دور الاستثمار البشري في تفعيل الآداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية

أ/ عمر دمانة جامعة عمار ثليجي – الأغواط –

الملخص :

إن الموارد البشرية في ظل التطورات الحاصلة على كل الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية صارت أساساً لوجودها، وهي أهم القوى أثراً في تنمية الدول والمجتمعات في كل المجالات على اختلاف أنواعها اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ورياضياً...الخ.

وانطلاقاً من الدور الذي تلعبه هذه الموارد البشرية في تحقيق تلك التنمية فقد أولت أغلب أو كل الدول اهتماماً خاصاً بتطوير اليد العاملة وذلك في مراحل مختلفة تبدأ أحياناً حتى قبل بناء أو الدخول للمنشأة أو الإدارة، كما يتم صقل المهارات لتلك الموارد أو القوى العاملة – كما يسميها البعض – من خلال برامج التعليم بكل مراحله، وكذلك بالتكوين والتدريب المهنيين. كما يجب أن تحظى هذه الموارد البشرية بالاهتمام الواسع من خلال السياسات التي تنتهجها إدارة المنشآت الرياضية على وجه التحديد فيما يتعلق بالاستثمار البشري، وذلك بما يتناسب مع التحديات المختلفة التي تواجهها المؤسسات كالتقدم التكنولوجي والسعي إلى استغلاله على وجه أمثل في الإدارة الرياضية بشكل عام لأجل ضمان الاستقرار بالدرجة الأولى والاستمرارية بالدرجة الثانية، والتطور والازدهار بالدرجة الثالثة، وهذا ما ترمي إليه وتسعى إلى تحقيقه كل إدارة رياضية.

من هذا المنطلق أصبحت الموارد البشرية والاستثمار فيها والتركيز عليها في الآونة الأخيرة تمثل أهم وأسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، حيث تقوم سياسة الاستثمار البشري داخل المنشأة الرياضية على أهم الخطوات لتطوير المهارات وتنمية القدرات لهذا المورد الاستراتيجي ومساعدته على مواجهة التحديات الناجمة عن التقدم التكنولوجي وغيره من التطورات الحاصلة على بيئة العمل ومسايرتها والاستفادة منها لتتمكن من الازدهار ومساعدة الرياضة على التطور، على اعتبار الإدارة إحدى المكونات الأساسية والعوامل الإستراتيجية لنجاح و انتشار و تقدم المجال الرياضي على وجه العموم.

Abstract:

The Role of the Human Investment in Activating the Job Performance within the Sports Facilities

Human Resources are regarded as the basis for economic and social activity and they have a great impact on the counties and societies' development in different domains, such as economy, society, culture and sport.

Based on the role that human resources play in the achievement of such development, counties in general gave a great importance to the development of the Manpower in different processes. This may begin even before the starting of a specific institution or administration, brushing up the skills

to these resources is also done and this was through education's programs with all its steps besides to the professional training which is also needed. Human resources must be given a great interest by the policies that the institutions of sport deal with in relation to human investment (since the nature of this study is about the scope of sport), and this should be done in accordance with the different challenges that the institutions face such as the technological development. To guarantee the stability, continuity, development and prosperity, it is needed to exploit such technological development in the management of sport in a proper way and this is what each management of sport is seeking to achieve in comparison with the other managements.

In recent years, investment in human resources becomes one of the most developed scopes of managerial development. The policy of the human investment within the institution of sport does the main processes to develop the skills and the abilities of this strategic resource and to help it to face the challenges that are considered as the result of the technological development. Besides to this, getting benefit also from and catching up with other developments in different domains, that have good environment of work to achieve prosperity, and thus; helping the development of sport since management is considered as one of the main components and strategic factors for the success, the spread and the development of the scope of sport in general.

✓ **مقدمة:**

تعتبر الموارد البشرية أساس النشاط الاقتصادي والاجتماعي وهي أهم القوى أثراً في تشكيل التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ...الخ.

