

بحث لنيل درجة الدبلوم التقني في إدارة الموارد البشرية:

## أثر و أهمية علم النفس على أداء الموارد البشرية

إشراف الأستاذة :

أزاهر حسن المصري

إعداد الطلاب:

ايمان عبد الله بابكر

سماح أحمد محمد

سامى عز الدين

مريم جلال

مؤيد على أحمد

نسرين خالد حمزه

## المقدمة

هذه خطة لبحث بعنوان اثر وأهمية علم النفس على أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة الشيخ عبد الله البدرى وهذه الخطة تحتوي على هذه المقدمة ومشكلة البحث وأهمية البحث وبعض العناوين للدراسات السابقة حول هذا الموضوع ومجتمع البحث ومنهج الدراسة الذي يتبعه الباحثون في إعداد البحث واحتوت أيضاً على بعض الفروض يتم دراستها أثناء البحث ليتم إثباتها أو نفيها وأدوات جمع البيانات وهيكل البحث الذي احتوى على أربعة فصول بها عدد من المباحث ثم يتم توضيح النتائج والتوصيات التي يتوصل إليها الباحثون بعد إعداد البحث ثم توضيح بعض المراجع التي يستعين بها الباحثون في الإطار النظري ويقوم الباحثون بإعداد فهرس للبحث عند الانتهاء منه بإذن الله .

## مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في عدم اهتمام إدارات المؤسسة بالجانب النفسي للعاملين كما تتمثل في أن تدهور العامل النفسي له اثر كبير في انخفاض الإنتاجية للعاملين ويعتبر السبب الأساسي في تدني إنتاجية كثير من المؤسسات هو انخفاض الروح المعنوية للعاملين .

## أهمية البحث :

تتمثل في أهمية الجانب النفسي للعاملين كما تتبع أهمية البحث من انه مرجعاً للمهتمين بهذا المجال وهذه الدراسة ويكون مرجعاً في هذه الجامعة ويمكن أن تستفيد منه الجهة التي طبق البحث في كل المشاكل التي تواجهها أو يعطيها خلفية واضحة حتى تتمكن من عمل ما يلزم لحل ما يواجهها وأيضاً إلى زيادة المعلومات المتعلقة بهذا المجال والاكتشاف الجديد ومعرفة ما هو مجهول وأيضاً الوصول إلى المصادر التي جمعت منها البيانات واستخدامها .

### الدراسات السابقة :-

#### ١ - أثر إدارة الموارد البشرية الإنتاجية

#### إعداد :

١/ محمد بلال ادم وآخرون

#### إشراف الأستاذة

#### الأميرة العوض

مايو ٢٠١١ م

#### الدراسات السابقة

١ - بيئة العمل النفسية وأثرها على الإنتاجية

هذا البحث يحتوي على أهمية البحث ومشكلة البحث والفروض والنتائج والتوصيات , ومن النتائج والتوصيات التي توصل إليها :-

#### النتائج :-

١/ لا يوجد اهتمام ببيئة العمل النفسية بالقدر المطلوب بالإذاعة .

٢/ تدني في الإنتاجية .

٣/ يوجد اهتمام ببيئة العمل المادية .

٤/ ارتفاع معدل دوران العمل .

٥/ لا يوجد اهتمام بالكوادر الذين يقومون به .

٦/ نقص في السيولة والمعدات والأجهزة .

٧/ لا تقدم حوافز .

### ومن التوصيات :-

١/ نوصي بتهيئة بيئة العمل النفسية .

٢/ يجب أن يكون هناك علاقة تدريب للكوادر العاملة بحيث لا يقعوا في المخاطر .

٣/ نوصي بتحفيز العاملين لأنه يرفع من الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية .

ومن دراساتهم السابقة :

### الدراسة الأولى :-

بعنوان : البيئة وأثرها على المؤسسة السياحية

الجهة : جامعة شندي

اسم الباحثين : سلافة سر الختم وآخرون

المشرف : عبد الرؤوف حسن أحمد

السنة : ٢٠١٠م .

## ٢ \_ بيئة العمل النفسية وأثرها على الإنتاجية

### إعداد :

١/ أمنية عادل مصطفى وآخرون

إشراف الأستاذ

عمر مصطفى

يونيو ٢٠١١ م

### الدراسة الثانية :-

بعنوان : السلامة وصحة في العمل

الدرجة العلمية : بكالوريوس

السنة : ٢٠٠٤م

## اثر إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية

لقد شمل هذا البحث أهداف وأهمية ومنهج بحث ومجتمع بحث وأيضاً يحتوي على فروض البحث .  
ومن النتائج التي توصل إليها هذا البحث :-

- هنالك علاقة بين إدارة الموارد البشرية والإنتاجية

- هنالك علاقة بين التدريب والإنتاجية

### ومن النتائج العامة التي توصل لها :-

١/ هنالك تنسيق بين توزيع الموارد البشرية داخل الشركة

٢/ تتناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث الكم والنوع .

ومن التوصيات التي توصل إليها البحث :-

١/ الاهتمام بالتدريب

٢/ الأجور المجزية تدفع العاملين لزيادة الإنتاجية .

### مجتمع البحث :-

المجتمع المكاني : جامعة الشيخ عبد الله البدري

المجتمع الزمني : ٢٠٠٩م – ٢٠١١م

المجتمع البشري : موظفي وعمال جامعة الشيخ عبد الله البدري

### منهج الدراسة :

سيتبع الباحثون المنهج التحليلي والوصفي ودراسة الحالة

### فروض البحث :-

- هناك علاقة ما بين علم النفس وأداء الموارد البشرية .
- التهيئة النفسية للعاملين ترفع من الروح المعنوية بالتالي تزيد الإنتاجية .
- الاهتمام بالجانب النفسي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها . ويساعد على تقليل معدلات دوران العمل .
- من خلال التهيئة النفسية يمكن للفرد إظهار مهاراته وقدراته في الأداء .

### أدوات جمع البيانات :-

- سيقوم الباحثون بجمع البيانات من المصادر الأولية من المراجع والكتب والانترنت والصحف والمجلات وأيضاً سيقوم الباحثون بجمع البيانات والمعلومات عن طريق وسائل جمع البيانات من استبيان ومقابلة وملاحظة.

### هيكل البحث :-

### الفصل الأول : علم النفس

المبحث الأول : مفهوم علم النفس وتطوره

المبحث الثاني : أهداف علم النفس

المبحث الثالث : مدارس علم النفس ومفاهيمها

### الفصل الثاني : الموارد البشرية

المبحث الأول : مفهوم الموارد البشرية

المبحث الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : التحديات والمشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية

### الفصل الثالث : أثر علم النفس على الأداء

المبحث الأول : أهمية علم النفس في حياة الفرد والمجتمع

المبحث الثاني : أهمية علم النفس الصناعي في إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث : العوامل النفسية المؤثرة على أداء الموارد البشرية

المبحث الرابع : إدارة الأداء نحو مورد بشري متميز

### الفصل الرابع : دراسة الحالة

المبحث الأول : النشأة والتطور لجامعة الشيخ عبد الله البديري

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للإدارة

المبحث الثالث : دراسة العامل النفسي للأفراد العاملين بالجامعة وأثره على الأداء .

### النتائج والتوصيات

١ / النتائج

٢ / التوصيات

أ/ توصيات عامة ب/ توصيات خاصة توصيات لبحوث أخرى .

## الفصل الأول

### أثر وأهمية علم النفس على أداء الموارد البشرية

#### المبحث الأول :-

#### مفهوم علم النفس وتطوره :-

لقد تعددت موضوعات علم النفس , وتبعاً لذلك اختلفت اهتمامات العلماء لدرجة أننا أصبحنا أمام علوم للنفس , وليس علم نفس واحد , كما أن اختلاف اهتمامات العلماء أدى إلى اختلاف وجهة النظر لكل منهم والزاوية التي ينظر من خلالها إلى تحديد ماهية علم النفس , وبالرغم من ذلك فإنهم متفقون على أن اهتمام علم النفس ينصب في المقام الأول على دراسة السلوك الإنساني وجعلوا من هذا السلوك محور دراستهم , وان هذا السلوك يشمل كل ما يصدر عن الفرد من وظائف نفسية شعورية كالإدراك الحسي والذاكرة والتخيل وما إليها , ثم القدرات بأنواعها وأولها الذكاء وتدبير أساليب قياسها<sup>١</sup>.

#### نبذة تاريخية :-

<sup>١</sup> سهير كامل احمد – مدخل إلى علم النفس دار الزهراء الرياض – ط. دون – سنة ٢٠٠٨ م – ص ٩

واهتم الباحثون بتاريخ وتطور علم النفس دائماً – وبدراسة تاريخ العلوم , كيف بدأ هذا العلم أو ذاك ؟ وكيف تطور وتلك أسئلة ضرورية , لا غنى عن الإجابة عنها , فالفقرة التالية تشرح لك شرحاً مختصراً للتساؤلات والتأولات التي تؤدي بالإنسان إلى اقتراح هذا الضرب من المعرفة المسمى بعلم النفس فلنقرأ في الفقرة التالية الإجابة عن السؤال : كيف نشأ علم النفس ؟ وكيف تطور ؟ حاول الإنسان منذ القدم فهم سلوكه ليعرف ذاته الغامضة المليئة بالأسرار , ويفهم سر ارتباطها بالعلم الخارجي المحيط بها ولعل أول محاولات هذا الفهم تلك التي أشاعت أن هنالك قوة داخلية تغذي وجدان الإنسان أي (( روح )) توجد في مكان ما داخل الجسم وقد تبلور هذا الفهم فيما بعد عند فلاسفة الشرق مثل قدماء المصريين والبابليين والصينيين وعند رصفائهم من بلاد الغرب مثل الإغريق والرومان , فقد تحثوا جميعاً عن الروح التي تحل بالجسد في أشكال مختلفة مثل تشبه الروح بالطائرة وغيرها , إلا أن فلاسفة الإغريق ( أفلاطون \_ أرسطو ) , تحدثا عن الروح psyche بوصفها ينبوعاً ومصدراً للخبرة الإنسانية .

وتشير معظم مصادر تاريخ العلوم إلى أن علم النفس حديث النشأة ويذهب المؤرخون إلى أن الميلاد الحقيقي لعلم النفس الحديث , كان في جامعة ليبز بألمانيا عام ١٨٧٩ عندما أسس العالم قندت أول مختبر لدراسة السلوك الإنساني<sup>١</sup> .

البيدايات كانت منذ العهود القديمة يحاول الفلاسفة والناس عامة فهم الأسباب الكامنة وراء تصرفات البشر والحيوانات الأخرى . وتعود أصول علم النفس إلى الفيلسوف الإغريقي أرسطو , الذي يركز اهتمامه الرئيسي على قدرة الانجاز لدى العقل الإنساني . واعتقد أن العقل أو النفس , هي التي تمكن الناس من التفكير , فضلاً عن كونها مصدراً لأسمى الفضائل الإنسانية . وفي عصور الحضارة العربية الإسلامية أسهم المفكرون والعلماء والأطباء المسلمون في دراسة النفس الإنسانية وتركوا أثراً بارزاً في هذا المجال , منها – سائل لابن سينا وآراء للرازي وابن الهيثم وغيرهم<sup>٢</sup> .

وفي أوروبا أسهم علماء العصور الوسطى في دراسة السلوك الإنساني , كما أسهم فلاسفة القرنين السابع عشر والثامن عشر في ذلك , فالفيلسوف الفرنسي رينيه ديكارنت اعتبر العقل والجسد شيئين منفصلين , لكل منهما تأثير كبير في الآخر ؛ وأشار إلى أن التفاعل بينهما يحدث في الغدة الصنوبرية وهي عضو دقيق الحجم في الدماغ . واعتقد ديكارنت أيضاً أن الناس قد ولدوا ومعهم القدرة على التفكير والتمحيص , غير أن هذا المذهب المسمى المذهب الطبيعي تعرض للرفض في أواخر القرن السابع عشر وأوائل القرن الثامن عشر الميلادي من مجموعة من الفلاسفة أطلق عليهم اسم التجريبيين ومنهم توماس هوبز وجون لوك وديفيد هيوم الاسكتلندي

<sup>١</sup> محمد الأمين مصطفى خطيب – احمد محمد الحسن شنان . دون – طردون- سنة ٢٠٠٤ – ص ٦٧-

<sup>٢</sup> - المرجع السابق – ص ٦٩

وجورج باركلي الايرلندي إذا اعتقد هؤلاء بأن الإنسان يولد عقله صفحة بيضاء وان معرفته بالعالم الخارجي لا تأتي إلا عن طريق الحواس وان أفكار الناس هي حصيلة تجاربهم الحياتية . علم النفس يصبح علماً في منتصف القرن التاسع عشر الميلادي بدأ عالمان ألمانيان هما العالم الفسيولوجي جوهانز مولر والفيزيائي هيرمان فوت هيمولتز , أولى الدراسات المنتظمة للإحساس والإدراك , وأوضحت هذه الدراسة أن من الممكن دراسة العمليات الجسدية الكامنة وراء النشاط العقلي بصورة علمية .

غير أن علم النفس لم يتطور إلى علم قائم على أساس الملاحظة والتجريب حتى أواخر القرن التاسع عشر الميلادي . ففي عام ( ١٨٧٥ م ) أسس الفيلسوف الأمريكي وليم جيمس مختبراً نفسياً ربما كان أول مختبر من نوعه في العالم .

وفي ألمانيا تأسس مختبر مماثل عام ( ١٨٧٩ م ) على يد فلهم فونت , وهو فيلسوف تلقى تدريباً في علمي الطب ووظائف الأعضاء أيضاً . وتعد منجزات جيمس و فلهم بداية علم النفس بوصفه حقلاً مقتصرًا ومتميزًا عن علم الفلسفة<sup>١</sup> .

### تعريف النفس :-

كلمة نفس ( psyche ) تعتبر من المفاهيم العلمية واللغوية والفلسفية , التي تتناولها المعاجم المختلفة بالتعريف والشرح والتفسير , سواء في ذلك المعاجم اللغوية أو الفلسفية أو العلمية إلا أن تعقيد النفس وغموضها – كظاهرة تستر هف دراستها علمياً – ينعكس على هذه التعاريف حتى يصعب أن يصل أي منها الو ما ننشده من دقة ووضوح , تصدق عليه صفة التعريف الجامع المانع الذي يرضى طموح العالم ويشبع رغبة الطالب . ومع ذلك فإن كلاً من يكاد يعرف بحدسه الخاص مقصود كلمة ( نفس ) , يمثل ما يعرف كل منا مقصود كلمة (( غذاء )) وان صعب عليه تعريفه<sup>٢</sup> .

ففيما يورد لسان العرب لأب منظور ( ١٢٣٢-١٣١١ ) وهو يعرف النفس يذكر النفس الروح , والنفس ما يكون التمييز والعرب قد تجعل النفس التي يكون بها التمييز نفيس – وذلك أن النفس قد تأمره بالشيء وتذهب عنه , وذلك عند الأقدام على أمر مكروه , فجعلوا التي تأمره نفساً , وجعلوا التي تنهاه كأنها نفس أخرى , والنفس يعبر بها عن الإنسان جميعه كقولهم ثلاثة أنفس . وقوله (( وان تقول نفس يا حسرتي على ما .... الخ )) وفي محيط المحيط البستاني عند تناوله لتعريف النفس :-

<sup>١</sup> اسم الموقع :- <http://vb.arabeyes.com/t160020.html>

<sup>٢</sup> فرح عبد القادر طه – أصول علم النفس الحديث – دار الزهراء الرياض – ط . دون – سنة دون – ص ٢١

(( ..... ويراد بالنفس الشخص والإنسان بجملته . ونفس الشيء عينة يؤكد بها . يقال في نفسه وبنفسه ..... والنفس مؤنث إن أراد بها الروح نحو ( خلقكم من نفس واحدة ) وإن أريد بها الشخص المذكور ( عندي خمسة عشر نفساً )<sup>١</sup> .

والنفس علم يدرس علم النفس السلوك والعمليات الذهنية . يدون علماء النفس تصرفات الناس والحيوانات بعضهم تجاه بعض وتجاه البيئة , كذلك يبحثون عن أنماط تساعد على تفهم السلوك ويستخدمون أساليب علمية لاختبار صحة أفكارهم - وقد وجدوا - بفضل هذه الدراسات أشياء كثيرة من شأنها مساعدة الناس على تحقيق إمكانياتهم وزيادة التفاهم بين الأفراد والجماعات وبين البلدان والثقافات<sup>٢</sup>.

وعلم النفس علم وسط بين علم وظائف الأعضاء الذي يدرس خلايا أعضاء الكائن الحي , وعلم الاجتماع الذي يدرس الجماعات الإنسانية ( woODARTH ) وإنه يهتم بدراسة السلوك الإنساني كما تكشف عنه كلمة ( نفس ) , و للسلوك الإنساني مظاهر جسمية وأخرى عقلية والتمييز بين النشاطين غير مقبول ( GARTE ) . وأيضاً انه العلم الذي يدرس ما يقوم الأفراد من استجابات إزاء بيئاتهم ( muRpIty ) وهو أيضا العلم الذي يدرس الإنسان من حيث هو كائن حي يرغب ويحس ويدرك وينفعل وينتذكر ويتعلم ويتخيل ويفكر ويعبر ويدبر ويريد ويفعل , وهو في كل ذلك يتأثر بالمجتمع الذي يعيش فيه ويستعين به ولكنه قادر على أن يتخذ مادة لتفكيره ويؤثر فيه . وهو أيضاً الدراسة العلمية لسلوك الإنسان وتوافقه مع البيئة .

ونرى في تعريف علم النفس بأنه الدراسة العلمية لسلوك الإنسان وتوافقه مع البيئة إنه يشمل كل ما شملت باقي التعاريف<sup>٣</sup>.

فالدراسة العلمية محاولة دقيقة متفحصة هدفها الوصول إلى أسباب أو حلول المشاكل عامة أو خاصة , كما أن الدراسة العلمية في محاولة لاكتشاف العلاقات التي تقوم بين الأحداث والظواهر فانه لا يكفي أن نصنف السلوك إلى عدوان وجنس وهروب وتعزر وتملك ... الخ أو إلى إدراك ووجدان ونزوع أو إلى فطري ومنسكب , أو أن نصنف السلوك الذهني إلى شيزوفرينيا وهوس اكتئابي أو أن نصنف الشخصية إلى أمزجة انطوائي وانبساطي , ولا يكفي أن نفعل ذلك لكي تقرر أننا وصلنا إلى معرفة علمية بهذه الظواهر , بل يجب أن نكتشف العلاقات الضرورية القائمة بين هذه الظواهر من ناحية وبين غيرها من الظواهر مكن ناحية أخرى , وذلك قبل أن نقدر قد أقصنا

٢ المرجع السابق . ص ٢٢

١ سهير كامل أحمد - مرجع سبق ذكره - ص ١٠

علم نفس لا بد أن نصل إلى علاقة بين مجموعتين أو أكثر من الظواهر , لكي نصل إلى معرفة علمية بهذه الظواهر<sup>١</sup> .

وعلم النفس ميدان واسع يستقصي طائفة كبيرة من المسائل والأفكار والمشاعر والأفعال . ومن الأسئلة التي يثيرها علماء النفس : كيف تبصر وتسمع وتذوق وتحس ؟ ما الذي يجعلنا نتعلم ونفكر ونتفكر , ولماذا ننسى ؟ وما النشاطات التي تميز البشر عن الحيوانات الأخرى ؟ ما القدرات التي تولد معنا ؟ وما القدرات الواجب علينا اكتسابها ؟ ما مدى تأثير العقل في الجسد . وكيف يؤثر الجسد في العقل وهل نستطيع تغيير سرعة نبض القلب أو درجة حرارة الجسم بمحض إرادتنا ؟ ماذا تستطيع الأحلام أن تنبئنا عن حاجاتنا ورغباتنا ؟ ولماذا نحب من نحبهم , ولماذا يشعر بعض الناس بالخجل وغيرهم لا يخجل , ما أسباب العنف وما المرض العقلي ؟ وكيف يمكن شفاؤه ؟ ساعدت نتائج بحوث علماء النفس كثيراً على تحسين فهمنا لأسرار تصرفات الناس , وعلى سبيل المثال اكتشف علماء النفس الكثير عن كيفية تطور شخصية الإنسان وتشجيع النمو السليم ولديهم بعض المعرفة من شأنها مساعدة الناس على تغيير عاداتهم البيئية ومساعدة التلاميذ على التعلم , كما يدركون بعض الشروط المؤدية إلى تشجيع العمال على رفع كفاءتهم الإنتاجية . هنالك أشياء كثيرة لم تكتشف بعد . لكن الإدراك الذي اكتسبناه بفضل علم النفس بإمكانه مساعدة الناس على تحسين تصرفاتهم<sup>٢</sup> .

