



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم العلوم الاجتماعية

علاقة التكوين بدافعية الإنجاز عند المرين الرئيسيين في الأنشطة البدنية والرياضية

(دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتورة:

بلقماري هدى

إعداد الطالب:

بهناس الحسين

لجنة المناقشة:

1. الدكتور بكاي الميلود * رئيسا
2. الدكتورة بلقماري هدى * مقرا
3. الدكتور حربي سليم * مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

قال تعالى: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ
وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِّنْ لِي بِرَحْمَتِكَ فِي
مَجَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ سورة النمل الآية 19

و قال عليه الصلاة والسلام : ﴿ من لم يشكر الناس لم يشكر الله ﴾.

نحمد الله ونشكره عز وجل الذي من علينا بفضله وتوفيقه لإتمام هذا
العمل المتواضع، ولا تسع الكلمات والمعاني للتعبير عن شكرنا وتقديرنا.
للأستاذة المشرفة: الدكتورة بلقماري هدى، على نصائحها القيمة التي
مهدت لنا الطريق لإتمام هذه المذكرة.

شكراً لكل من كان عوناً لنا ومن ساعدنا من قريب أو من بعيد
بالنصيحة والعون في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع.

ونخص بالذكر الأساتذة: ونوقي يحي، حمادي عامر، لعقاب خليل،
زقعار مصطفى، بن شويطة قاسم، ضيف القاسم.

وكذا جميع المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية لولاية الجلفة

الطالب: بهناس الحسين

إهداء

إلى روح والدي الطاهرة وذكراه العطرة ودعوته التي مازالت تدركني في كل مكان
لتحمني وترشدني، وتضيء دربي بإذن الله، إلى من رحل قبل أن يحضر نجاحي ويفرح
بانجازي إلى من أوصلني إلى ما أنا فيه اليوم بتعبه وجهده وسهره ... حبيبي الغالي ...
إليك أبي ... عملا يراد به منفعة

إلى الشمعة المقدسة التي أضاعت لي الحياة بتواضع ورقة، إلى الملاك الأكثر
أمانا... إلى اللؤلؤة التي تضيء لي سماء الدنيا... إلى رمز الحنان والنقاء... وعنوان
الأمومة، إلى حبيبتي الغالية ونور عيني إلى من تزيد من قوتي وإيماني وصبري كلما
نظرت إلى نور وجهها
أمي ثم أمي ثم أمي

إلى رفيقة دربي وسندي في هذه الحياة زوجتي الغالية إلى فلذة كبدي ابني الحبيب
شعيب؛ إلى الإخوة والأخوات؛ إلى زوجات إخواني وأزواج أخواتي وأبنائهم؛ إلى من
تستحق الطاعة والوفاء إلى من علمتني القناعة وكان كلامها دواء لكل داء أما عيشة
إلى الفريدة خالتي فريدة.

إلى الزملاء والزميلات وكل طالب علم وباحث عن المعرفة؛ إلى كل صديق
ومساهم في هذا الجهد...

... إليهم جميعا أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع ...

الطالب: بهناس الحسين

ملخص الدراسة:

تعرض الباحث في هذه الدراسة إلى علاقة التكوين ودافعية الانجاز لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية حيث حاول الباحث طرح عدة تساؤلات مبرزا العلاقة بين التكوين من جهة والمنافسة والأداء وإدراك الوقت من جهة أخرى، و لقد كان للباحث عدة أسباب و مبررات لاختيار هذا الموضوع، ذلك أن الباحث موظف في قطاع الشباب والرياضة كإطار في الرياضة، كمربي رئيسي للأنشطة البدنية الرياضية، محاولا الكشف عن المفارقة بين ما هو في القوانين التشريعية وواقع التكوين، إضافة إلى محاولة دراسة دافعية الإنجاز كضرب من ضروب السلوك التنظيمي في قطاع الشباب والرياضة، والاهتمام الجاد بعملية تنظيم وتنمية الموارد البشرية أين يكمن الضعف والاختلال في المؤسسات الجزائرية العمومية وكذلك محاولة التعرف على مدى العلاقة بين متغير تنظيمي ومتغير سلوكي وقابلية الدراسة لهذين المتغيرين.

كما تكمن أهمية الدراسة في التصدي إلى موضوع مهم في تنمية موارد البشرية وهو موضوع التكوين وعلاقته بمتغير دافع الانجاز، وذلك لأهمية التكوين في تحفيز العاملين وضمان استمرارية وفعالية المنظمة وضمان فعالية المورد البشري، وكذا باعتباره موضوعا مهما في علم النفس العمل التنظيم، فمظهر تدني مستوى الدافعية لاسيما الدافعية للانجاز لدى العمال خطر على الفرد والمنظمة، وقد تمت الدراسة بمديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالأدوات البحثية الملاحظة الاستبيان، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أهمية التكوين بالنسبة للإطارات.
- التكوين يساعد في تطوير قدرات الإطارات.
- غياب التكوين يعتبر عائق في الأداء.
- التكوين يعدل من سلوكيات المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية.

- تأثير عملية التكوين على التنافس لدى المرين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية.
- يتوقف أداء المرين الرئيسيين بعملية التكوين.
- وجود علاقة ما بين التكوين وإدراك الوقت لدى المرين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية.

Résumé de l'étude:

Le chercheur aborde dans cette étude la relation entre la formation et la motivation de travail chez les instituteurs principaux des activités physiques et sportives, de sorte que le chercheur a essayé de soulever plusieurs questions en mettant en exergue la relation entre la formation d'une part et de la concurrence, de performance et de la maîtrise du temps d'une autre part; le chercheur a eu de multiples raisons pour choisir ce sujet, vu qu'il est un fonctionnaire au sein du secteur de la jeunesse et du sport tant qu'un cadre au domaine sportif, comme un instituteur principale des activités physiques et sportives, essayant de révéler la différence entre ce qui est décrit dans la législation et ce que pose la réalité de la formation, d'étudier la motivation de de travail comme un genre de comportement organisationnel dans le secteur de la jeunesse et du sport, et d'accorder l'importance au processus de l'organisation et du développement des sources humaines ou se situe la fragilité et le déséquilibre au sein des instances publiques nationales, aussi l'étude tente de déterminer le apport entre un variable organisationnel et un variable comportemental et la convenance d'étudier ces deux variable.

Aussi, l'importance de cette étude se justifie de plus car elle aborde un thème colossale dans le développement des sources humaines, celui de la formation et son rapport au variable du motif de travail, vu l'importance de la formation dans la motivation des employés et d'assurer la continuité et l'efficacité de l'organisation et d'assurer l'efficacité de la source humaine, sans oublier son importance dans le psychologie de l'organisation et de travail, alors que la détérioration du niveau de la motivation notamment la motivation de travail chez les employés présente un danger pour l'individu et l'organisation, l'étude s'est achevée à la direction de la jeunesse et du sport à la wilaya de Djelfa.

L'étude se fonde sur la méthode descriptive analytique en utilisant des outils de recherche, l'observation, le questionnaire.

L'étude a conclu aux résultats suivants :

- L'importance de la formation pour les cadres.

- La formation contribue au développement des capacités des cadres.
- l'absence de la formation est un obstacle à la performance.
- La formation ajuste les comportements des instituteurs principaux des activités physiques et sportifs.
- L'impact du processus de la formation sur l'esprit compétitif des instituteurs principaux des activités physiques et sportifs.
- La performance des instituteurs est liée au processus de la formation.
- L'existence d'une relation entre la formation et la capacité de gérer le temps chez les instituteurs des activités physiques et sportives.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ.....	شكر و عرفان.....
ب.....	اهـداء.....
ت.....	ملخص الدراسة.....
خ.....	فهرس المحتويات.....
ز.....	قائمة الجداول.....
ص.....	قائمة الأشكال.....

01.....	مقدمة.....
---------	------------

الإطار المنهجي للدراسة

04.....	01. أسباب اختيار الموضوع.....
05.....	02. أهمية الدراسة.....
05.....	03. أهداف الدراسة.....
06.....	04. الإشكالية.....
08.....	05. فرضيات الدراسة.....
09.....	06. تحديد المفاهيم.....
11.....	07. ميدان الدراسة.....
14.....	08. الدراسة الاستطلاعية.....
14.....	09. المجال المكاني والزماني للدراسة.....
15.....	10. المنهج والتقنيات المستخدمة في الدراسة.....
17.....	11. العينة وطريقة اختيارها.....
17.....	12. الوسائل الإحصائية المستعملة.....

﴿ الجانب النظري ﴾

الفصل الأول: التكوين

22	مقدمة الفصل.....
23	01. ماهية التكوين.....
23	1-1 مفهوم التكوين.....
26	2-1 مبادئ التكوين.....
27	3-1 أهداف التكوين.....
30	02. إجراءات وأساليب وأنواع التكوين.....
30	1-2 إجراءات التكوين.....
31	2-2 أساليب التكوين.....
34	3-2 أنواع التكوين.....
38	03. خطوات التكوين.....
38	1-3 الحاجة للتكوين.....
48	2-3 تصميم برنامج التكوين.....
52	3-3 متابعة برنامج التكوين.....
56	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: دافعية الإنجاز

58	مقدمة الفصل.....
59	01. الدافعية.....
60	1-1 بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية.....
62	2-1 تصنيف الدوافع.....
63	3-1 وظائف الدافعية.....
64	02. تعريف دافعية.....
	الإنجاز.....

65	03. مكونات دافعية الانجاز.....
67	04. أنواع دافعية الإنجاز.....
67	1-4 دافعية الانجاز الذاتية.....
67	2-4 دافعية الانجاز الاجتماعية.....
68	05. خصائص الأفراد ذوي الانجاز العالي.....
69	06. نظريات دافعية الإنجاز.....
69	1-6 نظرية ماكلياند: الحاجة للانجاز لمكلياند.....
71	2-6 نظرية أتكسون: الحاجة للانجاز.....
74	3-6 نظرية العزو.....
75	4-6 نموذج دافعية الكفاءة.....
76	07. قياس الدافعية للانجاز.....
76	1-7 المقاييس الاسقاطية.....
78	2-7 المقاييس الموضوعية.....
80	خلاصة الفصل.....

﴿الجانب الميداني﴾

الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

83	01. عرض وتحليل معطيات الدراسة.....
83	1-1 عرض وتحليل المعطيات والبيانات الخاصة بالمبحوثين.....
88	2-1 عرض وتحليل المعطيات والبيانات الخاصة بمفهوم التكوين.....
99	3-1 عرض وتحليل البيانات المرتبطة بمفهوم التنافس.....
103	4-1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الأداء.....
108	5-1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمفهوم إدراك الوقت.....
114	02. عرض وتحليل معطيات ونتائج الفرضيات الفرعية:.....
114	1-2 عرض وتحليل معطيات ونتائج الفرضية الأولى.....
117	2-2 مناقشة الفرضية الأولى.....

118	3-2 عرض وتحليل معطيات ونتائج الفرضية الثانية
121	4-2 مناقشة الفرضية الثانية
122	5-2 عرض وتحليل معطيات ونتائج الفرضية الثالثة
125	6-2 مناقشة الفرضية الثالثة
126	03. تحليل نتائج الدراسة وفق المقاربة السوسيولوجية
129	الاستنتاج العام للدراسة
132	الخاتمة
133	الإقتراحات والتوصيات

المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	83
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	84
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	85
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب حالة المدينة	86
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	87
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب إذا ما كانت المؤسسة تجري دورات تكوينية لموظفيها	88
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركتهم في دورات تكوينية	89
08	يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة التكوين الذي أجراه المرين الرئيسين	90
09	يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين	91
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة الإستفادة من الدورات التكوينية	92
11	يبين توزيع أفراد العينة حسب مصدر التكوين	93
12	يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثير غياب التكوين	94
13	يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان إجراء التكوين	95
14	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الهدف بعد التكوين	96
15	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحاجة إلى التكوين	97
16	يمثل توزيع أفراد العينة حسب أهمية العمل	98
17	يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول المهام التي تتسم بالمنافسة	99

100	بين توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كان يغلب الجو التنافسي أثناء العمل	18
101	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانت المنافسة تزيد من مردودية العمل	19
102	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانوا يبذلون جهد من أجل التفوق على الزملاء	20
103	يبين توزيع أفراد العينة حسب إدخال تعديلات لصالح العمل	21
104	يمثل توزيع أفراد العينة حسب إنجاز ما وعد به من عمل	22
105	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانوا يؤدون أي عمل يطلبه منهم المشرف	23
106	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السعي إلى احترام برنامج العمل	24
107	يبين توزيع أفراد العينة حسب العمل في ساعات إضافية	25
108	يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأجيل المهام إلى أوقات أخرى	26
109	يبين توزيع أفراد العينة حسب أهمية وقت العمل	27
110	يبين توزيع أفراد العينة حسب احترام الوقت	28
111	يبين توزيع أفراد العينة حسب إكمال وقت العمل	29
112	يبين توزيع أفراد العينة حسب التأخر في الدخول إلى العمل	30
113	يبين توزيع أفراد العينة حسب تغيير قطاع العمل	31
114	يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين والمهام التي تتسم بالمنافسة	32
115	يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين والدخول في المنافسة من أجل زيادة المردودية	33
116	يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين وبذل الجهد من أجل التفوق على الزملاء	34

118	يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين والسعي إلى إدخال تعديلات لصالح العمل	35
119	يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين وإنجاز ما وعد به من عمل	36
120	يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين والعمل لساعات إضافية	37
122	يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين والحرص على أن يكون وقت العمل في مقدمة الاهتمامات	38
123	يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين واحترام مواعيت العمل	39
124	يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين وإكمال وقت العمل	40

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
41	يمثل العلاج بالتدريب	01
47	يمثل نظام التكوين	02
48	خطوات تصميم برنامج التكوين	03
55	خطوات التكوين	04
61	يبين العلاقة بين مفهوم الحاجة والدافع والباعث	05
73	النمطان الأساسيان من الأفراد في الدافعية للانجاز	06

مفتمه

مقدمة:

كثر الحديث في السنوات الأخيرة عن الإنتاجية وطرق تحسينها من أجل مضاعفة الإنتاج ودفع عجلة النمو إلى الأمام، كذلك تحسين الخدمات المقدمة للإفراد وتطويرها، من أجل المحافظة على الزبائن فالتطورات السريعة الحاصلة حول العالم تبعها من تقسيم دولي للعمل والعولمة تفرض التفكير الجدي من أجل الاندماج والمسايرة لهذه التحولات ومن هنا تبرز أهمية العامل البشري وضرورة الاهتمام بمشاكله وتنمية مهارته وقدراته حتى يمكن الانتفاع به.

فالتكفل بالموارد البشري أساس كل تقدم وتطور، وحتى لا يصبح الفرد أداة معرقة للتنمية، يجب العمل على جعله قوة وتطور له، ولا شك أن التكوين يمثل وسيلة هامة في وسائل تنمية الموارد البشرية، فتنمية الموارد الطبيعية لا يمكن أن تتجح دون تنمية الموارد البشرية، ومن هنا لابد من تغيير مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات لقيم والاتجاهات والقدرات والاستعدادات الخاصة بالفرد والمجتمع ككل. وبالتالي فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه وضمان استمرارية نموه وتطوره يتطلب تشخيص مخططات واستراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق الحالية المنتهجة في التكوين.

فالتحولات الهائلة التي تحدث في المجتمع مست جميع الميادين والمؤسسات من بينها قطاع الشباب والرياضة الذي يلعب دورا هاما في عملية التنمية، حيث تشير الدراسات إلى ضرورة الاستثمار في الشباب، من أجل الزيادة في الموارد البشرية المنتجة، وهذا القطاع الذي يشهد تطورات عديدة في شتى المجالات (الهيكيلية، التكنولوجية، الإدارية) تفرض عليه الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على زيادة فعاليته وكفاءته وذلك من أجل الزيادة في دافعية الانجاز لدى العاملين وذلك من خلال

وضع إستراتيجية واضحة ومحددة الأهداف من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها القطاع.

وعلى هذا الأساس كان موضوع دراستنا "علاقة التكوين بدافعية الانجاز لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية".

جاءت الدراسة مقسمة إلى جانبين نظري وجانب ميداني.

أما الجانب النظري فقد إحتوى على الإطار المنهجي للدراسة وفصلين:

الإطار المنهجي للدراسة تم التطرق فيه إلى أسباب وأهداف وأهمية للدراسة وأهم الصعوبات والمعوقات، ثم تحديد إشكالية الدراسة وفرضياتها مع تحديد المفاهيم الإجرائية.

وتم فيه أيضا عرض الإجراءات المتبعة في الدراسة والمتمثلة في منهج الدراسة. عتبة البحث، ميدان الدراسة، أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة.

الفصل الأول وعرضنا فيه الجانب النظري للتكوين من ماهية التكوين وإجراءات وأساليب وأنواع التكوين وخطوات التكوين.

الفصل الثاني تم فيه التطرق إلى الجانب النظري لدافعية الانجاز من تعريف دافعية الانجاز وأهم النظريات التي تناولت دافعية الانجاز ومقاييس دافعية الانجاز.

أما الجانب التطبيقي (الميداني) فقد إحتوى على فصل واحد.

الفصل الثالث حيث تم التطرق فيه إلى عرض وتحليل وكذا مناقشة النتائج للدراسة، تم فيها ذكر حوصلة لما ورد في هذه الدراسة وكذا جملة من الاقتراحات والتوجيهات التي تخص موضوع الدراسة.

الإطار الفني

للسنة

01. أسباب اختيار الموضوع:

1-1 أسباب ذاتية:

- انتماء الباحث إلى سلك الشباب والرياضة كإطار في الرياضة.
- احتكاك الباحث بزملاء قدماء لم يستفيدوا من تكوين أثناء مسارهم المهني.
- محاولة كشف المفارقة بين ما هو في القوانين التشريعية وواقع التكوين.
- دراسة دافعية الانجاز كضرب من ضروب السلوك التنظيمي في قطاع الشباب والرياضة.

2-1 أسباب الموضوعية:

- الاهتمام الجاد بعملية تنظيم وتنمية الموارد البشرية أين يكمن الضعف والاختلال في المؤسسات الجزائرية العمومية.
- محاولة التعرف على مدى العلاقة بين متغير تنظيمي ومتغير سلوكي وقابلية الدراسة لهذين المتغيرين.
- هناك ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين التكوين ودافعية الانجاز مما دفع الباحث لخوض هذه الدراسة.

02. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التصدي إلى موضوع مهم في تنمية الموارد البشرية وهو موضوع التكوين وعلاقته بمتغير العاملين وضمان إستمرارية وفعالية المنظمة فمظهر تدني مستوى الدافعية لاسيما دافعية الانجاز لدى العمال خطر على الفرد والمنظمة.

الدراسة تهتم بأكبر شريحة من إطارات الشباب والرياضة وذلك لتفاعلهم مع الجمعيات وعملهم مع الوحدات الرياضية والفرق الرياضية وكذا مع قطاعات أخرى عن طريق الانتداب.

03. أهداف الدراسة:

- توضيح التكوين ودافعية الانجاز.
- معرفة إنسجام التكوين ودوافع العاملين وحاجاتهم.
- رصد واقع التكوين في قطاع الشباب والرياضة.
- توعية الرؤساء بأهمية التكوين.
- محاولة معرفة دوافع العاملين ومدى تفاعلهم مع التكوين.

04. الإشكالية:

يعيش الفرد اليوم في بيئة تقسم بالتغير السريع الذي يصعب مواكبته في كافة مجالات الحياة فالعالم أصبح في دوامة وصراع مع هذا التغير الذي صار حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات، وهذا التغير وما تبعه من تطور سريع ومستمر يعد قوة أساسية لها تأثيراتها الآنية وعواقبها النفسية والاجتماعية للإفراد باعتبار أن البيئة التنظيمية جزء من هذه المجتمعات فإنها ليست بمعزل عن ذلك.

وقد سعت تنمية الموارد البشرية إلى الاهتمام بالعنصر البشري وإلى معرفة العوامل المؤثرة والمتحكمة في سلوكيات الأفراد داخل المنظمات ومعرفة مختلف دوافع العاملين التي تعتبر مصدر لسلوكيات الأفراد وكان الهدف من وراء هذه الدوافع هو العمل على التحكم في مختلف الأسباب التي تؤثر فيها قصد توجيه هذه الدوافع نحو تحقيق أهداف المنظمة.

لذلك عملت المنظمات على الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر أهم خاصية للتفاضل بين المؤسسات، فتنافسية المؤسسة تتبع من كفاءة وفعالية مستخدميها إلا أن هذه الأخيرة لا تتحدد بالقدرات والمهارات فقط بل إن أهم ما يحرك هذه المهارات والقدرات نحو أداء مرتفع درجة الدافعية لدى الفرد.

لقد أصبح التكوين خيارا استراتيجيا لتنمية الموارد البشرية وأصبح ينظر إليه على أنه استثمار بشري شأنه شأن الاستثمارات الأخرى، يلقي التكوين اهتمام متزايد من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها.

فالتكوين بما يقدمه من معرفة جديدة وأفكار حديثة ومعلومات نوعية متنوعة، يزود العاملين بمهارات وقدرات عديدة تؤثر على الاتجاهات وتحسين أساليب الأداء

وتطوير قدرات الفرد، وتساعده على تجديد نظرتة لطبيعة الدور الذي يؤديه في المنظمة.

فالمؤسسات الجزائرية بعد الاستقلال احتوت على مورد بشري غير مؤهل مما دفع بالمسؤولين إلى بذل جهود كبيرة في ميدان التربية والتكوين أدت إلى رفع وتحسين المستوى للأفراد إلا إن هناك بعض النقائص والممارسات السلبية والتي يرجعها البعض إلى عدم استجابة هيكل التكوين لمتطلبات هيكل الاستخدام مما أدى إلى مشاكل على مستوى الإدارة الجزائرية.

ومن خلال معايشتنا لعينة الدراسة وخاصة فئة المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة تم تسجيل بعض الملاحظات حول البرامج التكوينية ونوعيتها وحول دافعية هذه الفئة وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ما بين التكوين ودافعية الانجاز لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية؟

وعلى ضوء هذا التساؤل يمكن طرح الأسئلة الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة ما بين التكوين والتنافس لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية؟
- هل توجد علاقة ما بين التكوين والأداء لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية؟
- هل توجد علاقة ما بين التكوين وإدراك الوقت لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية؟

05. فرضيات الدراسة:

إن وضع فرضية للبحث أو أكثر من فرضية هو خطوة أساسية ومهمة من خطوات البحث، بل إن قيمة النتائج المتحققة من البحث وقبولها في عملية اتخاذ القرار تتوقف على الفرضيات الموضوعية أساسا للبحث، وهذا فان الدقة في تحديد فرضيات البحث ستتعرض إيجابا على بقية الخطوات الأخرى في إجراء البحث بغض النظر عن موضوعه.

إن عملية الصياغة للفرضية إحدى الخطوات الجوهرية الأولية التي ينبغي على الباحث أن يحسمها قبل البدء بعمليات البحث الفعلية.

وعلى هذا يمكن صياغة الفرضيات التالية للدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين التكوين ودافعية الانجاز لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ما بين التكوين والنتافس لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية.
- توجد علاقة ما بين التكوين والأداء لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية.
- توجد علاقة ما بين التكوين وإدراك الوقت لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية.

06. تحديد المفاهيم:

يتم تحديد المفاهيم حسب الطريقة الفيبرية حيث يرى فيبر أن المهم في العلوم الاجتماعية يتبلور عبر الأنماط المثالية حسب متطلبات الدراسة، بالبحث على أكبر عدد ممكن من الارتباطات المنطقية الخاصة بكل نمط "فالنمط المثالي ليس وصف لظاهرة اجتماعية موجودة. لكنه منحصر من طرف السيسولوجي (من أجل وضع مخطط لما يلاحظ بصورة ملموسة وإنما من أجل استعماله كشيء محرك في الملاحظة حيث تتم بطريقة عقلانية".¹

وبذلك فإن هذه الخطوة تعتبر هندسة تجريدية بحيث ينطلق الباحث من ما هو مجرد إلى ما هو ملموس، وفي ما يلي عرض أهم المفاهيم المستعملة في هذه الدراسة:

6-1 التكوين:

التعريف النظري: يعرفه سيكولي "SEKIOLI" بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة.

التعريف الإجرائي: هو مجموع العمليات والإجراءات البيداغوجية التي يخضع لها العامل أثناء الخدمة أي طيلة حياته المهنية من أجل إكسابه مجموعة من المعارف والسلوكيات التي تساعده على أداء عمله لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه الشخصية.

6-2 دافعية الإنجاز

التعريف النظري: يرى عبد القادر طه بأنها "تشير إلى رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى وأعلى ناحية ممكنة حتى يحوز

¹ أمينة مساك، علم الاجتماع في الجامعة الجزائرية بين الأكاديمية والخصوصية، دراسة ميدانية، جامعة الجزائر، البلدة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص2.

رضا رؤسائه ومخدوميه فتفتح أمامه سبل زيادة الدخل ويسهل أمامه سبل الترقية والتقدم نحو ما يوجد لدى بعض العاملين والموظفين".

