



نسخة أولية

التوجيه المهني والتميز

1442 هجرية





مقدمة

الحمد لله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على من بُعث مُعلماً للناس وهادياً وبشيراً، وداعياً إلى الله بإذنه وسراجاً منيراً؛ فأخرج الناس من ظلمات الجهل والغواية، إلى نور العلم والهداية، نبينا ومعلمنا وقوتنا الأول محمد بن عبدالله وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

تسعى المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة القادرة على شغل الوظائف التقنية والفنية والمهنية المتوفرة في سوق العمل السعودي، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة للتوجهات السديدة من لدن قادة هذا الوطن التي تصب في مجملها نحو إيجاد وطن متكامل يعتمد ذاتياً على الله ثم على موارده وعلى قوة شبابه المسلح بالعلم والإيمان من أجل الاستمرار قدماً في دفع عجلة التقدم التنموي، لتصل بعون الله تعالى لمصاف الدول المتقدمة صناعياً.

وقد خطت الإدارة العامة للمناهج خطوة إيجابية تتفق مع التجارب الدولية المتقدمة في بناء البرامج التدريبية، وفق أساليب علمية حديثة تحاكي متطلبات سوق العمل بكافة تخصصاته لتلبي تلك المتطلبات، وقد تمثلت هذه الخطوة في مشروع إعداد المعايير المهنية الوطنية ومن بعده مشروع المؤهلات المهنية الوطنية، والذي يمثل كل منهما في زمنه، الركيزة الأساسية في بناء البرامج التدريبية، إذ تعتمد المعايير وكذلك المؤهلات لاحقاً في بنائها على تشكيل لجان تخصصية تمثل سوق العمل والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بحيث تتوافق الرؤية العلمية مع الواقع العملي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل، لتخرج هذه اللجان في النهاية بنظرة متكاملة لبرنامج تدريبي أكثر التصاقاً بسوق العمل، وأكثر واقعية في تحقيق متطلباته الأساسية.

وتتناول هذه الحقيبة التدريبية "التوجيه المهني" لمتدربي برنامج "دبلوم" في المعاهد الصناعية الثانوية ومعاهد العمارة والتشييد، موضوعات حيوية تتناول كيفية اكتساب المهارات اللازمة لهذا البرنامج لتكون مهاراتها رافداً لهم في حياتهم العملية بعد تخرجهم من هذا البرنامج. والإدارة العامة للمناهج وهي تضع بين يديك هذه الحقيبة التدريبية تأمل من الله عز وجل أن تسهم بشكل مباشر في تأصيل المهارات الضرورية اللازمة، بأسلوب مبسط خالٍ من التعقيد.

والله نسأل أن يوفق القائمين على إعدادها والمستفيدين منها لما يحبه ويرضاه؛ إنه سميع مجيب الدعاء.

الإدارة العامة للمناهج



تمهيد :

تركز الحقيبة التدريبية على تقديم مجموعة من الوحدات التي تخدم موضوعات المنهج المقرر وهو التوجيه المهني والتميز وتتمتع المادة العلمية والتدريبية المقدمة بالتأصيل العلمي والنظري والتوثيق من عدة مراجع ثرية بموضوعات التوجيه المهني والتميز، وتتميز المادة العلمية بالسلاسة والعمق في نفس الوقت وتتسق فيما بينها وتخدم بعضها البعض بحيث يستفيد منها المتلقي بشكل جيد ويسهل على المدرب عرضها بشكل يسير مما يجعلها مادة تدريبية شيقة ومشوقة للمعرفة مما يجعلها ترسخ في أذهان المتدربين من ناحية واكسابهم مجموعة من المهارات المرتبطة بالتوجيه المهني من ناحية أخرى خلال حياتهم المهنية في المستقبل.

الهدف العام من الحقيبة:

يهدف المقرر إلى تهيئة المتدرب للانتقال من مرحلة التعليم العام إلى مرحلة التدريب التقني والمهني وتزويده بالمهارات اللازمة التي تساعده في اكتشاف ميوله المهني والتوجيه لتحديد واختيار التخصص المناسب و معرفة مناخ العمل والرضا المهني وتحليل عناصر العمل وشخصيات العاملين وإكساب المتدرب مهارات الاتصال مع الآخرين والتعامل مع الوقت ومعرفة الذكاء وأنواعه.

الأهداف الخاصة من الحقيبة :

تهدف هذه الحقيبة إلى إكساب المتدرب بعض الأهداف الخاصة مثل التعرف على مناخ العمل والرضا المهني. والإلمام بتحليل عناصر العمل وشخصيات العاملين. واكساب المتدربين مهارات التوجيه المهني من حيث جوانب الاختيار والاحتياجات التدريبية. وتعريف المتدربين بمظاهر ومميزات الروح المعنوية في ميدان العمل والعوامل النفسية التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين. والممام المتدربين بالعوامل المهمة في نجاح التدريب من حيث أهمية التدريب وطرق التدريب واسبس التدريب وتقويم التدريب. كما يهدف هذا المقرر الى مساعدة المتدربين التعرف على مفهوم وانواع الذكاء. وتحليل التخطيط وكيفية إدارة الوقت. وزيادة مهارات مهارات الاتصال وانواعها المختلفة والمعوقات التي تواجهها.

تعريف بالحقيبة:

تقدم هذه الحقيبة مادة علمية وتدريبية موثقة مما يعطيها المصداقية والصبغة العلمية ليستفيد منها المتدربين والطلاب في المستويات والمجالات المختلفة طوال فترة الدراسة وخلال حياتهم المهنية بعد التخرج من اجل استخدامها في الواقع العملي وتشتمل الحقيبة التدريبية على تسعة وحدات وتأتي الوحدة الأولى بعنوان مناخ العمل والرضا الوظيفي، والوحدة الثانية بعنوان تحليل عناصر العمل وشخصيات العاملين، والوحدة الثالثة تحت عنوان الميول المهنية، وتأتي الوحدة الرابعة تحت عنوان التوجيه المهني، والوحدة الخامسة بعنوان الروح المعنوية في ميدان العمل، والوحدة السادسة بعنوان العوامل المهمة في نجاح التدريب، والوحدة السابعة تحت عنوان الذكاء، والوحدة الثامنة بعنوان التخطيط وإدارة الوقت، بينما



أنت الوحدة التاسعة تحت عنوان مهارات الاتصال. وتتكامل هذه الوحدات المختلفة فيما بينها لتقدم منهج تدريبي وعلمي متكامل في مجال التوجيه المهني والتميز.

الوقت المتوقع لإتمام التدريب على مهارات هذه الحقيبة التدريبية:
يتم التدريب على مهارات هذه الحقيبة في 32 ساعة تدريبية، موزعة كالتالي:

ترتيب الوحدة	عنوان الوحدة	عدد الساعات التدريبية
الوحدة الأولى	مناخ العمل والرضا المهني	4
الوحدة الثانية	تحليل عناصر العمل وشخصيات العاملين	3
الوحدة الثالثة	الميول المهنية	3
الوحدة الرابعة	التوجيه المهني	4
الوحدة الخامسة	الروح المعنوية في ميدان العمل	4
الوحدة السادسة	العوامل المهمة في نجاح التدريب	3
الوحدة السابعة	الذكاء	4
الوحدة الثامنة	التخطيط وإدارة الوقت	4
الوحدة التاسعة	مهارات الاتصال	3
إجمالي عدد الساعات للحقيبة التدريبية		32 ساعة

الأهداف التفصيلية للحقيبة:

من المتوقع في نهاية هذه الحقيبة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. التعرف على مناخ العمل والرضا المهني
2. تحليل عناصر العمل وشخصيات العاملين.
3. معرفة الميول المهنية.
4. التعرف على التوجيه والاختيار والتدريب المهني.
5. معرفة الروح المعنوية في ميدان العمل.
6. معرفة العوامل المساهمة في نجاح التدريب.
7. معرفة الذكاء وأنواعه والذكاءات المتعددة.
8. كيفية التخطيط للوقت وإدارة الوقت.
9. يحلل مهارات الاتصال.



الوحدة الأولى

اسم الوحدة: مناخ العمل والرضا الوظيفي





الوحدة الأولى: مناخ العمل والرضا الوظيفي

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى تقديم مادة علمية وتدريبية متطورة للطلاب والمتدربين من المراحل المختلفة من خلال التركيز على مفهوم مناخ العمل وتحليل بيئة العمل و مفهوم الرضا الوظيفي وكيفية قياسه من أجل اكساب المتدربين المهارات اللازمة لممارسة عملهم مستقبلاً سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة ورفع كفاءتهم في هذا المجال.

الأهداف التفصيلية للوحدة:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. يعرف مناخ العمل.
2. يشرح بيئة العمل.
3. يفهم موضوع الرضا الوظيفي.
4. قياس طرق الرضاء الوظيفي.
5. يحلل العوامل المؤثرة في مناخ وبيئة العمل.

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 4 ساعات تدريبية.

الوسائل المساعدة:

1. عرض بور بوينت يتم تصميمه من قبل المدرب حتى يبرز دور المدرب وتناوله للموضوعات المختلفة بالمقرر. حتى تعطى الفرصة للمدرب في إظهار مهاراته ومواهبه في تصميم الشرائح والعرض التقديمي.
2. اوراق العرض والرسومات التوضيحية.
3. مشاركة المتدربين أثناء العملية التدريبية.
4. توزيع مشروعات تدريبية عملية على المتدربين من خلال مجموعات الدائرة المستديرة وعمل ببوستر لكل موضوع ويتوقف ذلك على دور وفهم المدرب للوحدات المختلفة.

الوحدة الأولى: مناخ العمل والرضا الوظيفي



كلما كان مناخ العمل متسماً بروح الديمقراطية وسهولة ويسر التفاعل، ومراعاة الحاجات الخاصة للعمال، والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل الموكل إليهم، كلما ساعد ذلك على زيادة إقبال العمال على أعمالهم، وبذلك يزيد الجهد ومظهر العطاء مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. وتوجد علاقة وثيقة بين مناخ العمل السائد بالمنشأة وبين رضا العمال عن أعمالهم، وتتوقف درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على طبيعة مناخ العمل.

مفهوم مناخ العمل:

لا يوجد اجماع واضح لتعريف مناخ العمل تعريف محدد، وتختلف التعريفات بتنوع العوامل التنظيمية (الهيكل والسياسات والقواعد) والصفات الذاتية (آراء، اتجاهات، الدعم الخ). وقد أثيرت التعريفات التالية عن مناخ العمل:

يقصد بمناخ العمل في أي جهة عمل بأنه " حصيلة مجموع العلاقات السائدة في هذه المؤسسة بين الأفراد وبعضهم، وبينهم وبين إدارة المؤسسة، أي أن مناخ العمل يتحدد من مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين مجموعة أو بين جميع العمال والمؤسسة، بالإضافة إلى مجموعة الإجراءات والنظم والمبادئ، والقوانين المنظمة للعمل".

- يعرف جيلمر مناخ العمل على أنه " مجموعة من الخصائص الثابتة التي تصف أي منظمة وتؤثر على سلوك الافراد الذين يعملون بها.

- يعرف سترينجر مناخ العمل على أنه " الاثار المتباينة لعوامل البيئة الهامة مثل النظام الرسمي أو الاسلوب غير الرسمي للقيادة على الاتجاهات والمعتقدات والقيم والدوافع للأفراد الذين يعملون بالمؤسسة.

وعرفه "ديسلر" بأنه "المعتقدات التي كونها الافراد عن المؤسسة التي يعملون بها وآرائهم التي تشكلت من ذلك من حيث الاستقلالية والهيكل والمكافآت.

1. تصنيف التعريفات السابقة الى ثلاث فئات:

(1) الذين يعتقدون أن المناخ التنظيمي كمتغير مستقل (وهذا عامل يؤثر على درجة الرضا (satisfaction).

(2) الذين يعتقدون أن المناخ المؤسسي كمتغير تابع (يتغير حسب تغير بعض العوامل المؤثرة عليه).

(3) أن المناخ المؤسسي متغير متداخل (يعمل كحلقة وصل بين عوامل أو عناصر الاداء مثل هيكل المؤسسة).

مما سبق يمكن الوقوف على تعريف مناخ العمل للمؤسسة على أنه "كل ما يحيط بمكان العمل من عوامل مادية وبشرية بما يخلق في العاملين شعور أو تصورات أو مواقف تجاه مؤسستهم تؤثر بدرجة كبيرة علي أدائهم في العمل. أو هو بيئة بشرية ومادية يتم فيها تطوير العمل اليومي وتؤثر في درجة الرضا، وبالتالي تؤثر على الإنتاجية".



أيضا يمكن تعرف مناخ العمل على أنه ""كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها "".

- العوامل المرتبطة بمناخ العمل :
هناك عدة عوامل ترتبط بالعمل في حد ذاته والتي لها دور في تحديد الرضا الوظيفي عن العمل لدى العامل وهي تنظيم ساعات العمل اليومية ومحتوى العمل وسرعة العمل وعبء العمل.

- ضغوطات مناخ العمل
تعتبر ضغوطات مناخ العمل من الأسباب الموجودة في العمل وداخل مناخه التي تؤدي إلى زيادة الشعور بالتوتر والقلق وضغوط العمل، وتتمثل هذه الضغوطات فيما يلي:

- أولاً: صعوبة العمل.
 - ثانياً: مشاكل الخضوع للسلطة.
 - ثالثاً: عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم.
 - رابعاً: التنافس على الموارد.
 - خامساً: صراع الأدوار.
 - سادساً: عدم وضوح العمل والأدوار.
 - سابعاً: اختلال ظروف العمل المادية.
 - ثامناً: اختلال العلاقات الشخصية داخل محيط العمل.
- ويعتمد مناخ العمل الناجح على عدة أبعاد، تتمثل في:
- (أ) مصداقية الإدارة مع الموظفين.
 - (ب) إحترام الإدارة للموظفين.
 - (ج) العدالة والمساواة داخل بيئة العمل.
 - (د) فخر الموظفين أثناء تنفيذ عملهم.
 - (هـ) الشعور بالزمالة بين جميع الموظفين.

- تصنيفات مناخ العمل:
تتعدد تصنيفات مناخ العمل، ومنها تصنيف هالين وكروفت (1962)، والذي تم التوصل إليه من خلال دراستهم لعدة معايير منها: الروح المعنوية للعاملين، ودرجة اندماجهم في العمل، وشعورهم بعوائق الإدارة، وشعورهم بجو الصداقة والمحبة، ومدى تباعد المدير عن العاملين بالمؤسسة. وتم تصنيف مناخ العمل وفقاً لهذه الدراسات لست أنواع وهي:

(أ) المناخ المفتوح:

في هذا النوع ترتفع درجة انتماء العاملين للمؤسسة التابعين لها، وترتفع درجة قدرة مدير المؤسسة على العمل وميوله الإنسانية مع العمال، وانخفاض درجة التباعد بين العمال، وانخفاض معوقات الإدارة، وانخفاض درجة تطبيق اللوائح والقوانين تطبيقاً حرفياً من قبل الإدارة، وأن ههما الأكبر هو الإنتاج بغض النظر عن الأخذ برأي العاملين.

(ب) المناخ الاستقلالي:



في هذا النوع ترتفع درجة انتماء العاملين للعمل، ويصبح المدير مثلاً أعلى للعاملين، هذا فضلاً عن زيادة درجة الألفة بين العاملين، بالإضافة إلى التزام المدير بتطبيق اللوائح والقوانين حرفياً.

(ج) المناخ الموجه:

في هذا النوع لا تستفيد الإدارة من رأي العمال، وإنما تركز فقط على الإنتاج، على الرغم من ارتفاع درجة انتماء العاملين للإدارة.

(د) المناخ الأبوي :

هذا المناخ لا يختلف عن المناخ الموجه من ناحية الإدارة رغم انخفاض المعوقات، بينما ترتفع درجات تباعد العاملين عن بعضهم البعض، وتتنخفض درجة انتماء العاملين للمؤسسة التي يعملون بها.

(هـ) المناخ العائلي:

يتميز هذا المناخ بالعلاقة الطيبة بين العاملين وأيضاً النزعة الإنسانية، وتتنخفض معوقات الإدارة مع الاهتمام بتطبيق اللوائح والقوانين، وتخف حدة اهتمام بالتركيز على الإنتاج دون الأخذ بأراء العاملين، بينما تزداد درجة تباعد العاملين في العمل.

(و) المناخ المغلق:

في هذا المناخ تزداد معوقات الإدارة وتباعد العاملين عن العمل كفريق، ويهتم المدير بتطبيق اللوائح والقوانين والتركيز على الإنتاج دون الاهتمام بأراء العاملين، بينما تنخفض النزعة الإنسانية وأيضاً درجة انتماء العاملين للعمل.

- تصنيفات أخرى لمناخ العمل:

أولاً: تصنيف وفقاً لطبيعة مناخ العمل:

(1) مناخ العمل الوظيفي:

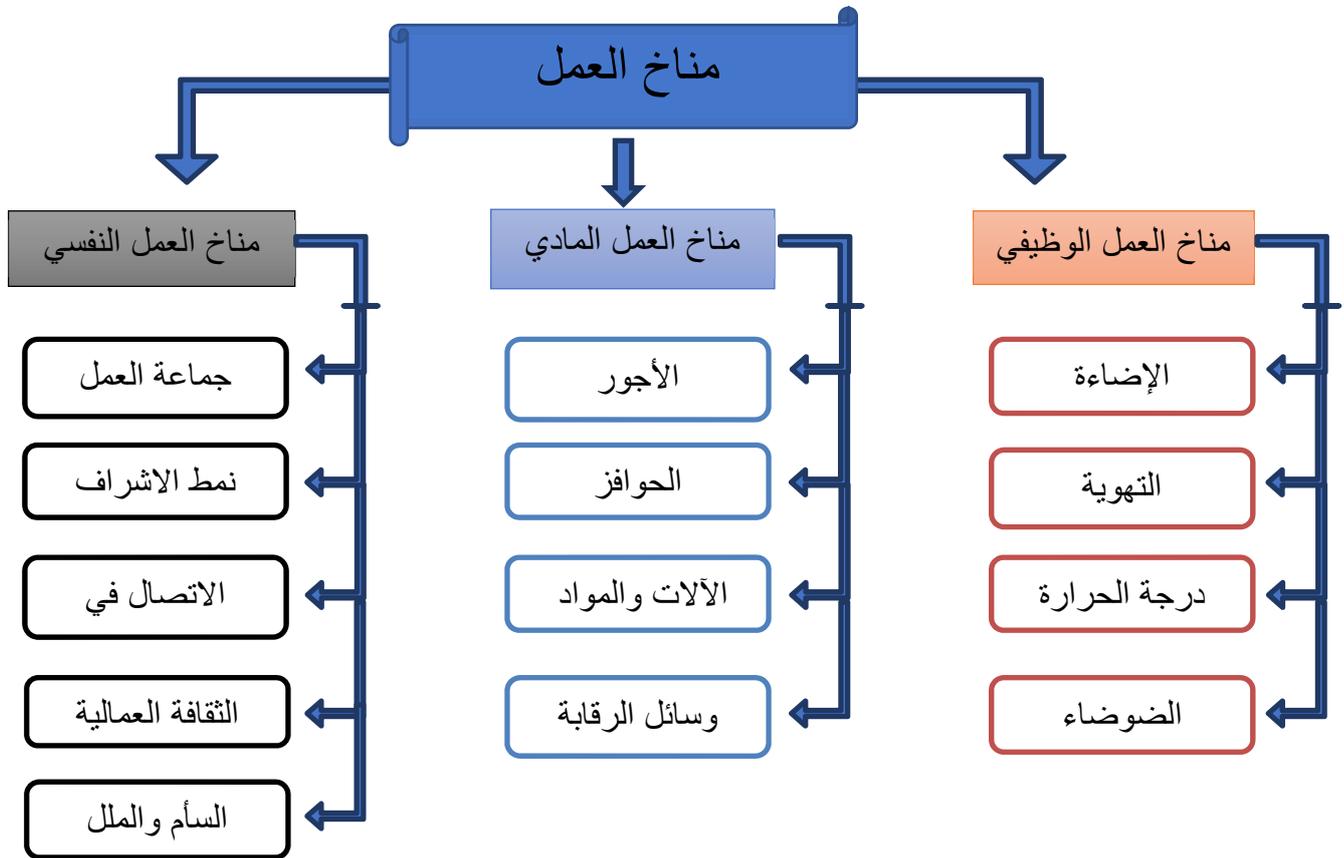
يتمثل المناخ الفيزيقي للعمل في مجموعة الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أداءه لعمله فالمقصود به تلك المؤثرات التي تحيط بالفرد ويخضع لها خلال أداءه لعمله وتتمثل في الإضاءة، التهوية، ودرجة الحرارة والرطوبة، والضوضاء.

(2) مناخ العمل المادي:

ويقصد به " كل ظروف العمل المتعلقة بالجانب المادي للمهنة مثل: الأجور وكل العوائد المهنية التي يستعين بها العامل في قضاء حاجياته من مأكّل وملبس والحاجات الأخرى كتتحقيق ذاته والتقدير المرغوب فيه ومكانته الاجتماعية، ويدخل في هذا الإطار الظروف المتعلقة بالجانب التنظيمي للمهنة مثل محتوى العمل، ساعات العمل وسرعته ... الخ.

(3) مناخ العمل النفسي والاجتماعي:

يقصد بمناخ العمل النفسي والاجتماعي " نوعية حياة العمل والبيئة التنظيمية السائدة التي يمارس فيها الأفراد أعمالهم، وقد ثبت من خلال التجربة والممارسة إن مناخ العمل النفسي والاجتماعي البيئي يمارس ضغوطاً على الأفراد يفوق خطرها في بعض الأحيان خطر مناخ البيئة المادية للعمل، ومن أهم هذه الأخطار عدم الشعور بالرضا المهني، الفتور والخمول، اللامبالاة، عدم الثقة، الاكتئاب النفسي والعصبي وعدم التوازن والشروء الذهني .



شكل رقم (1): أنواع مناخ العمل

ثانياً: تصنيف وفقاً لمكان العمل

مناخ العمل الداخلي:

ويمكن تعريف مناخ العمل الداخلي بأنه " البيئة التي تُمثّل المُنشأة، وتحتوي على رسالتها، وثقافتها، وأهدافها، وجميع العاملين فيها، ومواردها، وسياساتها، وعملياتها الإنتاجية".

كما يمكن تعريفه على أنه " مجموعة الخصائص المميزة لمناخ العمل الخاصة بمؤسسة بعينها، والتي تكون لها تأثير على أداء ودرجة الرضا والسلوك الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسة".

ويهدف مناخ العمل الداخلي إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية.

عناصر بيئة العمل الداخلية:

(أ) البيئة الفنية أو التكنولوجية.



- (ب) الهيكل والوظيفة
(ج) الإدارة.
(د) شبكة العلاقات الاجتماعية والنفسية والثقافية.

أنواع بيئة العمل الداخلية:

- (أ) البيئة التنظيمية.
(ب) البيئة الوظيفية.
(ج) البيئة المادية.
(د) البيئة التقنية.

مناخ العمل الخارجي

ويقصد بها "كافة الأشياء التي توجد خارج حدود المنشأة، كما تشمل جميع المتغيرات الخارجية المؤثرة على المنشآت بشكل عام"
العوامل المؤثرة على مناخ العمل الخارجي:
(أ) العوامل التكنولوجية.
(ب) العوامل الاجتماعية والثقافية.
(ج) العوامل الاقتصادية.
(د) العوامل البيئية.
(هـ) العوامل السياسية والحكومية.
وتشير كافة هذه العوامل إلى الحالة الاقتصادية الحالية والمستقبلية، والاتجاهات والقيم الخاصة في العملاء والموظفين والتقنيات المستخدمة.

خصائص مناخ العمل الإيجابي :

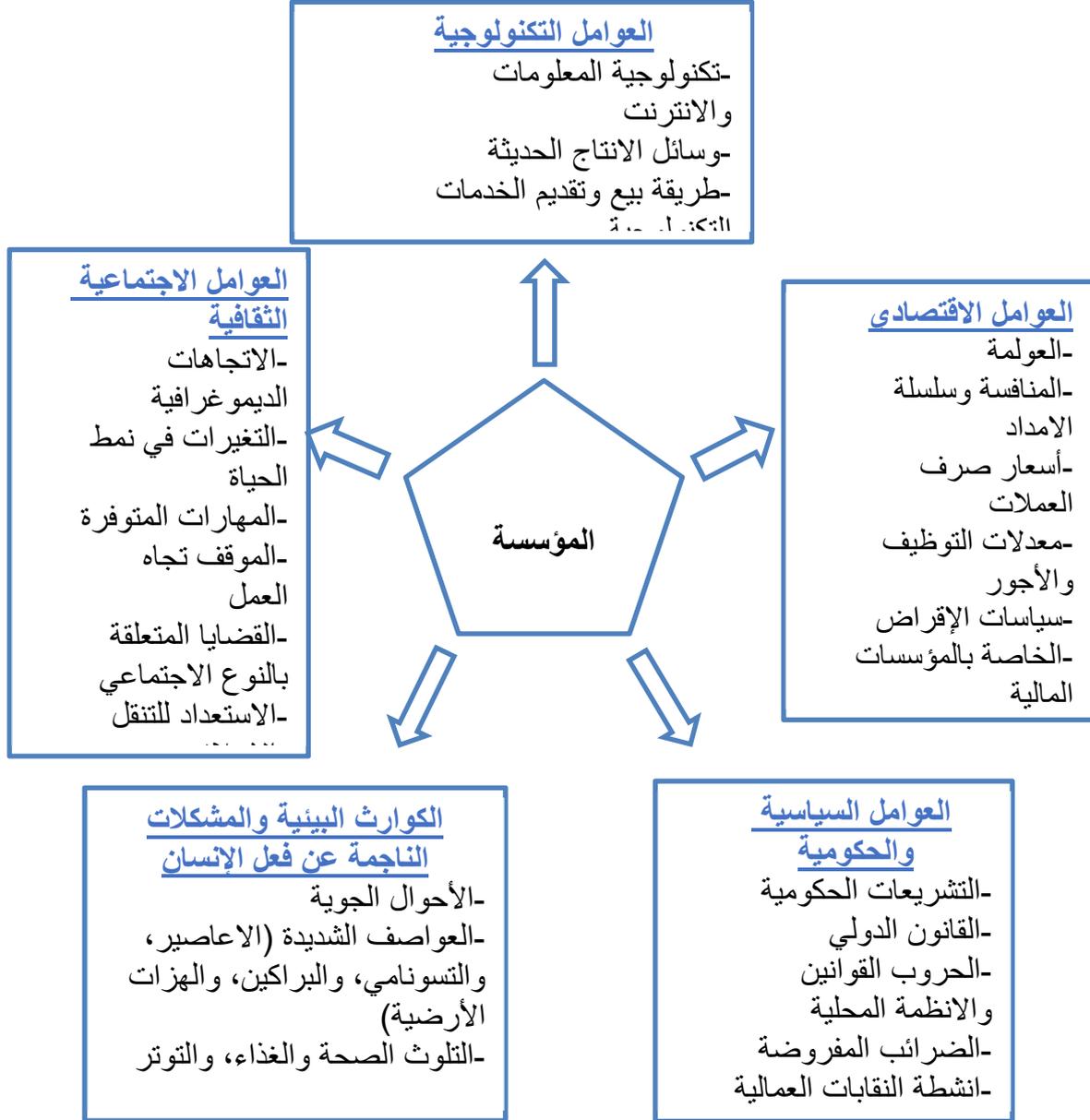
- (أ) الشفافية والاتصالات المفتوحة.
(ب) التوازن بين العمل والحياة.
(ج) التدريب والتطوير.
(د) الأخذ والعطاء.
(هـ) روح الجماعة القوية.
(و) الفلسفة المؤسسية.

العوامل المؤثرة في مناخ العمل:

يتكون مناخ العمل من مجموعة متغيرات تحدث أثر مباشر أو غير مباشر، سلبياً أو إيجابياً على أداء العاملين داخل المنظمة، وبيئة العمل هي الوسيلة الرئيسة لتحسين أداء العاملين ورضاهم عن المنظمة، ويتوقف ذلك على ما يراه العاملون. فالإدارة الفاعلة هي التي تحرص على التعرف على هذه العوامل أو المتغيرات وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى من وجهة نظر العاملين وهذا يساهم في الوصول إلى مناخ عمل نموذجي يتم من خلاله تحقيق الرضا الوظيفي.



ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على مناخ العمل إلى عدة عوامل، يمكن سردها فيما يلي:



شكل رقم (2): العوامل المؤثرة على مناخ العمل

1) العوامل الطبيعية:

ويقصد بها الظروف الطبيعية المحيطة بمكان العمل من إضاءة، وتهوية، ضوضاء، نظافة، وترتيب الأثاث بالإضافة إلى التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل، والمساحات المكتبية من طاولات العمل، الموكيت، نظافة المكان، وعدد الموظفين في كل مكتب. وهذه العوامل تؤثر على درجة تقبل العامل لمناخ العمل، وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعية العمل غير



المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه وملاءمتها تؤدي إلى عدم إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.

أ) الإضاءة:

تؤثر الإضاءة في بيئة العمل تأثيرًا كبيرًا على كفاءة وإنتاجية الموظفين، ووجود إضاءة جيدة في مساحة العمل أمر مهم، وفي بعض الأعمال يقضي الموظفون جزءًا كبيرًا من الوقت أمام الكمبيوتر، لذلك يمكن أن تؤدي الإضاءة غير الكافية إلى إجهاد العين والصداع والتعب، كما أن العمل في ظروف الإضاءة غير الكافية يسبب النعاس وقلة التركيز، ويسبب العمل في الإضاءة الخافتة الصداع. لذلك يجب أن تكون إضاءة المكاتب وكل مساحات العمل مشرقة وباردة، من أجل إبقاء الموظفين في حالة تأهب وتعزيز الإنتاجية في مكان العمل.

ب) درجة الحرارة:

يلزم القانون أصحاب العمل بتوفير درجة حرارة معقولة في مكان العمل، ووجدت إحدى الدراسات أن ارتفاع أو انخفاض درجة الحرارة عن 21 درجة، تحدث تأثيرًا ضارًا على إنتاجية العامل، ويصبح هذا الضرر ملحوظ إذا وصلت درجات الحرارة إلى 25 درجة. كما أشارت إحدى الدراسات أن العمال الذين تعرضوا لدرجات حرارة باردة في العمل ارتكبوا أخطاء أكثر بنسبة 44%، وكانوا أقل من نصف الإنتاجية من أولئك الذين يعملون في مناخ أكثر دفئًا. كما وجد علماء من جامعة شيكاغو أنه بمجرد ارتفاع درجة الحرارة فوق 27 درجة، تنخفض الإنتاجية بنسبة 4% لكل درجة مئوية، بحلول الوقت الذي تصل فيه درجات الحرارة إلى 33 درجة، تنخفض الإنتاجية إلى 85%. كما يشكو العاملون في المكاتب الذين يعانون من سخونة شديدة من الخمول وعدم القدرة على التركيز ونقص الحافز لإكمال المهام.

ج) الضوضاء:

كشفت الأبحاث أن التعرض لفترات طويلة لمصادر الضوضاء، يمكن أن يكون له تأثير بدني عميق على جسم الإنسان، وكذلك حدوث ارتفاعات في ضغط الدم وزيادة معدل ضربات القلب. والعمل في ظل الضوضاء يجعل العمال غير قادرين على التركيز، ويزيد احتمال ارتكاب الأخطاء أثناء إكمال المهام.

د) الرطوبة:

تُسبب الرطوبة مشاكل في المناخات الأكثر دفئًا، المكاتب سيئة التهوية، والأماكن التي بها عدد عمال كبير بدون تكييف. تعتبر درجة الرطوبة المثلى للعاملين بين 30 و50%، وإذا تجاوزت 50%، سيبدأ العمال في الشعور بالنعاس والكسل.

مستويات الرطوبة العالية لها تأثير سلبي على الصحة الجسدية، يمكن أن تؤدي فترات طويلة من الرطوبة المفرطة إلى إفراز العفن للجراثيم، والتي إذا تناولها الإنسان يمكن أن تؤدي إلى تهيج العين والجلد، وفي أسوأ الحالات، التهابات خطيرة في الرئة.

وفي المقابل يمكن أن يكون للرطوبة المنخفضة تأثير سلبي أيضًا على الإنتاجية، يعاني العاملون في المكاتب الذين يعانون من هواء جاف بشكل استثنائي من جفاف العين والحكة والأنف والحنجرة وكذلك السعال والطفح الجلدي.

هـ) ثاني أكسيد الكربون:



وجدت دراسة أن مستويات ثاني أكسيد الكربون الموجودة بشكل شائع في الغرف المزدحمة، لها تأثير سلبي على الأداء المعرفي وقدرة صنع القرار على أولئك الموجودين في الغرفة. كما أن التعرض لـ 2500 جزء في المليون من ثاني أكسيد الكربون أدى لارتفاع الكحول 80 مليجرام لكل 100 مليلتر من الدم. أيضا وجدت هذه الدراسة أن ارتفاع المستويات إلى 3000 جزء لكل مليون من ثاني أكسيد الكربون في غضون نصف ساعة، يسبب الصداع والنعاس وضعف التركيز وفقدان الانتباه، بالإضافة إلى زيادة معدل ضربات القلب والغثيان.

(2) العوامل الإدارية:

(أ) دور القيادة في مكان العمل:

يلعب القائد دورًا رئيسيًا في توفير على مناخ عمل ملائم. لذا يجب على القائد أن يدرك كيفية التعامل مع مختلف الموظفين وأن يحترم الموظفين، وذلك من شأنه أن يجعل الآخرين يتبعون نهجه ويحذو حذوه مما سيساعد في نشر ثقافة الاحترام المتبادل بين القائد والعمال، وبين العمال بعضهم البعض.

(ب) إدارة النزاع والصراع في مناخ العمل:

كلما كان هناك أفراد من خلفيات متنوعة ومجموعات مختلفة يعملون معًا، كلما كان هناك احتمالات أن ينشأ نزاع أو صراع، لذلك فمن الضروري إدارة الصراع بطريقة لا تؤثر على مناخ مكان العمل، كما يجب على الإدارة أن تتبع السياسات والمبادئ التوجيهية التي تساعد في حل النزاعات والصراعات في أقرب وقت وبطريقة أسهل.

(ج) اسلوب القيادة والإشراف:

تعتبر العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه من خصائص مناخ العمل المهمة، والتي تؤثر في رضا العاملين وفي استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه. كما أنها علاقة تبادلية، فكلما كانت تصرفات وسلوك الرئيس تجاه مرؤوسيه مصدرًا لرضاهم عن أعمالهم، كان لذلك تأثير مباشر على أداء العاملين وبالتالي على إنتاجيتهم

ويتلخص نمط الإشراف الذي يخلق أعلى درجة من الرضا في النقاط الآتية: الأمر بالمستطاع، تكريم الإنجاز الجيد والتميز، مشاطرة المرؤوسين مسراتهم وأحزانهم، خلق مناخ مشبع بروح المودة، يشجع الأعمال الجيدة والابتكارات الفردية والجماعية.

ويوجد ثلاثة أساليب للقيادة وهي:

- القيادة الأوتوقراطية: وهي قيادة تسلطية تنعدم فيها الثقة بين القائد والمرؤوسين، وتترك آثارًا سلبية في نفوس العاملين.
- القيادة الديمقراطية: وتقوم على أساس الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل ورفع الروح المعنوية وتحقيق التفاعل بين العاملين .
- القيادة الحرة: أي المزيد من الحرية في ممارسة السلطة ويقتصر دور القائد هنا على المشورة.

(3) العوامل المادية (الرواتب والحوافز والبدلات):



تعد الحوافز والبدلات والمكافآت من العوامل الأساسية والمهمة في نجاح منظومة العمل، فجميع المؤسسات أو الشركات تقوم بتحفيز موظفيها ليبذلوا قصارى جهدهم في مكان العمل لتحقيق أهداف وطموحات الشركة كما أن لهذه العوامل دور كبير في الارتباط التنظيمي والولاء المؤسسي للمنظمة التي يعمل بها الموظف كما أنها تدفع الموظف على أن يحافظ على وجوده داخل مكان العمل ويضيف الهدوء والسكون للمنظمة.

(4) العوامل التنظيمية:

من أهم هذه العوامل هي العلاقة بين زملاء العمل لذلك فمن الضروري أن يسود الاحترام والود بين جميع زملاء العمل فإذا كان لدى الموظفين وعي وإدراك جيد عن العمل الذي يقوم به الآخرون وكيف تضيف واجباتهم ومهامهم قيمة إلى المنظمة بالتالي سيكون من الأسهل خلق مكان عمل يسوده الاحترام والمسئولية، كما أن العلاقة الجيدة بين الموظفين تقلل من مستوى التوتر والإجهاد وتجعل الموظفين يشعرون بالمزيد من الأريحية والاسترخاء في مكان العمل.

(5) العوامل الثقافية التعليمية والتنظيمية للموظفين:
أ) ثقافة مكان العمل:

تُملي الثقافة التنظيمية القواعد والسلوكيات التي يصورها الأفراد أثناء وجودهم في العمل وتحيط ثقافة مكان العمل بكل شيء في العمل، بدايةً من طريقة دخول الأفراد الى المكتب والطريقة التي يغادرون بها، والطريقة التي يرتدون بها الزي الخاص بهم ، وهذه الثقافة تؤثر بشدة على المنظمة وتظهر تحفيز الموظفين. ومن أمثلة ثقافة مكان العمل: تبادل المعرفة، والتعاون، والاتصال، والاحترام، والمرونة اللازمة لاستيعاب الأخطاء.

ب) التعليم أو التعلم في مكان العمل:

إن التعلم في مكان العمل يعتبر أمر مفيد لكل من العامل والمؤسسة، من ناحية أنه يضيف إلى قوة الفرد وبالمثل فإن الأعمال تستفيد من المهارات والتوجه والسلوك اللازمين للعمل. وينبغي على شركات الأعمال أن توفر فرص كافية للموظفين لمعرفة المزيد والمزيد عن المهارات التي تضيف قيمة وأهمية للشركة، وتسهيل نقل التعلم من خلال توفير الموارد الكافية ومن خلال توجيه تنفيذ المهارات المكتسبة.

ويمكن للمؤسسة أن تنشئ ثقافة جيدة بين الموظفين، بحيث يتقاسمون مهاراتهم وأفكارهم وآراءهم ووجهات نظرهم، مما يخلق موظفين محفزين، كما يمكنهم أن يروا فرصة للنمو وطريقة رائعة للتعلم من الخبرة.

ج) الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام القيم والمتغيرات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك العمال داخل المؤسسة، فالثقافة التنظيمية هي المحصلة الكلية للكيفية التي يتحكم بها الأفراد كأعضاء عاملين في المنظمة، وهي التي تعطي العاملين شعورًا أو إحساسًا بالتفرد والإحساس بال شخصية وتسهل خلق الالتزام نحو مصلحة الجماعة. والأفراد في أي منظمة لديهم أهدافا وقيما خاصة بهم قد تتفق وقد لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهداف المنظمة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وقوع الأفراد من جهة، والمنظمة من جهة أخرى كطرفي نقيض تتعارض مصالحهم ويدخلان معا في حالة صراع يحاول كل منهما تسجيل أكبر قدر من النقاط لصالحه إن لم يكن هزيمة الطرف الآخر.



6) العوامل المرتبطة بالعمل:

أ) محتوى العمل:

قد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة، ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات العامل. وقد أثبتت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتناسب طردياً مع مدى ما يتيح العمل من هذه الواجبات، وكلما كانت المهام المسندة للعامل متنوعة كلما ابتعد عن الملل.

ب) ساعات العمل:

يحتاج كل عامل الى فترات توقف خلال ساعات العمل ليجدد نشاطه، وقد ثبت طبياً أن الإرهاق الذهني والعصبي في العمل يعرض للحوادث والإصابات مثل الذبحة الصدرية وآلام الظهر ودوالي الأرجل. لذلك يجب على المؤسسة أن تحدد فترات راحة لعمالها لتوفير عناصر السلامة لهم.

ج) سرعة العمل:

الأفراد الذين يمارسون أعمالاً تتسم بطابع السرعة، يصابون بالإجهاد في نهاية فترات عملهم، ويكونوا غير قادرين على الاسترخاء والراحة، لذلك ينصح بالنسبة للأعمال التي تتطلب السرعة أن يكون عدد ساعات عملها اقل من غيرها وأن تكون عدد فترات الراحة مدتها الزمنية أكثر.

د) عبء العمل:

الأفراد الذين يعملون فوق طاقتهم وإمكانياتهم يكونوا معرضين للمخاطر وحوادث العمل، لذلك ينصح كل مؤسسة أن تقوم بدراسة عبء وقوة العمل من أجل تحديد العمالة المناسبة بما يناسب أهمية العمل.

الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي لتحسين وتطوير أداء العاملين وتطوير العملية الإنتاجية، كما يمثل الرضا الوظيفي مؤشراً أساسياً على مستوى التقدم الذي يحرزه العامل من خلال أدائه لوظيفته وانتمائه للمنظمة، وبالتالي يكشف لنا عن اتجاهات العمال نحو وظائفهم ونحو منظماتهم.

ويعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة التي يجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل وكل وقت وذلك لسببين:

-السبب الأول: الرضا الوظيفي هو الذي يضمن بقاء العامل وجديته حتى وإن كان الأجر مرتفعاً إذا لم يحدث الرضا لسبب أو لآخر لن يكون العامل مستقراً ولن يكون أداءه جيداً ومرتفعاً.

-أما السبب الثاني فهو إسهام الرضا في باقي الاتجاهات إذ يحدث آثار سلبية وإيجابية على كل سلوكيات الفرد وعلى كل الظواهر الموجودة في مجال العمل.

1. مفهوم الرضا الوظيفي:



يوجد العديد من التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي، لذلك توجد صعوبة في التوصل لمفهوم واضح وشامل للرضا الوظيفي، نظرًا لاختلاف النظرة للرضا عن العمل، التي تعود إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات، هذا فضلاً عن أن درجة الرضا نفسها تختلف من شخص لآخر وقد تختلف لدى الفرد نفسه مع، اختلاف الوقت والظروف التي يعمل فيها أو ظروف حياته الخاصة.

وبناءً عليه من بين التعريفات المتعددة للرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي على سبيل المثال:

-تعريف هيربيرت " شعور داخلي يشعر به الفرد نحو عمله كما يمثل حالة نفسية تعبر عن درجة احساس الفرد بالسعادة أو القناعة والارتياح في العمل نفسه وبيئته والمؤثرات الأخرى وهذه المشاعر قد تصل كامنة في الفرد كما قد تظهر في سلوكه الخارجي كما انها يمكن ان يكون سلبية أو ايجابية هي تعبر عن مدى الاشباع الذي يهدف الفرد إلى تحقيقه".

تعريف (Stone) الرضا الوظيفي هو " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها". ويلاحظ أن هذا التعريف اهتم بالإثراء الوظيفي، لكنه أهمل العوامل المحيطة بالعمل ذاته وتأثيره على الرضا الوظيفي.

تعريف (Blegen) الرضا الوظيفي هو " شعور الفرد تجاه وظيفته، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة". إلا أن هذا التعريف لم يشر لنا عن طبيعة هذا الشعور، هل هو إيجابي أم سلبي؟

تعريف (Hoppeck) الرضا الوظيفي هو " مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راضي عن وظيفتي".

تعريف (Edwen Lock) الرضا الوظيفي هو " الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن التقييم أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة". إلا أن هذا التعريف أهمل الشيء الذي يتم تقييمه.

ويرى (Middlemist rt Hith, 1988) أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية، والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين".

-تعريف طلعت إبراهيم لظفي (1956) " الرضا الوظيفي هو "مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد".

من خلال ما سبق يتبين أن هناك تعريفات عديدة للرضا الوظيفي تمثل وجهات النظر المختلفة، إلا أن جميعها يشمل النقاط التالية:

- حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
- ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.



- حكم وإدارات الشخص تجاه متغيرات وظروف معينة ، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
- الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الرضا الوظيفي هو " درجة اشباع حاجات الفرد حيث يتحقق هذا الاشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل، ومنها ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيًا عن عمله ومحققًا لطموحاته ورغباته.

2. أهمية الرضا الوظيفي:

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي :

- تزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.
- السعي الحثيث نحو تحسين الأجور والرواتب والإشراف وزيادة المتطلبات التدريبية لغرض تحسين وتطوير المهارات الفردية والجماعية للعاملين.
- السعي لتطوير القدرات لتحقيق أهداف المنظمة وإعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة.
- مساعدة الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الأفراد والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي كون الأفراد أهم الموارد التي تملكها منظمات.
- ان ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المنظمة.
- ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمة.
- ان الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ان العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.

أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل.
- الرغبة في الإبداع والابتكار.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم.
- الرضا عن الحياة.

أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

- ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية.
- ارتفاع الإنتاجية.
- تخفيض تكاليف الإنتاج.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة.
- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:



- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية،
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.
- كيفية تحقيق الرضا الوظيفي:**
- تجد الحاجات الملحة للفرد إشباعا كاملا لها في العمل.
- يجد الفرد أنه يوجد إمكانية أن يلعب الدور الذي يرغب فيه في الحياة .
- يكتمل الفرد من تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكاناته وقدراته وطاقته الكامنة في محيط عمله.
- تزداد درجة إحساس الفرد بملائمة المهنة لقدراته الخاصة.
- يصل الفرد إلى قمة الإبداع التي يريد أن يحققها في عمله.
- وبالإضافة لما سبق يوجد عدة برامج تهدف للحفاظ على الرضا الوظيفي، وتدفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمات، ومن أهم هذه البرامج ما يلي:
- برامج صيانة القوى العاملة:
- برامج تحسين بيئة وظروف العمل.
- برامج الرفاهية الاجتماعية.
- برامج الأمن والسلامة المهنية.
- برامج الرعاية الصحية.
- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا.
- برامج حلقات الجودة.
- برامج الجودة الشاملة.

3. خصائص الرضا الوظيفي:

- يمكن سرد أهم الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي فيما يلي:
- تعدد مفاهيم طرق قياس الرضا الوظيفي.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول.
- الرضا عن العمل يرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى.

4. مؤشرات الرضا الوظيفي:

- تظهر حالة رضا أو عدم الرضا على الموظف في عدة ظواهر، هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجيتها وتطور أدائها، وتسبب تكاليف إضافية مباشرة أو غير مباشرة (تدريب وتأهيل). ولقد صنف علماء النفس التنظيميين مؤشرات يمكن من خلالها معرفة الرضا عن العمل لدى الموظف، وهذه المؤشرات تتمثل في:
- الغياب:



يعتبر معدل غياب الفرد أو درجة انتظامه مؤشر للتعرف على درجة الرضا للفرد في عمله، فالعامل الراضي يتمسك بعمله ويكون حريصاً على الحضور عكس الفرد الذي يشعر بالاستياء نحو عمله وقد أكد بعض الباحثين على وجود علاقة طردية بين معدل الرضا الوظيفي ومعدل الغياب.

