء الذي يمكن أن تسمية المؤسسة أو الشركة أو الهيئة، فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل فيها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.

إذن المنشأة الرياضية وحدة فنية اجتماعية، المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة وذلك إذا اتبع جوانب رئيسية متداخلة في بعضها يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي:

- الأهداف: والتي تكون واضحة ومعروفة ولكن لها أسلوبا تنفيذيا متغير.
- موارد المنشأة: هي الموارد البشرية، المادية.
- العمليات الإدارية: كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. (إسماعيل كروش وآخرون، 2006-2007، ص33).

#### 1-6- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة التي تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل تل الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها كإدارة العمليات التي يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية... الخ، لذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة ونجاحها يتوقف على مدى ممارستها الواقعية لهذه الوظائف من الحصول على الموارد البشرية، تنميتها، تطويرها، مكافأتها، وصيانتها والحفاظ عليها . ونظرا لتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية سوف يتم في دراستنا هذه التركيز على بعض أي الوظائف التي يمكن أن تفيدنا بحيث قد يكون لها دور تحسين أداء العاملين وبالتالي يتبين دور إدارة الموارد البشرية في ذلك.

#### 1-6-1- الحصول على الموارد البشرية: تتضمن عملية الحصول على الموارد البشرية عدة وظائف وهي:

- **التحليل الوظيفي:** لتحقيق النجاح في أي مؤسسة، يجب توجيه قدر كبير من الاعتماد والعناية للطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف، ويعد التناسب بين الوظيفة والشخص من الأساسيات التي لا بد من توافرها حتى يتم رفع مستوى أداء الأشخاص العاملين وتحفيزهم بشكل جيد، ومن الممكن تحقيق ذلك التناسب فقط إذا ما كان بقدر كاف من الوضوح بشأن هذه الوظيفة.

- **تعريف:** هو الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات لتلك الوظائف ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها. (جاري، ديسمبر 2003، ص 108)

## الجانب النظري

### الفصل الثالث

#### الموارد البشرية

- **الوصف الوظيفي:** ويمكن القول بأن الوصف الوظيفي "هو قائمة الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الاشرافية وهي أحد نواتج ومخرجات التحليل الوظيفي"، ويمكن تعريفه بأنه وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة". إسماعيل كروش وآخرون (2006-2007، ص 49)

- **التوصيف الوظيفي:** ويعرف بأنه قائمة المتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل التعليم، المهارات، نمط الشخصية) وهي أحد نواتج أو مخرجات التحليل الوظيفي (مؤيد سعيد السال، صالح عادل حروش، 2003، ص 68).

#### تحليل الوظائف:

#### جدول رقم (04): يوضح تحليل الوظائف

وصف الوظيفة وتعلق بالمعلومات الخاصة بما يلي	مواصفات شاغل الوظيفة
اسم الوظيفة وموقعها	الذكاء والمقدرة العلمية
الواجبات والمسؤوليات	المستوى التعليمي
المهام الرئيسية	الخبرات السابقة
الألات والأدوات المستخدمة	القدرات الجسمية
نوعية الاشراف	
ظروف العمل	

المصدر: (مؤيد سعيد السال، صالح عادل حروش، 2003، ص 68)

- **الهدف من التحليل الوظيفي:** يتمثل الهدف من القيام بعملية التحليل الوظيفي في:

- يساعد التحليل الوظيفي في الاختيار السليم لشاغل لوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المبالغ فيه.
- يساعد التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تسعى في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين والنتائج من التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية من نتائج الأداء.
- يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المؤسسة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلوا الوظائف المطلوب حفز شاغليها.

- يعتبر التحليل الوظيفي هو المدخل السوي لتخطيط القوى العاملة حيث يسهم التحليل في تحديد خبرة العمل ومستوى المهارة المطلوبة لكل وظيفة في حين يسهم تخطيط القوى العاملة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل.

- يعتبر التحليل الوظيفي هو المدخل السليم لتحديد الأجر العادل حيث يرتبط الأجر بحجم العمل الملقى على عاتق شاغل الوظيفة. (محمد الصيرفي، 2002، ص 75)

**1-1-6-1-تخطيط الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري من عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات المؤسسة كما ونوعا من هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية كأحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث أنه يهدف إلى التنبؤ وتحديد احتياجات المؤسسة من تلك الموارد وكيفية الحصول عليها، ولغرض التعرف على هذه الوظيفة أكثر سيتم التطرق إلى مختلف جوانبها كالتالي:

**1-1-6-2-استقطاب الموارد البشرية:** بعد أن يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وهي أوصاف ومتطلبات

كل وظيفة متوفرة حاليا لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا، تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفوة سواء من داخل أو خارج المؤسسة على استراتيجية الموارد البشرية.

- **تعريف استقطاب الموارد البشرية:**

يمكن إعطاء بعض التعاريف لعملية الاستقطاب وهي كما يلي:

- الاستقطاب هو: "العملية التي بمقتضاها يتم البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة". (خضير كاظم حمود، ياسيف كاسب الحرشة، 2007، ص 92)
- يشير لفظ الاستقطاب إلى "تلك المرحلة أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاأ الوظائف الشاغرة بالمؤسسة". (عبد العزيز علي حسن، 2002، ص 92).

- أهداف استقطاب الموارد البشرية:

- اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يسمح بتدبير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على ضوء ما أسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية.
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمؤسسة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة، ومن ثم يسهم الاستقطاب الجيد في اجتذاب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين. (محمد أحمد عطاري)

- مصادر استقطاب الموارد البشرية:

بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف، ومواصفات لشغل تلك الوظائف ينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى: مصادر داخلية وأخرى خارجية. (عبد العزيز علي حسن، 2002، ص 146)

- المصادر الداخلية:

- الترقية: تقو المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية إلى الوظائف الأعلى في الهيكل التنظيمي ويجب أن تكون خطة الترقية واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط الترقية، توضح فيها العلاقة بين الوظائف والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

- النقل: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر ويساهم هذا الأسلوب في خلق توازن بين الوظائف من حيث عدد الموظفين المناسبين من حيث الخبرة والأهمية للعمل المتاح.