التعريف الإجرائي: هي حالة مرتبطة بقدرات المربين بحيث توجه نشاطهم نحو التخطيط للعمل والرغبة في الأداء المهني الوظيفي، وتنعكس هذه الرغبة على كثافة الجهد المبذول للوصول إلى أهداف يطمح لها بالمتابعة والتنافس في الأداء مع إدراك واعي بقيمة الوقت.

وهو المستوى الذي يصل له الموظف الذي يعكس الجد وبذل الجهد المتواصل مهما كانت العقبات والصعوبات التي تواجهه داخل بيئة العمل وتحقيق الأهداف دون اليأس أو الملل أو الانسحاب.

3-6 التنافس: وهو مدى الرغبة في التفوق والتميز بالمقارنة مع الزملاء العمل وذلك سواء عن طريق الأداء أو تحسين المستوى عن طريق التكوين، والمشاركة في الامتحانات المهنية والتحدي واثبات الذات داخل بيئة العمل المتسمة بالصراعات "الجمعية والإدارية".

4-6 الأداء: وهو المستوى الذي يستطيع أن يصل إليه العامل لانجاز مهامه لإرضاء نفسه أو تحقيق أهداف المنظمة وهذا يخضع لتقييم الأداء الذي يقدم به المشرفون بغية التحصل على إحدى أنواع الحوافز كالترقي مثلا.

5-6 إدراك الوقت: وهو مدى الإدراك الواعي بقيمة الوقت في العمل وذلك عن طريق التخطيط في المسار المهني وكذا مدى احترام مواعيد العمل ومدى تلاعب الحجم الساعي مع المهام الموكلة للموظف ومدى استعداد الموظف للعمل لساعات إضافية.

6-6 مربى رئيس للأنشطة البدنية والرياضية: هو كل موظف يعمل داخل مديرية الشباب والرياضية تحت إشراف مصلحة ترفيه النشاطات البدنية والرياضة له مهام داخل الميدان بحيث يعمل على تطوير الرياضة على حسب الاختصاص.

07. ميدان الدراسة:

مديرية الشباب والرياضة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وهي مديرية ولائية تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة، تهدف إلى تدعيم البرامج الاجتماعية والتربوية عن طريق المؤسسات الشبانية التابعة لها هذا من جهة ومن جهة أخرى عن طريق المرافق الرياضية، وقد حدد المشرع الجزائري مهام مديريات الشباب والرياضة في المرسوم التنفيذي 90/234 المؤرخ في 28/07/1990 رقم الجريدة الرسمية المنشورة بتاريخ 1990/08/01 ونلخص أهم مهامها حسب المرسوم التنفيذي المذكور:

- المساهمة في ترقية مبادرات الشباب وتشجيع كل عمل يباشر في كل ميدان.
- تشجيع جمعيات أنشطة الشباب.
- تنظيم أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة مؤطري أنشطة الشبيبة والرياضة.
- الحث على إحداث كل انجاز لفائدة الشباب وتحديد المساعدة التقنية والبيداغوجية التكوينية.
- الحرص على تطبيق وتنظيم المسير لأنشطة الشبيبة والرياضة.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لانجاز مهام المؤسسات الشباب والرياضة.
- التنظيم الدوري للنشاطات المبدولة (المادة 3).¹

أما عن الهيكل التنظيمي فالمديرية تتكون من:

¹ الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 32، 28 يوليو، ص 1048.

- 1- مصلحة التربية البدنية والرياضية تتكون من 3 مكاتب:
 - مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.
 - مكتب كشف المواهب الرياضية والشبانية وتكوينها.
 - مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية.
- 2- مصلحة النشاطات الشباب وتتكون من 3 مكاتب:
 - مكتب الاتصال والإعلام والشباب وأنظمة الاتصال.
 - مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية والتسلية للشباب.
 - مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب.
- 3- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات وتتكون من 3 مكاتب:
 - مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية.
 - مكتب التفيتش والصيانة.
 - مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.
- 4- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل وتتكون من 3 مكاتب:
 - مكتب المستخدمين والتكوين.
 - مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها.
 - مكتب الوسائل العامة.
 - وتعمل مديرية الشباب والرياضية بالتنسيق مع ديوان مؤسسات الشباب وكذا ديوان المركب الرياضي لتسيير المؤسسات والوحدات الرياضية والشبانية بالاعتماد على إطارات الشباب والرياضية حيث نميز أربع شعب:
 - 1- شعبة الشباب وتشمل:

- سلك مربى تنشيط الشباب (رتبة مربى الأنشطة البدنية والرياضية ورتبة مربى رئيسي تنشيط الشباب).
 - سلك مستشاري الشباب.
 - 2- شعبة الرياضة. وتشمل:
 - سلك المربين في الأنشطة البدنية والرياضية (رتبة مربى الأنشطة البدنية والرياضية ورتبة مربى رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية).
 - سلك مستشاري الرياضة.
 - 3- شعبة التفتيش وتشمل:
 - سلك مفتشي الشباب والرياضة.
 - 4- شعبة المقتصدين وتشمل:
 - سلك المقتصدين.
 - سلك نواب المقتصدين.
 - سلك مساعدي المصالح الاقتصادية (المادة 35).¹
- وهذا بالإضافة إلى عمال مهنيين بمختلف الرتب ومتعاقدين.

¹ الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 2، 10 يناير 2010، ص 31.

08. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وإمكانية تحسينها وتطويرها، وبما أن الباحث موظف بمديرية الشباب والرياضة بالجلفة سهل مأموريته، وقام الباحث بتوزيع عشرة نسخ من الاستمارة التجريبية، وذلك لجمع المعلومات والاحتكاك بالزملاء والوقوف على الثقافة التنظيمية لبيئة العمل، والتمكن من الملاحظة المباشرة.

09. المجال المكاني والزماني للدراسة:

1-9 المجال المكاني:

تمت الدراسة بمديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة، حيث تشرف هذه المؤسسة الإدارية العامة على النشاط الرياضي والشبابي في الولاية من خلال الإطارات المعينة في المؤسسات والوحدات الموزعة على 12 دائرة و36 بلدية من ملاعب، مركبات جوارية، مسابح، بيوت شباب، دور شباب، أو التعيين على مستوى الهياكل الرياضية كالرابطات الرياضية، أو جمعيات ونوادي رياضية، أو الانتداب في قطاعات أخرى.

2-9 المجال الزماني:

أجريت هذه الدراسة بمديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة خلال الفترة الزمنية الممتدة ما بين 2016/02/01 إلى غاية 2016/04/20.

10. المنهج والتقنيات المستخدمة في الدراسة:

1-10 المنهج المستعمل في الدراسة:

مما لا شك فيه أن اختصاص الدراسة وأهدافها هي محددات اختيار منهج اختيار الدراسة العلمية إذ يعرف بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثير بها موضوع البحث،¹ وفي البحوث الاجتماعية الامبريقية الميدانية لا يمكن اعتماد احد منهما دون آخر أي الاعتماد على المنهج الكيفي والمنهج الكمي ولا بد من التكامل بينهما، حيث تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على جمع المعطيات النظرية من جهة وتحليلها كميًا من جهة أخرى، ذلك أنه يعرف " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها أو تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

10-2 تقنيات أدوات جمع المعلومات:

وهي مجموعة من الأدوات التي تستعمل في جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للبحث، وهي تعنى عناية خاصة نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها لذا كان الغرض من هذه الدراسة هو الكشف على العلاقة ما بين التكوين ودافعية الانجاز.

10-2-1 الملاحظة: وهي نقطة البداية في إي دراسة علمية، ذلك إنها تساعد على التعرف على طرق العمل وظروف السلوك داخل المنظمة وظروف العمل... الخ، إذ تعتبر أهم وسيلة من وسائل جمع المعلومات وهي الفارقة في تحديد إشكالية الدراسة والجمع بين المتغيرات، إذ تمارس من خلال المحاكاة الميدانية والتي يفضلها يمكن أن

¹ - عمار بحوش، دليل البحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط3، الجزائر، 1990، ص32.

تتصل سلوك الأفراد ومواقفهم الواقعية بعيدا عن النظريات وصبر اتجاهاتهم، وميولاتهم التنظيمية وتعتمد الملاحظة على مدى خبرة ومهارة الباحث.

10-2-2 الاستمارة: تعتبر استمارة البحث من أكثر الأدوات جمع للمعلومات استعمالا في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك لمميزاتها كوسيلة سهلة وقل تكلفة لكن تخفي ورائها معوقات وصعوبات منهجية وجب على الباحث التفتن لها خاصة في بناء الاستمارة حتى يتمكن الباحث من صياغة استمارة البحث والتي تحقق أهداف الدراسة وتمكنه الإجابة على تساؤلات البحث.

فهي مجموعة من الأسئلة توضع في نموذج قد تبنى على مرحلتين، استمارة ابتدائية في الدراسة الاستطلاعية ونموذج نهاية الدراسة بعد تحديد كل المؤشرات المراد دراستها، وتنفذ عن طريق المقابلة المباشرة أو عبر الإرسال بأنواعه.

تم توزيع 60 نسخة من الاستمارة في صورتها النهائية على المبحوثين، وقام الباحث بتقسيم الاستمارة إلى جزأين، يحوي الجزء الأول على البيانات الشخصية أما الجزء الثاني يحتوي على 4 محاور كل محور يمثل متغيرات الفرضيات كالتالي:

المحور الأول: مفهوم التكوين.

المحور الثاني: مفهوم التنافس.

المحور الثالث: مفهوم الأداء.

المحور الرابع: مفهوم إدراك الوقت.

11. العينة وطريقة اختيارها:

تعد العينة من دعائم البحوث الميدانية و بما أن البحث خص الدراسة بسلك المربين الرياضيين جزئية المربين الرئيسيين للنشاط البدني والرياضي، فقد تم اختيار كل مجتمع البحث والمتكون من 60 إطار في هذه الرتبة ولذلك تم اختيار المعاينة عن طريق الحصر الشامل.

إن البحوث الشاملة هي البحوث التي تجري على كل وحدات المجتمع الأصلي، كما يحدث في التعدادات العامة، حيث تتطلب هذه الدراسة التعمق في الحالات، بالإضافة إلى جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع وتتميز هذه المعاينة بالتعميم كما تصلح هذه المعاينة للحصر الشامل للإحصاءات الدورية، وكذا مجتمعات البحث المحدودة، كطلاب الكليات أو عمال المصانع. وقد تم استبعاد 03 أفراد من العينة لعدم التمكن من استعادة الاستثمارات منهم.

12. الوسائل الإحصائية المستعملة: برنامج الـ SPSS أو (Statistical package)

" (for social sciences) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها. ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنه أنشأ أصلاً لهذا الغرض، ولكن اشتماله على معظم الاختبارات الإحصائية (تقريباً) وقدرته الفائقة في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية.

يستطيع SPSS قراءة البيانات من معظم أنواع الملفات ليستخدمها لاستخراج النتائج على هيئة تقارير إحصائية أو أشكال، وتستطيع الحزم جعل التحليل الإحصائي مناسباً للباحث المبتدئ والخبير على حد سواء. ويعتبر محرر بيانات الـ SPSS الواجهة الأولية للحزم، وهي واجهة تشبه الجداول الإلكترونية وتستخدم لإدخال البيانات الخام لأول مرة. ومن خلال المحرر يمكن قراءة البيانات وتعديلها أو تغيير التعامل مع المتغيرات وتسميتها أو تغيير أسمائها، ومن خلال محرر البيانات تحفظ ملفات البيانات

وتسمى ملفات بيانات Data files ولا يستطيع هذا الملف استخراج أي نوع من النتائج، وإنما النتائج ترسل إلى نوع آخر من الملفات وهي ملفات المخرجات. وملفات المخرجات Output files تحوي على جميع النتائج التي تتم بعد أي عملية إحصائية، وفي كل مرة يطلب البرنامج من المستخدم حفظ الملف أو حذفه، ويوصى بعدم حفظ جميع ملفات المخرجات إلا ما يحتاجه الباحث أو المستخدم بصفة مستمرة بعد أن يتأكد من صحة النتائج، أما ملفات البيانات فإنه يجب حفظها بأكثر من ملف والحفاظ عليها نظراً لأن فقدانها يؤدي إلى إعادة الإدخال كاملاً بعكس ملفات المخرجات التي لا يتطلب استرجاعها سوى استرجاع العملية الإحصائية.

من خلال قائمة الأوامر وخيارات البرنامج يستطيع الاختيار بين العديد من عمليات تعديل البيانات وتشكيلها وبين الاختبارات الإحصائية المتعددة وأنواع كثيرة من الرسوم البيانية.

ومن أجل اختبار بحثنا لقياس مدى استقلالية المتغيرات لإثبات العلاقة بين متغيري التكوين ودافعية الانجاز استعملنا من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي كاي تربيع للاستقلالية (Chi-Square test of independency). هو إختبار بسيط يقوم به الباحث لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين. يجرى هذا الاختبار عن طريقة مقارنة قيمة يحددها الباحث مسبقاً تعرف بمستوى المعنوية (ألفا). والتي تحدد في العلوم الإنسانية والاجتماعية ب 0.05 لتقارن مع القيمة المسماة p-Value والتي يمكن قراءتها في جدول مخرجات البرنامج في خانة SIGNIFICATION (bilatérale) ASYPTOTIQUE والتي تحسب من البيانات المتوفرة نرسم لها بالرمز sig، حيث سيتضح عن طريق المقارنة بين القيمتين ما إذا كانت هنالك علاقة بين المتغيرين أم لا. ونميز الحالتين:

1- sig أكبر من 0.05 أي لا توجد علاقة بين المتغيرين.

2- sig أقل أو يساوي 0.05 أي توجد علاقة بين المتغيرين.

13. صعوبات الدراسة:

خلال إجرائنا للدراسة واجهنا مجموعة من الصعوبات التي أعاقت طريقنا نذكر

منها:

- ضيق الوقت.
- إلتزامات العمل.
- صعوبة الوصول إلى كل أفراد العينة بسبب توزيعهم على كامل تراب الولاية.
- ندرة في المراجع الخاصة بمفهوم التكوين لإختلاط بعض المفاهيم المتعلقة بمفهوم التكوين.

الجانب النظري

للدراسة

الفصل الأول

التكوين

مقدمة الفصل:

تعتبر عملية اكتساب المهارات والخبرات وتتميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة بتكوينهم لممارسة مهامهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة.

ومن خلال ذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتماداً مباشراً على قدرة العاملين وكفاءتهم، ولا يتم هذا إلا عن طريق التكوين الذي يعتبر أحد وسائل المؤسسة لتطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد الميسرة نحو نجاحها وازدهارها.

وسنتطرق لذلك من خلال عناوين ثلاث نتعرض فيها لمختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين حيث نتناول ماهية التكوين وإجراءات وأساليب وأنواع التكوين، وبرامج ووسائل التكوين والحاجة إليه.

01. ماهية التكوين:

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه.

1-1 مفهوم التكوين:

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري. ومن أهم التعاريف نجد:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.¹

يقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر.²

أما سيكولي "SEKIOLI" يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة.³

¹ زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989، ص 255.

² أحمد طاطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 88.

³ LAKANER SEKIOLI, gestion du personnel, des éditions d'organisation 3^{ème} édition, canada -1990- p292-293.

كما يرى لوفر " LAUFER" أن التكوين حق لكل عامل، يختص بتطورهم وترقيتهم الاجتماعية. فالتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.¹

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين: فهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العلمية التكوينية، وذلك للاعتبارات التالية:

- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعداً عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.
- أوضح كذلك أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
- أبرز أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق وواضح إذ أن التكوين وسيلة وليست غاية في حد ذاته.
- أبرز كذلك أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.

¹ André petit-purant belanger – jean lois Bergeron G.R.H une approche globale et intégrée, 3^{ème} impression, 1984 paris .Edition . P140

تحديد المصطلحات: ¹

أ- الإعداد: إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات و مهارات جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد.

ب- إعادة التكوين: تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة انتقائهم لفتيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

ج- التأهيل: مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

ويختلف التأهيل عن التكوين كون الأول يتركز حول جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتركز حول الأداء.

د- التعليم: يعبر عن التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو، التجارب السابقة، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة تأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد.

هـ- التدريب: هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة، ويهتم بالعامل سواء كان جديدا أو قديما.

¹ كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير 2002، تاريخ الإطلاع 2006.02.20، موقع الانترنت www.sarambité.com، ص 29، 30.

ومما سبق يمكن القول أن التكوين هو شكل من أشكال التدريب وعن طريقه تنمي وتكسب المعارف والقدرات الفنية والمهنية، كما يهتم بالعامل الجديد فقط.¹

1-2 مبادئ التكوين:

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ.²

❖ يجب أن يكون هدف التكوين تلبية الاحتياجات التكوينية الواضحة والمحددة والتي يمكن إبرازها في السؤالين التاليين:

• من هم الأفراد المطلوب تكوينهم؟

• ما هي المواضيع المطلوب تكوينهم فيها؟

والإجابة على هذين السؤالين تكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة.

❖ استمرارية التكوين الذي يبدأ به الفرد قبل التحاقه بالخدمة ويستمر مواضبا عليه حتى يوصله إلى مراتب أعلى ومسؤوليات أكبر.

❖ تعميم التكوين حتى يشمل جميع فئات العاملين في جميع مستوياتهم من القاعدة إلى القمة.

❖ واقعية التكوين، بحيث يكون أسلوبه ومادته العلمية سهلة تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية، ورفع مستوى المكونين.

❖ يجب أن يكون التكوين متطورا ولا يقف بالأنشطة التكوينية عند حد معين، بل يساير كل التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع، يضيف "عبد الغفار حنفي" مجموعة أخرى من المبادئ التي يراها أساسية لأي برنامج تكويني وتتمثل في:³

¹ محمد خيرى، علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية، بيروت، 1980. ص452.

² محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة،، ص ص 310.312.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت 1991، ص ص 260. 262.

- ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة.
- متابعة تقدم المتكون، فمهمة المتكون تكون في متابعة درجة تقدم المتكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعمل لمحتويات برنامج التكوين.
- ربط التكوين ببرنامج التدعيم ومن المدعمات الايجابية وجود فرصة للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من جهد وإنجاز.
- ضرورة الممارسة العملية للمتكون، لكي يكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من إعطاء المتكون الفرصة والوقت المناسب للتعليم، ولا بد أن تكون الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في مكان العمل.
- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات حيث لم تتوصل البحوث إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أم تعلمه على مراحل متتالية، فكلما كان العمل معقدا ومركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه.
- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأفراد.

1-3 أهداف التكوين:

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.¹

¹ كمال طاطاي، مرجع سابق، ص 34

الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها.¹

ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:

1-3-1 الأهداف الإدارية:

أولاً: تخفيف العبء على المشرفين

لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

ثانياً: تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

2-3-1 الأهداف الفنية:

أولاً: تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

ثانياً: تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات.

¹ Jaques soyer, fonction 2^{ème} formation 2^{ème} édition les éditions d'organisation, paris 1996 P202

ثالثا: التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

رابعا: المساهمة في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب وكثرة الشكاوى.

1-3-3 الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

أولا: زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وإنخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.

ثانيا: ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

ثالثا: زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

رابعا: رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

ومن أهم الأهداف أيضا التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي:¹

- تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.
- إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق.
- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، 1971، الإسكندرية، ص ص 189-190.

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابا على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة.

ومن نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وإيمانه بعادلتها، الأمر الذي يدفعه راضيا إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

02. إجراءات وأساليب وأنواع التكوين

تتعدد الإجراءات والأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

1-2 إجراءات التكوين:

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين اتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:

- أ. إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد.
- ب. إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
- ج. استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
- د. إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين، وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي.
- هـ. المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات.

¹ Marsick vjet wathinsmki, informal and incidental in the work, place London, 1991 P352.

2-2 أساليب التكوين:

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد.¹

* أساليب التكوين هي نفسها أساليب التدريب لأن التدريب هو نفسه التكوين

1-2-2 التكوين العملي:(COACHING)

حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأدائه، ويلاحظ أن هذا الأسلوب مناسب أم لا، ويمكن الحصول على نتائج جيدة بقيام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

2-2-2 تمثيل الأدوار (ROLEPLAYING)

يقوم المكون بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكونين مثالا عمليا ويقومون بتنفيذه، بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذه مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها. ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار للتكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

3-2-2 دراسة الحالات (COSESTUDIES)

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من الواقع، حيث يقومون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين إضافة لذلك تقاعس البعض في تحضيرها، وعلى هذا لا يجب الإعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

¹ كمال طنطاوي، مرجع سابق، ص ص 56-58.

2-2-4 البريد الوارد (INBASKET)

من أجل الحكم بصورة واقعية على المتكون في محاولته لإبراز الواقع يتم إعطاءه ملفاته مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد وهناك فعالية لهذا الأسلوب منها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة وهمية، كما العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

2-2-5 الوقائع الحرجة (CRITICAL INCIDENT)

بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد على ربط المحتوى التكويني بالواقع والممارسة، وكذلك بالنسبة للمكون أن يختار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يساعده على عرض إحدى الوقائع الحرجة.

2-2-6 المباريات الإدارية (BUSINESS GAMES)

يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، كما يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالبا) حل أو إتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شاملة، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تتاسب ظروف إحدى الشركات.

2-2-7 المناقشة الجماعية (GROUP DISCUSSION)

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى لتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة

الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ويمكن لهذه المناقشة أن تعود بفائدة عالية على الجميع.

2-2-8 تكوين الحساسية (SENSITIVITY TRAINING)

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الإعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، حيث تبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة.

2-2-9 نمذجة السلوك (BEHAVIOR MODELING)

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع فبدور الفرد النموذجي المشرف على الدارسين الطلب منهم القيام بتقليد الأداء النموذجي بمساعدة المشرف على إعطائهم مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارسين بنفس الأداء النموذجي.

2-2-10 العصف الذهني (BRAINSTORMING)

ويعتمد على قيام المكون بغرض مشكلة معينة بحيث يسأل الدارسين على أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، كما يعتمد هذا الأسلوب أيضا على أن العرض السريع للأفكار يمكنه أن يحرر هؤلاء الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن مجموعة الأداء كفيلة بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

2-2-11 المكونون: (TRAINERS)

تختلف الصفات النمطية الواجب توفرها في المكونين باختلاف نوع وهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني.

فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمكونيه مع صفات مكون آخر يستخدم أسلوب المباريات الإدارية، فعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا بعين الاعتبار هدف البرنامج ومحتواه، والدارسين، ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين.

وبالرغم من ذلك هناك بعض الصفات التي يفضل توافرها في المكون الناجح وهي:

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة.
- القدرة على الاستماع للدارسين.
- القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
- القدرة على رد التساؤلات والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.

2-3 أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها و طبيعة النشاط والتغيرات المرتقبة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه، وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل.¹

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان، وهذا ما بين إن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة، كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المكزية -الإسكندرية-، 1995، ص ص 319-368.

2-3-1 حسب مرحلة التوظيف

أولاً: توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها

- ◀ الترحيب بالقادمين الجدد.
- ◀ تهيئة الموظفين الجدد للعمل.
- ◀ تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل.

ثانياً : التكوين أثناء العمل

ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين، حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكويناً مباشراً على تلك الآلة ومن المشرف عليها.

كما يعاب على هذا النوع من التكوين انه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً و مكوئناً وماهراً هو الآخر.

ثالثاً: التكوين بغرض تجديد المعرفة

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل

المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق.

يحتاج مسؤولوا هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

رابعاً: التكوين بغرض الترقية والنقل

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الانتاج إلى وظيفة مشرف مثلا، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر إلحاق العامل برنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

خامساً: التكوين للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية والمتطورة، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الإستغناء عنه كلياً يتم تدريبيه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق للإستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

2-3-2 حسب نوع الوظيفة¹

أولاً: التكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء التجارة، الصيانة، التشغيل،... إلخ، ومثل التلمذة الصناعية APTENTICE SHIO"، نوعاً من التكوين المهني والفني، وفيه يقوم بعض الشركات أو

¹ العيشي بلعيد، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر دورة 2002، ص 28.

نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن، ويتحصلون على شهادة فنية وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

ثانيا: التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، وغيرها، والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

ثالثا: التكوين الإداري

يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم ورقابة اتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والإتصال.

2-3-3 حسب المكان

أولا: التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى "بالتكوين في موقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

ويمتاز هذا النوع من التكوين بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.

ثانياً: التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تتقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة "معاهد خاصة" أو الالتحاق بالبرامج الحكومية، وهذا النوع له مظهرين هما:

أ- **مؤسسات التكوين الخاصة:** على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم.

ب- **برامج الحكومة:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة.

03. خطوات التكوين:

الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف المحتمل حدوثها، كما أن تحديد الاحتياجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف، ومن ثم تعيينهم حالياً، أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة.

كما يبنى البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيادة بالمهام الوظيفية والمهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج.

3-1 الحاجة للتكوين

3-1-1 مفهوم الاحتياجات التكوينية:

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة،

وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسات العامة في مجالات الانتاج والخدمات.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى أن نوع وكمية الاحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والإرتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية (وهي الكفاية الانتاجية).