- التمارض:

تخلق حالة عدم الرضا نوع من التوتر والقلق لدى الفرد، فيدعي المرض وذلك من خلال التردد المستمر على عيادة الشركة التي يعمل بها.

- دوران العمل:

أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين الرضا ومعدل دوران العمل، فكلما زاد رضا العامل زاد الدافع لديه إلى البقاء في وظيفته، وقل احتمال تركه العمل بطريقة اختيارية، أي ينخفض معدل دوران العمل.

- كثرة الشكاوى:

تعكس نسبة الشكاوى سواء الكتابية أو الشفهية مستوى الرضا الوظيفي، الأمر الذي يوجب الاهتمام بها وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول اللازمة.

- اللامبالاة والتخريب:

يؤدي غياب الانسجام والتوافق بين العامل وزملائه بالمؤسسة التي يعمل بها، وكذلك عدم القدرة على التكيف مع محيط العمل إلى ظهور أشكال من اللامبالاة تؤدي إلى حدوث أعطال في أدوات الإنتاج، وإلحاق الضرر بالمنتج ذاته، وتقليل الجهود المبذولة، وزيادة نسبة الأخطاء، وأحياناً تصل إلى التخريب المتعمد.

- الإضراب:

وهو من أقوى مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، والتي من خلالها يسعى العامل لتحقيق مطالبه المتمثلة في زيادة الأجور أو تحسين ظروف العمل.

- الحوادث والإصابات:

يميل الباحثون إلى افتراض وجود علاقة عكسية بين إصابات العامل والرضا عن العمل، فالعامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا يكون أقرب إلى الإصابة والحوادث.

5. أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي:

توجد عدة تصنيفات للرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:

أ) أنواع الرضا الوظيفي وفقاً للشمولية:

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: الاعتراف والتقدير، القبول والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية "البيئة" للموظف في محيط العمل مثل: المدراء، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.

- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

وهناك تصنيف آخر وفقاً للشمولية:

- الرضا الوظيفي الكلي: ويمثل رضا الموظف عن جميع جوانب العمل ومكونات العمل،



- الرضا الوظيفي الجزئي: وهو يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل.

6. أنواع الرضا الوظيفي وفقاً للزمن:

- الرضا الوظيفي المتوقع : ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي.
- الرضا الوظيفي الحالي(الفعلي) :يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر بالرضا الوظيفي.

7. مظاهر الرضا الوظيفي:

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها تعددها إلا أنها تؤثر بشكل على العمل معدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعله شخصاً قادراً على الأداء. وعموماً يمكن تقسيم مظاهر الرضا إلى مظاهر إيجابية ومظاهر سلبية وذلك على النحو التالي:

أولاً: المظاهر الإيجابية للرضا الوظيفي:

(أ) زيادة معدل الأداء والإنجاز:

وهي إما تكون معدلات كمية أي تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أو معدلات نوعية أي وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، أو معدلات كمية نوعية وهو خليط من النوعين السابقين.

(ب) زيادة معدل الحضور:

الرضا الوظيفي المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، أي أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب.

(ج) الرضا العام عن الحياة :

يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، حيث توجد علاقة طردية بينهما.

ثانياً: المظاهر السلبية للرضا الوظيفي:

- التغيب عن العمل: ويقصد به تخلف العامل عن عمله الموكل به دون سابق إنذار.
- سوء التوافق المهني: مما يؤثر بدوره على الإنتاج.
- تزايد إصابات العمل والأمراض المهنية: نتيجة عدم التزام العامل بتعليمات الأمن، وعدم ملائمة ظروف العمل، وعدم توفر معدات الوقاية المهنية.

8. عوامل الرضا الوظيفي:

أولاً: العوامل المرتبطة بالفرد:

- حاجات الفرد.
- اتفاق العمل مع قيم الفرد.
- الشعور باحترام الذات.
- خصائص شخصية الفرد وظروفه.
- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد.
- تمكين العاملين.



ثانياً: العوامل المرتبطة بشروط العمل:

- مستوى الأجور.
- فرص التطوير والترقية المتاحة للفرد.
- محتوى العمل.
- ساعات العمل.
- درجة تنوع المهام.
- العوامل الفيزيائية.
- نمط الإشراف.
- العمل الجماعي.
- ظروف العمل المادية.

9. العوامل التي تتحكم في الرضا الوظيفي:

حدد HOPPOCK (1935) مجموعة من العوامل التي ربما تأثر إيجاباً أو سلباً على الرضا الوظيفي، ويمكن توضيحها في النقاط التالية:

(أ) **الأجر:** يرى البعض بأنه لا يوجد علاقة بين الأجر والرضا الوظيفي وأن الدخل يحقق فقط الحاجات الفسيولوجية في حين يرى البعض الآخر وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي.

(ب) **الإشراف:** توجد علاقة قوية بين نمط الإشراف الديمقراطي وبين الرضا الوظيفي.

(ج) **محتوى العمل:** اعتبر (هرزبرج) أن محتوى العمل هو العامل الوحيد في تحديد الرضا الوظيفي، وكلما تنوعت المهام كلما قل الملل النفسي الناتج عن تكرار العمل، كما أن إعطاء الحرية للعامل في اختيار عمله وتحديد طريقة القيام به يزيد من الرضا الوظيفي.

(د) **جماعة العمل:** يعتبر رضا العامل وتفاعله مع جماعة العمل أمر ضروري ينتج عنه التفاعل والتناغم وتبادل المنفعة بين مختلف أفراد الجماعة.

(هـ) **ظروف العمل:** تؤدي ظروف العمل المادية الجيدة ووضعيات العمل المريحة إلى الارتياح النفسي والرضا الوظيفي.

(ز) **ساعات العمل (برنامج العمل):** كلما توفر للعامل الحرية في اختيار وقت العمل كلما زاد الرضا الوظيفي.

وعموماً يمكن حصر العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وفقاً لمصدرها في الجدول التالي:

عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بسياسات المؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالعامل (شخصية)
		من حيث أداء العامل للوظيفة	من حيث طبيعة تصميم الوظيفة	
مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة	مدة وتوقيت العمل	الشعور بالإنجاز	درجة تكبير الوظيفة	عامل السن



عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بسياسات المؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالعامل (شخصية)
		من حيث طبيعة العامل للوظيفة	من حيث أداء العامل للوظيفة	
نظرة المجتمع للموظف	-ظروف العمل المادية	الأجر والحوافز	مدى إشباع الوظيفة بحاجات الموظف	الأقدمية في العمل
الانتماء الديمغرافي، (الحضري، الريفي)	أساليب العمل	فرص الترقية	السيطرة على الوظيفة	نوع الجنس
اختلاف الجنسية	الاجراءات القانونية للعمل	الشعور بالأمن الوظيفي	المشارك في اتخاذ القرار	المستوى التعليمي
البيئة الاجتماعية والثقافة الداخلية والخارجية	نظم الاتصال	العلاقات مع الرؤساء والزلاء	المستوى التنظيمي للوظيفة	أهمية العمل للعامل
مساحة العمل	التكنولوجيا	طريقة توزيع العوائد	الثقة المتبادلة بين الرئيس والعمال	شخصية العامل، اتجاهاته، قيمه، معتقداته، طموحه
مستوى النظافة، الإضاءة، التهوية، التكيف	نمط القيادة والإشراف	التأمين الصحي	مدى اكتساب معرفة جديدة	المكانة الاجتماعية
			النظرة الاجتماعية للعامل	درجة الاستقرار في الحياة

10. النتائج المترتبة على الرضا الوظيفي:

- تمتع العاملون بالسعادة والارتياح النفسي، وبالصحة الذهنية والجسمية عالية المعنوية.
- انخفاض في مستوى الغياب والتمارض وتحقيق مستوى أمان عال وانخفاض السرقة وتوقف العمل.
- انخفاض مستوى الشكاوى والظلم والإحباط في العمل والإضرابات، والصراعات والمشاكل بين العمال.
- تحقيق معدلات كبيرة في الإنجاز وتعلم المهارات الجديدة واستثمار الطاقات الذهنية والفكرية في تطوير مجالات العمل.
- تماسك المنظمة والحفاظ على ممتلكاتها والتفاعل الاجتماعي البناء في مجال العمل.
- سيادة روح الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين القيادة والعمال وبين العاملين أنفسهم.



- اندماج وتكليف العمال داخل المنظمة.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع.

11. محددات الرضا الوظيفي:

(أ) التباعد (التناقض):

يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث ما يريد كل منهم في الحصول عليه من خلال منصبه. ويشعر الفرد بالرضا الوظيفي كلما كان الفرق قليل بين ما هو قائم بالفعل وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة للعمل مثل: الأجور ، والترقية، والعكس صحيح.

(ب) العدالة:

يشعر الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه مقارنة بزملائه الآخرين مثل تلقي المكافأة التي ينتظرها مقابل الجهد الذي يقوم به خلال العمل.

(ج) الوضع الشخصي المسبق للفرد:

يؤثر الموقف الشخصي المسبب للفرد على مستوى شعوره بالرضا الوظيفي، بالرغم من التغييرات الإيجابية في بيئة العمل.

12. نظريات الرضا الوظيفي:

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسيره أي التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه وفيما يلي نستعرض أهم تلك النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم. ويمكن تقسيم نظريات الرضا الوظيفي إلى ثلاثة أقسام، وهي: (1) نظريات الحاجات، (2) نظرية ذات العاملين، (3) نظريات المقارنة.

أولاً: نظريات الحاجات:

1) نظرية تدرج الحاجات (MASLOW'S NEEDS THEORY) — Abraham Maslow (1954)

يرى ماسلو أن الاحتياجات الإنسانية تتدرج في خمسة مستويات هي:

— الحاجات الفسيولوجية الأساسية: BASIC PHYSIOLOGICAL NEEDS

وتأتي في أدنى درجات السلم كونها حاجات أساسية وتتضمن المأكل والمشرب والملبس والماء والهواء، وغيرها، وتشبع هذه الحاجات من خلال عمل الفرد والحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا.

— حاجات الأمان والسلامة: SAFETY NEED:

وينتقل الإنسان لهذه الاحتياجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، حيث يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة، وهذه الحاجات هي: الأمان الوظيفي، والأجر والأمن والسلامة المهنية والضمان الاجتماعي والصحي.

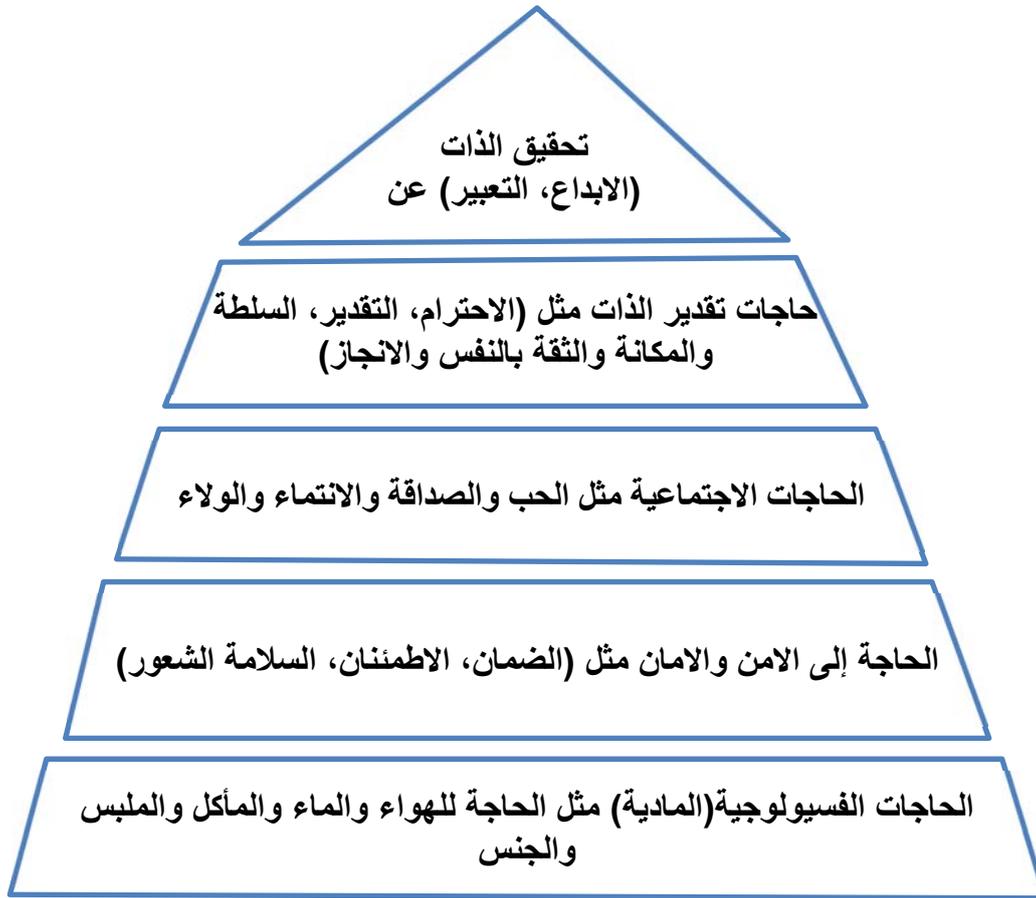
— الحاجات الاجتماعية: LOVE AFFECTION & SOCIAL NEED:

تتمثل هذه الحاجات في الإحساس بالحب والانتماء والمودة والعطف والقبول الاجتماعي من الزملاء، وتكوين الأسرة والعلاقات الاجتماعية مع الآخرين من خارج نطاق العمل، ويتم إشباع هذه الحاجة من خلال التعاون مع الآخرين في المجتمع.



– حاجات التقدير والاحترام: SELF ESTEEM & SELF RESPECT:
يسعى الإنسان دائماً من أجل الحصول علي تقدير الآخرين واحترامهم، وتشمل هذه الحاجات كل من إحساس الفرد باحترام لذاته واحترام الآخرين له، ويتم إشباع هذه الحاجة من خلال المركز الوظيفي للفرد والتقدير والثناء الذي يحصل عليه.

– حاجات تحقيق الذات والكياسة في العمل {SELF ACTUALISATION :ACCOMPLISSMENTS
وهي القدرة على القيام بالعمل والكياسة في الإنجاز، وتقع هذه الحاجة في أعلي درجات سلم الأولويات ويتم إشباع هذه الحاجة من خلال تحقيق الفرد لذاته عن طريق النمو الوظيفي المستمر وتطوير القدرات، والتميز ذ الغير.
ويوضح الشكل التالي هيكل الاحتياجات لماسلو:



شكل رقم (3): هيكل الاحتياجات الإنسانية وفقاً لنظرية ماسلو

ووضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها أن حاجة الانسان مستمرة وهي تؤثر على سلوكه، والحاجات غير المشبعة على المؤثرة على السلوك، يشبع الإنسان حاجاته تدريجياً بدءاً بالحاجات الفسيولوجية في القاعدة، يليها حاجات الأمن،



ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام، وأخيراً حاجات تحقيق الذات وتأتي في قمة الهرم.

وبناءً على ما تقدم، يتحدد الرضا الوظيفي بما يتحقق من حاجات للفرد خلال عمله، ولما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات، كلما زاد رضاه الوظيفي، والعكس صحيح.

(2) نظرية الدرفر { ALDERFER THEORY, 1972 } : البقاء، والانتماء، والتطور.
لخص لاندي وترمبو LANDY AND TRUMD "1980"م نظرية الدرفر المعروفة بالرموز (ERG)، والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاثة حاجات أساسية متتابعة هي:

– **حاجات الوجود/البقاء { EXISTENCES NEEDS }**

وهي حاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل: الطعام، الماء الخ.

- **حاجات العلاقات/ الانتماء { RELATED NEEDS }**

وهي حاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية والمحافظة عليها.

- **حاجات النمو/التطور { GROWTH NEEDS }**

وهذه النظرية مكتملة لنظرية ماسلو، وتتفق النظريتان في أن الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، في حين يختلف جوهرياً في أن نظرية الدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد، على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو بأن الحاجات متدرجة.

(3) نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) (Three Needs theory) (McLeland, 1973)
تتفق هذه النظرية على مبدأ أساسي هو أن تلبية الحاجات السبيل الجيد لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة، وقد للاقت هذه النظرية قبولا كبيرا بين الباحثين والمديرين، نظراً لسهولة فهمها واستخدامها.

وفي هذه النظرية صنف ماكيلاند الحاجات إلى ثلاث مجموعات رئيسية، وهي:

أ) **الحاجة للإنجاز (Needs for Achievement)**: وهي تعكس الرغبة في التميز.

ب) **الحاجة للقوة (Need for Power)**: وهي تعكس الرغبة في ممارسة السلطة على الآخرين.

ج) **الحاجة للانتماء (Need for Affiliation)**: وهي تعكس الرغبة في الاحتفاظ بالعلاقات الإيجابية مع الآخرين.

ويمكن بيان هذه الحاجات في المخطط التالي:

نظرية الحاجات الثلاثة لماكيلاند

الحاجة للانتماء	الحاجة للقوة
الحاجة للإنجاز	

ثانياً: نظرية ذات العاملين { TWO - FACTOR THEORY }

صاحب هذه النظرية هو { فردريك هيرزبرج FEADRICK HERZBERG } ، والذي استطاع من خلال دراسته أن يميز بين العوامل المرتبطة بالوظيفة نفسها، وبين العوامل المرتبطة بالعمل أو محيط العمل، وفيما يلي نعرض لهذه النظرية.

1- العوامل الدافعية:

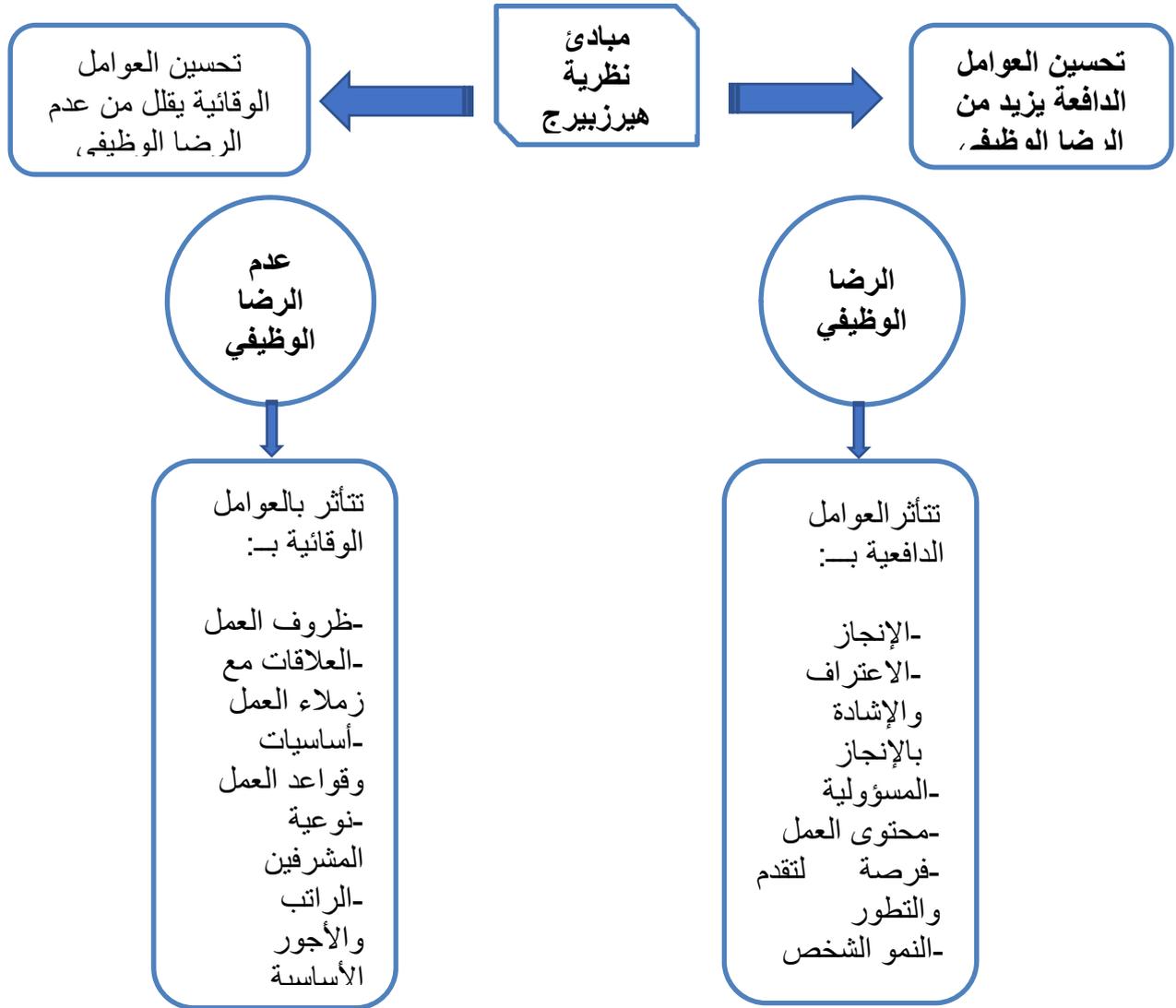


هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع السلوك، وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية وهذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

2 - العوامل الوقائية:

وهي التي تعتبر توفرها بشكل جيد ضروري لتحמיד مشاعر الاستياء ولتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدي الأداء وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالتالي: ظروف العمل المادية، العلاقات مع الرؤساء ، العلاقات مع المرؤوسين، الإشراف ، أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

ويمكن توضيح نظرية هيرزبيرج في الشكل التالي:



شكل رقم (4): محتوى نظرية هيرزبيرج (نظرية ذات العاملين)



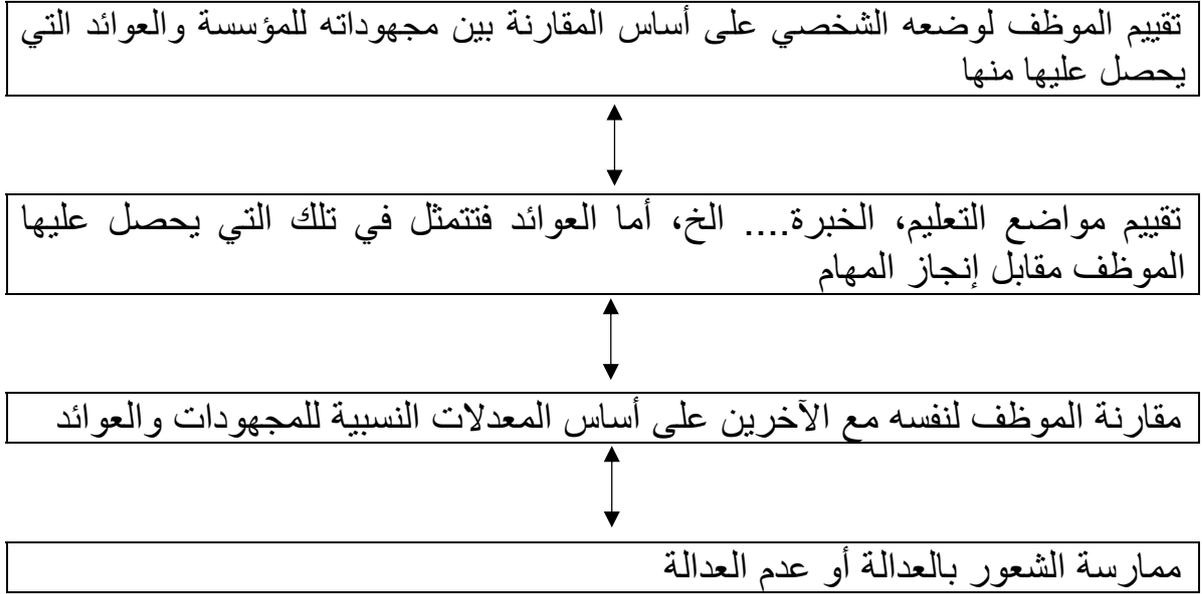
ثالثا: نظريات المقارنة (Comparative Theories):

وهي النظريات التي تسعى لتفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد أو العامل بين بعض العوامل، ومن هذه النظريات ما يلي:

1) نظرية العدالة لأدمز (Equity Theory):

تقوم هذه النظرية على رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة، واعتبر أدمز - صاحب النظرية - وجود علاقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل بها، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة، وبين عوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة، ويشعر الفرد بالرضا إذا تساوى هذان المعدلان، وإذا اختلفا يشعر بالظلم وعدم الرضا الوظيفي.

ويمكن بيان إدراك الفرد للعدالة من خلال الخطوات التالية:



شكل رقم (5): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة

2) نظرية التوقع لفيروم (Expectancy Theory):

ترتكز هذه النظرية على أن الفرق بين ما يحتاجه الفرد وبين ما يتحصل عليه مقابل عمله، كما ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي هو تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد مقابل ما كان يتوقعه، وهذه النظرية تعتمد على ثلاث جوانب هي: المنفعة، الارتباط بين الأداء والعائد، الارتباط بين الجهد والأداء.

3) نظرية القيمة لـ "لوك" (Value Theory)

وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، وتشير النظرية إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- مقدار ما حصل عليه فعلا من هذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة للموظف.



رابعاً: نظرية التكيف الوظيفي { THEORY OF WORK AJUSTEMENT }

ثمة نظرية أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها باستخدام استفتاء "منسوتا" للرضا الوظيفي

{ THE MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIR } حيث قام كل من: جرمن، داوین ووايز , GRAMN DAWISS AND WEISS م1968 بعرض هذه النظرية ، حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل كما شرح كل من: ويز وداون، لوفكوست ، WIESS الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل كما شرح كل من: ويز وداون، لوفكوست ، WIESS الشخصية اللازمة وبيئة العمل نفسه، واعتبار هذا الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير تأقلم الموظف مع بيئة العمل "كما يتضح ذلك من شعور بالقناعة والرضا والاستقرار في الوظيفة .

ويؤكد ذلك بقولهم: "إن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العمل ، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة علي العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل "، ويعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الاستدلال علي تأقلم الموظف مع الموظف مع وظيفته من خلال معرفه مدي التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل.

13. طرق قياس الرضا الوظيفي:

يقصد بقياس الرضا الوظيفي أنه " عملية تجميع البيانات التي تدل على الرضا الوظيفي الموجودة في المؤسسة، واتجاهها وأبعادها، ثم العمل على تبويبها ووضعها بقالب كمي، وبالشكل الذي تكون فيه صالحة للوصول إلى النتائج. ويمكن بصفة عامة تلخيص أهداف عملية قياس الرضا الوظيفي بمقاييسها المختلفة في ثلاثة أهداف رئيسية وهي:

- تحديد مستوى رضا أو عدم رضا أفراد المؤسسة، مما يفيد في رسم السياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي للعاملين.
- معرفة مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي ومحدداته ومؤشراته بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المؤسسة.
- دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والعديد من سلوكيات أفراد التنظيم، مثل: التغيب الاستقالة من العمل ومستوى الأداء الوظيفي.

وتنقسم أساليب قياس الرضا الوظيفي لقسمين هما: المقاييس الذاتية والمقاييس الموضوعية.
أولاً: المقاييس الذاتية (المباشرة) لقياس الرضا الوظيفي: (المقاييس الرتبوية ذات المقاييس المقننة)

وهي تقيس الرضا مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية أي الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي، وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع الحاجات وتتم عن طريق أسئلة موجهة للأفراد حول مشاعرهم واتجاهاتهم نحو العمل، ومن أهم هذه المقاييس ما يلي:

1. المقابلات الشخصية:



وتعد من أفضل الطرق للحصول على البيانات، وقد تكون مقابلات رسمية أو غير رسمية، وهي تتم بسؤال العمال مباشرة عن مدي رضاهم أو عدمه، ويتوقف نجاح المقابلة بالدرجة الأولى على مهارة القائم بالمقابلة، إذ يمكن بمهارته أن يحصل على البيانات الجيدة. ويمكن أن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل، وبناء على الاجابات التي يتم تحليلها يكون معرفة مدي رضا الموظفين، واي عناصر العمل التي ينظر اليها برضا تام وأي عناصر ينظر إليها برضا أقل.

وهذه الطريقة أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا كان حجم المنظمة صغيراً، أو إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية. في حين تتمثل عيوبها في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف لآخر، ومن شخص إلى آخر، مما يؤثر على طريقة الاجابة، وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتاً طويلاً لإجرائها، وكذلك أناس مدربين عليها.

2. الاستقصاءات (الاستبيانات):

وهذه الطريقة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، الإشراف وزملاء العمل... وغيرها. وفيما يلي أهم بعض هذه الاستبانات:

أ) الاستبانة الوصفية للوظيفة (IDI): وهي تقيس معدلات الرضا لخمس جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء. وضمن كل جانب قائمة بكلمات أو جمل أو عبارات قصيرة، ولكل جملة أو عبارة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستوى الرضا الوظيفي عن كل جانب.

- استبانة مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ): MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ): 1962

وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن رضاه من عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة (مثل الأجر: الترقية، كفاءة الإشراف)، وإجابات مقياس التقدير تتدرج من راض بشدة، راض، محايد، غير راض، غير راض بشدة.

وتشتمل هذه الاستبانة على النقاط التالية: استخدام القرارات، الإنجاز، مستوى النشاط، التقدم، تفويض السلطة، سياسات وممارسات المنظمة، زملاء العمل، الاستقلالية، الإبداع، القيم الأخلاقية، التقدير، المسؤولية، الأمان، الخدمات الاجتماعية، المركز الاجتماعي الوظيفي، الجانب الفني للإشراف، الجانب الإنساني للإشراف، التنوع في مهام العمل، وظروف العمل.

- مقياس الرضا عن الأجر (PSQ): وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي والرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور. ويتم الإجابة في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

- مقياس وصف العمل (المؤشر الوصفي للوظيفة): Job descriptive index



وصمم هذا الاستبانة كل من HULIN ، SMITH، KENDALL . ويعتبر من أكثر المقاييس استعمالاً في قياس الرضا الوظيفي، وهو تحتوي على خمسة مظاهر هي: الرضا عن العمل نفسه، الإشراف، الأجر، الترقيات، زملاء العمل. وكل مظهر يتكون من بنود والإجابات فهي: "نعم"، "لا"، "لا أعرف"

(3) أسلوب هيرزبيرج : طريقة الأحداث الحرجة (سرد القصة):

في هذه الطريقة يتم قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا من عدمه. وتقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس رضاهم:
-السؤال الأول: حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسرور كبير في عملك خلال الفترة الماضية مع تحديد الفترة (شهر، شهرين، سنة،) مع تحديد الأسباب.

السؤال الثاني: حاول ان تتذكر الاوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد في عملك خلال الفترة الماضية (شهر، شهرين، سنة.....)، والهدف من هذه الأسئلة اكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا.

(4) طريقة هيرزبيرج (طريقة ثنائية العوامل):

اقترح هذه الطريقة هيرزبيرج حينما اجرى مع زملائه دراسة عن الرضا تضمنت 200 عينة من المهندسين والمحاسبين بإحدى الشركات الأمريكية، وتتلخص هذه الطريقة بتوجيه أسئلة إلى أفراد عينة البحث تتضمن محاولة تزويدهم بحادثة في حياتهم حققت لهم أعلى درجة الرضا الوظيفي، وحادثة اخرى أثرت اعلى درجة من عدم الرضا ويطلب منهم توضيح ظروف الحادثتين بشكل يساعد في تحديد العوامل التي أدت إلى شعورهم بالرضا وتلك التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا.

وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: إن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا. وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي ان المعلومات المقدمة من افراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر كثير من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية الافراد العينة.

(5) البيانات الثانوية:

بجانب البيانات الأولية، يجب استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بجهة العمل مثل: معدلات الغياب، حجم شكاوى العاملين، معدل الدورات للعاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الإنتاج، مستوى إنتاجية العامل. " وبتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم بقدر الإمكان على درجة رضا العاملين.

(6) الملاحظة المباشرة:

وهي تتم من خلال ملاحظة سلوكيات العمال أثناء أداء أعمالهم، ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم. إلا أن هذا الأسلوب يعتبر أسلوباً عشوائياً مما يجعله غير دقيق ومجال لوقوع الخطأ.

أهم الأدوات المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي:

(أ) طريقة ليكرت: LIKERT (طريقة التجميع التدريجي)



يتكون المقياس من مجموعة عبارات تشير إلى خصائص العمل ويطلب من الفرد أن يقرر درجة موافقته عن كل عبارة من هذه العبارات حيث يحتوي على خمس خيارات وهي: أوافق جداً، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق جداً. وتعطى الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين واحد وخمسة، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في هذه العبارات يكون حساب القيمة الكلية للرضا.

ب) طريقة أسكود OSGOOD وزملاؤه (طريقة الفروق ذات الدلالة):

وهي تتكون من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، حيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعاكستين بينهما عدد درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي كالتالي :

الظروف المادية:

غير مناسبة	1	2	3	4	5	6	7	مناسبة
سيئة	1	2	3	4	5	6	7	جيدة

ويختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي نقوم بقسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس.

ثانياً: المقاييس الموضوعية:

وهي تقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية للعامل، مثل: الغياب وترك العمل ودوران العمل، وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية يمكن من خلالها التعرف على المشكلات الخاصة بالعمال. وقد أثبتت الدراسات وجود عكسية بين الرضا وهذه المتغيرات، وهذه المقاييس السلوكية تفيد التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشاكل أو تقدم أساليب العلاج الممكنة.

أ) معدل الغياب:

وهو يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل. فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وحريص على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله. إلا أن ليست كل حالات الغياب تشير إلى عدم الرضا، فقد يكون الغياب بسبب المرض، الظروف العائلية، الحوادث، ... إلى غير ذلك.

ويحسب معدل الغياب عادة بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

نسبة الغياب لفترة معينة =	مجموع أيام الغياب خلال فترة معينة
---------------------------	-----------------------------------



متوسط عدد العاملين في أيام اعمل	100 ×
---------------------------------	-------

حيث:

- يحسب مجموع ايام الغياب للأفراد بجمع ايام التغيب لجميع الأفراد العاملين.
 - يحسب متوسط عدد الأفراد العاملين بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة وعدد العاملين في آخر فترة.
 - عدد أيام العمل هي عدد أيام عمل المؤسسة رسمياً ، أي لا تحسب العطلة الأسبوعية ولا الإجازات الرسمية.
- ب) ترك الخدمة:**

هذه الحالة التي تتم بمبادرة الفرد اي استقالته، و يمكن أن تستخدم كمؤثر لدرجة الرضا الوظيفي، فبقاء الفرد في المنظمة مؤثر على ارتباط الفرد بعمله. ويحسب معدل ترك الخدمة كما يلي:

$$\text{نسبة ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

أوجه النقد الموجهة للمقاييس الموضوعية:

- إن معدلي الغياب وترك الخدمة يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها،
- لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم الغياب وعدم ترك الخدمة في المجتمعات الفقيرة لا يعبر بالضرورة عن رضا الأفراد. -
- تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما.

14. التنبؤ بالرضا الوظيفي :

أشار "وينر" بأن الرضا الوظيفي يمكن التنبؤ به بصورة أدق إذا كان الفرق بين ما يتحصل عليه فعلاً وبين ما يعتقد أن يتحصل عليه، ويتم التنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال المعادلة التالية:

$$X = \frac{HR - SR}{HR}$$

حيث: SR = ما يرغب الفرد في تحقيقه

HR = ما تحصل عليه الفرد فعلاً

فإذا كان:

1- HR < SR ، فإن هذا يعني أن الفرد غير راض.

2- HR > SR ، فإن هذا يعني أن الفرد راض.

3- SR = HR ، فإن الفرد ينتابه شعور بالذنب.



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة.....، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.					
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)			
		غير قابل للتطبيق	لا	جزئياً	كلياً
1					
2					
3					
4					
5					
6					
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.					



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم	المتدرب				
.....				
رقم	المتدرب				
.....				
	المحاولة :	1	2	3	
	العلامة :	
	التاريخ:			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط لحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	النقاط (حسب رقم المحاولات)				بنود التقييم
	4	3	2	1	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
المجموع					
ملحوظات:					
.....					
توقيع المدرب:					



مراجع الوحدة الأولى:

1. العبيدي، بشرى عبد العزيز(2013)، "دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 36 - جامعة بغداد.
2. القاسم ، محمد بديع (2001)، "علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
3. الهاشم، عادل عبد الرزاق(2017) ، " القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي " دار اليازوري للطباعة والنشر، الأردن.
4. الوناس ، مزياني (2011)، "محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية.
5. جابر، عبدالحميد جابر (2012)، " الذكاء ومقاييسه"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
6. عويضة، كامل محمد (1996) علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت
7. عيسى ، عبد الرحمن محمد (2003)، " علم النفس والإنتاج"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
8. فرج، عبدالقادر طه (1988) ، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، ط6، دار المعارف، القاهرة.
9. مختار ، يونس(2014) " الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي " مذكرة ماجستير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2014 .
10. نسيم، وفال (2011)، "أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة". قسنطينة، قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري- قسنطينة.



الوحدة الثانية

اسم الوحدة: تحليل عناصر العمل وشخصيات العاملين



الوحدة الثانية تحليل عناصر العمل وشخصيات العاملين

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى تقديم مادة علمية وتدريبية في نفس الوقت للطلاب والمتدربين من المراحل المختلفة عن تحليل عناصر العمل وشخصيات العاملين من حيث تحليل العمل، وبيانات تحليل العمل، وأهداف تحليل العمل، وصف العمل.

الأهداف التفصيلية للوحدة:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. يعرف عناصر ومفهوم العمل.
2. يشرح ويفهم شخصيات العاملين.
3. يحلل نوع وطبيعة العمل.
4. مقارنة بيانات العاملين.
5. يصف العاملين وخصائصهم.
6. يوضح ويفسر العمل من زوايا متعددة.

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 3 ساعات تدريبية.

الوسائل المساعدة:

1. عرض بور بوينت يتم تصميمه من قبل المدرب حتى يبرز دور المدرب وتناوله للموضوعات المختلفة بالمقرر. حتى تعطى الفرصة للمدرب في إظهار مهاراته ومواهبه في تصميم الشرائح والعرض التقديمي.
2. اوراق العرض والرسومات التوضيحية.
3. مشاركة المتدربين أثناء العملية التدريبية.
4. توزيع مشروعات تدريبية عملية على المتدربين من خلال مجموعات الدائرة المستديرة وعمل بوستر لكل موضوع ويتوقف ذلك على دور وفهم المدرب للوحدات المختلفة.



الوحدة الثانية تحليل عناصر العمل وشخصيات العاملين

إن كل عمل من الأعمال يختلف عن غيره بدرجة أو بأخرى في كل من هذه الجوانب التي يهتم بها تحليل العمل، ومن هنا كان كل عمل يحتاج إلى دراسة خاصة به لتحليله. فهذا عمل يتطلب درجة أعلى من الذكاء، وهذا آخر يتطلب درجة متوسطة، بحيث يفشل فيه من كان حاد الذكاء، وهذا عمل يتطلب درجة أعلى من الانبساط، بينما يتطلب آخر درجة أعلى في الانطواء.... إلخ، وهكذا تختلف الأعمال فيما بينها تماما، كما يختلف الأفراد فيما بينهم، بحث يتطلب الأمر أن يجرى لكل عمل تحليل خاص به لتحقيق الأهداف السابقة.

تحليل العمل:

تحليل العمل هو إجراء الكشف عن المعلومات الوثيقة الصلة والخاصة بالعمل، وتتعلق به والمتطلبية لإنجازه، وتتصف جيدا واجباته وخطواته ومعلوماته ومهاراته والقدرات والمسئولية اللازمة لأدائه.

والخطوة الأولى عادة هي المعرفة الدقيقة للعمل ثم معرفة ما يقوم به العامل، ولماذا يقوم بهذا العمل، وكيف يؤديه، وما المهارات والسمات الضرورية المتطلبية لهذا العمل، والحصول على هذه المعلومات يساعد في تحليل العمل.

فبدون المعرفة الدقيقة الشاملة لواجبات العمل وشروطه، ومستلزماته لا نستطيع أن نقوم بعملية الاختيار أو التوجيه المهني بطريقة حسنة وسليمة، وهذه المعرفة تفيدنا في كثير من الأغراض الأخرى مثل تنظيف العمل وتحديد المسؤوليات والاختصاصات ... إلخ. ويجب أن يركز تحليل العمل ويبرز الحاجات الخاصة بالعمل ذاته، والتي تختلف عن غيره من الأعمال الأخرى، ويعتبر تحليل العمل الخطوة الأولى لتنمية برامج الاختيار الشخصي.

1. تعريف تحليل العمل:

يعرف تحليل العمل "بأنه الوسيلة التي تساعدنا للحصول على البيانات والحقائق والمعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة والدراسة واستخدام الوسائل العلمية، وهي تحديد الواجبات التي يحتوي عليها عمل معين من ناحية، وكذا درجة الكفاءة والمسئولية والمعرفة والقدرات التي يجب أن تتوفر في العوامل حتى يؤدي العمل بنجاح من ناحية أخرى. ويعرف شارتل 1964 تحليل العمل كما يلي:

"تحليل العمل هو طريقة مباشرة وشاملة للحصول على الحقائق الصحيحة عن العمال، وهو يشمل ملاحظة العمل وتسجيل الحقائق التي تلاحظ والتي تستمد من المناقشة مع العمال، والمشرفين وغيرهم ممن لهم معلومات قيمة".

ويعرف مكتب استخدام القوي البشرية التابع لمجلس القوي البشرية الحربية الامريكية تحليل العمل كما يلي "إنه العملية التي تقوم بالاستعانة بالملاحظة والدراسة لتحديد وتسجيل البيانات الصحيحة المتعلقة بطبيعة عمل معين، وإنه عبارة عن تحديد الواجبات التي يتكون



منها العمل والمهارات والمعارف والقدرات والمسؤوليات المطلوب توافرها في العامل لأداء عمله بنجاح، والتي تميز العمل عن غيره من الأعمال الأخرى".
ويُعرف فرج عبدالقادر تحليل العمل على أنه " تلك الدراسة العلمية التفصيلية التي تجرى على العمل بهدف وتحديد ووصف واجباته ومسؤولياته، وظروف أدائه ومخاطره، وعلاقته بالأعمال الأخرى-في مؤسسة العمل التي يجرى تحليل العمل فيها، ومتطلباته من خصائص في الشخص حتى ينجح فيه".

دقة وكفاءة تحليل العمل:

حتى تتحقق دقة وكفاءة تحليل العمل، فإن هناك عدة احتياطات يفضل الاسترشاد بها أثناء عملية التحليل، ومن أهمها ما يلي:

- أن يقوم بالتحليل أخصائي مؤهل وذو خبرة في تحليل الأعمال.
- أن يحتفظ أخصائي تحليل العمل في ذهنه بصورة لاستمارة تحليل العمل، وكافة ما تحويه من بنود وكيفية تعبأتها.
- أن يقوم أخصائي تحليل العمل بملاحظة أكثر من عامل من مختلف مستويات العمل (الماهر -نصف الماهر- غير الماهر)، أثناء القيام بالعمل، حتى تكتمل له صورة لكيفيات الأداء، والتي لا شك تختلف من عامل لآخر، بمعنى أننا نقوم بتحليل العمل وليس العامل.
- أن يقوم بتحليل العمل الواحد أكثر من أخصائي كل على حدة، وبعد أن ينتهي كل منهم .
- كان يقوم بتحليل العمل الواحد أكثر من اخصائي كلا على حدة وبعد ان ينتهي كل منهم من بتحليل العمل يجتمعون على هيئة لجنة تتناقش فيما بينها في نتائج تحليل كل منهم، بحيث يخرجون في نهاية الأمر باتفاق على البيانات التي توضع في بنود استمارة تحليل العمل. وفي حالة عدم الاتفاق على بيان محدد يؤخذ بالبيان الذي يتفق عليه العدد الاكبر منهم.
- يفضل قبل الاعتماد على اخصائيين تحليل العمل والوثوق في كفاءتهم لهذه العملية أن يختار عملاً معيناً، يقوم كل منهم على حده بتحليله، ثم تحسب درجات الاتفاق بين كل منهم وزميله، فإذا كانت درجات الاتفاق عالية ، دلّ ذلك على الثقة الكبيرة التي يمكن ان نضعها في الأخصائي ، اما اذا كانت منخفضة فان ذلك يدل على نقص كفاءه الاخصائي ، وأنه مازال في حاجة الى تدريب أكثر ودراسات أعمق في تحليل العمل حتى يمكن الوثوق به.

2. القائم بتحليل العمل:

هناك تعاون مشترك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المنظمة لتحليل العمل. وبصفه عامة يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية، باعتباره هو الذي يخطط وينسق العمل ويشرف على تنفيذه ويقوم بإخراجه في شكله النهائي.

وفيما يلي توضيح لدور كل طرف في تحليل العمل:

أ) أدوار مدير الموارد البشرية:

- إعداد إجراءات تحليل العمل.
- التنسيق مع المديرين التنفيذيين في جمع المعلومات.
- تصميم الوظائف.



- إعداد توصيف الوظائف.
- مساعدة المديرين في الخطوات التي يقومون بها.
- دراسة تأثير تصميم وتوصيف الوظائف على سلوك العاملين داخل أعمالهم.

ب- أدوار المديرين التنفيذيين:

توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل.
التحقق من مساهمة العاملين في توفير المعلومات اللازمة ومراجعتها.
مراجعة تصميم الوظائف وتوصيفها.
إلزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالمهام الموجودة في تصميم وتوصيف الوظائف

3. خطوات تحليل العمل:

أ) الحصول على معلومات مبدئية:

مثل طبيعة المنظمة - منتجاتها - هيكلها التنظيمي - اختصاصات الإدارات وما يتبعها من أقسام - طبيعة الأعمال - العلاقات بين الأقسام والإدارات - وأي معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل وتصميم وتوصيف الأعمال أن وجدت في المنظمة.

ب) اختيار عينه من الوظائف:

إذا كانت المنظمة تعمل منذ فترة طويلة وتحتاج إلى تحليل لوظائفها، فإن اختيار عينة من الوظائف يعتبر أمراً مفضلاً، ويتم تحليل باقي الوظائف بالقياس بالوظائف المشابهة في العينة. أما إذا كانت المنظمة جديدة فيفضل دراسة كل الوظائف بلا استثناء.