- المصادر الخارجية: وهي المصادر التي تمت المؤسسة بالاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية من سوق العمل المحلي أو العالمي أي من خارج المؤسسة وفقا لاحتياجاتها، وغالبا ما يتم اللجوء لهذا المصدر الخارجي عند تعذر المصادر الداخلية من توفير حاجات المؤسسة من القوى البشرية المطلوبة للعمل.

- **الإعلانات:** يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة للحصول على الموارد البشرية للمؤسسة، ولغرض تحقيق الإعلان لأهدافه في استقطاب.

- **المعاهد والجامعات:** أن المعاهد والجامعات كمؤسسات أكاديمية وعمومية توفر الفرص للمتخرجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية أو المساهمة في البحث عليها، كما تزود المؤسسات الأخرى سواء إنتاجية أو خدمية بالمعلومات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها بغية الحصول على ذوي المؤهلات المطلوبة من قبلهم. (خضير كاظم حمود، ياسيف كاسب الخرشة، 2007، ص21)

- **الجمعيات والنقابات المهنية:** غالبا ما يتم الاعتماد على الجمعيات والنقابات المهنية في توفير فرص العمل المناسبة للباحثين عنها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية في بعض التخصصات التي تطلبها المؤسسات في الأسواق المحلية.

- **برامج التدريب والتشغيل:** تتبين مؤسسات التدريب والتأهيل وغيرها من المؤسسات العاملة في هذا المجال بإعداد وتصميم برامج تدريبية لبعض الشباب طالبي العمل أو ممن لا تتوفر لديهم بعض المؤهلات الفنية، إذ يرشح بعد ذلك هؤلاء إلى المؤسسات التي تتوفر لديها الحاجة الفعلية للتشغيل. (عبد العزيز علي حسن، 2002، ص146)

#### 1-6-1-3-عملية الاختيار والتعيين:

يعتبر الاختيار والتعيين مرحلة فرعية أساسية في عملية التوظيف لاحقة للاستقطاب والاختيار السليم والدقيق للموارد البشرية المتميزة حتى تضمن المؤسسة انتقاء الفرد المناسب لتعيينه في الوظيفة المناسبة، لذا سوف يتم من خلال هذا العنصر التركيز على معرفة عملية الاختيار والخطوات السليمة التي يتم الاعتماد عليها التمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

- **تعريف الاختيار:** يعرف الدكتور أحمد ماهر الاختيار بأنه: "هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة". (محمد الصيرفي، 2002، ص 2004)

- **أهداف الاختيار والتعيين:** تحظى عملية الاختيار بأهمية بالغة في العمل الإداري، حيث من خلال الممارسة السليمة والعلمية لقواعد عملية الاختيار تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف التالية:

- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة في ضوء مصلحة المؤسسة ومؤهلات الفرد وحاجاته. - إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية حيث يوفر لهم هذا النظام أجورا عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، كما أنه يوفر له الاستقرار الوظيفي.

- اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلا.

- إن أداء أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكلما كان العاملين لديهم الخبرة والمهارة المطلوبة ينعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المؤسسة والعاملين والعكس صحيح. (أحمد كردي، 2001، ص 42)

- **خطوات عملية الاختيار:**

يتضح من الشكل أن خطوات عملية الاختيار والتعيين هي:

- **المقابلة المبدئية:** عندما يتقدم أحد الأفراد لوظيفة فإن مدير الموارد البشرية يجلس مع الدقائق قليلة في مقابلة مبدئية، يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهلاته وخبراته وحالته الاجتماعية وتلعب هذه المقابلة دورا هاما في تصفية المتقدمين للعمل.

- **طلب التوظيف:** يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف لتقديم نفسه للشركة وتمتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد. (مؤيد سعيد السالم، 2002، ص 82)

- **الاختبارات:** تلعب الاختبارات دورا مهما في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها، وهناك أنواع عديدة من الاختبارات وهي: الاختبارات النفسية والشخصية، اختبار القدرات الذهنية، اختبارات الأداء اختبارات سرعة الاستجابة.

- **المقابلات:** تتميز المقابلات بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل أو من يمثلته حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما أنها تتضمن قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره.

- **الكشف الطبي:** هي المرحلة النهائية للاختيار، وتؤدي إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار التعيين الذي نقصد به قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة.

**1-6-2-1- تكوين وتطوير الموارد البشرية:** تكتسي وظيفة تكوين وتطوير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات والأفراد على حد سواء، ففي الوقت الذي تمثل مؤشرا لزيادة وتحسين الأداء العام بالنسبة للمؤسسة. وتعتبر عاملا من عوامل الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد، ولأن التكوين والتطوير يعني الارتقاء من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وفي جميع المجالات سيتم التعرض لدور إدارة الموارد البشرية في تكوين وتطوير الأفراد من خلال الوظائف التالية التدريب، تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء.

#### **1-2-6-1- التكوين (التدريب):**

تعد عملية تكوين العاملين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، حيث عرفه العديد من المفكرين على أنه "التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية". (محمد الصيرفي، 2002، ص 200).

كما يرى البعض بأنه "العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار التي يقتضيا أداء عمل معين". (خضير كاظم حمود، ياسيف كاسب الخرشة، 2007، ص 66). والتكوين كذلك هو: "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها". (علي السلمي، 1970، ص 80).

ومن الأهداف التي يسعى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساسا على إزالة القصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، ولذا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب العمل على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- اكتساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعلمية التي تنقصهم سيما في ظل مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يسايرها وبصورة مستمرة.
- اكتساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمال في المؤسسات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.

- تحسين إنتاجية الفرد، حيث يتم الحصول على كمية إنتاج أفضل خالي من العيوب وبكمية أعلى ينعكس هذا على تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاضها وزيادة أرباح المؤسسة.

