

## 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> .

#### 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

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

أثر وأهمية علم النفس

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 الأمريكية 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 الصناعة 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>1</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>2</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 تحددها المؤسسة .
- تتضمن الالتزام نحو التحسين المستمر .

<sup>1</sup> فرج عبد القادر طه - أصول علم النفس الحديث - دار الزهراء الرياض - ط . دون - سنة ١٤٢٦ هـ - ص ٥٢  
<sup>2</sup> محمد محمد إبراهيم - إدارة الموارد البشرية - الدر الجامعية - ٢٠٠٩ م - ص ٥٠٣

- أن تكون متاحة لجميع الأطراف المعنية بأنشطة المؤسسة ( عملاء - موردون .. الخ )<sup>1</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 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 ، فللاختبارات 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 أكبر 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 أكبر 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 أكبر 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 أقل ضرراً من إهمال مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات والمساواة أمام القانون<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> احمد غريب راجع - أصول علم النفس - ط ( دار المعارف ) - سنة ١٩٩٤ م - ص ٥٤١-٥٤٥  
<sup>2</sup> عبد الرحمن محمد عيسوي - علم النفس والإنسان - ط ( دار المعرفة ) - ص ٢٥٣-٢٥٤ - سن دون

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

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع 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 .
- 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>1</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 .

<sup>1</sup> الموقع - منتديات طلبة جامعة العربي بن مهيدي

أثر وأهمية علم النفس

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

- نمط وسلوك الشخصية

- مركز التحكم

### ثانياً :- المصادر النفسية منها :-

سوء إدارة الوقت<sup>1</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 .

<sup>1</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 لإزاء 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 الآخر وانعكاس ذلك على المرؤوسين من حيث شعورهم بتمييز 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 الأوانل 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 والمحيطية بالعمل ، كما تتأثر باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملائمة ونوع العمل لميوله واتجاهاته . ومن هنا يتبين مدى مسئولية 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 .

### 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>2</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>1</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>2</sup> إيمان عبد الرحمن - المختصر في الإدارة - سنة دون - الطبعة الأولى ٢٠٠٥ - ص ٢٥٤

أثر وأهمية علم النفس

بمجموعة من المتغيرات المستقلة وتتمثل تلك المتغيرات في إدارة منظومة الموارد البشرية . وبالرغم من أن بعض البحوث قد أشارت إلى أنه لا توجد دائماً علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، إلا أننا نتبنى وجهات النظر الأخرى التي ترى أن الرضا الوظيفي يحقق أثراً إيجابية 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 الإستراتيجي 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 وتهيئة 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>1</sup> .

## الفصل الرابع : دراسة الحالة

المبحث الأول : النشأة والتطور لجامعة الشيخ

عبد الله البدري

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي

المبحث الثالث : دراسة العامل النفسي للأفراد

العاملين بالجامعة (الاستبيان)

## 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 مبانيها .

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 بديره 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 وبيئتهما 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 ، وتقديراً لمجهودات الشيخ عبد الله البدرى سميت الجامعة باسمه .

وفي نهاية عام ٢٠١١ م تم ترفيع كلية الشيخ عبد الله البدرى 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 وتنظر 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 البدرى سابقاً - والجامعة حالياً دور أساسي في النهضة الصناعية التي تزامنت مع تخريج الدفعات الأولى من تقنيين في مختلف التخصصات .... فأنشأت خمس مصانع للأسمنت يشغلها ١٥ % من خريجي كلية الشيخ عبد الله البدرى .... 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 بتمليكها 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> .

١ - 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% .

(٤-٥) 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% .

(٤-٦) 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% .

(٤-٧) 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% .

(٤-٨) 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% .

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

النسبة	العدد	بيان
٦٣,٤	١٩	نعم
٣٦,٦	١١	لا

أتضح 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 :

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

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 :

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

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 :

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

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% .

## إستبيان

١ / النوع :-

ذكر  أنثى

٢ / الحالة الاجتماعية :-

متزوج  أعزب  أخرى

٣ / الوظيفة :-

أستاذ  تقني  موظف  عامل

٤ / العمر :-

٢٠ وأقل  ٢٩  ٣٠ وأقل  ٣٩  ٤٠ وأقل  ٤٩  أكثر من ٥٠

٥ / عدد ساعات العمل في الاسبوع :-

مناسبة  غير مناسبة

٦ / هنالك ضغوط نفسيه في العمل بالجامعة :

أوافق  لا أوافق

٧ / عامل السن يؤثر في اداء العامل كلما زاد سلباً :