ج) جمع البيانات:

أن جمع أكبر قدر ممكن من البيانات يساعد على تحليل العمل. وتهتم هذه الخطوة بتحديد نوعية البيانات، تحديد أسلوب جمع البيانات، تحديد أسلوب التحقق من صحة البيانات.

د) تحليل العمل:

وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها، حيث يتم التعرف بالتفصيل على مكونات الوظيفة من حيث طريقة العمل والأداء، والمسئوليات، العلاقات مع الآخرين، ظروف العمل والمتطلبات الواجب توافرها للقيام بالوظيفة.

بيانات تحليل العمل:

يجب أن يتضمن تحليل العمل ثلاثة أجزاء رئيسية:

- أ) تحديد العمل تحديداً تاماً ودقيقاً.
- ب) وصف واجبات العمل وصفاً تاماً ودقيقاً..
- ج) توضيح الشروط والمؤهلات التي يقتضي العمل على توافرها في العامل لأداء عمله بنجاح وتوجد أربعة أنواع من المعلومات الهامة التي يجب أن يشملها تحليل العمل وتجمع هذه المعلومات في محاولة الإجابة عن أربعة أسئلة هامة هي:

- ماذا يفعل العامل؟
- كيف يؤدي العامل عمله؟
- لماذا يقوم العامل بعمله؟



- ماهي المهارات التي يتطلبها العمل؟
وهذه المفاهيم الأربعة الأساسية يطلق عليها معادلة تحليل العمل.

مصادر جمع البيانات في تحليل العمل:
تتعدد أساليب جمع البيانات اللازمة لتحليل العمل، إلا أن هناك أربعة مصادر رئيسية، يتم اللجوء إليها عند جمع بيانات تحليل العمل، وهي:
(أ) الدراسات السابقة عن هذا العمل Literature:
وتشمل البحوث والنشرات والتقارير والملصقات والكتيبات التي تلقي الضوء على طبيعة هذا العمل، وظروف أدائه وأخطاره ومتطلباته.... إلخ. وعلى القائم بعلمية التحليل أن يبحث عن مثل هذه الدراسات، يجمعه ويقوم بدراستها لاستخلاص البيانات التي تفيده في تحليله لهذا العمل.

مثال: المطلوب إجراء تحليل عمل "سائق بمؤسسة النقل العام بأحد المدن"
نبدأ بالبحث في المصادر السابق الإشارة إليها، عن بحوث أو دراسات استهدفت إلقاء الضوء على هذا العمل من حيث-على سبيل المثال- المؤهل اللازم، الخبرة المطلوبة، الاستعدادات الجسمية والعقلية والنفسية الضرورية للعمل، نواحي العجز التي تُفقد الفرد عن القيام بهذا العمل، إجراءات وتعليمات القيادة الآمنة، إلخ.

(ب) الملاحظة المباشرة Observation :

حيث يقوم أخصائي تحليل العمل بملاحظة العامل وهو يقوم بتأدية عمله ويدون كل ما يلاحظه، مثل: ماذا يقوم به ، ولماذا؟ وكيف، وما الأدوات أو الأجهزة التي يستخدمها.
ويجب أن تتم الملاحظة لدورة عمل كاملة، حتى يمكن ملاحظة كل خطوات أداء العمل والقيام بواجباته المختلفة. ويقصد بدورة العمل الكاملة " تلك الخطوات التي تتم من نبدأ إنتاج وحدة الإنتاج، حتى الانتهاء منه، طالما هي مسؤولية العامل الذي نقوم بتحليل عمله.

مثال: دورة عمل لسائق حافلة بمؤسسة النقل العام
تبدأ منذ ركوبه الحافلة في محطة البداية (بداية الخط)، وتنتهي بنزوله من الحافلة في محطة الوصول (نهاية الخط).

ورغم ذلك، ويجب الوضع في الاعتبار بأن هناك الكثير من الأعمال تتطلب واجبات دورية يجب القيام بها في فترات محددة خارج دورة العمل، وتطبيق ذلك على السائق يتبين أنه يجب أن يتم بأعمال دورية مثل: التأكد من سلامة حالة وصلاحية التشغيل للعربة قبل تشغيلها وكذلك عند تسليمها، والذهاب لمحطات البنزين، وأجراء الصيانة الدورية، و..... إلخ.

(ج) المقابلة الشخصية Interview :

حيث يقوم القائم بالتحليل بمقابلات لكل من العمال، والمشرفين، والخبراء الذين يقومون بالعمل المراد تحليله. وفي كل هذه المقابلات يتم تبادل الأسئلة والأجوبة والنقاش عن طبيعة العمل وظروفه وواجباته ومتطلباته ومخاطره وعلاقته بالأعمال الأخرى.

مميزات أسلوب المقابلات الشخصية:



(أ) إنه يتيح فرصة إظهار الأنشطة أو الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة، والتي تتسم أنها غير مرئية، لأنها غير موجودة بالهيكل التنظيمي للمنظمة.
 (ب) إنه يتيح لشاغلي الوظائف التعبير عن آراءهم بحرية كاملة، وإظهار جوانب من الوظيفة يصعب كتابتها.

بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عند مقابلات الشخصية:

- أن يتم التعاون بين القائم بالمقابلة والرئيس المباشر في تحديد الأفراد الذين لديهم خبرات كبيره في الوظيفة والأفراد الموضوعين في وصفهم لواجبات ومسؤوليات ووظائفهم.
- تكوين علاقة ودية وسريعة مع شاغل الوظيفة الذي سيتم مقابلته وشرح الغرض من المقابلة وسبب اختياره للمقابلة، على أن يكون ذلك بأسلوب سهل وشيق.
- إن يقوم أخصائي التحليل بإعادة هيكل المقابلة قبل بدئها، على أن يكون هذا الهيكل هو المرشد له أثناء إدارة المقابلة.
- إعطاء فرصه لشاغلي الوظيفة للتعبير عن رأيه، وإتاحة بعض الأسئلة ذات النهايات المفتوحة لكي يسهب في شرح واجباته ومسؤولياته وان يوجه له سؤالاً عاماً في نهاية المقابلة إذا كان هناك بعض النقاط التي لم تغطي في المقابلة أم لا، وتترك له حرية الكلام.
- إذا اتضح أن شاغل الوظيفة يقوم بأداء واجباته دون ترتيب أو تتابع معين، يطلب منه أن يحد أهمية تلك الواجبات ويرتبها ترتيباً تنازلياً، أو حسب حدوث الأنشطة، وتابع حدوثها.
- بعد انتهاء المقابلة يجب مراجعة البيانات التي تم جمعها مع شاغل الوظيفة رئيسه المباشر.

(د) الاستبيان (الاستقصاء) Questionnaire:

وهو يوفر كثيراً من الجهد والوقت، حيث يتم تصميم استمارة استبيان من خلال قائمة بأسئلة تتضمن الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بالعمل المراد تحليله.

شروط استمارة الاستبيان:

- أن تكون الأسئلة مفهومة وألفاظها محددة المعنى.
- أن تكون الأسئلة مبسطة حتى يسهل على العامل استيفاء الإجابة عليها.
- أن تكون غير موحية باتجاهات معينة في الإجابة عليها.
- أن يتبع كل سؤال فراغ في الاستبيان كاف لتسجيل الإجابات العامل.
- أن تصاغ الأسئلة بحيث تسمح بإجابات يسهل تجميعها وتصنيفها حتى يمكن الاستفادة منها.
- أن يرفق بالاستبيان خطاب رقيق للعامل أو المشرف يشرح له فيه الهدف من هذا الاستبيان ويطلب منه مساعدته عن طريق الاهتمام بملء الاستبيان بكل أمانة ودقة.

(5) أدوات العمل وأجهزته ومعداته Tools and Materials:

تعتبر مواصفات وخصائص وتركيب وعمل وطبيعة الأدوات والأجهزة والخامات التي يستخدمها العامل في عملية الإنتاج من المصادر الهامة لجمع البيانات اللازمة لتحليل العمل، حيث تلقي الضوء على كيفية أداء العمل ، وظروفه ومخاطره، وما يتطلبه من مهارات وخبرات واستعدادات.

(6) الإنجاز الفعلي للعمل Actual Performance of the Job :



يعتبر الإنجاز الفعلي للعمل وسيلة ممتازة لجمع بيانات عنه إذا استطاع القائم بتحليل العمل ممارسته فعلاً. فالإنجاز الفعلي للعمل يجعل القائم بتحليله يخبر نفسه مدى الجهد الذي يبذل فيه، وكيفية الأداء واجباته، وظروف أدائه، ومخاطره، والاستعدادات الجسمية والعقلية والنفسية لأداء هذا العمل.

استمارة تحليل العمل Job Analysis Form :

يقصد بها" عرض البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل العمل، والتي تم جمعها في تقرير منظم بشكل معين ، بحيث تسهل الاستفادة منه في أي أمر يتعلق بالعمل موضوع التحليل".
ويختلف شكل استمارة العمل من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنه يجب أن تتضمن الاستمارة البنود الأساسية التالية:

- التعريف الدقيق للعمل موضع التحليل.
- حصر شامل للواجبات التي يتضمنها هذا العمل.
- بيان بالمهارات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات والخصائص اللازم توافرها في الشخص للنجاح في العمل.
- الظروف التي يؤدي فيها هذا العمل ومخاطره.
- علاقة هذا العمل بغيره من الأعمال الأخرى داخل مؤسسة العمل نفسها.

أهداف تحليل العمل:

- التوجيه والاختيار والتعيين: فتحديد القدرات والسمات والواجبات التي يتطلبها العمل هو الطريق الوحيد للبحث عنها في الفرد الذي تريد توجيهه أو تأهيله أو اختياره أو تعيينه أو تدريبه لعمل معين.
- تصميم برامج التدريب واتباع أفضل طرقه: لأن تحليل العمل يكشف عن المهارات والمعلومات الخاصة التي يجب تنميتها عن طريق التدريب، وتوفر التخصص وتقسيم العمل.
- النقل والترقية: يبين تحليل العمل إلى أي حد يمكن انتقال أثر التدريب، وهذا يساعد علي نقل العامل لعمل آخر أو ترقيته.
- تقييم الوظائف: يساعد تحليل العمل في تحديد الأهمية النسبية للوظائف داخل المؤسسة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.
- تقييم أداء العاملين: يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل، ومدى قيامه الفعلي بها، ويقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام والمسؤوليات الموجودة في وظائفهم، ويترتب على ذلك استحقاقهم حوافز أم لا.
- تحسين طرق العمل: حيث نستطيع أن نتبين الحركات الزائدة التي تعطل العامل أو تورطه في الحوادث فنستبعداها.
- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات: وبالتالي يقل الصراع على الاختصاصات بين العمال، وتنظيم العلاقات داخل مكان العمل.



- تصنيف الأعمال علي حسب ما تتطلبه من قدرات وسمات وواجبات.
- تحديد العمل كمًا وكيفًا لمعرفة الزمن اللازم لإنجاز العمل، والعدد المطلوب من العاملين لإنجاز هذا العمل.

وصف العمل:

يقتضي إعداد وصف العمل خبرة وتدريب وقدرة على تمييز البيانات الهامة الرئيسية عن غيرها.

ويقصد بوصف العمل "هو تحديد معلومات عن الواجبات والمهام والمسؤوليات وظروف العمل.

وبعد جمع البيانات الخاصة بتحليل العمل، يتم كتابة التقرير النهائي عنه، ويسمى هذا التقرير عادة وصف العمل، ويجب أن يتضمن وصف العمل ملخصًا وافيًا لجميع البيانات الرئيسية عن العمل.

ويشمل وصف الوظيفة العناصر التالية:

- أدوار ومسؤوليات العمل.
- أهداف المنظمة، والأهداف المراد تحقيقها كجزء من الملف الشخصي المذكورة في وصف العمل.
- المؤهلات من حيث التعليم والخبرة العملية المطلوبة يجب ذكرها بوضوح.
- مجموعة المهارات مثل: القيادة وإدارة الفريق وإدارة الوقت وإدارة الاتصالات وغيرها المطلوبة لإنجاز العمل.

مزايا وصف العمل:

- يساعد الشركات على فهم نوع المرشح الذي يجب أن تبحث عنه بناءً على المسمى الوظيفي والمهام المطلوبة وغيرها.
- الموظفين يدركون جيدا أدوارهم وواجباتهم الوظيفية.
- وصف العمل يساعد في فهم بيئة مكان العمل، وغيرها للموظف المحتملين.
- يساعد في توظيف واختيار أفضل.
- يوضح وصف العمل جميع المتطلبات والأهداف والغايات التي يجب على العامل القيام بها.

تحليل شخصيات العاملين:

مفهوم الشخصية:

تعريف مورتن برنس للشخصية بأنها "مجموعة ما لدى الفرد من استعدادات ودوافع ونزعات وغرائز فطرية وبيولوجية، كذلك ما لديه من نزعات واستعدادات مكتسبة".

تعريف البورت "بأنها التنظيم الديناميكي في نفس الفرد لتلك الاستعدادات النفسية التي تحدد طريقته الخاصة في التكيف مع البيئة"



تعريف شوين " الجهاز المتكامل أو الوحدة الوظيفية الفعالة التي تتألف من العادات والاستعدادات والعواطف والتي تميز فردًا عن غيره من أبناء مجتمعه" التعريف الاجرائي لشخصية العامل أنها" ذلك المفهوم أو الصراحة الذي يصف الفرد من حيث هو كل موحد من الاساليب السلوكية والادراكية المعقدة التنظيم، التي تميز عن غيره من الناس وبخاصه في المواقف الاجتماعية"

تحليل الفرد (شخصيات العاملين): تهدف عملية تحليل الفرد إلى:

- تحديد ما عند الفرد أو ما يمتلكه الفرد من قدرات عقلية ومهارات نفس-حركية، وسمات شخصية، وما لديه من استعدادات وميول وغيرها، والتواصل بذلك إلى مواصفات واضحة للفرد.
- الاختيار المهني لأنسب الأفراد الذين يصلحون للعمل المطلوب شغله من خلال مواصفات الفرد مع متطلبات الوظيفة.
- التوجيه المهني للأفراد لأنسب المهن والأعمال والتي تتناسب وما لديهم من قدرات ومهارات.
- تساهم عملية تحليل الفرد في وضع العامل المناسب في المكان أو العمل المناسب له مما يستتبع حدوث التوافق المهني والرضا عن العمل.
- بتطبيق ما تهدف إليه عملية تحليل الفرد وما يتحقق من توافق الفرد في عمله يتبع ذلك زيادة الإنتاج وجودته والتقليل من حوادث العمل.

أهم الخصائص التي تخضع للتقدير في عملية تحليل شخصيات العاملين:

الخصائص الجسمية: كالمظهر الخارجي والصحة العامة والطول والوزن وجوانب العجز الجسمية المختلفة والاضطرابات أو الأمراض المزمنة المختلف كالضغط والسكر.

الخصائص العقلية: كالذاكرة والقدرة الميكانيكية والقدرة الحسابية والقدرة اللغوية والاستعداد الفني.

المهارات الحسية والحركية: كمهارة الأصابع والتأزر بين العين واليد والقدم وحدة الإبصار وحدة السمع وقوة حاسة اللمس إلخ.

الخصائص الانفعالية: كالانبساط والانطواء والمثابرة وتحمل المسؤولية والاتجاهات العصبية والاتجاهات الاضطهادية والميول العدوانية والاتجاهات الاكتئابيه، ومستوي النضج الانفعالي والميول والتفضيلات المهنية.

الخلفية التحصيلية والمعرفية: كمؤهل الحاصل عليه الفرد ونوع التدريب الذي استكملة، ونوع الخبرة أو الخبرات التي حصل عليها من الالتحاق بأعمال سابقة.

وسائل تحليل شخصيات العاملين:
 (أ) ممارسة العمل تحت الاختبار:
 المميزات:



- تسمح في الحكم على مدى صلاحية الفرد للعمل من خلال موقف العمل الفعلي.
- تسمح بالحكم على علاقات الفرد الاجتماعية مع زملاء العمل.
- تسمح بالحكم على مدى ما يتمتع به الفرد من نضج نفسي وخصائص مختلفة.

العيوب:

- غالباً من يزيّف العامل من حقيقة نفسه حتى تمرّ فتره الاختبار ويحصل من رؤسائه أو المشرفين عليه على اعتراف من صلاحيته للعمل.
- الحكم على خصائص الفرد من جانب رؤسائه أو المشرفين عليه عادة ما يخضع إلى حد كبير للذاتية وبيتعد عن الموضوعية تبعاً للعلاقة الوجدانية تربط الرئيس أو المشرف بالفرد تحت الاختبار.
- عدم وجود أساس موضوعي لتقدير خصائص العامل، ومدى صلاحيته عن طريق التعيين تحت الاختبار.
- وقوع بعض الأضرار التي قد تعود على الفرد من جراء إقحامه في عمل تحت الاختبار قبل التأكد من صلاحيته لهذا العمل.

ب) البيانات الملحقة بملفات سابقة عن العامل:

المميزات:

- إن الكثير من البيانات المسجلة ناتج عن مواقف فعلية حقيقية وليست متصورة لذلك فهي تعكس خصائص الفرد فعلياً.
- الكثير من البيانات المسجلة تتحقق فيها درجات أعلى من الموضوعية وعدم التحيز.

العيوب:

- بعض هذه البيانات سُجلت في مناسبات تختلف اختلافاً جوهرياً عن طبيعة المواقف التي يتعرض لها الفرد في عمله الجديد،
- بعض البيانات المسجل يخضع لدرجة كبيرة من الذاتية مبتعداً عن الموضوعية.

ج) بيانات طلب الالتحاق:

المميزات:

- عادة ما تكون بيانات موضوعية محددة لا تحتل الاختلافات في وجهات النظر.
- يسهل التأكد منها عن طريق المستندات الرسمية.

العيوب:

- طالب شغل الوظيفة قد يضلّل في أثناء ملئه البيانات، فيذكر عن نفسه بيانات مرغوبة للعمل لكنها لا تنطبق عليه

د) المقابلة الشخصية:

المميزات:

- مفيدة جداً في جمع المعلومات من العاملين الذين ترتفع فيها نسبة الأمية.



- التحقق من بعض الأمور التي قد تكون غير واضحة في بيانات طلب الالتحاق، وكذلك التحقق من بعض البيانات وصدقها والمقصود بها.
 - الحكم على بعض العيوب الجسمية، ومعرفة نواحي القوة والضعف عند العامل.
 - يمكن إضافة أو حذف بعض الأسئلة حسب الظروف والمستجدات أثناء جمع البيانات.
- العيوب:**

- قد يتدخل العامل الشخصي في الحكم على العاملين المتقدمين للوظيفة، فيكون الحكم غير موضوعي.
- احتمال تدخل الوساطة والمحسوبية.
- اختلاف آراء المحكمين على صلاحية شخصيات العاملين.

هـ) الاختبارات النفسية:

المميزات:

- الحكم بطريقة موضوعية على شخصيات العاملين بدون تحيز.
- إعطاء الاستعداد للخاصية التي يقيسها الاختبار درجة كمية تحدد مدى توافر الاستعداد أو الخاصية.

العيوب:

- لا يمكنها وحدها الحكم على كل الجوانب في شخصيات العاملين.

نظريات العمل:

نظريات العمل هي مجموعة النظريات التي تناولت موضوع العمل من الجوانب الاقتصادية أو الاجتماعية أو النفسية أو السلوكية ... وغيرها، وهناك العديد من نظريات العمل، نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

أولاً: نظريات العمل عند بعض رواد الفكر الإسلامي:

أ) الفارابي (259هـ - 329هـ):

حاول وضع الأسس التي يقوم عليها المجتمع الفاضل، مؤكداً أهمية الفرد في تطوير نفسه، ثم تطوير الآخرين في المدينة الفاضلة، ومما أسهم به الفارابي في الحكم والإدارة. ويعتبر التعاون الكامل أهم مقومات الجماعة الفاضلة. وأن هدف هذه الجماعة هو السعادة، وقوام هذه الجماعة وأساسها هو التدرج الرئاسي. ويرى الفارابي أن القيادة الفاضلة ليست كلها مكتسبة.

ب) الماوردي (364هـ - 450هـ):

له مؤلفات في مجال الإدارة الحكومية، ومن أهمها "الأحكام السلطانية"، وهو يُعد مدرسة علمية منهجية تناولت أساسيات الإدارة الحكومية الإسلامية، والكتاب يعالج عدد من الموضوعات التي تعالجها اليوم أحدث المؤلفات في علم الإدارة العامة، ومن الموضوعات التي عالجها، دراسة الدولة ورئاستها، الوزارة والديوان، اللامركزية الإدارية (الحكم المحلي)، كما عرض موضوعات للإدارة المال.

ج) ابن خلدون (732هـ - 808هـ):



حيث يرى ابن خلدون أن العمل هو المصدر الأساسي للقيمة والثروة، وأن الزراعة والصناعة والتجارة هي أساس تحقيق الدخل، وأن الوظائف العامة تعد من وجوه المعاش والكسب الطبيعية المكتملة لأساسيات المعاش.

ثانياً: نظريات العمل عند الفكر الكلاسيكي:
ويقصد بها محاولة فهم عالم العمل وسلوك العاملين من داخل العمل، وعبر المراقبة الميدانية المباشرة. وتستند

أ) التنظيم العلمي للعمل/نظرية الإدارة العلمية (نظرية تايلور):
يقوم التنظيم العلمي للعمل عند تايلور على مبدئي العقلانية، والحتمية، وقد خلص إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتماد عليها وهي:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرار،
- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية،
- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بعمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات،
- والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس قيام الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم وقيام العامل بمهام التنفيذ.
- استخدام الحوافز المادية لتشجيع العمال على تأدية العمل بالكفاءة المطلوبة.
- استخدام الخبراء المختصين لتحديد الشروط اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه.
- اهتمت بصفات العامل التي تحقق الكفاءة للتنظيم وهي الطاقة والسرعة والاستمرارية.

ب) نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول 1841-1925):
أوضح فايول أن وظائف الإدارة تتمثل في: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والمراقبة. كما قدم فايول مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية، وهي:

تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، النظام والانضباط، وحدة الأمر والهدف، المركزية، التسلسل الرئاسي، الترتيب، العدالة، استقرار الموظف في العمل، المبادرة، روح الجماعة، خضوع مصالح الفرد لمصالح المنظمة، تفضيل مكافأة العاملين بعدالة.
أما الأنشطة الإدارية داخل المنظمة فقد قسمها فايول لستة أقسام هي: النشاط الفني، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط المحاسبي، النشاط الأمني، النشاط الإداري.

ثالثاً: نظريات رواد مدرسة العلاقات الإنسانية:

أ) نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو":

نشأت في نهاية الثلث الأول من القرن العشرين، وهي تقوم على العديد من العوامل التي تؤثر في الإنتاج مثل: فترات الراحة أثناء ساعات العمل اليومي، وحجم العمل اليومي،



- والظروف المحيطة بالعملية الإنتاجية، وروح العامل المعنوية أثناء أداء العمل. وقد قامت هذه المدرسة بعدة تجارب على العمال، وقد خلصت إلى عدة نقاط يمكن اختصارها فيما يلي:
- الحياة الاجتماعية السليمة بين العاملين ضرورية من أجل زيادة أدائهم وإنتاجهم،
 - إن العمل الصناعي هو العمل الجماعي، فالعامل ليس فردياً في المصنع، وإنما يتعامل ويعمل ضمن جماعات وأقسام،
 - إن حفظ إنسانية العامل والاهتمام به وصون كرامته وتقديره واحترامه، يساعد كثيراً في تعزيز حوافز الإنتاج في العمل.

رابعاً: النظريات السوسيوولوجية:

(أ) إميل دوركهايم والمنظور النظامي للعمل:

خلص دوركهايم إلى ضرورة الفصل التام بين ظاهرة تقسيم العمل، وظاهرة التضامن الاجتماعي، وأن تاريخ الإنسانية شهد وجود نمطين من المجتمعات، أحدهما: "التضامن الآلي"، وهي المجتمعات التي يخلق فيها التضامن واقعاً من التشابه والتماثل بين أفرادها، وحدوث انتماء قوي يصل إلى حد ذوبان الأفراد واندماجهم مع الكل الاجتماعي، والآخر: التضامن العضوي" وهو يقوم على تقسيم العمل. ويؤكد دوركهايم على ضرورة اختلاف المهام وتقسيمها بين أفراد المجتمع، وأن للتعاون دور هام في إضعاف مخاطر الصراع والتفكك المجتمعي. ويرى دوركهايم أن العمل ظاهرة اجتماعية في أساسها لا تقتصر على المجال الاقتصادي فحسب، بل تتعداه إلى مختلف نواحي الحياة الاجتماعية، كما تربط السوسيوولوجية الدوركهايمية ظاهرة تجزئة العمل وتقسيمه بمستوى التقدم الحاصل، حتى أنها تعتبر هذه الظاهرة سمة أساسية من سمات المجتمع الحديث الذي يتسم بتعددية جماعته المهنية وتخصصية منظومة الأعمال فيه، ما يفرض على هذه الجماعات ضرورة الاعتماد المتبادل نتيجة التباين في الخبرات والتفاوت في القدرات.

(ب) ماكس فيبر والظاهرة البيروقراطية:

حدد ماكس فيبر أسس البيروقراطية وخصائصها، معتبراً أن قوامها الأساسي يستند إلى الشرعية، وذلك لاختزال البيروقراطية للعلاقات الاجتماعية الموجودة داخل نطاق العمل في علاقة بين وظائف مجردة تسمو على مجرد اتخاذها شكل علاقة بين أشخاص محسوسين. وحدد فيبر خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية كالتالي:

- توزيع السلطة أي التسلسل الرئاسي لتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - يتم اختيار الموظفين على أسس وقواعد ومعايير فنية.
 - يعمل الموظفون في البيروقراطية بدوام كامل.
 - يخضع الموظفون لنظام صارم وإشراف محكم أثناء قيامهم بمهامهم.
 - الفصل بين مهام المسؤول داخل العمل، وبين حياته الشخصية خارجها.
 - عدم ملكية عناصر التنظيم للموارد المادية التي يؤديون عملهم من خلالها.
- ووضع ماكس فيبر ثلاث أنماط للسلطة تتمثل، السلطة التقليدية، والسلطة المملوكة والسلطة القانونية.



ج) المنظور الماركسي:

يرى ماركس أن عملية الإنتاج تُعد خليط اجتماعي بين من يملكون رأس المال من جهة، ومن لا يملكون سوى قوة عملهم من جهة أخرى. ويعتبر ماركس أن العمل هو نتاج الحياة الانسانية، وغايتها، وهو أيضا " عملية اجتماعية تنتج من التفاعل بين الناس ومن تعاون الافراد بعضهم مع البعض الآخر، فالأفراد في المجتمع ينتجون وينشطون تحت محددات وأوضاع مادية تعتمد على إراداتهم، فليس شعور الأفراد هو الذي يحدد وجودهم، ولكن على العكس من ذلك، فإن وجودهم الاجتماعي هو الذي يحدد شعورهم، وهو يؤكد الأساس الاقتصادي الذي يقوم عليه المجتمع في كل مرحلة من مراحل تطوره.

ويرى ماركس أن تقسيم الشكل الوجودي للمجتمع الرسمالي الى طبقتين برجوازية وبروليتارية يقوم جانب مادي يتعلق بملكية وسائل الإنتاج، التي تحدد مواقع الأفراد ومكانتهم الاجتماعية في بناء القوة داخل المجتمع، فإما ينتمون الى الطبقة المالكة المسيطرة أو الطبقة الخاضعة المحكومة والمسيطر عليها . وبالتالي فالبعد الاقتصادي هو المرتكز الأساسي الذي يحدد شكل العلاقة التفاضلية بين الاطراف المتصارعة وغير المتكافئة.

نظريات التحليل لشخصية العاملين:

نستعرض فيما يلي بعض نظريات الشخصية وهي:

أ) نظرية التحليل النفسي:

صاحب هذه النظرية " فرويد"، والتي تهتم بدراسة المراحل الأولى في حياة الفرد وكذلك بكشف ودراسة العملي الشعورية واللاشعورية، وتأثيرهما على الشخصية والسلوك الانساني، ويفسر فرويد جميع أفعال الفرد واساليب السلوك بدوافع داخلية ذاتية، وهو يرجع هذه الدوافع الى عوامل البيولوجية لما لها من تأثير في توجيه سلوك الفرد.

ب) النظرية السلوكية:

صاحب هذه النظرية العالم الأمريكي واتسون(1914) ، ومن أهم فروض هذه النظرية ما يلي:

- إن الشخصية تتكون من مجموعة عادات مُتعلمة أو مجموع سمات مكتسبة طبقاً للارتباط الشرطي بين المثيرات والاستجابات وليس هناك شيء اسمه ذكاء موروث أو غرائز موروثه.
- شخصية الإنسان ليست ثابتة ثباتاً مطلقاً او ثباتاً نسبياً ولكنها ديناميكية متطور بحسب نوعية البيئة التي يعيش فيها الشخص.
- إن الكل يتكون من مجموع أجزاء، وإذا أردنا فهم الكل لا بُد أن نبدأ بفهم أجزائه، كل جزء على حده.

ج) نظرية المجال (الجشطالت):

مؤسس هذه النظرية هو العالم الالمانى "كارل ليفين"، ومن أهم فروض هذه النظرية ما يلي:



- إن تفاعل القوى الداخلية الذاتية (الجسمية والعقلية والنفسية)، والقوى الخارجية (المادية والاجتماعية والاقتصادية) هو الأساس في تكوين الشخصية.
- الكل أكبر من مجموع الاجزاء وتمزيق الكل إلى اجزائه يفقد الكل خواصه.
- الاهتمام بسلوك الفرد في الموقف الحاضر كأساس للتنبؤ بسلوكه في المستقبل.



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة.....، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		كليا	جزئيا	لا
		غير قابل للتطبيق		
7				
8				
9				
10				
11				
12				
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئيا" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم	المتدرب				
رقم	المتدرب				
	التاريخ:	المحاولة: 1 2 3 4			
		العلامة:			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	النقاط (حسب رقم المحاولات)				بنود التقييم
	4	3	2	1	
7					
8					
9					
10					
11					
12					
المجموع					
ملحوظات:					
توقيع المدرب:					



مراجع الوحدة الثانية:

- التايب ، عائشة (2011) ، "النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة" ، منظمة المرأة العربية، القاهرة،
- بلال، محمد إسماعيل (2004)، "مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر
- بن صويلح، ليليان (2016/2015) ، "مدخل لعمل اجتماع التنظيم والعمل" ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علوم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945، قالمة.
- زين الحياة ، بلقرة (2018) ، "نظريات العمل"، مجلة العلوم الإجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي ، ألمانيا، برلين ، العدد 04 .
- رجم ، خالد (2012)، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير غيري منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- طه، فرج عبدالقادر (1988) ، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، ط6، دار المعارف، القاهرة.
- عويضة، كامل محمد (1996) علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت
- رجم ، خالد (2012)، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير غيري منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.



الوحدة الثالثة

اسم الوحدة: الميول المهنية



الوحدة الثالثة : الميول المهنية

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى تقديم مادة علمية وتدريبية في نفس الوقت للطلاب والمتدربين من المراحل المختلفة عن تحليل الميول المهنية والنظريات المرتبطة بها. وتتناول هذه الوحدة مفهوم الميول المهنية والنظريات المفسرة لها، وكذلك دراسة وكيفية اكتشاف الميول المهنية، وتحليل فوائد اكتشاف الميول المهنية ودورها في نجاح التوجيه المهني.

الأهداف التفصيلية للوحدة:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. يعرف مفهوم الميول المهنية.
2. يشرح نظريات الميول المهنية.
3. يكتشف الميول المهنية.
4. يحدد ويقارن فوائد اكتشاف الميول المهنية.
5. يعرف دور الميول المهنية في نجاح التوجيه المهني والتميز.

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: ساعتين .

الوسائل المساعدة:

1. عرض بور بوينت يتم تصميمه من قبل المدرب حتى يبرز دور المدرب وتناوله للموضوعات المختلفة بالمقرر. حتى تعطى الفرصة للمدرب في إظهار مهاراته ومواهبه في تصميم الشرائح والعرض التقديمي.
2. اوراق العرض والرسومات التوضيحية.
3. مشاركة المتدربين أثناء العملية التدريبية.
4. توزيع مشروعات تدريبية عملية على المتدربين من خلال مجموعات الدائرة المستديرة وعمل بوستر لكل موضوع ويتوقف ذلك على دور وفهم المدرب للوحدات المختلفة.



الوحدة الثالثة: الميول المهنية

تمثل الميول المهنية أو الدراسية عاملا مهما في نجاح الفرد أو إخفاقه في الدراسة أو المهنة التي ينتمي إليها، لأنها دافع داخلي يوجهه نحو بذل المزيد من الجهد في هذه الدراسة أو العمل.

تتناول هذه الوحدة، أساليب وطرق تساعد على تحقيق التميز والنجاح المهني، من حيث أن محاكاة الجانب النفسي المهني للمتدرب، وميوله المهنية هي اللبنة الأولى التي لو تم فهمها واكتشافها وتطويرها، لأصبح المتدرب قادرا على أن يخرط في مهن تناسب ما يمتلكه من قدرات وإمكانيات، وتساعد على التمييز المهني والإبداع.

مفهوم الميول المهنية:

بداية يُعرف "سترونج" الميول على أنها "أنشطة نشعر نحوها بالحب، أو الكره ونتجه نحوها، أو بعيدا عنها". كما يمكن تعريف الميول على أنها "النشاطات التي نرغب في ممارستها، ونستمتع بالقيام بها".



مفهوم الميول المهنية:

تُعرف الميول المهنية على أنها "هي العملية التي تهتم بمساعدة الفرد، على أن يختار مهنة من المهن، وأن يقرر مصيره المهني بنفسه بناء على عوامل عديدة". ويعرفها ميسون بأنها هي "مجموعة استجابات القبول التي تتعلق بنشاط مهني معين يتخذه الفرد لكسب رزق، والشخص الذي تتوفر لديه الميول الفنية لا يتوقف عند حد قضاء وقت فراغه في تذوق الفن وممارسته ، بل يتعدى ذلك إلى احتراف هذه المهنة ليكتسب منها رزقه".



ويعرف أندرو كارسون الميول المهنية بأنها "جزء من البناء المركزي للشخصية، يمتلك ذلك الجزء صنع القرار في الاختيار المهني والتكيف مع المهنة المختارة ويشير إلى الأنشطة والعمليات التي ترتبط بمجالات هذه المهنة".

أما "فرج طه" فيعرف الميول المهنية على أنها "ميل الفرد إلى مهنة أو عمل معين، حيث يفضل العمل فيه عن العمل في غيره، حتى لو كان داخله أقل لأنه يجد فيه متعة نفسية نتيجة حبه له".

ويُعرف "كامل عويضة" الميل المهني على أنه "ميل الفرد إزاء مهنة معينة، وقياس الميل ذو قيمة وخاصة التوجيه المهني، لأنه يبين:

- ما إذا كان الفرد يميل إلى العمل فالمهنة التي يتقدم إليها ميلاً كافياً يجعله يستمر فيها.
- ما إذا كان الفرد سيجد نفسه بين زملاء له في العمل.

ومن خلال هذه التعريفات سالفة الذكر يمكن أن نلخص تعريف للميول المهنية على أنه "اهتمام وانتباه الفرد ورغبته في مهنة أو عمل معين، حيث يفضلته عن غيره من المهن أو الأعمال بغض النظر عما يحققه له من شهرة أو عائد مادي".

أهمية الميول المهنية:

تتمثل أهمية الميول المهنية في النقاط التالية:

- توضح ما إذا كان الفرد يميل للعمل في المهنة التي يتقدم إليها ميلاً كافياً يجعله يستمر فيها.
- توضح ما إذا كان الفرد سيجد نفسه بين زملائه في العمل مشابهين له في العمل والميل.
- تفيد لاقتراح مجالات أخرى غير المهنة التي قد لا يكون له ميل فيها.
- إن الميول ترتبط بالتعلم، فكلما زاد ميل الشخص زاد تعلمه وزادت رغبته في الفهم والمهارة.
- إن الميول تدفع الشخص إلى تفضيل أشياء معينة دون غيرها.
- تظهر أهمية الميول من خلال النشاطات الثقافية للأشخاص، ونشاطاتهم ودافعا لإبداعهم.
- المساعدة في تحسين التعلم والتعليم من خلال الاستعانة ببرامج الإرشاد والتوجيه.
- مساعدة الطلبة على النجاح وعلى تفوقهم في التحصيل الدراسي.
- الميول المهنية تزودنا بمعلومات إضافية لا يمكن لأي مصدر آخر أن يزودنا بها، سواء كان تحليل القدرات، أو الاستعدادات اللازمة لاختيار مهنة ما.

خصائص الميول المهنية:

- الميول المهنية قابلة للقياس والتقييم، إما من خلال الاستجابة اللفظية للأفراد المفحوصين، أو من خلال ملاحظة أوجه السلوك والنشاطات العملية التي يقوم بها الأفراد.



- الميول المهنية نزعة شخصية سلوكية لدى الفرد للانجذاب نحو نشاط معين من الأنشطة العقلية المختلفة.
- الميول المهنية تحقق ذاتية الفرد، وبالتالي فإن نقص الميول لدى الفرد، تؤدي به إلى اضطرابات صحية أو عقلية.
- الميول المهنية تقترن بالسلوك.
- الميول المهنية تختلف من شخص لآخر.
- الميول المهنية يقل تنوعها مع تقدم السن.
- الميول المهنية لنوع معين من المهن أو الهوايات أو النشاطات، يتحدد عن طريق عدد كبير من الاستجابات لعدد كبير من المثيرات.

تصنيف الميول المهنية:

(أ) تصنيف "سوبر" و"كرايتزا":

- الميول المعبر عنها: ويقصد بها الاحكام التي يضعها الفرد حول ميوله.
- الميول الحصرية: وتعرف عليها بطريقة مشابهة لطريقة الاستفتاءات.
- الميول الظاهرة: وتحدث عندما يشترك الفرد تطوعيا في نشاط معين.
- الميول المختبرة: وهو ما تبينه الاختبارات الموضوعية.

(ب) تصنيف "هولاند":

- النمط الفنان:** الأفراد في هذا النمط يتفاعلون مع البيئة عن طريق الخلق والابداع الفني، والمهن الملائمة له أصحاب الموسيقى ومصممي صفحات الإنترنت.
- النمط التقليدي/الإمتثالي:** العمل في المكاتب والأمانات والمسؤولية على الملفات، والمسؤولية عن المناصب المالية،
- النمط الاجتماعي:** يدل على الأعمال الجماعية والتعاونية الإرشادية، ومن أمثلتها المهن التعليمية والتمريضية.
- النمط الواقعي:** يفضل أصحاب هذا النمط النشاطات التي تحتوي على العمل الملموس أكثر من النشاطات المجردة، كالعمل بالألات، والأدوات، ومع الحيوانات.
- النمط التحليلي أو المفكر أو المحقق:** ويدل هذا النمط على الأعمال التي تطلب مجهودًا عقليًا وأغلب هذه الاعمال انفراديه ومن أمثلتها أصحاب المهن العلمية والفكرية، مثل المختبر والمكتبة، نمط المقدم: يميل أصحاب هذا النمط إلى العمل والنشاطات التي تتطلب القيام والمبادرة والسيطرة والتأثير على الآخرين، كالمحاميين والمقاولين والبائعين.

(ج) تصنيف "كيودر":

- الميل الخلوي:** يفضل أصحاب هذا الميل العمل في الخلاء والهواء الطلق، ويتوفر هذا الميل عند الفلاح والمهندس الزراعي ورعاة الأغنام والطبيب البيطري.



الميل الميكانيكي: هذا الميل يفضل أصحابه العمل على الآلات الميكانيكية واستعمال الأدوات والأجهزة مثل: آلة كتابة، ماكينة خياطة.

الميل الحسابي: يفضل صاحب هذا الميل العمل في الأعداد والعمليات الحسابية والأعمال التجارية والشركات.

الميل العلمي: وهم الذين يتطلعون إلى اكتشاف الحقائق العلمية، وحل المشكلات والبرامج، والقيام بالتجارب والبحوث، والاكتشافات العلمية، وزيارة متاحف العلوم.

الميل الإقناعي: وهو الميل نحو الأعمال التي يحتاج من يقوم بها إلى متابعة، وإقناع الناس بأفكار أو مشروعات جديدة.

الميل الفني: وهو الميل إلى الابتكار والابداع، ويتوفر هذا الميل عند مهندس الديكور، والمصور، والنحات، ومهندس التصميمات، والممثل، ومدرس التربية الفنية.

الميل الأدبي: وهو الميل للاطلاع والكتابة، ويتوفر هذا الميل عند المؤرخ والمحرر الروائي والناقد الأدبي والمسرحي ومدرس اللغات.

اكتشاف مفهوم الميول المهنية :

حتى نستطيع تحديد الأشياء التي تستمتع بها ، لاحظ نفسك في يوم عادي من فترة الاستيقاظ من النوم، واذكر جيع الأشياء التي تقوم بها، هل تستطيع ذكر الأسباب لاستمتاعك أو عدم استمتاعك بهذه الأشياء؟ هل يمكنك من خلال هذه الأشياء أن تضع تصورًا للتخصصات أو لمهن تستطيع الانخراط بها؟، لتحديد ميولك فكر في الآتي:

- ما الشيء الذي لا تشعر بمرور الوقت وأنت تقوم به؟
- ما المواد الدراسية التي كنت تفضلها؟
- كيف تقوم بتعبئة أوقات فراغك؟ وما النشاطات التي تحب الانخراط فيها؟
- ما أكثر الأشياء التي تقوم بها أثناء العطلة الصيفية؟
- هل تستمتع في تصليح الأشياء، وبالتالي استخدام يديك؟
- هل تحب التعامل مع الأرقام؟
- هل تحب التعامل مع الناس؟
- هل تحب قراءة الكتب والتعامل مع الأفكار؟ وما المواضيع التي تحب القراءة حولها؟
- ما هي هواياتك؟
- ما المهنة المثالية لك؟

طرق اكتشاف الميول المهنية:

توجد طرق عديدة، يمكن من خلالها اكتشاف الميول المهنية لدى الأفراد، وهي كالتالي:

أولاً: الوسائل غير المقتنة (الوسائل العادية):

وهي التي يتم قياس الميول المهنية من خلالها بطريقة مباشرة، وتكون على الأغلب غير ثابتة وتتغير بتغير الأفراد، وهذه الوسائل هي:

- الملاحظة:



وتعتمد على ملاحظة النشاط، وسلوك الفرد في مواقف محددة، وتصلح هذه الطريقة في مجال كشف أو قياس الميول الظاهرة، مثل ملاحظة التلاميذ في الفصل أو في الساحة، حيث يهتم تلميذ بموضوع معين دون غيره أو أكثر من بقية زملائه، ويكتشف الميل المهني حول فكرة معينة في الفصل، فالذي لديه ميل يبدو الاهتمام أكثر من غيره، ويحرص على الاستزادة والإيضاح أكثر.

- **المقابلة:** وتتخلص في سؤال الفرد بشكل مباشر عما يحبه أو يكرهه من المهن.
- **سلالم التقدير:** وهي طريقة لتحسين طريقة الملاحظة، والمقابلة، في محاولة لكشف الميل المهنية عند الأفراد، وتستخدم حتى يقدر الأفراد ميولهم بأنفسهم.
- **اختبارات المعرفة:** ويختبر الشخص عن تحصيله، ومحصلة المعلومات عن المهنة التي يرغب الامتحان بها بالمقارنة مع المهن الأخرى.
- **اختبارات الصور:** يُقاس الميل المهني بمقدار المعلومات والحقائق التي يحتفظ بها المفحوص عن المهن التي عرضة في الصور.
- **طريق التفضيل:** وتتم عن طريق الاختبار الحر للفرد لمواضيع الدراسة، أو المهن المفضلة لديهم من بين قوائم مختلفة.

ثانياً: الوسائل المقننة:

هي مقاييس أو اختبارات تتصف بالصدق والثبات، وهي تقوم على عدة افتراضات، منها ما يلي:

- تعطى للشخص استجابات ثابتة لدرجة الميول.
- يمكن استعمال فقرات الميول نحو النشاطات والمهن المألوفة، للتعرف على الميول المهنية غير المألوفة.
- فقرات الميول يجب أن تميز بين ذوي الميول المتشابهة، وأولئك الذين لديهم ميول مختلفة.
- المجموعات التي لها ميول متشابهة، يكن لها تقديرات متشابهة على استجاباتها لفقرات المقياس.
- تعتمد فقرات القياس على ثقافة المجتمع، وخاصة في حالة وجود أقليات عرقية.

ونستعرض فيما يلي أهم طرق اكتشاف الميول المهنية:

1. مقياس سترونج (Strong):

اعتمد سترونج في تصميم أدواته الخاصة بقياس الميول المهنية على مقارنة استجابات الأشخاص الناجحين في مهنة معينة مع عينة عشوائية تضم أفراداً من فئات ومهن أخرى. وقد ظهر مقياس سترونج للميول المهنية في العشرينيات من هذا القرن، وظهرت لهذا المقياس صور عديدة، مثل (قائمة سترونج كامبل للميول عام 1974)، تغطي المراحل العمرية المختلفة. كما ظهرت له صورة خاصة بالذكور (54 مقياس للتصحيح)، وأخرى بالإناث (22 مقياس للتصحيح)، تتضمن كل منها (400) بنداً وسؤالاً، تتناول أشكالاً متنوعة من النشاطات



يتكون اختبار سترونج من (325) عنصرا مجمعة في سبعة أجزاء، الخمسة الأولى يضع المفحوص دائرة حول: يحب ، محايد ، لا يجب. كل واحد من هذه الأجزاء يختص بواحد من الأقسام التالية: المواد الدراسية، المهن، الأنشطة المسلية، أنشطة متنوعة أخرى. والأجزاء الثلاثة المتبقية يرتب فيها المفحوص أنشطة خاصة حسب تفضيله لها، ويقارن مع أزواج من العناصر.

وأجري على اختبار سترونج عدة اختبارات منها اختبار جيلفورد وآخرين، وهو يتكون من 360 عنصر، يحدد المفحوص فيه إن كان يعتبر كل واحد كهواية، أو مهنة معاً، أو لا يرغب فيه إطلاقاً. وهذا الاختبار يقيس تسعة ميول هي: الميل الفني، الميل العلمي، الميل الميكانيكي، الميل الخلوي، الميل القيادي، الميل الاجتماعي، الميل اللغوي، الميل المكتبي، والميل للخدمة الاجتماعية.