وانطلاقاً من الدور الذي تلعبه هذه الموارد البشرية في تحقيق تلك التنمية فقد أولت الدول بشكل عام اهتماماً خاصاً بتطوير اليد العاملة، حيث تحظى هذه الموارد البشرية بالاهتمام الواسع من خلال السياسات التي تنتهجها إدارة المنشآت فيما يتعلق بالاستثمار البشري وذلك بما يتناسب مع التحديات المختلفة التي تواجهها المؤسسات كالتقدم التكنولوجي واستغلاله على وجه أمثل في الإدارة بشكل عام، علماً أن الإجراءات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى قبلية وبعدية، فالأولى ترتبط بكل ما يتم إتباعه قبل أخذ الموظف الصفة الرسمية داخل المنشأة، فيما تهتم الثانية بكل ما من شأنه أن يجسد فعلياً وبشكل ملموس الاستثمار في ذلك الموظف بعدما أصبح كذلك، من خلال التركيز والاهتمام بقدراته ومهاراته وكفاءاته والعمل على تطويرها لتنعكس فيما بعد على آدائه الوظيفي، فتحقق إدارة المنشأة بذلك أهدافها من خلال تبني تلك الإجراءات البعدية لإدارة الموارد البشرية الموجودة داخلها.

لذلك أصبحت الموارد البشرية والاستثمار فيها والتركيز عليها في الآونة الأخيرة تمثل أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، حيث تقوم سياسة الاستثمار البشري داخل المؤسسة على أهم الخطوات لتطوير مهارات وتنمية

قدرات هذا المورد الاستراتيجي ومساعدته على مواجهة التحديات الناتجة عن التقدم التكنولوجي وغيره من التطورات الحاصلة على بيئة العمل بشكل عام، وما تعلق منه بالجانب الرياضي بشكل خاص.

من خلال ما سبق و بالمنظور العكسي نجد أن عدم تسيير الموارد البشرية بشكل فعال يشكل سبباً رئيسياً في عدم استمرارية واستقرار المنشأة، بغض النظر عن نوعية نشاطها إن كانت في المجال الرياضي أو غيره، وهذا طبعاً يعتبر في حد ذاته سبباً أساسياً أيضاً في التوجه نحو التركيز الشديد على الاستثمار في الموارد البشرية التي تستطيع إيجاد حلولٍ ناجعةٍ فيما يتعلق بمصلحة المنشأة سواء بالحفاظ عليها أو تطويرها، فيتجسد بذلك الاستثمار البشري عملياً، وهذا ما نسعى في دراستنا هذه إلى الخوض فيه، ومحاولة تبيان مدى تأثيره على الآداء الوظيفي، ومدى مساهمته في تفعيله داخل المنشآت الرياضية.

لذلك أصبحت المنشآت عموماً – والرياضية منها على وجه الخصوص – تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق الأهداف مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية والعناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على النمو والاستمرارية، حيث يشير هيلتروب إلى أن نظاماً جديداً ظهر تحت تسمية الاستثمار في الموارد البشرية يتصف بتوفير الفرص للتنمية الشخصية والمعرفة والمهارة، فضلاً عن المرونة ومكافأة الآداء المتميز في ظل متطلبات الحياة الاقتصادية والاجتماعية وغيرهما يمكن بشكل شبه مضمون مؤسساتها وإداراتها من تحقيق الآداء المتميز لأفرادها، ولها بشكلٍ بديهيٍ[1].

✓ المفاهيم المتضمنة في الدراسة:

بما أن الدراسة تتمحور حول دور الاستثمار البشري في تفعيل الآداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية فإننا نجد أنه من المهم تحديد بعض المفاهيم لأنها تدخل بشكل مباشر في الموضوع:

- **الاستثمار البشري :**

عرّفه المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة **Ecsoco** بأنه: "عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف و قدرات أفراد الجنس البشري الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، أو يمكنهم أن يساهموا فيها على أن يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر أو يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية"[2] .

---

[1]– عبد الرحمن توفيق، **استراتيجيات الاستثمار البشري**، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996، ص60.

[2]– أكمل هشام مصطفى، **دور المورد البشري في تمويل التنمية** ، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 192.

من خلال هذا نجد أن الاستثمار البشري هو كل ما تعتمده المؤسسة من الاستراتيجيات البعدية التي تعمد إليها بشكل منظم ومدروس لكي تتمكن من الوصول إلى تحقيق الاستقرار والتطوير الوظيفيين.

- **الموارد البشرية :**

تعرف على أنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"[1].

وتعرف أيضاً على أنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"[2].

نجد من خلال هذين التعريفين أن الموارد البشرية هي كل من يعمل تحت لواء المنشأة ويسعى لتحقيق أهدافها من مسؤولين وموظفين وعمال، كل حسب موقعه داخلها.

- **إدارة الموارد البشرية :**

يعرفها البعض بأنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها "[3].

وهناك من يعرفها على أنها : " ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة"[4].