3-1-2 أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

التكوين هو وسيلة ممن أجل غابة معينة والمبرر الوحيد للإنفاق على التكوين ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة وفعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، وهذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة وتصميم البرامج التي تعني تلك الاحتياجات.

ولقد أشار الكاتب "MICHAEL AND THAYES" إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية حيث أوضح أن دراسة الاحتياجات التكوينية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع، حيث يمكن كل هذا الإدارة من وضع النشاط التكويني مرغوبا بشكل جيد من جانب المتكون والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة.

ولهذا فإن الإحتياجات التكوينية تعتبر أساس التخطيط و تنسيق أي عمل
تكويني.¹

¹ كمال طاطاي، مرجع سابق، ص ص 47-48.

3-1-3 المنهج القياسي لتحديد الاحتياجات:

المنهج الموضح بالشكل التالي يستهدف أساسا التفرقة بين المواقف التي يجدي التدريب في علاجها وتلك التي يكون فيها التكوين غير مجدي، وبالتالي يمكن اعتبار هذا المنهج أداة مناسبة وحجر أساس في ترشيد الجهود التكوينية والمعيار الذي على أساسه يمكن أن نجيب عن الأسئلة التقليدية في مجال التكوين.¹

■ من سيدرب؟

■ على ماذا يتدرب؟

■ وأين يتدرب؟

■ ومع من يتدرب؟

■ ومتى يتدرب؟

3-1-4 طرق تحديد الإحتياجات التكوينية:

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين، وهناك ثلاث طرق مختلفة لتحديد الاحتياجات التي تستخدمها المؤسسة وهي:

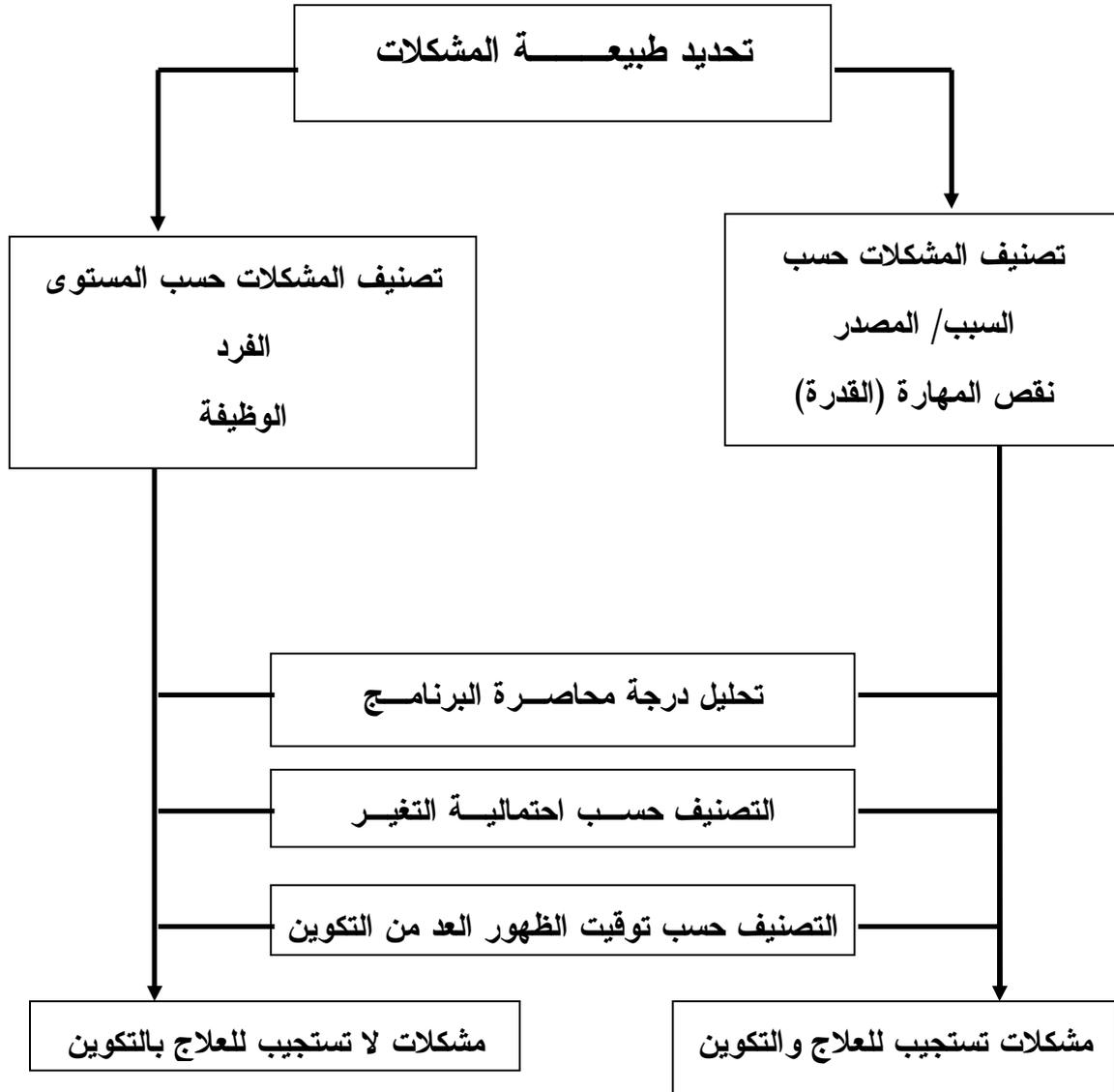
أولاً: تحليل التنظيم

يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل: أهداف المؤسسة أو وظائفها واختصاصاتها وسياساتها وكفاءتها ومواردها البشرية، وذلك لتحديد.

المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين ونوع التكوين الذي يلزمها، وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل:

¹ عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، موسوعة التكوين والموارد البشرية، ص118.

الشكل رقم (01) يمثل العلاج بالتدريب



المصدر : عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية. ص 119.

أ. **الفهم الواضح لأهداف المؤسسة:** تظهر أهمية هذه الخطوة في أن الأهداف هي التي ترشد الأفراد إلى العمل وتوجه مجهوداتهم، وتستعمل في قياس نتائجهم، ويتوقف إلى نجاح المؤسسة في بلوغ وتحقيق أهداف الرئيسية غير أن عدم تحقيق الهدف يدعو إلى البحث عما إذا كان للتكوين علاقة بالنجاح أو الفشل في بلوغ الهدف كذلك معرفة درجة القبول أو الرفض للأهداف العامة والخاصة بالتكوين.

ب. **تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** يقوم المخطط أو المسؤول عن التكوين في هذه الخطوة بالتعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للأهداف المحددة للمؤسسة ودراسة الإدارات والوحدات التي يتكون منها الهيكل، عددها أهدافها اختصاصاتها، ثم يفحص بعد ذلك العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد، وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز على التعويض في السلطة ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأفراد وطبيعة الأعمال التي يؤديونها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطلها.

ج. **تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها:** وتتضمن هذه الخطوة دراسة القواعد واللوائح والتعليمات التي تسنها إدارة المؤسسة، ودرجة وضوحها وشمولها، وكذلك مدى التزام الأفراد العاملين بها.

د. **دراسة تركيبة القوى العاملة للمؤسسة:** وهنا يدرس المخطط للموارد البشرية ويفحصها من حيث العدد والجنس، العمر، المعلم، التكوين، الخبر نوع الوظائف التي يشغلونها وكذلك دراسة سوق العمل من حيث استمرار العمالة وتقلبها وكذلك العمالة المتوفرة، وذلك لتحديد مدى ملائمة العاملين للمؤسسة وتقرير نوع التكوين المطلوب، وما إذا كان التكوين يشمل العاملين الحاليين لتحسين أداءهم أم يشمل عاملين جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم.

هـ. **تحليل وتعديل معدلات الكفاءة:** يقوم مسؤول التكوين في هذه المرحلة بدراسة مجموعة من المؤشرات التي تدل على درجة كفاءة التشغيل ومواطن ضعف الإنتاجية والمتمثلة في تكلفة العمل والمواد وجودة السلعة ومعدلات تشغيل الآلات وتكلفة

توزيع السلعة، والمرفوض أو المعاد من الإنتاج ومعدل العائد ودوران العمل والحوادث وشكاوى المستهلكين وتتطلب هذه المؤشرات تحليلاً دقيقاً ومقارنة لعدد من السنوات بين الإدارات والأقسام المختلفة لمعرفة موطن الضعف والخلل ثم دراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك، والتي قد يكون التكوين واحداً منها.

و. تحليل المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي ظهر نتيجة الروح المعنوية للأفراد وهذه الأخيرة تؤدي دوراً هاماً في تحديد الإحتياجات التكوينية فإذا رأى الأفراد أن أهداف التكوين متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمؤسسة، ويمكن تنمية الروح المعنوية وتطوير اتجاهات الأفراد وتعديلها عن طريق التكوين.

ي. دراسة التطور والتغيرات في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها: يراد في هذه الخطوة التعرف على اتجاه سير الأنشطة الموجودة بالمؤسسة وكذلك المجالات التي تنوي دخولها والتغيرات الفنية والتنظيمية التي تنوي إجرائها، ويظهر أثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حالياً والأوجه التي يجب تغييرها فيها، ومن ثم تحديد التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغير.

يتضح من هذه الخطوات أن تحليل التنظيم هو عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي والإداري للمؤسسة، والتي ينتج عنها التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

ويتضح تحليل التنظيم بدقة في تحديد أهم الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل وقد يكون نقص التكوين أحدها، فإذا كان الأمر كذلك فإن الإحتياج التكويني يعرف بدقة ويحدد موقعها على الهيكل التنظيمي ويتحدد نوع التكوين اللازم لمقابلته.

ثانياً: تحليل العمل

يهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضاً بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات، إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وتبيان أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والظروف المحيطة بها،

والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح وتحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة، هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف، ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:

أ. مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة: من الممكن أن تتوفر هذه البيانات في دليل الوظائف الذي يضم وصفا دقيقا للوظائف الموجودة، وتشمل هذه البيانات على اسم الوظيفة، درجتها، الإدارة التي توجد فيها ووصف تلخيص الأعباء والمهام التي تتكون منها الوظيفة، وتعتمد المعلومات المجمع هنا على درجة كبيرة من الأهمية إذا أنها تدل الباحث على النواحي التي يجب أن يهتم في هذه الوظيفة.

ب. الأداء الفعلي للوظيفة: يعتبر وسيلة فعالة للتعرف على واجبات الوظيفة وأعبائها والمشكلات التي تواجهها، ذلك أن المسؤول عن التكوين قد يؤدي الوظيفة في الظروف العادية ونتيجة هذه الطريقة يحقق قدرا كبيرا من المعلومات الصحيحة عن الوظيفة، والاحتياجات التكوينية لها ، ونوع التكوين الملائم بها.

ج. المشاهدة: هنا يقوم مسؤول التكوين بملاحظة العامل أثناء تأدية مهامه، ويسجل ملاحظاته بالنسبة للأجزاء الرئيسية والفرعية للوظيفة والأدوات المستخدمة فيها، وكذلك بالنسبة للعادات الحسنة والسيئة التي يمارسها العامل أثناء عمله ومدى حماسه أو تفانيه في الإقبال على القيام بمهام وظيفته، ودرجة استمراره فيها، وانقطاعه عنها وأسباب ذلك.

د. المقابلة: يقوم بها مسؤول التكوين أو المدير المباشر، وخبير خارجي ولكن من الأحسن أن يقوم بها خبير اختصاصي في شؤون المقابلة، وينير المقابل مع الموظف عدد من الأسئلة والنقاط ويناقشه بدقة وعمق حتى يجمع البيانات الكافية وتتعلق هذه النقاط بحجم العمل والأجزاء التي تتكون منها، وإذا استطاع الخبير أن يكسب ثقة الموظف، فإن حصيلة المقابلة تتخلص في معلومات وافية تلقي الضوء على الاحتياجات التكوينية اللازمة ونوع التكوين الملائم لمقابلتها.

هـ. **الإستقصاءات:** يعطي الموظف هنا قائمة الاستقصاء التي تتضمن أسئلة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها، اعباؤها، مسؤولياتها المعدات المستخدمة فيها والتسهيلات اللازمة لها، ويتطلب من الرؤساء التعقيب عن إجابيات المرؤوسين عن هذه الأسئلة، ويعتبر استقصاء آراء الرؤساء ذو جانب كبير من الأهمية نظرا لما لها من خبرة في التعامل مع مرؤوسيه، ومن ثم اكتشاف المواطن الضعف في آدائهم، والتي يحتاج إلى تكوين، هذا بالإضافة إلى تأييدهم للتكوين ومساعدتهم في تنفيذه وانجاحه إذا هم اشتركوا في تحديد الإحتياجات التكوينية لمرؤوسيه.

و. **قوائم الإحتياجات:** يعطي الموظف قائمة أو جدول يحتوي على مجموعة من البنود تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته، والإحتياجات التكوينية للعاملين بدرجة كبيرة من الدقة.

ز. **المفكرة اليومية للعمل:** يقوم الموظف في هذه الحالة بتسجيل الأعمال والمهام التي يقوم بها يوميا وذلك لمدة معينة مثل: عدد الأسابيع، الشهور، ويمكن أن تلقى هذه التسجيلات الضوء على الكثير من المعلومات والتفصيلات عن الوظيفة كما يؤديها الفرد فعلا، كما تساعد هذه الطريقة في تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة.

ح. **آراء الخبراء:** تبعا لهذه الطريقة يجتمع عدد من خبراء الوظائف أو الأشخاص ذوي القدر الكافي من المعلومات عن وظائف معينة ليقرروا الواجبات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، وغالبا ما نجد في هذه الطريقة درجة كبيرة من الدقة والتكامل في البيانات المتوفرة.

ط. **تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية:** أخيرا يمكن أن يستعين مسؤول التكوين بالبحوث التي تكون قد أجرتها المؤسسة أو مؤسسات أخرى على وظائفها بغرض تحديد الإحتياجات التكوينية لها.

ثالثا: تحليل الفرد:

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في أداء وظيفته، وتحديد مدى نجاحه في أدائها، وتحديد المهارات التي تلزم لتحسين أدائه في هذه الوظيفة وأداء وظائف أخرى

جديدة، وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب وهي:

➤ المواصفات الوظيفية: هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ووظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤديونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها.

➤ الخصائص الشخصية: هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات، الاستعداد للتعلم والتكوين والرغبة فيه، ومقدار الطموح والدوافع التي يحملها الشخص تجاه عمله.

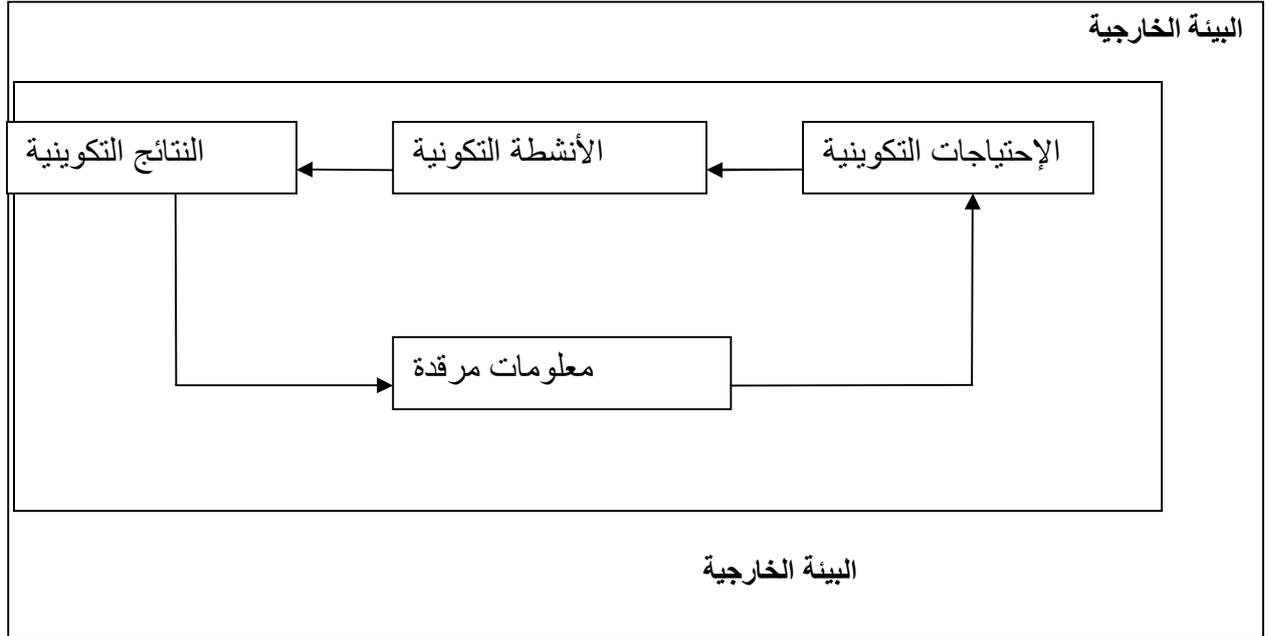
➤ الجوانب السلوكية: ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء وأهدافه الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.

وتستخدم في جميع هذه المعلومات عدة وسائل تتمثل في كشوف الأفراد أو سجلات العاملين والتي توجد في الإدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملين.

وتعتبر الاحتياجات التكوينية مدخلات نظام التكوين، والذي يوضح ويصور نظام التكوين المتكامل وفقا لفكرة النظام.¹

¹ بن نوي بلقاسم، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال،

الشكل رقم (02) : يمثل نظام التكوين



المصدر: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد - مدخل كمي -، الأردن 1998 ص 162.

الإحتياجات التكوينية: وهي تمثل المدخلات الأساسية للنظام.

الأنشطة التكوينية: وهي أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الإحتياجات التكوينية من طرق وبرامج ومناهج تكوينية.

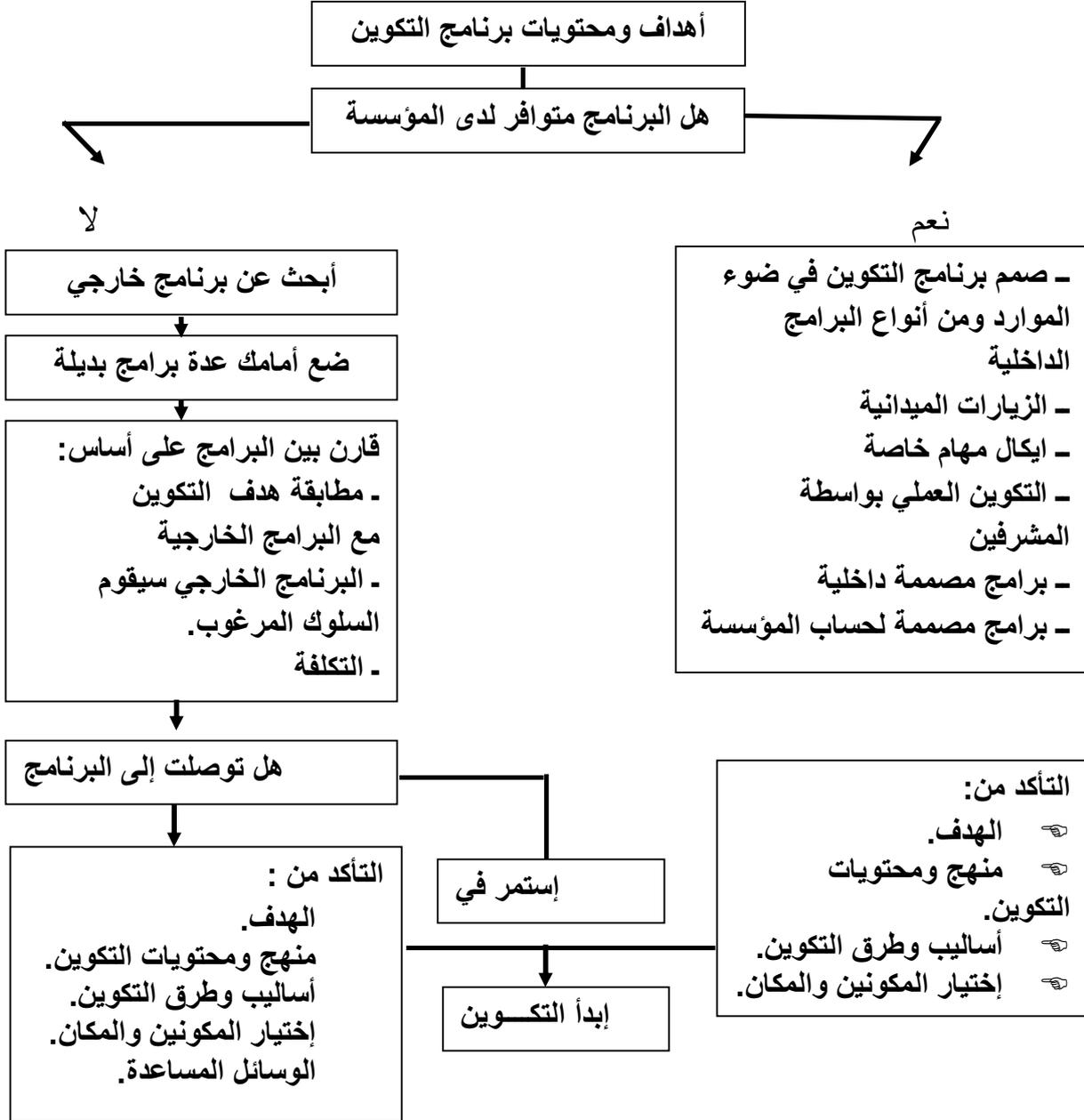
النتائج: والمتمثلة في أنواع التغيير في الأداء ومستويات كفاءة المتكويين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير سلوكية واقتصادية وتتمثل في مخرجات نظام التكوين.

المعلومات المرتدة: وهي التي تمثل مدى فعالية النتائج التكوينية من جهة ومن ثم يساعد على تقييم نظام التكوين ككل.¹

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 163.

2-3 تصميم برنامج التكوين

شكل رقم (03) خطوات تصميم برنامج التكوين



المصدر: بولمساهر حدة، بن رابحة فاطمة، "أثر التكوين على مردودية الاقتصادية في الجزائر" مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، ص 37.

ويمكن تفسير الشكل عبر مايلي:

يلي تحديد الحاجة إلى التكوين، تصميم برنامج التكوين الذي يقي هذه الحاجة ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها: تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد طرق التكوين والأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المكونات وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج التكوين.¹

3-2-1 وضع محتويات خطة التكوين:

يضم منهج خطة التكوين شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التكوين، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات، وأسماء المكونات لكل حلقة.

ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع الإجراء الأساسي لخطة التكوين أما محتويات خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمكونين وذلك في شكل دليل يحوي الدروس والقراءات، ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمكونين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمكونين ويحوي إرشادا لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري ومتى تعطى لهم أمثلة؟ وكيف تدار الأسئلة؟ وكيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ وما هي التمارين؟ وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل المشاكل وغيرها؟.²

3-2-2 اختيار طرق وتقنيات التكوين:

لابد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد واختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقا مع الموقف الذي يتطلبه وليس الأمر كما يفعله البعض، مجرد إقحام طريقة أو أسلوب معين يقال عنه حديث أو اثبت نجاحا إن

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزقازيق، بنها، القاهرة، 2000، ص 336.

² عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، عمان، الأردن، دار الزهراء، 1995، بدون طبعة، ص

الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة، وأكبر عائد وبشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحساب عند اختيار الطريقة أهمها ما يلي:

➔ عدد الأفراد المتكونين.

➔ المكونون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.

➔ المادة التكوينية، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين.

➔ نوعية المتكونين.

➔ ظروف وإمكانيات المنشأة.

3-2-3 معايير اختيار المتكونين:

فما يساعد على ضمان فعالية ونجاح التكوين أن تتحدد معايير موضوعية لترشيح أو إختيار من سيعثون إلى البرامج التكوينية وتعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية حسب الحالة مثل: مدة الخدمة، ومجال الخبرة والمؤهل والسن والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري أو التنظيمي المستقبلي، ومدى إجادة لغة معينة أو أكثر، إن كان البرنامج بلغة أجنبية، أو كانت بعض مواد بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة فمثلا لا يرشح فرد لبرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامج في مهارات الإتصال.¹

3-2-4 معايير اختيار المكونين:

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتكونين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، وتغير اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وتكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في إطار برنامج محدد، وبواسطة طرق وتقنيات تكوينية محددة أيضا، ولذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذه بالنسبة للتكوين أعضاء التكوين، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات، وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 270.

لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المكون الكفاء الذي يستطيع استشارة المتكويين، ونقل المعلومات إليهم بشكل صحيح، ويتوقف اختيار المكون على ما يلي:

➔ طرق وأساليب التكوين المستعملة.

➔ المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكويين.

➔ نوعية المتكويين.

وهناك أربعة أنواع من المتكويين:

أولاً: المكون المحاضر:

ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكويين عن طريق المحاضرات، ويكون فيها هو المتحدث الأساسي.

ثانياً: المكون القائد

وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو مناقشة.

ثالثاً: المكون التطبيقي

ويقصد به الشخص المكون الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المتكويين يكون قادراً على تكوين مجموعات المتكويين باستخدام طرق دراسة الحالات والمناقشات.