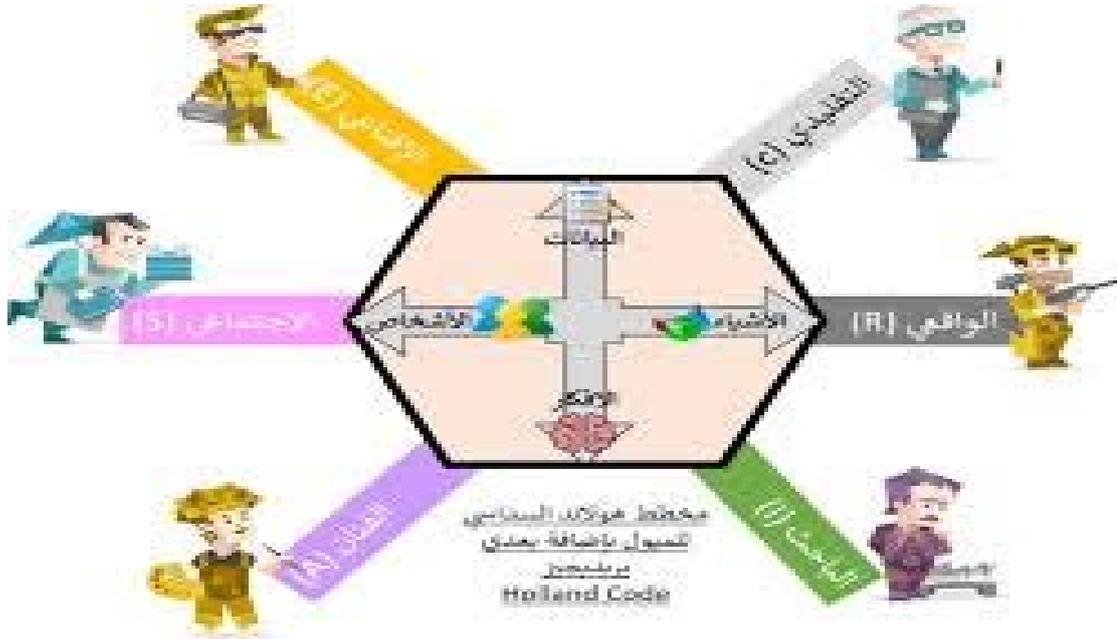
2. مقياس هولاند (Holand):

يرى هولاند أن هناك علاقة تبادلية بين خصائص الشخصية والميول المهنية. وتقوم القاعدة الأساسية لنظرية هولاند على أن اختيار الفرد لمهنة معينة واستمراره فيها يعتمد على ملاءمة تلك المهنة لشخصيته.

في هذا المقياس يُطلب من المفحوص أن يذكر إن كان يفضل أو لا يفضل مهنة معينة، ويعطى الاختبار مؤشراً مؤداه إلى أي نمط من الأنماط الستة ينتمي لها المفحوص، وبالتالي تحديد أي مهنة يصلح لها المفحوص. ونشر هذا المقياس لأول مرة عام (1970)، ونُقح عام (1977). إلا أن هذا الاختبار لم يلق نجاحاً في سوق القياس، حيث إن عليه تحفظات سيكومترية.

ويتميز هذا المقياس بخصائص شكلت أساساً هاماً ومبرراً علمياً لاستخدامها في هذه الدراسة، وهي كالتالي :

- أن هذا المقياس بمقاييسه المهنية الستة هي الأكثر ملاءمة للتوجيه المهني والأبحاث التطبيقية، وذلك لأنها تحتوي على معان سيكولوجية أكثر من غيرها لأنها واقعة في إطار نظرية هولاند، وهي أسرع من حيث التطبيق
 - تستخدم بشكل واسع في الإرشاد المهني لفئات متنوعة من الطلاب، ومع ثقافات ومجموعات عرقية متنوعة.
 - اعتمد في بنائها على تكامل عدد من المجالات المتفرقة، مثل علم النفس والطب النفسي وعلم الاجتماع، مما يساعد على تهيئة إطار عمل نظري لاستخدامها، وتفسير نتائجها وتوضيح صدق بنائها.
 - كثرة عدد البحوث والدراسات التي استخدمتها في مجال الميول المهنية والتوجيه المهني والتربوي، مع ربطها بعدد من المتغيرات؛ مما يدل على إمكانية تطبيقها خاصة على الجنسين، وبذلك يمكن الوثوق بنتائج تطبيقها.
- أوصت بعض الدراسات باستخدام هذا المقياس على فئات الطلاب الذين يأتون من تخصصات دراسية مختلفة.



3. مقياس مينيسوتا (Minnesota):

يستعمل هذا المقياس لمقارنة ميول الأفراد بميول أولئك الذين يعملون في مهن خاصة مثل مهن الفران، النجار، الكهربائي.

وقد ساهم هذا المقياس في قياس ميول الراغبين في الاشتغال بالحرف المهنية المختلفة، وميول الدارسين لمرحلة ما قبل الجامعة، أو ميول الملتحقين بالمدارس الصناعية ومراكز التدريب المهنية ويحتوي المقياس على 21 مهنة من المهن المتواضعة مثل: (الفران، الطباخ، البائع، الميكانيكي، الدهان ... الخ)، وقد قسمت المهن إلى مجموعات مهنية بناء على تجميع الفقرات التي ترتبط مع بعضها ايجابيا لتكون مجموعة مهنية واحدة، وهذه المجموعات المهنية هي : (المهن الميكانيكية، الخدمات الصحية، العمل المكتبي، العمل خارج البيت، الالكترونيات، خدمات الطعام، التجارة وأعمال المكاتب).

4. مقياس كيودر (Kouder):

وضع كيودر مقياسه الذي يقيس ميول التلاميذ من سن 9 سنوات إلى 19 سنة، ويُعد من أهم الأدوات التي وضعها كيودر لقياس الميول وأكثرها شيوعا. ويتضمن مقياس كيودر للتفضيل المهني بصورتها الأخيرة المعدلة عشرة مقاييس للميول، يمكن من خلالها التعرف على ميول الفرد في المجالات العشرة التالية: (المجال الميكانيكي، المجال الحسابي، العلمي، الإقناعي، الفني، الأدبي، الموسيقي، الخدمة الاجتماعية، الكتابي، والخلوي)

كل مجموعة من مجموعات الاختبار تتكون من ثلاث مفردات تمثل ثلاث نواحي مختلفة من النشاط، وما على الطالب إلا الاختيار بين هذه المفردات الثلاث بما يتفق مع ميوله.

يقيس كيودر الاهتمامات في المستويات التعليمية، التي تبدأ بالمرحلة المتوسطة وما بعدها، وحتى مستوى الراشدين، وهي تتناول ثلاثة جوانب أساسية، وهي :

-الاهتمامات التخصصية.



-الاهتمامات الوظيفية أو المهنية.
- الاهتمامات الشخصية أو الأنماط السلوكية.
مقياس كيودر للاهتمامات المهنية ، يستخدم مجموعة مرجعية عامة وتحسب الاهتمامات المهنية للفرد من صورة معامل ارتباط بين درجتين على كل مقياس مهني، وبين نمط اهتمامات مجموعة مهنية، ويستخدم الحاسب الإلكتروني في التصحيح.

5. قائمة لي وثورب (Lee & Thorp) للميول المهنية:

انطلق لي وثورب في تصميم مقياسهما من قائمة المهن والأعمال المختلفة التي اشتقت من قاموس أسماء المهن أو عناوينها، والذي يقدم وصفاً شاملاً لسائر المهن والوظائف الشائعة في المجتمع الأمريكي، واستخلص لي وثورب من هذه القائمة ست فئات واسعة من المهن هي: (المهن الشخصية، الاجتماعية، الطبيعية الميكانيكية، الأعمال ، الفنون والعلوم).
وتتيح هذه القائمة الحصول على درجات في ثلاثة أنماط رئيسية للميول هي : النمط اللفظي والنمط الأدائي(الحركي)، والنمط العددي(الحسابي) ، كما تعطى ثلاث مراتب لتقدير الميول وهي : علو متوسط ومنخفض. وقد ارتكز صدق هذه الأداة بصورة أساسية على تحليل محتوى كل من مجالات العمل المختلفة.

فوائد اكتشاف الميول المهنية:

تتمثل فوائد اكتشاف الميول المهنية في ما يلي:

1. الفوائد التعليمية:

- تحسين التحصيل العلمي.
- تحسين إعداد الطالب ومشاركته في التعليم.
- تحقيق أعلى معدلات لأداء الطلبة.
- اكتشاف قدرات الأفراد على الإنجاز والعمل.

2. الفوائد الاجتماعية:

- تحسين مستويات العمل والأداء والارتياح الوظيفي.
- خفض معدل البطالة والأمراض النفسية كالاكتئاب.
- خفض أعمال العنف في المجتمع.
- الرقي بالمجتمع المتحمس بالرغبة.
- إصدار قرار مهني يخدم الفرد والمجتمع.
- الارتياح الوظيفي.

3. الفوائد الاقتصادية:

- الاستفادة القصوى من تكاليف التعليم.
- تحسين الدخل القومي للمجتمع.
- زيادة إنتاجية العمال لأن كلا يعمل فيما يناسبه.

فوائد أخرى لاكتشاف الميول المهنية:

- توجيه القدرات للأفراد المعنيين.



- توزيع المهام للإفراد المعنيين.
 - تحديد قائمة الميول للإفراد المعنيين.
 - الترغيب في ميولات أخرى.
 - مناسبة الشخص لعمله.
 - تقدير العمل بحسب الميول.
 - تخطي الاحباط بعمل غير مرغوب فيه.
 - قياس القدرات المهنية.
 - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ولا بد من التأكيد هنا أن الميول المهنية تلعب دورًا هامًا في حياة الفرد، من حيث كونها دافعا يدفع الفرد لأن يسلك باتجاه نشاط معين عن رغبة وقصد، مما يؤثر إيجابا في نتاج هذا النشاط أو العمل.

نظرية نمو الميول المهنية:

اتفق أصحاب نظريات نمو الميول المهنية على أنها تبدأ عند الإنسان من مرحلة الطفولة وتستمر معه في المراهقة والرشد والتي عندها يستطيع الفرد تحديد ميوله المهنية المستقبلية ولكنهم اختلفوا في تحديد هذه المراحل، وذهبوا في ذلك إلى فروض كثيرة، نلخصها في الآتي:

أولا :نظرية جينزبيرج (1972)Ginzberg Theory :

يفترض "جينزبيرج" أن عملية الاختيار المهني تستغرق وقتا طويلا من حياة الإنسان، وتقوم هذه النظرية على ثلاثة مراحل ذات طبيعة تراكمية وهي:

(أ) مرحلة الاختيار التخيلي Fantasy Choice:

تستغرق مرحلة الطفولة، وتنقسم إلى مرحلتين فرعيتين: مرحلة اللذة حتى سن السابعة، ومرحلة الإرضاء من سن 8-12 سنة، حيث يبدأ تفكير الطفل في المهنة بالحدث والتخيل والتخمين، فيختار المهنة التي يعتقد أنها ممتعة لمن يعمل فيها،

(ب) مرحلة الاختيار المبدئي Tentative Choice:

تستغرق هذه المرحلة سنوات المراهقة من سن ١٢ إلى حوالي ١٩ سنة، وتنقسم إلى ثلاث مراحل فرعي هي: مرحلة الميول، مرحلة القدرات، مرحلة القيم.

(ج) مرحلة الاختيار الواقعي Tentative Choice:

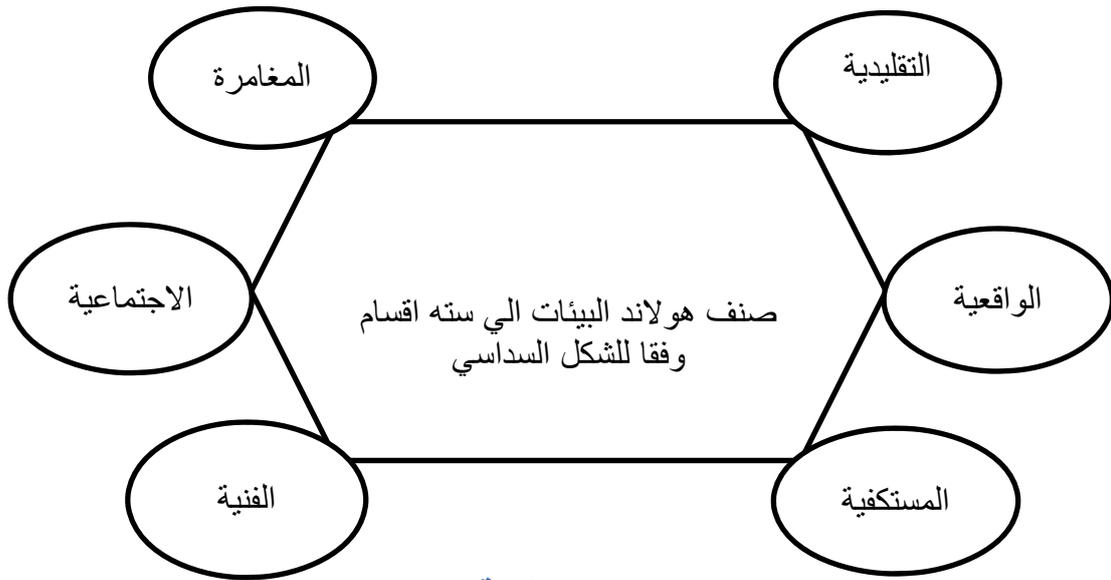
تستغرق مرحلة المراهقة المتأخرة وبداية الرشد (من سن ١٩ إلى ٢٤ سنة)، وفيها ترتبط أفكار الشخص المهنية بقدرته وميوله، وظروف مجتمعه، إمكانيات العمل فيه.

ثانياً: نظرية هولاند (١٩٧٦) Holand Theory:

تفترض هذه النظرية أن اختيار الإنسان لمهنة ما يكون نتاج الوراثة، وعدد غير قليل من عوامل البيئة والثقافة والقوى الشخصية. وتتمثل الافتراضات الأساسية لهذه النظرية فيما يلي:



- يمكن تصنيف معظم الأشخاص على أساس تشابهم مع أحد أنماط الشخصية الست إلى: الواقعي - المحقق - الغنى - الاجتماعي - المقدام - التقليدي.
- توجد ست أنواع من النماذج البيئية، التي توافق أنماط الشخصية الست السابقة.
- بحث الناس عن أنواع البيئات، سيسمح لهم بممارسة مهارات وقدرات واتجاهات وقيم تناسب نمط شخصيته.
- يتحدد سلوك الناس بالتفاعل بين نمط شخصياتهم وسمات بيئتهم.
- فهم الأنشطة التي يحبها الفرد، تمكنا من التنبؤ بالعمل الذي يناسبه.



شكل رقم (6): نظرية جون هولاند

ثالثاً: نظرية سترونج (1943) **Strong Theory** : يرى سترونج أن الميول المهنية جميعها مكتسبة، ويمكن أن تعدل وأنها تظهر فقط بعد التفاعلات، مع الأشياء أو الأفراد. ويشير سترونج أن هناك عاملين يجعلان من الصعوبة أن ترجع الميول المهنية لدى الفرد إلى قدراته، وهما:

- إن الميول المهنية انعكاس لبيئة الفرد.
- إن بيئة الفرد هي التي تقيم هذه الميول.

رابعاً: نظرية سوبر (1953) **Super Theory** : يرى سوبر أن الميول المهنية هي محصلة التفاعل بين القدرات الموروثة والعوامل الداخلية من ناحية، وبين الفرص والتقييم الاجتماعي من ناحية أخرى. وقد أعاد "سوبر" صياغة هذه النظرية عام (1953) في عشرة فروض هي:

- ١ - يختلف الأفراد في قدراتهم وميولهم وشخصياتهم.
- ٢ - يؤهل الأفراد عن طريق هذه الخصائص لعدد من المهن.



- ٣ - تتطلب كل مهنة من تلك المهن نمطاً مميزاً من القدرات والاهتمامات وسمات الشخصية، مع وجود تنوع كبير في الطاقات.
- ٤ - تفضيل المهنة والقدرة على أدائها ومستوى المعيشة والعمل يتغير مع الزمن والخبرة.
- ٥ - يمكن تلخيص عملية الاختيار في سلسلة من مراحل الحياة توصف بالنمو وهذه المراحل هي: مرحلة الاستكشاف - مرحلة التأسيس - مرحلة التدعيم والتثبيت - مرحلة الضعف.
- ٦ - إن الذي يحدد مهنة الفرد هو المستوى الاقتصادي والاجتماعي والمادي للوالدين، وقدراتهم العقلية وشخصياتهم من ناحية، والغرض التي تتاح له من ناحية أخرى.
- ٧ - النمو خلال مراحل الحياة، يمكن أن يوجه بواسطة عمليات نضج قدرات الفرد وميوله وأيضاً نمو أفكاره.
- ٨ - حالة الإشباع أو الرضا في العمل وفي الحياة تعتمد على المدى الذي يجد فيه الفرد مجالاً مناسباً، لإظهار وممارسة ميوله وسماته الشخصية.
- ٩ - عملية التكيف بين الفرد والعوامل الاجتماعية، وبين آراء الفرد من ناحية والحقيقة والواقع من ناحية أخرى يتم بواسطة التخيل أو في عملية التوجيه أو أثناء الممارسة لأوجه النشاط في الحياة اليومية مثل الدراسة والنادي.
- ١٠ - إن عملية النمو المهني هي في حقيقتها عملية نمو واستخدام لآراء الفرد وأفكاره، ومحصلة التفاعل بين القدرات الموروثة حالة التهيؤ العصبي الداخلي.

خامساً: نظرية باندورا (1977) Pandora:

يفترض باندورا أن تصورات الأفراد نحو أنفسهم، خلال تأدية المهام المطلوب إنجازها، تتوسط بين ما يعرفه الفرد، وبين اعتقاده على إنجاز هذه المهمة، وأن الكفاءة الذاتية وتوقعات المخرجات هي تصورات الفرد للواقع، وقد تكون التصورات مطابقة للواقع، أو غير واقعية.

سادساً: نظرية هوبوك المركبة (1957) Houppock :

- تعتبر نظرية هوبوك إحدى النظريات التي تعتمد على طريقة الحاجات السيكلوجية لتفسير مهام التوجيه المهني للأفراد، وتعتبر هذه النظرية مركبة لكونها تشتمل على أجزاء رئيسية تشكل في مجموعها الهيكل العام للنظرية، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:
- إن المهن يختارها الأفراد لتتبع حاجات خاصة لديهم كأن تكون جسمية، أو نفسية.
 - إن المهنة التي يختارها شخص ما تمثل أفضل المهن التي تقابل احتياجاته ويتعلق بها.
 - إن البداية الجيدة للتوجيه المهني تكون عندما يصبح الأفراد مدركين أن المهنة أو الحرفة تساعدهم على إشباع حاجاتهم.
 - تؤثر المعلومات التي يكونها الأفراد عن أنفسهم على اختياراتهم.
 - تؤثر معلومات الأفراد عن المهن المختلفة على اختيار المهنة.
 - الاختيار المهني غالباً ما يكون عرضة للتغير والتبدل عند الفرد عندما يعتقد أن التغير أو التبدل. سوف حاجاته بطريقة أفضل.

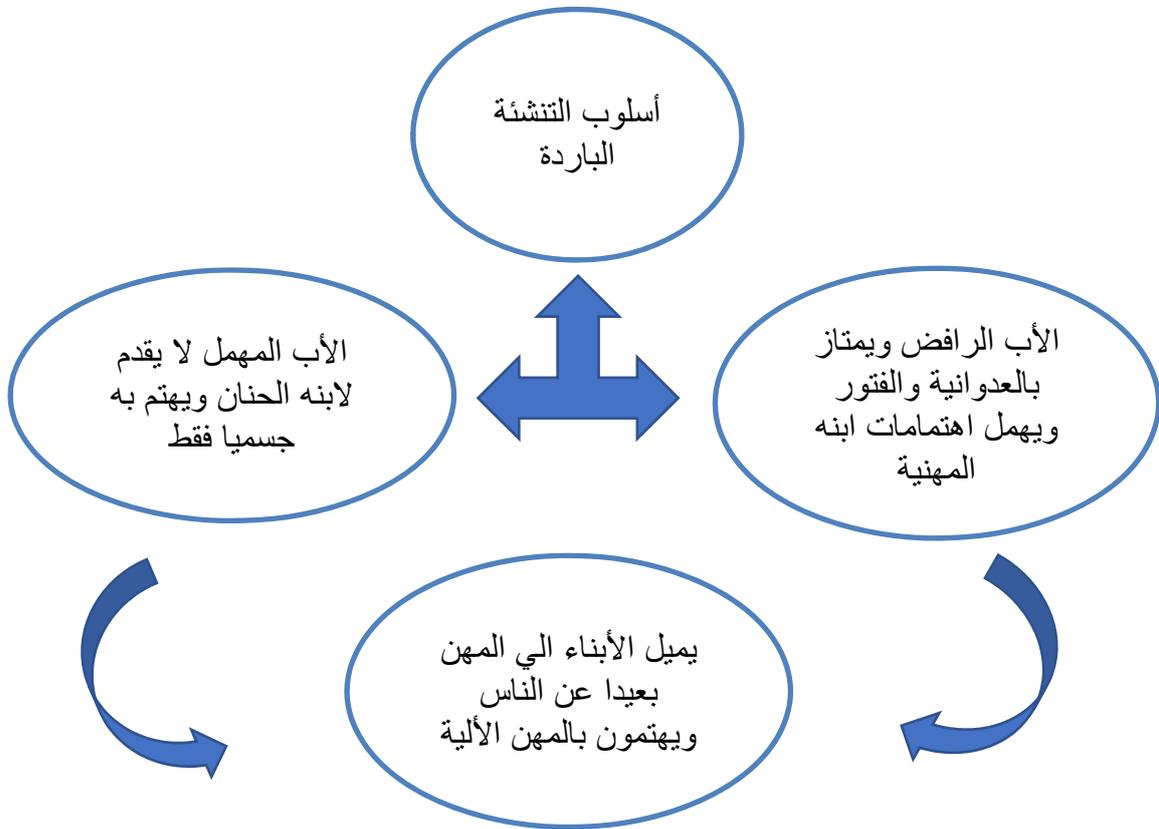


سابعًا: نظرية آن رو (1957) Ann Rou :

اعتمدت هذه النظرية على دراسة الفروق الشخصية بين الناس، وعلاقتها بما يختارونه من مهن ووظائف مختلفة. وهذه الفروق تعتمد على التنشئة الأسرية التي يتعرضون لها. وترى "آن رو" أن هناك ثلاثة أساليب من التنشئة الاجتماعية، ينتج عنها توجهات مهنية مختلفة عند الأفراد وهي:

- الأسلوب البارد:

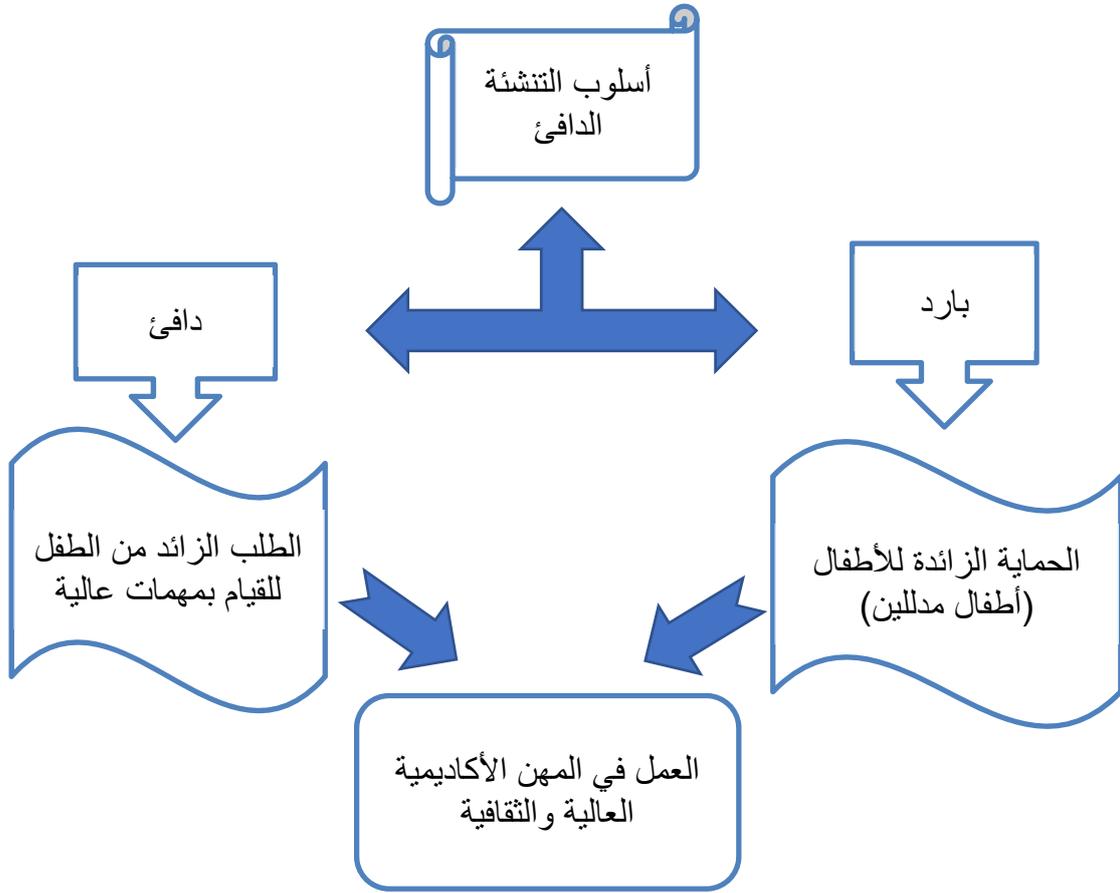
وفيه يكون الأب إما رافضًا للطفل، وإما مهملاً له، الأمر الذي لا يساعد الطفل على التوجه نحو المهن، وفي حالة توجهه يتوجه إلى مهن لا يحتاج فيها للتفاعل مع الأفراد بل مع الآلات.



شكل رقم (7): نظرية آرو للتنشئة الاجتماعية: أسلوب التنشئة البارد

- الأسلوب الدافئ والبارد:

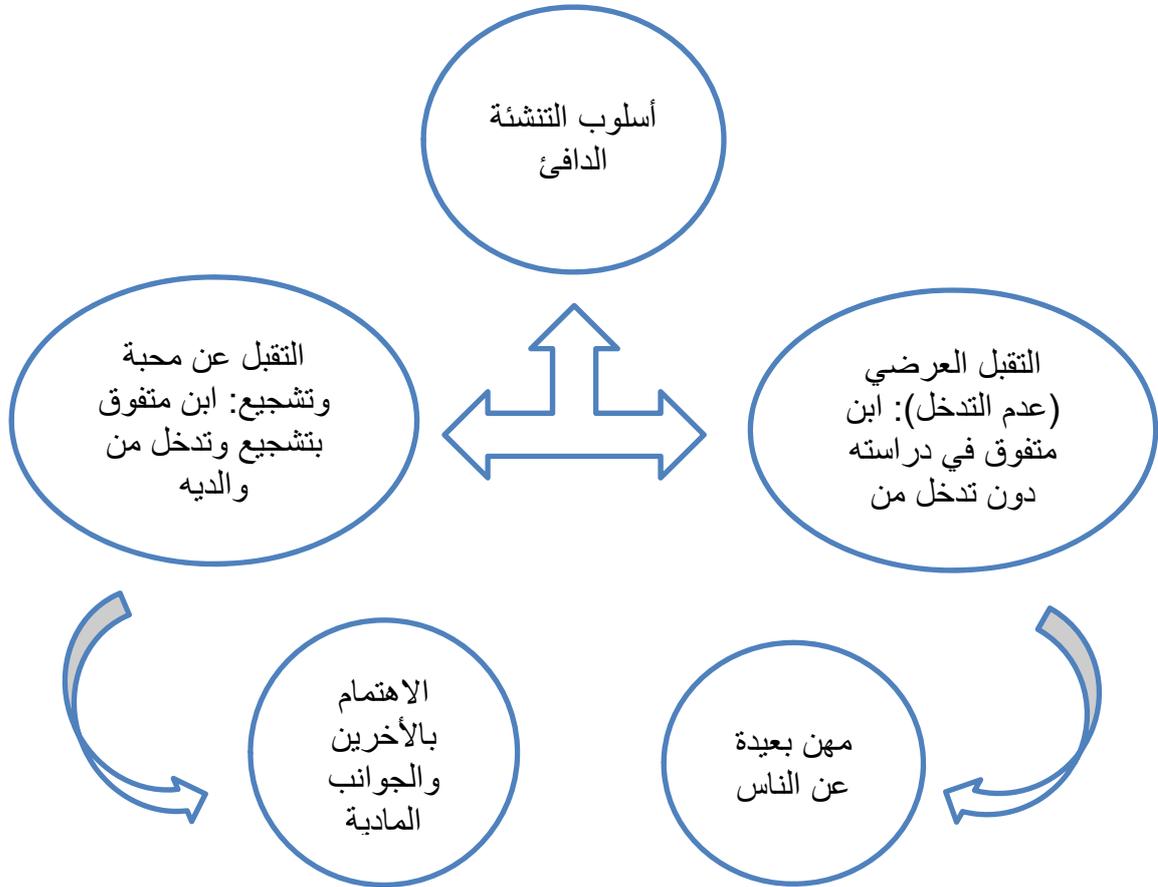
الأسلوب الدافئ يقدم الحماية الزائدة للأطفال وينتج أطفالاً مدللين، أما النمط البارد، فيتمثل في الطلب الزائد من الطفل للقيام بمهام عالية، كالتوجه إلى الأداء الأكاديمي العالي.



شكل رقم (8): نظرية آرو للتنشئة الاجتماعية: أسلوب التنشئة البارد الدافئ

- الأسلوب الدافئ:

ويمتاز هذا الأسلوب بقبول الطفل عرضياً أو بتقديم الحب له، ويميل الأطفال الذين ينشئون في جو دافئ إلى مهن يتعامل أصحابها مع الناس مثل: المهن الإنسانية والاجتماعية، أما الأطفال المدللين والذين يقدم لهم الآباء الحماية الزائدة فهم لا يميلون إلى التوجه إلى مثل هذه المهن .



شكل رقم (9) : نظرية أرو للتنشئة الاجتماعية: أسلوب التنشئة الدافئ



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة.....، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		غير قابل للتطبيق	لا	جزئيا
13				
14				
15				
16				
17				
18				
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئيا" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم	المتدرب				
رقم	المتدرب				
التاريخ:	:				
المحاولة: 4 3 2 1	:				
العلامة:	:				
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	بنود التقييم	النقاط (حسب رقم المحاولات)			
		4	3	2	1
13					
14					
15					
16					
17					
18					
المجموع					
ملحوظات:					
.....					
توقيع المدرب:					



مراجع الوحدة الثالثة :

1. أبو كاشف، جمال (1999)، "مفهوم الذات وعلاقته بالميول المهنية والدافعية للإنجاز لدى طلبة كليات المجتمع المتوسطة في محافظة غزة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى بغزة.
2. البادري، سعودي بن مبارك (2011)، " تطبيقات على النفس (مهنة وتربية)، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة ، ط1.
3. الحقيبة التدريبية، "توجيه مهني وتميز لجميع التخصصات"، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية
4. المنيف، عبدالله منيف(2007) ، " اتجاهات الشباب الجامعي حو العمل في القطاع الخاص"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأدب، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
5. دويدار، عبدالفتاح محمد (1995)، "أصول علم المهني وتطبيقاته"، بيروت ، لبنان، دار النهضة العربية.
6. زبيدي، عواطف و لقريد، كريمة (2014/2013) "الميول المهنية وعلاقتها بقلق المستقبل المهني لدى طلبة إرشاد وتوجيه بجامعة الوادي" ، رسالة ماجستير، جامعة الوادي، كية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علوم التربية،
7. طه، فرج عبدالقادر (1988) ، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، ط6، دار المعارف، القاهرة.
8. عويضة، كامل محمد (1996) علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت.
9. عياد، وائل محمود (2011) ، " الميول المهنية والقيم وعلاقتها بتصورات المستقبل لدى طلبة كلية مجتمع غزة بوكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
10. عبدالرحمن ، محمد السيد (2001) ، " نظريات الشخصية" ، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
11. مقدم، عبد الحفيظ (2003) ، " الإحصاء والقياس النفسي التربوي" ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر، ط1.
12. ميخائيل ، أمطانيوس (2006) ،"القياس والتقويم في التربية الحديثة، ب ط ، منشورات جامعة دمشق.
13. ميسون، سميرة (2011)، " الأساليب المعرفية وعلاقتها بالميول المهنية لدى متربصي مؤسسات التكوين المهني" ، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
14. ميسر ياسين محمود (1999) ، "الميول المهنية وعلاقتها بالجنس والتخصص والنضج المهني لدى طلبة الصف الثانوي الأكاديمي"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.



15. عبدالهادي ، جودت عزت والعزة ، سعيد حسني (2015)، "التوجيه المهني ونظرياته" ، الطبعة الثانية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

الوحدة الرابعة

اسم الوحدة: التوجيه المهني



الوحدة الرابعة: التوجيه المهني

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى تقديم مادة علمية وتدريبية في نفس الوقت للطلاب والمتدربين من المراحل المختلفة عن أهمية التوجيه المهني وتحليل التوجيه المهني وطرق اختيار المهنة وأهمية وطرق التدريب المهني ودوره في نجاح التوجيه المهني.

الأهداف التفصيلية للوحدة:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. يعرف مفهوم التوجيه المهني.
2. يشرح اهداف التوجيه المهني.
3. يحدد طرق وعوامل اختيار المهنة.
4. يفهم ويوضح دور التدريب المهني في نجاح التوجيه المهني والتميز.

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 3 ساعات تدريبية .

الوسائل المساعدة:

1. عرض بور بوينت يتم تصميمه من قبل المدرب حتى يبرز دور المدرب وتناوله للموضوعات المختلفة بالمقرر. حتى تعطى الفرصة للمدرب في إظهار مهاراته ومواهبه في تصميم الشرائح والعرض التقديمي.
2. اوراق العرض والرسومات التوضيحية.
3. مشاركة المتدربين أثناء العملية التدريبية.
4. توزيع مشروعات تدريبية عملية على المتدربين من خلال مجموعات الدائرة المستديرة وعمل بوسترز لكل موضوع ويتوقف ذلك على دور وفهم المدرب للوحدات المختلفة.



الوحدة الرابعة: التوجيه المهني

يهدف علم النفس الصناعي إلى تطبيق الحقائق والمبادئ النفسية على المشكلات المترتبة على علاقات العامل بالعمل، باستخدام الوسائل والمقاييس العلمية، ولذا فإنه يشتمل على ثلاثة مراحل أساسية، وهي: التوجيه المهني، والاختيار المهني، والتدريب المهني.

التوجيه المهني:

تعريف التوجيه المهني:

يقصد به مساعدة الفرد على أن يختار بنفسه وتحت مسؤوليته مهنة تتناسب مع استعداداته وقدراته، وميوله على نحو يكفل له النجاح في مهنته، والرضا عن هذه المهنة، وعن ذاته وتحقيق المنفعة لذاته، وللمجتمع في وقت واحد.

ويُعرف "فرج" التوجيه المهني على أنه " تلك العملية التي يتم اختيار أنسب عمل لفرد معين"، ويضيف أنه من بين تلك الأعمال توجد أعمال أكثر مناسبة له بحيث نتوقع فيها نجاحًا أكثر، بينما توجد أعمال أقل مناسبة له بحيث نتوقع له فيها فشلاً أكثر. ومن ثم تكون مهمة التوجيه المهني هي معرفة أنسب الأعمال له وتوجيهه إليها ونصحه بالعمل فيها.

أهداف التوجيه المهني:

تتلخص أهم اهداف التوجيه المهني في:

- مساعدة الفرد على المعرفة بخصائص مجموعته معينه من المهنة ووظائفها وواجباتها، وهي مجموعته المهن التي يتحمل أن يختار واحده من بينها.
- مساعدة الفرد على اتخاذ القرار بشأن اختيار المهنة، على أساس من تحقيق الرضا عن الذات من خلال المهنة التي سيشغلها، ومدى اشباع حاجاته النفسية وتنمية قدراته المختلفة عن طريق العمل بهذه المهنة.
- مساعدة الفرد على معرفه القدرات العامة والخاص، والاستعدادات والمهارات والمؤهلات التي تتطلبها مهنة معينة من المهن التي يحتمل أن يختار من بينها، والشروط المختلفة المهيئة والمساعدة على الالتحاق بهذه المهنة.
- مساعدة الفرد على اكتساب الاسلوب والطريقة الملائمة لتحليل البيانات المهنية، وعلى تنمية مهاراته في تسجيل تلك البيانات، واتخاذ القرار باختيار المهنة الملائمة على أساس منها.
- مساعدة الفرد على أن يتقبل الدور الذي يقوم به في عالم العمل، والوظائف المختلفة، شريطة أن يكون هذا الدور متفقا مع قدراته وامكانياته المختلفة.
- مساعدة الفرد على أن يكون صورة متكاملة لذاته، خالية من التعارض أو الصراع، وتتلاءم مع استعدادات الفرد، ودوافعه، وميوله، وقيمه، وظروفه الاجتماعية.
- مساعدة الفرد على الالمام بالأساس الهامة للتوجيه المهني، وهي:



- القدرات والاستعدادات الازمه للعمل المطلوب.
- الرضا الشخصي عن المهنة أو العمل.
- الخدمة التي يستطيع الفرد أن يقدمها لمجتمعه من خلال هذا العمل.

أهمية التوجيه المهني:

إذا تيسر لنا أن نحقق الاهداف السابقة المرجوة من التوجيه المهني، فيمكن أن نحقق التوافق الشخصي والاجتماعي للعاملين في كافة مجالات الأعمال، فالفرد إذا كان ناجحًا في عمله محبا له، انعكس ذلك على شخصيته، فحقق لها السعادة والشعور بالثقة والكفاية، وستظهر آثار هذا الاستقرار في انتمائه لمجتمعه، وسعادته داخل أسرته، وحرصه على التفاني في العمل.

ومن خلال التوجيه المهني السليم يتحقق الاستقرار الاجتماعي داخل مؤسسات العمل، فلا يفكر العاملون في التمرد أو التظاهر، ويؤدي كل منهم دوره عن رضا واقتناع. والواقع أن مهمة التوجيه المهني لا تتوقف عند مساعدة الفرد على اختيار مهنة له تناسب قدراته واستعداداته، بل تتجاوز ذلك إلى نصيحته بالابتعاد عن مزاولة مهنة مهنية، قد تعود عليه بالضرر وعلى مجتمعه أيضا.

وتتضح فائدة التوجيه المهني في أن الفرد الذي يوضع في وظيفة مناسبة، تزداد كفايته الانتاجية ويتفوق في عمله، ويتحقق له الرضا النفسي، فلا يشعر بالنقص أو بالفشل أو الاحباط، بل تزداد ثقته بنفسه، وترتفع روحه المعنوية وفي ذلك منفعة له جسديا، ونفسيا، ومنفعة لأسرته ولوطنه.

خطوات برنامج التوجيه المهني:

يحدد الدكتور مصطفى فهمي هذه الخطوات فيما يلي:

1- دراسة تحليلية شاملة للفرد، وتفحص قدراته الجسمية والحسية والحركية، واستعداداته العقلية، ومستوي طموحه وسماته الاجتماعية والخلقية المختلفة، وكذلك أسلوب حياته أي طريقته الخاصة في معاملة الناس، وفي حل ما يعترض طريقه من مشكلات وصعوبات. وكذلك فحص صحته النفسية وذلك لأن سوء التوافق المهني؛ أي عجز الفرد عن التوافق والانسجام مع بيئته المهنية، قد يرجع إلى اضطراب في شخصيته، وليس إلى نقص في اجتهاده واستعداده، ويشترط أن تكون هذه الدراسة عملية موضوعية تقوم على القياس الكمي ما أمكن وليس على التقديرات والانطباعات الذاتية.

2- تحليل المهن المختلفة من عدة جوانب:

-الجانب الفني: لمعرفة عملياتها وواجباتها أو حركاتها الأساسية، وما تتطلب من مؤهلات خاصة وتدريب خاص.

-الجانب السيكولوجي: لمعرفة ما تتطلبه من قدرات واستعدادات وسمات خاصة.

-الظروف الاقتصادية لكل مهنة: من حيث مستوي الأجور فيها، وفرص الترقية، ومستقبلها الاقتصادي.



-الجانب الأمني: خاصة ما يتعلق بالأمن الصناعي فيها، فهل سيتعرض الفرد فيها لمخاطر أمنية أو أضرار اخري بسبب سوء الظروف الفيزيكية الموجودة.

3- وضع خطة شاملة للتدريب والتوظيف والمتابعة:

-تتطلب عملية التوجيه المهني تضافر الجهود من هيئات مختلفة، وإسهام أخصائيين من نواح متعددة من أطباء بشريين، وأطباء نفسيين، ومهندسين، وإحصائيين في القياس العقلي، وإحصائيين في التوجيه المهني، والنفسي، والتعليمي، والخدمة الاجتماعية .
- هذا إلى جانب مكاتب منظمة للتشغيل والتوظيف وبرامج متجدده للتدريب.
- وتتضح مدي أهمية تنفيذ هذه الخطوات جميعاً، وما تتطلبه من جهود مضمينة إذا ما قدرنا ما يعود على الفرد وعلى المجتمع من قيام كل فرد بالعمل الذي يتقنه ويرضاه، وما يترتب على الفشل المهني من أضرار بالغة تضر بالفرد، وبالمجتمع على حد سواء.

الاختيار المهني:

إن عملية اختيار وانتقاء فرد يصلح لعمل معين، هي في حقيقة الأمر اختيار يتصل في جوهره بسعادة ذلك الفرد، وبصالح عمليه الإنتاج، حيث إن لكل مهنة مطالبها من الاستعدادات الخاصة التي لا بد من توافرها في الشخصية المطلوبة للقيام به. وهذه العملية أساساً تقوم على أساس توفير الشخص المناسب للعمل المناسب له.
ويُعرف "فرج" الاختيار المهني أنه "العملية التي يتم فيها اختيار أفضل المرشحين المتقدمين صلاحية للتعيين في عمل معين".

ويحدد الدكتور احمد عزت راجح "المقصود بالاختيار المهني في انتقاء أصلح الأفراد واكفئهم من المتقدمين لعمل من الاعمال"، وهو من تعريفه هذا يرمى إلى نفس الهدف البعيد الذي يرمى اليه التوجيه المهني، ألا وهو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

أهداف الاختيار المهني:

لا تنحصر وظيفة الانتقاء المهني في اختيار أحسن الأفراد لمهنة ما فقط بل تتجاوز لتشمل: نقل الموظفين والعمال من مكان لآخر داخل العمل الواحد، أو من عمل لآخر فالاختيار يتضمن أيضا المتابعة وإذا اكتشف عدم ارتياح العامل أو عدم نجاحه فهذا يعني نقله لقسم تتجانس فيه قدراته ومهاراته مع هذا القسم.

-اختيار العمال الذين يصلحون للالتحاق بالبرامج التدريبية التي يتم اعدادها بغرض تطوير وتحسين الأعمال بالمؤسسة الانتاجية، ويتم هذا الاختيار في ضوء البرنامج التدريبي وكذا ملائمة هذا المحتوى مع مهارات وقدرات العامل، فهذا الانتقاء يهدف للارتقاء بقدرات ومهارات العامل للمستوى الذي تحتاجه المؤسسة.

-توزيع المهام والأعمال والمسؤوليات على العاملين داخل هذه المؤسسة وفقا لما ينتج عن دراسة تحليل العمل وتحليل الفرد.

-ترقية العمال من موقع أقل إلى موقع أكبر وفقا للخبرات التي يمتلكوها، والدورات التدريبية التي حضروها، وكذا سنوات العمل التي قضوها وهذا ما يرفع معنويات العمال.



-انتقاء القادة والمدراء والمشرفين وفقا لحاجة العمل وكذا توفر الشروط اللازمة في هؤلاء الأشخاص ووجود مواقع عمل شاغرة لهذه المواقع القيادية.

أهمية الاختيار المهني:

لا تزال الكثير من المؤسسات إنتاجية كانت أو خدماتية تهمل عملية الاختيار المهني، فهي تهتم في الوقت الحاضر بتحسين الآلات وتطويرها، أكثر مما تهتم بتحسين العامل الذي تسند إليه المسؤولية.

كما أنها تنفق أموالا طائلة من أجل التحسين والتطوير في الانتاج والخدمات المقدمة فهي لا تفعل ذلك إلا إذا واجهتها مشكلة تطوير كفاءة الأفراد وبناء على هذا فإن الاختيار المهني يضمن:

- ارتفاع نسبة العمال الأكفاء في المؤسسة.
- تحسين استخدام القوة البشرية.
- زيادة الكفاية الانتاجية وزيادة الأرباح.
- استمرار العامل في عمله وانخفاض نسبة التنقل.
- التقليل من نفقات المؤسسة في تعيين وتدريب عمال جدد
- التقليل من تكاليف التلف الذي يقع في الآلات والمواد
- التقليل من الخسارة التي تنتج عن توقيف العمل بترك العمال عملهم وكذا انخفاض الانتاج عند بداية العمال الجدد بعملهم.
- تحسين العلاقات الانسانية.
- جعل العامل يشعر بالثقة في النفس وبالتالي جعله أكثر استعدادا للتفاهم مع الغير والتعاون معهم.
- انخفاض نسبة التغيب.
- نجاح العمال في عملهم.
- تقليل الاصابات والتقليل من الحوادث.
- تقليل فترات التدريب والنفقات اللازمة لتأهيلهم وكذا المدة الزمنية.

الفرق بين التوجيه المهني والاختيار المهني:

- التوجيه يبدأ من الفرد، ويركز اهتمامه فيه، في حين أن الاختيار يبدأ من مهنة معينة ويهتم بها في المقام الأول.
- التوجيه يعمل على المعرفة، والإرشاد لصالح الفرد، ويقوم على أساس أن كل إنسان يجب أن يجد عمله بين مختلف الوظائف الاجتماعية حتى إن كان عاجزاً، أو مريضاً، أو ذا عاهة، في حين أن الاختيار يعمل على التصفية والاستبعاد ، ولا يهتم بمصير من يستبعدهم من الأفراد.
- الاختيار المهني يهتم بتحليل العمل، وتحديد مستلزماته ومواصفاته، أما في التوجيه المهني فيهتم بتحليل قدرات الفرد، وإمكانياته، ثم إمداده بالمعلومات المهنية اللازمة،



- يهدف الاختيار المهني إلى استغلال القوي البشرية لصالح العمل، بينما يهدف التوجيه المهني إلى استغلال الاعمال لصالح الأفراد.