- تخفيض حوادث العمل التي تحدث بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد أو عدم استيعابهم للعمل بشكل جيد. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، 2000، ص 101

- **التكوين وعلاقته بأداء الموظفين:** (بدرية محمود محمد إبراهيم، 2006، ص 3).

إن التكوين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعينهم. إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات

العامّة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

- المساعدة في تحديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

### 1-2-2-6-2-تخطيط المسار الوظيفي:

تعتبر هذه الوظيفة الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفا فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة، مناسبون لهذه الوظيفة دون غيرها. فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وأن دور إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري ومواكبة ما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغيرات وثورات معرفية وتكنولوجية. (أحمد كردي، 2001، ص 42).

### 1-2-6-3-تقييم الأداء:

- **تعريف تقييم الأداء:** عرف أحد الباحثين تقييم الأداء بأنه "عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الفرد ومصيره الوظيفي. (أحمد كردي، 2008، ص 24)

من التعريف السابق يمكن استخلاص تعريف شامل لتقييم الأداء على أنه عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد.

### - أهداف تقييم الأداء:

- بالنسبة للموارد البشرية: يساعد التقييم على:
- تعريفه على نواحي القصور والضعف من جهة، ونواحي القوة في أدائهم حتى يسعون إلى زيادة فعاليتهم وتحسينها.
- التعرف على نواحي السلوك غير المقبول الذي يقلل من كفاءة العاملين.

- خلق ديناميكية بين الأفراد ومنافسة ودية في ميدان العمل تقوم على أساس تقديم الأفضل. - توفير تغذية مستمرة استراتيجية عن أداء العمال، وبالتالي فهم مهتمون بمعرفة مدى النجاح في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة مع المتوقع من قبل الإدارة.

- بالنسبة للمؤسسة:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمال من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم هي مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

- خطوات تقييم الأداء:

- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء: يتم تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم أداء الأفراد، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف سنتخذ في قياس الأداء التي يجب أن تكون ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته والتي تحدد استنادا على نتائج تحليل الوظائف وبصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المؤسسة أو بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف.

- قياس الأداء الفعلي للأفراد: تنصب عملية تقييم الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى جودة أداء الفرد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة. - توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم: إن الأساس في عملية التقييم هو توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نواتج تقييم أدائهم لكي يكونوا على دراية بنقاط القوة والضعف في أدائهم.

- إدارة وتحسين الأداء: إن أساليب تقييم الأداء قد تؤدي بشكل مباشر إلى تحسين الأداء كما أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية، فقد تنتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر، ولتحسين ذلك يجب أن تقوم فلسفة تقييم الأداء في المؤسسة على تحسين أداء الأفراد وليس عقابهم أو مكافأتهم. (أحمد كردي).

### 1-6-3- تعويض ومكافأة الموارد البشرية:

تعد سياسة المكافآت بالمؤسسة من أكثر الأدوات التحضيرية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها ويتم ذلك من خلال مجموعة من الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة أساسا في وضع أنظمة الأجور والرواتب وكذا الحوافز.

### 1-3-6-1- تصميم نظام الأجور:

تمثل الأجور والمرتبات الجزء الأكبر من التعويضات الكمية التي يحصل عليها الفرد، ومحورا هاما التركيز واهتمام الأفراد في العمل حيث يساعد إدارة الفرد لمدى عدالة الأجور الأساسية على إدارة مدى عدالة المؤسسة ككل، ونتيجة لتأثير الأجور والمرتبات الأساسية على المؤسسة ككل، ينبغي على المؤسسة الحفاظ على نظام سليم وعادل.

- **مفهوم نظام الأجور:** تمثل كلا من الأجور والرواتب تعويضا نقديا مباشر يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل بها، فيها متشابهان من حيث المضمون ويختلفان من حيث الاستخدام: فالشائع في الرواتب تطلق على شاغلي الأعمال المكتبية والإدارية بحيث يتم الدفع لهم على أساس الزمن ويسمون بالموظفين، أما الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية والإنتاجية، حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على أساسهما معا. (راوية حسن، 1999، ص 382)

- **أهداف نظام الأجور:** ترمي سياسة تحديد الأجور والرواتب في إدارة الموارد البشرية إلى:

- جذب ومن ثم الحصول على الموارد العاملة المؤهلة.
- الحفاظ على الموارد العاملة داخل المؤسسة ومنع تسربها للخارج.
- تشجيع الأفراد بالأجور والرواتب وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية لوجود علاقة ارتباط بينما.
- تساعد على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي لدى الأفراد من خلال تعويضهم ماديا عن استثمارهم قدراتهم في العمل.
- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف الأفراد لكافة إمكاناتهم في العمل.
- مراقبة تكاليف الأجور والرواتب من خلال وضع هيكله لها تساعد على التأكد من أن الأجور والرواتب التي تدفع تتناسب مع حجم العمل. (عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، 2003، ص 211)

- أهم خطوات تحديد نظام الأجور:

- تحليل وتوصيف الوظائف: عبارة عن الدراسة والفحص المنتظم للوظيفة وذلك من أجل تحديد أبعادها وخصائصها الأساسية وإعدادها في شكل مكتوب يعرف باسم بطاقة توصيف الوظائف.

- تقييم الوظائف: يتم في هذه الخطوة تحديد القيمة النسبية للوظائف المختلفة داخل التنظيم وعلى ذلك فإن الأجور المتباينة تعكس القيم المختلفة للوظائف.