وأيضاً علم النفس هو العلم الذي يتناول دراسة سلوك الإنسان بهدف الكشف عن المبادئ والقوانين التي تفسر سلوكه في مختلف أطواره وحالاته عن طريق الدراسة العلمية المنظمة التي تستخدم عن طريق وقواعد البحث العلمي لبلورة مفاهيم ومعارف تساعد على فهم السلوك الإنساني وضبطه والتنبؤ به , كما يذهب علم النفس إلى ابعدهم ذلك بمحاولة فهم سلوك الكائنات الحية الأخرى , وخاصة الحيوانات , ب التعرف على مدى التشابه والاختلاف عن السلوك البشري . فكلمة سلوك هنا مداول علمي (( يحسن أن نقف عنده )) , ويتمثل في أي استجابة تصدر عن الإنسان حركية أو وجدانية , كالانفعالات والمشاعر والتفكير والحالات الذهنية والروحية . أي إن السلوك هو أوجه النشاط الصادر عن الكائن الحي ؛ التي يمكن ملاحظتها في سلوك ظاهري ( Covert Behavior ) أوجه سلوك باطن ( Cort Behavior ) فعلم النفس إذن يحاول أن يصف السلوك (( ماذا يحدث )) كما يحاول تفسير وتوضيح أسباب هذا السلوك (( كيف يحدث ))<sup>٣</sup> .

<sup>١</sup> المرجع السابق – ص ١١

<sup>٢</sup> موقع سبق ذكره

<sup>٣</sup> محمد الأمين مصطفى خطيب – مرجع سبق ذكره – ص ٨٣

مما لا شك فيه أن تعريف علم من العلوم , خاصة إذا كان من العلوم الإنسانية شأن علم النفس ( Psychology ) يعتبر أمراً صعباً إلى حد بعيد , بحيث يكاد يستحيل على القائم به أن ينجح في وضع التعريف المثالي والذي يحقق به الخاصية الشهيرة للتعريف الدقيق من حيث كونه جامعاً – مانعاً . ذلك أن الحدود الفاصلة بين علم وغيره – من كثير من الحالات – تكون حدوداً هلامية يكتنفها الكثير من الظلال , ويشوبها الكثير من الخلط , حيث انه قد نشأت علوم حديثة نسبياً تقع بين علم وآخر بحيث تأخذ من هذا وتتداخل مع ذلك .

فهناك وعلى سبيل المثال علم النفس الاجتماعي ؛ الذي يأخذ من علم النفس ويتداخل مع علم الاجتماع وعلم النفس الفسيولوجي الذي يأخذ من علم الكيمياء ويتداخل مع علم البيولوجيا .... وهكذا ! لا بد من أن الاشتراك ن يعفينا من محاولة وضع تعرف لعلم النفس , خاصة في بحثنا هذا , والذي نقدم فيه أسس هذا العلم وأصوله العامة لكل مبتدئ بدراسة هذا العلم أو راغب في تحصيل المعرفة فيه , وعلى هذا نقول إن علم النفس هو العلم الذي يدرس سلوك الإنسان , بأوسع معنى لمصطلح السلوك Behavior , بحيث يشمل كل نشاط يؤديه الإنسان في تفاعله مع بيئته الطبيعية والاجتماعية حتى تصبح أكثر ملائمة له , أو يقوم به مع نفسه ليكيفها وفق حاجته الخاصة وفق متطلباته وظرفه الاجتماعية والطبيعية التي يتواجد فيها حتى يحقق لنفسه أكبر قدر من التوافق يستطيعه وتمكنه من طاقته . والسلوك بهذا المعنى هو الترجمة الملموسة لما تنطوي عليه النفس , على نحو ما عرفناه – من مكونات ولما يدور بداخلها من دينميات ورغبات وتخيلات وصراعات ... , وما تمتاز به الشخصية – في الوقت نفسه – من خصائص ومكونات واستعدادات مختلفة<sup>١</sup>.

والسلوك بهذا المعنى الشامل الواسع يتضمن ما هو ظاهر يمكن لالأخذ إدراكه كتناول الطعام والشراب والمشي والجري والقفز والاعتداء بالضرب والقيام بالأعمال والواجبات , كما يتضمن ما هو غير مدرك إلا من صاحبه مثل التفكير الصامت والتخيل والتذكر والأوهام والمخاوف والآمال والحزن والسرور والغضب , وما إلى ذلك من انفعالات قد لا تصاحبها مظاهر مكشوفة يحسها الآخرون بل إن السلوك يتضمن ما لا يستطيع أن يدركه حتى القائم به ذاته مثل ما يحتمل داخل النفس من دوافع ورغبات وآمال ومخاوف لا يشعر بها صاحبها وحتى إن شعر بها فهو لا يعرف كهنها الحقيقي ؛ لأنها لا شعورية في أساسها حتى نحو سلوك النائم في تخيلات أحلامه وما يراه فيها بل وحركته العقلية أثناءها , كالكلام بصوت مسموع أو المشي في أثناء النوم – وعلى نحو – أيضاً . أعراض الأمراض النفسية ومظاهرها عموماً ... كما يتضمن السلوك بالمثل ما تقوم به أجهزتنا الجسمية من نشاطات قد نستطيع الإحساس بها كالتنفس وطرفة العين , وقد لا

<sup>١</sup> فرج عبد القادر طه – مرجع سبق ذكره – ص ٢٣-٢٤

نستطيع أن نحسها حتى - لو قصدنا إلى ذلك - مثل إفرازات المعدة وإفرازات السكر في الدم ... ومن الجدير بالذكر أن علم النفس كثيراً ما يلجأ إلى دراسة سلوك الحيوان - على الأقل حتى يومنا هذا - إنما يكون هدفاً أساسياً إلى إلقاء مزيد من الضوء , وتحقيق مزيد من المعرفة وسلوك الإنسان<sup>١</sup>.

وكأن علم النفس في هذا الموقف يتخذ من الحيوان سلباً لمعرفة الإنسان وفهمه , وذلك أن عالم النفس كثيراً ما يري ضرورة إجراء تجارب لفهم سلوك الإنسان . وتفسيره لكنه يعجز عن ذلك أو تعترضه عقبات تحول غرضه , فيستبدل التجريب على الإنسان بالتجريب عن الحيوان ونضرب لذلك مثلاً بتجربة تريون ( Tryon ) التي قام فيها بدراسة توارث القدرة على تعلم اجتياز المتاهة في ثمانية عشر جيلاً من الفئران البيض . فكان يعرض الفئران لاختبار يقيس به هذه القدرة لدى كل منها , ثم يزوج بين أفضل أبناء جيل الآباء المتميزين في قدرتهم على تعلم اجتياز المتاهة تزواجاً انتقائياً في كل جيل من هذه الأجيال الثمانية عشر وفي مقابل هؤلاء كان يزوج بين اقل أبناء جيل الضعفاء في قدرتهم على تعلم اجتياز المتاهة تزواجاً انتقائياً بالمثل في تلك الأجيال وهكذا كانت ذكور الفئران الممتازة في القدرة على تعلم اجتياز المتاهة تتزوج مع إناث الفئران الضعيفة , وقد كان تريون يضبط تلك الظروف البيئية التي كانت تعيش فيها كل من مجموعتين الممتازين والضعاف ويساوي بينهما مثل مكان الإقامة والتغذية والتهوية والحرارة والرطوبة , بحيث يحقق للمجموعتين تعادل البيئة ولقد تبين لتريون من تجربته هذه أن القدرة على التعلم واجتياز المتاهة تتأثر بعامل الوراثة بشكل واضح وليس بخافٍ أن هذه القدرة يمكن أن تقابل ما يعرف بالذكاء عند الإنسان<sup>٢</sup>.

<sup>١</sup> المرجع السابق نفسه - ص ٢٥

<sup>٢</sup> المرجع السابق نفسه - ص ٢٦

## المبحث الثاني

### أهداف وأهمية علم النفس

تبرز أهمية علم النفس الاجتماعي في كافة مجالات الحياة في المجتمع بصفة عامة في الجانب العملي والعلمي كونه يوضح لنا مبادئ العدالة الاجتماعية والحرية وأساس العلاقات الاجتماعية السليمة للتغيير نحو الأفضل ويهتم بدراسة الفرد والمجتمع للإسهام في بناء المجتمع الممتد والأسرة هي الخلية لبناء المجتمع , ويساعدنا ذلك في بناء أسس التخطيط الشامل للنشاط الاجتماعي والاقتصادي بهدف تحقيق إشباع حاجات الناس.

إن حركة المجتمع تقوم من خلالها علاقات جيدة تغيير المجتمع نحو أهداف ومصالح الدافعة نحو الأفضل , كما أن المفاهيم الأساسية العامة التي تخدم المجتمع يمكن أن نحددها في مفهوم الحرية , العدالة الاجتماعية , جماهير الشعب , القيادة , القيادة الجماعية , الكفاية الإنتاجية , القيادة القوى

الدافعية للقيم , المكانة , المعايير الاجتماعية , التعصب , الاتجاهات , إقامة مجتمع جديد , إنشاء علاقات اجتماعية جديدة<sup>١</sup> .

وانه يتناول المشكلات الإنسانية في كل قطاعات الدولة وكذلك تنظيماتها الصناعية والإنتاجية والمهنية والتجارية والاجتماعية والتربوية والرياضية والسياسية والعسكرية , فهو يقترح أن يكون الاسم الملائم لهذا العلم (( علم النفس الصناعي والتنظيمي )) ثم تتعدد أهمية علم النفس ويبرز وجوده في مجالات عديدة يمكن إلقاء الضوء عليها في ما يلي<sup>٢</sup> :-

حياتنا في عمومها ما برحت مجالين رئيسيين يقتضي فيها المرء معظم ساعات يومه , والشخص إما في المنزل يمارس أدواره الوجدانية والتربوية . وإما في عمله يوظف مهاراته وحرفيته لتحقيق وجوده الفيزيقي والميتافيزيقي , وهنا تبرز أهمية علم النفس الصناعي الذي يزود الفرد بمهارات التوافق مع الآخرين بإمكانه من أجل أداء متميز يساعدنا على التنبؤ مما سيحدث في بيئة العمل من حوادث وضغوط ومن ثم يمكن ضبط الظواهر والتحكم فيها والسيطرة عليها .

يفيدنا هذا العلم في الوقوف على مشكلات العاملين وتزويدنا بسبل تجنبها وكيفية رفع الروح المعنوية وتنشيط العلاقات الإنسانية وتعميق قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وتوجيه العاملين وإرشادهم ولولا هذه الفوائد ما حققت البشرية ازدهارها التكنولوجي والإنتاج الملموس . إن سعي المرء للعمل لا يكون بغرض تحقيق المكانة المالية وتبعاتها المختلفة<sup>٣</sup> .

علم النفس شأنه شأن غيره من العلوم يتفق معها في الأهداف الأساسية للعلم ومن أهم الأهداف<sup>٤</sup> :-

### - الفهم والتفسير :

الإنسان منذ بدء تاريخه حتى الآن يجاهد ليعرف ما يحيط به من ظواهر محاولاً لفهمها وتفسيرها . ومنذ ما لم يكن يسعفه عمله , أو منهجه في الوصول إلى الفهم السليم والتفسير الصائب , كان يضطر إلى التفكير الغيبي , يفسر به ويعلل به حدوث الظواهر معتقداً في سلامته وصدقه . فظواهر الخير ترجع إلى رضاء الآلهة عنهم , وظواهر الكوارث والمصائب ترجع إلى غضب الآلهة عليهم وانتقامها منهم .. وهذا الضرر الذي أصاب فلاناً سببه السحر الذي يسعى إليه عدوه , واستعادة هذا المريض لصحته ترجع إلى القيمة المباركة من عمل هذا الطبيب , وهذا

<sup>١</sup> محمد جاسم العبيدي - باسم محمولي - المدخل إلى علم النفس الاجتماعي - ط (١) ٢٠٠٤ - ط (٢) ٢٠٠٩

سنة دون - دار الثقافة للنشر والتوزيع - ص ١٩

<sup>٢</sup> محمد عثمان نجاتي - مدخل إلى علم النفس الإسلامي - ط. الأولى ١٤٢٢ هـ - ٢٠٠١ م - سنة ١٩٦٨

دار الشروق - ص ١٥٤

<sup>٣</sup> المرجع السابق ص ١٥٥

<sup>٤</sup> فرج عبد القادر طه - أصول علم النفس الحديث - ص ٢٨-٣٠ - ط دون - دار الزهراء الرياض

المرض الذي ذهب بعقل هذا المهووس فاضطرب به سلوكه واعتل تفكيره , إنما يرجع إلى الشيطان نجس قد تسال إلى جسمه فسكن وليس من سبيل إلى شفائه إلا بطرد هذا الشيطان الخبيث وخروجه من جسمه . وليس بخافٍ أننا لا زلنا حتى اليوم نجد بقايا هذا الفهم والتفسير منتشرًا بين عدد لا بأس بحجمه في مختلف المجتمعات خاصة المتخلفة منها , ذلك أن الإنسان لا يطيق الغموض ويفزع من المجهول , فيسعى إلى استجلائه متقمصا المعرفة و الأسباب والعلل , حق أن بعض علماء النفس يحب الاستطلاع والرغبة في المعرفة غريزة فطرية في البشر بحكم تكوينهم وطبيعتهم . بالمثل فإننا نجد أن هدف الفهم والتفسير والمعرفة من أول الأهداف الأساسية التي يسعى العالم لتحقيقها من بحثه للظواهر التي تقع في مجال اختصاصه فالباحث في مجال علم الطبيعة مثلاً يريد أن يعرف ويفهم ويفسر ويعلل أسباب حدوث ظاهرة طبيعية كتمدد المعادن بالحرارة على سبيل المثال .

وعالم النفس بالمثل أيضاً يريد أن يعرف ويفهم ويكتشف أسباب حدوث الظواهر النفسية , كالتفوق المهني , أو المرض المتسبب .<sup>١</sup>

### الضبط والتحكم :-

من القول المأثور : انك إذا عرفت استطعت ؛ بمعنى أن الإنسان إذا نجح في فهم أسباب حدوث الظاهرة ومعرفة عواملها استطاع أن يؤثر في مسار الظاهرة نفسها ويتحكم في حدوثها فيمكنه أن يهيئ لها أسباب حدوثها فتحدث , كما يمكنه أن يغير في هذا العامل أو ينقص من هذا أو يزيد من ذلك , أو يلغي أو يضيف فتتأثر تبعاً لذلك الظاهرة وتتحوّل , بل إنها تحدث وفق ما نريد أو تختفي وقتما نشاء إذن فنحن هنا نتحكم في الظاهرة ونضبطها بناءً على فهمنا لمسببات حدوثها وتغييرها واختفائها , وظروف كل ذلك وعوامله و وبمعنى آخر فإننا بناءً على تحقيق الهدف السابق ( الفهم والتفسير ) ننطلق لتحقيق الهدف الحالي . ولذا فإننا نتوقع أن يؤدي وجودها قصور ما في معرفتنا وفهمنا وتفسيرنا للظاهرة إلى أن تقل كفاءتنا في ضبطها والتحكم فيها , ومن الصعب أن يستقيم لنا ذلك ما لم يستقيم لنا فهمه وتسلم المعرفة .

ولئن بدا لنا الهدف الأول للعلم هدفاً نظرياً بالدرجة الأولى يستهدف ترف العلم وإشباع حب الاستطلاع والرغبة في المعرفة واستجلاء الغموض – ولو حتى بهذه النظرة لا بأس به في حد ذاته – فإن الهدف الثاني – الذي نحن بصدد الآن – في الواقع هدف تطبيقي نفعي إلى ابعده . فنحن نريد أن نتحكم في الظواهر حتى تحدث في الوقت المناسب وبالشكل الذي يحقق لنا الفائدة ويقينا الأضرار فمثلاً من معرفتنا تمدد المعدن بالحرارة على سبيل المثال .<sup>٢</sup>

### التنبؤ :-

١ - فرج عبد القادر طه - أصول علم النفس الحديث - ص ٢٨-٣٠ - ط دون - دار الزهراء الرياض  
٢ - فرج عبد القادر طه - أصول علم النفس الحديث - ص ٢٨-٣٠ - ط دون - دار الزهراء الرياض

أما الهدف الثالث من أهداف العلم الأساسية فهو إمكانية التنبؤ بحدوث الظاهرة قبل أن تقع . وتبني إمكانية تحقيق هذا الهدف على استقامة فهم الظاهرة وسلامة تفسيرها ودقة معرفتها أي على مدى الدقة في تحقيق الهدف الأساسي الأول من أهداف العلم . وهذا التنبؤ يعتبر هدفاً تطبيقياً نفعياً يمثل ما يعتبر الهدف الأساسي الثاني والخاص بالضبط والتحكم , ذلك أننا نتوقع حدوث الظاهرة , متى أدركنا توافر مقدماتها وتهيؤ عواملها مما يمكننا عند ذلك من الاستعداد لملاقاة الظاهرة بما نستطيع معه جني ما نستطيع من فوائدها , وتحاشي ما نستطيع تحاشيه من أضرارها , فمثلاً نحن نسمع عن انتشار وباء في بلد قريب , ونعرف أن العدوى من أهم مسبباته فنأخذ من هذه المعرفة أساساً للتنبؤ بانتشار هذا المرض عندنا مستقبلاً , ما لم نسارع إلى حصاره ومقاومته بتحصين المواطنين ومنعهم من السفر إلى هذا البلد الموبوء , ومنع مواطني هذا البلد من الدخول إلى بلدنا إلا بعد الفحوص الطبية والتحصينات والاحتياطات التي تمنعهم من نقل الوباء<sup>١</sup> .

يدرس علم النفس عوامل النجاح الدراسي وعوامل الفشل الدراسي ومسببات كل منهما , فيمكنه – استناداً على هذا أن يتنبأ بمن يحتمل نجاحه ومن يحتمل فشله قبل أن يتعرض للموقف الفعلي للدراسة , وبالتالي يستطيع أن يوجه التلاميذ أو الطلبة توجيهاً تربوياً أو مهنياً يحفظ لهم مستقبلهم التربوي والمهني , فيحقق لهم ولمجتمعهم أفضل النفع , ويجنبهم أشد الضرر ولذلك فعند ما تسبق الرغبة في التنبؤ بالظاهرة فهمها وتفسيرها يصبح من الضروري لتحقيق التنبؤ أن نبدأ بتحقيق الفهم والتفسير لهذه الظاهرة .

ويمكن في علم النفس أن نلتمس تأثير علم النفس من خلال بعض الجوانب التالية :-

### - التربية والتعليم<sup>٢</sup> :-

إن مجال التربية والتعليم وبما فينا من مؤسسات اجتماعية من مدرسة ومدرسين وإدارتين . تمثل جماعات لها تكوينها وبنائها وتماسكها وتفاعلها ولها دور في تعديل سلوك الفرد , وعلم الاجتماع يساهم في إمداد المدارس بالمعلومات والخدمات التي تدعم أسس النمو الاجتماعي للفرد ومعرفة طبيعته العلاقات الاجتماعية السائدة بين الطلاب وبين الإدارة والمعلم كذلك أن التنشئة الاجتماعية والمعايير والاتجاهات والمكانة الاجتماعية لفرض اكتسابها للطلاب .

### - أهمية الخدمة الاجتماعية<sup>٣</sup> :-

إن الخدمة الاجتماعية هي لخدمة الإنسان كونه نظام اجتماعي يهدف إلى حل المشكلات ويساهم في التنمية الاجتماعية لفرض تطوير و التجديد من خلال الأخصائي الاجتماعي بحكم عمله فهو

٢-المرجع السابق نفسة-ص٣٠

٣-محمد جاسم العبيدي – مرجع سبق ذكره – ص ٢٠-٢١

يحتاج إلى علم النفس الاجتماعي ليفهم معنى الجماعة وبنائها وحركتها , والنمو الاجتماعي وعملية التنشئة الاجتماعية المحددات الاجتماعية للسلوك , والقيادة وسيكولوجيتها والجماعة وعملها والتغير الاجتماعي ليصب ذلك في صلب اختصاص العلاج الجماعي والاجتماعي ودراسة الحالة والتشخيص الاجتماعي .