دوافع الاختيار المهني:

- إشباع العديد من الدوافع والحاجات النفسية للفرد، كالحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى تقدير الاجتماعي والحاجة إلى التعبير عن الذات.
- فالحاجة إلى الأمن، تجعل بعض الشباب، أو من يسعون إلى شغل الوظائف، والمهن المختلفة يبتعدون عن الأعمال التي ليس فيها الظروف العسيرة أو الحرجة أو المأزق، ويستمعون إلى نصائح الاباء في ذلك وينفذونها.
- الحاجة إلى التقدير الاجتماعي أي الإحساس بالمكانة الاجتماعية وشغل الدور الذي يجد العامل، أو الموظف فيه مكانته الاجتماعية واحترام الآخرين له. وفي مجال التعبير عن الذات، نري أن من يعانون قصورًا معينا أو لديهم الشعور بالنقص الجسمي أو الاقتصادي لديهم الإحساس القوي بالتعويض فيما يشعرون فيه بالعجز عن طريق أعمالهم.

ويقال إن المصابين بعيوب في النطق تستهويهم المهن التي تتطلب الكلام، وضعاف الجسم يميلون إلى مهنة الطب، وكثيرًا ما يؤدي الشعور بالنقص إلى فقد الثقة بالنفس وعدم تحمل المسؤولية.

طرق الاختيار المهني:

تعتمد الطرق التقليدية في الاختيار المهني على تحليل طرق الاستخدام والطلبات والصور الفوتوغرافية، وهذه كلها لا تعطي بيانات صادقة، وقد اثبتت عدم موضوعيتها، لذلك ظهرت الطرق الحديثة، التي تعتمد على تحليل الأفراد بالاختبارات البسيكولوجية، والمقابلة، وهذه الاختبارات تقيس مختلف الجوانب المعرفية والمهارية والنفسية والتربوية والخلقية والمهنية للشخصية، وعموما فإن للاختيار المهني طريقتان:

(أ) التمييز بين الأفراد:

هي التمييز بين المتقدمين للعمل والحاصلين على الشروط اللازمة للعمل، وبين الأفراد الذين لا تتوافر فيهم هذه الشروط، وأساس هذا الاختيار، هو توفر الخصائص والشروط التي وضعت سلفا كأساس لمن ينبغي تعيينه في هذه الوظائف.

(ب) ترتيب الأفراد:

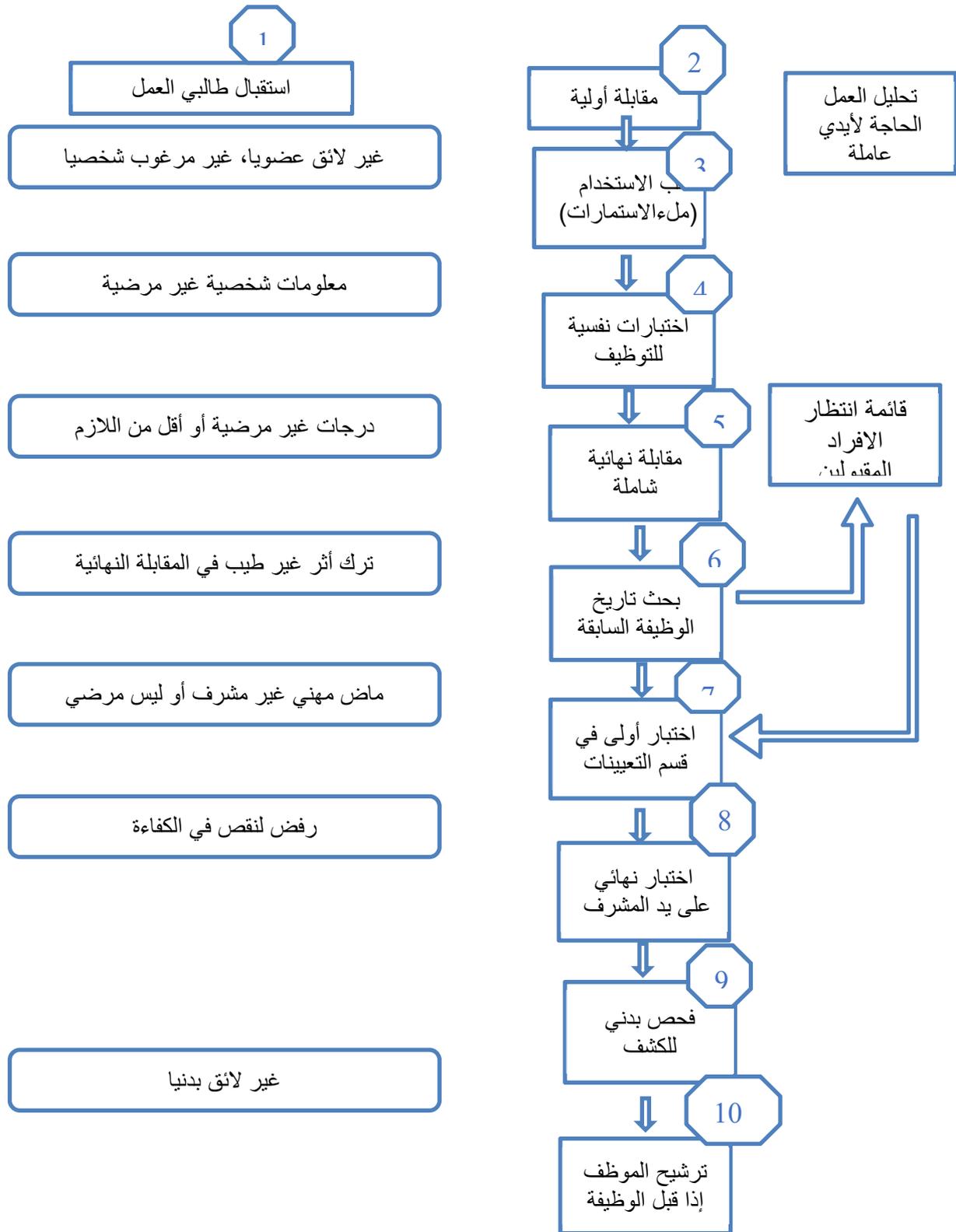
وذلك من حيث درجة صلاحيتهم للعمل، وفقا لقدراتهم واستعداداتهم، وترتيبهم تنازليا بدءًا من أكثرهم صلاحية وينتهي عند أقلهم، وأساس الاختيار هو عدد العمال المطلوب من بين الذين يقعون في أعلى ترتيب، ولا يعين إلا أصلحهم.

خطوات الاختيار المهني:

تتضمن عملية الاختيار المهني عدة خطوات، وتعتبر هذه الخطوات المختلفة بمثابة حواجز توضع أمام طالبي العمل لتقدير قدراتهم على تخطيها، وهي عموماً تضمن الخطوات العشر التالية:



- (1) استقبال طالبي العمل.
 - (2) المقابلة الأولية.
 - (3) طلب الاستخدام.
 - (4) الاختبارات النفسية.
 - (5) المقابلة النهائية.
 - (6) بحث تاريخ العمل السابق.
 - (7) الاختيار الأولي.
 - (8) الاختيار النهائي.
 - (9) الفحص البدني.
 - (10) التوظيف
- ويمكن بيان العشر خطوات السابقة في الشكل التالي:



شكل رقم (10): خطوات الاختيار المهني



نظريات الاختيار المهني:

يرى معظم العلماء أن الاختيار المهني جانب من جوانب السلوك، ويفسره علماء (التحليل النفسي) على أنه استجابة للحاجات اللاشعورية التي لم يتم إشباعها لدي الفرد. ويعتقد السلوكيون أن الاختيار المهني مشروط بالخبرات التي تعزز طرقاً معينة للسلوك على حساب طرق أخرى ممكنة.

وربما كانت نظرية (جينزبرج) ونظرية (أن رو) ونظرية (دونالد سوبر) التي تفسر كل منها الاختيار المهني أهم النظريات في ذلك المجال.

أ) نظرية جينزبرج :

- تتضمن هذه النظرية أربعة عناصر باختيار المهنة ،وهي أن الاختيار المهني عملية تنمو خلال فترة زمنية مداها عشر سنوات تقريبا، وأن عملية الاختيار هذه عملية قائمة على الخبرة والتجربة وما تحدثه من تغييرات في الفرد بحيث ينتج عنها استثمار للوقت والمال والذات. إن عملية الاختيار المهني تنتهي بالتوفيق بين الميول والقدرات والقيم الخاصة بالفرد من ناحية ومن الفرص المتاحة للفرد من ناحية أخرى.

- وأخيراً توجد فترات ثلاثة للاختيار المهني: هي فترة الاختيار الخيالي، الذي يتحكم فيه إلى حد كبير رغبة الطفل في أن يصبح راشداً.

- ثم فترة الاختيارات التقريبية التي تبدأ عند سن الحادية عشرة، ويحددها إلى درجة كبيرة ميول الفرد ثم قدراته ثم قيمه بعد ذلك.

- والفترة الثالثة هي فترة الاختيارات الواقعية وتبدأ عن سن السابعة عشر، حيث تتتابع فيها مراحل الاستطلاع والتخصص.

ب) نظرية (أن رو) (محددات الطفولة):

تتضمن هذه النظرية ناحيتين رئيسيتين، أو هما مشروع لتصنيف المهن، وتفسير القرارات التي تتخذ بشأن كل مهنة، وتبدأ بتقسيم المهن إلى ثماني مجموعات هي: الخدمة، والاعمال ، والتنظيم ، والتكنولوجيا ، والعمل في الخلاء ، والعلوم ، والفنون والتسلية ، والعمل الثقافي العام.

- ثم تقسم كل مجموعة بعد ذلك إلى ستة مستويات تبدأ من (أ) وهو أعلى مستوى، وتنتهي عند (6) وهو أدنى مستوى.

- واهتمت نظرية (أن رو) بعد ذلك بخصائص العمال في المجموعات الثمانية ، وتوصلت في النهاية إلى أن هناك عناصر معينة ميزت كل مجموعة عن غيرها من هذه المجموعات ، فعمال الخدمة مثلا "ذوو ميول عقلية أو فنية محدودة وليسو مسيطرين في تفاعلاتهم الشخصية ، ورجال الأعمال ذوو ميول عقلية وفنية محدودة ، ولكنهم أقوياء ومستغلون في علاقاتهم الشخصية ، ورجال التنظيم (مثلا ملاحظي العمال والمحاسبين) يتوافر لديهم ميول عقلية وفنية ضئيلة ولكنهم ذوو قيم اقتصادية قوية ، أما رجال التكنولوجيا (مثل المهندسين والكهربائيين) فاهتمامهم بالعلاقات الشخصية أقل من غيرهم ، ويتميزون باستعدادات وميول ميكانيكية ، أما رجال العلوم (العلماء) فيتفوقون على الجميع في قدراتهم العقلية ، ولكن تقل ميولهم الجمالية، ورجال العمل الثقافي العام (مثل المدرسين وأستاذة الجامعات والفنانين) فهم



مسيطرون في علاقاتهم الشخصية وذوو ميول عقلية وفنية عالية ، ولكن الفنانين فهم معجبون بأنفسهم وميولهم العقلية محدودة وذوو ميول خاصة).

وقد تصلح قائمة (رو) هذه في مساعدة الفرد على القيام باختيار مهني سليم.

ج) نظرية دونالد سوبر:

العناصر اللازمة في نظرية النمو المهني صاغها سوبر في النقاط التالية:

- 1- يختلف الأفراد في ميولهم وقدراتهم.
- 2- لكل مهنة نموذج مميز من القدرات والميول وسمات الشخصية.
- 3- كل فرد يصلح للعمل في عدد من المهن على أساس ما لديه من هذه الخصائص.
- 4- يتغير التفضيل المهني والكفاية المهنية والمواقف التي يعمل فيها الأفراد ومن ثم يتغير مفهومهم للذات مع تغير الزمن والخبرة.
- 5- تحدد طبيعية نموذج العمل الذي يلتحق به الشخص بواسطة المستوي الاجتماعي والاقتصادي لوالديه، وقدرته العقلية، وسماته الشخصية، وبالفرص التي تتاح له.
- 6- عملية النمو المهني هي عملية توفيق، نمو واكتمال لمفهوم الذات، وهي عملية توفيق بين مفهوم الذات، والفرص المتاحة له ليؤدي أدوارًا متنوعة.
- 7- الرضا عن العمل والحياة على المدى الذي يجده مناسبًا لقدراته، وميوله، وسمات شخصيته، وقيمه.

-ولقد بين "سوبر" عددًا من المحددات للاختيار المهني فيما يلي:

- خصائص سلوكية مثل الذكاء والميول والقيم والحاجات.
 - الخصائص البدنية مثل الطول والوزن والصحة العامة أو نواحي العجز.
 - الخبرات مثل: التعليم والتدريب والتاريخ العمل.
- وهذه المحددات على درجة عالية من الأهمية في مفهوم الذات عند الفرد، وفهمه لنفسه ، وما يمكن أن يقوم به.
- وفي ضوء ما تقدم يمكن أن نقول: أن هذا النوع (الشخص) الذي أريد أن أكونه، "ثم تأتي الخطوة الثانية فنقول: لذا، فإن هذا هو نوع العمل الذي قد أؤديه واستمتع به".

التدريب المهني:

مفهوم التدريب المهني: "هو عملية تعليم وتعلم، تساعد الفرد على إتقان مهنته، والتوافق مع ظروف عمله. ولا يُقصد بالتوافق سوى اكتساب عادات اجتماعية، واتجاهات نفسية جديدة، أو التخلي عن عادات واتجاهات قديمة غير مشجعة، والقدرة على المسابرة مع الزملاء والرؤساء بالقدر الذي يمنع الخلافات فيما بينهم.

ويُعرف "عويضة" التدريب المهني على أنه "مجموعة المواقف التي يُقصد بها إكساب الأفراد مجموعة من المهارات، التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين".



كما يُعرّف التدريب المهني بأنه "العملية المهنية التي يتم من خلالها توفير المعلومات لتحسين المهارات المهنية التي تحتاج للتحسين من أجل أن يصبح الفرد أكثر قدرة على إنجاز المهام بكفاءة وخبرة أكبر بحيث يقوم التدريب المهني على تطوير وتقديم للفرد في العمل وتأهيل الفرد ليكون قادر على مواجهة التغيرات التي تطرأ في المستقبل، ويحقق التدريب المهني الجيد جميع الأهداف المشتركة بين الفرد والعمل.

أهمية التدريب المهني للنجاح في العمل المهني:
يعتبر التدريب المهني من أساسيات النجاح المهني، بحيث يعود التدريب المهني بالفائدة الكبيرة على الفرد وعلى العمل وعلى المجتمع كاملاً.

- وتتمثل أهمية التدريب المهني للنجاح في العمل المهني من خلال ما يلي:
- الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد، ممّا يؤدي إلى معرفة المدير بنوع المهام والأعمال التي سيوزعها على كل فرد والتي يستطيع إنجازها على أكمل وجه.
- معرفة الطرق الصحيحة في تقسيم الأفراد في العمل، وهذا التقسيم يقوم بشأنه على تنظيم وترتيب العمل.
- التخلص من ظاهرة الخجل المهني التي يتسم بها بعض الموظفين.
- تطوّر وتقدّم الفرد في المسار المهني.
- التكيف المهني للفرد مع العمل الذي يقوم به مع البيئة المهنية، بحيث يشعر بأنّ المؤسسة المهنية تهتم به وبإنجازاته.
- مساعدة الأفراد في مواجهة أي مشكلة أو صعوبة تواجهه.
- تطوير المسار المهني للفرد ليحقق ذاته وطموحاته.
- تزويد المؤسسات المهنية بالعمال، واختصار الوقت للعمل بفعالية.
- ترقية المتدربين في المنظمة وتحقيق التكيف مع العمل.



- تزويد المتدربين بالسلوكيات والمعارف الجديدة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- تطوير المسار المهني للفرد ليحقق ذاته وطموحاته.
- تزويد المؤسسات المهنية بالعمال واختصار الوقت للعمل بفعالية.
- ترقية المتدربين في المنظمة وتحقيق التكيف مع العمل.
- تزويد المتدربين بالسلوكيات والمعارف الجديدة، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

مراحل عملية التدريب المهني:

1. **جمع المعلومات وتحليلها:** تقوم هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات الخاصة بالتدريب المهني، مع مراعاة جميع المتغيرات.
2. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تقوم هذه المرحلة على تحديد المهارات التي تحتاجها عملية التدريب المهني، وبعدها إحداث التغييرات المطلوبة في هذه المهارات لتناسب العمل.
3. **تصميم الأنشطة التدريبية:** تقوم هذه المرحلة على وضع مخطط للسير في عملية التدريب المهني، وتحديد طريقة القيام بها، وتحديد المدربين والمتدربين وتحديد التكلفة لعملية التدريب.
4. **تنفيذ العملية التدريبية:** هنا تقوم المؤسسات على اختيار الوقت والمكان المناسبين لتنفيذ عملية التدريب المهني والالتزام بها.
5. **تقييم العملية التدريبية:** هنا تقوم المؤسسة المهنية على تحديد إذا كانت عملية التدريب المهني ناجحة أم لا، وإذا كانت تحتاج للتغيير أو التطوير.



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة.....، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		غير قابل للتطبيق	لا	جزئياً
19				
20				
21				
22				
23				
24				
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم	المتدرب				
.....	التاريخ:				
رقم	المتدرب				
.....	المحاولة: 1 2 3 4 العلامة:				
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	النقاط (حسب رقم المحاولات)				بنود التقييم
	4	3	2	1	
19					
20					
21					
22					
23					
24					
لمجموع					
ملحوظات:					
.....					
توقيع المدرب:					



مراجع الوحدة الرابعة :

1. الداھري، صالح حسن أحمد (2011)، "سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته"، ار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
2. عبد الهادي ، جودت عزت ، والعزة ، سعيد حسني (2014) ، "التوجيه المهني ونظرياته" ، الطبعة 2، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
3. طه، فرج عبدالقادر (1988) ، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، ط6، دار المعارف، القاهرة.
4. عويضة، كامل محمد (1996) علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت.
5. نجاتي ، محمد عثمان (1998) ، " علم النفس الصناعي والتنظيمي" ، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية.
6. موسى، فتحي محمد (2020)، "التوجيه المهني في المؤسسات الصناعية"، دار زهران للنشر.
7. ياسين ، حمدي ، و عسكر، علي ، و الموسوي ، حسن(1999)" علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، ص5



الوحدة الخامسة

اسم الوحدة: الروح المعنوية في ميدان العمل



الوحدة الخامسة: الروح المعنوية في ميدان العمل

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى تقديم مادة علمية وتدريبية في نفس الوقت للطلاب والمتدربين من المراحل المختلفة عن أهمية الروح المعنوية في ميدان العمل وعلاقتها بالتوجيه المهني والتميز والتعرف على مظاهر الروح المعنوية العالية، وتحليل مميزات الروح المعنوية العالية، وكذلك دراسة العوامل النفسية التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين وكيفية الربط بينهما وعملية التوجيه المهني.

الأهداف التفصيلية للوحدة:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. يعرف مفهوم الروح المعنوية وعلاقتها بالعمل.
2. يبين مظاهر الروح المعنوية العالية.
3. يربط بين مظاهر الروح المعنوية العالية وميدان العمل.
4. يحدد العوامل النفسية التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين.

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 3 ساعات تدريبية .

الوسائل المساعدة:

1. عرض بور بوينت يتم تصميمه من قبل المدرب حتى يبرز دور المدرب وتناوله للموضوعات المختلفة بالمقرر. حتى تعطى الفرصة للمدرب في إظهار مهاراته ومواهبه في تصميم الشرائح والعرض التقديمي.
2. أوراق العرض والرسومات التوضيحية.
3. مشاركة المتدربين أثناء العملية التدريبية.
4. توزيع مشروعات تدريبية عملية على المتدربين من خلال مجموعات الدائرة المستديرة وعمل بوستر لكل موضوع ويتوقف ذلك على دور وفهم المدرب للوحدات المختلفة.



الوحدة الخامسة: الروح المعنوية في ميدان العمل

يمكن تعريف الروح المعنوية على أساس فردي أو على أساس جماعي، ومجموع معنويات الأفراد لجماعة ما تعكس معنويات الجماعة ككل. وللروح المعنوية العالية عدة مظاهر تتميز بها، ويمكن الحكم عن ارتفاع الروح المعنوية للعاملين من خلال عدة مؤشرات، تتوزع على ثلاث مستويات هي: علاقة العامل بعمله، وعلاقته بزملائه، وعلاقته بإدارته. كما يوجد العديد من الطرق لقياس الروح المعنوية للعامل، منها ما هو مباشر ومنها ما هو غير مباشر. وللروح المعنوية عدة عوامل تتأثر بها، ومن أهمها العوامل النفسية، ويوجد الكثير من النظريات المفسرة للروح المعنوية جاءت بعد تجارب "هاوثورن" مثل نظرية العلاقات الإنسانية، ونظريات المدخل السلوكي، والنظرية اليابانية.

مفاهيم الروح المعنوية العالية:

مفهوم الروح المعنوية العالية:

عرف "جورون ألبرت" الروح المعنوية العالية على أنها "اتجاه الفرد نحو العمل الجماعي"، ويرى أنه لكي تكون هناك روح معنوية عالية يجب ما يلي:
- أن يكون لدى الفرد معتقدات وقيم راسخة تجعل الحياة هامة بالنسبة له، حتى تكون لديه الطاقة والثقة التي يواجه بها المستقبل.
- أن يكون الفرد ملماً بعمل يقوم به للدفاع عن حصيلة من القيم، أو لتوسيع نطاقها ونشرها، أن تكون القيم التي يتحلى بها الفرد، تتفق مع قيم الجماعة التي يعيش فيها.

مفهوم الروح المعنوية في العمل:

تعرف الروح المعنوية في العمل على أنها " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعترضه مزيد من الإجهاد والتعب، وهذا الاستعداد الذي يهيئ الفرد والإقبال بحماس على التعاون، ويجعله أقل استعداداً للعمل من المؤثرات الخارجية".

كما تُعرف على أنها " الروح السائدة بين الأفراد الذين يشكلون جماعة معينة في جهة العمل، والتي تتميز في التقه بالجماعة وإيمان الفرد بدوره، وبإخلاصه وولائه لها وعمله من أجل تحقيق أهدافها".

مفهوم الروح المعنوية للعاملين:

تُعرف الروح المعنوية للعاملين على أنها "تلك الروح السائدة بين العاملين في المؤسسة، والتي تتميز بالثقة في المؤسسة، والولاء والإخلاص لها، وفي جماعة العمل التقدير الذاتي لدور كل عامل، وأهميته لجماعة العمل، والاستعداد والكفاح من أجل تحقيق أهدافها ونجاحها، والمحافظة عليها، والدفاع عنها ضد أي تهديد تتعرض له".

كما تُعرف على أنها "الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفت بأنها التزام أدبي من قبل الفرد ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها، ويقصد الروح المعنوية في العمل أو المنظمات الاقتصادية ذلك الاستعداد



الوجداني الذي يساعد الأفراد على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعرّيه مزيد من الإجهاد والتعب، إنه ذلك الاستعداد الذي يهيب الفرد والإقبال بحماس على التعاون ويجعله أقل استعداداً للتعامل من المؤثرات الخارجية .

مميزات الروح المعنوية العالية : تتميز الروح المعنوية بالمميزات التالية :

- 1- روح الفريق ،
- 2- الثبات ،
- 3- الحمية أو الحماس ،
- 4- مقاومة الإحباط .

مظاهر الروح المعنوية العالية:



تنقسم مظاهر الروح المعنوية العالية إلى قسمين، الأول: خاص بالروح المعنوية العالية للجماعة، والثاني: الروح المعنوية العالية للفرد العامل.

أ) مظاهر الروح المعنوية العالية للجماعة:

- ميل أعضاء الجماعة إلي التعاون والتماسك بعضويتهم وفخرهم بالانتماء للجماعة، من تلقاء أنفسهم، لا نتيجة سلطة خارجية.
- وجود أقل قدر من الشكاوى والصراعات والمشاحنات والاحتكاك بين العاملين، مما يؤدي إلى عدم شيوع تفكك الجماعة وانقسامها.



- قدرة الجماعة على التكيف مع الظروف المتغيرة ويميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد إلى الجماعة وحدتها وتماسكها مع عدم مقاومة التغيير والتطوير بالمؤسسة.
- شيوع الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة، وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة واستغراقه فيها، لأنها ترضي دوافعه وحاجاته، ولأنها تزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه.
- وجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها.
- وجود رغبة ودافعية وحماس للعمل الجماعي دون ملل.
- وجود اتجاهات نفسية إيجابية نحو أهداف الجماعة ورئيسها.
- قوة تبني الجماعة لأهدافها وسعيهم لتحقيقها سعية دؤوبا جادة.
- دفاع أعضاء الجماعة وحرصهم على بقاء الجماعة وتدعيمها بما يكفل لها الاستمرار والنجاح.
- زيادة الإنتاج كمًا ونوعًا وتحقيق شروط الربح وقلة العادم والتالف من الإنتاج الكلي.
- المحافظة على مواقيت العمل وسير العمل في المؤسسة
- الإقبال على التدريب، والاستفادة منه.

(ب) مظاهر الروح المعنوية العالية للفرد العامل:

- الشعور بالرغبة والدافعية والحماس للعمل بجدية واهتمام وتركيز.
 - انخفاض معدل خروج العاملين من المنظمة بالنسبة إلى معدل انضمامهم لها، وكذلك انخفاض معدل طلب نقل العاملين بين الأقسام داخل العمل.
 - انخفاض عدد التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمات أو الأقسام على شكل تكتلات متضادة فيما بينها.
 - الرضا عن العمل وعن الإدارة وعن الزملاء في العمل وعن المسؤولين بصفة عامة.
 - العمل بجدية واهتمام واحترام مواعيد العمل والانتظام في المؤسسة.
 - الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.
- إضافة إلى ما سبق يمكن القول بأن الروح المعنوية العالية تتميز بما يلي:
- 1- روح الفريق.
 - 2- الثبات.
 - 3- الحمية أو الحماس.
 - 4- مقاومة الإحباط.

مستويات الروح المعنوية العالية:

- للروح المعنوية مستويات مختلفة ومتعددة، وإذا كانت عناصر الروح المعنوية العالية تمثل الجانب الإيجابي للصورة العامة، فمن المهم أن ندرس هذه العناصر بدقة.
- وللروح المعنوية ثلاثة مستويات أساسية هي:
- المستوى الأول: العلاقة بين العامل وعمله:**



إذا شعرت الإدارة بوجود علاقة سلبية للعامل بعمله، فإنه يدل على وجود روح معنوية منخفضة لديه، لذلك تسعى إلى رفعها بالبحث عن المشكلة التي تكمن وراء ذلك.

المستوى الثاني: العلاقة بين العامل وزملائه:

كلما كان هناك جو من التفاهم والتعاون والتقارب كلما أحس العامل بالألفة والطمأنينة والارتياح في عمله مما يرفع روحه المعنوية.

ووجد "فان زيلست" أن هناك علاقة قوية بين مكانة العامل وشعبيته مع رفاقه، وبين اطمئنان العامل ورفع روحه المعنوية. كما توصل إلى أن أثر التفاهم بين أعضاء الفريق يوفر للمؤسسة 50% من نفقات الإنتاج. كما بينت الدراسة أن الروح المعنوية تميل للاستقرار مع التقدم في العمر، وقد يجتمع الرجل والمرأة في عمل واحد، فتظهر روح التنافس في الكفاءة والتسلط ونقاط الاهتمام.

المستوى الثالث: العلاقة بين العامل وإدارته:

هذه العلاقة لها أهمية كبيرة، فإذا كانت جيدة وقائمة على الاحترام المتبادل، فإن العامل يشعر باحترامه وتقديره، وبالتالي ترتفع روحه المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاج، والعكس صحيح.

العوامل النفسية التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين:

هناك عوامل نفسية تؤثر على الروح المعنوية بل هي أساسية للروح المعنوية، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلاقات الاجتماعية، وأهم هذه العوامل هي:

1) المساواة والعدل بين العمال في الحقوق والواجبات:

إذا كان لدى بعض العمال حظ التمتع ببعض الامتيازات الخاصة نتيجة محسوبة أو وساطة أو غير ذلك، فإن ذلك يسبب انخفاض الروح المعنوية لدى الآخرين.

وعندما يشرح المشرفون للعمال ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات، أو تطبيق سياسات معينة، فإن مستوى الروح المعنوية يرتفع وتقل شكوى العمال عندما تعلم الجماعة أسباب القيام ببعض الأعمال، ويجب على هؤلاء المشرفين أن تكون لديهم معايير محددة ودقيقة وغير متحيزة للاسترشاد بها عند اختيار أولئك الذين يخصونهم بمعاملة خاصة أو ترقية حتى لا يشك باقي زملائهم أن المشرفين يعمدون إلى المحسوبية أو المحاباة لتجنب تأثير الروح المعنوية من جراء ذلك.

كما أن عدم العدل والمساواة بين العمال جميعاً وإحساسهم بأن الإدارة تفضل بعضهم الآخر عليهم، لكن إذا كان هناك عدل ومساواة بين العمال جميعاً فإن ذلك يرفع من روحهم المعنوية.

2) المشاركة في اتخاذ القرارات:

وهي تعتبر من العوامل المساهمة بشكل كبير في رفع أو خفض الروح المعنوية، فالفرد الذي يحس بأنه يساهم ويشارك في تحقيق أهداف المنظمة، أو في قراراتها فإن روحه المعنوية ترتفع ويحاول تحقيق ذلك، لذا يجب تشجيع العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يضمن رفع الروح المعنوية لدى العمال، والملاحظ أن أقل العمال سعادة ورضا عن أعمالهم هم أولئك الذين يعانون من الشعور بالنقص بسبب عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات



، وذلك يعكس انخفاض روحهم المعنوية ، وفقد احترام الذات ، لذا يجب العمل على تجنب أي سلوك يجرح كبرياء العمال ، إذ إن ذلك يتسبب في عدم تشجيعهم على المشاركة في جهود الجماعة.

(3) الشعور بالإنجاز والتقدم:

يتفق علماء النفس على أهمية هذا العامل كدافع للفرد على بذل المزيد من الجهد في الإنتاج، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لديه، فالشعور بالتقدم أو الترقية يكون له دائماً الأثر الكبير في رفع المعنويات ، وليس من الضروري رفع الأجور أو تكرار الترقية لإعطاء الشعور بالتقدم، فالتحسن في المهارة والتخفيض في حوادث وإصابات العمل أو التنسيق الأفضل في الجهود ، والاتصالات الأفضل ، أو المسؤوليات تعطي كلها صورة مختلفة للتقدم، أي أنه من الضروري أن يشعر العامل بالتقدم في عمله سواء عن طريق الترقية أو الإثابة أو التحفيز أو الاشتراك في الأعمال القيادية أو في تدريب غيره من العمال والأقل خبرة أو يشعر بتقدير الإدارة له مما يدفع من الروح المعنوية ويدفعه لمزيد من التقدم في العمل والإنتاج.

(4) الفهم المتبادل:

إن نوع مناخ العمل السائد بالمؤسسة أو المصنع يضيفي على العمال صيغة خاصة، ويكون له الأثر الكبير في الفهم المتبادل بين العمال وبعضهم، وبينهم وبين رؤساء العمل، وبين الجميع وإدارة المصنع.

ويعتبر التفاهم المتبادل من الركائز الأساسية للتعاون والشعور بروح الفريق وتقوية تماسك الجماعة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال لأن المناخ الاستبدادي البعيد عن الديمقراطية يجعل العمال يعانون من الضغط وإحباط الحاجات والرغبات مما يؤدي إلى خفض روحهم المعنوية.

ولذلك تقوم الإدارة اليابانية التي أثبتت نجاحاتها حالياً عن التفاهم بين الإدارة والعمال إلى درجة أن المشرف قد يساهم في حل بعض المشاكل الأسرية لعماله إذا رأى ضرورة ذلك مما يرفع روحهم المعنوية ويزيد من إنتاجهم.

(5) الشعور بالحرية:

يقصد بالحرية هنا تجنب التقيد المفرط للعامل في المنظمة، بل يحدد له الهدف وتعطي له الوسائل اللازمة وتعطي له الحرية المعقولة في تحقيق ذلك الهدف. وهذا ما يعطي للعامل فرصة للإبداع والابتكار ويحس بالحرية مما يرفع روحه المعنوية.

أما التقيد المفرط للعامل في عمله يجعله يحس بالروتين والملل والسأم وتقتل عنده روح المبادرة والإبداع، وهذا ما أثبتته الدراسات والأبحاث الحديثة خاصة فيما انتقدته من أفكار "فريديريك تايلو" في دراسة الزمن والحركة بإعطاء أوامر قاسية ومحددة تحدد الحركات والزمن للعامل في أدائه لعمله التي تؤدي إلى خفض روحه المعنوية.

وإذا ما علمنا أن الحرية في محيط العمل من ضرورات تحقيق التعاون وروح الفريق، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال، لعلمنا أن جو العمل أو المناخ السائد فيه يلعب دوراً هاماً في تحقيق ذلك.



ولقد بينت تجارب البكنزيك أن الروح المعنوية تزيد عندما يشعر العمال بالحرية للتحدث مع الآخرين، وبالحركة داخل مقر العمل دون الحاجة إلى الحصول على الإذن بذلك، مما يزيد الإنتاج، لذلك ينبغي العمل على استبعاد القيود غير الضرورية فكثرة اللوائح تؤدي إلى الشعور بالنظام الاستبدادي، وكبت الجهود التلقائية التي يمكن توجيهها إلى النواحي الإنتاجية.

6) نوع القيادة:

إن حسن اختيار رؤساء العمال أو قادتهم له أثر كبير في رفع الروح المعنوية لديهم، لذا فإن القائد الذي يتمتع بصفات القيادة، ويتسم بالعدالة، ولديه قدرات شخصية عالية، ويتصف بالتوافق في الناحية الانفعالية، والاهتمام الطبيعي بالعمال وبقدرته على قيادة الآخرين سوف يرفع من الروح المعنوية لدى العمال وبالتالي زيادة الإنتاج. وحينما تكون القيادة قادرة على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة المرؤوسين في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وفي علاقاتهم مع الآخرين ودفعهم إلى الأمام والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات سوف يؤدي لرفع الروح المعنوية مما يساعدهم في تطوير أدائهم وتحقيق أهدافهم ويشعرهم بدورهم في العمل.

7) توافق العامل في عمله :

إن تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل واحتياجاته يؤدي إلى التوافق في أداء هذا العمل، وبالتالي رفع الروح المعنوية للعامل هذا مع الاهتمام بالتدريب المستمر على الآلات المستحدثة والتطور مما يساعد هذا العامل على أداء العمل بسهولة ويسر دون معوقات مما يحقق استمرار توافق العامل في هذا العمل فيحافظ بذلك على ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال.

كما أن العمل الذي يتناسب وأفكار وميولات العامل يجعله يحس بتحقيق ذاته من خلاله مما ينعكس على روحه المعنوية بالإيجاب. أما إذا كان العمل متعارضاً مع أفكاره وقدراته فإنه يحس بالتعب المبكر والملل مما يخفض من روحه المعنوية.

8) مكانة الفرد في الجماعة:

إن تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل من أهم العوامل التي تسهم في توافقه في أداء عمله والرضا عنه كما أن هناك عوامل هامة أخرى تسهم في هذا التوافق مثل علاقاته الشخصية بزملائه، فهو إنسان اجتماعي وعضو في جماعة وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين رضا الفرد عن عمله ومكانته وبين زملائه في العمل وتشير نتائج هذه الدراسات إلى ضرورة اهتمام الإدارة بإيجاد الظروف تساعد على شعور الأفراد بحاجة زملائهم وميلهم إلى صحبتهم.

والروح المعنوية تتوقف على شعور الفرد بالانتماء إلى الجماعات كما أثبتت الدراسات أيضاً أن المحافظة على الروح المعنوية العالية التي تصبح أكثر سهولة إذا كانت تقسيمات العمال تتضمن أعداد صغيرة لأن الأعداد الكبيرة تؤدي إلى صعوبة معرفة العمال لجميع زملائهم .

9) التحفيز المعنوي:



تعرف الحوافز بصفة عامة بانها عوامل خارجية ذات صلة ببيئة العمل، توفرها الإدارة لإثارة دوافع العمال نحو سلوك موجه وهادف.

إن للتحفيز المعنوي أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية للعاملين فبعض اللافتات البسيطة وغير المكلفة للإدارة مثل المدح والثناء أمام الزملاء أو التكريم البسيط أو تعليق لوحات التهئة وغيرها، لها الأثر الكبير في رفع الروح المعنوية وأحيانا تكون أفضل بكثير من الأمور المادية عند العديد من العمال وإشباع بعض الحاجات مثل الحاجة إلى التقدير والاحترام يزيد من الروح المعنوية للعمال.

10) الثقة المتبادلة:

وذلك سواء فيما بين العمال أو بين العمال والإدارة إذ يعتبر وضع الثقة في المنظمة صعب جدا خاصة في الوقت الحالي، ومن العوامل الأساسية لتحقيقها العمل بنزاهة وشفافية ووضوح، وهذا ما تقوم عليه الإدارة اليابانية. أما إذا كان هناك غموض في المنظمة وفي الإدارة مثل طرق الترقيّة أو المكافأة فذلك يؤدي إلى زعزعة هذه الثقة، وبالتالي تنخفض الروح المعنوية للعمال.

11) الترفيه:

وذلك من خلال إنشاء نوادي مثلا وتخصيص أماكن لممارسة الرياضة أو الاستراحة لأن الإنسان بطبعه لما يبذل جهدا معيناً فإنه يتعب ويشعر بالحاجة للراحة، ومن الوسائل التي تؤدي إلى راحته هي الترفيه عن النفس، وذلك من أجل تجديد طاقته وليكون مستعداً للعمل مرة أخرى، وهذا ما يعزز روحه المعنوية ويرفعها، فلما يحس العامل باهتمام الإدارة به من خلال توفير وسائل الراحة والترفيه ترتفع روحه المعنوية. والعكس صحيح فإذا لم يجد العامل مكانا للترفيه في المنظمة ووجد العمل فقط بمشاعر سلبية ضد الإدارة وبأنها استغلالية ولا تهتم بالعامل بل كل ما يهمها هو الإنتاج وفقط مما يخفض روحه المعنوية.

12) الشعور بالأمن والاستقرار:

لقد حدد "ماسلو" في سلم الحاجات الحاجة إلى الأمن والاستقرار في المرتبة (2) من الحاجات الأساسية بعد الحاجات الفسيولوجية فالعامل يحتاج كثيرا إلى الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، داخل المنظمة التي يعمل بها فإذا أحس بالتهديد في ذلك وبأن المنظمة يمكن أن تستغني عنه في أي لحظة تنخفض روحه المعنوية ويضطرب إنتاجه. وقد أدركت الإدارة اليابانية ذلك وجعلت من مبادئها التوظيف مدى الحياة من أجل أن لا يفكر العامل في ذلك ويتفرغ لأدائه حتى ترتفع روحه المعنوية ويزيد إنتاجه. والأمن يشمل أيضا تلك التأمينات الاجتماعية التي توفرها المنظمة للعامل، وهي مجموعة القواعد التي تنظم جباية وتوزيع الموارد المحددة وصرفها من أجل ضمان درجة من الأمن الاقتصادي للعمال، وتتولى السلطة العامة بنفسها أمر تطبيقها بقواعد أمرتها لها طابع النظام العام. وهذه التأمينات تلعب دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية للعامل إذا وجدت كما تنقص منها إن غابت.



13) شعور العامل بالرضا:

وهو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عن طريق ظروف العمل المحيطة به.
إن شعور العامل بالرضا في المنظمة التي يعمل بها، يرفع كثيرًا من روحه المعنوية، أما إذا كان العامل لا يشعر بالرضا، فإن روحه المعنوية تنخفض.

14) الشعور بالولاء التنظيمي:

الولاء هو اقتران فعال بين الفرد ومنظّمته بحيث يبدي رغبته في خدمتها بغض النظر عن المردود الذي يحصل عليه منها، كما يرغب في المحافظة على عضوية فيها. وللولاء عدة عوامل تؤثر فيه منها إشباع حاجات العاملين، وضوح الأهداف، نمط القيادة، الثقة التنظيمية، نظام الحوافز، الرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي.
والولاء التنظيمي يؤثر بشكل ملحوظ جدا على الروح المعنوية للعامل فكلما قوي الولاء التنظيمي كلما ارتفعت الروح المعنوية والعكس صحيح، لذا من الأفضل تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي للعامل من خلال الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه.

العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين مثل:

- التنفيذ الفعلي لنصوص اللوائح والقوانين المتعلقة بإشراف العاملين في المؤسسة في إدارتها، وكذلك إشراكهم في أرباح المؤسسة.
- العدالة التامة في معاملة العاملين بالمؤسسة، وتطبيق اللوائح والقوانين عليهم بروح الموضوعية والمساواة.
- رفع الحد الأدنى للأجور.
- الحد من كافة مظاهر الإسراف المختلفة سواء في المرتبات أو المكافآت أو التسهيلات أو التجهيزات.
- تأمين العاملين ضد الرفق والنقل التعسفي والإصابات والأمراض والشيخوخة ومختلف أوجه التأمينات الاجتماعية.
- إتاحة فرص الترقى أمام العاملين وعدم تعيين فرد جديد في عمل رئاسي، إلا إذا استحال ترقية فرد من الموجودين فعلا بالمؤسسة.
- تبادل الرأي بين الإدارة والعاملين في كل ما يتصل بالعمل والعاملين.
- دراسة اتجاهات العاملين وآرائهم دراسة علمية موضوعية للوقوف على مشاكلهم ومناقشتها وعلاجها.
- أن يكون المدير أو الرئيس أو المشرف قدوة صالحة ومثلا يحتذى من بقية العاملين.
- مواخذه المنحرفين من المسؤولين في مؤسسة العمل بشدة.
- أن تظهر الإدارة فعلا لا زيفًا أنها ممثلة حقيقية للعاملين في المؤسسة.
- تهيئة الفرص للعاملين لمزاولة الأنشطة الترفيهية والتثقيفية والاجتماعية والرياضية بتكلفة رمزية.
- إصدار مجلة دورية باسم المؤسسة تكون وسيطة لنقل الأفكار والآراء والمعلومات بين الإدارة والعاملين والجمهور.



طرق قياس الروح المعنوية:

إن قياس الروح المعنوية عمليه صعبة جدًا لأنها ظاهرة نفسية مركبة ومعقدة ويتم قياسها من خلال آثارها فقط إذ لا يمكن إخضاعها للقياس مباشرة.
ويتم قياس الروح المعنوية بطرق مباشرة، أو غير مباشرة وهي:

أ الطرق المباشرة:

-الملاحظة:

وهي تحدث أثناء أداء العاملين لأعمالهم اليومية في المؤسسة وذلك عن طريق الملاحظة العابرة أو تلك المقصودة من قبل مشرفي العمل والتي تدون على شكل تقارير. وتكون الملاحظة لمؤشرات الروح المعنوية مثل: الحماس، الإقبال على العمل، التعاون، ... وغيرها من مظاهر الروح المعنوية الخاصة بالفرد أو الجماعة.
- المقابلة:

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المقننة أو غير المقننة حسب الحاجة توجه إلى العاملين بهدف قياس روحهم المعنوية، من خلال مجموعة المؤشرات المنطوية في أسئلتها ويعتمد نجاحها على خبرة وكفاءة الباحث في إدارتها والتحكم فيها.
- الاستبيان (الاستقصاء):

وهي مجموعة أسئلة مكتوبة يعدها الباحث بهدف قياس الروح المعنوية للعاملين، ويعرضها عليهم للإجابة عليها، ومن مزايا هذه الطريقة أنها توفر الكثير من الوقت والجهد مقارنة بالمقابلة، لكن من سلبياتها عدم اهتمام المبحوثين ولا مبالاتهم مما ينعكس على صدق إجاباتهم، لكن يمكن تجنب هذا إذا قام الباحث بتوزيعها بنفسه وإشعارهم بأهمية ذلك، وهناك ثلاثة أنواع من الاستقصاءات وهي:

-الاستقصاء الموضوعي: وهو يتضمن أسئلة وأمام كل سؤال عدد من الإجابات.

-الاستقصاء الوصفي: هو يتضمن أسئلة مفتوحة ويترك الحرية للعامل في التعبير عن موضوع السؤال.

-الاستقصاء العاكس: ويقوم على تقديم حالات أو مواقف متصلة بالعمل وطلب تحليلها والتعليق عليها من العاملين، ثم الاستنتاج من هذه الإجابات.

- مقاييس الاتجاهات:

حيث يطلب فيها إلى كل عامل الإدلاء برأيه، حيث أن كل اتجاه ينطوي على رأي عن نواحي من عمله في القسم العام الذي يعمل فيه، أو في الشركة بوجه عام، وهذه الآراء في مجموعها تكون دليلا على مستوى الروح المعنوية للجماعة المدروسة، أي يكون متوسط درجات العاملين في هذه المقاييس دليلا على روحهم المعنوية.

- استطلاعات الآراء:

وهي تشبه مقاييس الاتجاه إلا أنها تختلف معها في أن هذه الأخيرة تعطي فكرة عامة عن المستوى النسبي للروح المعنوية لجماعات العمل، إلا أنها لا تساعد الإدارة في معرفة العوامل النوعية أو الأسباب التي قد تكون وراء عدم رضا العمال مثلا كظروف العمل أو طريقة العمل.



ويضيف بعض العلماء نوعاً ثالثاً وهو، الاستبيان العاكس: وهو يقوم على تقديم حالات أو مواقف متصلة بالعمل وطلب تحليلها والتعليق عليها من طرف العاملين، ثم يستنتج من هذه النتائج ويطلق عليها الطريقة الإسقاطية.

(ب) الطرق غير المباشرة: تتمثل في دراسة سجلات المنظمة مثل:

- * السجلات التي تبين ارتفاع أو انخفاض الإنتاج.
- * سجلات المستخدمين التي تشير إلى العمال وأعدادهم و... .
- * سجلات المستخدمين المخصصة للغياب والتأخير.
- * سجلات مقدار التالف والخسارة الناتجة عن استخدام المورد.
- * سجلات تقارير حوادث العمل التي تبين عددها وحالتها.
- * السجلات الطبية التي تبين عدد المرضى والمتمارضين.
- * سجلات التدريب التي تبين عدد المتدربين وإقبالهم والحاجة للتدريب.
- * سجلات الشكاوى والتظلمات.
- * سجل الاقتراحات.