يتضح من خلال ما سبق أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الآلية أو المصلحة الموجودة داخل المنشأة والتي تركز اهتمامها على كل الأفراد العاملين داخلها من أجل الحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على المنشأة، والعمل على تطوير إمكانياتهم من أجل تطوير المنشأة .

- **نظام الأجور:**

يعرفه البعض بقوله: " فكلنا نستمد من أجرنا قيما ومعان كثيرة، فمن الأجر نعيش ونشبع حاجياتنا الأساسية، ومنه قد نشعر بقيمة اجتماعية ومنه قد نشعر بتحقيق الذات"[1]، ويعرفه آخر على أنّه: "الثمن أو المقابل المادي الذي يحصل عليه العامل من صاحب العمل نظير ما يبذله من جهد جسماني وطاقة ذهنية في العمل"[2] .

---

[3]– حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2002 ، ص 17 .

[2]– حمداوي وسيلة ، **إدارة الموارد البشرية** ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004 ، ص25 .

[3]– **المرجع نفسه**، ص 25 .

[4]– زكي محمود هاشم ، **إدارة الموارد البشرية** ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت ، الطبعة الثانية ، ص 35 .

على ضوء هذا يمكن تعريف الأجر على أنه العامل الأساسي للعمل، حيث يعد بمثابة الحافز الأساسي في جعل العمال يحسون فعلا بوجودهم داخل المؤسسة سواء كان ذلك من الناحية الاجتماعية أو الاقتصادية أو الرياضية، أي مهما كانت طبيعة نشاط تلك المؤسسة.

- **نظام الحوافز:**

يرى البعض أن التحفيز هو: "قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجياته ورغباته التي تساعده على تحديد السلوك الهادف إلى تخفيض حالات القلق وإيجاد نوع من التوازن النفسي لدى العامل "[3]، ويرى آخر أنه " مكافأة تظهر في شكل عائد وذلك مقابل آداء الفرد لعمل ما خارج المجال الزمني المخصص له" [4].

على ضوء هذين التعريفين يمكن القول أن نظام الحوافز هو الذي يهتم بتقديم مقابل مادي أو معنوي للموظف الكفء نظير آدائه الجيد، بحيث يكون لهذا المقابل تأثيراً إيجابياً على سلوك ذلك الموظف.

- **التكوين والتدريب:**

تختلف هذه التسميات حسب الاستعمال، إلا أن مدلولهما واحد، حيث يعرفه البعض على أنه: "تلك الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها"، و يعرف أيضا بأنه "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف معين"[5].

على ضوء ما سبق يمكن القول أن التدريب هو نشاط إداري مؤثر ضمن إستراتيجية متكاملة لإعداد وتنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعارف الموظفين في مستويات ومجالات الإدارة المختلفة لأجل تقديم آداءٍ وظيفيٍ يتماشى مع التطورات والتغيرات الحاصلة على مستوى المنشأة أو ما له علاقة بها من البيئة الخارجة عنها.

- **الترقية:**

تعرف بأنها: "نقل الشخص من عمل أو وظيفة ذات مسؤولية معينة إلى عمل أو وظيفة أخرى ذات مسؤولية أكبر وموقع أعلى في السلم الإداري الوظيفي، ويصاحب الترقية عادةً زيادة في الامتيازات الوظيفية التي يتمتع بها الشخص المرقى،وحرية أكبر في التصرف"[6]، وتعرف أيضاً على أنها: "نقل العامل من من وظيفته الحالية

---

[1]– محمد عثمان إسماعيل حميد – حميد مصطفى المغار، **المدخل الحديث في إدارة الأفراد**، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 185.

[2]- Guwene .G Alpander , **pour une gestion stratégie des ressources humaines** , Associes éditeurs , paris , 1989 , P 290 .

[3]– بوفلجة غياث ، **مبادئ التسيير البشري**، الطبعة الثانية ، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004، ص 16.

[4]- Michel decoster , **Sociologie du travail et gestion des ressources humaines** , 3éme édition , bœck université , paris , 1999 , P 209 .

1– مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1996، ص 232.

2– محمد أنس قاسم جعفر، **نظم الترقية في الوظيفة العامة**، دار النهضة، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996، ص20.

إلى وظيفة أخرى على مستوى أعلى، حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أضخم، لكنه يتمتع بشروط عملٍ أحسن، كالزيادة في الراتب وارتفاع في المركز الاجتماعي بين العمال"[1].