رابعاً: المكون النفسي

ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك وبوجه عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مكون وأهمها:

1. الشخصية القوية.
2. المرونة والصبر.
3. اللياقة والثقة بالنفس.

3-3 متابعة برنامج التكوين:

عقب وضع خطة للتكوين، التي تهدف إلى تحقيق انجازات معينة، ويتم إعداد خطة للمتابعة وتهدف للتأكد من أن خطة التكوين تسير سيرا سليما في الطرق المحددة لها وأن جميع الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة، وتعرف متابعة التكوين بأنها تتبع تنفيذ نشاط التكوين للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم، وتتضمن متابعة المتكويين والمكونين، مضاف إليها متابعة البرامج التكوينية وأماكن التكوين، كما أن عملية المتابعة تساعد على إصلاح المناهج والبرامج واكتشاف نواحي الضعف أو القصور فيها، وبهذا يمكن تدعيمها وتطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة وهذه المتابعة تتم أحيانا بطريقة مكتسبة تتمثل في شكل استمارات ترسل دوريا للجنة التي يعمل بها المتكون لاستيفاء البيانات الواردة بها وتشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالية:

➔ بيانات أولية عن التكوين.

➔ نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكون بعد التكوين.

➔ نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المتكون بعد تكوينه.

وعليه فإن عملية متابعة التكوين تكمن في متابعة العمليات التالية:

➔ تسيير التكوين.

➔ جدول القيادة.

➔ تكلفة التكوين.

➔ تقييم برامج التكوين.²

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 250.

² جمال محمد برعي، مرجع سابق، ص 310.

3-3-1 تسيير التكوين:

تهتم عملية التكوين بمتابعة السير الحسن للنقاط التالية

- إعلام الأفراد بخصائص التكوين.
- تسيير الأفراد تحت التكوين.
- محاسبة النفقات الخاصة بالتكوين.

3-3-2 لوحة القيادة:

يمثل جدول القيادة وسيلة من وسائل التسيير على المدى القصير الأجل، وهو عبارة عن تركيب من المعلومات الأساسية التي تساعد على اتخاذ القرارات، ومن بين المعلومات التي نجدها في جدول القيادة ما يلي:

- عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين ومقارنتها مع عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين في مؤسسة أخرى.
- التكاليف الإدارية للتكوين، كرواتب المكونين أفراد الإدارة، أماكن التكوين، المصاريف غير المباشرة المتعلقة بقاعات التكوين....¹ إلخ.

3-3-3 تكلفة التكوين:

من البديهي أن تكاليف التكوين تختلف باختلاف البرامج التكوينية، وعند وضع ميزانية التكوين يجب مراعاة العناصر التالية:

- أنواع البرامج التكوينية.
- عدد الدارسين أو المتكونين الذين سيلتحقون بكل برنامج.
- أماكن التكوين.
- عدد المحاضرات أو الندوات أو الحصص الممارسة الفعلية التي ستعقد في كل برنامج تكويني.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مصر الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، 1984،

▪ النفقات العامة التي لا ترتبط ببرنامج معين، كأدوات ووسائل التكوين حيث تتمثل وسائل التكوين في: ¹

• وسائل التعليم: تعني الوثائق والمستندات والمحاضرات المنشورة وعلى الأقل المطبوعة التي توضع في تصرف المتكولين كمادة لمطالعتهم ومراجعتهم للمواضيع التي يدرسونها.

• الوثائق التثقيفية: وهي غالباً ما تكون بتصرف المكون ولإستعماله فيها يحاول شرحه أو تلقينه لمكونيه وبالطريقة التي يصيغها هو، وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي: الأفلام، الصور، الخرائط، الرسومات، الإذاعة، أجهزة التسجيل، التلفزيون، الآلة الكاتبة، الآلة الحاسبة...إلخ.

3-3-4 تقييم برامج التكوين:

ويتمثل فيما يلي:

▪ استعمال الاختبارات الشفوية والكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قبل له.

▪ متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب منه أو لا.

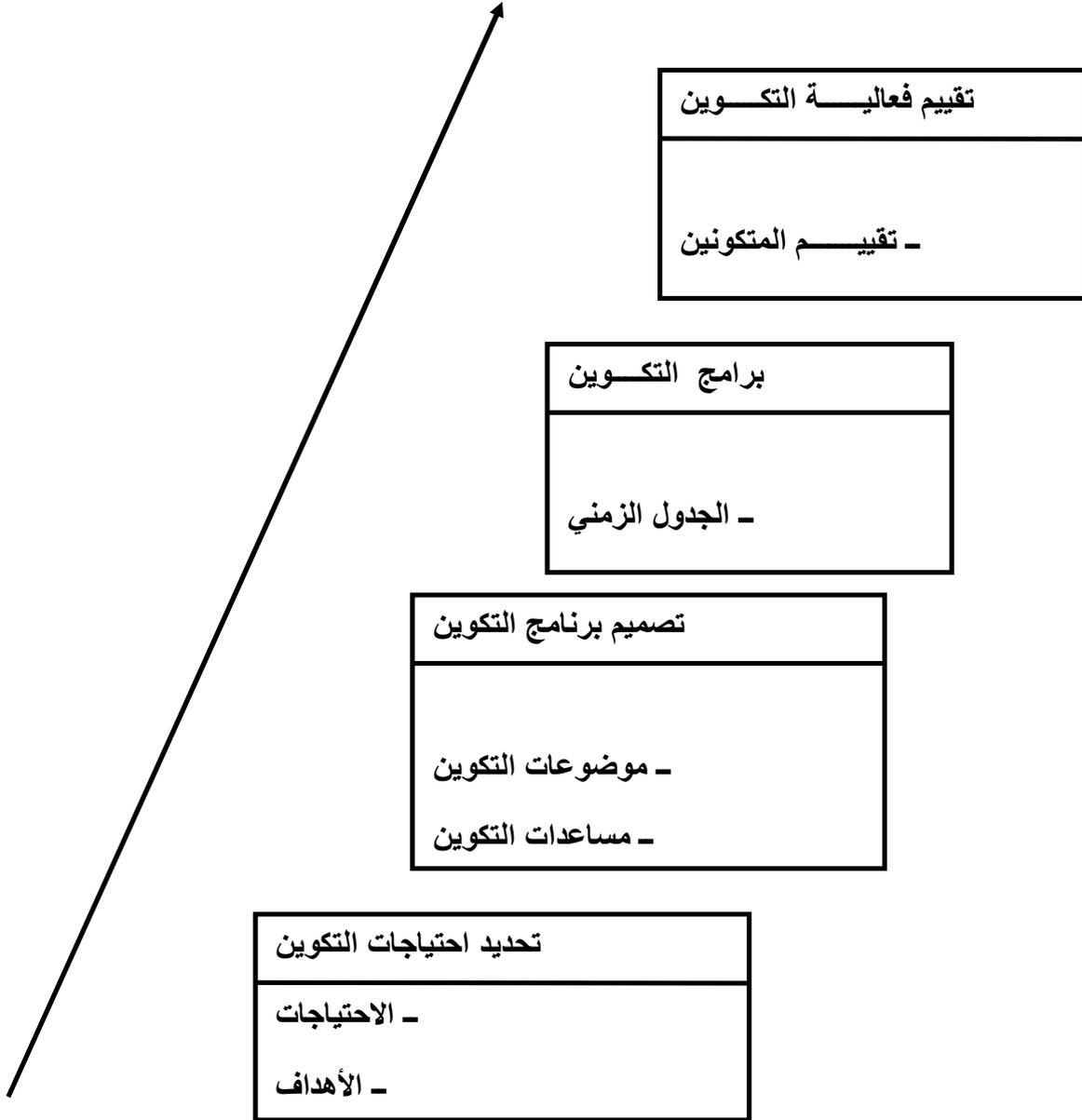
▪ متابعة العمل الذي قام به المكون، وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف. ²

يمكن تلخيص خطوات التكوين في الشكل رقم 04 التالي:

¹ أحمد عامر راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص 200.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 493.

الشكل رقم (04) خطوات التكوين



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 38.

خلاصة الفصل:

تعتبر متطلبات التكوين من أهم العناصر التي تعمل على تحقيق تكوين جيد وسليم من خلال تطوير مختلف الشروط والمراكز المستقبلية وكذا التكاليف المختلفة، والتي تعمل جميعها على تحقيق نتائج متنوعة على الفرد من خلال تطوير معارفه وقدراته، وعلى المؤسسة من خلال تطوير وزيادة الإنتاجية.

فإنخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبر أن علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لإتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الإنخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

الفصل الثاني

دافعية الإنجاز

مقدمة الفصل:

يرجع الاهتمام بدراسة دافعية الإنجاز لأهميتها ليس فقط في المجال النفسي ولكن في العديد من المجالات والميادين التطبيقية والعلمية كالمجال الاقتصادي والمجال الإداري وكذا المجال الأكاديمي حيث يعد دافع الإنجاز عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، وكذا إدراكه للموقف فضلا عن مساعدته في فهم وتفسير سلوكه وسلوك المحيطين به، كما يعتبر دافع الإنجاز مكونا أساسيا في سعي الفرد اتجاه تحقيق ذاته وتأكيداتها، وذلك من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف والتي تضمن نجاح العملية الإنتاجية المسطرة من طرف المنظمة.

01. الدافعية:

إن الاهتمام الكبير من طرف الباحثين بموضوع الدافعية في مجال السلوك التنظيمي له أهمية كبيرة، فأداء الفرد لأي نشاط أو سلوك معين يتوقف على وجود دافع يحدد استجابته نحو إصدار سلوك معين وبصورة عامة فإن اهتمامنا بموضوع الدوافع في مجال العمل يهدف إلى الوقوف على مؤشرات يمكن إستغلالها واستخدامها لتحسين الاتجاهات النفسية والاجتماعية للعمال في هذا المجال.

ونظرا لهذه الأهمية نجد أن الاختلاف في التعاريف المتناولة لهذا الموضوع وذلك بحسب التوجه والإطار النظري لكل دارس، وسنحاول التطرق لبعض منها:

فالدافعية: تعرف بأنها قوة دافعة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأمر والأشياء، كما توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته.¹

• ووفقا لبيندر (pender 1998) فالدافع يحدد شكل وشدة ومدة السلوك المتعلق بالعمل.²

• وعرفها مصطفى عشوي على أنها "حالة من التوتر النفسي والفسولوجي الذي قد لا يكون شعوريا أو لا شعوريا، تدفع الفرد للقيام بأعمال ونشاطات وسلوكيات لإشباع حاجات معينة للتخفيف من التوتر ولإعادة التوازن للسلوك أو النفس بصفة عامة".³

• وعرفها طارق كمال على أنها: "كل ما يحرك السلوك، ويوجهه في اتجاه معين وما يسبب استمرارية ذلك النوع من السلوك".⁴

¹ صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، الجزائر، ص:31.

² Steve M .jex: **Organizational Psychology**, a scientist – Practitioner approach , johh @sons; new york, 2002, P :225.

³ مصطفى عشوي، **مدخل إلى علم النفس المعاصر**، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، ص 83.

⁴ طارق كمال، **علم النفس المهني**، مؤسسة شباب الجامعة، 2007، الإسكندرية، مصر، ص 109.

كما أن الدافعية "عبارة عن عامل داخلي يستشير سلوك الفرد يوجهه ويحقق فيه التكامل، ولا يمكن ملاحظته مباشرة وإنما تستنتج من السلوك، أو نفترض وجوده حتى يمكننا تفسير هذا السلوك".¹

ويمكن القول أن الدافعية تعرف من خلال ثلاث مكونات وهي:

- تحريك السلوك من خلال إكسابه طاقة للتحريك.
- توجيه السلوك عمليا نحو هدف معين.
- درجة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف تؤدي إما: لتكراره، أو تثبيته أو تغييره.

1-1 بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية:

يمكن التمييز بين الدافعية وبعض المفاهيم ذات الصلة بها نذكر منها ما يلي:

الحاجة:

حالة من النقص والعوز، والافتقار واختلال التوازن تقترن بنوع من التوتر والضيق ولا تلبث أن تزول الحاجة متى قضيت.²

الحافز:

هو حالة من التوتر تجعل الكائن العضوي في حالة من التهيؤ والاستعداد للاستجابة لجوانب معينة في البيئة.³

الغريزة:

يعرفها "ماك دوجال" بأنها: استعداد فطري نفسي جسمي، يدفع الفرد إلى أن يدرك وينتبه إلى أشياء من نوع معين، ويشعر إزائها بانفعال، ثم يسلك نحوها سلوكا معيناً،

¹ أحمد عبد اللطيف وحيد، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2001، عمان، الأردن، ص79.

² عبد الرحمان الوافي، مدخل إلى علم النفس، دار هومة للنشر والتوزيع، ب ط، بوزريعة، الجزائر، ص 72.

³ أحمد عبد الخالق، محاضرات في علم النفس الفيزيولوجي، دار المعرفة الجامعية، ب ط، 1986، الإسكندرية، مصر، ص183.

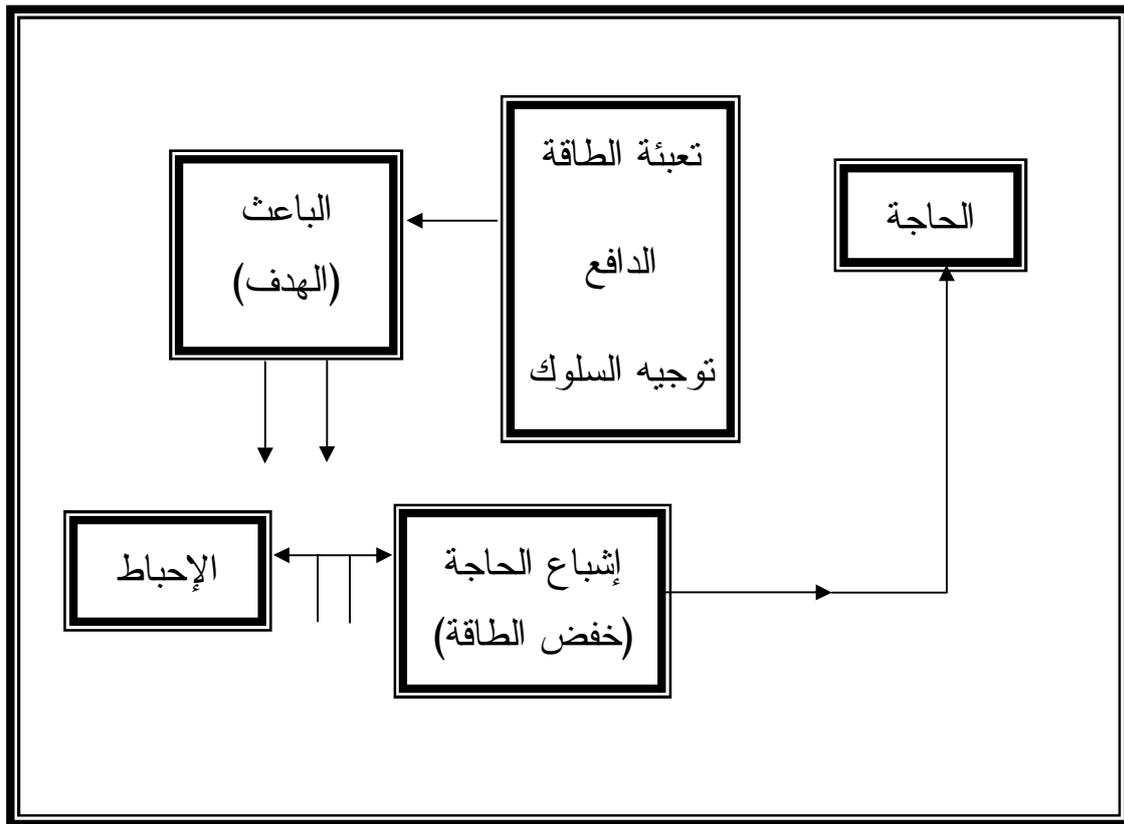
أو يحاول ذلك على الأقل.¹

الباعث:

عبارة عن مثير خارجي يحرك الدافع وينشطه ويتوقف ذلك على ما يمثله الهدف الذي يسعى الفرد لتحقيقه من قيمة.²

وفي ضوء ذلك فإن الحاجة تنشأ لدى الكائن الحي نتيجة حرمانه من شيء معين، ويترتب على ذلك أن ينشأ الدافع الذي يعبئ طاقة الكائن الحي، ويوجه سلوكه من أجل الوصول إلى الباعث (الهدف) وذلك كما هو موضح في الشكل رقم 05 التالي:³

الشكل رقم (05) يبين العلاقة بين مفهوم الحاجة والدافع والباعث.



¹ داوود معمر، منظمات الأعمال - الحوافز والمكافآت - بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، ط1، 2006، القاهرة، مصر، ص30.

² رمضان ياسين، علم النفس الرياضي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، عمان، الأردن، ص 100.

³ عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، ب ط، دار غريب للطباعة والنشر، 2000، القاهرة، مصر، ص 79.

1-2 تصنيف الدوافع:

تعددت التصنيفات المقدمة من طرف الباحثين لأنواع الدوافع المختلفة ومن بين هذه التصنيفات تصنيف عبد اللطيف، والذي قسم الدوافع إلى:

1-2-1 التصنيف الذي يميز بين الدوافع الوسيلية والدوافع الاستهلاكية:

أ- فالدافع الوسيلي: هو الذي يؤدي إشباعه إلى الوصول إلى دافع آخر.

ب- والدافع الاستهلاكي: هو الإشباع الفعلي للدافع ذاته.

1-2-2 تصنيف الدوافع وفقا لمصدرها: تقسم إلى:

أ- دوافع الجسم: تتمثل في دوافع الجوع والعطش والجنس...

ب- دوافع إدراك الذات: وهي التي تعمل على المحافظة على صورة مفهوم الذات.

ج- الدوافع الاجتماعية: والتي تخص العلاقات بين الأفراد.¹

1-2-3 تصنيف الدوافع طبقا لنظرية "ماسلو" في الدافعية الإنسانية:

أ- حاجات فسيولوجية: كالحاجة إلى الطعام، الهواء، الماء، السكن...

ب- حاجات الأمن والسلامة: الحاجة إلى بيئة آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية.

ج- حاجات الانتماء والميول: تتمثل في الحاجة للقبول من طرف الآخرين.

د- حاجات تحقيق الذات: حاجة الفرد لأن يحقق ذاته وذلك من خلال استغلال كافة قدراته وإمكاناته.²

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص ص 84-85.

² جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة، بوزريعة، 2003، الجزائر، ص 40.

1-2-4 تصنيف الدوافع في ضوء المنشأ: وهو التصنيف الأكثر شيوعاً وتتمثل في:

أ- دوافع أولية: هي استعدادات يولد الفرد مزوداً بها، تسمى بالدوافع الفطرية، تتمثل في: دافع الجوع، دافع العطش، دافع الجنس، دافع الأمومة...¹

ب- دوافع ثانوية: هي الحاجات النفسية المكتسبة من البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد كالحاجة إلى الحب والحاجة إلى المكانة الاجتماعية.²

1-3 وظائف الدافعية:

تؤدي الدافعية وظائف أساسية في تحديد وتشكيل السلوك، وذلك على النحو التالي:

أ- وظيفة بعث السلوك وإثارته: فالدافعية توفر القوة أو الطاقة التي تحرك السلوك وتدفع الكائن إلى النشاط وبذل الجهد بعد حالة السكون، وتتناسب شدة الدافع طردياً مع درجة النشاط أو مع قدر الطاقة التي يعبئها الكائن فكلما زاد وقت الحرمان (في حالة الدوافع الأولية) أو أهمية الهدف (في حالة الدوافع الثانوية) زاد النشاط المبذول في سبيل الوصول إلى الهدف والعكس صحيح.³

ب- وظيفة توجيه السلوك: وذلك بتحديد مساره بين البدائل السلوكية المختلفة فالدافعية هنا بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه السير للإنسان في طريق سلوكي محدد.⁴ فالدافعية هي القوة المحرصة التي:

توجه الطاقة اللازمة لتنفيذ الأهداف المرغوب الوصول إليها.

المجهودات اللازمة لتحقيق بصفة جيدة حسب القدرات والعمل المنتظر.

المحافظة على البقاء والاستمرار: وهذا ينعكس من خلال تنشيط سلوك الأفراد بشكل

¹ أديب محمد الخالدي، المرجع في الصحة النفسية، دار وائل للنشر، ط3، 2009، عمان، الأردن، ص: 64.

² علاء الدين كفاي وآخرون، مقدمة في علم النفس، دار المعرفة الجامعية، ب ط، 2009، ب ب، ص: 211.

³ عبد الحميد محمد شاذلي، علم النفس العام، المكتبة الجامعية، ط2، 2001، الإسكندرية، مصر، ص: 96.

⁴ علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر، 1997، القاهرة، مصر، ص: 199.

دائم من أجل إشباع حاجاته لضمان بقاءه واستمراره.¹

02. تعريف دافعية الانجاز:

يعد دافع الحاجة للإنجاز من أهم الدوافع النفسية في مجال العمل والذي يعبر عن حاجة ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الأفراد، والمتمثلة في رغبتهم في التميز والإبداع.

ويظهر ذلك ذاتيا عليهم لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي تتصف بنوع من التحدي والمنافسة حيث أنهم يبذلون جهدا أكثر من غيرهم إثباتا لأنفسهم وإرضاء لذواتهم وذلك بغض النظر عن المكافآت والعائد المادي الذي سيمنح لهم.

ونظرا لهذه الأهمية حظيت دافعية الانجاز باهتمام كبير من طرف الإدارات وكذا علماء النفس علم النفس التنظيمي والذين أعطوا له تعاريف مختلفة وذلك كل حسب اتجاهاته الفكري.

- تعريف الانجاز:

يعني ما يحققه الفرد من نجاح وتقدم وذلك بالاعتماد على قدراته ومواهبه الشخصية والذي يكون له أكبر أثر في تحديد مستقبله واتجاهاته الحياتية.²

- تعريف دافعية الانجاز:

يرى عبد القادر طه بأنها تشير إلى رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى وأعلى ناحية ممكنة حتى يحوز رضا رؤسائه

¹ عبد الحميد محمد شانلي، مرجع سابق، ص 97.

² عمر عبد الرحيم نصر الله، تدني مستوى التحصيل والانجاز المدرسي: أسبابه وعلاجه، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، ص 133.

ومخدوميه فتفتح أمامه سبل زيادة الدخل ويسهل أمامه سبل الترقية والتقدم نحو ما يوجد لدى بعض العاملين والموظفين".¹

ويرى كل من ماكلياند و اتكينسون (1951،1958) بأن دافع الانجاز هو "تهيؤ ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز".²

ويتمثل دافع الانجاز " في الرغبة في القيام بعمل جيد والنجاح فيه وتتميز هذه الرغبة في الطموح والاستمتاع في مواقف المنافسة والرغبة الجامحة في العمل بشكل مستقل، وفي مواجهة المشكلات وحلها، وتفصيل المهمات التي تتطوي على مجازفة متوسطة بدل المهمات التي لا تتطوي على مجازفة قليلة أو مجازفة كبيرة جدا".³

03. مكونات دافعية الانجاز:

يرى أوزيل 1969 أن هناك ثلاث مكونات على الأقل لدافع الانجاز وهي:

أ- **الحافز المعرفي:** الذي يشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته لأن يعرف ويفهم حيث أن المعرفة الجديدة تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة أكبر فإن ذلك يعد مكافأة له.

ب- **توجيه الذات:** وتمثله رغبة الفرد في المزيد من السمعة والصيت والمكانة التي يحرزها عن طريق أداء المتميز والملتزم في الوقت نفسه بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها، بما يؤدي إلى شعوره بكفايته واحترامه لذاته.

¹ فرج عبد القادر طه، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، دار الغريب للطباعة والنشر، ط2، 2003، القاهرة، مصر، ص 352.

² أديب محمد الخالدي، سيكولوجية الفروق الفردية والتفوق العقلي، دار وائل للنشر، ط2، 2008، عمان، الأردن

³ ثائر أحمد غباري، الدافعية - النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، عمان، الأردن، ص49.

ج- دافع الانتماء: بمعناه الواسع الذي يتجلى في الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين، ويتحقق إشباعه من هذا التقبل بمعنى أن الفرد يستخدم نجاحه الأكاديمي بوصفه أداة لحصول على الاعتراف والتقدير من جانب أولئك الذين يعتمد عليهم في تأكيد ثقته بنفسه.

أما عبد المجيد (1985) فاعتبر أن الدافع للإنجاز دالة لسبعة عوامل هي:

- أ- التطلع للنجاح.
- ب- التفوق عن طريق بذل الجهد والمثابرة.
- ج- الانجاز عن طريق الاستقلال عن الآخرين في مقابل العمل مع الآخرين بنشاط.
- د- القدرة على انجاز الأعمال الصعبة بالتحكم فيها والسيطرة على الآخرين.
- هـ- الانتماء إلى الجماعة والعمل من أجلها.
- و- تنظيم الأعمال وترتيبها بهدف انجازها بدقة وإتقان.
- ر- مراعاة التقاليد والمعايير الاجتماعية المرغوبة أو مسايرة الجماعة والسعي لبلوغ مكانة مرموقة بين الآخرين.