- المسح الميداني للأجور: يجب في هذه الخطوة تحديد الأجر الفعلي الواجب دفعه لشاغلي الوظيفة وكما قلنا في الخطوة السابقة بأن الأهمية النسبية للوظيفة لا تساهم وحدها في تحديد معدلات الأجور بل لابد من دراسة العوامل والمؤثرات الأخرى وذلك يتم من خلال المسح الميداني الذي قد يتم بواسطة المؤسسة نفسها أو قد يتم بواسطة بعض الجهات الأخرى كالجمعيات أو الاتحادات المتخصصة في هذا الغرض، (سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، 2000، ص 111)

- تحديد هيكل الأجور: بعد تحديد الأهمية النسبية وبعد الأخذ في الاعتبار المشاكل التنظيمية المتصلة بالأجور عند ذلك يجب اتخاذ مجموعة من القرارات التي تتضمن:

- تحديد مدى رغبة وقدرة المؤسسة على دفع أجور أعلى أو أقل أو مساوية المتوسط الأجور في المجتمع أو الصناعة.

- نوعية الوظائف التي يجب أن تتضمنها كل من درجات الأجر.

- تحديد ما إذا كان من الضروري تطبيق ما يسمى بالمعدل الواحد أي معدل واحد لكل الوظائف داخل فئة وظيفية معينة أو هيكل المعدل ذو الحد الأدنى والحد الأعلى لمقابلة بعض المزايا التي يحققها شاغلوا الوظيفة على مر الزمن.

- إدارة نظام الأجور: وهنا يتم التعرض الموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر والزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.

- اخبار الموظفين عن النظام: إن العلانية في الأجور يؤدي إلى مزيد من الرضا بين الأفراد وتقليل حالة المغالاة التي يطبقها بعض العاملين في تقدير ما يحصل عليه زملائهم في العمل وكذلك من أجل خلق نوع من المنافسة بين العاملين. (مؤيد سعيد السالم، 2002، ص 232)

1-6-3-2-تحفيز الموارد البشرية:

إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة لموظفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء وتلعب إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي والأهم في عملية التحفيز بالمؤسسة.

- **تعريف الحوافز:** لوظيفة التحفيز تعاريف عدة نستعرض فيما يلي بعض منها:

- عرفت "على أنها تمثل القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف معينة، فهي تعكس درجة الرغبة أو التحمس لإنجاز عمل ما، وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص145)

- **أنواع الحوافز:** توجد عدة طرق لتصنيف الحوافز أهمها ما يلي:

- **الحوافز المادية والمعنوية:** وتتمثل الحوافز المادية في تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالعلاوات السنوية، الزيادات في الأجر، المشاركة في الأرباح، السكن، النقل والإطعام... الخ. في حين أن الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد، وتتخذ هذه الحوافز أيضاً عدة أشكال كفرص الترقية، ظروف العمل الجيدة، المشاركة في اتخاذ القرارات... الخ. (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص177)

- **الحوافز الإيجابية والسلبية:** وتتمثل الحوافز الإيجابية في الحوافز التي تلبى حاجات ودوافع الأفراد وتحذيم نحو سلوك معين، كالحوافز المادية بأنواعها والحوافز المعنوية، وتهدف هذه الحوافز إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء من خلال التشجيع.

في حيف أن الحوافز السلبية هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لغرض منح السلوك السلبي والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد، ومن بين هذه الوسائل الإنذار، تخفيض الأجر، الحرمان من العلاوة أو المكافأة... الخ، أي أن هذه الحوافز تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف. (سلاف الموسوي، 2006، ص232)

- **الحوافز الفردية والجماعية:** وتكون الحوافز الفردية موجهة لكل فرد على حدي، وقد يدفع هذا النوع من الحوافز الأفراد إلى التنافس، في حين الحوافز الجماعية تقدم للعاملين كمجموعة وتهدف أساساً إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وتحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة بالإضافة إلى تحقيق عدة إيجابيات كالارتباط والتوافق الجماعي بين العمال، والملائمة مع ظروف العمل. السيد عليوة، 2008، ص108).

الجانِب

التطبيقي

الفصل

الرابع

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

لا يخفي على أي باحث أن ضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات، هو أساس انطلاق الدراسة وأما الأدوات البحث المناسبة فهي أساس انجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية ولما كان الاستبيان هو أحج أدوات المعتمد عليها لإنجاز هذا البحث.

لذا قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة أين قمت بتوزيع استبيان أولي على مجموعة من الموظفين المقدر عددهم ب 05 موظفين بقصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له.

وبعد احتكاكي بموظفي وإطارات مديرية الشباب والرياضة وإجراء مناقشات معهم للتعرف على مدي وضوح الأسئلة بصفة عامة وملائمتها لموضوع الدراسة، وللتعرف على الأسئلة التي قد تسبب حرجا للمستجوبين حتى يتم إعادة صياغتها بطريقة أخرى تبعد ذلك الحرج ولقد خرجت بمجموعة من الملاحظات ساعدتني على المضي قدما في دراستي أخصها فيما يلي:

- التعرف على الميدان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.

- غموض بعض الأسئلة مما جعلني أعيد صياغة البعض منها.

- وجود بعض التكرارات في بنود الأسئلة مما دفعني لحذفها.

إضافة إلى كل هذا فقد مكنتني الدراسة الاستطلاعية من خلال التوزيع الأولي للاستبيان من أن الفرضيات قابلة للاختبار.

### 2- المنهج المتبع في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضياتها اعتمدنا على المنهج الوصفي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، هذا المنهج يهدف إلى دراسة ظاهرة بجمع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمع حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

### 3-مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، والبالغ عددهم (45) موظف وموظفة. حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة بنسبة 84.44 % من المجتمع الأصلي، ومن مختلف المستويات الإدارية (رؤساء المصالح والمكاتب والمدير)، وبلغ حجم عينة الدراسة (38) موظف وموظفة.

### 4-أساليب جمع البيانات:

لقد اعتمدنا في دراستنا على مقياس السلوك التنظيمي بالمؤسسات الرياضية من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمعالجة فرضيات الدراسة.

مقياس السلوك التنظيمي: استمارة مقياس السلوك التنظيمي بالمؤسسات الرياضية تم بنائها من خلال الإطار النظري وبعض الدراسات السابقة كمقياس خليل بورنان (2014) البرامج التدريبية، ومقياس بودوح غنية (2013) استراتيجية التكوين حيث يحتوي على 24 عيار تقسم على ثلاث محاور كالتالي: المحور الأول: طبيعة البرامج التكوينية ويضم العبارات من 01 إلى 08.