النظريات المفسرة للروح المعنوية:

(أ) نظرية العلاقات الإنسانية "لالتون مايو" (1880-1949):

هذه النظرية اهتمت بالجانب الإنساني والاجتماعي على حساب التنظيم، وغالت في تشجيع التنظيمات غير الرسمية، الشيء الذي قد يؤدي إلى الفوضى في التنظيم والتمرد، كما أهملت الحوافز المادية واهتمت فقط بالمعنوية، والتحيز المسبق لرواد العلاقات الإنسانية ومهاجمتهم لرجال الأعمال الذين يعارضونهم، كما يرى رجال الفكر الإداري بأن هذه النظرية غير شاملة إذا ركزت فقط على الجانب الإنساني ولم تعط حلاً جذرية للوصول إلى تنظيم أفضل .

إلا أن جوانب الاستفادة منها أنها وجهت أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني للعمال وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية لهم، وكذلك إلى أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة.

(ب) نظريات المدخل السلوكي :

- نظرية " (x - y) دوجلاس ماكريجور "

يعتبر الكثيرون أن نظريتي (X) و (Y) للكاتب دوجلاس ماكريجور هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، لقد تضمن كتابه القيم والمشهور "الجانب الإنساني في المنظمة، الذي صدر في عام 1960م فلسفتين نظريتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتماداً على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الإدارية. ويلخص الجدول رقم (06) مقارنة بين النظريتين/الفلسفتين :



جدول يبين مقارنة بين نظرية (X) و نظرية (Y)

افتراضات نظرية (X) حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية (Y) حول طبيعة الإنسان
إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل	معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائياً كـ رغبتهم في اللعب والراحة
الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل	يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها
يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده و يوضح له ماذا يفعل	يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف
يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل	يعمل الفرد لإشباع حاجت مادية ومعنوية منها ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات
تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف	يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل
يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان الضمان قبل أي شيء آخر	يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته

- نظرية الإنصاف والعدالة لـ "أدامس":

قدمها عام 1965 وتقوم هذه النظرية على مُسلمة بسيطة هي، أن الأفراد العاملين يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، ويعرف أدامس العدالة " بأنها اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين وذلك عن طريق مدخلاته ومخرجاته.

والمدخلات تعني إسهامات الفرد مثل التعلم والخبرة والثقافة فهي مجموع المتغيرات التي يقدمها الفرد للحصول على العوائد أما المخرجات فيقصد بها ما يحصل عليه من عوائد مقابل تلك المدخلات مثل الأجر والمكافآت.

فالأفراد يتأثرون في سلوكهم بالمكافآت النسبية التي يتسلمونها أو هم في طريقهم لاستلامها، وتقوم هذه النظرية على الافتراض بأن الأفراد يحفزون إذا ما تمت معاملتهم في العمل بعدالة.

ويقرر الأفراد العدالة بواسطة معادلة بسيطة هي: ما هو الجهد الذي يتوقعون بذله في العمل (المدخلات) بالمقارنة مع ما يتوقعون الحصول عليه بعد بذلهم هذا الجهد (مكافاتهم). (المعادلة أو العلاقة النسبية بين الجهد و العائد وسيلة للمقارنة مع نسب الأفراد أو المجموعات الأخرى التي تحقق الإنصاف.



- نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو:

يعتبر ماسلو من رواد علم النفس واهم إسهاماته في هذا المجال هو تأسيسه لنظرية الحاجات، والتي تقوم على أهمية الحاجات للفرد إذ تعتبر من العوامل المحددة للسلوك المهني للفرد في المنظمة حيث يحاول اختيار المسار الوظيفي الذي يشبع احتياجاته. والحاجات هي الشعور بالنقص لشيء معين، وهذا النقص يدفع الفرد لاتخاذ سلوك يحاول من خلاله سد هذا النقص.

وقد قسم ماسلو الحاجات إلى خمس مجموعات وفق ترتيب هرمي حسب الأهمية من قاعدة الهرم إلى قمته وذلك كالتالي: الحاجات الفيزيولوجية ثم الحاجة إلى الأمن ثم الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى الاحترام والتقدير ثم الحاجة إلى تحقيق الذات. وحسب ماسلو فإن الحاجة الأكثر أهمية عند الفرد والتي تأتي في المرتبة الأولى عنده هي الحاجات الفيزيولوجية، وهي الحاجات الأساسية التي من خلالها يستطيع العيش ومن دونها لا يمكن الحياة مثل الحاجة إلى الطعام والحاجة إلى الماء ثم تأتي بعدها الحاجة إلى الأمن والاستقرار إذ لا يمكن للإنسان أن يتطور إذا كان مهددا في واستقراره .

وبعدها تأتي الحاجات الاجتماعية مثل التواصل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، وبعدها الحاجة إلى التقدير والاحترام فبعد إنشاء العلاقات الاجتماعية والانتماء إلى مجتمع معين والمساهمة فيه فإنه يحتاج إلى احترام وتقدير من الآخرين، وبعدها تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات أي إثبات ذاته ووجوده في المجتمع الموجود فيه بإنجازات وأعمال يقدمها لذاته ولمجتمعه .

وحسب ماسلو فإنه لا يمكن تحقيق حاجة من هذه الحاجات إلا إذا حققت الحاجة التي قبلها ابتداء من قاعدة الهرم إلى قمته.

- نظرية ذات العاملين لـ فريدريك هيرزبيرج:

قدمها عام 1959 من مركز خدمات علم النفس في مدينة بيتسبرج في الولايات المتحدة في الخمسينات، ودرست هذه النظرية العوامل ذات العلاقة بإنتاجية الفرد ميدانيا وقسمها إلى مجموعتين: "عوامل وقائية" و "عوامل دافعة".

-المجموعة الأولى: "العوامل الوقائية": تتعلق عموما بالبيئة التي يؤدي فيها الشخص عمله ومن أمثلة ذلك: المرتب، مكان العمل، الإضاءة، التهوية، الحرارة، الضوضاء، السياسات الإدارية المتبعة مدى جودة الإشراف... إلخ

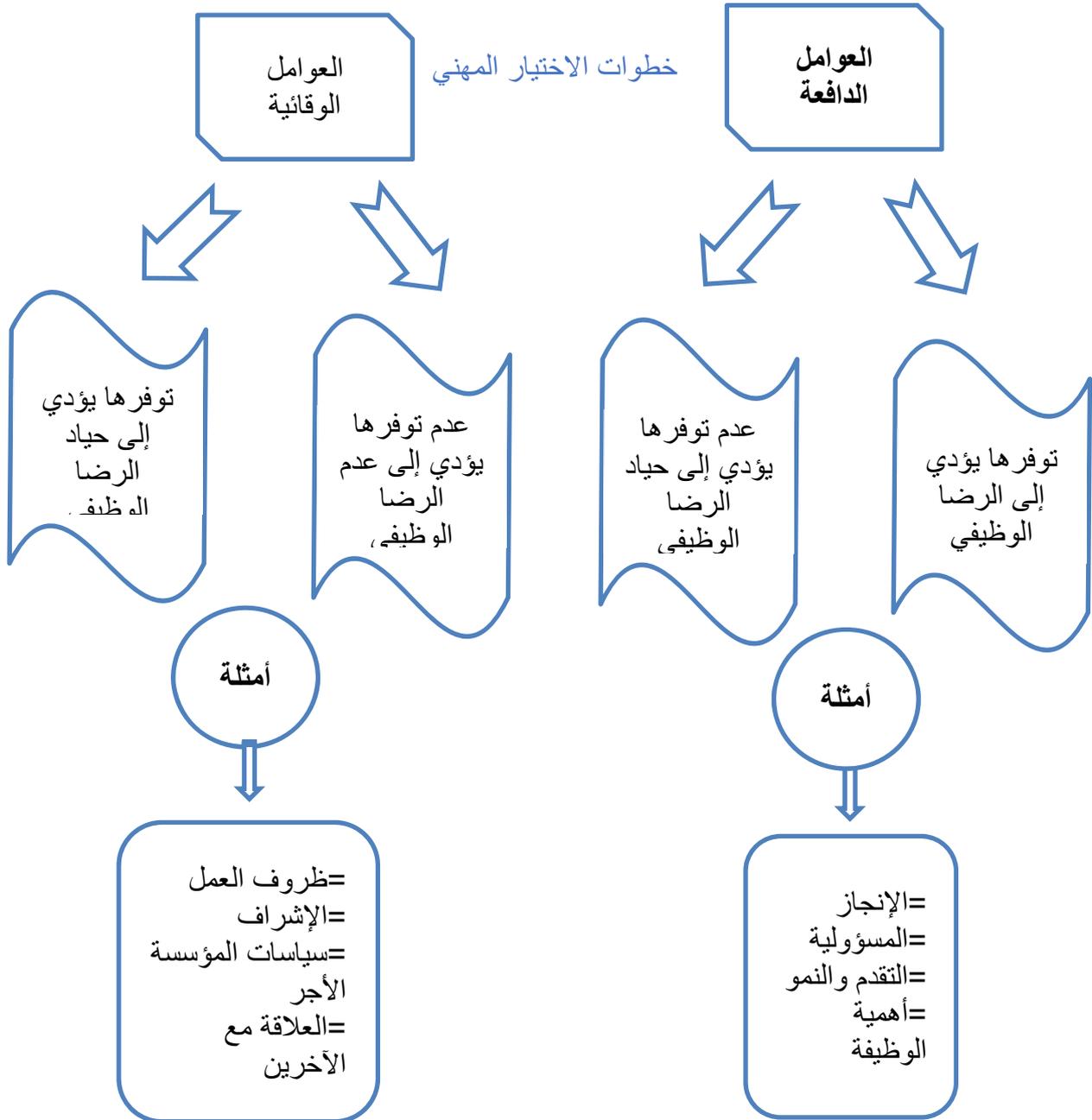
-المجموعة الثانية: "العوامل الدافعة": تتعلق بالعمل في حد ذاته وتشمل قضايا الإنجاز والتحصيل، تحقيق الذات، قبول مسؤوليات أكبر في العمل... إلخ

وترى النظرية أن المجموعة الأولى تسبب شعورا بعدم الرضا عن العمل، حينما تكون غير موجودة أو موجودة بدرجة غير كافية، ولكن وجودها بدرجة كافية لا ينتج دافعية للعمل لدى الأفراد، وإنما يعمل ذلك على تهيئة الجو المناسب لها فقط.

والمجموعة الثانية حينما تكون موجودة تؤدي إلى الشعور بالرضا، وعدم وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم وجود الرضا .



وتعتبر المجموعتين مستقلتين تمامًا، بحيث أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا، ليست نفسها التي يؤدي غيابها إلى نقصانه.
ووفقًا لهذه النظرية، فإن الطريقة التي تعمل على تحقيق إنتاجية أفضل على المدى الطويل، تكمن في توفير العناصر الدافعة لدى الشخص.



شكل رقم (11): نظرية ذات العاملين لـ فريدريك هيرزبيرج



ج - نظرية التوقع: لـ" فكتور فروم

وضعها عام 1964، وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل السلوك معين يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك السلوك أو التصرف ستتبعه نتائج مجددة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، وبمعنى آخر يذهب فروم إلى أن الدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره الاحتمال أن عملا ما سيحقق له ما يريده، ويمكن وضع هذا الرأي في معادلة هي:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة الرغبة} \times \text{التوقع}$$

والدافعية تعني قوة الدفع نحو عمل ما، وقوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شيء ما، والتوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال سلوك معين، والشكل التالي يوضح جوهر نظرية فروم .

وأكد فروم في نظريته هذه على أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك و يعتقد أنه يستحقه.

ومن خصائص هذه النظرية ما يلي :

- يميل الفرد إلى الاختبار بين بدائل عديدة للسلوك ويختار السلوك الذي يرجع إليه بأكبر فائدة.

- أن دافعية الفرد السلوك معين هي محصلة الآتي: العوائد التي يحصل عليها وجاذبيتها + شعور بأن هذا السلوك هو الوسيلة لذلك + توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا السلوك.

وقد اهتمت هذه النظرية فقط بالإنسان، وبهذا أغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات، والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة، والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية إلا أنه من جوانب الاستفادة من هذا المدخل أنه يكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرها، كما اعتبر المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية، والتأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزي للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة، ودافعيتهم وحافزهم للعمل، كما ساعد على تطوير فهم العمليات التنظيمية مثل الدافعية، والاتصالات، والقيادة، وتكوين الجماعات وديناميكيته ومقومات نجاحها.

ح) النظرية اليابانية :

تعتمد في مبادئها ومفاهيمها على تطوير اليابانيين لأفكار "دوغلاس ماك جريجور" المفكر الأمريكي الذي قدم نظريته (X , Y) ، وقد لفتت النظرية اليابانية انتباه العالم من خلال ما وصلت إليه اليابان من تطور صناعي وتكنولوجي، وقد حاولت الدول الغربية تطبيقها خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنها فشلت في ذلك بسبب طبيعة البيئة اليابانية، والتي تختلف جوهريا عنها، لذلك اقترح :ويليام أوتشي" إجراء بعض التعديلات على نظرية (J) لتصبح صالحة للتطبيق في الشركات الأمريكية، وأطلق على نظريته الرمز (Z)



- ومن أبرز الصفات التي تتميز بها الإدارة في المنظمات اليابانية مايلي :
- اتخاذ القرار بصورة جماعية.
 - التعليم والتدريب المستمران.
 - الإدارة الأبوية.
 - الصفة الأسرية.
 - الألفة والمودة.
 - المصلحة العامة.
 - العدالة والمساواة.
 - الحفاظ على ممتلكات المنظمة.
 - العمل الجماعي والتعاون.
 - اتخاذ القرارات بصفة جماعية.
 - المسؤولية الجماعية.
 - الإنتاجية على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي.
 - التقييم والترقية.
 - التقاعد المبكر وذلك في سن الخامسة وخمسون.



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدرّب على وحدة.....، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		كليا	جزئيا	لا
		غير قابل للتطبيق		
25				
26				
27				
28				
29				
30				
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئيا" فيجب إعادة التدرّب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم	المتدرب				
رقم	المتدرب				
	التاريخ:	المحاولة: 1 2 3 4			
		العلامة:			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	النقاط (حسب رقم المحاولات)				بنود التقييم
	4	3	2	1	
25					
26					
27					
28					
29					
30					
المجموع					
ملحوظات:					
توقيع المدرب:					



مراجع الوحدة الخامسة :

- 1- العويسات، جمال الدين (2005)، مبادئ الإدارة" ، دار هومة.
- 2- القاسم ، محمد بديع (2001) ، "علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- أبو بكر ، مصطفى محمود (2008) ، " إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية، مصر.
- 4- أرفيس ، مريم (2017) ،"الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عال المنظمة"، أطروحة دكتوراه في علم إجتماع الإدارة والعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- 5- بطاح، أحمد (2006) ، "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، جامعة مؤتة، دار الشروق.
- 6- حريم، حسن (2006)، " مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)"، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 7- عويضة، كامل محمد (1996) علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت.
- 8- طه، فرج عبدالقادر (1988) ، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، ط6 ، دار المعارف، القاهرة.
- 9- _____ (1986)، "علم النفس وقضايا العصر"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
- 10- ماهر ، أحمد (2005)، " إدارة الموارد البشرية"، تانيس: الدار الجامعية.



الوحدة السادسة

اسم الوحدة: العوامل المهنية في نجاح التدريب



الوحدة السادسة: العوامل المهنية في نجاح التدريب

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى تقديم مادة علمية وتدريبية في نفس الوقت للطلاب والمتدربين من المراحل المختلفة عن العوامل المهمة في نجاح التدريب، ودراسة أهمية التدريب، والتعرف على اهم طرق التدريب، والإلمام بأسس التدريب، وطرق وعمليات تقويم التدريب بما يساعد المتدربين والطلاب على رفع مهاراتهم في كيفية نجاح التدريب واثرة على التوجيه المهني والتميز خلال فترة التدريب وايضا خلال حياتهم الوظيفية والعملية.

الأهداف التفصيلية للوحدة:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. يعرف معنى نجاح التدريب.
2. يحدد العوامل التي تساعد على نجاح التدريب.
3. يطبق طرق التدريب المختلفة واهمية كل منها .
4. يلم بأسس وقواعد التدريب.
5. يمارس عمليات تقويم التدريب.

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 3 ساعات تدريبية .

الوسائل المساعدة:

1. عرض بور بوينت يتم تصميمه من قبل المدرب حتى يبرز دور المدرب وتناوله للموضوعات المختلفة بالمقرر. حتى تعطى الفرصة للمدرب في إظهار مهاراته ومواهبه في تصميم الشرائح والعرض التقديمي.
2. اوراق العرض والرسومات التوضيحية.
3. مشاركة المتدربين أثناء العملية التدريبية.
4. توزيع مشروعات تدريبية عملية على المتدربين من خلال مجموعات الدائرة المستديرة وعمل بوستر لكل موضوع ويتوقف ذلك على دور وفهم المدرب للوحدات المختلفة.



الوحدة السادسة: العوامل المهمة في نجاح التدريب

يعتبر التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حالياً مستقبلياً الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع يتطلبها بأكمله.

أهمية التدريب:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إليه من خلال التدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العامل سواء كان هذا أداء حالياً أو متوقع مستقبلاً. ويمكن تقسيم أهمية التدريب بالنسبة للعمل وبالنسبة للعامل وذلك كما يلي:

أهمية التدريب بالنسبة للعمل:

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين،
- ضمان سلامة العمل، لأنه كلما زاد تدريب العامل على استخدام الآلة كلما قلت نسبة الأخطاء وتفاذي الخطار التي قد تنتج عن العمل.
- تحقيق التنمية المتوازنة للقوى العاملة بهدف دعم استقرار هيكل العمالة في جهة العمل.
- إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف، وكذا نوعية المنتج وكميته.
- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء النوعي على المستوى المنظمة، سيما وأن المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعامل من خلال تطوير مهاراتهم واكتسابهم للمعارف الفكرية والتطبيقية مما ينعكس أثره إيجاباً على زيادة وتحس الإنتاجية من الناحيتان الكمية والنوعية.
- إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة.
- ترشيد القرارات الإدارية ورفع كفاءة أداءها داخل جهة العمل.
- خفض المصروفات المرتبطة بالإشراف سيما وان حصيلة التدريب تجعل الحاجة للإشراف بقدر محدود.
- تقليص الحوادث وإصابات العمل وتحقيق الأمن الصناعي في المؤسسة بشكل عام.
- ضمان جهة العمل لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- العمل على استقرار المشروع فالأفراد المدربون هم بمثابة أصل من الأصول الهامة بالمشروع، ويعني الاستقرار قدرة المشروع على الاستمرار في التشغيل على الرغم من فقدانه لعدد من الأفراد العامل به وهذا الاستقرار يوفره التدريب المنظم.

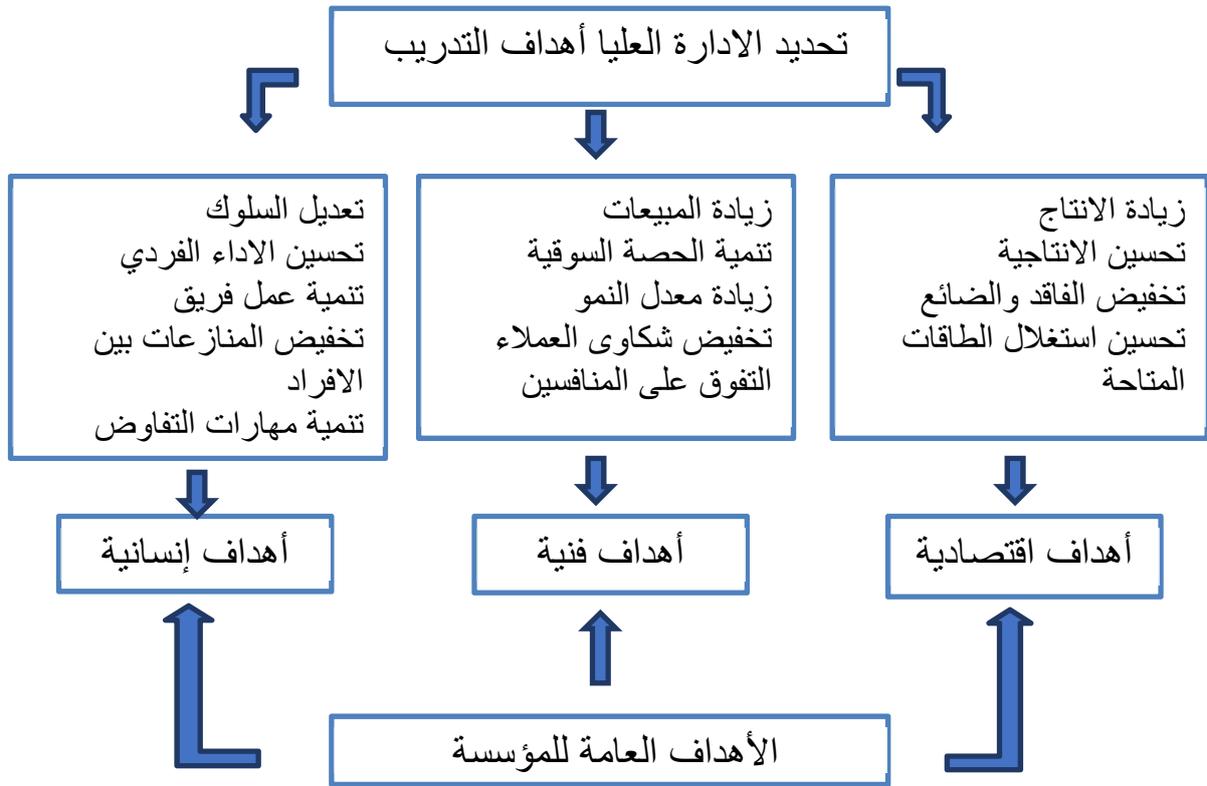


- العمل على مرونة المشروع، حيث أن المرونة تؤدي إلى تأقلم الأفراد مع احتياجات العمل، وهذه المرونة يوفرها التدريب المنظم.
 - تصحيح الرؤية، أو التأكيد عليها، أو توضيحها بالنسبة للمؤسسة.
 - يمكن عن طريق التدريب التعرف على نواحي القوة والضعف لدى أي مؤسسة.
 - التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- أهمية التدريب بالنسبة للعامل:
- ارتفاع مستوى إنتاج العامل بزيادة مهاراته وقدراته من حيث الكم والكيف، بما يؤدي إلى رفع أجره، وإفساح مجال الترقية أمامه للحصول على الوظائف الأعلى مستوى.
 - اكتساب الفرد معلومات ومهارات وخبرات تنقصه، أو تحسين وصلل المهارات والقدرات الموجودة لديه وبالتالي ضمان التطابق بين قدرات العمال ومعارفهم.
 - التغلب على حوادث العمل التي يتورط فيها غير المدربين من العمال، كما يحفظ الآلات والأدوات من التلف.
 - توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياسته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
 - رفع الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني.
 - زيادة الروح المعنوية للأفراد ورفع كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم.
 - إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين، ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية لديهم.
 - إعداد الأفراد الذين يتوفر لهم فرص الترقى، لشغل مناصب أكثر مسؤولية في المستقبل.
 - تنمية معلومات ومهارات لأفراد الجماعات في الاتصال والتعاون، وإقامة علاقات إنسانية متساندة.
 - تطوير القدرة لدى العامل على تحمل المسؤولية والمبادرة في الاقتراح.
 - تخفيض معطلات الأخطاء التي ترتكب أثناء العمل، مما يؤدي إلى إتقان العمل، وبالتالي إلى رفع مستوى رضا العملاء.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين، نتيجة رفع مهاراتهم وقدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم، مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات التغيب عن العمل.
 - زيادة قدرة الموظفين على تبادل الآراء والمعلومات مع باقي المشاركين في الدورات التدريبية.



- المساهمة في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي، نتيجة اعتقاده بأهميته في العمل، وبأن المنظمة تستثمر في العنصر الإنساني لإبقائه والحفاظ عليه.
- تحسين الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك توثيق العلاقة بينهم، وتقوية حب وانتماء العامل للمؤسسة.

أما عن أهداف التدريب، فيمكن التعبير عنها في الشكل التالي:



شكل رقم (12): أهداف العملية التدريبية

طرق التدريب:

طريقة التدريب هي الطريقة التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية، وللتدريب عدة طرق تختلف كل طريقة عن الأخرى، كما يتوقف نوعها على الهدف من التدريب، فالطريقة التي تصلح لهدف قد لا تصلح إطلاقاً لهدف آخر. ويمكن تقسيم طرق التدريب إلى ما يلي:



أ) طرق التدريب وفقا لأساليب العرض:

-طريقة المحاضرة:

من أسهل الطرق وأسرعها في تعليم أكبر عدد ممكن من الناس، وفيها يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار ولحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم. ويتوقف نجاح هذه الطريقة على شخصية المحاضر ومدى سيطرته على المستمعين. ويظهر أثرها في تغيير الاتجاهات وتعديلها، ولكن يضعف هذا الأثر في التدريب على العلاقات الإنسانية.

-النشرات المطبوعة:

يوزع كثير من الشركات نشرات مطبوعة على العاملين والموظفين تتضمن بعض التعليمات والمعلومات اللازمة عن مؤسسة العمل وما فيها من جوانب ينبغي معرفتها، وميزة هذه النشرات أنه يمكن تكرار قراءتها. ومن عيوبها أن الاغلبية من العمال يهمل قراءتها، وأنها تحتاج إلى حفز مستمر على قراءتها.

- الأفلام الايضاحية:

تعتبر من أنجح الوسائل في تعليم كثير من المهارات الصناعية، فالفيلم يستطيع أن يبين يسر العملية وتسلسلها وتفاصيلها والصلة بين بعض أجزائها ببعض، كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية، حيث يعفي المتكلم من إنفاق وقت وجهد كبيرين لو اتبع طريقة خاطئة في العمل، غير أن الافلام مهما كانت قيماتها لا تستطيع تعليم مهارات حركية، كما أن أثرها في تعليم العلاقات الانسانية غير كبير.



(ب) طرق التدريب وفقا لأساليب المشاركة في التدريب:

- المناقشات الموجهة:

ويتم من خلالها الحوار حول موضوع، أو مشكلة معينة مختارة من قبل المدرب، ويتبادل المجتمعون المعلومات والآراء والأفكار حول هذا الموضوع، وتعتمد هذه الطريقة على مدى مشاركة المتدربين، كما أنها تستخدم مع مجموعة من المتدربين الذين لديهم مستوى متقارب من المعارف والخبرات.

-تمثيل الأدوار:

وفيه يتقمص المتدرب أدوار معينة يعتمد على إجراء مقابلات، والتعامل مع المشكلات في الاتصالات التنظيمية، وهذا الأسلوب فعال في تنمية الخبرات العملية في العلاقات الإنسانية، والقدرة على فهم الناس والآخرين وتعديل الاتجاهات.

(ج) طرق التدريب وفقاً لمكان التدريب:

-الزيارات الميدانية:

هذا الأسلوب يعطي المتدرب فرصة لمشاهدة المواقف والحقائق كما تقع فعلا، والتعرف على بعض الممارسات المشكلات من واقع الحياة بالإضافة إلى إمكانية تطبيق بعض ما شاهده إذا توافرت لهم الظروف المناسبة، ويفيد في إكساب المتدربين مهارات في مقارنة المشكلات ومناقشتها في الجلسة التدريبية وخارجها.

- المشروعات التطبيقية:

في هذا الأسلوب يطلب من المتدربين (أفراد أو فرق عمل) القيام بمشروع تطبيقي له علاقة بعملهم، وبعد إنجازه يقوم المتدرب أو مقرر فريق العمل باستعراض ما تضمنه المشروع أمام المتدربين ومن ثم مناقشته.

هذا وتوجد بعض الأساليب الأخرى نوضحها في الجدول التالي:

عناصر المقارنة			الاسلوب	
مشاركة المتدربين	العيوب	المميزات	أسلوب التدريب	
عالية	-صعوبة عملية الإعداد -تكلفة الإعداد العالية. -صعوبة إدارة العملية (بجدية).	-إدارة العمليات التفاوضية أو لحل النزاعات و لاتخاذ القرارات في حالات الصراع والمنافسة. - الإثارة والحركية والحيوية والمتعة.	وصف وتنظيم واقعة أو موقفا معينا تتعدد أطرافه الذين تحكمهم علاقات متباينة طوعية ليعلم المدرب على كيفية إدارة الصراع)	المباريات
عالية	-يجب أن يكون محتوى السلة من الملفات والأوراق والخطابات واقعيًا.	-أسلوب ملائم موظفي المكاتب -صورة واضحة عن مشكلات حقيقية وحلولها.	يعطي المتدربون في هذا الأسلوب سلسلة من الملفات والأوراق و الخطابات شبيهة بتلك التي يتطلبها عمل	السلة في اتخاذ القرارات



عناصر المقارنة			الاسلوب
مشاركة المتدربين	العيوب	المميزات	أسلوب التدريب
	-يجب تقييم النتائج ومقارنتها بطريقة لا تهز المتدربون. -صعوبة بناء التمرين. -يحتاج لوقت طويل.	-يساعد المدرب على تلقي تغذية راجعة عن أداء المتدربون وتقدمهم. -تنمية الاتجاهات نحو الرؤساء والجمهور وغيرهم.	وظيفي معن ، ويطلب من المتدربون تخطيط أولوياتهم واتخاذ قراراتهم وإجراءاتهم على كل ورقة، وتقييم النتائج.
ضعيفة	-صعوبة الإعداد وتعقيدها . -تكلفة عالية.	-يربط الفكرة بصورة تبدو واقعية. -يتميز بالإثارة والحيوية. -سهولة تصويره وتحويله إلى فيلم مصور للاستفادة المتكررة منه.	أسلوب تمثيلي يقوم به أفراد متخصصون (ممثلن) على خشبة المسرح لتمثيل موقف ما وصولا إلى حكمة أو فكرة إدارية هامة.
عالية	-قد يشعر المتدربون بالحرع وتهتز ثقتهم. -يحتاج إلى طاقات تمثيلية لا يسهل توافرها للمتدربين. -يحتاج إلى إعداد شاق. -يحتاج إلى وقت طويل.	مناسب عندما يكون موضوع البحث قريبا من الحياة العملية للمتدربين، ويتلقى المتدربون تغذية راجعة من المدربين وزملائهم، مما يكسبهم الثقة -يحاول أن يوضح للمتدربين مباشرة وبالممارسة التمثيلية بعض الدروس والأفكار والأساليب الإدارية، و يعمقها في تداركهم.	يطلب من المشاركين لعب ادوار سيقومون بأدائها في وظائفهم ويستخدم في المواقف التي تحتاج إلى تواصل بالأفراد للمساعدة على تنظيم هذا التواصل بين الأفراد للمساعدة على تنظيم هذا التواصل وتحديد أشكاله والدروس المستفادة منه.
عالية	-قد يخرج المشاركون بانطباع خاطئ عن مواقف العمل الحقيقية، وقد يتوهمون أن القرارات التي تتخذ في جلسة تدريبية. -عدم صياغة الحالات بطريقة منهجية ودقيقة يفقدها حكمتها.	أسلوب مناسب لأنه يقرب المتدربون من ارض الواقع، ويشركهم في العملية التدريبية. -يضاعف الطاقة التحليلية والتشخيصية للمتدربين. -يربط بين الأفكار النظرية والممارسات بصورة واضحة.	تاريخ وصف حادث أو مجموعة ظروف تعطي في شكل قصة تبدو حقيقية يناقشها المتدربون ويقومون إما بتشخيص أسباب المشكلة أو وضع حلول لها.
عالية	-ينبغي أن تكون التمارين واقعية ممتعة وهادفة تستثير اهتمام المشاركين -إن تصميم التمارين بصورة دقيقة ومنهجية.	-أسلوب مفيد في التعليم الفعال. -أسلوب تنمية المهارات ناجح.	وفي هذا الأسلوب يطلب إلى المتدربون القيام بمهام معينة تؤدي إلى نتائج معينة وإتباع إرشادات يطلبها منهم المدرب.



أسس التدريب:

من المبادئ أو الأسس الهامة في عملية التدريب ما يلي:

(أ) التعزيز:

يكون التعزيز عادة على شكل مكافأة أو الشعور بالنجاح أو زيادة إنتاجية العامل، وربما كان التعزيز في شكل مكافأة مالية أو الترقية أو الإشادة بالعامل في جمع عدد غفير من العمال.

ولذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من التدريب أهدافاً واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، كما ينبغي مساعدة المتدرب على أن يُحدد مستويات طموحه بحيث يمكن إشباعها، فارتفاع مستوي الطموح بما يزيد عن قدرات الفرد، يقوده إلى الشعور بالإحباط الذي يترتب عليه شعوره بضعف الثقة بالنفس عن طريق المناقشات الحرة.

ويكون التعزيز ذا أثر إيجابي إذا جاء بعد الانتهاء من العمل مباشرة، لأن الانتظار فترة حتى ينتهي التدريب كله ثم التفكير في تعزيز العامل الكفاء لا يفيد بنفس الدرجة التي يفيد بها التعزيز المباشر، وفي ذلك حفز للعامل على تعديل سلوكه واستفادته من عملية التدريب.

(ب) التمييز والتعميم:

في التمييز ينبغي أن يستطيع العامل المتدرب أن يميز بين أنواع الأنشطة المتدرب عليها، ويعرف الفروق واضحة بينها، أما التعميم فهو تطبيق الخبرات السابقة على مواقف جديدة ويستطيع العامل أن يعمم خبرته في موقف معين على مواقف أخرى جديدة مشابهة.

(ج) التكرار والمران:

من المعروف أن التكرار يفيد ويساعد في تعلم أي عمل، أما عدد مرات التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المقصود تعلمها، وعلى شخصية العامل، وعلى الطريقة المستخدمة في تدريبه.

ولقد اثبتت دراسات علم النفس أن التدريب المتقطع أي الذي يتم على فترات تتخللها فترات راحة يعد أكثر فاعلية من التدريب المتصل المستمر. فالتكرار الموزع أفضل من التكرار المركز حيث إنه يساعد على سرعة الحفظ والاستيعاب.

(د) الارشاد والتوجيه:

يساعد الارشاد على سرعه ودقة التعلم فالإرشاد المتعلم إلى الطرق الصحيحة والمطلوبة أثناء تعليمه توفر عليه الوقت والجهد ويوجد نوعان من التدريب:

- تدريب لتحقيق وإتقان الأداء.

- تدريب لتحقيق عنصر السرعة.

ومع ذلك فإن معرفة العامل المتدرب بمدي تقدمه في التدريب وتوجيهه إلى مواطن الخطأ، يساعده على النجاح والتفوق في مجال تدريبه.

(هـ) الطريقة الكلية والطريقة الجزئية في التعلم:



يقصد بالطريقة الكلية تلك التي تعني تعلم أداء العمل المقصود كل مره واحدة كأن يحفظ الصبي سورة كاملة من القران الكريم دفعة واحدة.
 اما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها وتعلمها، مثل إتقان مهارة تشغيل الآلة معينة داخل المصنع ينبغي أن تتم علي مراحل أو أجزاء.
 (و) انتقال أثر التدريب:

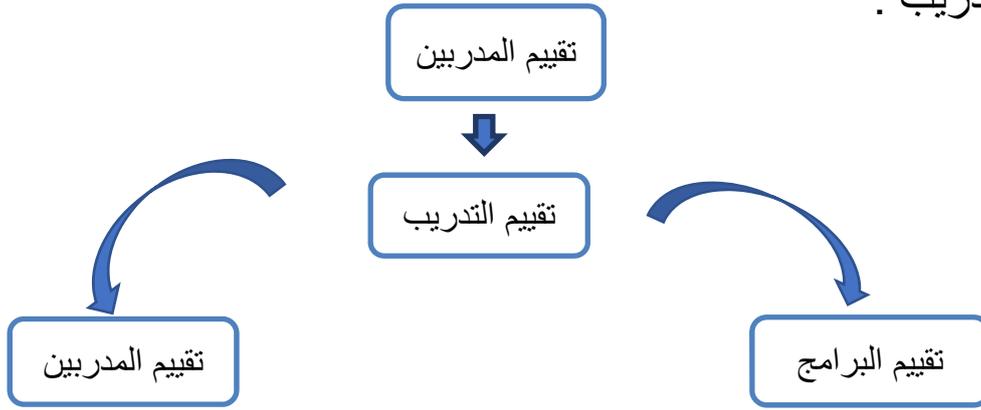
ويُقصد به إمكانية الاستفادة مما تعلمه الفرد من مواقف سابقة في المواقف اللاحقة، أو مكان تطبيق الخبرات التي اكتسبها في ميدان معين علي ميادين أخرى جديدة.
 ويستهدف التدريب المهني عادة: التدريب علي أداء وظيفة معينة، ثم التدريب العام علي تعلم مهن جديدة، ومن الشائع أن انتقال أثر التدريب إما موجباً يساعد علي تعلم مهارات جديدة، وإما سالباً لا يساعد علي تعلم مهارات جديدة.
 خلاف ما سبق، يمكن إضافة مبادئ التدريب التالية:

- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- المنطوق: يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع، والزمان، والمكان، ومن حيث الكم، والكيف، والتكلفة.
- الشمول: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات)، كما يجب أن يشمل جميع العاملين على كافة المستويات الإدارية.
- الاستمرارية: التدريب عملية مستمرة، لذا يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغييرات المستمرة في جميع جوانب الحياة، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات، ولهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة.
- التدريجية والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً... وهكذا، أيضاً يجب أن تكون واقعية الأهداف التدريبية وقابلة للتطبيق.
- مرونة التدريب: يجب أن تكون خطط وأهداف التدريب مرنة، وأن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.
- الإمكانية: كل شيء قابل للتعليم.
- الذاتية: التنمية عملية ذاتية.
- التفاعل: التفاعل بين المدرب والمتدرب، وقدرة كلا الطرفين على الاستفادة.
- التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمل الجوانب العقلية وهكذا.



- العمومية: يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في أنشطته المختلفة الشخصية منها والإدارية والفنية والمالية وغيرها.
- الايجابية: التدريب نشاط إيجابي.
- المسؤولية: مسؤولية كل مدير.
- العمق: يعمل التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.

تقويم التدريب :



شكل رقم (13): أهداف العملية التدريبية

يُعرف تقييم التدريب على أنه " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة. كما تقاس بها كفاءة المتدربين والمدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".

ويمكن تعريفه على أنه " التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في المشاركين داخل البرنامج التدريبي، من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات، والمعارف، والعادات، والاتجاهات الجديدة، وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين، وأداء المنظمة.

وبناءً عليه، فإن تقويم التدريب يجب أن يجيب على خمسة أسئلة رئيسية هي:

1. هل تفاعل المتدربون مع البرنامج التدريبي المقدم؟
2. هل تعلم المتدربون شيئاً إضافياً؟ أو عززوا تعليمًا سابقاً لهم؟
3. هل تعرف المشاركون في البرنامج على آلية نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل؟
4. هل طبق المشاركون تلك الآلية؟ وماذا عن نتائج التطبيق؟
5. هل عاد ذلك التطبيق بالفائدة المرجوة على أداء المؤسسة، وعلى سلوك الأفراد؟

مراحل عملية تقييم التدريب:

ينبغي أن تتم عملية التقييم على ثلاث مراحل رئيسية وهي:

(1) التقييم ما قبل التدريب:

- تشمل هذه المرحلة على قيام أخصائي التدريب بالتأكد من الآتي:
- ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المنظمة.



- التنبؤ بعائدات التدريب على المنظمة والموظف.
- تصميم البرامج من حيث المنهاج، والأسلوب، والمواد، والفترات الزمنية، والموقع، ونوع المدربين، والاختصاصات المطلوبة.
- التأكد من توفر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التدريبية.

(2) التقييم أثناء التدريب:

- وهنا يقوم المسئول عن التقييم بالتحري عن سير تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة الموضوعية وهي كالتالي:
- الوسائل المستخدمة في التدريب.
 - الوقت المخصص للتدريب.
 - تقييم أداء المدرب من خلال قياس أداء المتدربين، ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي توفرها البرامج التدريبية.
 - تقييم ردود فعل المدربين بسبب المعلومات المطروحة أثناء عملية التدريب، من خلال المتابعة المستمرة من قبل الإدارة المسؤولة عن التدريب.

(3) التقييم بعد التدريب:

- تهدف هذه المرحلة إلى قياس أثر التدريب على الأداء، وسلوك المتدربين بعد تنفيذ التدريب، ويكون التقييم هنا بالتركيز على الجوانب الآتية:
- ردود فعل المتدرب: من حيث انطباعاتهم عن البرنامج التدريبي من حيث محتوى البرنامج، والأساليب المتبعة، وقدرات المدرب، ومناخ التدريب، وما هي الاستفادة من برامج التدريب، وأية ملاحظات حول تطوير البرامج اللاحقة،
- التعلم والسلوك: حيث يتم قياس مدى استيعاب المتدربين لمفاهيم الاداء، والنظريات المطروحة، والتراكم الفكري. وبذلك تتعرف المنظمات على مدى التأثير الذي سيحصل على سلوك المتدربين في بيئة العمل.
- النتائج: حيث يتم قياس متغيرات: الانتاجية، ومعدل الدوران الوظيفي، ومدى تحسن الكفاية والجودة في الانتاج والخدمات، ومعدل خفض الشكاوى والغياب والحوادث في العمل، وارتفاع مستوى المبيعات والانتاج، وبإمكان المنشأة قياس هذه المتغيرات أيضا من خلال الرجوع إلى السجلات والملفات واجراء مقارنة لبعض متغيرات قبل وبعد إجراء التدريب.
- تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهائه بفترة:

- في هذه المرحلة يتم تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهائه بفترة معينة، ولتكن مثلا شهر وأكثر، وذلك للتأكد من مدى تحقيق التدريب لأهدافه، ونتائجه المرجوة.
- ويمكن استخدام بعض الأساليب الأخرى في تحقيق ذلك كاستقصاء آراء الرؤساء عن مدى التحسن الذي حدث على معارف واتجاهات ومهارات سلوكيات هؤلاء المتدربين، واستقصاء آراء المتدربين عن المكان الذي تدرّبوا فيه، ومناقشتهم في مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي وكيف أنه ساهم، أو العكس في تحسين أداء أهم الاعمال التي يقومون بها.



طرق تقويم التدريب:

1-تقييم المتدرب:

أ -قبل التدريب :يتم حصر وتحديد كفاءة ومؤهلات وقدرات المتدربين والدورات التدريبية التي حضرها كل متدرب مع التعرف على سابق العمل في القطاع والخبرات التي حصل عليها، كما يتم التعرف على المشاكل التي تواجه المنظمة والقصور في حلها، وعلى ذلك يتم اختيار وترشيح المتدربين للتدريب في برامج محددة.

ب -أثناء التدريب :يجب متابعة مدى الانتظام في حضور البرامج والتفاعل مع الموضوعات والمجموعة، والكشف عن زيادة المعرفة وكتساب المهارة، والتغيير في الاتجاهات والسلوك، ودرجة الاهتمام والمشاركة وذلك عن طريق:

-التقارير التي يرفعها المدربون أثناء البرنامج.

-التقارير التي يقدمها ملاحظون خارج البرنامج التدريبي.

ويتم هذا التدريب عن طريق مؤشرات أهمها:

-تسجيل درجات الاختيارات التي تجري أثناء البرنامج عن محتوى ومضمون البرنامج التدريبي.

-تقارير مشجعة من المدربين بصورة مستمرة وكذلك من الملاحظة.

ج -بعد التدريب :ضرورة قياس كفاءة وفعالية المتدرب بناء على أسس واقعية مثل تحقيق الأهداف، ونظام الإدارة بالأهداف، مع قياس النتائج التي يحققها المتدرب بعد التدريب مع معدلات الأداء قبل التدريب ويتم هذا القياس عن طريق:

- الاستعانة بالاختبارات النفسية التحصيلية، التي تقيس مدى تحصيل الفرد في وقت معين.
- الاستعانة باختبارات الكفاية الإنتاجية التي تقيس عينة من العمل الفعلي الذي يقوم به الفرد لتحديد إنتاجه كمًا وكيفًا.

• الاستعانة بسجلات العمل وتحليلها أي بتسجيل النتائج الفعلية للمتدرب بعد قيامه بالعمل الفعلي، وتحليل هذه السجلات لمعرفة مدى تقدمه.

• إجراء اختبار وواحد قبل التدريب وآخر بعده.

• إجراء اختبار في نهاية التدريب يوضع على أساس مضمون ومحتوى التدريب.

• الاستقصاءات قبل وبعد التدريب.

• التقارير التي يرفعها المدربون.

• التقارير التي يرفعها ملاحظون خارج البرنامج التدريبي.

ويتم هذا التقييم عن طريق:

-تسجيل درجات في الاختبارات المنصبة على محتوى ومضمون البرنامج التدريبي.

-وجهات نظر مؤيدة إزاء البرنامج.

-تقارير ما تم تعليمه من مواد في مواقع العمل.

2-تقييم البرنامج التدريبي:

أ -قبل التدريب :التأكد من أن الموضوعات الواردة في البرنامج تغطي الاحتياجات المستهدفة من عقد البرنامج.



ب- خلال التدريب :استطلاع رأي المدرب والمتدرب في كل ما يتعلق بموضوعات البرنامج أثناء التنفيذ والعمل على التصحيح في الوقت المناسب.

ج- بعد التدريب :إجراء استقصاء للتعرف على المتدربين والمدربين والمشرفين الفنيين في موضوعات البرنامج، والعمل على تطويره بما يحقق الوفاء بالاحتياجات. ويتم التقييم بالطرق التالية:

- زيادة الإنتاج، حيث تقاس زيادة الإنتاج بمقاييس الإنتاج المتعددة، وتدل زيادة الإنتاج على نجاح برامج التدريب، والعكس صحيح.
- خفض الوقت اللازم للعمل، حيث تدل السرعة الفائقة مع الدقة في إنجاز العمل على نجاح برامج التدريب.
- خفض التالف في الإنتاج.
- خفض حوادث وإصابات العمل.
- خفض مدة الغياب لدى المتدربين.

3-تقييم المدرب:

أ- قبل التدريب :اختيار المدرب المناسب من حيث الخلفية العلمية، والجمع بينها وبين الممارسة العملية والقدرة على توصيل المعلومات، ويمكن الاستهداء بذلك في وضع سجل المدرب يتم الاسترشاد به عند الاختيار.

ب- خلال التدريب :تحديد قدرات المدربين على ضوء الاستقصاء الذي يدونه المتدربون والمشرفون الفنيون، مع إخطار المدربين بنتائج التقييم لملاقاة القصور والعمل على إصلاح أنفسهم.