### الصحة النفسية والاضطرابات النفسية<sup>١</sup> :-

إن علم الصحة النفسية يأخذ الكثير من علم النفس الاجتماعي فان اغلب الأعراض النفسية منشأها أسباب اجتماعية . وكذلك دراسة السلوك الاجتماعي والعلاج النفسي الاجتماعي فهو له أهمية وتداخل في علم النفس الاجتماعي والصحة النفسية والعلاج النفسي حيث يمتد هذا التفاعل والتداخل عندما يوضح لنا الانحرافات الاجتماعية وأسبابها وكذلك الاضطرابات النفسية وعلاجها سواء كانت اضطرابات أسرية أو حوادث شغب أو معتقدات شيطانية ضالة بعيدة عن الدين أو أعراض انحرافية بسبب المخدرات أو المسكرات أو الانحرافات الجنسية حيث يتعامل الأخصائي الاجتماعي مع كل ما ذكر ويدرس الحالة الاجتماعية وتاريخ الحالة والمريض وكل ماله علاقة تاريخية واجتماعية نفسية الممرض أو الحالة والعمل وتعديل البيئة والتطبيع الاجتماعي والتدريب والتأهيل يدخل ضمن العلاج الاجتماعي .

الهدف الحقيقي للعمل هو الإنسانية فلعل أهم ما يميز هوية الإنسان عن بقية الكائنات هو العمل . فالعمل يحقق للإنسان إنسانيته ويمنحه الكرامة والإحساس بالذات وتشير بحوث وأعمال ( ادلر ) إلى أن الأمراض النفسية تعزى لفشل المرء إما في عمله أو في منزله وعلم النفس معني في هذا المقام بتوجيه الإنسان إلى العمل الذي يتواءم مع قدراته وينسجم مع بناء النفسي وبحيث يحقق طموحاته ويشبع ذاته , وان مشكلة الإنسان لا تكمن في الحصول على العمل المناسب فحسب وإنما يتجاوز ذلك لكيفية هذا العمل والترقية فيه وتحقيق التقديم الإنتاجي الملموس وذلك لن يتم إلا من خلال الترقية في الأداء والتميز في المهارات وهذا يحتاج إلى إحقاق العاملين بالدورات التدريبية المتقدمة والتي تزود الفرص الجديد في هذا التخصص عن ذلك فعلم النفس معناه الإشراف والتدريب المستمر للعاملين في أي مجال<sup>٢</sup> .

وان تحسين أداء العاملين في أي حقل معني يحتاج إلى التقدم المستمر وهذا التقدم يعتبر من أهم الفئات التي يطلع عليها علم النفس التقييم تزودنا بمعايير ثابتة يمكن من خلالها ترتيب الأفراد حسب قدراتهم كما توجهنا هذه العملية نحو توزيع عادل للترقية والأجور .

وانه عن طريق فئات علم النفس تستطيع أن نختار المدير الناجح ويتم ذلك من خلال قوائم الخصائص الشخصية اللازمة لنجاح العامل في مهنته فعن طريق الاختبارات النفسية المختلفة

١ - محمد جاسم العبيدي - مرجع سبق ذكره - ص ٢٠

٢ - المرجع السابق - ص ٢١

نستطيع أن نختار أفضل العاملين في توزيع المناصب الإدارية المختلفة , و ثم إن علم النفس الصناعي تجاوز الإطار الدلالي لكلمة المصنع وأصبح له وجود ملموس في كل المؤسسات المهنية والتنظيمات الإدارية وحيثما الإنسان وحيثما تجد علم النفس الصناعي أو المهني أو التنظيمي<sup>١</sup> .

### المبحث الثالث

#### مدارس علم النفس

##### مقدمة :-

تمثل مدارس علم النفس اتجاهات عامة نظرية وتطبيقية متميزة في النظر إلى سيكولوجية الإنسان . هذا التمايز والاختلاف لا يمنع من وجود أوجه اتفاق كثيرة أو تشابه بين بعضها وبعض ؛ وان ظلت كل مدرسة ذات طابع متميز يغلب عليها في النظر إلى الإنسان والبحث في جوانبه النفسية المختلفة , فإذا أضفنا إلى كل ذلك ما يلاحظ من تعصب بعض أنصار المدارس – حتى ولو بالباطل – لمدرستهم , ومن هجوم – حتى لو بالباطل – على غيرهم من أنصار المدارس الأخرى تبين لنا الأثر السلبي الناجم عن تقسيم علماء النفس إلى مدارس , وترويج كل

<sup>١</sup> محمد عثمان نجاتي – مرجع سبق ذكره – ص ١٥٦

منهم وادعاءات باطلة عن مميزات مدرستهم , وأنها الوحيدة صاحبة الحق المشروع في الوصول إلى الحقيقة النفسية , وصاحبة الأداة الصحيحة الوحيدة الموصلة إلى ذلك ؛ بمعنى صاحبة المنهج العلمي الوحيد في دراسة النفس البشرية .... وبالتالي فما وصلت إليه من نتائج هي وحدها الحقائق النفسية وما عداها فهو بالحل مذكور<sup>١</sup> .

ولا باس على العالم – في نظرنا – من أن يتخصص – دون تعصب – في جانب معين من جوانب العلم أو فرع معين فيه , وان يعالج بحوثه بمنهج معين يجيده , بدلاً من أن يدعي انه ينتمي إلى هذه المدرسة أو يتعصب بها ؛ لان هذا الانتماء أو التعصب سوف يقود إلى رفض حقائق توصلت إليها غيرها من المدارس والى تبين – عن طريق التعصب الأعمى – بعض أباطيل قد تكون روجت لها مدرسته - ..... وهذه آفة العلوم الإنسانية , ومنها علم النفس بطبيعة الحال , وهذا ما نريد إليه من البداية ولعل ما سبق ما ذكرناه عن موقفنا من ظاهرة مدارس علم النفس لا يعفيان من نظرة عجل على أهم مدارس المعاصرة في كتاب لهذا , قصدنا أن يكون مدخلاً عاماً لعلم النفس الحديث<sup>٢</sup> .

### ١/ مدرسة التحليل النفسي :-

أسس هذه المدرسة الطبيب النمساوي (( فرويد )) الذي تتلمذ على يد الطبيب الفرنسي شاركو , وتأثر بأفكاره عن المرض النفسي وعلاقته بالاضطراب الجنسي , وتأسس المسلمة الأولى في نظرية فرويد على أن السلوك الإنساني محكوم بغرائز فطرية لا شعورية , معرفاً للبيدو Libido بأنه مخزن الطاقة الجنسية , الذي تصدر منه غريزتا الجنس والحرمان , اللتان تمثلان المحركات الأساسية للسلوك البشري ؛ واللاشعور عند فرويد يعني تلك الأفكار والمخاوف والرغبات المكتوبة , التي لا يعيها الإنسان , ولكنها تمثل دائماً المحرك القوي لسلوكه , كما ركزت المدرسة التحليلية على أهمية السنوات الأولى من عمر الإنسان ودورها في حياة الفرد وأنماط سلوكه , والتمهيد لما يصيبه من أمراض نفسية وعقلية في لاحق حياته .

ويعتبر فرويد أول من أسهم في بناء تجاربه للتحليل النفسي , واكبر المساهمين بها , وقد أرسى معالمها , وعلى الرغم من ما وجه لها من انتقادات فقد أصبح لها تأثير كبير في علم النفس النمو وتأثر علماءه بعده أفكار نذكر منها الآتي<sup>٣</sup> :-

- (١) فكرة مراحل النمو : ويعتبر فرويد أول من وضع تصوراً متكاملًا للحاجات والمشكلات على أهمية مرحلة الطفولة .
- (٢) التأكد على أهمية مرحلة الطفولة .

<sup>١</sup> فرج عبد القادر طه – أصول علم النفس الحديث – دار الزهراء الرياض – ط دون – ص ٥٧

<sup>٢</sup> المرجع السابق نفسه – ص ٥٧-٥٨

<sup>٣</sup> محمد الأمين مصطفى خطيب – أحمد محمد الحسن شنان – مقدمة في علم النفس – ٢٠٠٤ م – جامعة السودان المفتوحة – ط – دون – ص ٣٦

(٣) التأكد على أهمية تداخل وتعقد السلوك الإنساني .

(٤) أهمية الدوافع اللاشعورية ومبدأ حتمية السلوك<sup>١</sup> .

ومدرسة التحليل النفسي تعتبر من أقدم مدارس علم النفس , وأكثرها شيوعاً وتأثيراً في علم النفس وفي غيره من علوم الإنسان حتى الآن , بل إن تأثيرها قد امتد ليشمل الفن والأدب والطب والفلسفة والانتروبولوجيا والاجتماع والتربية والثقافة بعامة , منذ بدء انتشار أفكارها ومكتشفاتها في أوائل القرن العشرين وحتى الآن .

ففي أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين شغل فرويد بالبحث المتعمق لاكتشاف أسباب وعوامل بعض الظواهر النفسية التي كانت آنذاك متعلقة على الفهم والتفسير ؛ مثل : الأحلام والأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية ... ونجح عند ذلك في ابتداء منهج لدراسة كل ذلك هو النداعي الطليق Free Association الذي قاده في النهاية إلى مكتشفاته الكبرى في النفس البشرية , كالشعور – والكبت والمقاومة والصراع النفسي وغريزة الحب وغريزة الموت واللهو والانا والانا الأعلى وحيل الدفاع وعقده وأديب ... ولقد دخلت مقاومات التحليل النفسي هذه وغيرها في مختلف جوانب حياتنا الثقافية والعلمية والتطبيقية , وأثرت فيها تأثيراً كبيراً , خاصة في المجال النظري والمجال العلاجي<sup>٢</sup> .

## ٢ / المدرسة المعرفية :-

تعتبر المدرسة المعرفية من المدارس النفسية الكثيرة التي لها إسهامات كثيرة ومؤثرة في كل فروع علم النفس وخاصة علم النفس النمو .

ويركز المعرفيون على دراسة العمليات العقلية المعقدة من تفكير وإدراك وانتباه وتذكر ونسيان , ويعتقدون بان التعلم الأساسي في جوهره أنماط حركية من العمليات العقلية ويركزون على أهمية العمليات الوسطية التفكيرية التي تحدث بين المثير والاستجابة في تحويل المدخلات الحسية وتبويبها وتخزينها في الذاكرة وإستدعائها في صورة خبره , وسلوك , وان التعلم والإدراك ظاهرتان لا يمكن الفصل بينهما ويحدثان نتيجة رؤية الفرد للموقف ككل وإيجاد العلاقة بين أجزائه<sup>٣</sup> .

ويعتبر (( كبرت ليفن )) من ابرز علماء المدرسة المعرفية , والرجل الذي أتى بتفسير متكامل للسلوك النفسي , أطلق عليه نظرية المجال ( Eled Theory ) ويمكن إجمال هذه النظرية في أن سلوك الفرد يحدده المجال الحيوي له ( Life Space ) ويشتمل المجال على كافة الوقائع والأحداث البيئية المؤثرة في سلوكه , كما يشتمل على الشخص نفسه بمكوناته . ويعتبر جيروم

<sup>٢</sup> عبد الرحمن احمد عثمان – علم النفس النمو – الخرطوم – ط . دون – ص ٥٣

<sup>٢</sup> فرح عبد القادر طه – مرجع سبق ذكره – ص ٥٨

<sup>٣</sup> - فرح عبد القادر طه – مرجع سبق ذكره – ص ٥٨

بوند من العلماء المعرفيين الذين اهتموا بدراسة المفاهيم وتعلمها بنمط يسمى التعليم الاستكشافي والذي يقصد به ترك المتعلم لاكتشاف المفاهيم والمبادئ بنفسه من خلال تفاعله مع الموقف , واكتشاف المشكلة والعمل على حلها ومن أهم المعرفيين في مجال علم النفس النمو (( جان بياجيه )) وتعتبر نظريته في التطور العقلي من أكثر النظريات شهرة , فقد أمضى فترة كبيرة من حياته في ملاحظة الطرق التي يفكر بها الأطفال , وكيفية تناولهم , وحلهم للمشكلات والأسباب التي أدت بها للقيام بالاستجابات المختلفة<sup>١</sup> .

### ٣ / المدرسة الغرضية :-

تهتم المدرسة الغرضية بدراسة السلوك من حيث الهدف والغاية , وتقول إن أي نشاط نفسي له غرض يسعى لتحقيقه , ولا بد فيه من غاية يصوب قصده إليها , وقد لا يكون الفرد واعياً بدوافعه بل يتحرك بدوافع غريزية لتحقيق أهدافه , والوصول إلى غاياته السلوكية , والغرض بحساباته هدفاً للسلوك يعني انه المحرك والدافع إليه , وقد أطلق عليه ماكروجال ( ١٨٧١ - ١٩٣١ ) - رائد هذه المدرسة - الدافع الغريزي , الذي يمكن رده إلى مجموعة أساسية من الغرائز , وصفها ماكروجال بأنها أولية كدافع أو غريزة الجوع والجنس والتملك . والوالدية , وهي ميول نزوعية فطرية مورثة . والغريزة كما يعرفها ماكروجال , (( هي استعداد فطري نفسي جسمي , يدفع الفرد إلى أن يدرك وينتبه إلى أشياء من نوع معين , وان يشعر بانفعال مصاحب لهذا الإدراك , ومن ثم يسلك نحوها مسلكاً خاصاً , فالغرائز هي المحركات الأساسية لكل نشاط حركي أو عقلي , فردي أو جماعي<sup>٢</sup> .

### ٤ / المدرسة السلوكية :-

نشأت المدرسة السلوكية في علم النفس في صورة متبلورة في العقد الثاني من القرن العشرين كرد أفضل على كل من التحليل النفسي في بحثه عن أعماق النفسية البشرية وديناميتها والمعنى الكامن وراء مظاهرها , وعلى الاستبطان كاتجاه منهجي سائد في البحوث النفسية آنذاك , وأيضاً على الإحساس والشعور كمصدر أساسي لدراسة الظواهر النفسية . ويعتبر عالم النفس الأمريكي جون واطسون ( ١٨٧٨ - ١٩٥٨ ) أهم أعمدة المدرسة السلوكية وبرز واضعي أسبابها ومحدددي اتجاهاتها . ويعتبر كتابه (( السلوكية )) والذي صدرت طبعته الأولى في عام ١٩٢٤ ) ( ١٢٧٠ ) وظل يعبد النظر فيه طوال حياته وكتبه أهم الكتب التي عرضت اتجاهات المدرسة السلوكية في علم النفس واصلتها<sup>٣</sup> .

<sup>١</sup> عبد الرحمن أحمد عثمان - المرجع السابق - ص ٩٣-٩٤

<sup>٢</sup> محمد الأمين مصطفى خطيب - مرجع سبق ذكره - ص ٣٢

<sup>٣</sup> فرح عبد القادر طه - مرجع سبق ذكره - ص ٥٨

ولبيان اتجاهات هذه المدرسة وفلسفتها الأساسية نقتطف هنا نصاً من كتاب واطسون الذي نشره عام ١٩١٤ بعنوان (( السلوك : مقدمة العلم النفس المقارن )) حيث يقول فيه : (( علم النفس كما يراه السلوكي هو شعبة تجريبية موضوعية خاصة من العلم الطبيعي وهدفه النظري هو التنبؤ بالسلوك وضبطه . وليس الاستنباط جزءاً رئيسياً من منهجه ولا القيمة العلمية لحقائقه تقوم على استعدادها لان تعبر عن نفسها بألفاظ الشعور ... ولعله لا بد قد حان الوقت الذي يطرح فيه علم النفس كل إشارة إلى الشعور , وإذا لم تعد به حاجة به إلى أن يخدم نفسه في حساب أن يجعل الحالات العقلية موضوعاً لملاحظاته ... ومن الممكن أن نكتب في علم النفس , وان نعرفه بما عرفه به بلزري من انه علم السلوك فلا ترجع القهقري في التعريف , والذهن والمضمون , والإدراك والتصور وما شابهها ... فان من الممكن أن تؤديها ألفاظ : المنية والاستجابة , وكلمات : تكون العادة , وتكامل العادة وما أشبهها ... فإذا سار علم النفس على هذه الخطة المقترحة , فان عالم التربية , والفيزيقي , والقانون , ورجل الأعمال , يمكن لن ينتفعوا بحقائق من الناحية العقلية بالقدر الذي يمكن أن نحصل به من الناحية التجريبية ))<sup>١</sup>

ويلاحظ المرء في حياته العمة , إشارات واضحة للتعلم , كأن يتعلم الأطفال حب الحلوى ويفضلوا بين أنواع اللعب , ويتعلموا اللغة , ويكتسبوا الدوافع الاجتماعية , ويتعلموا التعامل مع البيئة من حولهم , فنحن نريد أن نتعرف على الطريقة التي تعلموا بها هذه الأشياء , هذه الطريقة أو الكيفية هي محك نظريات التعلم التي تسعى لتفسير وفهم كيف يحدث التعلم ؟ لان ذلك الفهم عند علماء النفس هو مفتاح فهم سلوك الفرد والتنبؤ به وضبطه , وتعتبر المدرسة السلوكية أهم مدرسة لها إسهامها الواضح في مجال التعليم , وهي تعرف التعلم بأنه التعبير الذي يحدث نتيجة النضج , أو المرض , أو الأفعال المنعكسة بتطور الفرد بالدافعية , والسلوك الاجتماعي والشخصي<sup>٢</sup> .

ولد بدأت هذه المدرسة تاريخها بالتركيز على دراسة الارتباط إلا ما بين المنية والاستجابة كما تبدو في التجارب في بعض معامل علم النفس , متجاهلة تماماً الإنسان بما يحتوي عليه من مشاعر وما يحتمل بداخله من ديناميات لا سبيل إلى تجاهلها إذا أردنا فهم سلوكه وتقويمه , وتعتبر تجربة واطسون التي استطاع فيها أن يزرع في الطفل الصغير (( ألبرت )) خوفاً مرضياً من الفأر ثم استطاع بعد ذلك علاجه بالتجريب . تقول تعتبر هذه التجربة نموذجاً للسلوكيين في دراستهم ونظريتهم إلى السلوك الإنساني , ومع مرور الزمن علماء هذه المدرسة بدءوا يفتنون إلى الحقائق التي كانت غائبة عنهم ويعترفون بها ويخفضون من غلوائهم , فبدءوا - على

<sup>١</sup> المرجع السابق - ص ٥٩-٦٠

<sup>٢</sup> محمد الأمين مصطفى خطيب - مرجع سبق ذكره - ص ٣٩

استحياء – في الاعتراف بالديناميات النفسية وبالأعماق اللاشعورية , بمعاني السلوك ودلالاته ومغزاه<sup>١</sup> .

### ٥ / المدرسة السلوكية الحديثة :-

استخدمت هذه المدرسة أفكار واطسن المتعلقة بأثر البيئة على السلوك الإنساني وان الإنسان البيئة والتنشئة الاجتماعية ودراسة كل ما هو قابل للقياس والملاحظة والتجريب إلا أنهم أضافوا على ما اعتمده واطسون العمليات العقلية والمعرفية وراء أن السلوك محكوم بنتائجه<sup>٢</sup> .

### ٦ / مدرسة الجشتالط :-

مدرسة الجشتالط أو المدرسة الكلية ، وكلمة جشتالط كلمة ألمانية تعني "الكل" وهي من المدارس التي اهتمت بدراسة النفس ولها دراسات هامة في علم النفس ويعود الفضل إلى مدرسة الجشتالط في الاهتمام بدراسة قوانين الإدراك , وتوصلت إلى قانونه الأساسي وهو (( الكل أكبر من مجموعة أجزاء )) وعلى هذا الأساس أمكن التوصل إلى القوانين الأخرى للإدراك<sup>٣</sup> .

مع ظهور المدرسة السلوكية في أمريكا ظهر في الوقت نفسه تقريباً بألمانيا مدرسة علم النفس الجشتالط على يد ثلاثة من العلماء النفسيين الشباب الذين تناسلوا في جامعة برلين وهم :- ماكس فريمر ( ١٨٨٠ – ١٩٤٣ ) وفولفيانج كوهلر ( ١٨٨٧ – ١٩٦٧ ) وكيركوفي ( ١٨٨٦ – ١٩٤١ ) . ولكنهم لم يكونوا على صلة بعلماء النفس السلوكيين آنذاك , وإنما كان التزامن مجرد صدفة . وعندما تعرف علماء كل من المدرستين على زملائهم في المدرسة الأخرى تبين لكل منهم مدى الخوف في الرأي والعون الشاسع في نظرة كل منهما إلى الظاهرة النفسية . لقد كانت مدرسة , كما أنشأت - أيضاً - المدرسة السلوكية , ثورة علم النفس السائد آنذاك وتصحيحاً - كما يدور لتوجهاته وفلسفته ومناهجه , وأنها كما نرى أننا وغيرنا لم تكن أكثر من إضافات وتصويبات في النظر إلى الظاهرة النفسية حتى تصبح النظرة أكثر دقة وصواباً وقرباً من الحقيقة , وحتى يصبح تناول الظاهرة النفسية وبحثها أكثر تكاملاً وشمولاً وعمقاً<sup>٤</sup> .