وعليه يمكن القول أن الترقية هي نظام أو عملية يتم وفقها نقل موظف من منصب عملٍ يشغله إلى منصبٍ أعلى منه من حيث المستوى الإداري أو الدرجة الوظيفية، ويصحب ذلك الانتقال مجموعة من المزايا ذات الأثر الإيجابي على الموظف التي تساعده على تقديم آداءٍ وظيفيٍ أفضل يعود بالنفع عليه كما عادت الترقية بالنفع على الموظف.

- **الإدارة الرياضية :**

هي: "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة"، أو هي: "توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها "[2].

يمكن القول أيضاً من خلال هذين التعريفين أن الإدارة الرياضية هي تسخير مجموعة من الوظائف تتمثل في : التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة للقيام بتسيير المنشأة الرياضية من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة في المجال الرياضي، وتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة حسب النشاطات الرياضية التي تحتوي عليها المنشأة خدمة للأهداف التي أنشئت هذه الأخيرة أساساً لأجلها.

- **المنشآت الرياضية :**

لقد عرّف البعض المنشآت الرياضية على أنها: "ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة"[3].

ويعرفها البعض أيضاً على أنها: "وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي: الأهداف التي تكون معروفة وواضحة، الموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة"[4] .

نفهم من خلال هذين التعريفين أن المنشآت الرياضية هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب، أو بصفة عامة الأماكن المخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية، والتي تقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد في إطار إداري منظم.

- **الآداء الوظيفي :**

3- عادل حسن، **إدارة الأفراد الانسانية، "إجراءات تنظيم القوى العاملة**، دار الجامعات المصرية، الطبعة الأولى، 1969، ص75.

[2]- مفتي إبراهيم حماد، **تطبيقات الإدارة الرياضية**، دار الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص17.

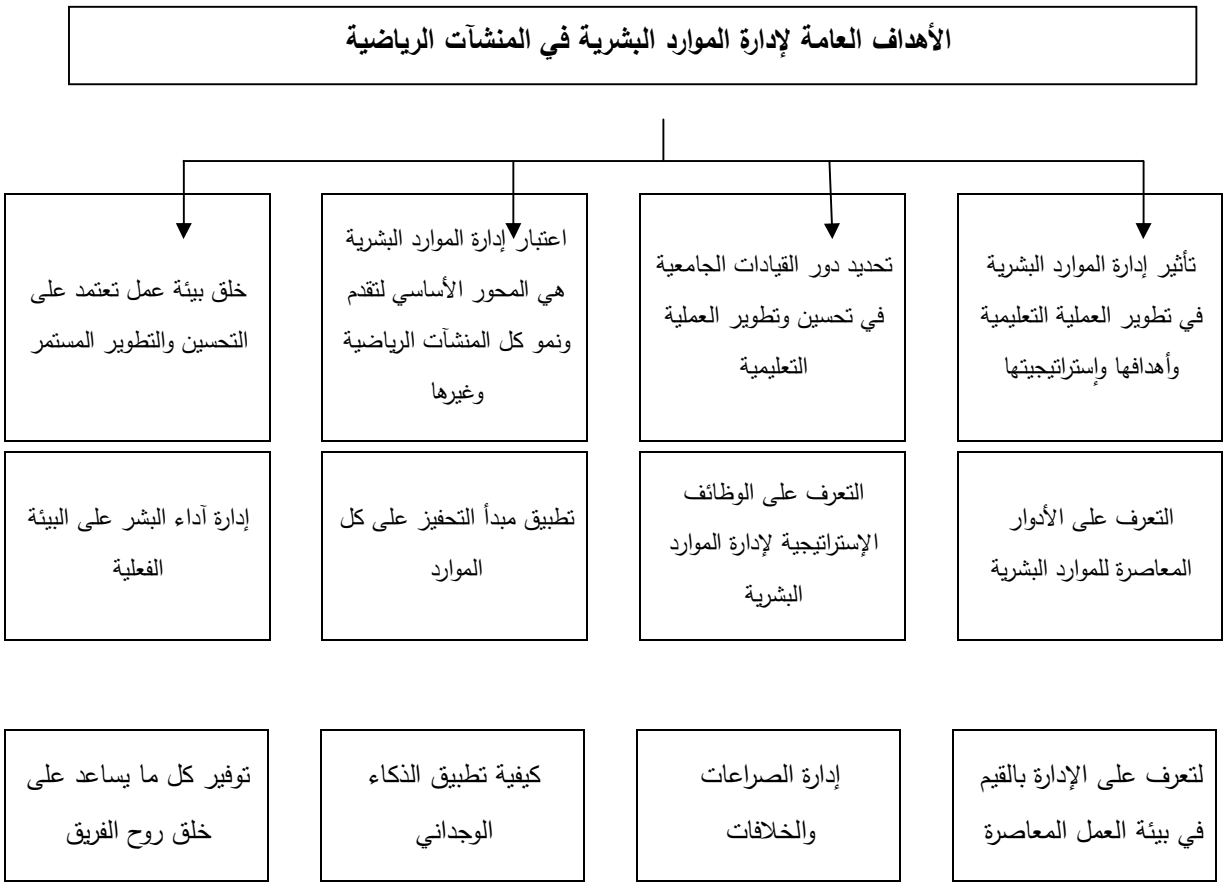
3- أمين أنور الخولي، **الرياضة والحضارة الإسلامية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص 329.