أما عبد القادر (1977) فقد قام بتحديد دافع الانجاز من خلال ثلاثة مكونات وهي:

- أ- الطموح العام.
 - ب- النجاح والمثابرة على بذل الجهد.
 - ج- التحمل من أجل الوصول إلى الهدف.
- أما جاكسون، أحمد وهبي (1986) فيرون أن الدافع للإنجاز ناتج عن عدة عوامل أولية وهي:

- أ- المكانة بين الأفراد.
- ب- المكانة بين الخبراء.
- د- الاستقلالية.
- هـ- التنافسية.

و- الاهتمام بالامتياز.

أما عمران (1980) فيفترض أن دافع الانجاز يتكون من الأبعاد التالية:

أ- **البعد الشخصي:** ويتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الانجاز وأن دافعيته في ذلك دافعية ذاتية، إنجاز من أجل الانجاز، حيث يرى الفرد أن في الانجاز متعة في حد ذاته، وهو يهدف إلى الانجاز الخالص الذي يخضع للمقاييس والمعايير الذاتية الشخصية، ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد بارتفاع مستوى كل من الطموح والتحمل والمثابرة وهذه أهم صفاته الشخصية.

ب- **البعد الاجتماعي:** ويقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

ج- **بعد المستوى العالي في الانجاز:** ويقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الانجاز يهدف إلى المستوى الجيد والممتاز في كل ما يقوم به من عمل.¹

04. أنواع دافعية الإنجاز:

يميز شارلز سميث (Charles Smith 1969) بين نوعين أساسيين من دافعية الانجاز على أساس مقارنة الفرد بنفسه أو بالآخرين وهما:

1-4 **دافعية الانجاز الذاتية:** وهي التي تتضمن تطبيق المعايير الشخصية الداخلة في الموقف، كما يمكن أن تتضمن معيار مطلق للانجاز.

2-4 **دافعية الانجاز الاجتماعية:** وهي التي تتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية في الموقف.

¹ مجدي أحمد محمد عبد الله، السلوك الاجتماعي ودينامياته، محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 181-183.

كما يمكن أن يعمل كل منهما في نفس الموقف ولكن قوتها تختلف وفقا لأيهما السائد في الموقف، فإذا كانت دافعية الانجاز الذاتية هي المسيطرة في الموقف فغالبا ما تتبع بالدافعية الاجتماعية، إما إذا كانت الدافعية للانجاز هي المسيطرة في الموقف فإن كلا منهما يمكن أن يكون فعالا في الموقف.¹

05. خصائص الأفراد ذوي الانجاز العالي:

أ- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة لذلك يضعون لأنفسهم أهدافا تنطوي على التحدي والمجازفة، وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية ومستمرة إذ أنهم لا يشعرون باللذة والانجاز إذا كانت المهام والأهداف التي ينفذونها سهلة ومضمونة النتائج.²

ب- الميل إلى الوضعيات والمواقف التي يتمكنون فيها من تحمل المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها.

ج- الرغبة في التغذية العكسية لانجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى انجازاتهم.³

د- يهتم الشخص ذو الدرجة المرتفعة من الانجاز بما يؤديه من عمل في حد ذاتها أكثر من اهتمامه بأي عائد مادي يعود عليه من انجاز هذا العمل، وهو دون شك يرغب في الحصول على قدر كبير من المال لكونه مقياسا لدرجة امتيازه في أداء عمله.

¹ سيد محمود الطواب، أثر تفاعل مستوى دافعية الانجاز والذكاء والجنس على التحصيل الدراسي لدى طلاب وطالبات جامعة الإمارات العربية المتحدة، مركز البحوث والتطوير والخدمات التربوية والنفسية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 1987-1988.

² سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 2004، عمان، الاردن، ص:256.

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي-دراسة نظرية وتطبيقية-، 2004، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص: 81.

هـ- يتميز الأفراد مرتفعي الانجاز بالثقة العالية بالنفس حيث يميلون للشك في آراء الأفراد الأكثر خبرة منهم، ويلتزمون بأرائهم حتى ولو كانوا لا يملكون معرفة معمقة بالموضوع الذي يريدون اتخاذ القرار فيه.

1 حيث تحدث فيها تحديات مستمرة، وينفرون من المهن الروتينية.

2 ز- يتخذون قرارات ذات درجة معقولة من الخطر المرتبط بها.

- يتميز نوي الانجاز المرتفع بتحمل المخاطرة المتوسطة، أي أن:

- هناك إمكانية حساب احتمالات هذه المخاطرة.

- درجة متوسطة من المخاطرة تعني أنها قد تكون مناسبة لحجم ونوعية قدرات الفرد.³

أي أن نوي الانجاز المرتفع يفضلون الأعمال التي يعرفون كيف ومتى يقومون بها.

06. نظريات دافعية الإنجاز:

تعددت النظريات المتناولة لدافعية الإنجاز وذلك بحسب الأطر النظرية التي انطلق منها كل باحث لهذا الموضوع، نذكر منها ما يلي:

6-1 نظرية ماكلياند: الحاجة للإنجاز لمكلياند:

يعرف ماكلياند دافعية الإنجاز بأنها نظام شبكي من العلاقات المعرفية والانفعالية الموجهة أو المرتبطة بالسعي من أجل بلوغ مستوى الامتياز والتفوق.

تتبع هذه النظرية من الرغبة الكبيرة في اكتشاف دافع الإنجاز عند مشاهدة أفراد وهم يؤدون أعمالهم لأنه يفصح عن ظاهرة جديدة بالاهتمام مؤداها أن الأفراد يختلفون

¹ مجدي أحمد محمد عبد الله، السلوك الاجتماعي ودينامياته-محاولة تفسيرية-، دار المعرفة الجامعية، ب ط، 2003، الإسكندرية، مصر، ص ص 180-181.

² جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 121.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ص 147.

في درجة المثابرة لتحقيق الأهداف ومدى السعادة التي يحصلون عليها من انجازهم لهذه الأهداف.¹

وقد أشار ماكلياند وآخرون 1953 إلى أن هناك ارتباط بين الخبرات السابقة والأحداث الايجابية وما يحققه الفرد من نتائج فإذا كانت مواقف الانجاز الأولية ايجابية بالنسبة للفرد فانه يميل للأداء والانهماك في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت هناك بعض الخبرات السلبية فان ذلك سوف ينشأ عنه دافعا لتحاشي الفشل.

وقد أوضح كورمان (Korman 1974) أن تصور ماكلياند في الدافعية للانجاز أهمية كبيرة لسببين:

أ- السبب الأول: أنه قدم لنا أساسا نظريا يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للانجاز لدى بعض الأفراد، وانخفاضها لدى البعض الآخر، حيث تمثل مخرجات أو نتائج الانجاز أهمية كبيرة من حيث تأثيرها الايجابي والسلبي على الأفراد، فإذا كان العائد ايجابيا ارتفعت الدافعية، أما إذا كان سلبيا انخفضت الدافعية، ومثل هذا التصور قد يمكن من خلاله قياس دافعية إنجاز الأفراد والتنبؤ بالأفراد الذين يؤدون بشكل جيد في مواقف الانجاز مقارنة بغيرهم.

ب- السبب الثاني: يتمثل في استخدام ماكلياند لفروض تجريبية أساسية لفهم وتفسير ازدهار وهبوط النمو الاقتصادي في علاقته بالحاجة للانجاز في بعض المجتمعات والمنطق الأساسي خلف هذا الجانب أمكن تحديده في ما يلي:

- هناك اختلاف بين الأفراد فيما يحققه الانجاز من خبرات مرضية بالنسبة لهم.

¹ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، 2006، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 105.

- يميل الأفراد ذو الحاجة المرتفعة للإنجاز إلى العمل بدرجة كبيرة في المواقف التالية مقارنة بالأفراد المنخفضين في هذه الحاجة وخاصة في كل من:

أ- مواقف المخاطرة المتوسطة:

حيث تقل مشاعر الانجاز في حالات المخاطرة المحدودة أو الضعيفة، كما يحتمل أن لا يحدث الانجاز في حالات المخاطرة الكبيرة.

ب- المواقف التي تتوفر فيها المعرفة بالنتائج أو العائد من الأداء:

حيث انه مع ارتفاع الدافع للإنجاز يرغب الشخص في معرفة إمكانياته وقدراته على الانجاز.

ج- المواقف التي يكون فيها الفرد مسؤولاً عن أدائه:

ومنطق ذلك هو أن الشخص الموجه نحو الانجاز يرغب في تأكيد مسؤولياته عن العمل.

نظراً لأن الدور الملزم لعمل ما يتسم بعدد من الخصائص فإن الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز سوف ينجذبون إلى هذا الدور أكثر من غيرهم.

وأكد ماكيلاند بأن النمو الاقتصادي للأمم يعتمد على الأداء الناجح للدور الملزم، حيث يعتمد نجاح المجتمع وتقدمه على الأفراد الذين ينجذبون إلى الوظيفة الملزمة حيث تحمل المسؤولية والاستقلالية في الأداء.¹

6-2 نظرية أتكسون: الحاجة للإنجاز:

تهدف هذه النظرية إلى توقع سلوك الأفراد الذين رتبوا بتقدير عال أو منخفض بالنسبة للحاجة للإنجاز.

ويقول أتكسون أن الناس يكونون مرتفعي الحاجة للإنجاز يكون لديهم استعداد أو

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ب ط، 2000،

كفاح من اجل النجاح.

هذا ويكونون مدفوعين للحصول على الأشياء التي تأتي من تحقيق أو انجاز بعض الأهداف التي توجد فيها فرص للنجاح ويتجنبون الأعمال السهلة وأنهم يقبلون على التدريب ليصبحوا أكثر انجازاً.¹

كما أن هؤلاء الناس يفضلون الحصول على النقد في وقته وتغذية عكسية عن أدائهم وتظهر الدراسات أن هؤلاء الناس ذوي الحاجات المرتفعة للإنجاز يقومون بأداء أفضل خاصة في الأعمال ذات الالتزام مثل بدء الأعمال الجديدة.²

كما قام أتكسون بإلقاء الضوء على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطرة، وأشار إلى أن مخاطرة الإنجاز في عمل ما تحدها أربعة عوامل:

- منها عاملان يتعلقان بخصال الفرد.

- وعاملان يرتبطان بخصائص المهمة المراد إنجازها وذلك على النحو التالي:

1. فيما يتعلق بخصال الفرد:

هناك على حد تعبير أتكسون نمطان من الأفراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجه نحو الإنجاز.

أ- النمط الأول: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة أكبر من الخوف من الفشل.

ب- النمط الثاني: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة بالحاجة للإنجاز.

¹ طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، عمان، الأردن، ص214.

² وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص118.

الفصل الثاني: دافعية الإنجاز

ويتفاعل كل من مستوى الحاجة للإنجاز ومستوى الخوف أو القلق من الفشل كما في الشكل التالي:

الشكل رقم 06: النمطان الأساسيان من الأفراد في الدافعية للإنجاز.

النمط	مستوى الحاجة للإنجاز	مستوى القلق أو الفشل
الدافع للإنجاز والنجاح أكبر من الدافع لتحاشي الفشل	مرتفع	منخفض
الدافع لتحاشي الفشل أكبر من الدافع للإنجاز والنجاح.	منخفض	مرتفع

وقد ركز علماء النفس في دراستهم لدافع الانجاز على هذين النمطين المتقابلين أو المتناظرين، فلا يوجد فرد يتمتع بنفس القدر من النمطين، فالأفراد المرتفعون في الحاجة للإنجاز يتوقع أن يظهروا الانجاز الموجه نحو النشاط، وذلك لأن قلقهم من الفشل محدود للغاية.

أما فيما يتعلق بالأفراد المنخفضين في الحاجة للإنجاز فيتوقع أن لا يوجد النشاط المنجز لديهم أو يوجد بدرجة محدودة وذلك بسبب افتقارهم للحاجة للإنجاز وسيطرة الخوف من الفشل والقلق عليهم.

2. خصائص المهمة:

بالإضافة إلى هذين العاملين للشخصية، هناك أيضا موقفان أو متغيران يتعلقان بالمهمة يجب أخذهما بالاعتبار وهما:

أ- العامل الأول: احتمالية النجاح وتشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة وهي

أحد محددات المخاطرة.

-ب- **العامل الثاني:** الباعث للنجاح في المهمة: يتأثر الأداء في مهمة ما بالباعث للنجاح في هذه المهمة. ويقصد بالباعث للنجاح: الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة للشخص.¹

3-6 نظرية العزو:

يعتبر "هايدر" هو المؤسس لنظرية العزو، ومن الأوائل المهتمين بدراسة دوافع الفرد الكامنة وراء تفسيراتهم السببية، حيث تقوم على تفسير سلوك العلاقات بين الأفراد، وما يستعمله هذا السلوك من إدراك الفرد الآخر، وتحليل الفعل وتأثير المتغيرات البيئية في عملية العزو.

ويعتبر هايدر أن هناك دافعين رئيسيين وراء التفسيرات السببية التي يقدمها الأفراد:

الدافع الأول: حاجة الفرد لتكوين فهم مترابط على العالم المحيط.

الدافع الثاني: حاجة الفرد للتحكم والسيطرة على البيئة، وذلك من خلال التنبؤ بسلوكات الآخرين، والسيطرة عليها.²

للفرد أهمية كبيرة في دافعية الانجاز حيث يعتبر كل من "أركيس" و"جرسكي" أن الأفراد الذين يوجد لديهم دافع للنجاح أكبر من دافع تجنب الفشل يميلون إلى عزو النجاح إلى أسباب داخلية، في المقابل نجد أن الأفراد الذين يوجد لديهم دافع لتجنب الفشل بدرجة أكبر من دافع تحقيق النجاح يميلون إلى عزو النجاح لأسباب خارجية خلافا لما جاء به اتكنسون.

ويرى "وينر" أن الفشل في تحقيق الهدف يمكن أن يؤدي إلى ترك العمل كما

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص:

² عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 154.

يمكن أن يؤدي أيضا إلى إعادة النظر والمثابرة في أداء العمل حتى الوصول إلى الهدف.

ومن هذا المنطلق، قام وينر وآخرون بصياغة نظرية العزو التي تهدف إلى توضيح تأثير الدوافع على الخبرات والنجاح والفشل، وميز بين ثلاثة أبعاد للسببية:¹ **الثبات:** ويقصد به القدرة على الاستمرار بشكل معتدل أو بشكل غير مستقر. **السببية:** يقصد بها العوامل الداخلية والخارجية.

التحكم: ويقصد به العوامل التي تخضع للسيطرة أو التي تكون خارج نطاق السيطرة.²

4-6 نموذج دافعية الكفاءة:

قدمت سوزان "هارتر" "Harter" نظريتها في دافعية الانجاز والمؤسسة على شعور الفرد بكفاءته الشخصية، والتي تفترض أن الأفراد لديهم دافعية فطرية لكي يكونوا أكفاء في جوانب أو مجالات الانجاز البشري ولإشباع الإلحاح وذلك لكي يكون الفرد كفؤا في مجال انجازي معين فإنه يحاول أن يسعى للتمكن أو التفوق.

وأشارت "هارتر" إلى أن إدراك الفرد لنجاح أو شعوره بخبرة النجاح في مجال محاولته للتفوق يولد لديه مشاعر إيجابية وشعور بفعالية الذات والكفاءة الشخصية والتي تدعم وتعزز دافعية الكفاءة. وكلما ارتفعت دافعية الكفاءة لدى الفرد فإن ذلك يشجعه على القيام بمحاولات أخرى للتفوق.

وعلى العكس من ذلك فإن عدم إدراك الفرد للنجاح أو شعوره بخبرة الفشل في محاولاته للتفوق فإن ذلك يولد لديه مشاعر سلبية بالكفاءة الشخصية وبفاعلية الذات، وبالتالي انخفاض دافعية الكفاءة والتي تنتج محاولات قليلة للتفوق.

¹ مصطفى حسن الباهي، أمنية ابراهيم شلبي، الدافعية -نظريات وتطبيقات-، ط1، 1998، القاهرة، مصر، ص40.

² اخلاص محمد عبد الحفيظ، علم النفس الرياضي-مبادئ وتطبيقات-، العالمية للنشر والتوزيع، 2004، ص173.

من ناحية أخرى أشارت "هارتر" إلى أن دافعية الكفاءة عبارة عن تكوين متعدد الأبعاد وهذه الأبعاد تتفاعل معاً، وتؤثر على محاولات البدء لإحراز التفوق في مجال انجازي معين، كما تؤثر على تطور خصائص السلوك الإنجازي.

ومن بين أهم أبعاد هذه التكوينات التي أشارت إليها "هارتر" ما يلي:

أ- **المجال النوعي لمحاولات التفوق:** تتضمن كل من المجال المعرفي أو المجال الاجتماعي والمجال الحركي.

ب- **أثر التدعيم الخارجي:** فالآثار التي يتركها الآخرون لدى الفرد تعد مهمة بالنسبة له،

وذلك من خلال التدعيم أو التعزيز أو القدوة.

ج- **نتائج الأداء وعلاقته بصعوبة المهمة:** حيث كلما كانت المهمة المؤداة من طرف الفرد صعبة واستطاع اجتيازها بنجاح فإن ذلك يولد لديه الشعور بالكفاءة الشخصية.

07. قياس الدافعية للإنجاز:

تصنف مقاييس دافعية الإنجاز إلى قسمين: الأولى مقاييس إسقاطية، والثانية مقاييس موضوعية.

1-7 المقاييس الإسقاطية:

1-1-7 مقاييس الإنجاز لمكلياند وزملاؤه - Mc Clelland et All- 1953

تقدير الصور والتخيلات.

أعد ماكلياند اختبار لقياس الدافعية للإنجاز، مكون من أربعة صور تم توليد بعضها من اختبار تفهم الموضوع (T.A.T) الذي أعده موراي -Muray- 1938.¹ كما صمم ماكلياند البعض الآخر خصيصاً لقياس الدافع للإنجاز.

¹ رشاد عبد العزيز عبد الباسط، دراسات نفسية، ج4، ب ط، المكتبة الانجلو مصرية، دار الشروق للنشر، 1999، ص23.

ويتم عرض كل صورة في أثناء الاختبار على شاشة سينمائية لمدة عشرين ثانية أمام المفحوص، ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة، والأسئلة هي:

ماذا حدث، ومن هم الأشخاص؟

ما الذي أدى إلى هذا الموقف، بمعنى ماذا حدث من الماضي؟

ما محور التفكير، وما المطلوب أداءه، ومن الذي يقوم بهذا الأداء؟ ماذا سيحدث؟ وما الذي يجب عمله؟

بعد ذلك يجيب على هاته الأسئلة، في مدة لا تزيد عن أربع دقائق وسيستغرق الاختبار كله في حالة استخدام الصور الأربعة، عشرين دقيقة.

ويرتبط هذا الاختبار أصلا بالتخيل الابتكاري من خلال تحليل نواتج تخيلات المفحوصين لنوع معين من المحتوى.

7-1-2 مقياس الاستبصار: لـ: فرنش-1958 French

قامت فرنش بوضع مقاييس الاستبصار على ضوء الأساس النظري الذي وضعه ماكلياند لتقدير صور وتخيلات الانجاز، حيث وضعت جملا مفيدة، تصف أنماطا متعددة من السلوك يستجيب لها المفحوص باستجابة لفظية اسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية، الذي يشتمل عليه البند أو العبارة.

7-1-3 مقياس التعبير عن طريق الرسم: (A.G.E.T) لـ: أرونسون-

Aronson

صمم هذا المقياس لقياس دافعية الانجاز عند الأطفال لأنه وجد أن اختبار ماكلياند وزملاؤه وكذا اختبار فرنش للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التقدير الذي وضعه أرونسون لتصحيح اختبار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط والحيز والأشكال وذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الانجاز.

بالرغم من تطبيق هذه المقاييس على عدد من العينات إلا أنه تعرض لعدة انتقادات من بينها:¹

اعتبرها الكثير من الباحثين أنها ليست مقاييس حقيقية بل أنها تصف انفعالات تصف انفعالات لا تحتوي على معيار موحد للتصحيح بل تختلف من شخص لآخر. يرى بعض الباحثين أن هذه المقاييس لا تقيس فقط الدوافع بل تتعداها إلى جوانب من شخصية الفرد.

ويرى فيرنون-1953 Vernon أن اختبار تفهم الموضوع لا تستطيع أن تقيس به الدوافع إلا عند الفرد المتعلم تعليماً جيداً لكي يتمكن من أن يكتب قصة ويعبر عما يراه.

7-2 المقاييس الموضوعية:

حاول الباحثون تصميم مقاييس أكثر موضوعية لقياس دافع الانجاز متجنبين الأخطاء التي احتوتها المقاييس الاسقاطية. من بينهم ما يلي:

7-2-1 اختبار الدافع للإنجاز: ل-هرمانس-1970 Hermans

حاول هرمانس بناء اختبار الدافع بعيداً عن نظرية اتكنسون وذلك بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين، وقد انتقت منها الأكثر شيوعاً على أساس ما أكدته البحوث السابقة، وهي:

مستوى الطموح.

السلوك المرتبط بقبول المخاطرة.

المثابرة.

توتر العمل.

¹ رشاد علي عبد العزيز موسى، علم النفس الدافعي، دار النهضة العربية، ب ط، 1994، القاهرة، مصر، ص

إدراك الزمن.

التوجه نحو المستقبل.

اختيار الرفيق.

سلوك التعرف.

سلوك الانجاز.

ويتكون هذا الاستخبار من 29 عبارة متعددة الاختيارات.¹

2-2-7 مقاييس التوجه نحو الانجاز: ل: ايزنك و ويلسون - 1975

Aysenk&Wilson

ضمن استخبار يتضمن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي، المثالي ويتكون المقياس من 30 بندا، يجاب عنها بـ: نعم، غير متأكد، لا.

3-2-7 مقياس (راي - لن) للدافع للانجاز: 1960

وضع لن هذا المقياس في 1960 وطوره راي في السبعينيات ويتكون من 14 سؤالاً يجاب عنها بـ نعم، غير متأكد، لا. وللتحكم في وجهة الإيجاب تم عكس مفتاح تقدير الدرجات (التصحيح) في نصف عدد العبارات، والدرجة القصوى هي 42 وللمقياس ثبات يزيد على 70.²

¹ مجدي أحمد محمد عبد الله، السلوك الاجتماعي ودينامياته، مرجع سابق، ص: 187-188

² مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص: 187

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى تعريف الدافعية ثم إلى دافعية الإنجاز، وذلك بتقديم تعريفات مختلفة للباحثين في الدوافع النفسية ثم التعرض لمكونات دافعية الإنجاز وكذا أنواعها، وخصائص ذوي الإنجاز العالي، كما تم عرض بعض نماذج ونظريات دافعية الإنجاز، وأخيرا تم تقديم بعض الطرق لقياس دافعية الإنجاز.

الجانب الميداني

للدراسة

الفصل الثالث

عرض وتحليل

النتائج

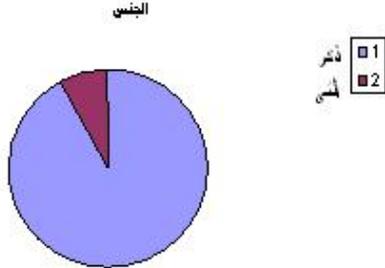
01. عرض وتحليل معطيات الدراسة:

1-1 عرض وتحليل المعطيات والبيانات الخاصة بالمبحوثين:

من خلال هذه البيانات يتم وصف عينة الدراسة وخصائصها والتي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية والخبرة الميدانية.

جدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

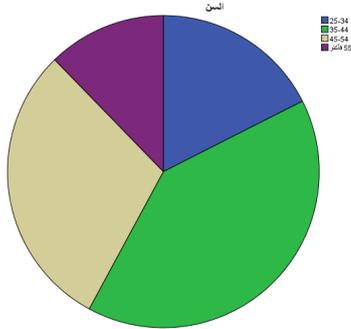
الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	53	92%
أنثى	04	08%
المجموع	57	100%



يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث من التنسيب نلاحظ أن نسبة الذكور هي السنة الغالبة حيث تمثل نسبة 92% في حين أن نسبة الإناث لا تمثل إلا نسبة 08% وهي نسبة ضئيلة بالمقارنة مع نسبة الذكور وذلك راجع لاعتبارين اثنين الاعتبار الأول هو اعتبار اجتماعي ثقافي حيث أن منطقة الجلفة هي منطقة محافظة بحيث أن الأسر لا تميل إلى توظيف بناتها في المؤسسات الرياضية أما الاعتبار الثاني فهو فيزيولوجي بحيث أن الرياضة في جل اختصاصاتها تعتمد على الجانب البدني ولذلك نجد أن فئة الإناث لا تميل إلى ممارسة الرياضة.

جدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

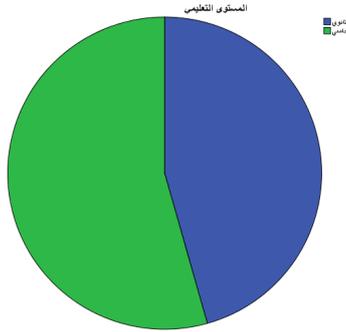
فئات السن	التكرارات	النسبة %
من 25-34	10	17.5%
من 35-44	23	40.4%
من 45-54	17	29.8%
من 55 فأكثر	7	12.3%
المجموع	57	100%



من التنسيب الموجود في الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن نلاحظ أن الفئة العمرية [44-35] هي الفئة الأعلى نسبة 40.4% تليها الفئة العمرية [45-54] بنسبة 29.8% ثم الفئة العمرية [34-25] نسبة 17.5% ثم الفئة العمر أكبر من 55 نسبة 12.5% وتعتبر فئة [44-35] هي الأكبر نسبة هذا راجع للسياسة التي إنتهجتها الحكومة الجزائرية بصفة عامة ووزارة الشباب والرياضة بصفة خاصة، خاصة في ظل البحبوحة المالية التي مرت بها الجزائر في فترة 2008 الى 2013 حيث قامت مديرية الشباب والرياضة بتوظيف كل الإطارات الرياضية التي كانت في حالة بطالة ابتداء من سنة 2008 حيث وظفت مديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة أكثر من 25 اطار في تلك الفترة.

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

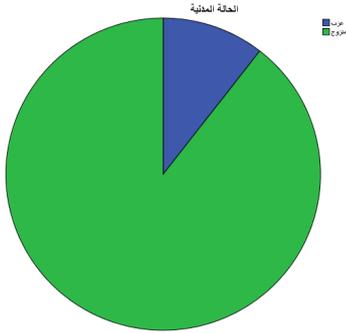
النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
45.6%	26	ثانوي
54.4%	31	جامعي
100%	57	المجموع



من خلال النسب المبينة في الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة أفراد العينة ذات المستوى الثانوي تمثل 45.6% في حين أن نسبة الأفراد ذات المستوى الجامعي تمثل 54.4% وهي تعتبر نسب متقاربة إلى حد ما ذلك راجع أنه قبل سنة 2003 كانت المعاهد الرياضية تعطي الفرصة لرياضي النخبة بالتكوين في المعاهد إلى جانب المتحصلين على شهادة البكالوريا كمكافأة على الإنجازات التي قدموها للرياضة الجزائرية.

جدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب حالة المدينة.

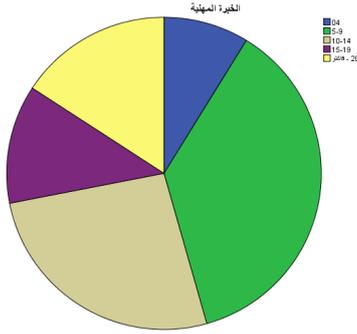
النسبة %	التكرارات	الحالة المدنية
10.5%	6	أعزب
89.5%	51	متزوج
100%	57	المجموع



من الشواهد المتحصل عليها من الجدول الذي يمثل توزيع العينة حسب الحالة المدنية نلاحظ ان فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة نسبة 89.5 % مقابل فئة العزاب نسبة 10.5 % و ذلك راجع الى القوانين الاساسية لقطاع الشباب و الرياضة الذي زاد في الراتب الشهري للموظفين و الذي مكنهم من تأمين مصاريف الزواج و كذا تأمين الراحة المادية ما بعد الزواج الى حد بعيد.

جدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
أقل من 04	5	8.8%
من 05-09	21	36.8%
من 10-14	15	26.3%
من 15-19	7	12.3%
من 20 فأكثر	9	15.8%
المجموع	57	100%

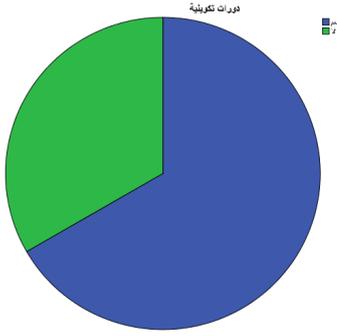


من التنسيب المتحصل عليها من الجدول الذي يعين توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية نلاحظ ان فئة الخبرة المهنية [5-9] هي الفئة الغالبة نسبة 36.8 % ثم تليها فئة [10-14] نسبة 26.3 % ثم تليها فئة اكثر 20 نسبة 15.8 % ثم تليها فئة [15-19] نسبة 12.3 % ثم تليها فئة أقل من 4 سنوات بنسبة 8.8% ويرجع ارتفاع نسبة فئة [5-9] إلى سياسة التوظيف التي اتجهتها الوزارة خاصة فترة من 2008 الى 2010 حيث وظفت الوزارة اكثر من 2500 موظف في 2008 و يعود انخفاض نسبة فئة أقل من 4 سنوات إلى سياسة التقشف التي انتهجتها الجزائرية في السنوات الأخيرة.

2-1 عرض وتحليل المعطيات والبيانات الخاصة بمفهوم التكوين:

جدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب إذا ما كانت المؤسسة تجري دورات تكوينية لموظفيها

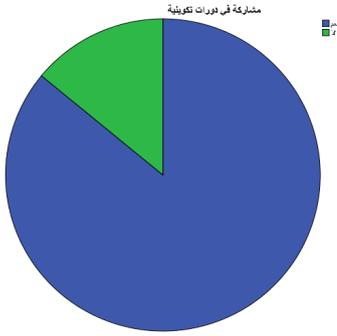
دورات تكوينية	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	38	66.7%
لا	19	33.3%
المجموع	57	100%



من الشواهد المتحصل عليها في جدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب إذا ما كانت المؤسسة تجري دورات تكوينية لموظفيها تلاحظ ان نسبة الاجابات بنعم هي النسبة الأكبر بنسبة 66.7 % ويعود ذلك إلى أن مديرية الشباب والرياضة هي مؤسسة لا تعمل بمعزل عن باقي المؤسسات ولذلك قامت بتسطير برنامج تكويني لإعادة تسمية المربيين الرئيسيين بعد أن كانوا في رتبة تقني سامي للرياضة وإدماجهم في رتبة أعلى.

جدول رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركتهم في دورات تكوينية

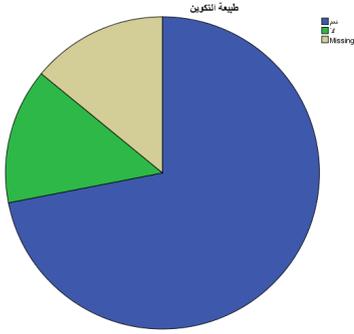
النسبة المئوية %	التكرار	مشاركة في دورات تكوينية
86.0%	49	نعم
14.0%	8	لا
100%	57	المجموع



من التنسيب المتحصل عليه من اجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في التكوين نلاحظ ان نسبة المشاركين في دورات تكوينية هي النسبة الغالبة بنسبة 86 % بالمقارنة مع نسبة عدم المشاركين في الدورات التكوينية المقدره بـ: 14% ويعود هذا الارتفاع الى سياسة المديرية من جهة وسياسة الوزارة الوصية من جهة أخرى ومن بين البرامج التكوينية التي استفاد منها جل المرين الرئيسين البرنامج التكويني الوزاري لسنة 2011/2010 وتعكس هذه النسب حرص المديرية الى اعداد وتكوين اطاراتها للتكيف مع مستجدات البحث العلمي من جهة وللتعامل والتكفل الجيد بالشباب من جهة أخرى.

جدول رقم 08: يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة التكوين الذي أجراه المربين الرئيسيين

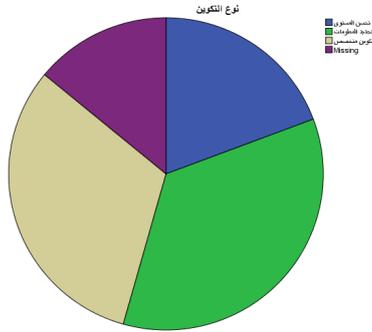
طبيعة التكوين	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	41	83.7%
لا	8	16.3%
المجموع	49	100%



من المعطيات المتحصل من الجدول نلاحظ أن نسبة المربين الذي استفادوا من التكوين الذي كان مرتبط بطبيعة المنصب الذي يشغلونه هي النسبة المرتفعة بنسبة 83.7% في حين أن نسبة الذي كان طبيعة التكوين غير مرتبط بالمنصب الذي يشغلونه هي نسبة ضئيلة بنسبة 16.3% وذلك راجع ان هؤلاء المربين يشغلون مناصب إدارية عكس طبيعة مهامهم الرئيسية والتي تتمثل في مهمة التدريب الرياضي وكذلك لأن جل البرامج التكوينية هي مرتبطة بالتدريب الرياضي أي بالميدان.

جدول رقم 09: يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين

نوع التكوين	التكرارات	النسبة %
تحسين مستوى	11	22.4%
تجديد المعلومات	20	40.8%
تكوين متخصص	18	36.7%
المجموع	49	100%

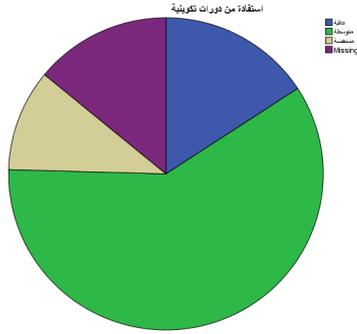


من المعطيات المتحصل عليها من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين نلاحظ ان النسب الثلاثة هي نسب متقاربة الى حد ما بحيث نسبة التكوين من اجل تجديد المعلومات تقدر بـ: 40.8 % ثم تليها نسبة التكوين المتخصص بنسبة 36.7 % ثم تليها نسبة التكوين لتحسين المستوى بنسبة 22.4% وذلك راجح إلى أن برامج التكوين التي سطرته الوزارة هي برامج متخصصة من أجل تجديد المعلومات وذلك لمواكبة التطور الحاصل في الرياضة العالمية وخاصة في مجال التدريب الرياضي.

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

جدول رقم 10: يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة الإستفادة من الدورات التكوينية

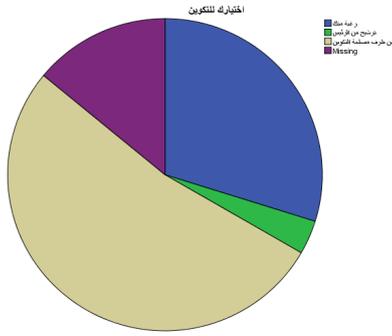
درجة الإستفادة	التكرارات	النسبة %
عالية	9	18.4%
متوسطة	34	69.4%
منخفضة	6	12.2%
المجموع	49	100%



من التنسيب المتحصل عليه من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة الإستفادة من الدورات التكوينية نلاحظ ان نسبة الذين استفادوا من التكوين بدرجة متوسطة هي النسبة الاعلى بنسبة 69.4% تليها نسبة الاستفادة بدرجة عالية بنسبة 18.4% ثم تليها نسبة الاستفادة بدرجة منخفضة بنسبة 12.2% ويعود ارتفاع نسبة الاستفادة بدرجة متوسطة الى نوعية البرامج المدرسة والتي كانت موجهة الى تجديد المعلومات فقط ولا تواكب التطور الحاصل في برامج التدريب الرياضي وخاصة البرامج الخاصة بتدريب الفئات الصغرى.

جدول رقم 11: يبين توزيع أفراد العينة حسب مصدر التكوين

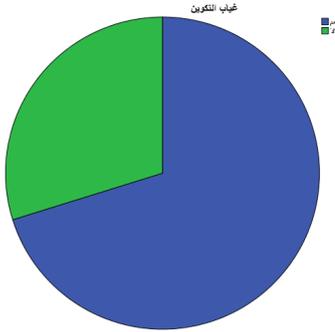
النسبة %	التكرارات	مصدر التكوين
34.7%	17	رغبة منك
4.1%	02	ترشيح من الرئيس
61.2%	30	من طرف مصلحة التكوين
100%	49	المجموع



من التنسيب المتحصل عليه من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب مصدر التكوين نلاحظ أن نسبة المربين الذين تلقوا تكوين بناء على طلب مصلحة التكوين هي النسبة الأعلى بنسبة 61.2 % وذلك راجع إلى حرص المديرية من جهة والوزارة الوصية من جهة أخرى على مواكبة التطور الحاصل في الرياضة العالمية ذلك أن الجزائر جزء من هذا العالم، ثم تليها نسبة المشاركين بطلب من المربين انفسهم بنسبة 34.7% وذلك راجع إلى رغبة المربين ودافعيتهم لمواكبة التطور الحاصل في التدريب.

جدول رقم 12: يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثير غياب التكوين

النسبة المئوية %	التكرار	تأثير غياب التكوين
70.2%	40	نعم
29.8%	17	لا
100%	57	المجموع

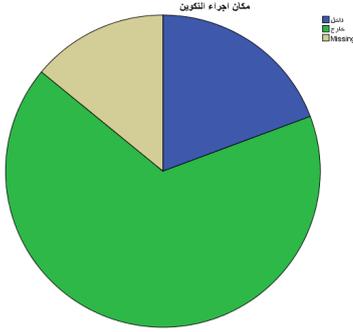


من التنسيب المتحصل عليه من الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثير غياب التكوين على المربين نلاحظ أن نسبة المربين الذين كان غياب التكوين يمثل عائق لهم في أداء مهامهم هي النسبة الأعلى بنسبة 70.2% وذلك راجع الى طبيعة المهام المرتبطة بمنصب المربين الرئيسيين حيث أن برامج التدريب الخاصة بالفئات الشبانية هي في تطور مستمر، لذلك وجب مواكبتها ومن أجل مواكبتها لا بد من وجود برامج تكوينية تساير هذا التطور.

في حين أن نسبة المربين الذين يعتقدون أن غياب التكوين لا يمثل عائق في أداء مهامهم بنسبة 29.8% هي نسبة ضئيلة وذلك راجع الى طبيعة العمل الذي يشغله هؤلاء المربين الذي يتسم بالمهام الإدارية.

جدول رقم 13: يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان إجراء التكوين

النسبة المئوية %	التكرار	مكان إجراء التكوين
22.4%	11	داخل
77.6%	38	خارج
100%	49	المجموع

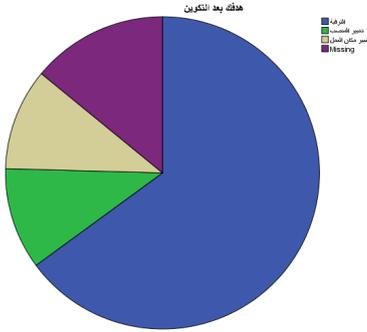


من التنسيب المتحصل عليه من الجدول الذي يبين مكان إجراء التكوين نلاحظ أن نسبة المربين الذين أجرو تكوينهم خارج المؤسسة هي النسبة الأعلى نسبة 77.6 % وذلك لاعتماد المديرية على المعهد العالي للرياضة في تكوين موظفيها وذلك لتوفره على الكفاءات العالية للتكوين، كما أن بعض الإطارات تلقوا تكوينهم في الاتحاديات والرابطات من أجل حصولهم على شهادات التدريب caf a.b.c.

أما نسبة المربين الذين تلقوا تكوينهم داخل المؤسسة هي نسبة 22.4 % وذلك راجع إلى تسيطر المديرية لأيام تكوينية داخل هياكلها وتحت إشراف إطاراتها في بعض الأحيان.

جدول رقم 14: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الهدف بعد التكوين

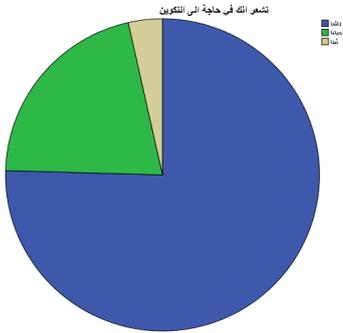
الهدف بعد التكوين	التكرار	النسبة المئوية %
الترقية	37	75.5%
تغيير المنصب	06	12.2%
تغيير مكان العمل	06	12.2%
المجموع	49	100%



من الشواهد المتحصل عليها من الجدول الذي يمثل الهدف من التكوين نلاحظ أن نسبة المربين الذين هدفهم هو الترقية من التكوين هي النسبة الاعلى بنسبة 75.8 % ثم تليها نسبة المربين الذين هدفهم من التكوين تغيير المنصب وتغيير مكان العمل من التكوين بنفس النسبة بنسبة 12.2 % لكل منها، وهذا ما يمكن تفسيره بنظرية التوقع حيث يرى فكتور فروم سنة 1964 ان قوة التوقع ودرجة احتمالات الفرد بأن جهده سيؤدي الى الانجاز المطلوب سيققق له مكافأة متوقعة وهنا اغلب المربين يتوقعون ان مشاركتهم في التكوين قد يؤدي إلى الترقية في المناصب العليا.

جدول رقم 15: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحاجة إلى التكوين

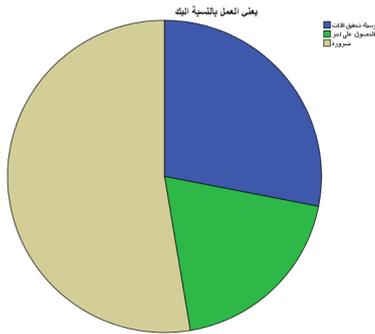
الحاجة إلى التكوين	التكرار	النسبة المئوية %
دائماً	43	75.4%
أحياناً	12	21.1%
أبداً	02	3.5%
المجموع	57	100%



من التنسيب المتحصل عليه في الجدول الخاصة الى التكوين نلاحظ ان نسبة المربين الذين يعتبرون انهم دائماً في حاجة الى التكوين هي النسبة الاعلى بنسبة https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjQjt_O3KTMAhVC2hoKHyo4DKMQFghWMAc&url=http%3A%2F%2Fwww.al-insen.tv%2Fcategory%2F%25D8%25A8%25D8%25B1%25D9%2586%25D8%25A7%25D9%2585%25D8%25AC-100-%25D8%25B4%25D8%25A8%25D8%25A7%25D8%25A8%2F&usg=AFQjCNGROwPQZxdYSPpv0HdIvdiVCsQ1A 75.4 % ثم تليها ممن يشعرون انهم احياناً بحاجة الى تكوين بنسبة 21.1 % ثم تليها نسبة المربين الذي لا يشعرون بأنهم بحاجة الى تكوين ويعود ارتفاع نسبة ممن يشعرون بأنهم دائماً في حاجة الى التكوين الى طبيعة المهام التي تنسم بها أعمالهم والتي تتطلب دائماً مواكبة العصر والتطور الحاصل في البرامج التدريبية خاصة الخاصة بالفئات الشبانية.

جدول رقم 16: يمثل توزيع أفراد العينة حسب أهمية العمل

أهمية العمل	التكرار	النسبة المئوية %
وسيلة لتحقيق الذات	16	28.1%
الحصول على أجر	11	19.3%
ضرورة	30	52.6%
المجموع	57	100%

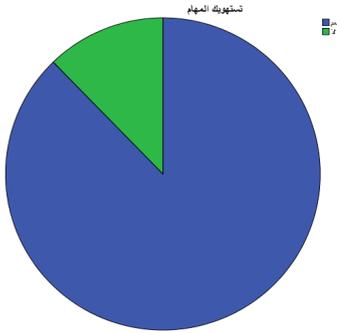


من المعطيات المحصل عليها الذي يمثل أهمية بالنسبة للمربين الرئيسيين نلاحظ أن نسبة المربين الذين يمثل العمل ضرورة لا بد منها هي النسبة الأعلى بنسبة 52.6% تليها نسبة المربين الذين يعتقدون ان العمل وسيلة تحقيق الذات بنسبة 28.1% ثم نسبة المربين الذين يمثل العمل بالنسبة إليهم وسيلة للحصول على اجر وهذه المعطيات يمكن أن تفسر بنظرية الحاجات لأبراهام ماسلوا عام 1943، الذي صنف الحاجات الى خمسة مستويات مرتبة في شكل هرم تصاعدي حسب أهميته، حيث انه بإسقاط نتائج هذه النظرية على النتائج المتحصل عليها نرى أن كل المربين يسعون الى اشباع حاجاتهم من خلال العمل سواء كانت فيزيولوجيا او حاجات التقدير أو الحاجات الأمنية.

3-1 عرض وتحليل البيانات المرتبطة بمفهوم التنافس:

جدول رقم 17: يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول المهام التي تتسم بالمنافسة

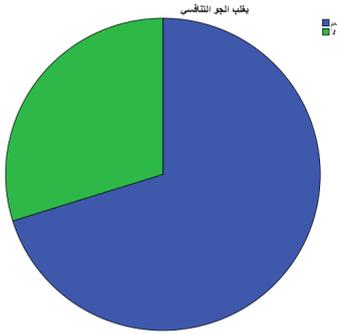
النسبة المئوية %	التكرار	المهام التي تتسم بالمنافسة
87.7%	50	نعم
12.3%	07	لا
100%	57	المجموع



من المعطيات المستخلصة من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول المهام التي تتسم بالمنافسة، نلاحظ أن نسبة المربين التي تستهويهم المهام التي تتسم بالمنافسة هي الأعلى نسبة وذلك بنسبة تقدر بـ: 87.7% تقابلها نسبة 12.3% تمثل نسبة المربين الذين لا تستهويهم المهام التي تتسم بالمنافسة، ويرجع سبب الفرق الشاسع بين النسبتين إلى أن جل المربين الرئيسيين هم رياضيين سابقين أو مازالوا يمارسون النشاط الرياضي حيث أن معظم الاختصاصات الرياضية تتسم بالمنافسة وهذا ما انعكس على شخصية المربين أثناء أداء مهامهم الوظيفية.

جدول رقم 18: يبين توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كان يغلب الجو التنافسي أثناء العمل

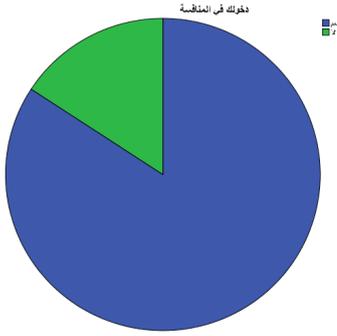
الجو التنافسي أثناء العمل	التكرار	النسبة المئوية %
يغلب	40	70.2%
لا يغلب	17	29.8%
المجموع	57	100%



من التنسيب المستخلص من الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كان يغلب الجو التنافسي أثناء العمل، نلاحظ أن نسبة المربين الذين يغلب الجو التنافسي أثناء عملهم هي النسبة الاعلى بنسبة 70.2% وذلك راجع الى طبيعة العمل الذي يشغلونه، حيث أن كل مربي يحاول أن يحقق نتائج ايجابية في الميدان الشيء الذي يُمكنه من كتابة اسمه في التاريخ في حين ان نسبة المربين الذي لا يغلب الجو التنافسي على نطاق عملهم هي نسبة ضئيلة بالمقارنة مع الفئة الأول بنسبة 29.8% وذلك راجع ان جل هؤلاء المربين هم يعملون في المناصب الادارية في المؤسسات الرياضية والشبانية.

جدول رقم 19: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانت المنافسة تزيد من مردودية العمل

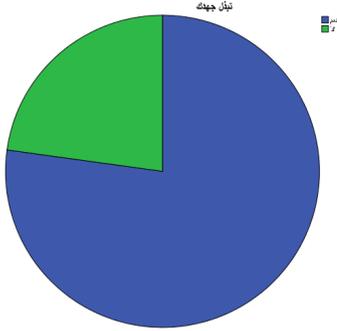
النسبة المئوية %	التكرار	مردودية العمل
84.2%	48	تزيد
15.8%	09	لا تزيد
100%	57	المجموع



من المعطيات المتحصل عليها من الجدول الذي يمثل رأي المبحوثين حول ما اذا كان الجو التنافسي يزيد في مردودية العمل نلاحظ أن نسبة المربين الذين يعتبرون أن المنافسة تزيد من مردودية العمل هي النسبة الاعلى بنسبة 84.2% تقابلها نسبة 15.8% تمثل نسبة المربين الذين يعتبرون أن المنافسة لا تزيد في مردودية العمل ويعود ارتفاع نسبة المربين الذين يعتبرون أن المنافسة تزيد من مردودية العمل إلى أن جل المربين يعملون في الميدان سواء في الاكاديميات أو مع الجمعيات الرياضية، ومن أجل تحقيق النتائج الإيجابية مع الفرق الرياضية لابد من تكثيف العمل والزيادة في الأداء من أجل ضمان أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المسطرة للتدريب الرياضي.

جدول رقم 20: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانوا يبذلون جهد من أجل التفوق على زملاء

النسبة المئوية %	التكرار	بذل الجهد من أجل التفوق
77.2%	44	نعم
22.8%	13	لا
100%	57	المجموع

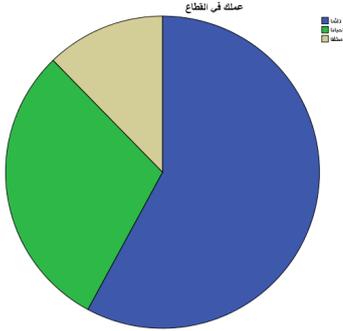


من المعطيات المتحصل عليها من الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانوا يبذلون جهد من أجل التفوق على الزملاء نلاحظ أن نسبة المربين الذين يبذلون جهد من أجل التفوق على الزملاء هي النسبة المرتفعة بنسبة 77.2% تقابلها نسبة 22.8% من المربين الذين لا يبذلون جهد، وذلك راجع إلى أن جُل هؤلاء المربين يحاولون كتابة أسمائهم في ميدان التدريب من خلال تحقيق النتائج الايجابية مع فرقهم وهذا ما يمكنهم من التغلب على زملائهم، وكذلك تحقيق أعلى النتائج يتطلب الزيادة في تكثيف العمل وزيادة في بذل الجهد.