ويطلق علماء النفس على التعلم الشرطي بأنواعه التعلم البسيط , لأنه يهتم بدراسة السلوك في شكل ارتباطات بين المثير والاستجابة المراد تعلمها , وهي نوح من ابسط ما يعالجه التعلم , غير أن هناك عمليات معرفية ذات تركيب معقد , ثم يفترض على وجودها أصحاب التعليم البسيط , ولكنهم اعتبروها عمليات ثانوية تابعة للتعليم الشرطي – ولكن علماء آخرون (( فرتهايمر

<sup>١</sup> فرح عبد القادر طه – مرجع سبق ذكره – ص ٦١

<sup>٢</sup> <http://www.shiabeen.cim/vb/images/wsam/member.gif>

<sup>٣</sup> من الموقع نفسه

<sup>٤</sup> فرح عبد القادر طه – المرجع السابق – ص ٦١

١٨٨٠ - ١٩٤٣)) التعلم القائم على العمليات المعرفية مثل الإدراك و الاستبصار وتقوم بهذا النمط في التعليم<sup>١</sup>.

يتوهم البعض أن مفهوم الوحدة الكلية (( الجشتالت )) يقتصر على الإدراك مع أن نظرية الجشتالت ترى أن كل ظاهرة حية , فسيولوجية أو نفسية أو اجتماعية هي جشتالت , بل إن بعض الظواهر الفيزيائية هي جشتالت.

ولعل من أشهر أعضاء هذه المدرسة - بعد الثلاثة الذين أسسوها - هو كيرت ليفن ( ١٨٩٠ - ١٩٤٧ ) - إلا أن هذه المدرسة لم تستكمل - مسيرتها , ولم تتابع دراساتها بعد موت أقطابها<sup>٢</sup>.

### ٧/ مدرسة البورت رويال :-

هي من مدارس علم النفس , أسسها طائفة الينسينيين الفرنسية في القرن في القرن السابع عشر الميلادي . يعد كلاً من أنطوان ارنوان ارندلر وبييرنكول من ابرز علمائها - اهتمت بالجوانب التربوية والجوانب العقلية في السلوك الإنساني واستمرت قرابة الربع قرن , ثم ما لبثت أن انقرضت<sup>٣</sup>.

### ٨/ المدرسة البنائية :-

يعتبر فونت مؤسس المدرسة البنائية في علم النفس . وفضلته استقل علم النفس عن الفلسفة .

- اهتم بدراسة الوعي (( الشعور )) من وجهة نظر بنائية أو فيزيائية وتعني بكلمة بنائية هنا تحليل الكل إلى أجزائه أو عناصره المختلفة , وعلى هذا الأساس فان اهتمام فونت كان منصباً على دراسة عناصر الخبرة الشعورية وعلاقتها الميكانيكية بالجهاز العصبي.
- يرى أن الوعي والتفكير والمعرفة هي مجموعة هذه العناصر .
- ولتحديد عناصر ومكونات الخبرة الشعورية استخدم منهج التكامل الباطني
- من أهم الأفكار التي أضافها تكرر إلى فكر فونت اعتقاده بضرورة ابتعاد علم النفس عن دراسة ما بعد الظواهر الفيزيائية في علم النفس لتأثير ذلك على تكامل العلم<sup>٤</sup>.

### ٩/ المدرسة الوظيفية :-

<sup>١</sup> محمد الأمين مصطفى خطيب مرجع سبق ذكره - ص ٤٨

<sup>٢</sup> - فرح عبد القادر طه - مرجع سبق ذكره - ص ٦٢

<sup>٣</sup> موقع سبق ذكره .

<sup>٤</sup> الموقع السابق .

تنسب أفكار وآراء المدرسة الوظيفية إلى الفيلسوف وعالم النفس الأمريكي وليم جيمس الذي يرى أن الحياة النفسية ليست مركبة من أجزاء مفردة ولكن سلسلة منظمة من حالات جزئية . ومهمة علم النفس دراسة العقل ليس بوصفه عملية تركيبية , وإنما بوصفه عملية ديناميكية توظف في عمليات التكيف مع المحيط وجعلها أكثر مرونة<sup>١</sup> .

### ١٠ / مدرسة علم النفس الإنسانية :- المدرسة الإنسانية :-

جاءت هذه المدرسة في عام ١٩٥٨ م كرد فعل على أطروحات المدارس النفسية المتعددة خاصة على المدرسة السلوكية , فرضت النظرة الجزيئية والميكانيكية لسلوك الإنسان , كما فرضت أيضاً نظرية التحليل النفسي ونظريتها التشاؤمية لمصير الإنسان , وحتمية استجاباته السلوكية القائمة على غريزتي الجنس والعدوان . وأيضاً اعترضت المدرسة الإنسانية على المدرسة الغرضية في اعتبارها الغرائز هي المحركات الأساسية والدافعية لسلوك الإنسان , وفي رأي زعماء هذه المدرسة ومنهم ابراهام ماسلو (( ١٩٠٨ – ١٩٧٠ )) ووليم جيمس وكارل وجرز (( ١٩٠٣ – ١٩٨٧ )) وان جميع المدارس السالفة الذكر اهتمت برؤية الجوانب المشرقة في الإنسان ومواطن القوة الايجابية فيه في تحقيق إنسانيته . فالمدرسة الإنسانية بتأكيدا على إنسانية الإنسان , إنما ترفض تفسير سلوك الإنسان القائم على فلسفة التطور , والتي تمتد جذورها إلى فكرة أن الإنسان حيوان متطور . فالإنسان – حسب رؤية المدرسة الإنسانية له طبيعته الخاصة التي تميزه عن الحيوان , وله بنية نفسية وحاجات وقدرات , وميول – تميز الجنس البشري , ويقود ذلك إلى تمييز الأفراد فيما بينهم وتفرّد أنماط السلوكية , ذلك حسب تفاعلهم مع البيئة التي ينتمون إليها , والخبرات الشعورية والمعرفة لكل منهم<sup>٢</sup> .

وتمثل المدرسة اتجاهاً حديثاً في علم النفس , أو تياراً من تياراته بدأ في الستينات من القرن العشرين , وربما كانت تسميته تيار أو اتجاه في علم النفس – على الأقل في الوقت الحالي – انسب من تسمية (( مدرسة )) إذ أنها في دور النشأة ولم تتبلور بعد في منطلقات واضحة الاتجاه , محددة المذهب متكاملة النظرة بما فيه الكفاية , على نحو ما نرى في المدارس النفسية الثلاث سابقة الذكر , ويرى البعض أن علم النفس تقف بين السلوكية والتحليل النفسي .

وتمثل مدرسة علم النفس الإنساني , أو حركة علم النفس الإنساني , تياراً في علم النفس ينظر إلى الإنسان ويتناوله بالدراسة بما هو إنسان ؛ أي على أنه إنسان وليس آلة أو حيوان . فهو إنسان له وحدته وتميزه , وإرادته وحرية في الاختيار , كما له قدراته الابتكارية والفكرية الهائلة , وله رغباته وأماله وأحلامه ومخاوفه وآلامه , وقواه المختلفة – ومداركه المتسعة وبالتالي , فإنه مسؤول عن أفعاله

<sup>١</sup> الموقع السابق نفسه .

<sup>٢</sup> محمد الأمين مصطفى خطيب – مرجع سبق ذكره – ص ٥٢

وتصرفاته , وهو – علاوة على كل هذا – عضو في مجتمع إنساني يؤثر فيه ويتأثر به , له ماضيه الذي يؤثر على حاضره , كما له حاضره الذي يؤثر في تحديد مستقبله<sup>١</sup>.

ويعتبر فرويد مؤسس مدرسة التحليل النفسي , إن الإنسان شديد في طبيعته , تتحكم فيه دوافع الجنس والعدوان واللاشعورية , بينما الإنسان ذو طبيعة محايدة , عند المدرسة السلوكية , وما الخير والشر إلا استجابات يتعلمها الإنسان في بيئته , أما المدرسة الإنسانية فتأخذ موقفاً مغايراً لهاتين المدرستين يقول , إن الإنسان ذو طبيعة خيرة , وهو حر ذو إرادة في اختيار أفعاله التي يحقق بها مطالبه الفردية , وتوافقه مع مجتمعه , ويمتلك القدرة على تحمل مسؤولية هذا الاختيار . إذن فالنمو المتكامل للإنسان هو أقصى تحقيق لهذه الطبيعة والخبرة وإشباعها وتنميتها , ويصبح الفرد مقبلاً على اختيار السلوك المقبول اجتماعياً , ويتحقق له التوافق الحسن مع بيئته . ولا يتوافق توافق سيئاً إلا إذا أنكرت عليه طبيعته الخبرة , ووصل بينه وبين تحقيقها , فيصيبه الإحباط والعقود النفسي , بمعنى أنه لا يتعرض للمرض النفسي إلا تحت وطأة ضغوط في بيئته تمنع تحقيق ذاته , فالطفل مثلاً لا ينحرف إلا إذا تعرض إلى ضغط في الأسرة والمدرسة والمجتمع الواسع أو تعرض للظلم وعدم القبول من قبل الآخرين , ويعني ذلك أن العلاج في فكرة المدرسة الإنسانية , هو وسيلة تساعد على أن يعود الفرد إلى السعي في تحقيق ذاته<sup>٢</sup>.

علم النفس الايجابي :-

ربما كان هذا توجيهها أكثر من مدرسة نفسية بالمعنى المعروف , حيث انه لا يزال في بداياته ؛ لم ينتشر أو يتبلور بما فيه الكفاية , إذ أن التبشير الصريح به لم يمضي سوى بضع سنين قليلة . هذا وقام عالمان نفسيان أمريكيان هما (( أستاذ علم النفس بجامعة بسيلفانيا )) , وشركز بتمهالي (( أستاذ النفس بجامعة كراديموتث في عدد يناير من مجلة ( American Bychologist ) التي تصدرها جمعية علم النفس الأمريكية مقالاً بعنوان : (( علم النفس الايجابي ))<sup>٣</sup>.

<sup>١</sup> فرج عبد القادر طه – مرجع سبق ذكره ص ٦٤ -

<sup>٢</sup> محمد الأمين مصطفى خطيب – مرجع سبق ذكره – ص ٥٢-٥٣

<sup>٣</sup> فرج عبد القادر طه – مرجع سبق ذكره – ص ٦٥

## الفصل الثاني

### الموارد البشرية

#### المبحث الأول

#### مفهوم وأهمية الموارد البشرية

##### مفهوم إدارة الموارد البشرية :-

اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين ومتفق عليهما وهما<sup>١</sup> :

أ/ وجهة النظر التقليدية :-

ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية , ومن أمثلتها حفظ معلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة , ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والترقيات وصرف مرتباتهم ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون تأثيرها ضئيل علي كفاءة ونجاح المنشآت وقد انعكس ذلك على دور الذي يقوم مدير إدارة الموارد البشرية في المنشآت وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

##### ب/ وجهة النظر الحديثة :-

يرى بعض المديرين إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية , وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت ولذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية بالمنشأة , وتدريب وتنمية الموارد البشرية وتحفيز الموارد وزيادة دافعيتهم للعمل لتقييم الأداء بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت

وتمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات , وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو بإدارة شؤون العاملين , إدارة القوى العاملة , إدارة

١ - صلاح عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - تأسيس سابق للنشر - الدار الجامعية - ١٩٩٠ - ٢٠٠٠ - ص ١٩ - ٢٢

الموظفين , إدارة العلاقات الصناعية وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية وتمثلت أهم وظائفها وفقا للمدخل التقليدي حينذاك<sup>١</sup> :-

- تعيين الأفراد والتعاقد معهم وفقا لما تراه الجهات العليا .
- إمساك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الأفراد .
- القيام بإجراءات تنفيذ صرف مستحقات العاملين بالتعاون مع الإدارات المالية و الحسابات .
- متابعة الشؤون الاجتماعية و الصحية للعاملين .
- متابعة عمليات النقل والترقية والإحلال .

ولقد تغيرت النظرة نحو أنشطة ومهام الأفراد , فأصبحت تسميتها إدارة الموارد البشرية نظراً للاهتمام وحسن استخدامها باعتباره أعلى وأثمن الموارد المتاحة , ونتيجة لذلك اتسع نطاق اهتمامات إدارة الموارد البشرية وأصبح يدور بصورة أساسية حول الفرد و الوظيفة والمنظمة , وبجانب ذلك العناصر البيئية الخارجية

وهناك تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها وذلك للوصول إلى مفهوم أكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية<sup>٢</sup>

- يعرف فرينش French إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة .
- كما يعرف Sikula إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة الاختيار والتعيين , تقييم الأداء , التدريب و التنمية , التعويض والمرتببات , العلاقات الصناعية , تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد
- وذكر كل من miner,y و miner,m أن الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تشمل التخطيط التنظيمي وتقليل الوظائف , تخطيط القوى العاملة , تقييم أداء الموارد البشرية والاختيار والتعيين , التدريب , و التنمية الصناعية والاتصالات .
- ويرى pigrosp و myresc إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون والنظام الذي يصدر طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية .
- كما يرى chrudden,It و Sherman A إن الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أدائها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم , والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة

<sup>١</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي – الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسا الموارد البشرية - المكتبة العصرية للنشر و التوزيع - - سنة ٢٠٠٩ ص ١٣ -

<sup>٢</sup> المرجع السابق - ص ١٣

المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية وأخيراً يعرف G cranty و smith إدارة الموارد البشرية بأنها مسئولية كافة المديرين في المنشأة وأيضاً توصيف لما تقوم به الموارد البشرية المتخصصة في إدارة الأفراد ويتضح من التعريفات السابقة إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العناصر البشرية بكفاءة في هذه المنشآت . ولكي يحقق ذلك فهناك عدة من الأنشطة الرئيسية التي يؤديها وأهمها<sup>١</sup> :-

- ١/ توصيف الوظائف .
- ٢/ تخطيط الموارد البشرية .
- ٣/ البحث والاستقطاب للموارد .
- ٤/ الاختيار و التعيين .
- ٥/ تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- ٦/ تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور .
- ٧/ قياس كفاءة الموارد البشرية .
- ٨/ توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين .
- ٩/ القيام بكفاءة أعمال شؤون الموارد البشرية كحفظ الملفات وتوفير المعلومات عن الموارد البشرية والترقيات والنقل .

### أهمية الموارد البشرية :-

تتبع أهمية الموارد البشرية في الإدارة من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول إن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين والاستعانة بتقنية عالية من الآلات والمعدات بل إن التوسع الرأسي للإنتاج هو توسيع مكمّل للتوسع الأفقي وذلك يرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المحفزة والقابلة لعمليات التغيير والتأهيل والتدريب .

لإدارة الموارد البشرية على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة مع رؤية وأهداف المنظمة بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشمل القيام بالوظائف والمهام التالية<sup>٢</sup> :-

- ١/ تحليل الوظائف وتصميمها .
- ٢/ استقطاب الكفاءات واختيارها وتعيينها .
- ٣/ تطوير الموارد البشرية .
- ٤/ إدارة المزايا والتعويضات والبدلات .
- ٥/ نظام تحفيز الموظفين .

<sup>١</sup> المرجع السابق نفسه - ص ١٥  
<sup>٢</sup> محمد عبد الغني الهلالي

٦/ تخطيط الموارد البشرية .

٧/ وضع الصلاحيات والمسئوليات .

٨/ وضع تحديث الهياكل التنظيمية .

٩/ وضع أنظمة السلامة .

١٠/ دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها .

تهتم الموارد البشرية بالعمل بان تجعل العاملين في المنظمة قادرين على تحقيق أهدافها , وفي نفس الوقت العمل على تحقيق أهدافهم الخاصة المشروعة والوصول بالأفراد إلى الأداء المتميز من خلال حسن الاختيار وتنمية وتطوير قدراتهم وتحفيز وإدارة أدائهم<sup>١</sup>.

### أهمية الموارد المدربة<sup>٢</sup> :-

في القرن الماضي كانت معدات الإنتاج هي أهم ما تملكها الشركات والمؤسسات والدول والإدارة لكن اليوم اختلف الأمر وتغيرت الملكية حيث أصبح القرن الحادي والعشرون عصر المعرفة وأصبحت الجماجم أهم من المناجم وأصبح العنصر البشري هو الثروة الحقيقية ولذلك وجد علم الموارد البشرية وتعاضمت أهمية هذا العلم واهتمت به جميع دول العالم .

### أهمية الموارد البشرية المدربة في إنجاح العمل<sup>٣</sup> :-

إن التخطيط الفعال للموارد البشرية لا بد أن ينطوي على تنمية المهارات والكفاءات في الأجل الطويل كمدخل للاستخدام الأمثل للموارد البشرية في النظام هذا يمكن تحقيق الأهداف الآتية منها :-

- تخطيط الموارد البشرية .
- توفير المستقبلي للكفاءات المدربة واجتذابها القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها .
- استيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب والنوع المناسب في المكان والوقت المناسبين .
- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها , إنتاجية اكبر وتكلفة اقل من خلال الحرص على تخفيض تكلفة العمل , من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية الاحتياجات .
- إن تخطيط الموارد يساعد على اختيار أفضل العناصر الفعالة للتوظيف .
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات .

<sup>١</sup> موقع سبق ذكره

<sup>٢</sup> <http://www.yeheart.net>

- تحقق التكامل بين الخطط الإستراتيجية المنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبمختلف أنشطة أخرى .
- الإعداد الجيد للأعمال الاستقطاب والاختيار وكذلك التدريب .
- من خلال التخطيط الدقيق للموارد البشرية يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب .
- تقليل كلف نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة الموارد البشرية من حيث أن التخطيط للموارد البشرية أكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى فهذه الموارد حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف , وهي مطالبة بتحديد الموظفين المؤهلين وجذبهم والمحافظة عليهم لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف وهو يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة .

### أهمية الموارد البشرية في الإسلام<sup>١</sup> :-

إن اكتشاف أهمية العنصر البشري في الأونة الأخيرة من الزمن أدت إلى زيادة الاهتمام به وتقديم العناية والرعاية حتى يكون على درجة عالية من التأهيل والقدرة على التقدم . زيادة إنتاجيته سواء في المنظمات أو مؤسسات أو دول .

ولم كان الله سبحانه وتعالى المشرع الأول في هذه المنظومة الكونية ومنزل لرسالته الإلهية التي تبين للناس مجرى حياتهم و شرعهم وكتابهم الذي بين لنا مدى اهتمامه في العنصر البشري وكيف قدم له الرعاية والاهتمام والتعليم وفضله على سائر مخلوقاته كما قال تعالى (( وعلم ادم الأسماء كلها )) أي انه اهتم وعلم العنصر البشري الأول الذي كان أبو البشرية حيث بدا أيضا في صاحب الكفاءة العالية والتقوى لأنه سبحانه وتعالى لم يهتم بإنسان بماديته بوصفه بشرا خليفته على الأرض بتعليمه وتطويره بل يهتم به روحيا هداية وتقوى كما قال قي السورة الثانية من الدستور الإلهي , قوله تعالى (( الذين يؤمنون بما انزل إليك وما انزل من قبلك وبالآخرة هم يوقنون أولئك على هدى من ربهم وأولئك هم المفلحون )) .

في هذه الآية مدح الله تعالى العنصر البشري الذي قدر هذا الاهتمام الرباني وأكمل طريقه على خطى رب العالمين فان المورد البشري أو العنصر البشري من أهم العناصر ومن أهم المخلوقات على وجه الأرض وبالتالي فان اعتماد الدول المتقدمة على رأس المال البشري وتطويره وزيادة كفاءته وتجريبه وتعليمه ووضع برامج مخططة اقتصاديا تؤكد على ضرورة تطبيقها في دولها وهذه البرامج الاقتصادية هي<sup>٢</sup> :-

١/ مكافحة الأمراض وتحسين الحالة الصحية والنقدية .

- ٢/ تطوير التعليم ومكافحة الأمية وتدريب العاملين .  
٣/ وقبل كل شيء عدم الاستهانة بأهمية الموارد البشرية .

## المبحث الثاني

### مفهوم إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

#### مقدمة :-

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقدين الماضيين والتمثلة في : زيادة المنافسة العالمية , زيادة الطلب من قبل المستهلكين , التنوع في مهارات القوة العاملة , زيادة الاهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات أو إدارة الجودة الشاملة . وتطبيق إدارة الجودة الشاملة امتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات , وذلك لزيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءة أدائهم , وكذلك زاد الاهتمام بالعميل الخارجي الذي يعتبر المحور الأساسي لعملية التحسين المستمر في المنظمة .