المحور الثاني: تحسين السلوك التنظيمي على مستوى دافعية العمل ويضم العبارات من 09 إلى 16.

المحور الثالث: تحسين السلوك التنظيمي على مستوى الانتماء الوظيفي ويضم العبارات من 17 إلى 24. وقد تم الاعتماد على مفتاح للمقياس ليكرت الخماسي لتحديد الاستجابات المحتملة لكل عبارة في الجدول التالي:

جدول رقم (05): يبين تصنيف ودرجات المقياس

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

5- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

- **صدق المحكمين** : قام الباحث بعرض المقياسين في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجالات البحث العلمي ومن المؤهلين في مجال موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء الرأي في مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات وقد تم الأخذ باقتراحات اللجنة من حيث إعادة صياغة بعض الفقرات أو حذفها، أو نقلها من مجال لآخر، حيث كان عدد العبارات قبل عرضها على المحكمين 30 عبارة، وفي ضوء ردود المحكمين أصبح 24 عبارة، قد اشارت النتائج إلي تحقيق الصدق الأبعاد التي يتضمنها المقياسين.

- **الثبات**: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث تم الحصول على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور المقياس، وللمقياس ككل، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(06): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لكل محور من محاور المقياس وللمقياس ككل.

محاور المقياس	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الصدق
المحور الأول: طبيعة البرامج التكوينية	08	0.811	0.900
المحور الثاني: تحديد السلوك التنظيمي على مستوى دافعية العمل	08	0.834	0.913
المحور الثالث: تحديد السلوك التنظيمي على مستوى الإلتزام الوظيفي	08	0.799	0.893
المقياس ككل	24	0.904	0.950

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة إذ تتراوح بين 0.799 و 0.811 لكل محور من محاور المقياس، عند مستوى الدلالة 0.95 حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس ككل 0.904، وهي قيمة دالة عند مستوى 0.95 مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لأداة الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه.

### 6-تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

اعتمد الباحث على النظام الإحصائي SPSS في معالجة البيانات المتحصل عليها وحساب ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم.
- المتوسط الحسابي: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور وأداة الدراسة، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لمحاور الثلاثة للدراسة بإعطاء الدرجة
- (5) للإجابة أوافق بشدة، والدرجة (4) للإجابة أوافق، والدرجة (3) للإجابة غير متأكد، والدرجة (2) للإجابة لا أوافق، والدرجة (1) للإجابة لا أوافق بشدة
- إيجاد المدى:  $4=1-5$  ثم قسمة المدى على عدد الفئات أي  $0.8=4/5$  وبعد ذلك يضاف
- 0.8 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى [1 إلى 2.33] وهكذا لبقية الفئات فيكون لدينا المقياس التالي:

- الفئة الأولى: [1 إلى 1.8] لا أوافق بشدة (منخفض جدا).
- الفئة الثانية: [1.8 إلى 2.6] لا أوافق (منخفض).
- الفئة الثالثة: [2.6 إلى 3.4] غير متأكد (متوسط).
- الفئة الرابعة: [3.4 إلى 4.2] أوافق (مرتفع).
- الفئة الخامسة: [4.2 إلى 5] أوافق بشدة (مرتفع جدا).

فالمتوسط الحسابي استعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة، ولمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور المقياس.

- الانحراف المعياري: الذي استخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العاملين عن الوسط الحسابي علما انه يفيد في ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح اقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
- مربع كأي(كا2): الهدف من استخدام (كا2) يدخل ضمن هدف عام هو اختبار مدى صدق النتائج التي يفترض الحصول عليها في المجتمع الأصلي قياسا بالنتائج التي ستحصل من العينة
- معامل ألفا كرونباخ: يعتبر من الأمور المهمة لمعرفة مدى صلاحية أي اختبار أو مقياس، كما تساعد الباحث في الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار.

#### 7-خطوات إجراء الدراسة الميدانية:

بعد تحديد عينة الدراسة وتصميم المقياس وعرضه على المحكمين وصياغته في الشكل الأخير، قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على عينة البحث المتمثلة في 40 موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، عن طريق المقابلة الشخصية لشرح وتفسير الجوانب التي يحتويها المقياس تكون الإجابات ذات موضوعية عالية، وبعدها قمنا بجمع الأداة من أفراد عينة الدراسة وبدأنا مباشرة بتبويب كل الاستمارات المسترجعة

الفصل

الخامس

الجانب التطبيقي

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الفصل الخامس

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

جدول رقم (07): يوضح نتائج المحور الأول

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستنتاج الإحصائي	كا2 المجولية	كا2 المصوبة	درجة الموافقة					التكرارات	النسبة المئوية
							لأوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
1	163 مرتفعة	1.18	4.18	دالة		40.42	01	02	05	07	23	ت	%
							2.6	5.2	13.7	18.4	60.5		
3	146 مرتفعة	1.05	3.76	دالة		22	01	05	05	18	09	ت	%
							2.6	13.1	13.2	47.4	23.7		
2	150 مرتفعة	1.10	3.61	دالة		18.54	03	03	09	16	07	ت	%
							7.9	7.9	23.7	42.1	18.4		
6	130 مرتفعة	0.93	3.34	دالة		19.89	00	06	13	16	03	ت	%
							00	15.8	34.2	42.1	7.9		
4	143 مرتفعة	0.94	3.76	دالة		10.63	00	05	07	18	08	ت	%
							00	13.6	18.4	47.4	21.1		
7	127 مرتفعة	1.10	3.55	دالة		7	02	09	08	12	07	ت	%
							5.3	23.7	21.1	31.6	18.4		
5	142 مرتفعة	1.14	3.66	دالة		10.68	01	04	09	14	10	ت	%
							2.6	10.5	23.7	36.8	26.4		
8	120 مرتفعة	1.18	3.13	غير دالة		8.84	02	12	09	08	07	ت	%
							5.3	31.6	23.7	21	18.4		
	496 مرتفعة جا	0.095	3.612	دالة		13.00	نتائج المحور الأول : طبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم في تحسين السلوك التنظيمي ، عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=4$						

### 1-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

نتائج طبيعة البرامج التكوينية المقدمة في السلوك التنظيمي لدى الأفراد وعرض العاملين في المؤسسة الرياضية الجدول رقم (07) يوضح النسب المئوية وقيمة كا2 المحسوبة والمجدولة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكاي2 المحسوبة والمجدولة وترتيب العبارات حسب درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الأول ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية  $a=0.05$ ، ودرجة حرية  $df=4$ .