4-1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الأداء:

جدول رقم 21: يبين توزيع أفراد العينة حسب إدخال تعديلات لصالح العمل

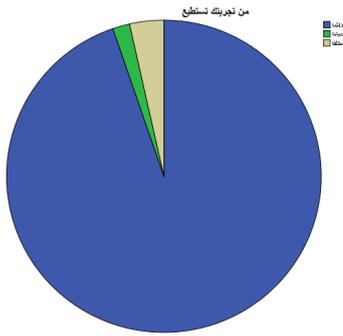
إدخال تعديلات	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	33	57.9%
أحيانا	17	29.8%
مطلقا	07	12.3%
المجموع	57	100%



من الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب ادخال تعديلات لصالح العمل نلاحظ أن نسبة المربين الذين دائما يُدخلون تعديلات لصالح العمل هي النسبة الأعلى بنسبة 57.9% وهذا راجع إلى أن المربين الرياضيين هم رياضيين سابقين يتصفون بالنشاط والحيوية والإبداع، الشيء الذي يمكنهم دائما من إدخال بعض التغيرات والتعديلات لصالح العمل، ثم تليها نسبة المربين الذين أحيانا ما يدخلون تعديلات لصالح العمل بنسبة 29.8% ثم تليها نسبة المربين الذين لا يدخلون تعديلات لصالح العمل بنسبة 12.3% وهذا راجع إلى تعفن الجو الداخلي للعمل خاصة في الوظائف الادارية.

جدول رقم 22: يمثل توزيع أفراد العينة حسب إنجاز ما وعد به من عمل

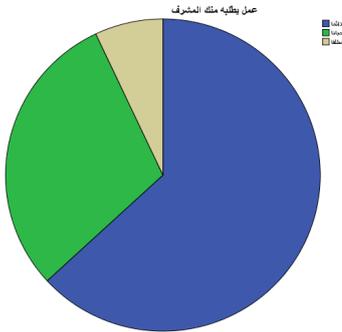
النسبة المئوية %	التكرار	إنجاز ما وعد به من عمل
94.7%	54	دائما
1.8%	01	أحيانا
3.5%	02	مطلقا
100%	57	المجموع



من المعطيات المستخلصة من الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب إنجاز ما وعد به من عمل، نلاحظ ان نسبة المربين الذين دائما ينجزون ما وعد به من عمل هي النسبة المرتفعة بنسبة 94% وهذا راجع الى ان كل مربي في بداية الموسم الرياضي يقوم برسم مخطط سنوي يوضح فيه كل الاهداف والحصص التي لا بد من انجازها من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، ثم تليها نسبة المربين الذين لا ينجزون ما وعدو به من عمل بنسبة 3.5% وهذا راجع الى بعض الظروف الصعبة التي تتعقب هؤلاء المربين في الميدان خاصة الذين يسكنون في البلديات النائية، ثم تليها نسبة المربين الذين أحيانا ما ينجزون ما وعدو به من عمل بنسبة 1.8 %، وهذا راجع إلى طبيعة شخصية هؤلاء المربين.

جدول رقم 23: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانوا يؤدون أي عمل يطلبه منهم المشرف

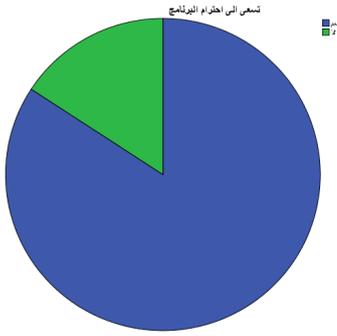
النسبة المئوية %	التكرار	أداء أي عمل يطلبه المشرف
63.2%	36	دائماً
29.8%	17	أحياناً
7.0%	04	مطلقاً
100%	57	المجموع



من المعطيات المتحصل عليها من الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانوا يؤدون أي عمل يطلبه منهم المشرف نلاحظ ان نسبة المربين الذين دائماً ما يؤدون أي عمل يطلبه منهم المشرف هي النسبة الاعلى بنسبة 63.2% وذلك راجع الى ان ممارسة الرياضة تتطلب انضباط تكتيكي في الميدان، وهذا ما ينعكس على شخصية المربين أثناء أداء أعمالهم بالإيجاب ثم تليها نسبة المربين الذين احياناً ما ينجزون ما يطلبه منهم المشرف من عمل بنسبة 29.8 % ثم تليها نسبة المربين الذين لا يؤدون الاعمال التي يطلبها منهم المشرف بنسبة 7.0 %، وهذا راجع إلى بعض العقليات والذهنيات التي تتصف بها شخصية هؤلاء المربين.

جدول رقم 24: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السعي إلى احترام برنامج العمل

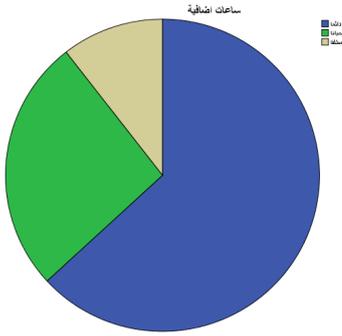
إحترام العمل	برنامج	التكرار	النسبة المئوية %
نعم		48	84.2%
لا		09	15.8%
المجموع		57	100%



من المعطيات المستخلصة من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب السعي إلى احترام برنامج العمل نلاحظ أن نسبة المربين الذين يسعون إلى احترام برنامج العمل هي النسبة الأعلى بنسبة 84.2% وهذا راجع إلى أن كل مربي يضع مخطط سنوي في بداية الموسم الرياضي يجب أن يحترمه من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، كما أن تحقيق نتائج إيجابية خلال الموسم الرياضي يتطلب احترام برنامج العمل ثم تليها نسبة المربين الذين لا يحترمون برنامج العمل بنسبة 15.8% وهذا راجع إلى الغموض الذي يسود بعض المهام خاصة الإدارية في المؤسسات الرياضية والشبابية.

جدول رقم 25: يبين توزيع أفراد العينة حسب العمل في ساعات إضافية

النسبة المئوية %	التكرار	العمل إضافية لساعات
63.2%	36	دائما
26.3%	15	أحيانا
10.5%	06	مطلقا
100%	57	المجموع

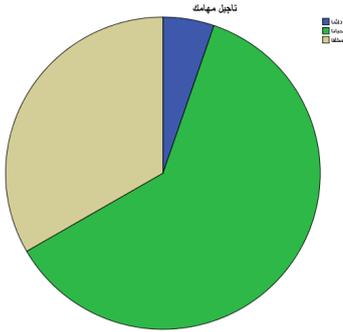


من التنسيب المتحصل عليه في الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب العمل في ساعات إضافية نلاحظ ان نسبة المربين الذين يعملون لساعات إضافية دائما هي النسبة الاعلى بنسبة 63.2% ثم تليها نسبة المربين الذين يعملون أحيانا لساعات إضافية بنسبة 26.3% وهذا راجع الى طبيعة العمل في الميدان، بحيث أحيانا تبرمج حصص لمدة معينة وتجد أنك استغرقت وقتا أكبر من المبرمج وكذلك طبيعة مهام المربي الرئيسي التي لا تتقيد بأوقات معينة حيث تجد أن عمل المربي يبدأ عند راحة الأخرى.

1-5 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمفهوم إدراك الوقت:

جدول رقم 26: يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأجيل المهام إلى أوقات أخرى

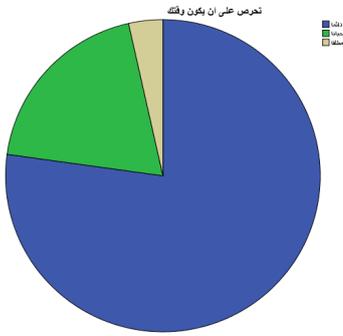
تأجيل المهام	التكرار	النسبة المئوية %
دائماً	03	5.3%
أحياناً	35	61.4%
مطلقاً	19	33.3%
المجموع	57	100%



من الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأجيل المهام إلى أوقات أخرى نلاحظ ان نسبة المربين الذين احيانا ما يؤجلون أعمالهم هي النسبة الاعلى بنسبة 61.4 % ثم تليها نسبة الذين لا يؤجلون أعمالهم بنسبة 33.3 % وهذا راجع إلى أن كل مربى يبرمج ميكروسيكل تدريبي بأهداف معينة يحترم بها منحنى الحمولة المبرمجة، لذلك لا يمكن تأجيل العمل حتى لا يتأثر الجانب البدني للفريق بهذا التأجيل ولا يخلل منحنى الحمولة.

جدول رقم 27: يبين توزيع أفراد العينة حسب أهمية وقت العمل

أهمية وقت العمل	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	44	77.2%
أحيانا	11	19.3%
مطلقا	02	3.5%
المجموع	57	100%



من المعطيات المستخلصة من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب أهمية وقت العمل نلاحظ أن نسبة المربين الذين أبدوا التزامهم الدائم بوقت العمل هي النسبة الأعلى بنسبة 77.2% وهذا راجع إلى أن معظم المربين هم ملتزمون بمهمة التدريب خاصة مع الفئات العمرية الصغرى على شكل أكاديميات ولذلك من أجل المحافظة على سلامة الأطفال لا بد من الالتزام بالوقت وكذلك مهمة التدريب التي يمارسها أغلب المربين تفرض الالتزام بالوقت لأن المدرب هو القدوة للأطفال.

تليها نسبة المربين الذين أحيانا ما يلتزمون بوقت العمل بنسبة 19.3% ثم تليها نسبة المربين الذين لا يحرصون على الإهتمام بوقت العمل بنسبة 3.5% وهذا راجع لعدة اعتبارات نذكر منها:

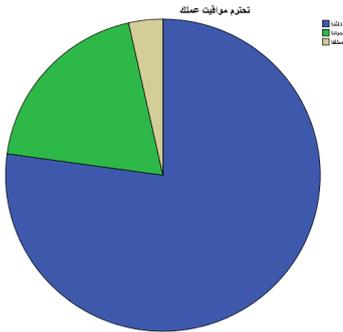
- عدم تفعيل المفتشية وتغيب دور المفتش.
- عدم وضوح أساليب الرقابة والتي أحيانا ما تخضع للإنتقام.

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

- عدم وضوح المسؤوليات وتداخل الصلاحيات بين المديرية الولائية وديوان المركب الرياضي.

جدول رقم 28: يبين توزيع أفراد العينة حسب احترام الوقت

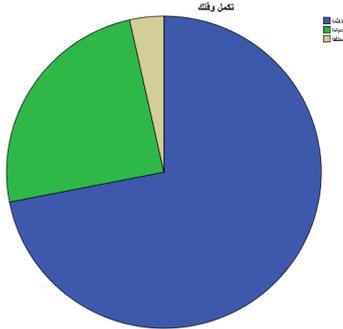
إحترام الوقت	التكرار	النسبة المئوية %
دائماً	44	77.2%
أحياناً	11	19.3%
مطلقاً	02	3.5%
المجموع	57	100%



من المعطيات المستخلصة من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب احترام الوقت للمبحوثين نلاحظ أن نسبة المربين الذين دائماً ما يحترمون أوقات عملهم هي النسبة الأعلى بنسبة 77.2% وهذا راجع إلى أن عمل المربين يكون داخل الهياكل الرياضية سواء كانت ملاعب أو قاعات أو مسابح وهاته الهياكل لها توزيع زمني ينظم سير النشاطات بداخلها حتى لا تكون هناك فوضى وتداخل في الحصص بين الجمعيات الرياضية لذلك لا بد من الالتزام بالوقت المحدد من طرف إدارات هاته الهياكل، ثم تليها نسبة المربين الذين أحياناً ما يحترمون مواقيت العمل بنسبة 19.3% ثم تليها نسبة المربين الذين لا يحترمون مواقيت العمل بنسبة 3.5% وهذا راجع الى غياب دور المفتش في الرقابة وعدم وضوح أساليب الرقابة.

جدول رقم 29: يبين توزيع أفراد العينة حسب إكمال وقت العمل

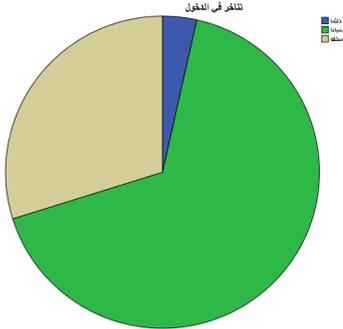
إكمال وقت العمل	التكرار	النسبة المئوية %
دائماً	41	71.9%
أحياناً	14	24.6%
مطلقاً	02	3.5%
المجموع	57	100%



من المعطيات المستخلصة من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب إكمال وقت العمل نلاحظ أن نسبة المربين الذين دائماً ما يكملون وقت العمل هي النسبة المرتفعة بنسبة 71.1% ثم تليها نسبة المربين الذين أحياناً ما يكملون وقت العمل بنسبة 24.6% ثم تليها نسبة المربين الذين لا يكملون وقت العمل بنسبة 3.5% ويعود ارتفاع نسبة المربين الذين دائماً ما يكملون وقت العمل إلى طبيعة الحصص التدريبية التي غالباً ما تكون مدتها الزمنية مرتبطة بهدف الحصة ولا بد من إكماله حتى يكون الفريق في أوج الاستعداد أثناء المنافسة، ولأن عدم إكمال وقت الحصة يؤثر على الهدف ويخل بالتحضير الجيد للفريق.

جدول رقم 30: يبين توزيع أفراد العينة حسب التأخر في الدخول إلى العمل

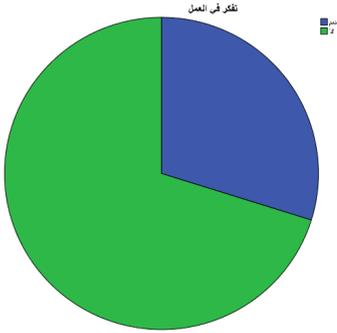
التأخر في الدخول	التكرار	النسبة المئوية %
دائماً	02	3.5%
أحياناً	38	66.7%
مطلقاً	17	29.8%
المجموع	57	100%



في التسبب المستخلص من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب التأخر في الدخول إلى العمل نلاحظ أن نسبة المربين الذين أحياناً ما يتأخرون هي النسبة الأعلى بنسبة 66.7% تليها نسبة المربين الذين لا يتأخرون أبداً بنسبة 29.8% وهذا راجع هؤلاء المربين هم ملتزمون بالتوزيع الزمني الذي ينظم سير الحصص التدريبية للفرق الناشطة بالهيكل الرياضية بمختلف أنواعها وكذا التزامهم مع الأطفال، ولأن أي تأخير يؤثر على الوقت المبرمج للحصة التدريبية وهذا ينعكس سلباً على تحضير الرياضيين.

جدول رقم 31: يبين توزيع أفراد العينة حسب تغيير قطاع العمل

النسبة المئوية %	التكرار	تغيير قطاع العمل
29.8%	17	نعم
70.2%	40	لا
100%	57	المجموع



من المعطيات المستخلصة من الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب تغيير قطاع العمل، نلاحظ أن نسبة المربين الذين لا يفكرون في تغيير القطاع هي النسبة الأعلى بنسبة 70.2% وهذا راجع إلى مهنة المربي الرئيسي هي مهنة تتسم بالمنافسة، مهنة تتسم بالمتعة والفرجة كما أن معظم المربين مارسوا الرياضة كهواية قبل أن تكون مهنة ولذلك لا يستطيعون تغيير القطاع لأن الرياضة هي أفيون الشعوب.

ثم تليها نسبة المربين الذين يفكرون في تغيير القطاع بنسبة 29.8% وذلك راجع لعدة اعتبارات نذكر منها:

- شعور بعض الإطارات بالإحباط وعدم الرضا.
- تباعد المسافات بين الإطار والإدارة.
- الشعور بالإغتراب الوظيفي.

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

- إنخفاظ روح الفريق لظهور التكتلات والأهداف الضيقة.

02. عرض وتحليل معطيات ونتائج الفرضيات الفرعية:

1-2 عرض وتحليل معطيات ونتائج الفرضية الأولى: " توجد علاقة ما بين التكوين والتنافس لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية ".
جدول رقم 32: يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين والمهام التي تتسم بالمنافسة

المجموع	لا	نعم	المهام التي تتسم بالمنافسة
			مشاركة في دورات تكوينية
49	00	49	نعم
%86.0	%00.0	% 86.0	
08	07	01	لا
%14.0	%12.3	%01.8	
57	07	50	المجموع
%100	%12.3	%87.7	

Chi-Square Tests		إختبار كاي تربيع		
	القيمة	درجة الحرية	قيمة sig	ألفا المعنوية
Pearson Chi-Square	48.878 ^a	1	.000	.05

من المعطيات المستخلصة في الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب العلاقة ما بين التكوين والمهام التي تتسم بالمنافسة ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة والتي يرمز لها بـ: sig تساوي 0.000، وهي قيمة أصغر من قيمة ألفا المعنوية التي تساوي 0.05 أي $0.05 > \text{sig}$ وهذا مؤشر على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التكوين والمهام التي تتسم بالمنافسة، بمعنى وجود علاقة ما بين التكوين والمنافسة.

جدول رقم 33: يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين والدخول في المنافسة من أجل زيادة المردودية

المجموع	لا	نعم	الدخول في المنافسة
			مشاركة في دورات تكوينية
49	01	48	نعم
%86.0	%01.8	% 84.2	
08	08	00	لا
%14.0	%14.0	%00.0	
57	09	48	المجموع
%100	%15.8	%84.2	

Chi-Square Tests		إختبار كاي تربيع		
	القيمة	درجة الحرية	قيمة sig	ألفا المعنوية
Pearson Chi-Square	49.633 ^a	1	.000	.05

من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين والدخول في المنافسة من أجل زيادة المردودية ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 أي $0.000 = \text{sig}$ وهي قيمة أصغر من قيمة ألفا المعنوية 0.05 أي $0.05 > \text{sig}$ وهذا مؤشر على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التكوين والدخول في المنافسة من أجل زيادة المردودية، بمعنى وجود علاقة ما بين متغير التكوين ومتغير الدخول في المنافسة مع الزملاء.

جدول رقم 34: يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين وبذل الجهد من أجل التفوق على زملاء

المجموع	بذل الجهد		مشاركة في دورات تكوينية
	لا	نعم	
49	05	44	نعم
%86.0	%08.8	% 77.2	
08	08	00	لا
%14.0	%14.0	%00.0	
57	13	44	المجموع
%100	%22.8	%77.2	

Chi-Square Tests		إختبار كاي تربيع		
	القيمة	درجة الحرية	قيمة sig	ألفا المعنوية
Pearson Chi-Square	31.498 ^a	1	.000	.05

من المعطيات المستخلصة من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين وبذل الجهد من أجل التفوق على زملاء، ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي نلاحظ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي قيمة أصغر من قيمة ألفا المعنوية 0.05 أي $0.05 > 0.00$ وهذا دليل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين متغير التكوين ومتغير بذل الجهد من أجل التغلب على زملاء.

2-2 مناقشة الفرضية الأولى:

من النتائج المتحصل عليها في الجداول الثلاثة، ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة sig هي قيمة أصغر من قيمة ألفا المعنوية 0.05 في الجداول الثلاثة أي $sig > 0.05$ وهذا مؤشر على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين متغير التكوين ومتغير التنافس لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية، وهذا ما يعني أن الفرضية الفرعية الأولى " توجد علاقة ما بين التكوين والتنافس لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية " قد تحققت.

3-2 عرض وتحليل معطيات ونتائج الفرضية الثانية: " توجد علاقة ما بين التكوين والأداء لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية ".

جدول رقم 35: يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين والسعي إلى إدخال تعديلات لصالح العمل

المجموع	دائما	أحيانا	مطلقا	السعي إلى إدخال تعديلات
				مشاركة في دورات تكوينية
49	00	16	33	نعم
%86.0	%00.0	%28.1	% 57.9	
08	07	01	00	لا
%14.0	%12.3	%1.8	%00.0	
57	07	17	33	المجموع
%100	%12.3	%29.8	%57.9	

Chi-Square Tests		إختبار كاي تربيع		
	القيمة	درجة الحرية	قيمة sig	ألفا المعنوية
Pearson Chi-Square	49.199 ^a	2	.000	.05

من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين والسعي إلى إدخال تعديلات لصالح العمل ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي نلاحظ أن قيمة

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

وهي أقل من قيمة ألفا المعنوية 0.05 أي $0.05 > sig$ وهذا مؤشر على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مابين التكوين والسعي إلى إدخال تعديلات لصالح العمل.

جدول رقم 36: يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين وإنجاز ما وعد به من عمل

المجموع	دائما	أحيانا	مطلقا	إنجاز ما وعد به من عمل مشاركة في دورات تكوينية
49 %86.0	00 %00.0	01 % 01.8	48 % 84.2	نعم
08 %14.0	02 %03.5	00 %00.0	6 %10.5	لا
57 %100	02 %03.5	01 %01.8	54 %94.7	المجموع

Chi-Square Tests		إختبار كاي تربيع		
	القيمة	درجة الحرية	قيمة sig	ألفا المعنوية
Pearson Chi-Square	12.796 ^a	2	.002	.05

من المعطيات المستخلصة من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين وإنجاز ما وعد به من عمل ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي نلاحظ أن قيمة $0.002 = sig$ وهي قيمة أصغر من قيمة ألفا المعنوية 0.05 أي

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

وهذا مؤشر على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التكوين وإنجاز الاعمال. $0.05 > sig$

جدول رقم 37: يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين والعمل لساعات إضافية

المجموع	دائما	أحيانا	مطلقا	العمل لساعات إضافية
				مشاركة في دورات تكوينية
49	00	13	36	نعم
%86.0	%00.0	% 22.8	% 63.2	
08	06	02	0	لا
%14.0	%10.5	%03.5	%00.0	
57	06	15	36	المجموع
%100	%10.5	%26.3	%63.2	

Chi-Square Tests		إختبار كاي تربيع		
	القيمة	درجة الحرية	قيمة sig	ألفا المعنوية
Pearson Chi-Square	42.634 ^a	2	.000	.05

من النتائج المستخلصة من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين والعمل لساعات إضافية ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة $0.000 = sig$ وهي قيمة أصغر من قيمة ألفا المعنوية 0.05 أي

$0.05 > sig$ وهذا مؤشر على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التكوين والعمل لساعات اضافية.

2-4 مناقشة الفرضية الثانية:

من النتائج المتحصل عليها في الجداول الثلاثة، ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة sig هي قيمة أصغر من قيمة ألفا المعنوية $0.05 > sig$ أي $0.05 > sig$ في الجداول الثلاثة وهذا مؤشر على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ما بين متغير التكوين ومتغير الأداء لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية، بمعنى أن الفرضية الفرعية الثانية " توجد علاقة ما بين التكوين والأداء لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية " .

5-2 عرض وتحليل معطيات ونتائج الفرضية الثالثة: " توجد علاقة ما بين التكوين وإدراك الوقت لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية.

جدول رقم 38: يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين والحرص على أن يكون وقت العمل في مقدمة الاهتمامات

المجموع	دائما	أحيانا	مطلقا	الحرص على الإهتمام بوقت العمل
				مشاركة في دورات تكوينية
49	00	05	44	نعم
%86.0	%00.0	% 08.8	% 77.2	
08	02	06	00	لا
%14.0	%03.5	%10.5	%00.0	
57	02	11	44	المجموع
%100	%03.5	%19.3	%77.2	

Chi-Square Tests				إختبار كاي تربيع
القيمة	درجة الحرية	قيمة sig	الفا المعنوية	

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

Pearson Chi-Square	34.396 ^a	2	.000	.05
--------------------	---------------------	---	------	-----

من النتائج المتحصل عليها من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين والحرص على وقت العمل ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.00$ وهي قيمة أصغر من قيمة ألفا المعنوية 0.05 أي $\text{sig} > 0.05$ وهذا مؤشر على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مابين التكوين والحرص على أن يكون وقت العمل في مقدمة الإهتمامات.

جدول رقم 39: يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين واحترام موافقت العمل

المجموع	دائما	أحيانا	مطلقا	إحترام موافقت العمل
				مشاركة في دورات تكوينية
49	00	05	44	نعم
%86.0	%00.0	% 08.8	% 77.2	
08	02	06	00	لا
%14.0	%03.5	%10.5	%00.0	
57	02	11	44	المجموع
%100	%03.5	%19.3	%77.2	

Chi-Square Tests		إختبار كاي تربيع		
	القيمة	درجة الحرية	قيمة sig	ألفا المعنوية
Pearson Chi-Square	34.396 ^a	2	.000	.05

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

من المعطيات المتحصل عليها من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين واحترام مواعيت العمل ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.00$ وهي قيمة أصغر من قيمة ألفا المعنوية 0.05 أي $\text{sig} > 0.05$ وهذا مؤشر على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التكوين واحترام وقت العمل.

جدول رقم 40: يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين وإكمال وقت العمل

المجموع	دائما	أحيانا	مطلقا	إكمال وقت العمل
				مشاركة في دورات تكوينية
49	00	08	41	نعم
%86.0	%00.0	% 14.0	% 71.9	
08	02	06	00	لا
%14.0	%03.5	%10.5	%00.0	
57	02	14	41	المجموع
%100	%03.5	%24.6	%71.9	

Chi-Square Tests		إختبار كاي تربيع		
	القيمة	درجة الحرية	قيمة sig	ألفا المعنوية
Pearson Chi-Square	28.583 ^a	2	.000	.05

من النتائج المستخلصة من الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين وإكمال وقت العمل ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ وهي قيمة أصغر من قيمة ألفا المعنوية 0.05 أي $\text{sig} > 0.05$ وهذا مؤشر على وجود علاقة ذات دلالة احصائية ما بين التكوين وإكمال وقت العمل.