ج- التغذية العكسية (المعلومات المرتدة): ولتلافي النواقص والعيوب في البرنامج التدريبي من ناحية، وتطوير البرامج التدريبية نحو الأفضل من ناحية أخرى، يقتضي تقدير مدى صلاحية النظام التدريبي القائم من خلال الملاحظات التي يجمعها المشرفون على التدريب، والمقابلات التي يجريها المسؤولين عن البرنامج التدريبي، واستمارات الاستبيان التي توزع على جميع المشاركين في البرامج التدريبية التي تقيمها الدولة أو المنظمة التي تحوي الأسئلة المباشرة وغير المباشرة عن:

- أهداف البرنامج التدريبية.
- المادة التدريبية.
- الأساليب التدريبية.
- مدة ومكان البرنامج التدريبي.
- مزايا التدريب.
- الوسائل التدريبية.
- المتدربين.

ويطلب من المتدربين الإجابة عنها دون ذكر الأسماء، ثم تقوم إدارة البرامج بجمع وتحليل هذه الاستمارات لتقييم البرامج التدريبية من ناحية والنظام أو العملية التدريبية من ناحية أخرى ومن خلال الاستنتاجات التي تظهر من التحليل، تقوم إدارة التدريب بالتغيير أو التطوير أو التعديل في ضوء هذه المعلومات للعملية التدريبية أو البرنامج التدريبي القادم وهي معلومات مرتدة-التغذية العكسية.





نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة.....، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		كليا	جزئيا	لا غير قابل للتطبيق
31				
32				
33				
34				
35				
36				
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئيا" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم	المتدرب				
رقم	المتدرب				
	التاريخ:	المحاولة: 1 2 3 4			
		العلامة:			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	النقاط (حسب رقم المحاولات)				بنود التقييم
	4	3	2	1	
31					
32					
33					
34					
35					
36					
المجموع					
ملحوظات:					
.....					
توقيع المدرب:					



مراجع الوحدة السادسة:

- 1- السكارنة ، بلال خلف (2011)، طرق ابداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى.
- 2- الفضلي، منى عبد المحسن (2013)، "تقويم البرامج التدريبية لوحددة التدريب"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 1، المملكة العربية السعودية.
- 3- رضا ، هشام حمدي (2013)، "التدريب الإداري، المفاهيم والاساليب"، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1.
- 4- شاوس ، مصطفى نجيب (1996)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، عمان ، الأردن.
- 5- عساف ، عبد المعطي (2008)، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- عويضة، كامل محمد (1996) علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت.
- 7- معمار، صلاح صالح (2018)، "التدريب : الاسس والمبادئ"، مركز دبيونو للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.



الوحدة السابعة

اسم الوحدة: الذكاء



الوحدة السابعة : الذكاء

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى تقديم مادة علمية وتدريبية في نفس الوقت للطلاب والمتدربين من المراحل المختلفة عن الذكاء وعلاقته بالتوجيه المهني والتميز. وتهدف هذه الوحدة الى تعريف الطلاب والمتدربين بمفهوم الذكاء وما هو الذكاء، والتعرف على انواع الذكاء، وكذلك دراسة الذكاءات المتعددة، وكيفية الربط بين الذكاء والمهنة وعلاقتها بالتوجيه المهني والتميز بما يساعد الطلاب والمتدربين على رفع كفاءتهم في مجال ممارسة التوجيه المهني والتميز خلال فترة التدريب ومستقبلا خلال حياتهم المهنية والوظيفية.

الأهداف التفصيلية للوحدة:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. يعرف معنى ومفهوم الذكاء.
2. يحدد انواع الذكاء المختلفة وعلاقتها بالتوجيه المهني والتميز.
3. يوضح الفروق بين الذكاءات المتعددة.
4. يربط بين الذكاء والمهنة وعلاقتها بالتوجيه المهني.

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 3 ساعات تدريبية .

الوسائل المساعدة:

1. عرض بور بوينت يتم تصميمه من قبل المدرب حتى يبرز دور المدرب وتناوله للموضوعات المختلفة بالمقرر. حتى تعطى الفرصة للمدرب في إظهار مهاراته ومواهبه في تصميم الشرائح والعرض التقديمي.
2. اوراق العرض والرسومات التوضيحية.
3. مشاركة المتدربين أثناء العملية التدريبية.
4. توزيع مشروعات تدريبية عملية على المتدربين من خلال مجموعات الدائرة المستديرة وعمل بوستر لكل موضوع ويتوقف ذلك على دور وفهم المدرب للوحدات المختلفة.



الوحدة السابعة: الذكاء

مفهوم الذكاء:



هناك تعريفات عديدة للذكاء، ومن أمثلتها:

تعريف سبيرمان:

عرف سبيرمان الذكاء بأنه "القدرة علي إدراك العلاقات، وخاصة العلاقات الصعبة أو الخفية"، واعتقد أنه عندما يوجد شيان أو فكرتان، فإننا ندرك مباشرة العلاقة بينهما، وحين يمثل لنا شيء وعلاقته فإننا نفكر مباشرة في الشيء الآخر المتصل به. وأن الشخص الأذكى يدرك علاقات أكثر وسيري علاقات تعتبر صعبة أو بعيدة عن أشخاص آخرين، وسيرها أسرع من غيره، وحين يري مجموعة من العلاقات، فإنه سيتأثر بالعلاقات الفريدة أو الأساسية، وسيقل تأثره بالعلاقات العرضية فإنه سيتأثر بالعلاقات الفريدة أو الأساسية، وسيقل تأثره بالعلاقات العرضية التافهة.

ويقسم فريمان تعريفات الذكاء إلى أربعة أنواع:

النوع الأول:

يهتم فيه التعريف بتكيف الفرد أو توافقه، مع البيئة الكلية التي تحيط به أو مع بعض جوانبها. ومن أمثلة هذه النوع تعريف بننتر PINTNER للذكاء بأنه "قدرة الفرد على التكيف بنجاح مع ما يُستجد في الحياة من علاقات".



النوع الثاني:

يؤكد الذكاء باعتباره "القدرة على التعلم" ووفقا لهذا التعريف يصبح ذكاء الفرد مرهون بمدي قابليته للتعلم بالمعني الشامل. فكلما ازداد ذكاؤه كان أكثر استعدادا للتعلم واتسع مجال خبرته ونشاطه.
ومن أمثلة هذا النوع تعريف ديربورن DEARBORN للذكاء بأنه "القدرة على اكتساب الخبرة والإفادة منها".

النوع الثالث:

ومن أمثلة هذا النوع تعريف لويس ترمان LUIS TRMAN، حيث يعرف الذكاء بأنه "القدرة على التفكير المجرد"، غير أنه هناك بعض الاعتراضات علي هذا التعريف، إذ أنه يتضمن أن الذكاء لا يمكن أن يظهر في المستوي العيني أو الحسي، في حين أن الواقع يدل علي عكس ذلك، كما أن هذا التعريف يعتبر ناقصاً من وجهة النظر التحليلية، إذ أن ترمان يفترض أن القدرة علي التفكير المجرد قدرة بسيطة لا يمكن تحليلها في حين أنها قدرة مركبة. وأخيراً فإن ترمان لم يبين في تعريفه للذكاء أن التفكير المجرد ينبغي أن يتلاءم مع غرض يحققه أو مشكلة يحلها.

النوع الرابع:

هذا النوع من التعريفات أكثر اتساعاً في نظريته من الأنواع السابقة، ومن أمثلته تعريف وكسلر للذكاء " بأنه القدرة الكلية لدي الفرد علي التصرف الهادف والتفكير المنطقي والتعامل المُجدي مع البيئة " .

مستويات التعريف السيكولوجي للذكاء:

1-المستوى الاول:

يتمثل في الوصف اللفظي لمظاهر السلوك الذكي.

2- المستوى الثاني:

يتمثل هذا المستوى في التعريفات الاجرائية ترجمة المفهوم إلى مقياس موضوعي ويشير التعريف الاجرائي إلى أسلوب محدد لقياس المفهوم موضوع الاهتمام كما يشير إلى وحدات قياس هذا المفهوم .

3- المستوى الثالث:

يمثل هذا المستوى أكثر مستويات التعريفات تحديداً واقربها إلى طبيعة النشاط العلمي.

أنواع الذكاء:

1 – الذكاء اللغوي/اللفظي LINGUISTIC INTELLIGENCE:

ويُقصد به " القدرة على امتلاك اللغة، والتمكن من استخدامها"، والشواهد التي تدعم هذا النوع من الذكاء مستقاة من علم نفس النمو الذي يكشف عن قدرة للكلام تنمو بسرعة بين الأسوياء.



ومن التسميات الأخرى التي تطلق على هذا النوع: الذكاء اللفظي، ويضم قدرات استخدام المفردات اللغوية، والقيام بالتحليل اللفظي، وفهم المادة اللفظية، وفهم المجاز والاستعارة.

وهذا النوع من الذكاء يبدو في أوضح صورته في إبداع الشعراء والكتاب، وهو خاصية هامة للصحفيين، وكتاب المقالات، والأعمدة الصحفية، وللمحامين. ويبدو قصوره عند أصحاب الحبسة اللغوية في عجزهم في استخدام اللغة.

2 - الذكاء الموسيقي MUSICAL:

وهو يعني "القدرة على إدراك الموسيقي، والتحليل الموسيقي، والانتاج الموسيقي، والتعبير الموسيقي"، ويتضمن هذا الذكاء الحساسية للإيقاع، والنغمة، والميزان الموسيقي لقطعة موسيقية ما.

ويتطلب الذكاء الموسيقي تعرضاً للثقافات أكثر، وقليل من الأفراد يحققون مهارة عالية دون سنوات من التدريب.

وهذا الذكاء مستقل استقلالاً ذاتياً عن القدرات الأخرى، فقد تبرز بمستوي عالٍ عند فرد، في حين قدراته الأخرى متوسطة أو حتى معطوبة.

ويظهر الذكاء الموسيقي عند مؤلفي الموسيقي ومؤديها، وكذلك عند الخبراء في علم السمعيات، ومهندسي الصوت.

3- الذكاء المنطقي الرياضي LOGICAL MATHEMATICAL INTELLIGENCE:

وهو "يعني القدرة على استخدام الأرقام بكفاءة والقدرة على التفكير المنطقي"، ويتضمن الحساسية للنماذج والعلاقات المنطقية في البناء التقريبي والافتراضي وغيرها من نماذج التفكير المجرد. وتشتمل نوعية العمليات المستخدمة في هذا الذكاء على التجميع في فئات، والتصنيف، والاستدلال، والتعميم، واختبار الفروض، والمدركات الحسابية.

ويرى كثير من الباحثين أن نمو التفكير المجرد كثيراً ما يعتمد على التمرس. وأنه يمكن تشجيعه وحثه عند نقاط زمنية مبكرة، باستخدام مواد أكثر ملاءمة للأطفال الصغار. ويتمثل هذا النوع من الذكاء علي نحو واضح عند علماء الرياضيات، ومبرمجي الكمبيوتر والمحللين الماليين، والمحاسبين، والمهندسين والعلماء.

4 - الذكاء المكاني SPATIAL INTELLIGENCE:

يُقصد به "القدرة على إدراك المعلومات البصرية والمكانية بدقة وفهم، واستيعاب أشكال البعد الثالث وابتكار وتكوين الصور الذهنية والتعامل معها من خلال تحويل وتعديل هذه المعلومات، وإعادة خلق الصور البصرية بغرض حل المشكلات.

وهذا الذكاء يتطلب الحساسية للون والخط والشكل والطبيعة والمساحة والعلاقات التي توجد بين هذه العناصر وكذلك القدرة على التصوير البصري.

ولقد اتضح من الأبحاث أن نمو هذا الذكاء، يتوقف عن النمو في الطفولة المتوسطة، ما لم يجد دعماً ومساندة وتعليمًا يراعاه، غير أن هذا الذكاء أيضا يُنمي ويُهذب أيضا خارج الفنون البصرية وعلي سبيل المثال عند الجغرافيين والجراحين والملاحين.

وعلي الرغم من أن المهارات الرياضية والمنطقية والمهارات المكانية تنمو نتيجة إدراك الأشياء، إلا أن البحوث النيورولوجية تدعم استقلالية الذكاء المكاني.



وُيري هذا الذكاء بوضوح في أعمال المعماريين والمهندسين، الذين يظهرون قدرة مكانية متميزة.

5 – الذكاء الجسمي _ الحركي **BODILT _ KINESTHETIC INTELLIGENCE**:

يُقصد به "الخبرة في استخدام الفرد لجسمه أو جزءاً منه للتعبير عن الأفكار والمشاعر، وسهولة استخدام اليدين في تشكيل الأشياء". ويتضمن هذا الذكاء مهارات جسمية معينة مثل: التآزر، والتوازن، والمهارة، والقوة، والمرونة، والسرعة. والأسس البيولوجية لهذا الذكاء معقدة، وهي تضم التآزر بين الأجهزة العصبية والعقلية والادراكية، ويدعم موضوع الذكاء الجسمي الحركي الحبسة الحركية، ومن لديهم هذه الحبسة يعجزون عن أداء تتبعات من الحركات، رغم القدرة على فهم المطلوب وهو أداء سلسلة من الحركات، ورغم توافر القدرة على تنفيذ كل حركة في السلسلة. ويذهب جاردنر إلى أن تقدم ونمو الذكاء الجسمي الحركي يتم بدءاً من المنعكسات المبكرة، ويتقدم على نحو متزايد نحو الأنشطة القصدية كالقدرة على المحاكاة والابتكار باستخدام الحركة.

ويمثل هذا النوع من الذكاء إلى جانب متسلكي الجبال والصخور، المهارة في التعبير الحركي والرقص، والاختصاصيون في الرياضة الجمبازية وغيرهم من ذوي الكفاءة في الألعاب الرياضية الأخرى.

6- الذكاء الشخصي **INTRAPERSONAL INTELLIGENCE**:

ويُقصد به "معرفة الذات والقدرة على التصرف المتوائم مع هذه المعرفة، وتتطلب أن يكون لديك صورة دقيقة عن نفسك (جوانب القوة والقصور) والوعي بمجالاتك المزاجية ونواياك، رغباتك، قدرتك على الضبط الذاتي، والفهم الذاتي، والاحترام الذاتي. ويعتمد هذا النوع من الذكاء على عمليات محورية تمكن الناس من التمييز بين مشاعرهم، كما أن له دور في تمكين الأفراد من أن يبنوا ويكونوا نموذجاً عقلياً صحيحاً لأنفسهم، وأن يعتمدوا على هذا النموذج لاتخاذ قرارات جيدة عن حياتهم وهكذا، فإن هذا الذكاء قد يعمل كمؤسسة مركزية للذكاءات تُمكن الأفراد من أن يعرفوا قدراتهم، وأن يدركوا كيف يستخدمونها على أفضل نحو.

وكثيراً ما ييري هذا النوع من الذكاء عند المتدينين من الناس، أو ذوي المعرفة الخاصة بمشاعرهم وذوي السيطرة على وظائفهم الجسمية كالمتصوفة والرهبان.

7-الذكاء الاجتماعي **INTERPERSOAL INTELLIGENCE**:

ويُقصد به "القدرة على إدراك الحالات المزاجية للآخرين والتمييز بينها وإدراك نواياهم، ودوافعهم ومشاعرهم. ويتضمن ذلك الحساسية لتعبيرات الوجه والصوت والإيماءات، وكذلك القدرة على التمييز بين المؤثرات المختلفة التي تعتبر هاديات للعلاقات الاجتماعية".

ويتضمن هذا الذكاء القدرة على الاستجابة المناسبة لهذه الهاديات الاجتماعية بصورة عملية بحيث تؤثر في توجيه الآخرين.

وييري هذا الذكاء في مرحلة مبكرة من نموه في قدرة الأطفال الصغار على التمييز بين الأفراد في بيئتهم ، وهو في أكثر أشكاله تطوراً وارتقاءً يُعبر عن ذاته في القدرة على



فهم مشاعر الآخرين، واتجاهاتهم والتصرف حيالها، وتشكيلها بما يحقق الخير أو ما ليس كذلك .

ويعتمد على هذا الذكاء. المعالجون النفسيون والأباء والمعلمون المخلصون.

8- الذكاء الطبيعي **Naturalist intelligence**:

وهو قدرة الإنسان على تحديد وتصنيف الأشياء الطبيعية (النباتات والحيوانات)، وكذلك حساسيته لملامح أخرى في العالم الطبيعي (السحب، وأشكال الصخور).
والاطفال المتميزين بهذا الصنف من الذكاء تغريهم الكائنات الحية، ويحبون معرفة الشيء الكثير عنها، كما يحبون الوجود في الطبيعة، وملاحظة مختلف كائناتها الحية.
ولهذه القدرة قيمتها وفائدتها في تاريخنا التطوري كصائدين، وجامعين، وزارعين، وهي مستمرة من حيث كونها محورية في القيام بأدوار مثل دور عالم النبات، أو رئيس الطهاة.

جدول: الصفات الشخصية وفقاً لنوع الذكاء .

نوع الذكاء	الصفات الشخصية
اللغوي/اللفظي	يميل إلى الاستماع للحديث، يحب التحدث، يحب الكتابة (مذكرات مثلاً)، يبحث عن معنى المفردات الجديدة باستخدام المعجم والقاموس، يستطيع عرض محاضرة أو كتاب قرأه بالتحدث عنه أو مناقشة ما ورد فيه، يحب المطالعة، يقرأ الشعر، يتحدث بالفصحى، يجد صعوبة تعلم لغة /لغات غير لغته.
المنطقي "الرياضي- الرقمي"	حُب عد الأشياء، وتصنيفها، والربط بينها بعلاقة (أقل- أكثر) أو (>، <) أو (أطول-أقصر)، الاهتمام بحجم الكواكب والنجوم وبعُدها عن الأرض والمسافة بينها وحركتها، حُب الأشياء ذات الشكل الطبيعي، حُب الألعاب التي تتطلب استدلالاً منطقياً، حُب قواعد اللغات، التعبير عن العلاقة بين الظواهر بواسطة الخطوط البيانية.
الحسي الحركي	- الخروج من المنزل إلى الطبيعة، ممارسة الرياضة، تعلم الحركات الرياضية بسهولة، التعلم باستخدام وسيلة، النوم أكثر من 8 ساعات في اليوم عدم الخروج من المنزل عند المطر أو البرد أو حرارة الجو.
الاجتماعي	صفات قيادية (نجومية)، له أصدقاء كثر ومتنوعون ويكوّن صداقات بسرعة، لا يحب البقاء منفرداً، يُعَلِّم غيره ما يعرفه أو ما يتعلمه، التعاون، والمساعدة في حل مشكلات الغير، إنجازه ضمن الجماعة أفضل من إنجازه بمفرده، الاهتمام بمشاعر الآخرين.
الشخصي	له هدف محدد يسعى لتحقيقه، مستقل في تفكيره، يعرف نقاط ضعفه وقوته، إرادته قوي، له آراء واهتمامات تميّزه عن غيره، يسمع كثيراً أو يتحدث قليلاً، يتأمل الوجود (الكون- الطبيعة- المجتمع- نفسه)، يسعى لتقديم الحل الشامل للمشكلة، يحترم الزمن ويستثمره جيداً، يتعامل مع الظواهر وفق قوانينها وقواعدها.
الموسيقي	يتقن العزف على آلة موسيقية، يحفظ كلمات الكثير من الأغنيات أو الأناشيد، له صوت جميل، مستمتع جيد للألحان، يكتشف الإيقاع ويفلّده



المكاني	يحب الكتب ذات الصور الكثيرة، يحب الرسم، الألوان تلفت انتباهه، يُميّز الأشكال بسرعة وبدقة، يُنشئ تشكيلات مختلفة بترتيب الأشكال والألوان، يصف الواقع مع إضافات من خياله، يُحدّد مكانه بسهولة؛ أي يستخدم الاتجاهات الأربعة.
البيئي	يخرج إلى الطبيعة ويتعرف على تصنيفها وتكاثرها ونموها، يعتني بالنباتات (يزرعها-يسقيها) والحيوانات (يطعمها-يحمل بعضها-يرعاها)، يجمع ويُصنّف (الصخور- الهياكل- القواقع- البذور- الأوراق)، يطالع كتب الأحياء، يجمع صور الأحياء (نبات-حيوان).

الذكاءات المتعددة:

صاحب هذه النظرية هاورد جاردنر في كتابه أطر العقل عام 1983، ويقول جاردنر " إن الكفاءة العقلية الإنسانية 'ينبغي أن تتضمن مجموعة من مهارات حل المشكلة – مما يمكن الفرد من حل مشكلات حقيقية أو صعوبات يقابلها. وحين يكون ذلك ملائماً أن يخلق منتجاً فعالاً.

واستمد هذه النظرية من ملاحظاته للأفراد الذين يتمتعون بقدرات خارقة في بعض القدرات العقلية ولا يحصلون في اختبارات الذكاء إلا على درجات متوسطة أو دونها، مما قد يجعلهم يصنفون في مجال المعاقين عقلياً. فعلى سبيل المثال فقد لاحظ جاردنر ان طفلاً بلغت نسبة ذكائه (50) ، غير أنه كان قادراً على ذكر تاريخ أي يوم من ايام الاسابيع الواقعة بين السنوات 1880 – 1950م ، كما كان قادراً على العزف على آلة البيانو بالسماع ، وكان هذا الطفل يمتلك غيرها من القدرات مثل الغناء بلغات أجنبية لا يتحدثها، والتهجئة، والحفظ، وعلى ذلك فإن الاطفال تتنوع جوانب القوة والضعف لديهم، لتنوع ما لديهم من ذكاءات وتبعاً لبناء المخ ونشاطه"

ويحاول جاردنر ترسيخ وتوضيح وجود ذكاءات متميزة، ويقترح عدة علامات أو مؤشرات يمكن استخدامها للتعرف على الذكاءات المتميزة. وهي علامات أكثر من كونها محكات دقيقة، فعمله اذن عمل مبدئي وهو يقرر ذلك والعلامات هي:

1. إمكانية عزل الذكاء نتيجة التلف الدماغية.
2. وجود أفراد لهم موهبة غير عادية.
3. وجود تاريخ نمائي متميز.
4. تاريخ ارتقائي وتطوري.
5. مجموعة من العمليات أو الاجراءات المحورية.
6. دعم المهام السيكلوجية التجريبية.
7. القابلية للترميز في نسق رمزي.
8. مجموعة أداءات واضحة التحديد والخبرة.

ويوجد خمس صيغ منهجية تعليمية تُستخدم في المدارس، كتطبيقات تربوية لنظرية الذكاءات المتعددة. وهي كلها موجهة ومرشدة إلى حد كبير بمواهب التلاميذ وما لديهم من نواحي قوة وميول، وهذه الصيغ هي:



- تصميم الدرس على أساس الذكاءات المتعددة.
- مناهج تعليمية متعددة التخصصات.
- مشروعات التلاميذ.
- التقويم.
- التلمذة الصناعية (الصبيبة).

الذكاء والمهنة:

هناك اتفاق بين المهتمين بموضوعات الذكاء إلى وجود علاقة بين أنواع الذكاء، وبين نجاح الفرد في حياته المهنية، والثابت أن الذكاء العام بمفرده لا يضمن تحقيق النجاح، وإنما يحتاج إلى توفر مزيج من التعقل والمشاعر، بحيث يؤدي هذا المزيج إلى إحداث التناغم بين الانفعالات والتفكير، والتي يتحقق من خلالها نجاح الفرد في مجالات الحياة المختلفة. والكفاءة المهنية التي يتصف بها بعض العاملين، لا يمكن إرجاعها فقط إلى الذكاء المجرد بالمعنى التقليدي للذكاء، بل أنّ هناك صفات ومهارات تتعلق بالمشاعر والانفعالات ثبت توفرها لديهم.

يقول جولمان (1426) من المعروف للجميع أنّ من يتفوقون أثناء دراستهم، لا يكونون بالضرورة ناجحين ومتفوقين في مهنتهم الحياتية، فكثير ممن يكون معامل ذكائهم عالي يتعثرون ويفشلون ليس في حياتهم الأسرية وعلاقتهم بالآخرين فقط بل وفي مجال عملهم. فالفرد الذكي انفعاليًا هو الفرد القادر على إدارة مشاعره وانفعالاته والتعبير عنها بطريقة فعالة وتمكنه من التواصل مع الآخرين والتفاعل معهم". ويذكر "انكيما" أنّ العديد من الدراسات أشارت إلى أنّ الكثير من الشبان ذوي المؤهلات الواعدة فشلوا، وكان سبب فشلهم تدني معدل الذكاء الانفعالي لديهم وعدم قدرتهم على التواصل مع الآخرين، فالفشل غالبًا ما ينشأ عن أسباب عاطفية أكثر منها أسباب فنية أو مهنية".

وأظهرت إحدى الدراسات أن الذكاء الوجداني يرتبط ارتباطًا موجبًا بالتوافق المهني للمعلم، وأن "مهنة التدريس من المهن التي تقدم خدمات إنسانية، ويتطلب النجاح في تلك المهنة أن يؤدي المعلم أدواره المتعددة بكفاءة دون الشعور بعدم قدرته على السيطرة على انفعالاته، والإرهاق الانفعالي، ونقص الشعور بالإنجاز.

في حين تشير دراسة أخرى، أن الأفراد ذوي الفئات المتميزة في الذكاء، يميلون للعمل في مهن متميزة ومرموقة، فضلاً عن استيعابهم للتمارين والتدريب الذي تحتاجه هذه المهن. وتختلف مستويات الذكاء باختلاف المهن التي يمارسها الأفراد، وهذا أمر طبيعي لأن مهنة الفرد تتصل بمستواه التعليمي، والذي له علاقة إيجابية بالذكاء، وكذلك هناك علاقة بين ذكاء الأطفال، والمستوى المهني للآباء وهذه علاقة إيجابية. كما أن نجاح الفرد في مهنة ما، وما تتطلبه هذه المهنة من استعدادات وقدرات وميول، إنما يعكس نوعاً من التوافق المهني، عكس حال الفرد، إذا فشل في مهنة ما أو تنقل بين أكثر من مهنة.

العلاقة بين درجة الذكاء والمهنة:

أجرى علماء النفس اختبارات جماعية للأشخاص في مجموعات اجتماعية مختلفة، وحصلوا على نتائج متوقعة، وهي: متوسط معدل الذكاء بين العمال غير المهرة هو 87، في



حين يبلغ معدل ذكاء العمال الريفيين والعمال من ذوي المؤهلات المتوسطة 92، أما الموظفون الكتابيون ومنذوبو المبيعات والعمال المهرة وموظفو الذكاء فقد حصلوا على 101 نقطة، بينما المدراء والمسؤولين يسجلون 104 نقطة.

الذكاء، والمهنة، والتخصص :

هناك علاقة متبادلة بين المهنة، والتخصص، والذكاء. فالمهنة تتطلب نوع معين من القدرات، وتختلف مهنة عن أخرى في هذه المتطلبات، كما أن المهنة من جانب آخر تُنمي قدرات معينة. وبعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة بين مهنة وتخصص الأب وذكاء الأبناء، والذين ذهبوا إلى تعدد أنواع الذكاء وجدوا أن المهن والتخصصات التي لها علاقة بالتعامل مع الناس تحتاج إلى ذكاء اجتماعي وان الناس الناجحين اجتماعياً قد لا يكونوا ناجحين دراسياً.

المهنة ونسبة الذكاء:

لاختبارات القدرة العقلية العامة دلالة في التوجيه المهني والنجاح الأكاديمي، فاختبار الفرد لعمل والبقاء فيه سواء كان مهنة عملاً ماهراً، عملاً غير ماهر يتصل اتصالاً وثيقاً بقدرته العامة، وهناك أدلة على ذلك، من بينها دراسة للمتقدمين للتدريب في الطيران الأمريكي عام 1943، وقد طبق عليهم اختبار لقياس الذكاء، ثم سئل عشرة آلاف منهم بعد عشر سنوات من تركهم للخدمة لتحديد المهن التي استقروا بها، ثم قورنت درجاتهم في الاختبار عام 1943 في الجماعات المهنية المختلفة وكانت المتوسطات للجماعات المهنية الكبرى كما يلي:

- أعلى مستوى: المهندسون، والأطباء، والعلماء.
- المستوى الثاني: المحاسبون وأطباء الأسنان، ومديرو الأعمال والمحامون.
- المستوى الثالث: (نسب ذكاء 95 - 105) نجارون، أعمال كتابية، فلاحون، تجار جملة
- المستوى الرابع: سائقو الحافلة وسيارات نقل البضائع والميكانيكيون والعمال على الآلات. ومتوسطات الجماعات لاكتشف لنا عن الحقيقة كلها بل عن جزء منها، إذ نجد اختلافات كبيرة داخل كل جماعة، فمثلاً كان ذكاء ربع المحاسبين أو أكثر من أعلى المستويات، ووجد أن ربعاً آخر بلغت نسبة ذكائهم أقل من 109، وتدل الفروق الفردية الكبيرة في المهنة على أن نسبة الذكاء لا تحدد وحدها مكانة الفرد.

اختبارات الاستعدادات الخاصة والتوجيه التعليمي والمهني :

يمكن القول أن كل تلميذ يحصل على درجة معيارية أعلى من: (نسبة ذكاء 119) يجب أن يفكر جدياً في الالتحاق بالجامعة ، وأي تلميذ يحصل على درجة أقل من 50 (نسبة ذكاء 100)، ينبغي ألا يخطط دراسته على أساس الالتحاق بكلية مدة الدراسة بها أربع سنوات، إلا إذا كان الموجه النفسي لديه من الأدلة ما يعزز القول بان درجته منخفضة بسبب عيوب معينة يمكن التخلص منها ببعض المساعدة والعلاج، وهذه القاعدة العامة ليست مضبوطة لأنها تترك الحالات التي تقع بين الفئتين أي في المدى 50-60، والقرارات النهائية فيما يتصل بهؤلاء ينبغي أن تعتمد على كثير من الحقائق إلى جانب الدرجة التي حصل عليها التلميذ في الاختبار، وأن تعليمهم يمكن ان يستمر بطرق أخرى غير الدراسة بالكلية، ومن المهم أن



نعتمد في حكمنا على مواصلة الطالب التعليم على معرفتنا بقدرته العامة؛ وذلك لأن التعليم يعتمد على الاستدلال المجرد واللفظي وعند اتخاذ قرار بصدد ما يتخصص فيه، في تعليمه وعمله فإننا نحتاج إلى معرفة مواصفات قدراته.

وتستعمل مصطلحات التحصيل والقدرة والاستعداد ترادفياً، ولكن هناك فروق بينها في المعنى، فالتحصيل ينظر الي الماضي، ويشير إلى ما أنجزه الشخص، وتهتم القدرة بالحاضر، وتدل على مهارات الفرد وعاداته وقوته التي تمكنه من القيام بشيء ما، أما الاستعداد فإنه ينظر إلى المستقبل على أساس العادات والمهارات والقدرات التي لدى الفرد الآن، ويتنبأ بما سوف يصير إليه هذا الشخص بالتمرين، وبما سوف يصادفه من نجاح في مهنة او وظيفة معينة.

ويبين فحص " اختبارات الاستعداد " بوضوح أن كثيراً منها ليس اختبارات للاستعداد كما عرفه معظم علماء النفس. فمعظمها يختبر وجود القدرات فقط، وليس الاستعداد لاكتساب القدرة أو مختلف العوامل الانفعالية التي تعتبر هامة للنجاح في العمل، ومن العسير جداً التوصل إلى نتيجة قاطعة بخصوص دقة التنبؤ الذي يتم على أساس تلك الاختبارات، ولعل بعض أسباب ذلك يمكن عرضها كما يأتي:

(أ) معظم الاختبارات لا تقيس جميع العوامل الهامة للنجاح، ولا تدخل في اعتبارها العلاقة بين من العوامل.

(ب) يختلف الذين يقومون بوضع الاختبارات في المحكات المستخدمة للنجاح في العمل، فبعضهم يهتم بالقدرة على القيام بالعمل، بينما يهتم غيرهم بمعدل سرعه الانتاج، ويؤكد آخرون مختلف العوامل الأخرى مثل الميول والشخصية والمجهود.

(ج) لا تراعي كثير من الاختبارات تحديد مدى أهمية العوامل المختبرة في العمل، بحيث تعكس العمل الأصلي ومتطلباته على نحو متوازن وعادل.

(د) تعتبر القياسات الإحصائية المستعملة للتعبير عن دقة التنبؤ مُرضية بالنسبة للجماعات، في حين أنها غير مرضية تماماً عندما تطبق على الأفراد.

واختبارات الاستعداد التي قد تكون صادقة بالنسبة للعاملين في إحدى المهن، وقد لا تكون صالحة للتوجيه المهني للطلاب، فالاستعدادات الخاصة بالعمل لا يمكن تحديدها بدقة على أساس النجاح أو الاستعداد للنجاح في برنامج تدريبي.

ويجب أن تستخدم اختبارات الاستعداد في مرحلة الدراسة الثانوية، لتوجيه الطلاب وإرشادهم لاختيار الكلية التي يلتحقون بها، والمهنة التي يصلحون لها، وهذه الاختبارات مفيدة لتحديد نواحي القوة والضعف لدى الطلاب ومساعدتهم على اختيار شعب التخصص التي يلتحقون بها في المدرسة الثانوية.

ومن عيوب اختبارات الاستعداد ما يلي:

- أن البيئة المادية والاجتماعية والانفعالية عند إجراء الاختبار، تختلف في الغالب عن بيئة العمل أو الكلية. فالجو العام في الكلية أو العمل غالباً ما يتضمن عناصر مختلفة، تؤدي إلى إنقاص القيمة التنبؤية للاختبار، وتُخفق التنبؤات الخاصة بالنجاح في الكلية المبنية على هذه الاختبارات.



- إن اختبارات الاستعداد عندما تُستخدم للالتحاق بالجامعة، تكون مفيدة بوجه خاص عندما تتناول جماعات من الطلاب، بينما تكون عديمة الجدوى إذا تناولت أفراداً.
- اختبار الاستعداد يزيد من احتمال صحة التنبؤ، ولا يتيح التنبؤ المؤكد بالنسبة للأشخاص كأفراد.
- ولقد توصلت إحدى اللجان الخاصة بتحسين أساليب الاختيار في الدراسات الاجتماعية إلى تحديد خمس استعدادات هامة جديرة بالقياس هي:
 - القدرة على استرجاع الحقائق والمصطلحات الأساسية.
 - القدرة على إدراك العلاقات بين الحقائق أو المفاهيم.
 - القدرة على استخلاص استنتاجات عندما يزود الشخص بالمعلومات الحقيقية.
 - القدرة على القيام بالاستدلال عندما يلزم تطبيق معلومات الطالب والبيانات التي لديه على المسائل الموجودة في الاختبار.
 - القدرة على التعبير عن الفهم والمعلومات في اللغة واضحة سليمة.
- وخلاصة القول ينبغي على المدارس أن تتبنى برامج التوجيه في مرحلة الدراسة المتوسطة والثانوية لمساعدة التلاميذ الذين يعانون صعوبات تعليمية ومهنية، وأن تيسر لتلاميذها بيانات كافية من مختلف المهن، كما يجب أن تقوم بتطبيق الاختيارات النفسية المقننة الخاصة بقياس القدرات والتحصيل والميول لتُعين الطالب على أن يفهم إمكانياته إذا قورن بغيره من الطلاب.
- كما أن المناقشات الجماعية أو الفردية التي يمكن أن يقوم بها أخصائي التوجيه مع الطلاب تساعدهم على فهم ما تعنيه الفروق الفردية في القدرات والميول بالنسبة للمهن المختلفة. ويجب أن نسلم بأن كل تلميذ يحتاج إلى توجيه تعليمي ومهني، وأن مثل ذلك التوجيه لا يكون فعالاً مثيراً إذا أُملَى على التلميذ، لأنه يتطلب مساهمة نشطة إيجابية من جانبه، ويقتضي أيضاً وجود أخصائي مُلم بالبيانات الخاصة بمختلف المهن، والميول، والاستعدادات الشخصية، ذي بصيرة بدوافع الإنسان، وقادر على مساعدة الفرد على أن يفهم ذاته.

والجدول التالي يوضح أنواع الذكاء ومجالات العمل أو المهن الملائمة لها.

مجالات العمل المناسبة (المهن) لأنواع الذكاء

م	نوع الذكاء	المهنة، أو مجال العمل المناسب
1	الذكاء اللغوي/اللفظي	التعليم، الترجمة، معالجة المعوقين لغويًا، الإعلام
2	الذكاء الرياضي	الفلسفة - الرياضيات - الهندسة
3	الذكاء الحسي- الحركي	مهني/حرفي - مدرب رياضة - احتراف رياضة - ممثل - جيولوجي - بيئي.
4	الذكاء الاجتماعي	مُدَرِّس - مُدَرِّب - إدارة أعمال - مشرف اجتماعي - علم النفس - التربية - علم الاجتماع.
5	الذكاء الذاتي	البحث العلمي - البرمجة - التربية - علم النفس - علم الاجتماع - التاريخ.
6	الذكاء الموسيقي	مجالات الموسيقى



7	الذكاء المكاني	هندسة العمارة - الديكور - الإعلان.
8	الذكاء البيئي	بيولوجيا - طب بيطري - زراعة - طب - صيدلة

نظريات الذكاء :

لقد اختلف علماء النفس في تفسير الذكاء واتخذوا اساليب متنوعة في فهم طبيعة الذكاء ومكوناته، فمنهم من كان يرى الذكاء قدرة عقلية واحدة لا تتجزأ والبعض الآخر كان يرى العكس، أي: أن الذكاء يتكون من مجموعة من قدرات عقلية المترابطة مع بعضها .
فقد تزعم (آرثر جنسين ورفاقه) مدرسة استخدام الاختبارات من اجل قياس الذكاء الإنساني وان الذكاء قدرة عامة. في حين رد عليه هوارد جارندر ورفاقه بأن الذكاء متعدد وليس احاديا ورفضوا فكرة العامل العام التي يتزعمها جنسين ورفاقه". وبناء على ذلك جاءت نظريات متعددة في شرح ماهية الذكاء ومكوناته وهذه النظريات هي:

نظرية سبيرمان: Sperman Theory-

يمكن اعتبار اول محاولة عملية لوصف العناصر التي تشترك فيها اختبارات الذكاء استناداً الى درجات احصائية (التحليل العملي) هي محاولة شارلز سبيرمان الرائد الاول لتطبيق هذا المنهج النظري. وقد نشر في عام 1924 اول تحليل إحصائي للذكاء. ثم نقحه ونشره في كتابه (قدرات الإنسان) عام 1924 الذي أعلن فيه نظرية العاملين. وهي أول نظرية طورت على أسس التحليل الاحصائي لدرجات الاختبارات وبنيت في شكلها الاساسي على ان النشاطات الفكرية جميعها تشترك في عامل وحيد مشترك يسمى العامل العام (General Factor) يختص كل منها بنشاط فكري وحيد ، وينتسب كل ارتباط ايجابي بين أي مهمتين إلى العامل العام وكلما زاد تشعب المهمتين بالعامل (G) ازدادت درجة الارتباط بينهما ، وادى وجود العوامل الخاص إلى تقليل الارتباط بينهما ، وعلى الرغم من وجود نوعين من العوامل المفترضة " العامة والخاصة " في هذه النظرية ، أن العامل العام هو الذي يعتمد عليه في الارتباط وهذا ما أظهر خصوصية هذه النظرية .
ويرى سبيرمان (Sperman) " أن هدف القياس العقلي هو قياس مقدار العامل العام في المفحوص، لأنه ما دام العامل العام يوجد في جميع قدرات الانسان فإنه يصبح الاساس الوحيد للتنبؤ بأدائه من موقف إلى اخر لذلك يقترح ان تكون الاختبارات مشبعة عاليا بالعامل العام ومن ثم فان الحصول على اختبارات تقيس القدرات العقلية يعني الحصول في النهاية على مقياس نقي بالعامل العام.

وأن العامل الخاص لا يتجاوز نطاق الظاهرة التي يقيسها الاختبار، ولذلك فهو يختلف نوعاً وكما من ظاهرة إلى أخرى ومن اختبار إلى آخر أن لهذا العامل أساس فطري وهو قابل لنموه بالبيئة من خلال التعلم والتدريب، أن العوامل الخاصة عديدة ومتنوعة ويتخصص كل واحد منها في مظهر واحد من مظاهر النشاط العقلي.

لقد أوضح سبيرمان وجهة نظره بصورة مختصرة من خلال عدّه أن جميع نواحي النشاط العقلي تشترك في وظيفة اساسية أو مجموعة من الوظائف في حين أن العناصر الأخرى الخاصة تختلف تمام الاختلاف في كل عملية عقلية عنها في غيرها من العمليات.

نظرية ثورندايك: E.L.Thorndike :-

" وهي نظرية ذرية تجزيئية يتكون الذكاء فيها من العناصر أو العوامل المنفصلة فكل أداء عقلي عبارة عن عنصر منفصل ومستقل إلى حد ما عن بقية العناصر الأخرى غير أنه



يشترك مع كثير من العناصر في بعض المظاهر وبالنسبة اليه فالارتباط بين الأداء في مختلف الاعمال العقلية لا يفسر على اساس أي صفة عامة للعقل ولكنه وظيفة عدد من العناصر العامة المتضمنة في تلك الأعمال ولذلك من الضروري نبذ مفهوم الذكاء العام بالجملة واستبداله بصور نوعية للذكاء.

وتسمى هذه النظرية بنظرية العوامل المتعددة للذكاء، كما يدل عليها اسمها وواضعها (ثورندايك)؛ الذي يعد أن الذكاء يتكون من عدد كبير من العناصر أو العوامل المنفصلة. " وكل عامل منها عبارة عن عنصر دقيق يدل على قدرة من القدرات. وتبعاً لهذه النظرية، فإن أي عملية عقلية تتضمن، عادةً، عدداً من هذه العناصر الدقيقة التي تعمل معاً، كما يمكن لأي عملية أخرى أن تتضمن مجموعة من هذه العناصر، فإذا ما كان هناك معامل ارتباط معنوي بين العمليتين عزا هذا إلى وجود عناصر مشتركة بين العمليتين.

وكانت آراء ثورندايك تتطور بتطور الزمن. وقد أكد وجود ثلاثة أنواع من الذكاء وهي:

- 1- الذكاء الميكانيكي: وهو القدرة على معالجة الأشياء والموضوعات المادية ويتجلى في المهارات اليدوية والحسية والحركية.
- 2- الذكاء المجرد: وهو القدرة على فهم الأفكار والمعاني والرموز ومعالجتها.
- 3- الذكاء الاجتماعي: هو القدرة على فهم الآخرين والتفاعل معهم.

نظرية ثيرستون للعوامل المتعددة: Thursten theory to Multiple factor
عني لويس ثيرستون اهتماماً ملحوظاً بمدخل العوامل المتعددة في الذكاء. " إذ تركزت كثير من دراساته وبحوثه في هذا المجال. فقد امتد نشاطه إلى تطوير أساليب ومناهج البحث في مشكلة التكوين العقلي وبخاصة منهج التحليل العملي. ويعد التحليل العملي طريقة منظمة لفحص مكونات الاختبارات وارتباطها ببعضها البعض.
وتوصل من خلال أبحاثه إلى تسعة عوامل طائفية (جمعية) أطلق عليها القدرات العقلية الأولية (Primary mental Abilities) وهي القدرات : اللغوية ، والعددية ، والاستدلالية ، (الاستقرائية واستنباطية) ، والسرعة الإدراكية ، والعلاقات المكانية، والتذك، والطلاقة اللفظية
نظرية كاتل Cattells Theory:

هناك مفهوم آخر ظهر على يد عالم النفس الانكليزي " رايموند كاتل " Raymond Cattell الذي اقر انه توصل الى نظريته في عام 1940 من وجود عاملين وليس عاملاً واحداً اطلق على أولهما الذكاء السائل Fluid وأطلق على الثاني الذكاء المتبلور Crystallized .

1- الذكاء المرن أو السائل:

يركز كاتل على هذا النوع من الذكاء الذي يشير بصورة اساسية الى الكفاية العقلية غير اللفظية والمتحررة نسبياً من تأثيرات العوامل الثقافية، ومثال على ذلك : القدرة على تصنيف الاشكال ، وإدراك المتسلسلات (العددية ، والحرفية ، والشكلية) ، والمصفوفات الارتباطية، والتحليلات الشكلية .

2- الذكاء المحدد أو (المتبلور): -

وهذا يشير الى المعارف والمهارات التي تتأثر بشكل قوي بالعوامل الثقافية كالمعلومات العامة، والحصيلة اللغوية، والقياسات أو التشبيهات اللغوية المجردة.



ويرى (كاتل) " ان الاختبارات التي تقيس القدرة على الاستدلال الرياضي، والقدرة على الاستدلال الاستقرائي اللغوي، والقدرة على القياس المنطقي، تتضمن نوعي الذكاء المرن، والمحدد على حد سواء، كما هو الحال فيما يخص اختبارات (ستانفورد بينية) و(وكسلر) .

النموذج الهرمي لفرنون: Vernon 1950

ان النظرية الهرمية للذكاء اقترحها اساسا فليب فرنون (1950) إذ وضع العامل المعرفي العام (G) في أعلى مستوى للهرم وتحتته مجموعتان رئيستان من العوامل ، وهي: التربوية اللفظية (V:ED) والميكانيكي العامل الخاص (K : M) في المستوى الثاني ، أن العاملين (V : ED) و (K : M) ينقسمان على مجموعات عوامل أصغر على سبيل المثال (V : ED) يشمل على قدرات مثل الطلاقة اللفظية أو القدرة العددية وربما الابداع ، و (K : M) يشمل على قدرات مثل : المعرفية والميكانيكية والقدرة النفس-حركية ، وفي المستوى الاخير من الهرم توجد العوامل الخاصة المميزة لكل اختبار معين .

ان نظرية فرنون ابققت على عامل الذكاء العام لسبيرمان وعدته يشتمل على مدى واسع من السلوكيات اينما انزلت القدرات العقلية الاولية لثريستون وعوامل بنية العقل لجلفورد الى مرتبة أدنى تحت العامل (G) ويرى فرنون أن الذكاء ينقسم على جزئين أحدهما هو نتيجة الوراثة والاخر نتيجة للبيئة.

أنموذج التكوين العقلي لـ " جيلفورد " Guilford

استطاع عالم النفس الامريكي جيلفورد من البحوث التي اجراها خلال عمله بالقوات الجوية الامريكية أن يثبت وجود بعض العوامل التي اشار اليها ثريستون قبل جيلفورد إلى وجود سبعة عوامل اخرى كما اقترح خمسة عشر عاملا ذا قيمة من خلال بعض البحوث الاضافية. حيث قدم جيلفورد نموذجا له ثلاثة ابعاد عن التكوين العقلي (بنية العقل) وهذه الابعاد هي (نوع العمليات، نوع المحتوى، نوع الناتج).