#### تعريف إدارة الجودة الشاملة :-

- يعرف كل من ( Matherlyand lasater 1992 ) إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل منظم لإجراء التغييرات التنظيمية من خلال استخدام : فريق العمل ومشاركتهم , طرق التحليل الإحصائية , القيادة الإدارية وحل المشكلات وإدارة العمليات . وبعبارة أخرى فان إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة إجمالية كلية تتغير طبقاً للطريقة التي يؤدي بها العاملين أعمالهم ومهامهم وعلاقتهم بالآخرين في المنظمة , والهدف من عملية التغيير هذه هو كسب رضا المستهلك سواء كان مستهلك خارجي أو مستهلك داخلي ( وهو الفرد أو الجماعة التي تحصل على مخرجاتها من العمليات داخل المنظمة ) .
- وعرفها ( Maxhand – 1992 ) بأنها مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل السلع والخدمات من خلال عملية التحسين المستمر لكل مجال وظيفي داخل المنظمة .

- وكذلك عرفها ( McDermott – 1993 ) بأنها فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجديد كافة الأنشطة داخل المنظمة . ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر التي تركز على مقابلة وحاجات ورغبات العميل<sup>١</sup> .

ورغم تعدد المصطلحات والتعاريف الخاصة لإدارة الجودة الشاملة فإنها تدور حول مجموعة من المرتكزات الأساسية في مفهوم أداة الجودة الشاملة والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي :

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يربط بين جميع إدارات وأقسام المنظمة والعاملين بها , وما يقومون به من أنشطة مختلفة في منظومة متكاملة وبمقتضاها يتحمل جميع أفراد المنظمة كل في موقعه مسئولية ضبط الجودة , وتتعامل كل وحدة في المنظمة مع الوحدة التالية على أساس أن الأولى منتجاً والثانية مستهلكاً ينبغي أن تصل إليه المخرجات مطابقة للمواصفات , وعلى أن يكون النمط الإداري السائد في المنظمة ككل قائماً ليس على أساس خطوط السلطة بل على أساس واعي وإيمان العاملين واقتناعهم بأهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ومن ثم انعكاس ذلك على الحوافز العاملين وإثباتهم .

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن .

إن التحديات التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي , وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة حيث إن هذا المفهوم يؤشر لثلاثة مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي :

١ . تحقيق رضا المستهلك .

٢ . مساهمة العاملين في المنظمة .

٣ . استمرار التحسين والتطوير في الجودة ( السلعة أو الخدمة )<sup>٢</sup>

- هذا وقد طرح ريتشارد . ل . ويليامز سبعة أسئلة شكلت إجاباتها تحليلاً متكاملًا لمفهوم الجودة :

\* هل إن إدارة الجودة موضة عابرة ؟

إن إدارة الجودة الشاملة أصبحت اليوم من المفاهيم الرنانة في العالم وإن المبادئ التي تحقق الجودة الشاملة قد أثبتت نجاحها بمرور الوقت .

\* هل إدارة الجودة الشاملة عملية أم تقنية أم أسلوب أم هدف أم إدارة ؟

<sup>١</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية – إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجيهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة – (( رياض رشاد البنا )) – يناير ٢٠٠٧ م .

<sup>٢</sup> عبد الفتاح السيد النعماني – تطبيق إدارة الجودة الشاملة – ص ٧٢ .

إن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن كل هذه الأشياء إنها أسلوب القيادة الذي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة والإنتاج والخدمات .

\* هل إدارة الجودة هدف واقعي للشركة المتوسطة ؟

إن الشركات المتوسطة هي أفضل الأماكن الصالحة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة . عندما يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل مناسب فإن مبادئها سوف تضيف بالفعل قيمة وجودة لأي شركة كانت .

\* هل الجودة الشاملة تعني الجودة التامة ؟

إن إدارة الجودة الشاملة تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في الإنتاج السلعي والخدمي . وفقاً للظروف التي تخضع لها الشركة . الجودة الشاملة تعني ان الجودة ليست هدفاً محدداً تحققه وتحتمل به ثم تنسأه بل تعبر الجودة عن هدف متغير , وهو تحسين الجودة باستمرار .

\* هل تستحق إدارة الجودة الشاملة هذا الجهد ؟

إن العامل المحدد الوحيد لتطبيق إدارة الجودة هو التزام جميع أفراد الشركة . وتنجح إدارة الجودة الشاملة عندما يريد الأفراد ذلك , وتفشل عندما لا يظهر الأفراد عزمهم والتزامهم بمبادئها . فالجودة تستحق هذا الجهد .

\* ما الفرق بين ( التركيز على الجودة ) و ( إدارة الجودة ) ؟

يظهر الفرق في مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بنية الشركة . وان التركيز على الجودة عملية مؤقتة في اغلب الأحيان وان إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد .

\* إذا ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

إن إدارة الجودة الشاملة تعني فلسفة الشركة لكل فرد فيها , كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسناً مستمراً في العمليات داخل الشركة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة .

ويمكن تلخيص مفهوم أداة الجودة الشاملة من وجهة نظر ريتشارد ويليامز كما يلي :

إنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة بجودة السلع والخدمات وتسعى إلى اندماج فلسفتها ببنية المنظمة , وان نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها , وان مبادئها تضيف بالفعل قيمة و جودة وقد ثبتت مبادئها نجاحاً مستمراً لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة .

### التطور التاريخي للجودة الشاملة :

تعاطم الوعي بالجودة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حيث كانت الأهمية منوطة بعمليات التفنيد والرقابة حيث بدأت الشركات اليابانية في استدعاء العلماء الأوربيين لتطوير مفاهيم الجودة في

الشركات اليابانية ومن أشهرهم ( ديمينج وجوران ) اللذان بدأ في تعليم اليابانيين تقنيات ومفاهيم الجودة التي كانت الشركات الأمريكية لا تهتم بها في هذا الوقت ويعد ادوارد ديمينج Edward Deming رائد الجودة الأمريكية ابرز من استخدم وطبق الرقابة على عمليات الإنتاج أثناء تنفيذها , ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من اجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق . فكانت أول مراحل الوعي بالجودة هي مرحلة الاهتمام بالتفتيش والفحص الذي كان يتم باستخدام الوسائل الفنية منذ ظهور نظام الإنتاج الكبير وعادة ما كانت تتم متابعة الجودة أثناء عملية الإنتاج ذاتها حيث كان التركيز في قياس الجودة محصوراً في عملية الفحص حيث يتم استبعاد المعيب منها وكان الفحص عشوائياً استناداً إلى التقديرات الإحصائية وانحصرت مسئولية الرقابة على الجودة في مدير الجودة وكانت عملية التفتيش والفحص لأغراض الجودة فقط . كذلك لم يتم الاهتمام بمعرفة وإرجاع أسباب العيوب وتتبعها ولم تخلو المنتجات من العيوب في هذه المرحلة وكان في تلك الفترة مفهوم الجودة يدور حول مطابقة المواصفات فقط حيث يتم تصميم المنتج وفقاً لما يريده المنتج وليس وفقاً لما يريده العميل<sup>١</sup> .

### أهداف إدارة الجودة الشاملة :

ويمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسية وهي :

- ١ . خفض التكاليف : فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف .
- ٢ . تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل : فكثير من الإجراءات التي توضح من قبل المؤسسة لانجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبياً على العميل , ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل .
- ٣ . تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء , إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات .

### عناصر إدارة الجودة الشاملة :

فيما يلي أهم العناصر التي يجب أن تكون موجودة في إدارة الجودة الشاملة :

١ . القيادة العملية :

على الإدارة العليا أن تركز على القيادة العملية , حيث لا خطب ولا شعارات وإنما هناك جدية في العمل وتفاني في الإدارة , لتكون الإدارة قدوة ومثلاً يعتدى به كل المستويات الإدارية والعاملين .

<sup>١</sup> أساسيات إدارة الجودة الشاملة - ريتشارد ويليامز - دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ١٩٩٨ م .

٢. ثقافة إشباع الرغبات :

لابد من إيجاد ثقافة جديدة داخل المنظمة , ثقافة تركز بقوة على إشباع رغبات العملاء وتهتم بذلك إنها ثقافة إشباع الرغبات .

٣. التحسين المستمر :

٤. لابد من التحسين والتطوير المستمر في عمليات في عمليات وأنشطة المنظمة , حتى يمكن تحقيق وفر في التكاليف وسرعة أعلى في الأداء مع الالتزام بالمعايير المطلوبة للجودة .

٥. رفع مستوى العاملين :

يعتبر الأفراد العاملون في المنظمة هم المحور الرئيسي الذي تقوم عليه إتقان الجودة , وبالتالي يجب الإهتمام بمستوى أدائهم وتدريبهم وتطويرهم وصقل مهاراتهم لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة .

٦. الرؤية الإستراتيجية :

لابد من وجود رؤية إستراتيجية للمنظمة كحلول كيفية تحقيق الجودة مع ربط هذه الإستراتيجية بكافة أنشطة المنظمة .

٧. فن حل المشاكل :

لابد من تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى عناصر اصغر حتى يمكن السيطرة عليها وحلها .

### المبحث الثالث

#### التحديات والمشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر , وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية وتجاه المنشأة من ناحية أخرى , وسوف نذكر بعض الأمثلة لهذه التحديات<sup>١</sup> :-

#### ١. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة :-

لا شك أن التطورات التكنولوجية واستخدام الحسابات الآلية تشكل قيداً على إدارة الموارد البشرية , فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنشأة , وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين والبحث عن فرص عمل أخرى لهم . لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل من سياساتها تجاه العمالة لتلاءم وتتكيف وفقاً للتغيرات التكنولوجية .

#### ٢. التغيرات في تركيب القوى :-

لقد لوحظ أن هناك تغيير في تركيب القوى العامة الحالة بمختلف المنشآت وخاصة الحكومية , ومن هذه التغيرات الزيادة بنسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من

<sup>١</sup> صلاح عبد الباقي – إدارة الموارد البشرية – ط . الدار الجامعية – سنة ١٩٩٩-٢٠٠٠ – ص ١٠٣ – ص ١٠٨

الوظائف وقد يلقي هذا عبء جديداً على إدارة الموارد البشرية فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلف متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي كما أن عدد النساء اللاتي سوف يقمن بمهام الإدارة العليا يعني أن الكثير من النساء لن يكن قدرات على إيجاد الناصح المخلص وهو ما يتاح بشكل أفضل للرجال . كذلك تتطلب الزيادة في معدل النساء العاملات واعداد سياسات خاصة بهن – وخاصة الأمهات – كالرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانه وإجازات الحمل والولادة والرضاعة , وعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة من الجنس الآخر .

### ٣. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية :-

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل البيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة .

ولذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتماداً على خدمات الحاسب الآلي , وحتى المنشآت المتوسطة الحجم يمكنها الاستفادة من خدمات الحاسب الآلي الصغير الحجم , فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية .

### ٤. تغير القيم والاتجاهات :-

تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية , فلا شك أنها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية , وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة – خاصة في الأجهزة الحكومية – لها تأثير سلبي على الأداء والإنتاجية , ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية , النظرة المضادة للتغيير والتجديد , انخفاض دافع الانجاز , الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات , نقشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل , عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف , وقوة تأثير العلاقات الاجتماعية والصلات الشخصية .

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحدياً لإدارة الموارد البشرية , حيث على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها . ويتطلب ذلك إعداد سياسات عمالة قادرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة بالمنشأة .

### ٥. العائد والتعويض المادي للعاملين :-

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم . وضعف مستوى الأجور وعدن توافر

الحوافز الايجابية يعتبر عاملاً مؤثراً على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية , فقد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي . وعدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين , وأيضاً عدم فعالية الحوافز السلبية , وهذا يلقي عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على العاملين وحفزهم لبذل مجهود اكبر للعمل .

### ٦. زيادة حجم القوى العاملة :-

تعاني مصر في الوقت الحاضر مشكلة تزايد عدد السكان , وما سيتبعه من زيادة عدد الموارد البشرية الراغبين والباحثين عن العمل , ولكن يلاحظ أن هناك اختلال في هيكل العمالة , حيث إن نسبة كبيرة من هؤلاء الباحثين عن عمل من ذوي المؤهلات و التخصصات غير المطلوبة . وقد ترتب على التزام الدولة الأدبي بإيجاد فرص عمل لخريجي الجامعات في الستينات إلى تكديس الأجهزة الحكومية بأعداد كبيرة من الموظفين حتى ضاقت بهم أماكن العمل , وصارت هناك مشكلة إيجاد المكان والمكتب لكل منهم فضلاً عن عدم وجود عمل على الإطلاق يقوم به المعين الجديد . ولكن هذه العمالة الزائدة لم تقتصر على الأجور والمرتبات المدفوعة لها بدون مجهود في المقابل , وإنما تعدت ذلك إلى نقص الإنتاجية في الأجهزة الحكومية بصفة عامة .

ولا شك إن النظام التعليمي يعتبر المصدر الأساسي لما تحتاج إليه المنشآت من متخصصين , وان عجز النظام التعليمي عن توفير مثل هؤلاء المتخصصين يحول دون تطبيق أساليب أو برامج الموارد البشرية تحتاج لمؤهلات تعليمية معينة ومهارات متخصصة .

وكنتيجة اتساع رقعة التعليم الجامعي , أصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم وثقافتهم ومهاراتهم , و هذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسئوليتين :-

- الأولى , ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين , ويجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية على قدر من المهارات والقدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة .

- الثانية , لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة والمهارة والإلمام بالجوانب السلوكية , بل يمتد إلى ابعاد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن إعداد برنامج لتنمية معارف المديرين ومهاراتهم وقدراتهم الإدارية .

كذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة , بما يوفر التخصصات المطلوبة , وذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية وبرامج التنمية الإدارية المتجددة .

### ٧. التشريعات واللوائح الحكومية :-

إن إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية وكثير من شركات القطاع العام لم تعد قادرة على إعداد سياسات للعمالة تتناسب مع ظروفها وطبيعة أنشطتها , ذلك لان معظم سياسات العمالة تحكمها لائحة العاملين بالحكومة بالنسبة للعاملين بالأجهزة الحكومية , ولائحة العاملين بالقطاع العام بالنسبة للعاملين بشركات القطاع العام .

لا شك أن هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله , وأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل الاختيار والتعيين , الأجور والمرتبات , الترقيّة والنقل , نظم التأديب والحفز , التأمينات الاجتماعية والخدمة الطبية , وتقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين , وأخيراً التقاعد والاستغناء عن العاملين .

ومن ناحية أخرى , نجد أن كثرة التغييرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل , يسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها ولذلك فان معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهارتهم وقدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها .

مما سبق يتضح أن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته وتعقيده , وذلك يتطلب المزيد من المتخصصين ذوي القدرات والمهارات لتعمل بإدارات الموارد البشرية . ذلك أن الموظفين الذين سيتم الإشراف عليهم سوف يكونوا على درجة عالية من التعليم والمهارة والتدريب , ولذلك فان مديري الموارد البشرية سوف يحتاجون إلى المزيد من المعرفة الفنية والعلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر . وهناك أسباب متعددة أخرى تؤيد وجهة نظرنا ومنها :-

- تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين .
- عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم ورقابة الأداء بفعالية .
- تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية .
- زيادة حجم المنشآت وتعقد علاقات العمل .
- تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية .
- الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين , ويتطلب ذلك تعديل برامج التنمية الحالية حتى تصبح أكثر ديناميكية واستمرارية .

توجد أدناه بعض التحديات والمتغيرات الإدارية والإنتاجية والتسويقية التي تحيط بالمنظمات وتعمل في ظلها , وهذه التحديات المعاصرة سواء كانت إدارية أو قانونية ... الخ تفرض على المنظمات - وفي القلب منها إدارات الموارد البشرية - أن تتعامل معها بما يناسب من وسائل وإجراءات معاصرة أيضاً .

وقد عرض orenHarari هذه التحديات بشكل موجز كما يلي<sup>١</sup> :-

- المنظمة مكان للعمل والعيش معاً , يجب أن يسودها جو من الألفة والمودة والمحبة , فهي عشيرة مترابطة , أفرادها لديهم ولاء وانتماء لها , ويسعون إلى تحقيق أهدافها .
- يحيط بالمنظمة – التي هي مصدر رزق كل من يعمل بها – مخاطر بيئية على رأسها المنافسة السوقية الشديدة لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وجسمية وهي أن يعي هذه المخاطر .
- البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغيير – ومن لا يتكيف مع هذا التغيير سيؤول للزوال .
- العميل ورضاه هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها , وبالتالي فكل من يعمل في المنظمة هو رجل تسويق يسعى لرفع سمعة المنظمة وإرضاء عملائها , وهذه مسؤولية الجميع .
- تحقيق القيمة المضافة في جميع مناشط المنظمة هدف ومسؤولية كل من يعمل فيها فالجميع عليه أن يفكر في مسألة الربح والخسارة .
- الطموح المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل فيها , ومن ثم فمواجهة التحديات جزء من حياة العاملين في المنظمة .
- الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي مسألة هامة , فالذي لا ماضي له لا حاضر ولا مستقبل له , فالندم والأسف لا مجال لهما في حياة المنظمة , فهو لا يفودها للتقدم , فالنظر دائماً يكون للأمام .
- التجديد والابتكار – ومن ثم التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة – مسألة حتمية ومحسومة , فالذي لا يتحسن سيزول بلا شك ؛ لأن الآخرين سيسبقونه , لذلك يجب توفير المبادرة لدى الجميع , وواجب عليهم تقديم الجديد النافع للمنظمة التي هي للجميع وليست لفئة معينة .
- المنظمة وكل مكوناتها . وكل من يعمل فيها نظام كلي واحد يعمل تجاه تحقيق رسالتها المستقبلية , وبالتالي فهذا النظام متعاون متكامل يعمل في نسق واحد .
- كل من في المنظمة – من مديرين , وموظفين , وعمال , وفنيين – هم شركاء وليسوا أجراء , يشاركون في اتخاذ القرارات .
- المرونة والحرية شعار العمل في المنظمة , فكل فرد هو سيد عمله ودوره الذي يؤديه ومن ثم فهو مدير لوظيفة يتحمل مسؤوليتها كاملة .
- إدارة العمل أصبحت ذاتية , لكن ليست فردية بل جماعية , فأعمال المنظمة تؤدي جماعياً من خلال فرق عمل مدارة ذاتياً من قبل أعضاء الفريق , فالأسلوب الفردي لم يعد له وجود في المنظمات المعاصرة , لان النهج الإداري الجديد هو الاعتماد على الذات في ممارسة المهام وحل المشكلات .

- الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسي , فالجودة المتميزة وإرضاء العملاء والمستهلكين وتحقيق البقاء للمنظمة , يجب أن يكون هاجساً داخلياً لدى كل من يعمل فيها , فواجب كل فرد إذا عمل في مكان داخل المنظمة أن يسعى لتقديم النصح لها .
  - الاستقرار الوظيفي مسألة يقوم عليها الانتماء للمنظمة لدى العاملين لديها فيجب إشعار الجميع أنهم باقون في المنظمة مدى الحياة , وأنهم سيتقاعدون عن العمل فيها وهم يحملون أجمل ذكريات حياتهم .
  - التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المنظمة .
  - تقييم الأداء البشري لم يعد تقليدياً يعتمد على تحقيق المعايير المطلوبة فحسب , بل تخطيها وتحقيق التميز في الأداء فهو أساسي للبقاء والاستمرار .
  - جميع العاملين في المنظمة أصحاب عزيمة وجلد في تحديات ومخاطر البيئة , فشعارهم هو مواجهة التحدي لا الهرب منه .
  - الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم موارد تمتلك مهارات متنوعة ؛ فالفرد الذي يمتلك مهارة واحدة لن يجد له مكاناً في المنظمات الحديثة بسهولة .
- يوجد بعض المشكلات منها:-
- عدم توفر الكادر الفني المؤهل واللجوء باستمرار إلى الكادر الأجنبي .
  - عدم وجود قاعدة بيانات بالفرص المتاحة والقدرات المتوفرة لهذه الفرص العملية .
  - ضعف كفاءة لجان التوظيف في المؤسسات والشركات خاصة عند مقابل المتقدمين للعمل وكيفية تصنيفها .
  - ندرة الدراسات التي تتناول قطاع الموارد البشرية على مستوى محلي وإقليمي .
  - عدم تلبية مكاتب التوظيف لمتطلبات سوق العمل .
  - إيجاد الكادر المؤهل والمحافظة عليه في ظل عدم وجود أمان وظيفي في الشركات والمؤسسات الخاصة .
  - عدم إمكانية الوصول إلى المناصب العليا في الشركات العائلية إلا لأفراد هذه العائلة .
  - ضعف دور الإعلام في توعية الناس وأرباب العمل بأهمية الموارد البشرية.
  - الخوف من قبل أرباب العمل في إنفاق المال على التدريب والتأهيل واستثمار الإنسان .
  - ضعف الحوافز المادية والمعنوية لربط العاملين بالمؤسسة والولاء لها .
  - التسرب في العمل وعدم الولاء للمؤسسة من قبل العاملين الباحثين عن فرص أفضل .
  - المعروض غير المطلوب في السوق العمل .