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمحور طبيعة البرامج التكوينية المقدمة في تحسين السلوك التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة قد بلغ 3.612 ودرجة انحراف معياري قدره 0.095 وهو ما يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين (3.4-4.2) ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 13 وهي أكبر من كا2 المجدولة 9.48 عند مستوى دلالة  $a=0.05$ .

درجة الحرية  $df=4$  مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على أن طبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم في تحسين السلوك التنظيمي لمديريتهم وبدرجة موافقة عالية.

### 1-2- مناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (07) المتوصل إليها نستنتج أن الطبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية، وتنمية قدرات قاعدة المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل ووضع الحلول اللازمة لذلك نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات من خلال عمليات التكوين وتطوير وتحسين مهارات الأفراد العاملين ومواكبة التطورات التكنولوجية والاستجابة لمتطلبات العملاء مستقبلا حسب ما أكدته النتائج مما يدل على وجود دور ايجابي لطبيعة البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية ، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بودوح غنية (2013) وبورنان خليل (2014) اللتان توصلتا إلى أن عملية التكوين يتم فيها تسخير المدخلات وتنظيمها من خلا وضع استراتيجية منظمة، كما انه عملية التقييم تتم لمعرفة مخرجات هذه العملية ما إذا كانت الأهداف التكوينية تحققت فعلا واعطاء تغذية راجعة حول موضوع البرامج التكوينية قصد معرفة المعلومات التي يحتاجها العاملين. وأن هناك علاقة جوهرية بين نتائج تقييم أداء العامل وبين السلوك التنظيمي المتعلق بشؤون العمال المختلفة، سواء تعلق الأمر بسياسة الحوافز والمكافآت وتحديد وتصميم البرامج التكوينية وغيرها.

هذه النتائج المتوصل إليها تؤكد أن إدراج القواعد الأساسية لعملية التكوين والمبادئ العامة لها وكذا مجمل الطرق الفعالة المستخدمة واهم مراحلها، مما يعكس الدور الذي تلعبه عملية التكوين وتحديد طبيعتها بالنسبة للسلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية وعليه نؤكد على صحة الفرضية الأولى القائلة إن لطبيعة البرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية.

## الجانب التطبيقي

### الفصل الخامس

### عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- عرض نتائج البرامج التكوينية في السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى دافعية العمل في المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (08) يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكاي 2 المحسوبة والمجدولة وترتيب العبارات حسب درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ ، ودرجة حرية  $df=4$

### 1-3- عرض و تحليل نتائج المحور الثاني:

جدول رقم (08): يوضح نتائج المحور الثاني

الرقم	التكرار ت النسبة المئوية	درجة الموافقة					كاي المجدولة	كاي المحسوبة	الاستنتاج الإحصائي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة							
09	ت	16	12	06	04	00	9.57	دالة	4.05	1.01	154	1	
	%	42.1	31.6	15.8	10.5	00							
10	ت	09	22	05	01	01	39.89	دالة	3.97	0.85	150	2	
	%	23.7	57.9	13.2	2.6	2.6							
11	ت	10	16	09	03	00	10.63	دالة	3.95	0.86	147	3	
	%	26.3	42.1	23.7	7.9	00							
12	ت	13	11	10	04	00	12.26	دالة	3.76	1.17	147	3	
	%	34.3	28.9	26.3	10.5	00							
13	ت	09	16	05	08	00		دالة	3.68	1.06	140	6	
	%	23.7	42.1	13.1	21.1	00							
14	ت	10	13	10	04	01		دالة	3.66	1.14	141	5	
	%	26.4	34.2	26.3	10.5	2.6							
15	ت	09	08	13	06	02	8.57	غير دالة	3.42	1.17	130	7	
	%	23.7	21	34.2	15.8	5.3							
16	ت	10	14	12	01	01	20.15	دالة	3.82	0.95	145	4	
	%	26.3	36.8	31.7	2.6	2.6							
							9.48	دالة	3.810	0.040	596	جدا مرتفعة	

نتائج المحور الثاني : للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل في المؤسسة الرياضية ، عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية  $df=4$

## الجانب التطبيقي

### الفصل الخامس

#### عرض وتحليل ومناقشة النتائج

نلاحظ من الجدول أن متوسط استجابات العينة يساوي 3.810 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة لى الخماسي الذي يتراوح بين (3.4) و (4.2)، وهو متوسط يشير إلى موافقة عالية لأفراد العينة على أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل بالمؤسسة بانحراف معياري 0.040، ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 19 وهي اكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  درجة الحرية  $df=4$  مما يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذا المحور.