[4]- حسن أحمد الشافعي، **الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضة** ، **الجزء الرابع** ، **الإدارة بالأهداف – التنظيم – القيادة والعلاقات العامة في التربية الرياضية** ، مطبعة الإشعاع الفنية ، الطبعة الأولى ، 2001 ، ص 172.

يعرفه البعض على أنه: "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل و يظهر من حيث مكوناته و معاييره ككمية الجهد المبذول و نوعه و نمطه و كذلك أبعاده"[1]، ويعرفه آخر بأنه: "عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي آداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية آداء المنظمة ككل"[2].

مما سبق يمكن القول بأن الآداء الوظيفي هو ذلك الجهد المبذول من طرف الفرد وفق متطلبات وظيفته ومهامه التي قد تكون بدنية أو ذهنية حسب طبيعة نشاط المنشأة أو المؤسسة، حيث يفترض في هذا الآداء أن يتماشى مع ما تحتاج إليه تلك المنشأة ليخدم احتياجاتها من ناحية، ويتوافق مع توفره للموظف من أجورٍ وحوافز وغيرها لتقديم ذلك الآداء بشكل أفضل.

الشكل رقم: 01 : الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية[3]:



[1]- أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية ، بيروت ، 1983 ، ص 33.

[2]-حسين محمد الحراحشة، **إدارة الجودة الشاملة والآداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011،ص91.

[3]- حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري، **المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى،2007، ص 229.

✓ **وجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية:**

إن التطور الذي وصلت إليه هذه الإدارة الإستراتيجية فرض عليها أعباء عديدة ونشاطات هامة تهتم بها من أهمها:

- النشاط المرتبط بالتخطيط لاستقدام الموظفين وتطويرهم وظيفياً، والتخطيط لمسار هذا التطوير من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنشأة على التوازي.
- كل ما يتعلق بالتطوير التنظيمي بشكل عام، كون أهداف المنشأة لا ترتبط فقط بتطوير آداء الأفراد فقط بل تسعى إلى تحقيق الشمولية في عملية التطوير تلك، أي لكل مكونات المنشأة وكل ما يساعد على الوصول إلى الأهداف المنشودة.
- الملاءمة بين ما تسعى إليه المنشأة من تطوير وظيفي أو تطوير بشكل عام وكل ما تحتاج إليه لتجسيد ذلك التطوير، فمن غير المعقول أن تكون هناك مساعٍ للتطوير دون توفير ما يساعد على تحقيقه.
- السعي إلى عدم التعامل مع العمال والموظفين بمنهج الإهتلاك أي أخذ منهم ما تحتاجه ثم الاستغناء عنهم لأن ذلك سيرسم صورة سلبية لدى باقي العمال فينعكس ذلك بشكل منطقي على آدائهم الوظيفي[1].

✓ **الاستراتيجيات البعدية لإدارة الموارد البشرية كآليات فعالة للاستثمار البشري في المنشآت الرياضية:**

يرتكز الاستثمار البشري على مجموعة من الإجراءات والإستراتيجيات التي إذا ما عمل بها بشكل سليم فسوف يؤدي ذلك حتماً إلى تفعيل الآداء الوظيفي وزيادته بالشكل الذي يحقق أهداف الأفراد والمنشأة على حدٍ سواء، وتتمثل هذه الإجراءات أو الوظائف في التكوين والترقية ونظم الأجور والحوافز، وبما أنه تم تحديد مفاهيم هذه الوظائف في عنصر سابق فإننا سنتطرق لبعض النقاط المتعلقة بها على النحو الآتي:

1- التكوين:

مما لاشك فيه أن أنظمة التكوين تختلف عبر العصور والأزمنة بل حتى على طبائع المؤسسات والأنشطة الممارسة، ففطرة الإنسان تتيره إلى تعلم الأشياء ومهما كانت الصعوبات والدليل على ذلك تذليل الطبيعة لخدمة الإنسان ومصالحه وطلباته اليومية، ومع كبر الحجم المؤسسات اكتسى التكوين طابعا منظما ومهيكلا وأصبح يجند له طاقات مالية بهدف الوصول إلى الاستقرار المادي والبشري وتحسين المنتجات كما ونوعا، حيث تقوم المؤسسة بتحضير مشروع للتكوين بناءا على الموارد البشرية والطاقات المالية المتوفرة وأي فرد في المؤسسة له الحق في تلقي تكوين، ولكن طبيعة المنصب وحاجات المؤسسة لهذا الأخير هي تتحكم في هذا التكوين.

[1]- عادل حرحوش صالح-مؤيد سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي "**، دار عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2006، ص12.

1-1- أنواع التكوين:

هناك نوعان من التكوين، الداخلي والخارجي:

- **التكوين الداخلي:**

يكون هذا النوع من التكوينات داخل المؤسسة أو في البيئة الداخلية، ويكون أثناء العمل مباشرة يهدف هذا التكوين إلى تكيف العمال مع المتغيرات التقنية وظروف العمل[1]، ويزيد من تحفيز الأفراد على العمل وبكسب ولائهم للمؤسسة.

- **التكوين الخارجي:**

عندما لا تتوفر في المؤسسة الوسائل الأزمة للتكوين تلجا إلى الاتصال بمصالح أو مؤسسات مختصة في تكوين المستخدمين من اجل تطوير كفاءتهم مما يكسب الفرد تحرير للشعور وتبادل الأفكار والتجارب وتقوية العلاقات فيما بينهم[2]، ويكون هذا النوع من التكوينات غالباً في قاعات ومراكز متخصصة للإلقاء المحاضرات .

1-2- أهداف التكوين:

- تهدف المنشأة من جراء عملية التكوين إلى تحسين مهارات الاتصال وإثراء معلومات الأفراد.
- كما أن التكوين يساهم في تحضير الأفراد إلى أداء وظروف عمل جيدة، لأن التوجيه السليم للموارد البشرية يساعد على نجاح المشروع التكويني.
- زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل ويعزز التنظيم.

2- الترقية:

تعددت مطامح الأفراد في المنشآت حول تلقي ترقيات وتعددت اتجاهات وتفسيرات المستخدمين حولها بين من يرى أن الترقية زيادة في المكافأة وبالتالي ارتفاع الأجر، ومنهم من يفسرها تطورا ماديا واجتماعيا ومنهم من يفسرها معرفيا، وتعد الترقية من أهم الأنشطة التي تعود بالفائدة ليس على الفرد فحسب، وإنما على المؤسسة أيضاً، فكلاهما يحقق فائدة من ورائها، وهذا ما يجسد فكرة اعتبار الترقية كآلية للاستثمار البشري.

[1]Thuilier (G) **: La Promotion Sociale** , Edition Press Universitaire de France. Paris , 1977. p 32.

[2]-حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وادارة الافراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1991، ص269.

2-1- أنواع الترقية:

2-1-1- الترقية على أساس الأقدمية:

بناءا على سياسة مضبوطة تقوم المؤسسة بترتيب الأفراد حسب الأقدمية في الالتحاق بالوظيفة وحسب شعور الوظائف بحيث "عامل الأقدمية على أساس أن قضاة الموظف لفترة أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة أعمق بحيث تكون له أولوية الترقية[1]"، فمن جهة تعتبر الترقية بالأقدمية سهلة في عملية تصنيف الأفراد ومن جهة أخرى تحددها الاتفاقيات الجماعية، وترتكز على الأقدمية بدون تركيزها على نتائج الكفاءة فتعتبر سيئة للمؤسسة، تؤدي إلى زيادة الأجر بدون تحفيز المستخدمين إلى زيادة الكفاءة، وخصوصا إذا كانت سياسة المؤسسة مرتكزة عليها .

2-1-2- الترقية على أساس الكفاءة والاستحقاق:

إذا أردنا بناء مؤسسة علينا بإتباع سياسة الترقية على أساس الاستحقاق، ففي هذا النوع لا يكون التركيز على النتائج فقط، وإنما أيضا حول الكفاءات المقدمة في العمل، وعن رغبة هذا الفرد في تحقيق عمل متزن، وعن رغبته وارتياحه للعمل، كما يشترط في المسؤول أن يعرف الأماكن التي يستطيع أن يثبت فيها العامل كفاءاته والميادين التي يستطيع أن يبرز فيها .