نعم  لا

٨ / هنالك رضاء وظيفي في الجامعة :-

أوافق  لا أوافق

٩ / البيئة الداخلية للجامعة تدعم الجانب النفسي للعاملين :-

نعم  لا

١٠ / هنالك علاقة طيبة بين الافراد العاملين بالجامعة :-

نعم  لا

١١ / الجامعة لاهتم بالحوافز المادية :-

أوافق  لا أوافق

١٢ / الجامعة تهتم بالحوافز المعنويه فقط :-

أوافق  لا أوافق

## النتائج والتوصيات

### النتائج :-

- ١) إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو اختبار الفروض التالية :-
- ٢) من خلال الدراسة اتضح لنا أن هنالك علاقة وإنتاج بين علم النفس والموارد البشرية .
- ٣) علاقة بين بيئة العمل المادية وأداء الأفراد العاملين .
- ٤) من خلال الدراسة اتضح لنا أن الكلية لا تقدم الكلية حوافز مادية بل معنوية .
- ٥) يجب على المسؤولين المحافظة على الكادر البشري .
- ٦) هنالك علاقة بين علم النفس ومدى وقدرة الإنتاج في المؤسسات .
- ٧) من النتائج التي توصل إليها الباحثون انه كلما وجد اهتمام بالجانب النفسي للعاملين كلما كان إنتاجهم أجود .
- ٨) 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 :-
- ١- أثر وأهمية الحاسوب على الموارد البشرية .

## 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 ويسعي 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 .

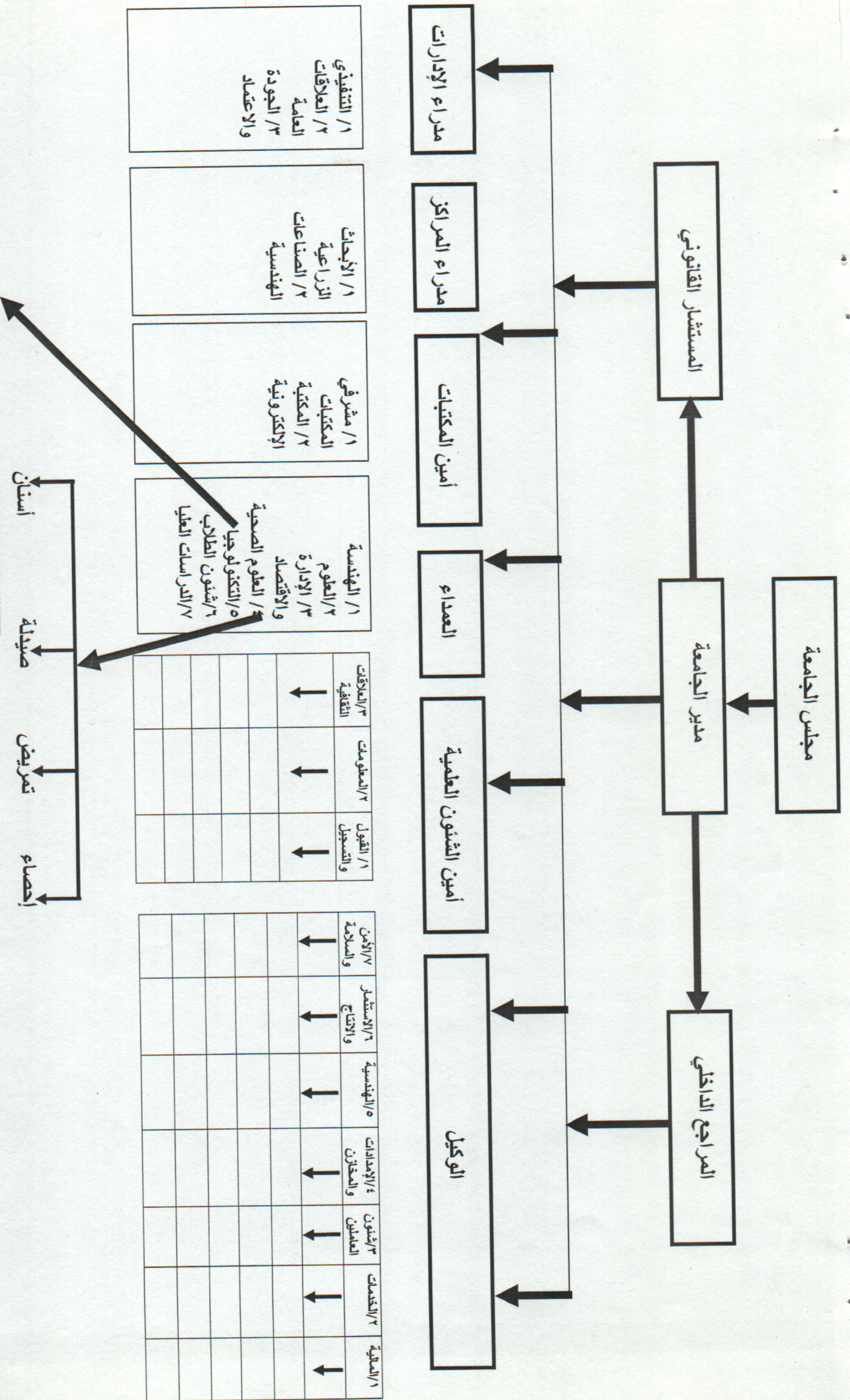
### مدراء الإدارات

هي الإدارات المساعدة لمكتب مدير الجامعة

### مدراء المراكز

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

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



حاسوب      تنمية اجتماعية      قسم الكهربية      قسم الهندسة      قسم الميكانيكا

## 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 هيحان - 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

<http://www.yeheart.net/>

- محمد عبد الغني الهلالي

- 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 - أباندر الحاج عبد الله - مدير العلاقات العامة بجامعة الشيخ عبد الله البدري

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

<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>