#### 1-4- مناقشة النتائج

من خلال نتائج الجدول رقم (08) المتوصل إليها نستنتج أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل بالمؤسسة الرياضية، وفي ضوء هذا يمكننا القول أن هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية على إثارة الدافعية نحو العمل لدى العاملين في المؤسسة الرياضية، وان معظم العبارات حصلت على درجة موافقة كبيرة مما يدل على موافقة الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية على هذه الفرضية، ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في إحداث تحسينات على مستوى الدافعية في العمل، في ضوء نظريات الدافعية خاصة نظرية الحاجات لماسلو كما يمكن تفسير تأثير البرامج التكوينية بشكل ايجابي في تحسين سلوكا تهم وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار أو تطوير أساليب التنمية المهنية الذاتية للعاملين وإثارة حماس الأفراد العاملين لأداء العمل، من خلال أن جميع هذه المجالات تسببها عوامل مختلفة ومثيرات متعددة أحدثتها البرنامج التكويني، ولكن ليس بالضرورة أن يكون الالتحاق بالدورات التكوينية هو السبب المباشر الذي يؤدي إلى تحسين سلوكا تهم.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "مرزوق نسيمة (2014)، وربيع خضرة (2015)" اللتان توصلتا إلى أنه يجب على عملية التكوين يجب أن تتصف بعدة خصائص أهمها : المرونة، الثقة والاقتصاد والإقناع والقبول، ويجب أن يبني تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية ، كما أن عملية التكوين يتم فيها الاهتمام بالتكوين سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معينة أو للعمل في فرق عمل أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، كما أن التغيير التنظيمي نظام مفتوح يحدث نتيجة تأثير المؤسسة في بيئتها الداخلية ومحاولتها الاستجابة والتعاش والتأثير في البيئة الخارجية حيث أن التكوين يسمح باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال البدء بالأفكار وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية وان التكوين عملية ضرورية بالنسبة للفرد والمؤسسة حيث يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار وليس مصروفا كما يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين وتحسين سلوكياتهم وجعلهم يبذلون أكثر مجهود وأكثر قابلية للعمل لصالح المؤسسة الرياضية. هذه النتائج المتوصل تعكس الدور الذي تلعبه عملية التكوين بالنسبة للسلوك التنظيمي للأفراد العاملين على مستوى الدافعية بالمؤسسة الرياضية وعليه نؤكد على صحة الفرضية الثانية القائلة إن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل بالمؤسسة الرياضية.

## الجانب التطبيقي

### الفصل الخامس

### عرض وتحليل ومناقشة النتائج

2- عرض نتائج البرامج التكوينية في السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (09) يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكاي 2 المحسوبة والمجدولة وترتيب العبارات حسب درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ ، ودرجة حرية  $df=4$

جدول رقم (09): يوضح نتائج المحور الثالث

الرقم	التكرارات النسبية المئوية	درجة الموافقة				الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستنتاج الإحصائي	كاي 2 المجدولة	كاي 2 المحسوبة
		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا						
17	ت	18	06	10	03	01	1.15	3.97	دالة	23.84	
	%	47.8	15.8	26.3	7.9	2.6					
18	ت	11	10	14	03	00	0.97	3.76	غير دالة	6.84	
	%	28.9	26.4	36.8	7.9	0.0					
19	ت	10	14	10	03	01	1.02	3.76	دالة	15.42	
	%	26.3	36.9	26.3	7.9	2.6					
20	ت	11	16	06	05	00	0.99	3.87	دالة	8.10	
	%	28.9	42.1	15.8	13.2	0.0					
21	ت	09	12	14	03	00	0.92	3.71	غير دالة	7.26	
	%	23.7	31.6	36.8	7.9	0.0					
22	ت	10	13	08	06	01	1.12	3.66	دالة	10.68	
	%	26.3	34.2	21.1	15.8	2.6					
23	ت	12	16	05	03	02	1.11	3.87	دالة	19.63	
	%	31.6	42.1	13.2	7.9	5.2					
24	ت	07	17	08	05	01	1.02	3.63	دالة	18.31	
	%	18.4	44.7	21.1	13.2	2.6					
9.48											
531	مرتفعة جدا	3.752	0.09	دالة	9.48	13.15	نتائج المحور الثالث : للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسة الرياضية ، عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=4$				

يتضح من الجدول أن المتوسط الحساب لمحور البرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسة الرياضية بلغ 3.752 بانحراف معياري قدره 00.09 وهو ما يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين (3.4-4.2) ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2، نجد أن قيمة كا2 المحسوبة 13.15 وهي اكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة = 0.05 درجة الحرية df=4 وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة وبدرجة موافقة عالية.

### 3-مناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (09) المتوصل إليها نستنتج أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسة الرياضية وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك مساهمة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية، ومعظم العبارات حصلت على درجة عالية من الموافقة ومتوسطات كبيرة وأن أهم مجالات الانتماء الوظيفي تحسن من خلال المشاركة في الدورات التكوينية والتي ظهر عليها تغييرات كثيرة تتمثل في الشعور بالاعتزاز والافتخار أمام الآخرين أثناء الحديث عن العمل بالمؤسسة الرياضية والرغبة في الاستمرار بالعمل بها وأن أهم مجالات الانتماء الوظيفي التي حصل لها تغيير كبيرا من خلال المشاركة في الدورات التكوينية من منظور الأفراد العاملين تتمثل في تحسين من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات ويمكن تفسير هذه النتائج أيضا في ضوء التميز والانتماء هو الرابطة التي تربط الإنسان العامل (بموضوع ما) بالمنظمة التي يعمل بها، ويقف الانتماء عند حد هذه الرابطة، فالفرد هنا مثلا مرتبط مع المؤسسة الرياضية بمدة معينة وهي ساعات العمل المفروضة، فمثلا إذا احتاجت المؤسسة للفرد لكي يعمل لساعات إضافية من أجل إتمام العمل لارتباطها بوقت معين مثلا للتسلم تجده يتكاسل ويقدم تبريرات لعدم العمل إذ لم يقدم له تعويض، وإذا عمل تجده لا يبذل كل جهده ولا يقيم به بفعالية وتقاني، ولكن عندما ينمو الانتماء ويتحول الارتباط ليكون في بؤرة الشعور والوعي يتحول إلى طاقة دافعة للعمل. وتتفق هذه النتائج