- الفجوة بين ما يتعلمه الموظف حين يعمل فيه إلى التخصص وتحديد التخصص .
- العمالة الأجنبية وعقدة الأجنبي وعدم توفير بديل محلياً .
- مشكلة التشريعات الخاصة بالعمل توائمها لسوق العمل .
- عدم الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة والعامة وخاصة من قبل أرباب العمل .
- عدم استيعاب البعض أن متطلبات الأمس وخاصة في اللغات الحاسوب .

## الفصل الثالث

### اثر علم النفس على الأداء

#### المبحث الأول

#### أهمية علم النفس في حياة الفرد والمجتمع

إن علم النفس يمس حياة الإنسان بصورة مباشرة بل ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بنشاط الإنسان وفعاليتيه على هذه الأرض . من هنا جاءت أهميته والحاجة إلى وجوده في المجتمع ليتولى هذا الكائن البشري بالدراسة والتحليل وحل المشكلات التي تواجهه ، والعلاج إذا لزم الأمر لكي يبقى الإنسان سليماً معافى .

وإذ أن التعريف الكامل للصحة هو خلو الفرد من الأمراض الجسدية والنفسية ومن هنا نلاحظ أن الإنسان لا يعد سليماً بمجرد خلوه من الأمراض التي تصيب الجسد ، وذلك لأن المخلوق الذي حياه الله بالروح والعقل بالإضافة للجسد يشعر ويتفاعل مع المجتمع المحيط به ويتأثر بالوقت ذاته ، وكنتيجه لهذا

التفاعل هنالك تأثيرات إيجابية وأخرى سلبية تؤثر على الإنسان ببعض الاضطراب والقلق وقد يتعدى الأمر لأبعد من هذا فيشعر بعدم التوافق مع المجتمع المحيط به<sup>١</sup>.

والإنسان إذا كان متعب نفسياً لا يستطيع مع وجود العقل أن يفكر بشكل جيد أو يقوم بواجبه بشكل صحيح وعلى العكس إذا كان مرتاح نفسياً وسعيد في حياته لا يعمل فحسب إنما يبذل في عمله وعلم النفس هو العلم الذي يهتم بدراسة النفس البشرية ويتناول كل ما يتعلق بها بالرغبة والاهتمام .

وهنا يجب أن نفرق بين المرض النفسي والجنون ، وأن لا نتهم الإنسان الذي يصاب بالمرض النفسي أو الاضطراب بالجنون ، لأنه وكما قلنا أن العقل موجود وهو إنسان يتصرف بكامل قواه العقلية ، لكن يجب أن يذهب إلى المعالج النفسي دون خجل أو خوف لكي يعود إلى حالته الطبيعية والذي يساعده في ذلك هو المعالج أو الطبيب النفسي<sup>٢</sup>.

### علم النفس في حياة الفرد والمجتمع :-

علم النفس يمس حياة الإنسان بصورة مباشرة ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بنشاط الإنسان وفعاليت هذه الأرض ، من هنا جاءت أهميته والحاجة إلى وجوده في المجتمع ليتولى هذا الكائن بالدراسة والتحليل وحل مشكلاته والتي تواجهه والعلاج إذا لزم الأمر لكي يبقى الإنسان سليماً معافى صحيح .

من هنا تلاحظ أن الإنسان لا يعد سليماً لمجرد خلوه من الأمراض التي تصيب الإنسان الجسد الذي حباه الله بالروح والعقل بالإضافة للجسد يشعر ويتفاعل مع المجتمع المحيط به ويتأثر بالوقت ذاته ، وكنتيجة لهذا التفاعل هناك تأثيرات ايجابية وتأثيرات سلبية تؤثر على الإنسان لذلك قد يصاب الإنسان ببعض الاضطرابات والقلق وقد يتعدى الأمر لأبعد من هذا المجتمع المحيط به ، والإنسان إذا كان متعب نفسياً لا يستطيع مع وجود العقل أن يؤدي بواجبه بشكل صحيح وعلى العكس إذا كان مرتاح نفسياً وسعيد في حياته لا يعمل فحسب بل يبذل ويتفكر .

### أهمية الأسر في حياة الأبناء والمجتمع :-

إذا نظرنا حولنا سواء في محيط العائلة أو خارجها نجد بعض الأسر تتمتع بالرضا ويتمتع أيضاً أبناء هذه الأسر بالرضا النفسي ، كما أن البعض الآخر عكس ذلك لا يتمتع بالسعادة وحتى تتحقق تلك السعادة لا بد من الاهتمام بالأسرة وبما أن الأسر تأثر مباشرة باعتبارها الممثلة الأولى للثقافة ، والعامل الأول على صيغ الفرد وهي التي تسهم في القدر الأكبر في الإشراف على النمو الاجتماعي ولا شك أن الأبناء قرة عين الوالدين ومصدر سعادتها ، فإن الأسرة المشبعة بالحب والقبول والثقة والذي يساعد بدورها وتقبل الآخرين وثقتهم فيهم ومن هنا أن الاهتمام بيئة الأسرة أمر ضروري وهي ظليعة الإصلاحات تنمية أجسام وأدمغة رجال الغد<sup>٣</sup>.

١ - www. Baratuna.net

٢- الموقع السابق نفسة

٣ - http://www.acofps.com/showthread.php?:9688

## أهمية التفكير وأثاره في حياة الفرد والمجتمع :-

قدرة الإنسان على الاستبصار والتفكير الرمزي مكنه من اكتشاف أسرار الأشياء في الطبيعة وبالتالي الوصول إلى القانون الذي مكنه من تغيير الظواهر والسيطرة عليها وتسخيرها لصالحه .

التفكير مصدر العلم والعلم مصدر لتعديل سلوك الإنسان لذلك اختلف سلوك الإنسان عن سلوك الحيوان الذي لا يتغير نظرته إليها واختلفت ظروف الاستفادة منها فقد ينظر الإنسان العادي إلى قطعة من الصخر على أنها مجرد شيء لا يضر ولا ينفع ولكن العالم الجيولوجي يعتبرها سجلاً تاريخياً لعصور ماضية يكشف من خلالها خصائص لتلك العصور .

للتصور أهمية كبيرة في إدراك الإنسان لوجوده الفني المستمر فمن خلال التفكير أدرك الإنسان إنسانيته واستطاع أن يحافظ على البيئة التي يعيش فيها وتطوير أساليب التعامل معها .

قدرة الإنسان على التصور والتخيل جعلته يتخطى حدود الحاضر إلى المستقبل فيتخيل ويتصور مستقبله ويحاول أن يخطط له ويعد له العدة وهو يعيش هذا الحاضر وهذا التخطيط يشمل كل جوانب حياة الإنسان الاجتماعية والاقتصادية والسياسية... الخ .

أصبح التفكير في عصرنا منهجاً له أصول وقواعد وأسس ومهارة حيث استطاع الإنسان من خلاله اكتشاف واختراع المكتشفات والمخترعات إذا كانت تنقض أعوام طويلة في الأونة السابقة دون أن يظهر مخترع ومكتشف الآن .

قدرة الإنسان على التحليل والتركيب مكنته من ممارسة تفكير منظم لحل مشكلاته الفردية والاجتماعية حيث اخذ الإنسان يبحث ويحلل جميع المشكلات التي تعترض حياته فحاول أن يحلل أسبابها ويضع لها الحلول والمقترحات ولم يقتصر تفكير الإنسان على حل مشكلاته الفردية بل تعداها إلى علاج المشكلات الاجتماعية من خلال التفكير العلمي وتطوير

## **المبحث الثاني**

### **أهمية علم النفس الصناعي في إدارة الموارد البشرية**

#### **علم النفس الصناعي:**

يختص هذا الفرع بتطبيق مبادئ علم النفس وقواعده ونظرياته في حقل الصناعة , بهدف رفع كفاءة العاملين وزيادة الكفاءة الاجتماعية وتحسن بيئة العمل , وتحقيق التعامل الإنساني بين الإدارة والعاملين ولذلك تشمل موضوعات هذا الفرع , التوجيه المهني والتدريب الصناعي , واستخدام الاختبارات النفسية في اختيار العاملين والتعرف على أسباب التعب والإرهاق في العمل , علاوة على الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين ووسائل تلبية حاجاتهم الأساسية والاجتماعية<sup>١</sup> .

<sup>١</sup> الأمين مصطفى خطيب - احمد محمد الحسن شنان - مقدمة في علم النفس ط - دون - دار النشر الخرطوم - ص ٧٣

## تعريف علم النفس التنظيمي والعمل :-

علم النفس الصناعي والتنظيمي هو احد فروع النفس إذ يغلب عليه الجانب التطبيقي , ويهدف هذا العلم إلى الدراسة النفسية والاجتهادات العلمية للاستفادة من أسس علم النفس ونظرياته وطرقه في البحث ونتائج بحوثه وذلك في ميدان العمل والإنتاج وترشيد الجهد الإنساني يحقق من ذلك أقصى استفادة ممكنة لإنسان مجتمعه .

ومن ذلك نجد إن القرآن الكريم بحث على العمل حيث جعل الإسلام العمل واجباً وكرم العاملين ونماهم على أن يمدوا أيديهم , وحتى كرم خلقه عنده وهم رسله جعلهم جميعاً يعملون , ولنا في القرآن الكريم نماذج رائدة يقتدى بها فنوح عليه الصلاة والسلام أمره ربه بصنع السفينة التي حملت الحياة وحفظت بقائها واستمرارها إذ قال تعالى (( واصنع الفلك بأعيننا وأوحينا ولا تخاطب الذين ظلموا أنهم معرضون )) هود ٣٧ ,

تعرف فريز :- حيث عرفه في كتابه علم النفس الصناعي (( هو دراسة الإنسان في حالة العمل )) تعريف دريفر (( فيرى أن علم النفس الصناعي فرع من فروع علم النفس ونتائجه في المشكلات التي تنشأ في المجال الصناعي أو الاقتصادي بما فيها اختيار العمال وتدريبهم أما محمد الفاتح دربدار )) فيعرفه بأنه الميدان الذي يعنى بدراسة العمل عن مختلف جوانبه باعتباره نشاطاً إنسانياً مع الاهتمام بالتنظيمات التي تنشأ لهذا الغرض .

## نشأة علم النفس التنظيم والعمل :-

كان العمال قبل الثورة الصناعية في كل من أوروبا والولايات المتحدة عبارة عن عبيد , وينظر إليهم على أنهم آلة يديرها أصحاب الأعمال وكان العامل في نظر أربابه كسولا بطبعه يكره العمل , والدوافع لعمله الخوف من الطرد والطمع في المال ولذلك فهو يبذل جهده على قدر سد حاجاته ومنذ مطلع القرن ١٩ نبض شعور بعض الفلاسفة والأدباء والاقتصاديين وجهود الأنظار إلى خطورة هذا الاتجاه الذي يرمي إلى جمع الأموال وتكديس الثروات دون الاكتراث إلى العوامل والاعتبارات الإنسانية في الصناعة والإنتاج وفي منتصف القرن ظهر ( درون ) بنظريته التي تقوم على تنازع البقاء وبقاء الأنسب وسرعان ما شاع انه من الإجرام معونة الضعيفة أو الفقير .

وفي بداية القرن ٢٠ بدأ تطبيق علم النفس على مشاكل العمل والصناعة وكان المهندس الأمريكي ( تايلور ١٨٥٦ - ١٩١٥ ) أول من وجه الأنظار بصورة علمية تجريبية إلى العنصر الإنساني كعامل رئيسي في إطار المنظمات الصناعية وقد يكون فرعا مستقلا في ميلان تحت اسم علم النفس الصناعي ولكن منذ بداية السبعينيات تحول الاهتمام من دراسة السلوك الفردي وتأثيره في الإنتاج والإنتاجية إلى الاهتمام بتأثير الأطر التنظيمية كهيكل السلطة مثلا في السلوك الفردي والجماعي في المنظمات وقد تبلور هذا الاهتمام في الولايات المتحدة الأميركية في تغيير اسم (( علم النفس الصناعي إلى علم النفس

التنظيمي والعمل (( وقد جاء هذا التغيير من قبل جمعية علم النفس الأمريكية سنة ١٩٧٣ ليصبح السلوك الفردي و الجماعي والتنظيمي يدرس من خلال النظريات العديدة التي وضعها علماء النفس والاجتماع في إطار ما يسمى بعلم النفس التنظيم والعمل .

### أهمية علم النفس التنظيم والعمل :-

إن علم النفس الصناعي يهتم بتهيئة جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية التي تكفل تحقيق غايته كما يهتم بدراسة العوامل الإنسانية في الصناعية بطريقة علمية حرصاً على راحة العامل , كالحرص على زيادة إنتاجية المصنع إذ تتوقف هذه الأخيرة على مدى الاستعداد الفني للعامل والإعداد المهني ما يحيط بالعامل من بيئة مريحة , إذ تعد جميع هذه العوامل احد المحاور الأساسية للكفاية الإنتاجية وذلك من خلال دراسة سيكولوجية إدارة الأعمال وقيادة الجماعات أمرين مهمين:-

أولاً :- إن المهنة هي مجموعة من الأعمال المتشابهة التي تربطها علاقة ما قد تكون هذه العلاقة علاقة تكامل أو علاقة تدريب وإعداد خبرة .

ثانياً :- إن العمل عامة يقوم على فكرة تقسيم العمل ويشمل ذلك إعداد كل مجموعة من الأفراد لانجاز جزء معين من هذا العمل وفكرة تقسيم العمل هي فكرة عالمية تطبق على كافة الأعمال في أي مجال من المجالات المهنية سواء كانت في مجالات مهنية بسيطة أو راقية .

### أهداف علم النفس التنظيمي والعمل :

إن الأهداف الأساسية لعلم النفس الصناعي كما هي زيادة توافق العامل في عمله  
زيادة الكفاية الصناعية

تحقيق نوع من الاستقرار الصناعي لإزالة مصادر الشكوى والمنازعات بين العمال وأصحاب العمل  
تهيئة الظروف المادية والمعنوية التي تجعل العامل أكثر ارتباطاً لعمله

## **المبحث الثالث**

### **العوامل النفسية المؤثرة على أداء الموارد البشرية**

#### علم النفس البيئي :-

فرع تطبيقي من علم النفس يركز على دراسة مدى تأثير مختلف الظروف الطبيعية والبيئية التي تحيط بالإنسان على صحته النفسية , وأجهزته العقلية والعصبية , وحالته الانفعالية , كفايته الإنتاجية , ومختلف أنشطته الحياتية , وذلك لفهمها ومعرفتها , واكتشاف أفضل الأساليب لعلاج أثارها السلبية , ومقاومة تأثيراتها الضارة , وحماية الإنسان من أخطارها , مع تطبيق ( أو النصح بتطبيق ) انجح الوسائل وأفضل

الإجراءات لتقليل أخطار البيئة , ومقاومة أثارها السلبية وعلاج ما قد يصيب الأفراد والمجتمعات والإنتاج من أضرارها الخطيرة , وعلى هذا فان علم النفس يهتم ببحوث وتطبيقات المعلومات والنتائج النفسية في موضوعات تأثير الظواهر البيئية الطبيعية المحيطة بإنسان<sup>١</sup> .

أهمية الأجور بالنسبة للموارد البشرية :-

إن للأجور تأثيراً هاماً على الجماعات والمؤسسات المختلفة داخل المجتمع فمن ناحية , نجد أن الأجور المرتفعة تزيد من القوة الشرائية للعاملين , والتي تزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع , متضمنة الخدمات الحكومية نتيجة الزيادة في التدعيم الحالي للوحدات الحكومية , ومن ناحية أخرى نجد أن زيادة الأجور قد تتسبب في ارتفاع الأسعار , في ارتفاع الأخيرة فائدة حيث نخفض مستوى المعيشة لهؤلاء الأفراد الذين لا يحافظون على دخلهم , وذلك فان ارتفاع قيمة الأجر تساعد الفرد على تحسين الأداء وهذه واحدة من العوامل النفسية التي تؤثر على الموارد البشرية<sup>٢</sup> .

### عناصر إدارة السلامة والصحة المهنية :-

- متطلبات عامة – يجب على المؤسسة إنشاء نظام إدارة السلامة والصحة المهنية طبقاً للمتطلبات المحدودة .
  - سياسة السلامة والصحة المهنية : لا بد من تواجد سياسة للسلامة والصحة المهنية على أن يتم اعتمادها من الإدارة العليا للمؤسسة ولا بد من أن تحدد بصورة واضحة للأهداف العامة للسلامة والصحة المهنية وكذا الالتزام تجاه تحسين أداء هذا النظام . ويجب أن يتوفر في السياسة الآتي :-
  - أن تكون مناسبة لطبيعة وحجم المخاطرة المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية التي تتعرض لها المؤسسة .
  - تتضمن الالتزام على الأقل بالتوافق مع التشريعات الحالية التي تحدها المؤسسة .
  - تتضمن الالتزام نحو التحسين المستمر .
  - أن تكون متاحة لجميع الأطراف المعنية بأنشطة المؤسسة ( عملاء – موردون .. الخ )<sup>٣</sup> .
- \* الأزمة :-

الأزمة النفسية حالة انفعالية مؤلمة تنشأ من إحباط دوافع أو أكثر من الدوافع القوية , الفطرية أو المكتسبة والأزمة النفسية بمثابة مشكلة أي موقف تحول فيه العقبات دون حصول الفرد على شيء يريده مما يسبب للفرد التوتر والقلق ومشاعر أليمة بالنقص والخيبة والعجز عن العمل أو الشعور بالذنب والاشمئزاز والخزي أو الشعور بالظلم والرتاء واللذات أو شعور الفرد بفقد احترامه لنفسه وقد تكون الأزمة حقيقية كالأزمة التي تنشأ من إجبار عامل يريد شيء ما في مكان عمله أو تكون

<sup>١</sup> فرج عبد القادر طه – أصول علم النفس الحديث – دار الزهراء الرياض – ط . دون – سنة ١٤٢٦ هـ – ص ٥٢

<sup>٢</sup> محمد محمد إبراهيم – إدارة الموارد البشرية – الدر الجامعية – ٢٠٠٩ م – ص ٥٠٣

<sup>٣</sup> احمد غريب راجع – أصول علم النفس – ط ( دار المعارف ) – سنة ١٩٩٤ م – ص ٥٤١-٥٤٥

الأزمة عنيفة كالأزمة التي تنشأ من ارتكاب أفعال تثير وخذ الضمير وقد تكون الأزمة عابرة أو عارضة أو تكون دائمة مقيمة , عابرة كالأزمة التي تصيب العامل الذهاب إلى مكان العمل .  
ومن أسباب الأزمات النفسية :-

العقبات المادية – عقبات اجتماعية – عقبات اقتصادية – عيوب شخصية.

### علم النفس في المجال المهني :-

من المجالات الأساسية التي يستخدم فيها القياس النفسي المجال المهني او الصناعي ,فلاختبارات القياسية النفسية المختلفة تطبيق في التوجيه المهني والاختيار المهني والتدريب والتأهيل المهني وذلك بقصد وضع ذلك المبدأ موضع التنفيذ وهو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

وهنا يلزم الإشارة السريعة إلى معاني هذه المصطلحات فالتوجيه المهني يعني توجيه الفرد إلى نوع من المهن التي يحتمل أن يحرز فيها اكبر قدر من النجاح والتفوق والتقدم . ومعنى ذلك أننا في التوجيه المهني لدينا فرد واحد وعدد كثير من المهن نختر له واحدة من بينها , بحيث تكون هذه المهنة اكبر مواءمة قدراته واستعداداته وميوله وذكائه ولكن كيف يتم هذا التوجيه ؟ يتم هذا التوجيه عن طريق تحليل الفرد في دراسته دراسة واقعية وذلك بتطبيق الاختبارات النفسية التي تقيس ذكائه وقدراته واستعداداته وميوله وإجراء المقابلات والملاحظات المختلفة للتعرف على شخصيته وبعد ذلك يمكن توجيهه إلى الوظيفة أو إلى التدريب الذي يحتمل أن يحرز فيه اكبر قدر ممكن من النجاح والتفوق .