2-6 مناقشة الفرضية الثالثة:

من النتائج المتحصل عليها في الجداول الثلاثة، ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة sig هي قيمة أصغر من قيمة ألفا المعنوية 0.05 أي $\text{sig} > 0.05$ في الجداول الثلاثة وهذا مؤشر على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ما بين متغير التكوين ومتغير إدراك الوقت، وهذا ما يعني أن الفرضية الفرعية الثالثة " توجد علاقة ما بين التكوين وإدراك الوقت لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية " قد تحققت.

03. تحليل نتائج الدراسة وفق المقاربة السوسولوجية:

يتحقق إنجاز العمل عبر العلاقة التي تشمل الفعل والوسيلة، وبالتالي فلن يحقق الفرد أهدافه إلا بانجاز مجموعة من الأفعال والوسائل، بحيث يتوقف تقلد منصب معين، الحصول على امتيازات وتقديرات في أنشطة مختلفة.

يشكل موضوع الدافع إلى الإنجاز، أهمية بالغة لدى الأفراد والمجتمعات، لما يحققه للفرد من نجاح، أو ما يصل إليه المجتمع من تطور وتقدم، وبخاصة لدى الموظفين، باعتباره من محددات النجاح الوظيفي، وقد وصل "ماكلياند" MACLELLAND من جامعة "هارفرد" من خلال دراسته لأهم الحاجات المشكلة لدوافع السلوك الإنساني، إلى أهمية حاجتي الانجاز والنفوذ، إذ يعيش طيلة حياته تواقا إلى انجاز أهداف، وفي حاجة إلى التشجيع والتدعيم، ويتصف سلوك الفرد صاحب الانجاز العالي، بالتزامه بأعماله ومهامه، لحين التحصيل والانجاز، وعالج أيضا دور دافع الانجاز في حياة المجتمعات¹، كما عمد "ماكلياند" ربط العلاقة بين دافعية الانجاز

¹ محي الدين أحمد حسين، دراسات في الدافعية والدوافع، دار المعارف، القاهرة، ط1، 1988 ص 73.

ومتغيرات إنتاج الكهرباء والمناخ والدين، حيث توصل إلى أن المجتمعات البروتستانتية أكثر تفتحا للتقدم الاقتصادي من البلدان الكاثوليكية.

الدوافع المهنية تحدد علاقتها واجبات الوظيفة بقدرات العامل المدعومة بالتأهيل المهني والتكوين، ويمكن تحديد مصادر الدوافع المهنية، ضمن مجموعتين من المصادر، وهما:

أ- مصادر داخلية: تتعلق بالخصائص الشخصية للأفراد وتكوينهم، وتشمل العناصر التالية:

أ-1- الجنس: حيث ساهم نوع الجنس، في تحديد سلوك العاملين، نظراً لتباين التصورات بين الجنسين للعمل.

أ-2- المستوى التعليمي: ويشكل أهمية كبيرة في تقسيم الدوافع المهنية ومحددات رضا العاملين، والتنافس على الترقية.

أ-3- الخبرة المهنية: تنشأ من خبرة الموظفين، لتكون نمط فردي مميز لكل موظف.

ب- مصادر خارجية: وتتمثل في الثقافة، بمفهومها المادي والأدبي السائدة في المجتمع، وخاصة القيم المتعلقة بالعمل، نذكرها على النحو التالي:

ب-1- ثقافة المجتمع: وتشمل القيم والمعايير ومدى توافق العامل مع محيطه الواسع.

ب-2- الثقافة الفرعية: وهي السائدة في المجتمع المحلي، تمكن الفرد من إشباع حاجاته الذاتية والاجتماعية في إطار الجماعة، وبخاصة الجماعة المرجعية التي تؤثر في توحد الفرد مع جماعته ومستوى طموحه.

ب-3- التغيرات الاجتماعية: التي تحدث وفقاً للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية، وتؤثر بدورها في المجتمع وبالتالي على دافعية العاملين ورضاهم، في موقف العمل بصفة خاصة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

- يستنتج من ذلك، أن جميع الشروط التي توفرها المؤسسة لتحقيق حاجات العاملين، تستمد من المصدرين الأساسيين السابقين مع مراعاة إشباع الحاجات التالية:¹
- الحاجة إلى توافق نوع العمل، مع قدرات واستعدادات العامل.
 - الحاجة إلى تنمية شخصية العمال.
 - الحاجة إلى النجاح، بتوعية العامل وتعريفه بأهداف عمله (الثقافة التنظيمية).
 - الحاجة إلى إدارة ذات كفاءة.
 - الحاجة إلى الشعور بأهمية وقيمة العمل، بتعميم العدالة التنظيمية وديمقراطية البيروقراطية.
 - الحاجة إلى الترقى أو التقدم الوظيفي وتعني قدرة العامل على الترقى، بتوافر الفرص المناسبة لإمكاناته، ويتحدد التقدم الوظيفي، بحسب طبيعة العامل وشخصية العامل وتنشئته الاجتماعية، وبيئة العمل.
 - الحاجة إلى توفير الأمن والطمأنينة.
 - تحقيق الحاجات المادية.
 - الحاجة إلى الانتماء.
- ولعل من أهم النظريات التي يمكن أن تشرح دراستنا وتمكن خلفية نظرية مفسرة للبحث نظرية التوقع، حيث يرى "فيكتور فروم" " v. vrom " ، سنة 1964، أن قوة التوقع ودرجة احتمالات الفرد بان جهده سيؤدي إلى الانجاز المطلوب سيحقق (وهو ما تعرضت لها دراستنا من خلال التكوين) له المكافآت المتوقعة، وفقا لنتائج العمل.
- كما يذهب فيكتور فروم² إلى تأثير الآمال والأهداف لدى الموظف في تشكيل ضروب السلوك وضبط درجة الدافعية ومقدار مجهود الفرد، ضمن ثلاث محددات أساسية كالتالي:

¹ محمود حسن، مقدمة الرعاية الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، 1969، ص 149.

² محي الدين أحمد حسين، مرجع سابق، 1988، ص 24-25.

- 1- الأهداف التي يتوق الفرد إلى تحقيقها، مثل الترقية وزيادة المرتب.
- 2- إدراك العلاقة بين نشاط الفرد وهدفه.
- 3- تقدير الفرد لفعالية نشاطه.

ومما سبق، يتضح أن نظرية التوقع، تقوم على إفتراضات، يمكن ان تحلل وتفسر العلاقة الجدلية بين متغيرين أولهما التكوين التي تصنف لمفهوم تنظيمي مع مفهوم دافعية الانجاز الذي يصنف كضروب من ضروب السلوك التنظيمي للإطار في قطاع الشباب والرياضة، ومن ذلك يمكن استخدام هذه النظرية في إثارة دافعية الإطارات في العمل، عن طريق مضاعفة القيم الايجابية للنتائج، يدعم الحوافز المالية وتحسين أسلوب الإشراف وتوفير المناخ المناسب من العلاقة الأساسية وزيادة تفاؤل العاملين وجعلهم يتوقعون بأن نتائج العمال ستكون ايجابية وفعالة، وتتضمن نظرية التوقع، مقياسين لقياس العلاقة بين الأداء ومحتواه وبين المجهود المبذول، ومستوى الأداء، حيث يتوقع الفرد الحصول عليها، مثل الأجر والترقية والتقدير وتحقيق الذات وغيرها¹

الاستنتاج العام للدراسة:

مما لا شك فيه ان تشخيص وتحليل اشكالية التكوين ودافعية الإنجاز دراسة ظروف السلوك للموظف بصفة عامة ولإطارات الرياضة بصفة خاصة يساعد في رصد واقع التكوين داخل الإدارات العامة للدولة وعلاقته بدافعية الانجاز فنجاح أي مؤسسة يتوقف على ضمان فعاليتها ونجاحتها المرتبطتين بمدى الاهتمام بالموارد البشري ذلك لأن أي تقصير في تنمية هذا المورد يترتب عنه سوء استخدام لموارد المؤسسة ككل سواء كانت مادية أو مالية، فالاهتمام بالموظف ينعكس على مستوى الأداء وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا حيث حاولنا فيها دراسة العلاقة مابين التكوين ودافعية الإنجاز من جانب التنافس والأداء وإدراك الوقت مروراً بالبيانات الشخصية

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات-، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1986، ص123.

للإطارات حيث تناولت الدراسات التحليلات الكمية والكيفية التي استندنا إليها لتشخيص مؤشرات الفرضيات التي صغناها على شكل أسئلة الإستمارة وتبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها أن كل الفرضيات الجزئية قد تحققت لنتيح تحقيق الفرضية العامة والتي تبين وجود علاقة مابين التكوين ودافعية الانجاز لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية.

فمن خلال الدراسة يمكن إستنتاج ما يلي:

- مدى أهمية التكوين بالنسبة لإطارات.
- التكوين يساعد في تطوير قدرات المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية.
- غياب التكوين يعتبر عائق بالنسبة للمربين الرئيسيين في أداء مهامهم.
- التكوين يعدل من سلوكيات المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية
- يتأثر التنافس لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية بعملية التكوين.
- يتوقف الأداء لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية بعملية التكوين.
- توجد علاقة مابين التكوين وإدراك الوقت لدى المربين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر التكوين أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها، فنجاح المؤسسة يتوقف على الإهتمام بالفرد عن طريق تكوينه وتطوير معلوماته وتكيفه مع التحولات والتغيرات التي يفرضها المحيط الإجتماعي للتقدم والنمو الديناميكي للمؤسسة وهذا ما دفع المؤسسات إلى إعطاء أهمية كبيرة لعملية التكوين قصد مواكبة التطور الإقتصادي والتكنولوجي الحاصل في الدول وإدراكها أن الفرد مورد يجب إستغلاله أحسن استغلال وليس تكلفة يجب تدينها لذلك يجب توفير كل الاحتياجات وكل الظروف التي تزيد من دافعيته نحو العمل حتى يمكن استغلاله أحسن استغلال من أجل بلوغ الأهداف التي بنيت عليها المنظمة.

كل هذا يطرح مسؤوليات وتحديات على عاتق الدولة للإستفادة من الكفاءات وترقيتها والإهتمام بها من كل الجوانب خاصة من الجانب القانوني والرقابي وكذا الإستفادة من خبرات الأكاديميين في مجال العمل خاصة المتخصصين في علم الإجتماع، التنظيمات بالإختصاصات الفرعية الصناعية، العلاقات العامة وتنمية الموارد البشرية بما في ذلك الإستفادة من ابحاث المخابر والأبحاث الميدانية ودراسات الدكتوراه والماجستير التي تعنى بالسلوك التنظيمي، وإنشاء مكاتب دراسات خاصة مختصة يوظرها خبراء أكاديميين للإستفادة من خبراتهم.

الإقتراحات والتوصيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها نقترح التوصيات التالية:

- تعزيز إهتمام المديرية الولائية بتكوين جميع موظفيها.
- اتباع الطرق الحديثة في التكوين.
- توفير المناخ التنظيمي الملائم.
- توفير الوسائل البيداغوجية التي تسهل عمل المربين الرئيسيين خاصة في الميدان.
- تشجيع الكفاءات والإهتمام بها ماديا ومعنويا.
- تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية.
- تكوين الإطارات خاصة في مجال الإعلام الآلي واللغات.
- الإهتمام بعمليات التوأمة مع ولايات الوطن وحتى مع الخارج من أجل الإحتكاك وأخذ الخبرة.
- محاولة إيجاد الحلول لكل المشاكل التي تعيق عمل المربين خاصة في الميدان.
- السماع والإنصات لكل المشاكل والشكاوى، لأجل إيجاد حلول عملية.

المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

كتب المنهجية:

01. بخوش عمار، دليل البحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط3، الجزائر، 1990.

كتب الإختصاص:

02. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزقازيق، بنها، القاهرة، 2000.

03. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مصر الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، 1984.

04. أحمد طاطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

05. أحمد عبد الخالق، محاضرات في علم النفس الفيزيولوجي، دار المعرفة الجامعية، ب ط، 1986، الإسكندرية، مصر.

06. أحمد عبد اللطيف وحيد، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2001، عمان، الأردن.

07. أحمد عامر راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981.

08. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات-، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1986.

09. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المكزية -الإسكندرية-، 1995.

10. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2003.
11. ثائر أحمد غباري، الدافعية-النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، عمان، الأردن.
12. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة، بوزريعة، 2003، الجزائر.
13. داوود معمر، منظمات الأعمال - الحوافز والمكافآت - بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، ط1، 2006، القاهرة، مصر.
14. زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989.
15. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 2004، عمان، الأردن.
16. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، الجزائر.
17. طارق كمال، علم النفس المهني، مؤسسة شباب الجامعة، 2007، الإسكندرية، مصر.
18. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، عمان، الأردن.
19. عادل حسن، إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، 1971، الإسكندرية.
20. عبد الرحمان الوافي، مدخل إلى علم النفس، دار هومة للنشر والتوزيع، ب.ط، بوزريعة، الجزائر.
21. عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبية، موسوعة التكوين والموارد البشرية.

22. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت 1991.
23. عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، ب ط، دار غريب للطباعة والنشر، 2000، القاهرة، مصر، ص 79.
24. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، 2006، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر، 1997، القاهرة، مصر.
26. عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، عمان، الأردن، دار الزهراء، 1995، بدون طبعة.
27. فرج عبد القادر طه، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، دار الغريب للطباعة والنشر، ط2، 2003، القاهرة، مصر.
28. مجدي أحمد محمد عبد الله، السلوك الاجتماعي ودينامياته-محاولة تفسيرية-، دار المعرفة الجامعية، ب ط، 2003، الإسكندرية، مصر.
29. محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة.
30. محمد خيرى، علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية، بيروت، 1980.
31. محمود حسن، مقدمة الرعاية الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، 1969.
32. محي الدين أحمد حسين، دراسات في الدافعية والدوافع، دار المعارف، القاهرة، ط1، 1988.
33. مصطفى حسن الباهي، أمنية ابراهيم شلبي، الدافعية -نظريات وتطبيقات-، ط1، 1998، القاهرة، مصر.
34. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد -مدخل كمي-، الأردن، 1998.

35. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي-دراسة نظرية وتطبيقية-، 2004، دار المحمدية العامة، الجزائر.
36. وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009.

الكتب العامة:

37. أديب محمد الخالدي، سيكولوجية الفروق الفردية والتفوق العقلي، دار وائل للنشر، ط2، 2008، عمان، الأردن.
38. أديب محمد الخالدي، المرجع في الصحة النفسية، دار وائل للنشر، ط3، 2009، عمان، الأردن.
39. رشاد عبد العزيز عبد الباسط، دراسات نفسية، ج4، ب ط، المكتبة الانجلو مصرية، دار الشروق للنشر، 1999.
40. رشاد علي عبد العزيز موسى، علم النفس الدافعي، دار النهضة العربية، ب ط، 1994، القاهرة، مصر.
41. رمضان ياسين، علم النفس الرياضي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، عمان، الأردن.
42. عبد الحميد محمد شاذلي، علم النفس العام، المكتبة الجامعية، ط2، 2001، الإسكندرية، مصر.
43. عمر عبد الرحيم نصر الله، تدني مستوى التحصيل والانجاز المدرسي: أسبابه وعلاجه، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن.
44. علاء الدين كفاقي وآخرون، مقدمة في علم النفس، دار المعرفة الجامعية، ب ط، 2009، ب ب.

45. مصطفى عشوي، مدخل إلى علم النفس المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990.

46. اخلاص محمد عبد الحفيظ، علم النفس الرياضي-مبادئ وتطبيقات-، العالمية للنشر والتوزيع، 2004.

الرسائل الجامعية:

47. العيشي بلعيد، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر دورة 2002.

48. بن نوي بلقاسم، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال، 2002.

49. طاطاي كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير 2002، تاريخ الإطلاع 2006.02.20، موقع الانترنت www.sarambité.com.

50. مساك أمينة، علم الاجتماع في الجامعة الجزائرية بين الأكاديمية والخصوصية، دراسة ميدانية، جامعة الجزائر، البلدية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000-2001.

المجلات والدراسات:

51. سيد محمود الطواب، أثر تفاعل مستوى دافعية الانجاز والذكاء والجنس على التحصيل الدراسي لدى طلاب وطالبات جامعة الإمارات العربية المتحدة، مركز البحوث والتطوير والخدمات التربوية والنفسية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 1988-1987.

52. الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 32، 28 يوليو.

53. الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 2، 10 يناير 2010.

المراجع بالفرنسية:

54. André petit-purant belanger – jean lois Bergeron G.R.H une approche globale et intégrée, 3^{ème} impression, 1984 paris .Edition.

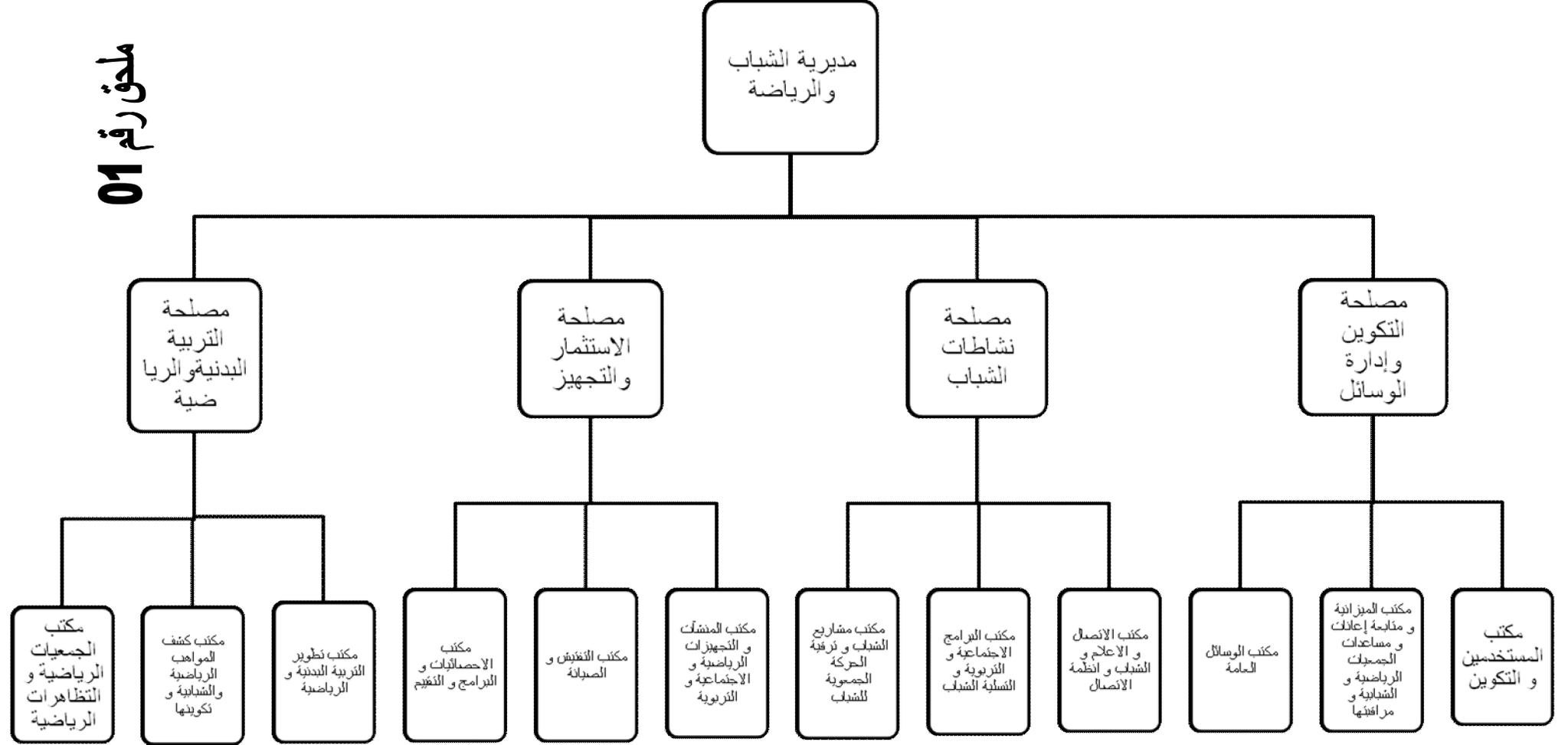
Jaques soyer, fonction 2^{ème} formation 2^{ème} édition les éditions d'organisation, paris 1996.

55. LAKANER SEKIOLI, gestion du personnel, des éditions d'organisation 3^{ème} édition, canada -1990.

56. Marsick vjet wathinsmki, informal and incidental in the work, place London, 1991.

57. Steve M .jex: Organizational Psychology, a scientist – Practitioner approach , johh @sons; new york, 2002.

الملاحق



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم الإجتماع

تخصص ماستر علم إجتماع تنظيم والعمل

الموضوع: علاقة التكوين بدافعية الإنجاز عند مربى رئيسي في الأنشطة البدنية والرياضية.

دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة - بالجلفة -

الإستبيان:

سيدي المحترم،

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة اتجاهات وآراء كافة مربيين رئيسي للرياضة مديرية الشباب والرياضة بالجلفة، حول نظام التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز في العمل، قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل والظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام، و بالتالي الوصول إلى أحكام يمكن من خلالها تقييم هذا النظام، ولأنك أنت الذي تستطيع إعطاءنا صورة صحيحة حول ما سبق، فإننا نلتمس منك الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل دقة وصرامة.

ملاحظة:

ضع علامة (x) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

ونتعهد نحن من جهتنا بسرية هذه المعلومات التي ستقدمونها ولن نستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا

الباحث

البيانات الشخصية :

1- الجنس: ذكر 2- انثى

2- السن :

3- المستوى التعليمي: 1- ثانوي 2- جامعي

4- الحالة الاجتماعية : 1- اعزب(ة) 2- متزوج(ة)

3- مطلق(ة) 4- أرمل(ة)

5/ الخبرة المهنية:

6- هل تجري المؤسسة دورات تكوينية لعمالها: 1- نعم 2- لا

7- هل سبق لك وأن شاركت في دورات تكوينية: 1- نعم 2- لا

إذا كانت الإجابة بنعم فكم مرة أستفدت:.....

وإذا كانت لا فما هو سبب عدم مشاركتك:

8- هل طبيعة التكوين الذي أجرته كان مرتبطا بطبيعة المنصب الذي تشغله:

1- نعم 2- لا

9- ما هو نوع التكوين الذي تلقينته:

تحسن مستوى تجديد معلومات تكوين متخصص

10- هل إستفدت من الدورات التكوينية بدرجة:

1- عالية 2- متوسطة 3- منخفضة

11/- كيف تم إختيارك للتكوين :

1- برغبة منك 2- ترشيح من الرئيس 3- من طرف مصلحة التكوين

12/- هل غياب التكوين يسبب لك عائق في ممارسة مهامك :

1- نعم 2- لا

13/- هل مكان إجراء الدورات التكوينية :

1- داخل المؤسسة 2- خارجها

14/- ما هو هدفك بعد التكوين :

1- الترقية 2- تغيير المنصب 3- تغيير مكان العمل

15/- هل تشعر أنك في حاجة إلى تكوين :

1- دائما 2- أحيانا 3- أبدا

16/- ماذا يعني العمل بالنسبة إليك : 1- وسيلة لتحقيق الذات

2- وسيلة للحصول على أجر 3- ضرورة لا بد منها

17/- هل تستهويك المهام التي تتسم بالمنافسة :

1- نعم 2- لا

18/- هل يغلب الجو التنافسي في نطاق عملك :

1- نعم 2- لا

19- هل دخولك في منافسة مع زملائك يزيد في مردوديتك للعمل:

1- نعم 2- لا

20- هل تبذل كل جهدك للتفوق على زملائك :

1- نعم 2- لا

21- من خلال عملك في القطاع هل تسعى إلى إدخال تعديلات لصالح العمل :

1- دائما 2- أحيانا 3- مطلقا

22- من خلال تجربتك هل تستطيع إنجاز ما وعدت به من عمل:

1- دائما 2- أحيانا 3- مطلقا

23- هل تقوم بأي عمل يطلبه منك المشرف مهما تطلب من جهد :

1- دائما 2- أحيانا 3- مطلقا

24- هل تسعى إلى إحترام برنامج عملك :

1- نعم 2- لا

25- هل تعمل ساعات إضافية :

1- دائما 2- أحيانا 3- مطلقا

26- هل تقوم بتأجيل مهامك إلى أوقات أخرى :

1- دائما 2- أحيانا 3- مطلقا

27- هل تحرص على أن يكون وقت عملك في مقدمة إهتمامك :

- 1- دائما 2- أحيانا 3- مطلقا

28- هل تحترم مواعيت عملك :

- 1- دائما 2- أحيانا 3- إطلاقا

29- هل تكمل وقت عملك :

- 1- دائما 2- أحيانا 3- مطلقا

30- هل تتأخر في الدخول إلى العمل :

- 1- دائما 2- أحيانا 3- مطلقا

31- هل تفكر في العمل في قطاع آخر :

- 1- نعم 2- لا

32- كيف ترى مستقبل قطاع الشباب والرياضة:

.....