مع نتائج دراسة برشليق الأمين (2015) وكواشي سامية (2005) اللتان توصلتا إلى أنه يجب على المؤسسة الرياضية محل الدراسة أن تقوم بتحسين التكوين الداخلي وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها من خلال توفير المصاريف اللازمة لذلك، وتوفير أساتذة ذوي خبرة وكفاءة عالية، وعدم الوقوع في الأخطاء التي وقعت فيها التكوين الداخلي ولأن التكوين الخارجي يعمل بالأسلوب المطلوب، بالإضافة إلى إعلام وتحسين الخاضعين لعملية التكوين وأهميته، ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام وخاصة التكوين الداخلي، كما يجب على العملية التكوينية أن تستجيب لمتطلبات العمل والعمالين وإحساسهم بالمكانة التي يحتلونها وإثراء البرامج التكوينية وإعادة النظر فيها من طرف فريق من المتخصصين وإشراك ممثلين عن قطاعات الاقتصادية والمؤسسات المجتمعية المختلفة، وتوطيد العلاقة بين المؤسسة الرياضية ومختلف المؤسسات ويجب أن تكون ضمن إطار قانوني في إطار تشريعات واتفاقيات وجعلها علاقة تأثير وتأثر. وهذه النتائج المتوصل إليها تعكس الدور الذي تلعبه عملية التكوين بالنسبة للسلوك التنظيمي للأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية وعليه نؤكد على صحة الفرضية الثالثة القائلة إن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية.

الفصل

السادس

### 1- استنتاجات:

نستخلص من خلال دراستنا لهذا الموضوع أن البرامج التكوينية لها دور في تنمية أداء الموارد البشرية في المركبات الرياضية، مما يؤكد أن البرامج التكوينية تمثل شخصية المنظمة، المتمثلة في السمات التنظيمية الرئيسية التي تميزها والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها، كما أنها تعبر عن نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية داخل المنظمة، فنجاح هذه الأخيرة في خلق المناخ الملائم للموظفين من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تعزز ثبات واستقرار الموظفين والتنظيم على حد سواء، حيث يلعب دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للموظفين من ناحية تشكيل وتغيير قيم واتجاه السلوك الوظيفي نحو الأفضل. وبناء على هذه البرامج يتحدد مستوى تحسن سلوك الفرد العامل ما إن كان جيدا أو متوسطة أو متدنيا، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات ومدى ملائمة مكان العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الموظف واستعداداته واتجاهاته نحو العمل، وهذه العوامل ترتبط إلى حد كبير بعناصر البرنامج التكويني. فعناصر البرنامج التكويني لها علاقة وطيدة بتحسين مستوى سلوك الموظف إما سلبا أو إيجابا، فإن كانت مناسبة وعند مستوى تطلعات الموظف تزيده تشجيعا على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين قدراته وتطويرها مما يسهم في زيادة أداءه والعكس فإن كانت هذه العناصر تتسم بالجمود من شأنها أن تؤدي إلى ضعف مستوى سلوك الموظف. فطبيعة البرنامج الجيد والمناسب لمجال عمل المؤسسة واستيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر، يسهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين. ويلعب سلوك دافعية العمل بالنسبة للمؤسسات الرياضية دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسيابية المعلومات وترفع كفاءة أداء العاملين كلما كانت هناك برامج تكوينية جيدة وفعالة.

أما بالنسبة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات تتيح لهم فرصة إبداء آراءهم واقتراحاتهم لتؤدي إلى تحسين طرق العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين ويؤدي إلى أداء فعال وتغيير بعض السلوكيات غير المرغوب فيها وتحسين الاتجاهات الايجابية. إن سلوك الانتماء الوظيفي هو الآخر له علاقة وطيدة بتحسين ورفع معنويات الموظف نحو العمل، فهي تمثل بالنسبة إليه العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية، فتبني المؤسسة جملة من الأنظمة والبرامج الفعالة التي تعزز من قدرات الفرد العامل وتشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما تدفعهم للأداء الجيد وتشعرهم بالاعتزاز والافتخار بانتسابهم وانتمائهم لمؤسسة والاستمرار بها والاطمئنان على المستقبل، وتعزز الرغبة في تحمل المسؤولية. وفي الأخير يمكن القول انه لنجاح أي برنامج تكويني لابد على المنظمة أن تحدث نوع من العدالة عند وضعه بحيث تعمل على إحداث توازن بين أهدافها وأهداف العاملين فيها. وفي الأخير نأمل أن تكون هذه الدراسة مساهمة علمية تجلب الإضافة وتفتح آفاق البحث والدراسة التي من شأنها أن تسهم في ترقيتها وتطويرها.

**2-الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:** على ضوء النتائج يقترح الباحث مجموعة من الاقتراحات، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- تكثيف الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة الرياضية وذلك بالاستعانة بالأساتذة الجامعيين في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.
- تنظيم الدورات التكوينية خارج المؤسسة الرياضية داخل وخارج الوطن وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المخولة قانونا والمؤهلة في مجال التكوين.

## ملخص الدراسة

. العنوان: دور البرامج التكوينية المقترحة في تنمية أداء الموارد البشرية في المركبات الرياضية

. أهداف الدراسة:

✚ تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في المركبات الرياضية.

✚ تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي.

✚ تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل.

. منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة بنسبة 84.44 % من المجتمع الأصلي ومن مختلف المستويات الإدارية.

. أساليب جمع البيانات: لقد اعتمدنا في دراستنا على مقياس السلوك التنظيمي بالمؤسسات الرياضية من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمعالجة فرضيات الدراسة.

. نتائج الدراسة: نستخلص من خلال دراستنا لهذا الموضوع أن البرامج التكوينية لها دور في تنمية أداء الموارد البشرية في المركبات الرياضية، مما يؤكد أن البرامج التكوينية تمثل شخصية المنظمة، المتمثلة في السمات التنظيمية الرئيسية التي تميزها والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها.

. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

✚ تكثيف الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة الرياضية وذلك بالاستعانة بالأساتذة الجامعيين في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.

✚ تنظيم الدورات التكوينية خارج المؤسسة الرياضية داخل وخارج الوطن وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المخولة قانونا والمؤهلة في مجال التكوين.