يمكن الاستخلاص بأن الترقية هي أحد الإستراتيجيات الفاعلة في تسير المسار المهني التي تخلق استقراراً وولاءً وانضباطاً وتطوراً للمنشأة والأفراد الموظفين بها، وأي تلاعب غير منطقي أو تجاهل تنظيمي يؤدي بهذه العملية للوصول إلى الخلل التنظيمي والوظيفي الذي يؤثر على استقرار وازدهار تلك المنشأة.

3- الأجور :

إن الأجر هو العامل الأساسي للعمل، كما يعد بمثابة الحافز الأساسي في جعل العمال يحسون فعلا بوجودهم داخل المؤسسة سواء كان ذلك من الناحية الاجتماعية أو الاقتصادية، وعليه فإن تصميم نظامٍ جيدٍ للأجور يؤدي إلى الرفع من الإنتاج والزيادة في تحقيق الأرباح والعكس صحيح فإن عدم الاهتمام بالأجور يعود سلباً على المؤسسة لأن العامل يرى أن الإنتاج لا يتناسب مع الجهد الذي يبذله[2].

3-1- أهمية الأجور:

يتضح لنا أن أهمية الأجور كبيرة جدا سواء بالنسبة للعامل أو صاحب العمل. فبالنسبة للعامل يعتبر الأجر الوسيلة الأساسية إن لم نقل الوحيدة لإشباع حاجياته المعيشية المختلفة. أما بالنسبة للمؤسسة فيعتبر

---

[1] محمود هاشم زكي :**الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 1979،ص388.

[2] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1995، ص 386.

وسيلة لجذب الكفاءات العالية والمناسبة للعمل، كما أنه يبقي على تلك الكفاءات داخل المنشأة، لهذا يجب أن يكون الأجر عادلا وتنافسيا بالنسبة لسوق العمل، منشط، مرن.

4- **الحوافز :**

يعتبر تحفيز الموارد البشرية عنصراً هاماً في مجال إدارة الموارد البشرية ذلك أنه:

- يهدف إلى الزيادة في الآداء الوظيفي.
- يعمل على تحسين نوعية الأداء من الناحيتين الكيفية والكمية، بحيث يعمل كل فرد على إتقان عمله والقيام بما هو مطلوب منه على أكمل وجه حتى يتسنى له الاستفادة من الحوافز.
- تشجيع العمال على الحفاظ والاعتناء بالوسائل أو الآلات الموضوعة تحت تصرفهم.
- تحسين نوعية الإنتاج من خلال تحسين نوعية الأداء .

هذه الأهمية والنتائج الناجمة عن التحفيز بالنسبة للمنشأة ، أما بالنسبة للموظف فإنه يساعده إضافة إلى الأجر على تحسين مستواه المعيشي الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه وبالتالي حرصه للحفاظ على منصب، وبالتالي زيادة آدائه الوظيفي.

4-1- الشروط الواجب توفرها في الحوافز:

حتى تحقق الحوافز أهدافها فانه يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط من بينها[1]:

- يجب أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.
- يجب أن يتصف نظام الحوافز بالوضوح حتى يسهل على العمال فهمه والتجاوب معه.
- يجب أن ترتبط الحوافز فعلياً مع الجهود المبذولة.
- يجب أن يستمر نظام التحفيز بما من شأنه أن يبعث العامل على تحقيق الآداء الجيد في منصبه .

4-2- أنواع الحوافز[2]:

4-2-1- من حيث مجال تطبيقها:

أ - **حوافز فردية:** وهي تلك الحوافز التي تخص كل فرد على حدا، وتكون هذه الأخيرة ذات تأثير إذا استطاع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم، ويكون ذلك بتصميم وظائفهم بطريقة تسمح بالاستقلالية في العمل ، وغالبا ما تكون هذه الحوافز في صورة مادية نقدية.

---

[1] علي السلمي، **إدارة الأفراد** ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 1992 ، ص 220 .

[2] صلاح بيومي، **حوافز الإنتاج في الصناعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1982، ص10.

ب –**حوافز جماعية:** هي تلك الحوافز التي تقدم بصفة جماعية نظرا لأن بعض العمليات الإنتاجية تتطلب تضافر وتعاون مجموعة من العمال لإنجازها بحيث يصعب تحديد إنتاجية كل فرد على حدا ، ويساعد هذا النوع على خلق جو مشترك داخل المنشأة، كما يؤدي إلى إشباع رغبات الأفراد العاملين في التنظيم الجماعي بالمؤسسة.