ولذلك يجب أن يستفيد الفرد والمجتمع مما يملك الفرد من مواهب وقدرات وذكاء وميول خاصة . والواقع أن مبدأ المساواة بين الناس لا يعني إلغاء مبدأ الفروق بينهم . فالمساواة لا ينبغي أن تجعلنا ننظر للأفراد على أنهم صبوا في قوالب جامدة وواحدة , وان شخصياتهم صنعت أو تكون على حق واحد . والواقع أن إهمال الفروق الفردية القائمة بين الناس ليس اقل ضرراً من إهمال مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات والمساواة أمام القانون<sup>١</sup> .

### \* العوامل النفسية المؤثرة على أداء الموارد البشرية :-

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفروع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب :-

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث , ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة , بدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين , وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل , ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم .

<sup>١</sup> عبد الرحمن محمد عيسوي – علم النفس والإنسان – ط ( دار المعرفة ) – ص ٢٥٣-٢٥٤ – سن دون

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين , أدى ذلك إلى زيادة على القوة العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي , وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية , ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعية الحديثة من العاملين .
- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة عدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين .
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين , و تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بها فان الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية<sup>١</sup> .

وأيضاً من العوامل النفسية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية :-

### العوامل الاقتصادية :-

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية إلا أن المنظمات نتيجة التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترة الكساد .

### العوامل القانونية :-

يأتي اثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ (( دعه يعمل )) إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات وهذا من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها , والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل ولكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم , واختبارهم , وتدريبهم وأمنهم , وصحتهم وتوقيتهم وتقييمهم .

### العوامل الاجتماعية :-

بان أن هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب منتسب لأفراد وأسلوب تفكيرهم وهذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب ان تطبعه الحكومة في حياتهم قد يغير في اتجاه الاتساع .  
العوامل التكنولوجية :-

<sup>١</sup> الموقع – منتديات طلبة جامعة العربي بن مهيدي

أن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات الآن قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحسابات الالكترونية<sup>١</sup>.

### العوامل النفسية المؤثرة على أداء الموارد البشرية :-

#### مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد

إن الحديث عن مصادر ضغوط العمل لا يمكن أن يتم بمعزل عن فهم الفرد ذاته وردود أفعاله تجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته , سواء كان ذلك داخل نطاق العمل أو خارجه إذ أن الفرد ربما يكون بتركيبته الخاصة و طبيعة الأحداث التي يتعرض لها اكبر مصدر لضغوط العمل التي تقع عليه – ذلك انه على الرغم من أن العمل يعتبر من أهم الأنشطة في حياة الكثير من الأفراد , فان الأفراد لهم شخصياتهم وحياتهم الخاصة خارج نطاق العمل المليئة بالإثارة والتعقيد لذا فان من الغريب أن نجد العوامل الفردية المتمثلة في بناء شخصيات الأفراد من خلال الوراثة والبيئة التي يعيشون فيها تشكل مصدراً قوياً من مصادر ضغوط العمل إذ أن من المعلوم أن الآثار التي تتركها العوامل الوراثية والبيئية على السلوك الفردي كثيراً ما ينقلها معه إلى بيئة العمل وبالتالي فاتها قد تؤثر على أداء العمل سلباً أو إيجاباً إن هنالك الكثير من العوامل المتعلقة بالفرد والتي تسهم في حدوث ضغوط العمل لديه , هذه العوامل لا يمكن حصرها بالطبع وذلك عائداً إلى تعقد السلوك الإنساني وتشابكه بل وتغييره أيضاً لذا فإننا سنركز على أهم المصادر المتعلقة بالفرد , التي نعتقد أنها ذات صلة قوية بضغط العمل , وهذه المصادر هي على النحو التالي :-

### أولاً المصادر المتعلقة بشخصية الفرد :-

يعتبر موضوع الشخصية من اشد المواضيع تعقيداً في مجال دراسات علم النفس والسلوك الإداري وذلك لما تتسم به شخصيات الأفراد من التعقيد والضغوط والتباين , لذا فان العثور على تعريف ملائم للشخصية متفق عليه بين الباحثين يكاد أن يكون أمراً بالغ الصعوبة غير أن ذلك لا يعني أننا لا نستطيع إيجاد تعريف يجزم هذا المجال , إذا يمكن أن نعرف الشخصية هنا على أنها الخصائص التي تميز فرد عن غيره أو بعبارة أخرى , يمكن النظر إلى الشخصية على أنها تمثل مجموعة من الخصائص والاتجاهات لذا فان أي مناقشة للضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة لن تكون مكتملة إذا لم تعرض لبناء وتركيب الشخصية الإنسانية .

### ومن العوامل الإنسانية التي لها علاقة بضغط العمل :-

- مفهوم الذات

<sup>١</sup> الموقع السابق نفسه

- نمط وسلوك الشخصية - مركز التحكم

### ثانياً :- المصادر النفسية منها :-

سوء إدارة الوقت<sup>١</sup> .

### المشكلات النفسية :-

يعرف الإجهاد بأنه استجابة تكيفيه تتوسطها الخصائص الفردية أو العمليات النفسية الناتجة من أي موقف أو حدث خارجي يضع متطلبات طبيعية ونفسية وهو ما الاجتماعي والصحية والوراثية أما العمليات النفسية قد تنموا هي الأخرى عوامل أو متغيرات مثل مكونات الاتجاه , والقيم والمعتقدات , وعدد كبير من أبعاد الشخصية من النمط السلوكي وتحمل الغموض , ومركز التحكم بالإضافة إلى هذا تعريف أيضاً بان الإجهاد وهو مجموعة من المتغيرات الفسيولوجية والنفسية في الفرد التي تحدث بوصفها استجابة لبعض المتغير في البيئة .

لقد اهتم الباحثون بهذا النوع الحاد من التعب له علامات موضوعية وأخرى ذاتية . ومن علامات الموضوعية أن العامل الماهر كالتميز المبتدى الذي يصيبه الاضطرابات من جراء الحركة وسرعة العمل ودقته ، هذا التفكك في حركاته ، من حيث بناءها وتسلسلها ومن علاماته الذاتية تعود العامل في أول مرة ينقص اهتمامه بعمله يلي ذلك حالة من الملل والعجز ، فان مضي في نفس عمله وظروفه زاد شعوره بالملل والسأم وهو يكافح هذا المضي .

### ٢ / الشعور بالتعب :

إن من دراسة الحركة الزمن وتحليل الأعمال المهنية خوض آثار التعب لدي العمل بالبحث عن طريق أفضل للعمل ومن أهداف تحسين الظروف الفيزيائية فالبحث من انسب توزيع لفترات الراحة في أثناء العمل يؤدي الغرض نفسه والكشف عن أفضل وضعية للعامل في إنشاء عمله عن انسب شكل وحجم لأدوات العمل ومعداته ذو صلة وثيقة بتعب العمل , كذلك التدريب الصحيح يستهدف تمكين العامل من عمله في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن فالإنتاجية في حالتها المثلى تفي اكبر قدر من أجود نوع في اقصر وقت وبأقل مجهود وأكثر قدر من الرضا والارتياح .

### ٣ / الملل :-

<sup>١</sup> عبد الرحمن بن محمد هيجان - ضغوط العمل - دار النشر معهد الإدارة العامة - سنة ١٤١٢ هـ - ١٩٩٨ م - ص ٩٩-١٢٨

وغالباً ما يسفر العامل الذي يؤدي عملاً رتيباً بالملل . والذي هو حالة نفسية معقدة تتوقف على عوامل شخصية وعوامل خارجية , فمن العوامل الشخصية الاتجاه النفسي للعامل إزاء عمله , نظرة إليه كما تتوقف على ذكاء الفرد ومزاجه ز ومن العوامل الخارجية نوع العمل وظروفه<sup>١</sup> .

### بعض المشاكل التي تؤثر في أداء العاملين من النواحي النفسية :-

(١) مشكلات مع رؤساء العمل :- وتتمثل هذه المشكلات في الآتي :-

تسلط بعض الرؤساء على مرؤوسيههم بصورة يبدون فيها بمثابة متصدرين للأخطاء منهم , وموجهين ومرشدين العمل قصراً عن الفهم غير الدقيق لمعنى التوجيه والإشراف , فعالياً يفهم كسلطة رئاسة أكثر من مسؤولية إشرافية . ومثال لهذا أن يتجاوز الرؤساء مرؤوسيههم وهم بصدد اتخاذ القرارات المختلفة .

تفضيل الرؤساء لبعض المرؤوسين على حساب البعض الأخر وانعكاس ذلك على المرؤوسين من حيث شعورهم بتميز بعض زملائهم عليهم ... وتأثير ذلك بالتالي على أدائهم للعمل .

إتاحة بعض الرؤساء الفرصة لبعض المرؤوسين لان ينقلوا إليهم إخبارا قد لا تكون صادقة عن زملائهم ... وتأثير هؤلاء الرؤساء بما ينقل إليهم مما يدفع بهم إلى تكوين اتجاهات سلبية نحو مرؤوسيههم. عدم مساندة الرؤساء لمرؤوسيههم عند تعرضهم لبعض المتاعب الناتجة عن ممارستهم للعمل أو احتكاكهم بموظفين في هيئات أو وزارات أخرى وفقاً لما تقتضيه طبيعة العمل .

طغيان العلاقة غير الرسمية على العلاقات الرسمية مما يجعل حدودها غير واضحة ودقيقة وانعكاس ذلك على العمل وكفاءة أداء الموظفين له.

شعور بعض المرؤوسين أن رؤسائهم يفضلون عليهم زملاء آخرين لا لشيء إلا إن هؤلاء على درجة أعلى من التعليم .

(٢) مشكلات مع زملاء العمل :-

- محاولة بعض المرؤوسين تجاوز زملائهم والتقرب للرؤساء على بعضهم

- عدم تعاون الزملاء مع بعضهم البعض

- تعالي الزملاء ذو الدرجة الأعلى من التعليم على زملائهم ذوي الدرجة الأقل منه .

(٣) مشكلات تختص بالعجز عن التعامل مع ما يواجهه من مشكلات :-

مشكلات تختص بكيفية إدارة التفاعل السوي بين الأفراد سواء تمثل هذا التفاعل في علاقته بين

الزملاء ببعضهم البعض أو في علاقة بين المرؤوسين والرؤساء .

- مشكلات تختص بممارسة بعض مهام العمل وخاصة عندما تلتقي حدود هذه المهام مع مهام

آخرين ذو تخصصات مختلفة<sup>٢</sup> .

<sup>١</sup> عبد الكريم ناصر علي - احمد محمد مخلف الديمي - الطبعة الأولى - ٢٠٠٩ م - دار الأوائل للنشر - ص ١٦١-١٦٤

<sup>٢</sup> محي الدين احمد حسين - مشكلات التفاعل الاجتماعي بين التحديد والمعالجة - دار المعارف - سنة ١٩٨٢ م - ط . دون - ص ٧-٨

## المبحث الرابع

### إدارة الأداء نحو مورد بشري متميز

تعتبر القوى البشرية احد العناصر الرئيسية التي يجب أن تتوافر في التنظيم الفعال , وينعكس ذلك في الاختيار السليم للأفراد والكفاءات البشرية للذين سيقومون بأداء الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة للإدارة والذين تتوافر المواصفات الأساسية للمراكز الموضحة على الهيكل التنظيمي. وعلى الرغم من أهمية العوامل والتجهيزات الفنية في التأثير على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة , فان هنالك اتفاقاً على أن هذه الكفاءة تتوقف في آخر الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم ومن ثم فان العنصر البشري في أي منشأة هو المحدد الحقيقي لكفاءتها .

ويتوقف أداء الفرد للعمل على ضرورة توافر عنصرين هما المقدرة على العمل والدافع إلى العمل والرغبة فيه . وتتخذ المقدرة على مظهرين لا بد من توفرهما معاً هما المعرفة من ناحية والمهارات من ناحية أخرى أما الدافع إلى العمل والرغبة فيه والتفقد لأدائه فتتأثر بالظروف المادية والاجتماعية والمحيطه بالعمل , كما تتأثر باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملائمة ونوع العمل لميوله واتجاهاته .

ومن هنا يتبين مدى مسؤولية الإدارة وقدرتها على رفع الكفاءة الإدارية من خلال الاهتمام بالمورد البشري المتميز , ويتمثل هذا الاهتمام في حسن اختيار القوى البشرية من حيث التأهيل المناسب , والخبرات التخصصية الملائمة لاحتياجات العمل والتدريب وتنمية المهارات والتصميم الجيد للوظائف<sup>١</sup> .

### الثقافة إدارة الإدارة :-

يعتبر التأثير والتطبع بثقافة المؤسسة من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في نشر روح التضامن والتعاون في المؤسسة وإضفاء الانسجام على القرارات فيها .

- تعد ثقافة المؤسسة القوية مصدراً للفاعلية في أداء المؤسسة إذ تساهم في تأقلم المؤسسة وتفاعلها مع البيئة . كما تلعب دوراً موحداً داخل المؤسسة وتحد من النزاعات وتسمح لكفالة الوظائف والعاملين بتقاسم قيم مشتركة ( مثل الجودة , الخبرة , التميز .... ) .

- تظهر ثقافة المؤسسة من خلال سلوكيات العاملين ودرجة الحرية الممنوحة لهم وفي سياسة التواصل الداخلية والخارجية في المؤسسة<sup>٢</sup> .

معايير جودة الصيانة الاجتماعية والثقافية للعنصر البشري :-

من بين الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الصيانة المستمرة للعنصر البشري بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وعلى ذلك فان الاستقرار الوظيفي هو متغير تابع (( أي نتيجة )) الرضا الوظيفي للعاملين وان الرضا الوظيفي هو بمثابة متغير وسيط والذي يتأثر هو الآخر

<sup>١</sup> سهير محمد حسن - خالد محمد جمال مرغلاني - رشا سعيد هارون - إدارة العلاقات العامة - سنة ١٤١١ هـ - ١٩٩١ م - ط/ معهد الإدارة العامة - ص ٩٨-٩٩

<sup>٢</sup> إيمان عبد الرحمن - المختصر في الإدارة - سنة دون - الطبعة الأولى ٢٠٠٥ - ص ٢٥٤

بمجموعة من المتغيرات المستقلة وتتمثل تلك المتغيرات في إدارة منظومة الموارد البشرية . وبالرغم من أن بعض البحوث قد أشارت إلى انه لا توجد دائماً علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية, إلا أننا ننتبى وجهات النظر الأخرى التي ترى أن الرضا الوظيفي يحقق آثاراً ايجابية ومنها على الأقل الاستقرار الوظيفي والذي ينعكس في النهاية على زيادة الإنتاجية , ومن هذا المنطق تصبح إدارة الصيانة تلك المحاور الثلاثة احد الركائز الأساسية في منظومة الرضا والاستقرار الوظيفي الأمر الذي يحتم ضرورة إدارة الموارد تلك المحاور الثلاثة وهي منظومة إدارة الموارد البشرية الرضى الوظيفي الاستقرار الوظيفي , في إطار معايير الجودة الخاصة بها سواء كانت جودة المنظور العلمي لها والمعايير التي تصدرها قوانين العمل والصحة المهنية .

ويجب التنوير لان الصيانة الاجتماعية والصحية للعنصر البشري تمثل احد المحاور الأساسية التي تتعلق بالعنصر البشري أثناء الحياة الوظيفية وبعد انتهاء الحياة الوظيفية لتحقيق التواصل الاجتماعي والثقافي والصحي مع العاملين بعد انتهاء الحياة الوظيفية لها تأثير قوي على رفع الروح المعنوية للعاملين أثناء الخدمة لشعورهم بحرص الأداء على تحقيق التواصل المستمر مع جميع العاملين حتى بعد انتهاء مدة الخدمة<sup>1</sup> .

#### ● الإعداد لبناء نظام إدارة الأداء :-

يمثل الإعداد لبناء نظام لإدارة الأداء في منظمة تأخذ بهذا الأسلوب لأول مرة عملية مهمة تترجم إجراءات ومنهجية الإدارة الإستراتيجية , حيث تتضمن الخطوات المعروفة في تطبيقات الإدارة الإستراتيجية على النحو التالي :

- التحليل الاستراتيجي للمناخ
- الرؤية الإستراتيجية الشاملة للمناخ الداخلي والخارجي
- التقويم السليم للمتغيرات الاقتصادية والتقنية ومواقف القوى المنافسة وتقييم أوضاع السوق وفرص الحركة والمناورة في مراجعة قوة المنافسة
- التقويم السليم للإمكانيات والقدرات الذاتية المتاحة وموقف الموارد البشرية وتهدف عملية الإعداد الاستراتيجي إلى تهيئة المنظمة للتعامل مع فرص الأداء والتغلب على المعوقات التي كشفت عنها عملية تحليل المناخ

تتضمن العمليات الفردية الفرعية التالية :

- إعادة هندسة التنظيم والعمليات والإدارة والعمليات والدروس المستفادة من الخبرة .
- تطوير هيكل الموارد البشرية واستثمار قدراتهم العلمية والذهنية لتطوير الأداء .
- التطوير التقني وابتكار أساليب جديدة بقرارات وموارد محلية للتغلب على موانع الأداء .

- التهيئة المعنوية للعاملين لتحقيق القدرة على الاستيعاب وقبول متطلبات الأداء وإعداد تهيئة الأفراد لتقبل نظام الأداء .

يتوقف نجاح نظام إدارة الأداء للتطبيق على قبول الأفراد له وإقبالهم على التعاون مع الإدارة في تفعيله . ويقتضي هذا أن تتوفر لهم خلفية واضحة عن أهمية النظام وأسباب التجاء الإدارة إلى تطبيقه , والعناصر التي يتضمنها ومسئولياتهم في التطبيق ويتم تعميق مشاركة العاملين لتفعيل نظام إدارة الأداء من خلال تشجيع المشاركة في تحليل المشاكل في تحليل المشاكل والتعبير عن الأفكار الجديدة ورفع القيود عن حرية التفكير , وتفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات الجديدة وتحميلهم نصيب من المسؤولية مع تشجيع التنوع والبعد عن النمطية كما تتبع الخطوات المهمة التالية لتعميق ومشاركة العاملين في تخطيط إدارة الأداء

- فتح قنوات الاتصال والحوار بين الإدارة والعاملين .

- تدريب الرؤساء على الاستماع للعاملين والبعد عن إصدار الأوامر والتوجيهات دون التماس آرائهم .

- تدريب الرؤساء على ضرورة الإجابة عن تساؤلات العاملين ومناقشة مقترحاتهم .

- تكليف الأفراد بالكشف عن مشكلات العمل واقتراح الحلول البديلة لها .

- تجنب انفراد الرؤساء باتخاذ القرارات في جميع الموضوعات المطروحة .

● إعداد التنظيم لاستيعاب إدارة الأداء :-

تعتمد إدارة الأداء إلى تطوير التنظيم بما يتناسب مع متطلبات إدارة الأداء وبينت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الأنسب لاستيعاب وتطبيق نظام إدارة الأداء يقتضي التحول نحو الهياكل التنظيمية البسيطة التي تتسم بالتفطح واتساع نطاق الإشراف مع التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة كأساس لتنظيم العمل , وتطبيق أفكار التمكين واشتراك العاملين في اتخاذ القرار . كذلك يتطلب التطبيق الفعال لإدارة الأداء الاستخدام المكثف لتقنية المعلومات والاتصالات والنتيجة النهائية أن تميل تلك التنظيمات إلى الحجم الصغير<sup>١</sup> .

## الفصل الرابع

### دراسة الحالة

#### المبحث الأول

#### النشأة والتطور لجامعة الشيخ عبد الله البدري

نبعت فكرة الكلية عبر متابعة وملاحظة مؤسسها الشيخ عبد الله البدري لأحوال حفظة القرآن الكريم لتحسن أوضاع هؤلاء من خلال تأهيلهم مهنيًا للانخراط في مسارات الحياة العملية واستجابة لخطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للتوسع في التعليم التقني الذي تطورت الفكرة إلى كلية تتضمن برامج تقنية ومهنية وتيمناً بعمل الخير من قبل المؤسس قد سميت باسم كلية الشيخ عبد الله البدري التقنية وكانت بداية القبول في نوفمبر ٢٠٠٢ وتبلغ مساحة الكلية ٧٥٠٠ متر مربع محاطة بسور من الأشجار وصفين من أشجار النخيل بمحاذاة السور ، وتوجد بها بوابتان شمالية وجنوبية تتخللها شوارع منتظمة وحدائق تنتشر بين بنياتها .