4-2-2- من حيث آثارها:

أ –**حوافز مباشرة:** وهي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الانجاز ودقة الأداء في العمل باختلاف أنواعها، مادية أو معنوية والتي تقدم إلى العامل الذي تتوفر فيه بطريقة مباشرة.

ب –**حوافز غير مباشرة:** وتتمثل في توفير جو مناسب للعمل مثل إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل بشكل طبيعي، والتي يكون لها أثر غير مباشر في تحقيق أهداف الإنتاج في جو من الاستقرار والطمأنينة.

✓ **الخاتمة:**

لقد أصبح المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية للمنشآت في جميع المجالات، نظراً لكونه يحدّد فرص تلك المنشآت في البقاء والتقدّم والنجاح، فقد أصبح هذا الأخير من أهم الركائز التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذا تسعى جل المؤسسات والمنشآت إلى المحافظة على هذا المورد من خلال تطبيق كل الإجراءات والاستراتيجيات التي من شأنها أن تحقق الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي، خاصةً في ظل التغيرات الجديدة وظهور العولمة التي صار من خلالها لزاماً أن تتحول إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى دور أكثر أهمية باعتبارها مورداً استراتيجياً يساعد وبشكلٍ كبيرٍ على تحقيق أهداف المنشأة، ذلك أن تطوير المنشأة وإستمراريتها أصبح مرهوناً بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، وتحسين تلك القدرات والكفاءات لا يمكن أن يتأتى إلا بالاستثمار فيها بأساليب وطرق وعمليات علمية ومدروسة، وعليه فإن كل هذه الوظائف والاستراتيجيات إذا ما تم الأخذ بها وتبنيها بطرق وأساليب علمية من طرف إدارات الموارد البشرية و إدارات المنشآت الرياضية بشكلٍ عامٍ فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى تحقيقها لأهدافها، وتطورها وازدهارها.

~ قائمة المراجع باللغة العربية :

1- أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، بيروت، 1983.

2- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1995.

3- أكمل هشام مصطفى، **دور المورد البشري في تمويل التنمية**، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2007.

4- أمين أنور الخولي، **الرياضة والحضارة الإسلامية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995.

5- بوفلجة غياث، **مبادئ التسيير البشري**، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004.

6- حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، 2002

7- حسن أحمد الشافعي، **الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضة، الجزء الرابع، الإدارة بالأهداف – التنظيم – القيادة والعلاقات العامة في التربية الرياضية**، مطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، 2001.

8- حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري، **المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى،2007.

9- حسين محمد الحراحشة، **إدارة الجودة الشاملة والآداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

10- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وادارة الافراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1991.

11- حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.

12- روسيل هويي وآخرون، **إدارة الرياضة، مبادئ وتطبيقات**، دار الفاروق، الطبعة الأولى، 2010.

13- زكي محمود هاشم، **إدارة الموارد البشرية**، منشورات ذات السلاسل، الكويت، الطبعة الثانية.

14- صلاح بيومي، **حوافز الإنتاج في الصناعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1982.

15- طلحة حسام الدين-عدلة عيسى مطر، **مقدمة في الإدارة الرياضية**، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1997.

16- عادل حسن، **إدارة الأفراد الانسانية، "إجراءات تنظيم القوى العاملة**، دار الجامعات المصرية، الطبعة الأولى، 1969.

17- عادل حرحوش صالح-مؤيد سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي "**، دار عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2006.

18- عبد الرحمن توفيق، **استراتيجيات الاستثمار البشري**، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996.

19- علي السلمي، **إدارة الأفراد**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1992.

20- محمد أنس قاسم جعفر، **نظم الترقية في الوظيفة العامة**، دار النهضة، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996.

21- محمد عثمان إسماعيل حميد – حميد مصطفى المغار، **المدخل الحديث في إدارة الأفراد**، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

22- محمود هاشم زكي :**الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 1979.

23- مفتي إبراهيم حماد، **تطبيقات الإدارة الرياضية**، دار الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، 1999.

24- مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1996.

~ قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

1- Guwene .G Alpander, **pour une gestion stratégie des ressources humaines** , Associes éditeurs, paris, 1989.

2- Michel decoster, **Sociologie du travail et gestion des ressources humaines**, 3éme édition, bœck université, paris, 1999.

3- Thuilier (G), **La Promotion Sociale**, Edition Press Universitaire de France. Paris , 1977.