تم افتتاح بتشريف المشير عمر حسن أحمد البشير ضمن حفل رسمي وشعبي في يوم ٢٠٠٥/٧/١٦ وأمر باعتبارها الكلية التقنية الأنموذج بالسودان .

#### خلفية تاريخية :-

جامعة الشيخ البدري جامعة حكومية تقع في مدينة بربر (( التي كانت يوماً ما عاصمة السودان )) شمال الخرطوم ٤٠٠ كم ، وقامت نتيجة لتطور كليتين تقنيتين أنشأهما مواطن سوداني يدعى الشيخ عبد الله البدري من مدينة بربر – القدواب – على ارض مساحتها (( ٧٥ ألف متر مربع )) تبرع بها الشيخ واستعان ببدرية وأهل الخير ، واستطاع انجاز ٦٥٠٠ ألف متر مربع للمباني والبنيات التحتية وأهدى كل المشروع لحكومة السودان ، وقامت الحكومة بتجهيز معدات التعليم والتدريب والعاملين ، وبدأ احدهما في سنة ٢٠٠٢ مستهدفة الأطر والكوادر التقنية ( ثلاث سنوات ) من خريجي الثانوية العامة بمجالات الهندسة والإدارة والحاسوب ، واستصحبت معها مركز تدريب مهني مستهدفا تدريب مهني لحفظة القرآن الكريم والأيتام ، وتم افتتاح الكلية على يد السيد رئيس الجمهورية عمر حسن أحمد البشير ووفده المرافق في ٢٠٠٥/٧/١٥ م وفي سنة ٢٠٠٧ م انشأ الشيخ عبد الله البدري كلية تقنية صحية بلغت مساحتها ١٨٠٠ متر مربع مستهدفة توفير كوادر طبية مساعدة وابتدأت الدراسة فيها في عام ٢٠٠٨ م وأيضاً افتتحها السيد رئيس الجمهورية عمر حسن أحمد البشير ووفده المرافق في يناير ٢٠٠٩ م .

ونتيجة لتطور كلا الكليتين من خلال تميز مخرجاتها ومدخلاتها وبيئتيهما الجامعية و حوجة المجتمع المحلي إلى قيام جامعة تتنوع فيها المعرفة التقنية ، واستجابة لتلك تم إنشاء الجامعة بالاعتماد على البنيات

التحتية المادية والبشرية لكلا الكليتين المشار إليهما , وتقديرا لمجهودات الشيخ عبد الله البدري سميت الجامعة باسمه .

وفي نهاية عام ٢٠١١ م تم ترفيع كلية الشيخ عبد الله البدري التقنية التي أسست ببربر منذ عام ٢٠٠٢ إلى جامعة وذلك بعد أن خرجت مجموعة من الدراسات عبر مراكز تنمية المجتمع في مجالات الغذاء والتغذية والصحة والبيئة والجماليات واقتصاديات الأسرة , وقد شغلت الكلية ما مساحة ؟؟؟ م م في مساحة شملت ١٧ فدانا .

عند ترفيعها إلى جامعة تم إعداد خطة موجهة لها تستلهم الماضي وتستوعب الحاضر وتتنظر إلى المستقبل فتم إضافة برامج جديدة تشمل العلوم والهندسة والطب والصيدلة والأسنان والإدارة والاقتصاد بالإضافة إلى مراكز تميز بحثية في مجالات الطاقة المتجددة والزراعة والتأهيل الصناعي وتنمية المجتمع .

### القطاع المستهدف :-

ولاية نهر النيل هي الولاية المتاخمة لولاية الخرطوم وبها تقع مدينة بربر ذات الكثافة السكانية في حدود ٢٥٠ ألف نسمة . وقد كانت مدينة بربر عاصمة السودان في التاريخ القديم لمؤهلات موقعها ومواردها الطبيعية . وقد كان لكلية الشيخ عبد الله البدري سابقاً – والجامعة حالياً دور أساسي في النهضة الصناعية التي تزامنت مع تخريج الدفعات الأولى من تقنيين في مختلف التخصصات .... فأنشأت خمس مصانع للاسمنت يشغلها ١٥ % من خريجي كلية الشيخ عبد الله البدري .... كما يتواجد حول بربر قرابة الخمسمائة ألف نسمة من الباحثين عن الذهب ومجموعة من شركات التعدين الناشئة . ولتأثير ذلك على المجتمع وعلى البيئة إيجاباً وسلباً على التوالي , فمن المتوقع أن يكون للجامعة دور خدمي وتنموي هام نحو مواطني بربر والولاية والسودان ككل .

### برامج الكلية :-

تحتوي الكلية على أربعة برامج وهي :-

أولاً :- الدبلوم التقني :-

يمنح الطالب درجة الدبلوم التقني بعد مدة دراسية ثلاث سنوات تشمل ست فصول دراسية ويحتوي الدبلوم التقني على الأقسام الآتية :-

- ١ - قسم الميكانيكا :- ويضم التخصصات السيارات – الإنتاج – آلات زراعية – تبريد وتكييف .
- ٢ - قسم المدنية :- ويضم التخصصات رسم هندسي بالحاسوب – مباني .
- ٣ - قسم الكهرباء :- ويضم التخصصات التوصيلات والشبكات – الآلات والأجهزة – الكترونيات – أجهزة طبية .
- ٤ - قسم التقنية الاجتماعية :- إدارة موارد بشرية – خدمة مجتمع – نظم معلومات – المحاسبة .

- ٥- قسم الحاسوب :- ويضم تخصص أنظمة الحاسوب .
- ثانياً :- مركز المشير البشير للتدريب المهني – ويضم :-
  - أ- البرنامج المهني ويحتوي على :-
    - الكهرباء العامة – كهرباء سيارات – تبريد وتكييف – سيارات .
    - ب- البرنامج الحرفي .
    - ثالثاً:- البرنامج التأهيلي .
    - رابعاً :- مركز تنمية المجتمع .
    - إنشاء إدارة خدمة المجتمع :-
- أنشأت كلية تنمية المجتمع بكلية الشيخ عبد الله البدري – التقنية يناير ٢٠٠٥ م وعملاً بتوصيات السيد وزير الدولة أصبحت باسم إدارة المجتمع بقرار إداري صادر من عميد الكلية تشكيل مجلس لها.

### الأهداف :-

- رفع المستوى الثقافي والاجتماعي الاقتصادي للمجتمعات .
- الاهتمام بشرائح النساء وتنمية المرأة ورفع مستواها اجتماعياً اقتصادياً وثقافياً .
- تمليك المرأة مهارات حرفية ومهنية من خلال تدريس بعض المناهج التطبيقية .
- رفع مستوى دخل الأسرة من خلال المرأة بتعليمها لتلك المهارات الحرفية.

### الرؤية المستقبلية للكلية :-

- فتح تخصصات جديدة وهي الآن قيد الإجراء مثل تخصص الإدارة العدلية – وتخصص الثقافة النباتية .
- زيادة عدد عناوين كتب المكتبة ليصل إلى ٦٠٠٠ كتاب .
- تعيين أعضاء هيئة تدريس بالأقسام المختلفة .
- التواصل مع المجتمع بصورة عامة والمجتمع المحلي على وجه الخصوص.
- إنشاء معمل ورش جديد لتلائم التوسع بالكلية وحوسبة كل العمل بالكلية .
- تعميم شبكة الانترنت بكل معامل الحاسوب ومكاتب الكلية .
- التدريب والتأهيل لمستوى الكلية داخل الكلية بإقامة الدورات وخارجها في مراكز التدريب مثل دورة ترقية أعضاء هيئة التدريس ودورة ترقية أداء الباحث وتدريب التقنيين والعاملين حسب الفرص المتاحة<sup>١</sup> .

<sup>١</sup> - مقابلة – أباذر الحاج عبد الله – مدير العلاقات العامة بجامعة الشيخ عبد الله البدري

## (٤ - ١) النوع (ذكر - أنثى)

النسبة	العدد	بيان
٦٠%	١٨	ذكر
٤٠%	١٢	أنثى

من الجدول أعلاه يتضح أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث ، حيث بلغ عدد الذكور نسبة ٦٠% بينما الإناث ٤٠%.

## (٤-٢) الحالة الاجتماعية :

النسبة	العدد	بيان
٥٦,٦%	١٧	متزوج
٤٠%	١٢	أعزب
٣,٤%	١	أخرى

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد المتزوجين أكثر من عدد الحالات الأخرى أي أنه بلغ عدد المتزوجين ١٧ وعدد العزاب ١٢ وأخرى ١ أي بنسبة متفاوتة وهي ٥٦,٦% و ٤٠% و ٣,٤% .

## (٤-٣) الوظيفة :

النسبة	العدد	بيان
٢٦,٦%	٨	أستاذ
٢٣,٣%	٧	تقني
٢٦,٦%	٨	موظف
٢٣,٣%	٧	عامل

## (٤-٤) العمر :

النسبة	العدد	بيان
٣٦,٦%	١١	٢٠ وأقل من ٢٩
٣٣,٣%	١٠	٣٠ وأقل من ٣٩
٢٣,٣%	٧	٤٠ وأقل من ٤٩
٦,٦%	٢	أكثر من ٥٠

من الجدول أعلاه أتضح أن العاملين تتراوح أعمارهم ما بين ٢٠ وأقل من ٢٩ هم ١١ بنسبة ٣٦,٦% و ٣٠ وأقل من ٣٩ هم ١٠ وبنسبة مئوية بلغت ٣٣,٣% و ٤٠ وأقل من ٤٩ هم ٧ أي بنسبة ٢٣,٣% وأكثر من ٥٠ هم ٢ بنسبة تمثل ٦,٦%.

#### (٥-٤) ساعات العمل في الأسبوع :

النسبة	العدد	بيان
٧٠%	٢١	مناسبة
٣٠%	٩	غير مناسبة

من الجدول أعلاه أتضح أن عدد ساعات العمل في الأسبوع مناسبة بنسبة بلغت ٧٠% والغير مناسبة بنسبة بلغت ٣٠%.

#### (٦-٤) هنالك ضغوط نفسية في العمل :

النسبة	العدد	بيان
٤٠%	١٢	أوافق
٦٠%	١٨	لا أوافق

من الجدول أعلاه يتضح أن عدم الموافقة على الضغوط النفسية في العمل تمثل ١٨ من العدد بنسبة ٦٠%.

#### (٧-٤) عامل السن يؤثر كلما زاد سلباً :

النسبة	العدد	بيان
٧٠%	٢١	نعم
٣٠%	٩	لا

من الجدول نجد أعلاه يتضح أن عامل السن يؤثر بنسبة ٧٠%.

#### (٨-٤) هنالك رضا وظيفي في الجامعة :

النسبة	العدد	بيان
٧٣,٤%	٢٢	أوافق
٢٦,٦%	٨	لا أوافق

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة الرضا الوظيفي بالجامعة يمثل ٢٢ بنسبة مئوية ٧٣,٤% وعدم الرضا الوظيفي ٨ بنسبة مئوية ٢٦,٦%.

#### (٩-٤) البيئة الداخلية للجامعة تدعم الجانب النفسي للعاملين :

النسبة	العدد	بيان
--------	-------	------

٦٣,٤	١٩	نعم
٣٦,٦	١١	لا

اتضح من الجدول أعلاه أن البيئة الداخلية للجامعة تدعم الجانب النفسي للعاملين بنسبة ٦٣,٤% والذين أجابوا بلا هم بنسبة ٣٦,٦% .

#### (٤-١٠) هنالك علاقة طيبة بين الأفراد العاملين في الجامعة :

النسبة	العدد	بيان
٩٣,٤%	٢٨	نعم
٦,٦%	٢	لا

من الجدول أعلاه يتضح أن عدد الأفراد الذين لهم علاقة طيبة ٢٨ بنسبة مئوية ٩٣,٤% والذين لا توجد بينهم علاقة ٢ بنسبة ٦,٦% .

#### (٤-١١) الجامعة لا تهتم بالحوافز المادية :

النسبة	العدد	بيان
٣٣,٤%	١٠	نعم
٦٦,٦%	٢٠	لا

اتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم عددهم ١٠ بنسبة مئوية بلغت ٣٣,٤% والذين أجابوا بلا وعددهم ٢٠ بنسبة مئوية ٦٦,٦% .

#### (٤-١٢) الجامعة بالحوافز المعنوية فقط :

النسبة	العدد	بيان
٤٣,٤	١٣	أوافق
٥٦,٦	١٧	لا أوافق

اتضح من الجدول أعلاه أن عدد الأفراد الذي وافقوا عددهم ١٣ بنسبة مئوية ٤٣,٤% وأن عدد الأفراد الذين لم يوافقوا عددهم ١٧ بنسبة مئوية ٥٦,٦% .

## النتائج والتوصيات

### النتائج :-

- إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو اختبار الفروض التالية :-
- ١) من خلال الدراسة اتضح لنا أن هنالك علاقة وإنتاج بين علم النفس والموارد البشرية .
  - ٢) علاقة بين بيئة العمل المادية وأداء الأفراد العاملين .
  - ٣) من خلال الدراسة اتضح لنا أن الكلية لا تقدم الكلية حوافز مادية بل معنوية .
  - ٤) يجب على المسؤولين المحافظة على الكادر البشري .
  - ٥) هنالك علاقة بين علم النفس ومدى وقدرة الإنتاج في المؤسسات .
  - ٦) من النتائج التي توصل إليها الباحثون انه كلما وجد اهتمام بالجانب النفسي للعاملين كلما كان إنتاجهم أجود .
  - ٧) كلما زاد اهتمامنا بالجانب النفسي كلما استطعنا على الحفاظ على المورد البشري داخل الجامعة .

### التوصيات :-

توصيات عامة :-

- ١- نوصي بتجهيز الموارد البشرية داخل الجامعة .
  - ٢- التحفيز المعنوي يرفع من الروح المعنوية وبالتالي يزيد الإنتاجية .
  - ٣- نوصي بوجود اختصاصي نفسي للعاملين بالجامعة .
  - ٤- نوصي بالتشجيع المباشر من الرؤساء المباشرين للعمال ز
- توصيات خاصة :-
- ١- يجب على الإدارة العاملة زيادة فترات راحة لدى العمال بالجامعة .
  - ٢- يجب على إدارة الجامعة الاهتمام بتوفير الحماية داخل الورش وذلك للطمأنينة على صحة وسلامة العاملين .
  - ٣- نوصي باستعمال أدوات السلامة داخل الورش والمعامل .
- توصيات لبحوث أخرى :-

## الخاتمة

لقد قمنا خلال هذه الدراسة المتواضعة ورغم مواجهة الصعوبات من خروج هذا البحث بالصورة المطلوبة والحصول على المعلومة من مصدرها من خلال المتابعة والملاحظة بكافة الطرق من المقابلات الشخصية ومشاهدات وملاحظات مباشرة واستفسارات والتي من أجلها عانت الموارد البشرية كثيراً .

## ملاحق

### مجلس الجامعة

يعتبر مجلس الجامعة اعلي سلطة في الجامعة وينشأ بموجب أحكام المادة ٨(١) من قانون الجامعة ويشكل من الأعضاء بحكم منصبهم وأعضاء يتم اختيارهم من داخل الجامعة وأعضاء خارج الجامعة ويسعى إلي تحقيق أغراض الجامعة ويقوم نيابة عنها بجميع الأعمال اللازمة لتحقيق أغراضها في إطار السياسة القومية للتعليم العالي والبحث العلمي كما يقوم بوضع السياسات الرامية إلي تطوير الجامعة وتجويد أدائها علمياً وتربوياً ومالياً وتحديث طرق عملها وأساليبه .

مدير الجامعة يعين للجامعة مدير بمقتضي أحكام المادة ١٥(١) من قانون الجامعة يعينه راعي الجامعة بناءً علي توصية الوزير وهو المسئول العلمي والمالي والتنفيذي الأول عن أداء الجامعة والعمل علي تحقيق أغراضها

الوكيل يعين للجامعة وكيل بمقتضي أحكام المادة ١٨(١) من قانون الجامعة ويكون مسئولاً عن الأداء الإداري والمالي للجامعة وفقاً لأحكام النظم الأساسية واللوائح

### أمين الشؤون العلمية

يعين أمين الشؤون العلمية بمقتضي أحكام المادة ٢١(١) من قانون الجامعة ويكون مسئولاً عن الأداء الأكاديمي للجامعة

### العمداء

يعين العمداء بمقتضي أحكام المادة ٢٢(١) من قانون الجامعة ويكون مسئولاً لدي المدير فيما يعهد إليه من واجبات بموجب أحكام النظم الأساسية .

### أمين المكتبات

يعين أمين المكتبات بمقتضي أحكام المادة ٢٠(١) من قانون الجامعة ويكون مسئولاً لدي المدير فيما يعهد إليه من واجبات بموجب أحكام النظم الأساسية واللوائح .

هي الإدارات المساعدة لمكتب مدير الجامعة

### مدراء المراكز

يعين مدراء المراكز بناءً على توصية المدير ويكون لكل مركز مدير ويكون مسئولاً لدى المدير فيما يعهد إليه من واجبات بموجب أحكام النظم الأساسية .

**المراجع الداخلي** : يتولى المراجعة الداخلية للجامعة مراجع يعينه ديوان المراجعة الداخلية بوزارة المالية والاقتصاد الوطني .

## المراجع

- أحمد غريب راجع - أصول علم النفس - ط ( دار المعارف ) - سنة ١٩٩٤ م
- الموقع - منتديات طلبة جامعة العربي بن مهيدي
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجيهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة - (( رياض رشاد البنا )) - يناير ٢٠٠٧ م.
- إيمان عبد الرحمن- المختصر في الإدارة - سنة دون - الطبعة الأولى ٢٠٠٥
- سهير كامل احمد - مدخل إلى علم النفس دار الزهراء الرياض - ط. دون - سنة ٢٠٠٨ م
- سهير محمد حسن - خالد محمد جمال مرغلاني - رشا سعيد هارون - إدارة العلاقات العامة - سنة ١٤١١ هـ - ١٩٩١ م - ط/ معهد الإدارة العامة
- صلاح عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - ط . الدار الجامعية - سنة ١٩٩٩-٢٠٠٠
- عبد الرحمن احمد عثمان - علم النفس النمو - الخرطوم - ط . دون
- عبد الرحمن بن محمد هيجان - ضغوط العمل - دار النشر معهد الإدارة العامة - سنة ١٤١٢ هـ - ١٩٩٨ م
- عبد الرحمن محمد عيسوي - علم النفس والإنسان - ط ( دار المعرفة ) - سن دون
- عبد الفتاح السيد النعماني - تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسا الموارد البشرية - المكتبة العصرية للنشر و التوزيع - - سنة ٢٠٠٩ المرجع السابق - ص ١٣

- عبد الكريم ناصر علي - احمد محمد مخلف الديمي - الطبعة الأولى - ٢٠٠٩ م - دار الأوائل للنشر
- فرح عبد القادر طه - أصول علم النفس الحديث - دار الزهراء الرياض - ط . دون - سنة دون
- محمد الأمين مصطفى خطيب - احمد محمد الحسن شنان - مقدمة في علم النفس ط - دون - دار النشر الخرطوم
- محمد الأمين مصطفى خطيب - أحمد محمد الحسن شنان - مقدمة في علم النفس - ٢٠٠٤ م - جامعة السودان المفتوحة - ط - دون
- محمد جاسم العبيدي - باسم محمد ولي - المدخل إلى علم النفس الاجتماعي - ط (١) ٢٠٠٤ - ط (٢) ٢٠٠٩ - سنة دون - دار الثقافة للنشر والتوزيع
- محمد عثمان نجاتي - مدخل إلى علم النفس الإسلامي - ط. الأولى ١٤٢٢ هـ - ٢٠٠١ م - سنة ١٩٦٨ - دار الشروق
- محمد عبد الغني الهلالي <http://www.yeheart.net/>
- محمد محمد إبراهيم - إدارة الموارد البشرية - الدر الجامعية - ٢٠٠٩ م
- محي الدين احمد حسين - مشكلات التفاعل الاجتماعي بين التحديد والمعالجة - دار المعارف - سنة ١٩٨٢ م - ط . دون
- مقابلة - أباذر الحاج عبد الله - مدير العلاقات العامة بجامعة الشيخ عبد الله البدري
- <http://www.shiabeen.cim/vb/images/wsam/member.gif>
- [http://www.yeheart.net/-](http://www.yeheart.net/)
- [www.allaithged.gov.sd](http://www.allaithged.gov.sd)
- [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
- [www. Baratuna.net](http://www.Baratuna.net)
- <http://www.acofps.com/showthread.php?t:9688>