نظرية ستيرنبرغ (Sternberg) :

بدأت آراء جديدة تنبثق على يد (ستيرنبرغ) في نظريته الثلاثية الدعائم للذكاء مثلاً لمنحى العملية المعرفية لفهم الذكاء . إن هذه النظرية تتكون من ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول: -

يهتم بوصف العمليات لدى الفرد التي تؤدي به للسلوك الذكي بصفة عامة، ويمكن وصف هذه العمليات من منطلق لكونها مكونات والمكون هو (عملية أولية للمعلومات يكمن مجال نشاطها في التمثيلات الداخلية للأشياء والرموز). وتقسم المكونات تبعا للوظائف التي تؤديها إلى ثلاث وظائف هي:

- التخطيط العالي المستوى، واختيار الاستراتيجية، والمراقبة.

- تنفيذ الاستراتيجيات المنتقاة. - اكتساب المعارف الجديدة.

الجزء الثاني: -

هو ما يتعلق بالتعامل مع التجارب الجديدة. فالسلوك الذكي له ميزتان :1- الاستبصار بمعنى القدرة على التعامل بفعالية مع الاوضاع الجديدة. 2-القدرة على ان يكون الفرد فعلا ومرنا في التفكير وحل المشكلات.

الجزء الثالث: -

يكمن في أهمية اختيار المحيط البيئي الذي يمكن للفرد أن ينجح فيه، وكذلك أهمية التكيف مع ذلك المحيط أو إعادة تشكيله إذ لزم الأمر. وهنا تكون الثقافة عاملا رئيساً في تعريف الاختبار



الناجح والتكيف وإعادة التشكيل. فما قد يكون ناجحا في بيئة ثقافية قد لا يكون كذلك في بيئة أخرى.

نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه				
يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة.....، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		غير قابل للتطبيق	لا	جزئيا
37				
38				
39				
40				
41				
42				
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البند) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئيا" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم	المتدرب				
رقم	المتدرب				
	التاريخ:	المحاولة: 1 2 3 4			
		العلامة:			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	النقاط (حسب رقم المحاولات)				بنود التقييم
	4	3	2	1	
37					
38					
39					
40					
41					
42					
المجموع					
ملحوظات:					
توقيع المدرب:					



مراجع الوحدة السابعة :

- 1- الشمري، مدين نوري طلال (2011)، "نظريات الذكاء"، كلية التربية للعلوم الإنسانية،
- 2- العجرش، حيدر حاتم فالح (2011)، "أنواع الذكاء عند هاوارد جاردنر"، كلية التربية الأساسية.
- 3- المنقل، محمد بشير (2013)، "علم النفس تعريفه وميادينه، والذكاء أنواع وطرق قياسه"، محاضرات في علم النفس لطلاب طب الأسنان بجامعة دمشق، السنة الأولى.
- 4- الوفائي، تمام "الذكاء المنطقي أهميته واستخداماته"، أكاديمية نيرونت للتطوير والإبداع والتنمية البشرية .
- 5- بصنوي، حمزة عصام (2017)، "«قياس».. فخ أسقط العباقرة والمجتهدين"، عكاظ،
- 6- جابر، عبد الحميد جابر (1997)، "الذكاء ومقاييسه"، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة 10.
- 7- صالح، كوثر (2017)، "الذكاء الموسيقي وكيفية تطويره"، أكاديمية نيرونت للتطوير والإبداع والتنمية البشرية
- 8- مطر، سمير، "الذكاء اللغوي (اللفظي)"، أكاديمية نيرونت للتطوير والإبداع والتنمية البشرية



الوحدة الثامنة

اسم الوحدة: التخطيط وإدارة الوقت



الوحدة الثامنة : التخطيط وإدارة الوقت

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى تقديم مادة علمية وتدريبية في نفس الوقت للطلاب والمتدربين من المراحل المختلفة عن التخطيط وإدارة الوقت، وتهدف هذه الوحدة الى تعريف الطلاب والمتدربين بمفهوم التخطيط وماهية التخطيط، وكذلك دراسة انواع التخطيط، وتعريف مفهوم الوقت، وأهمية ودراسة مبادئ التعامل مع الوقت والقواعد والأسس المنظمة له في هذا المجال من أجل رفع كفاءة المتدربين والطلاب في مجال التوجيه المهني اثناء مرحلة التدريب او الدراسة، وكذلك بعد تخرجهم أثناء ممارساتهم المهنية في الحياة العملية بما ينعكس بشكل إيجابي عليهم بشكل شخصي أو فردي وكذلك على مجالات المهن المختلفة والمجتمع بصفة عامة.

الأهداف التفصيلية للوحدة:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. يعرف معنى ومفهوم التخطيط.
2. يحدد انواع التخطيط المختلفة وعلاقتها بالتوجيه المهني والتميز.
3. يوضح مفهوم الوقت.
4. يعرف مبادئ التعامل مع الوقت وعلاقته بالتوجيه المهني.

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 5 ساعات تدريبية .

الوسائل المساعدة:

1. عرض بور بوينت يتم تصميمه من قبل المدرب حتى يبرز دور المدرب وتناوله للموضوعات المختلفة بالمقرر. حتى تعطى الفرصة للمدرب في إظهار مهاراته ومواهبه في تصميم الشرائح والعرض التقديمي.
2. اوراق العرض والرسومات التوضيحية.
3. مشاركة المتدربين أثناء العملية التدريبية.
4. توزيع مشروعات تدريبية عملية على المتدربين من خلال مجموعات الدائرة المستديرة وعمل بوستر لكل موضوع ويتوقف ذلك على دور وفهم المدرب للوحدات المختلفة.



الوحدة الثامنة: التخطيط وإدارة الوقت

الوقت يعني العمر، والوقت هو أهم مورد لدى الإنسان، والاستفادة منه بشكل جيد، تجعل الحياة أكثر إنتاجاً وفعالية، والمهم من ذلك كله هو أننا سنحاسب عليه يوم القيامة" وعمره فيما أفناه"، وخاصة فترة الشباب. والوقت مورد محدود، وهو أعلى ما يملك الإنسان، ويمضي سريعاً ولا يمكن تعويضه، واستغلاله الجيد يزيد من قيمته.

والوقت يمضي نحو الأمام بدون تأخير، أو تقديم، ودون توقف، أو تراكم، دون إلغاء أو تبديل أو إحلال. فهو المادة التي صنعت منها الحياة، ومورد فريد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفات أخرى.

أما في مجال الإدارة، فالوقت يعتبر أهم مورد من مواردها، فهو يؤثر بطريقة أو بأخرى بصفة مباشرة ببقية الموارد التي تستخدمها المنظمة، فهو يعد بمثابة رأس المال الحقيقي للإنسان، باختلاف وجهات النظر إلى مفهومه وقيمه وأهميته من فرد لآخر ومن منظمة الأخرى،

مفهوم التخطيط:

التخطيط عبارة عن عملية تهتم بإعداد الخطط الخاصة بشيء معين، ويُعرّف التخطيط بأنه "صياغة فُرصياتٍ حول وضع مُعين، ويعتمد على استخدام تفكير دقيق؛ بهدف اتخاذ القرار المناسب حول تطبيق سلوكٍ ما في المستقبل". كما يُعرف بأنه "نشاط يُطبّقه كافة الأفراد في أغلب الشؤون العامة، ويعتمد على إعداد خطة ذهنية قبل تحويلها إلى خطة حقيقية؛ أي الحرص على التفكير قبل المباشرة بالعمل".

أهمية التخطيط :

تُعتبر وظيفة التخطيط من الوظائف المُهمّة في الإدارة؛ لتحقيق أهميّة مرتبطة بها، وهي:

- السعي إلى تقليل مُعدّل المخاطرة.
- الاستفادة من المَوارد المُتاحة بأفضل الطُرق.
- الوصول إلى التكمال بين المراحل الخاصة بالتنسيق عن طريق اتّخاذ القرارات المُناسبة.
- وضع أولويّات العمل وترتيبها وفقاً لاتفاقها مع الحاجات.
- المُساهمة في السيطرة على كافّة المشكلات الخاصة بتنفيذ العمل.
- الحرص على توفير الرضا في بيئة العمل.
- المُشاركة في التنبؤ للمستقبل الخاص بالعمل.

مبادئ التخطيط:

يَعتمد تطبيق التخطيط في بيئة العمل على مبادئ أساسية، وهي:

- الهدف: تَعتمدُ عمليةُ التخطيط على وضع هدفٍ مُحدّد، ومُرتبط مع سبب وجود المنشأة، وقد يكون هذا الهدف مُعتمداً على تحقيق الأرباح، أو زيادة الحصّة الخاصة بالمنشأة في السوق الذي توجد فيه، أو العمل على رفع معدّل الإنتاج، كما من المهم أن يكون هذا الهدف مفهوماً وواضحاً عند كافّة الأفراد الذين يعملون في المنشأة.



- الفلسفة: هي كافة المعتقدات والأفكار الخاصة بالطريقة المستخدمة في الوصول إلى الهدف من التخطيط، وتختلف طبيعة الفلسفة بين المنشآت، فقد تهتم بتحقيق الأرباح، أو زيادة رضا العملاء، أو استمرار وجود المنشأة.
- تطبيق سياسة معينة: هي الوسيلة المستخدمة في التوجيه والتحكم بالموظفين، وتشكل هذه السياسة مجموعة من المبادئ التي تدعم العمل والتفكير الإداري، ومن الأمثلة عليها سياسة الإنتاج، وسياسة التسويق، وسياسة شؤون الموظفين، والسياسة المالية.
- الخُطط: هي مجموعة من بيانات وأهداف العمل؛ حيث تُشكل هذه الأهداف الهدف الخاص بالمنشأة، أما بيانات العمل فهي الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف، كما تكشف الخُطط عن التطور الوظيفي في كل مرحلة من مراحل العمل.
- الأولويات: هي دور المنشأة في تخصيص الموارد المادية والمالية، والعمل والموظفين بناءً على أولويات معينة، وغالباً يُعدّ الهدف صاحب أكبر أولوية هو الخاص بتخصيص الموارد، وتستند هذه الأولويات على فلسفة المنشأة، وكلّ من البيئات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية.

أهداف التخطيط :

- تطوير العملية الإنتاجية في مختلف النشاطات والقطاعات من حيث النوعية والكمية.
- تحقيق التوازن بين المستويات الخاصة بالتطور الاجتماعي والاقتصادي، وتحديدًا بين القطاعات الصناعية والزراعية بكافة المستويات الخاصة بها.
- تحسين كفاءة العمل في كافة القطاعات، وخصوصاً المعتمدة على تقديم الخدمات المتنوعة، والتي تُساهم بتحقيق المنفعة العامة.

فوائد التخطيط:

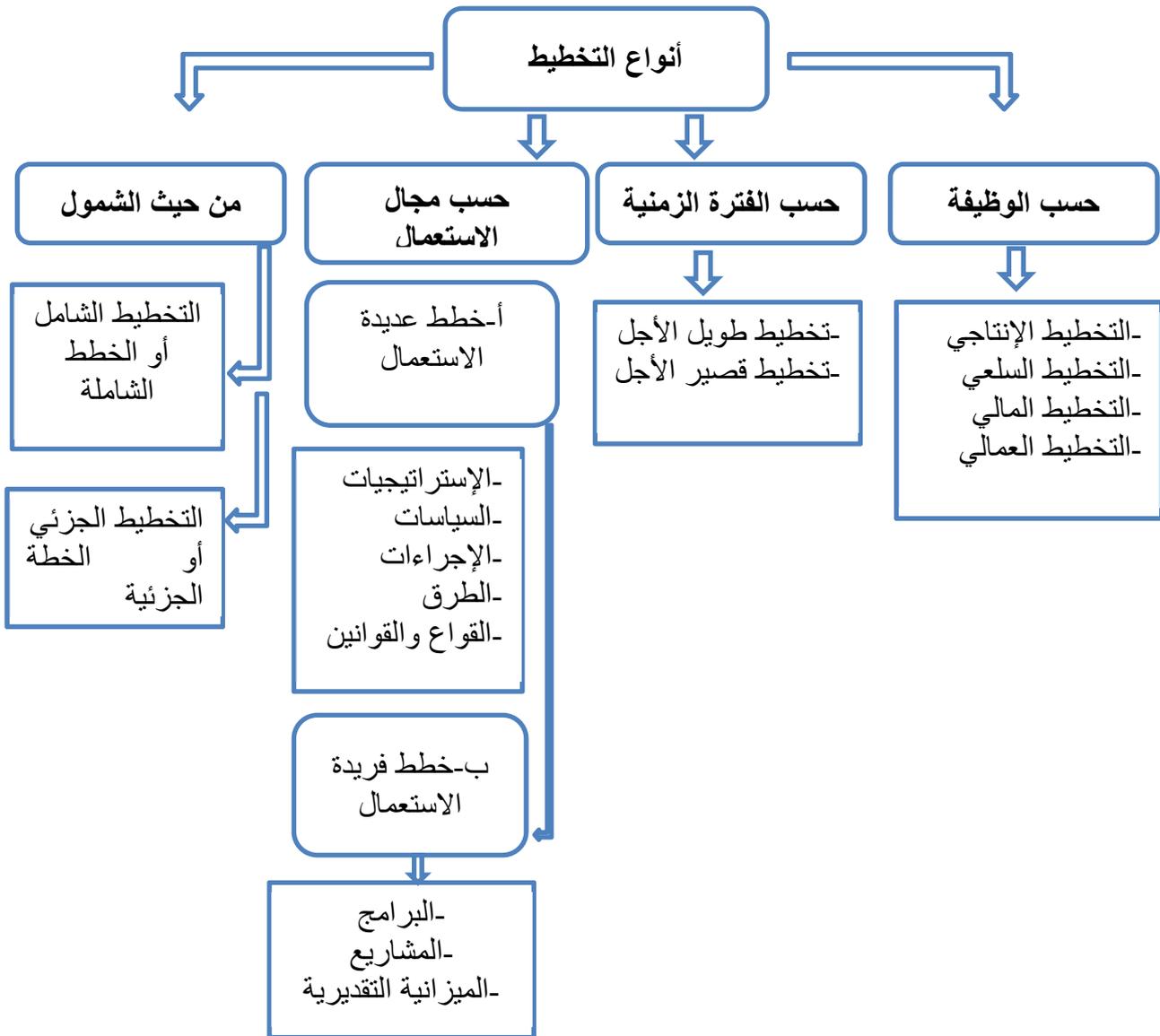
- الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- دعم نمو وتطور المهارات الخاصة بالمديرين.
- تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية والمادية.
- تكيف الإدارة مع العوامل الخاصة بالمحيط الخارجي، مثل التطور التكنولوجي، وطبيعة السوق.

شروط نجاح التخطيط:

- وضوح الأهداف، بحيث تكون مُحدّدة بشكل لا يقبل الاجتهاد.
- الالتزام من قبل المُنفذين جميعهم في المنظمة، ومن قبل المُخطّط طوال عملية التخطيط.
- صحّة المعلومات، والإحصائيات التي تُعبر عن الواقع المُتوقّر.
- الواقعية، بحيث تكون الأهداف قابلة للتنفيذ ضمن ما هو مُتاح من إمكانيات.
- كفاءة الجهاز الإداري.
- ترتيب الأولويات، واختيار البدائل المناسبة لتنفيذ الخطة.



- مُعَوِّقات التخطيط: تُواجه عملية التخطيط بعض المُعَوِّقات التي تُعرقل نجاحها، ومنها:
- عدم تمتُّع الخُطَط بالمرونة.
 - عدم الالتزام الكافي بعملية التخطيط.
 - صعوبة الوصول إلى التنبؤات الدقيقة التي تتعلَّق بالمُتغيِّرات البيئية الخاصة بالمنظمة.
 - ازدياد تكاليف عملية التخطيط.
 - صعوبة الحصول على ما تحتاجه عملية التخطيط من معلومات موثوقة، وبشكلٍ كافٍ.
 - مقاومة بعض الأفراد، والقيادات الإدارية في المنظمة -أحياناً- لعملية التخطيط؛ حيث إنَّها عملية تهدف إلى التغيير، والابتكار، والتطوير.



شكل رقم (14): أنواع التخطيط



أنواع التخطيط:

نتناول فيما يلي أنواع التخطيط على حسب المجالات المختلفة

(1) على حسب الشمول:

يمكن تقسيم التخطيط حسب مجالاته على النحو التالي:

-التخطيط الشامل:

ويتضمن خطة شاملة لتنظيم وإدارة كل قطاعات وأنشطة المجتمع، أي يهتم بالأمور والنواحي الرئيسية، مع الأخذ في الاعتبار التنسيق بين نشاطات المشروع.

-التخطيط الجزئي:

وهو عبارة عن وضع خطة لقطاع واحد من قطاعات المجتمع مثل: الزراعة، التعليم، الصحة، الصناعة، ... الخ.

(2) على حسب مدى التخطيط (الفترة الزمنية)

(أ) تخطيط طويل المدى:

وهو يستمر بطول عمر المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا، ودق تصل هذه المدة إلى أكثر من 10 سنوات، وقد تصل إلى 20-30 سنة، أو أكثر. ويختلف تحديد المدى الطويل وفقاً لمجال العمل، ففي مجال إدارة الأعمال تتراوح ما بين 3-5 سنوات، وفي مجال الإدارة العامة تزيد عن 10 سنوات، والبعض يعتبر الخطة التي تزيد عن السنة هي الخطة طويلة الأجل.

ولقد استخدم "هنري فايول" هذا النوع من التخطيط في شركة التعدين، حيث قام بوضع خطة طويلة الأجل، معتمدة على مجموعة من الخطط قصيرة الأجل.

(ب) تخطيط متوسط المدى:

يشمل فترةً مُتوسّطةً من الزمن، وتزداد عن السنة الواحدة وتقلّ عن خمس سنوات، مثل خطط التنمية والاقتصادية والاجتماعية، أيضاً تقديرات المبيعات خلال سنتين أو ثلاث أو خمس سنوات، وخطة التصدير، وتشطيب مرحلة معينة من المشروع، ... إلخ.

(ج) تخطيط قصير المدى:

وذلك تحقيق أهداف تكتيكية قريبة المدى، وهي تلك الخطط التي تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها في الأجل القريب وتكون مدتها لا تتجاوز السنة. حيث يحتوي على الأعمال القصيرة والدورية، مثل إعداد تقديرات المبيعات الشهرية، وخطة التشغيل الشهري، أو قوائم المركز المالي.

(3) على حسب الهدف من التخطيط:

-تخطيط بنائي (هيكلية):

ويقصد به إجراء تغييرات عميقة طويلة المدى على التركيب الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، وإقامة أوضاع جديدة.

- تخطيط وظيفي:

ويقصد به إعداد الخطط وتنفيذها، وكذلك إحداث تغييرات في الوظائف التي يؤديها النظام.



4) على حسب مستوى التخطيط:

أ) التخطيط (العالمي):

وهو التخطيط للعالم بأسره، ويقوم به منظمات متخصصة تابعة لهيئة الأمم المتحدة مثل: البنك الدولي للإنشاء والتعمير، منظمة العمل الدولية، منظمة الصحة العالمية... إلخ. ومن أمثله هذا التخطيط: مكافحة التصحر، مواجهة ظاهرة الاحتباس الحراري، مكافحة الأوبئة والأمراض المتوطنة.

ب) التخطيط الدولي:

وهو التخطيط لمجموعة لدول، تربطها مصالح سياسية أو اقتصادية أو جغرافية أو ثقافية، مثل تخطيط المنظمات الدولية مثل: الإتحاد الأوروبي، الكوميسا، ودول مجلس التعاون الخليجي وغيرها.

ج) التخطيط القومي:

وفيه يكون التخطيط مركزياً، وشاملاً لجميع المستويات، وكافة قطاعات الأنشطة بالدولة، وتخضع له جميع قطاعات المجتمع موضوع التخطيط. وهو يهدف إلى رسم الخطط المستقبلية التي تحدد سياسة الدولة في العديد من مناحي الحياة اليومية، وقد تكون هذه الخطط خماسية أو سبوعية، أو أكثر من ذلك حسب نوع القطاع الذي تم التخطيط من أجله، ويشترك في وضع هذه الخطط مختلف أجهزة التخطيط القومي في الدولة.

د) التخطيط الإقليمي:

وفيه يكون التخطيط على مستوى جغرافي محدد (مثل مجموعة محافظات متجانسة). ويعمل على توجيه عمليات التنمية المحلية ويزيد فاعليتها، كما أنه يعمل على ضمان درجة مناسبة من التوازن بين التخطيط القومي والمحلي.

هـ) التخطيط المحلي:

وفيه يكون الاهتمام بالوحدات الصغيرة في المجتمع، وتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد لمجتمع المحلي، والاستفادة من المشاركة بالنسبة لأهالي هذا المجتمع في وضع الخطة وتنفيذها.

و) التخطيط القطاعي:

وفيه يتم التخطيط لقطاع معين في المجتمع مثل: الزراعة، الصناعة، الصحة، التعليم، وغيرها من قطاعات الدولة في ضوء أهداف المجتمع. ويرتبط هذا المستوى من التخطيط بالمستوى القومي، حيث تتخذ بعض الدول التخطيط لكل قطاع من القطاعات الكبرى، بحيث نجد في النهاية تخطيطاً قومياً.

ز) التخطيط لوحد إنتاجية:

وفيه يتم تقسيم القطاعات الإنتاجية في المجتمع إلى وحدات تتمثل في مؤسسة أو شركة أو مصنع... إلخ، وتضع هدفاً لها وتخطط له بوسائل وبرامج متعددة بغية تحقيقه في إطار متكامل مع الهدف العام من تخطيط القطاع.

5) على حسب ميدان التخطيط:

ينقسم التخطيط حسب ميدانه إلى:



- (أ) **التخطيط الطبيعي:** لحسن استغلال الموارد الطبيعية، والحفاظ عليها للمجتمع، مثل: التربة الزراعية، موارد المياه، توزيع الطرق، الكهرباء، إلى غير ذلك من الخدمات العامة.
- (ب) **التخطيط الاقتصادي:** لزيادة الإنتاج، وبالتالي رفع مستوى المعيشة، والدخل القومي وتوزيعه توزيعاً عادلاً، وتوفير الاحتياجات الضرورية لمختلف فئات المجتمع.
- (ج) **التخطيط الاجتماعي:** لتحقيق الأهداف الاجتماعية، من خلال رفع مستوى الخدمات الاجتماعية من صحة، وتعليم، وترفيه، وتوفير الرعاية الاجتماعية، ومحاربة الجريمة والانحراف، والدفاع الاجتماعي عن المجتمع.
- (د) **التخطيط الثقافي:** لنشر الثقافة والتعليم والعمل على خلق وعي ثقافي يسهم في تكوين رأي عام مستنير بين أفراد المجتمع.

(6) **التخطيط على حسب الوظيفة:**

وهو يتعلق بالوظائف الموجودة داخل المنشأة، وينقسم هذا النوع من التخطيط إلى عدة أشكال منها:

(أ) **التخطيط الإنتاجي:**

يعمل هذا النوع من التخطيط على ضمان تدفق المواد الأولية، والعنصر البشري في العملية الإنتاجية، ومراقبة وضبط جودة الإنتاج.

(ب) **التخطيط المالي:**

ويهدف إلى التأكد من سلامة الوضع المالي للمشروع، وضمان تدفق رأس المال العامل ورأس المال الاحتياطي الضروري، لمواجهة ظروف المستقبل المتعددة كالتنكسات الاقتصادية، أو التوسع المفاجئ، والظروف الطارئة، والمشكلات المفاجئة، والتي لا يمكن مواجهتها، إلا من خلال التخطيط المالي، الذي يحدد طرق تدبير الأموال الأزمنة لمواجهة هذه الظروف.

(ج) **التخطيط السياسي:**

وهو متابعة الموضوعات العامة للدول، مثل السياسات الداخلية والخارجية، والتشريعات. التخطيط الاقتصادي: هو التركيز على الشؤون الاقتصادية؛ من أجل دعم التنمية الخاصة بالدخل القومي.

(د) **التخطيط التسويقي:** هو التركيز على المجالات الخاصة بالتسويق، مثل التوزيع، والترويج،

(7) **التخطيط حسب مجال الاستعمال:**

(أ) **خطط عديدة الاستعمال:**

وهي التي يتم استخدامها المسؤولون أكثر من مرة، وذلك كلما واجهوا موقفاً معيناً وتكرر هذا الموقف، ومنها عدة أنواع:

- **الاستراتيجيات:** هي الإرشادات المستخدمة في تحديد الأسس التي يجب التقيد بها، سواء من الإدارة، أو الموظفين أثناء أداء العمل، وتظهر الحاجة لهذه السياسات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة. ويختلف معناها وفقاً للمجال، فمن المنظور العسكري تسمى، استغلال



الموارد المتاحة ضد العدو، ومن المنظور الاقتصادي تعني توزيع الموارد النادرة، أما في الأعمال التجارية فتعني تحديد الأهداف. وتشمل الاستراتيجية الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية. والقرارات الاستراتيجية تدوم لفترة طويلة ولا تتغير بسرعة، ولكن تحتاج فترات طويلة حتى تتبدل وتتغير، وهي تهتم بالنواحي الرئيسية للمنشأة مثل: حجم المنشأة، نوع المنشأة وصورة المنشأة... الخ.

- السياسات:

السياسات تكون عادة عامة في تطبيقها، وهي أداة لتحديد مجال النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة. وتوضع من قبل المدراء في المستويات الإدارية العليا، وقد تكون صريحة أو ضمنية، وهي تحدد المجال الذي سيتخذ القرار داخله، وتضمن أن القرار سيكون متماشياً مع الأهداف ومساهماً في تطبيقها. وهذه السياسات قد تكون أساسية، أو عليا أو فرعية.

- الإجراءات:

وهي تُحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين. وهي تتعلق بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى، وهي تعتبر أكثر تحديداً من السياسات، حيث تعمل على إزالة الفوضى بين نشاطات المشروع المختلفة من خلال توجيهها نحو تحقيق هدف موحد. ومن أمثلة الإجراءات في عملية التوظيف: إجراء مقابلة أولية، تعبئه طلب الاستخدام، اختبارات التوظيف، إجراء مقابلة شاملة ومتعمقة، التدقيق في المراجع، الفحص الطبي، قرار التوظيف، التعريف بالعمل.

- الطرق:

تعتبر الطرق من الخطط المستخدمة في المشروع، وهي لا تتعدى في مفعولها المباشر الوحدة العاملة؛ أي أنها خطة تفصيلية. ويمكن القول بأن الطرق هي عبارة عن " الأسلوب المعتمد للتأثير على سلوك الفرد ".

- القواعد:

وهي خطة محددة، للرقابة على السلوك الإنساني في المنظمة، من أجل تحقيق الأمان، وهي تعتبر أبسط أنواع الخطط، كما تُعتبر مرشداً في اتخاذ القرارات، وتكون أمره، أو ناهيه، والقاعدة دليل للعمل وللتنفيذ، ولا تسمح بحرية الاختيار، ولا يوجد بها تعاقب زمني للأحداث؛ أي لا يوجد تسلسل في العمل.

ب) خطط فريدة الاستعمال :

وهي توضع من أجل مواجهة حالة معينة عند حدوثها، وعند الانتهاء منها الحادثة ينتهي مفعول الخطة، ولا يتم استخدامها مره أخرى. ويمكن تقسيمها إلى عدة أشكال وهي:

- **البرامج:** وهي مجموعة من الخطط المتداخلة، توضع خصيصاً لمهمة معينة، من أجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف المشروع ولا يُعاد استخدامها، ومثال ذلك: برنامج بناء مستشفى، مدارس.. الخ.

- المشاريع:

هي مخططاتٍ تحتوي على مجموعةٍ مُعيّنة من الأنشطة الرئيسية أو الجزئية، وتسعى إلى الوصول لهدفٍ مُعيّن. وهي جزء من البرنامج، مثال: برنامج المحافظة على البيئة فقد يكون به عدة مشاريع منها المحافظة على التربة، مشروع المحافظة على الهواء، مشروع



المحافظة على المياه... الخ، ويمكن تخطيط المشروع وتنفيذه كوحدة مستقل، وفور تحقيق الهدف من وراء المشروع ينتهي العمل بهذه الخطة المتعلقة بذلك المشروع
- الميزانية التقديرية:

وهي عبارة عن " بيان يحتوي على مجموعة أرقام تُشكّل المال الخاص بكافة النشاطات"، ويمكن التعبير عنها بساعات عمل، وحدات إنتاجيه،... الخ. ويتم المقارنة بين الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية، وتعتبر الميزانية أداة تخطيط وتقع في صلب عمل المدير.

(8) وفقاً لطبيعة التأثير: وتُقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

-**التخطيط الاستراتيجي:** هو التخطيط الذي يساهم بحدوث تغيير نوعي في المنشأة، ويُطبق من خلال الإدارة العليا، ويُعد تأثيره طويل الأجل، ومن الأمثلة عليه التخطيط لإنشاء سوق تجارية جديدة.

-**التخطيط التكتيكي:** هو التخطيط المُطبّق من خلال كلّ من الإدارتين الوسطى والعليا، ويُعد تأثيره متوسط الأجل، ويُستخدم لتقديم المساعدة للتخطيط الاستراتيجي، ومن الأمثلة عليه دراسة حجم الطلب في السوق على منتج ما

-**التخطيط التشغيلي:** هو التخطيط المُطبّق من خلال كلّ من الإدارتين الدنيا والوسطى، ويُعد تأثيره متوسط الأجل، ومن الأمثلة عليه تحديد الموارد التي تحتاجها العملية الإنتاجية.

مفهوم الوقت:

قد يكون من الصعب تحديد تعريف دقيق للوقت، فبالرغم من أن مفهوم الوقت معروف للجميع، إلا أنه يمكن من خلال تأمل سير الحياة، ومطالعة أحداث التاريخ ملاحظة أن الوقت يتميز بجملة من الخصائص يمكن إيضاحها، فهو يسير إلى الأمام بشكل متتابع، ويتحرك بموجب نظام معين محكم، ولا يمكن إيقافه أو تغييره أو إلغائه أو زيادته أو إعادة تنظيمه.

وبهذا يكون الوقت أحد أثنى الموارد التي يملكها الإنسان، وترجع نفاسته إلى أنه وعاء للعمل والإنتاج، وبالرغم من تلك الأهمية الكبيرة للوقت، إلا أنه من أكثر الموارد هدراً، وأقلها استثماراً سواء من الأفراد أو المنظمات، لذا فالعمل على الانتفاع به وإدارته واستثماره جيداً، يُعد مطلباً أساسياً ومُلحاً من أجل الفرد والجماعة.

وعلى ذلك يُمكن تعريف الوقت على أنه "العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث معين آخر، ويُعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل".
كما يُمكن تعريفه على أنه " المادة التي صنعت منها الحياة، وهو مورد فريد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفات أخرى".

أهمية الوقت:

جاء ديننا الحنيف ليُعرفنا على أهمية الوقت، حيث ويذكر الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم موقنين للإنسان، يندم فيهما أشد الندم على ضياع الوقت، حيث لا ينفع الندم،

الموقف الأول: ساعة الاحتضار، وفيه يقول الكافر كما أخبر القرآن الكريم: " حَتَّى إِذَا جَاءَ أَحَدَهُمُ الْمَوْتُ قَالَ رَبِّ ارْجِعُونِ * لَعَلِّي أَعْمَلُ صَالِحًا فِيمَا تَرَكْتُ كَلَّا إِنَّهَا كَلِمَةٌ هُوَ قَائِلُهَا وَمِنْ وَرَائِهِمْ بَرْزَخٌ إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ". المؤمنون 99-100،



الموقف الثاني: في الآخرة، يقول تعالى: " وَيَوْمَ يَحْشُرُهُمْ كَأَن لَّمْ يَلْبَثُوا إِلَّا سَاعَةً مِّنَ النَّهَارِ يَتَعَارَفُونَ بَيْنَهُمْ قَدْ خَسِرَ الَّذِينَ كَذَّبُوا بِلِقَاءِ اللَّهِ وَمَا كَانُوا مُهْتَدِينَ" يونس: 45. وقد بين الرسول صلى الله عليه وسلم أهمية الوقت في حياة الإنسان المسلم، حيث قال في الحديث الذي رواه الترمذي: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع" وذكر منها "عن عمره فيما أفناه...".

مفهوم إدارة الوقت:

يُعتبر الوقت أهم موارد الإدارة، فهو يؤثر بطريقة أو بأخرى في بقية الموارد التي تستخدمها المنظمة، فهو يُعد بمثابة رأس المال الحقيقي للإنسان، ويختلف الوقت اختلاف وجهات النظر إلى مفهومه وقيمه وأهميته من فرد لآخر، ومن منظمة الأخرى. ويمكن تعريف إدارة الوقت وفقاً للجمعية البريطانية للعلاقات العامة لإدارة الوقت على أنها: "أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة".

أما مالكوم لوكيرز يعتبر إدارة الوقت بأنه: "ممكن قوة.. وفرصة تمكن المنظمات من تسخير مواردها المالية والبشرية لتعظيم نتائجها وانجازاتها". وعليه، يمكن تعريف إدارة الوقت على أنه: "العملية التي توزع الوقت بفعالية بين الأعمال المختلفة بهدف انجازها في الوقت الملائم والمحدد لها".

أهمية إدارة الوقت:

إن الإدارة الصحيحة للوقت، تضيف للحياة ساعات أطول، إذا أحسنا استغلال الأوقات الضائعة في حياتنا، وتتمثل أهمية إدارة الوقت في الآتي:

1. تنفيذ المهام، والأعمال الهامة، بأقل جهد وأقصر وقت، بالإضافة لوقت الإبداع والتخطيط للمستقبل وللراحة والاستجمام أيضاً.
2. لتحديد الأولويات، وإنجاز أهم الأعمال في حياتنا.
3. الاستفادة من الوقت الضائع، واستغلاله جيداً.
4. التغلب على الإجهاد، والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل.

خصائص إدارة الوقت :

- الإدراك لأهمية الوقت: يحتاج الفرد إلى إدراك أهمية الوقت، وإلى تقدير مهارات إدارة الوقت لديه، باعتبارها عملية مهمة جداً، ومن أهم الممارسات التي تقود إلى النجاح.
- أن تكون مقاسه: أي معرفة المدة الزمنية أو الحجم أو الشكل، ويجب أن يكون الهدف ممكن تحقيقه وليس مستحيلاً.
- أن تكون مرنة: إن الاتصاف بالمرونة في جدولة الوقت لدى الفرد قد يكون ضرورياً لاستيعاب الأحداث الخارجة عن السيطرة، كما ينبغي عدم الإفراط في جدولة الوقت وترك أوقات للراحة والاسترخاء.



- وجود خطط واضحة ومفصلة: أن حُسن استخدام الوقت، يحتاج إلى وجود خطة واضحة، ويفضل فيها تقسيم الهدف العام إلى أهداف فرعية، بإتباع مناهج أو خطط صغيرة ومفصلة حسب الهدف المراد تحقيقه.
- تحديد العمل اليومي وتقسيم الأعمال الواحدة تلو الأخرى: حيث من الأفضل عمل قائمة للأسبوع كله ثم قائمة يومية، والتركيز على القيام بالأعمال التي في القائمة إلا إذا تعذر الأمر إلى عمل مُلح وعاجل، ويُنظر في نهاية اليوم ماذا أنهى من الأعمال وما بقي منها.

إستراتيجية إدارة الوقت:

وهي من الاتجاهات الحديثة في الإدارة المعاصرة، ويمكن تعريفها على أنها: "الإدراك الواعي بفن استخدام الوقت، والمعرفة العملية بكيفية استغلاله بفعالية، من أجل زيادة الإنتاجية ورفع معدلات أداء الأفراد، ومن أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على ضوء خطوط ومسارات واضحة ترسم معالم المنظمة في المستقبل وشكلها".

ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم خطوات إستراتيجية إدارة الوقت، انطلاقاً من تحديد الأهداف إلى ثلاثة مراحل وهي: حالية وقريبة، وقصيرة المدى، وطويلة المدى.

وأساس إستراتيجية إدارة الوقت، هي الأهداف بعيدة المدى فهي التي تمنح للمنظمة القدرة على التنبؤ بالمستقبل، فيما تبقى الأهداف الحالية ومتوسطة المدى مراحل وخطوات ضرورية لتنفيذ الأهداف بعيدة المدى.

وتُساعد الإدارة الإستراتيجية للوقت على تنظيم العمل من تقسيم الجيد للأعمال، وتجنب المقاطعات والمضيعات للوقت، والتخصيص الفعال للوقت الذي يجنب بدوره تراكم الأعمال المتأخرة، عرقلة سير المشروع، والتداخل فيما بين العمل الواحد والآخر، والتي تجنب من جهة أخرى إضاعة الوقت في المدى البعيد.

مبادئ التعامل مع الوقت:

(أ) تسجيل الوقت :

ويتضمن تسجيل الوقت رصد النشاطات التي يمارسها الفرد في فترة زمنية محددة، والوقت الذي يستغرقه كل نشاط فيها، ومن ذلك يقوم بقياس متوسط الوقت الذي يستغرقه في القيام بكل نشاط من الأنشطة.

ويتم تحديد الأنشطة التي تستغرق وتأخذ الكثير من الوقت، ومحاولة معالجة إهدار الوقت فيها، والأنشطة التي يمكن الاستغناء عنها، وهذا يتم وفق عرض النتائج في شكل جداول ونسب مئوية أو رسوم بيانية، حتى يمكن إبراز كل الجوانب التي يتم إضاعة الوقت فيها بشكل واضح، ومن تم إعادة توزيع الوقت وفق الأنشطة، وأهميتها، ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف.

(ب) تحليل الوقت:

ويُقصد به تحليل كيفية استخدام الوقت، والتعرف على النشاطات المختلفة والوقت الذي يقضى في كل نشاط، والتعرف على الوقت الضائع وأسبابه، وتحديد أفضل الطرق



لاستخدام الوقت بكفاءة وفعالية، وذلك بثلاث طرق هي: التوقف عن القيام بأي مهمة غير ضرورية، والبحث عن الغير للقيام ببعض مهامك، والقيام بالمهمة بأكبر كفاءة ممكنة. وتمر عملية تحليل الوقت بثلاث مراحل أساسية تكمن في:

1. تحليل البيانات: تُعد العملية الأولى المباشرة بعد تسجيل الوقت، فبعد استخدام جدول النشاطات اليومية الذي يتم فيه تسجيل كل النشاطات بما فيه الضرورية و الغير ضرورية، المساعدة في تحقيق أهداف الأنشطة من جهة والمهدرة للوقت من جهة أخرى، يتم اختيار الأسبوع النموذجي الذي يتميز بالاستغلال الأفضل للوقت،
2. اختبار النشاطات: يتم عن طريق التمييز والتقسيم النشاطات حسب درجة الضرورة القصوى في الانجاز، والأنشطة ذات الاختصاص المعين، والتي تتميز بالكفاءة والتدقيق،
3. إعادة توزيع الأعمال: وذلك وفق المرحلتين السابقتين يعاد توزيع الأعمال.

ويفيد التحليل الجيد للوقت في الوصول إلى النتائج التالية :

- التعرف على الأنشطة التي تأخذ من الفرد جانب من وقت عمله، دون أن تكون هنالك حاجة لفعالها باعتبارها غير ضرورية، أو لا تنجم عن فعالها نتيجة مفيدة، والتي يمكن في سياق العمل تجنبها ان كان ذلك لا يحدث ضرراً في ذلك،
- تحديد الأنشطة الروتينية التي يمكن تفويضها، واستغلال ذلك الوقت في أعمال أكثر أهمية،
- تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع الوقت، والتي يمكن السيطرة عليها، وكذا الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع وقت الآخرين ويمكن تفاديها.

ج) تخطيط الوقت:

ويقصد به، كمحاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة، والأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة، وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة. وعرف "جلبريت وسبكت" تخطيط الوقت على أنه "المحاولة الواعية لحل المشكلات، والتحكم في مسار أحداث المستقبل من خلال البصيرة والتنبؤ والتفكير المنظم والاستقصاء، على أن يؤخذ بعين الاعتبار العنصر القيم عند الاختيار بين البدائل" وتمر عملية تخطيط الوقت بمجموعة من الخطوات ندرج أهمها فيما يلي:

- الخطوة الأولى: تحديد الكم المتاح من الوقت لإنجاز الأعمال أو لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا يحتاج إلى التدقيق والمراجعة، حيث يتم جعل خطة العمل على ثلاثة مستويات هي:
 - الخطة السنوية وذلك للعام القادم.
 - الخطة الشهرية توزيع أهداف ومهام خطتك السنوية على أشهر السنة (12 شهر)،
 - الخطة الأسبوعية وفيها يتم توزيع أهداف ومهام خطتك الشهرية على الأسابيع الأربعة في الشهر.

الخطوة الثانية: وضع خطة عمل يتم فيها تحديد الأهداف والأولويات وذلك من خلال:

- توزيع الأهداف والأولويات إلى فروع ثانوية.
- ترتيب الأهداف حسب الأولويات.
- واقعية الأهداف ويمكن تحقيقها.
- التعامل مع كل نشاط وتحديد وقت البدء والنهائية فيه.



-التخطيط للعمل اليومي بإعداد قائمة الأعمال اليومية وما يُراد انجازه.
مصفوفة إدارة الوقت:

إن أي نشاط في المنظمة يتحدد وفق منظورين أساسيين هما: الأهمية والعجالة، ومنه يمكن تصنيف الأنشطة إلى أربعة أنواع وفقاً للجدول التالي:

مصفوفة إدارة الوقت

الأهمية	العجالة	عاجل	غير عاجل
هام	المنطقة الحرجة (واجب الإنجاز)	منطقة التخطيط (واجب التخطيط)	
غير هام	منطقة التصرف (واجب التفويض)	منطقة عدم الكفاءة والفعالية (واجب الترك)	

ويمكن تحديد بعض الأنشطة التي تقرأ على كل مربع من مصفوفة إدارة الوقت

كالآتي:

- عاجل ومهم: مثل: الطوارئ - الأزمات - المشاكل الضاغطة - صيانة عاجلة - اتصال مهم
- موعد مهم حُدد متأخرًا -نهاية وقت المشاريع - اللحظات الأخيرة من تحضير النشاط.
- غير عاجل ومهم: مثل: التخطيط - اكتساب المهارة - دورات تدريبية -بناء العلاقات داخل المنظمة - التعرف على الفرص الجديدة - الإبداع - الجودة.
- عاجل وغير مهم: مثل: بعض الرسائل والاييميلات والتقارير - المقابلات المفاجئة - المشوار غير المهم.
- غير عاجل وغير مهم: مثل: النشاطات غير الضرورية ولا الهادفة - المكالمات والرسائل غير المهمة - الأعمال المزدحمة.

(د) تنظيم الوقت:

ويقصد به "ترتيب الأفراد والموارد المادية في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة".



ويقوم تنظيم الوقت على عنصرين أساسيين وهما:

- **العنصر الأول:** يهتم في الأساس بالتخصص وتقسيم العمل من حيث تحديد الأفراد، وما يتعين أن يقوم به كل فرد منهم من مهام، والعمل وفق الخطة الموضوعية، مع تحديد الإمكانيات والموارد المستخدمة في ذلك وفقاً لأوقات موزعة بين الأنشطة بما يتناسب مع أهمية كل نشاط.

- **العنصر الثاني:** العلاقات والترابط بين أفراد المنظمة بطبيعة ارتباط كل منهم بعمل الآخر.

أساليب تنظيم الوقت:

- إعداد قائمة بالأعمال اليومية وذلك للأعمال التي يجب إنجازها ووضع جدولها الزمني.
- التفويض الفعال وهو البحث عن شخص آخر للقيام ببعض مهامك مع الوضع في الاعتبار أنك ما زلت المسؤول عن إنجاز المهمة، وتتحمل نتيجتها لأنها ما زالت من مسؤوليتك.
- تنظيم مكان العمل، مما يساعد على توفير الوقت، وإنجاز العمل بهدوء وعدم انقطاعه.
- الاتصال الفعال: أي إرسال واستقبال المعلومات، الأفكار، المقترحات، الآراء والقرارات بين طرفين (المرسل والمستقبل).

هـ) مرحلة التنفيذ:

ومرحلة التنفيذ والإدارة للخطة التي تم إعدادها هي المحك الفعلي الذي يمكن أن تنتقل به من العشوائية إلى الحياة العلمية المنظمة، والعبرة ليست بالخطط المتقنة دون التنفيذ الجيد لها، لذا لا بد من التوازن بين التخطيط والتنفيذ. وللتنفيذ الجيد للخطة يتبع ما يلي:
- ألق نظرة على قائمة الأعمال اليومية.
- التزم بالأعمال اليومية.
- إبدأ في إنجاز مهامك.
- تعامل جيداً مع المهام الكبيرة.
- كن منجزاً، بالتركيز في مهمة واحدة، ولا يتم التعامل مع أكثر من مهمة في نفس الوقت.



- انته من كل نشاط في موعده.
- تعلم أن تقول لا، وتحمل من المهام ما تستطيع القيام به بكفاءة، بدلا من أن تقول نعم دائماً.
- لا تقطع عمالك، إذا بدأت في إنجاز مهمة لا تقطعها.
- أضف ليومك وقت جديد، وذلك من خلال العمل بكفاءة.
- اصبر على تنظيم وقتك.
- احذر من التسويف، ولا تقم بمهمة ذات أولوية منخفضة قبل إنجاز مهمة ذات أولوية عالية.

(و) مرحلة المتابعة والرقابة:

إن تنفيذ الوقت بلا متابعة لا جدوى منه. وتتميز إدارة الوقت بالاستمرارية والارتباط بين جملة مبادئها من التخطيط والتنظيم والرقابة، ويتم تحليل الوقت وفق التقييم المستمر بين ما سبق تخطيطه، بما تم تنفيذه وإنجازه، بهدف تحديد الانحرافات، والاستفادة من الإيجابيات، وتجنب السلبيات، والتعرف على المشكلات ووضع مقترح لعلاجها، وكل هذا يكون بشكل دوري.

وتظهر أهمية الرقابة على الوقت عند اكتشاف الأخطاء، ومنع وقوعها في الوقت المناسب، وتصحيح الانحرافات قبل تفاقمها، وكذا يمكن التعرف على التقدم الذي تحرزه المنظمة في مجال تحقيق الأهداف مقدار العمل الذي أنجز.

وتُعد إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة الجوانب والأبعاد، سواء تعلق الأمر بتحليل الوقت، أو التخطيط أو التنظيم أو الرقابة، فلا يجب إهمال جانب على حساب الجانب الأخر.



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة.....، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		كليا	جزئيا	لا
		غير قابل للتطبيق		
43				
44				
45				
46				
47				
48				
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئيا" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم	المتدرب				
رقم	المتدرب				
	التاريخ:	المحاولة: 1 2 3 4			
		العلامة:			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	النقاط (حسب رقم المحاولات)				بنود التقييم
	4	3	2	1	
43					
44					
45					
46					
47					
48					
المجموع					
ملحوظات:					
توقيع المدرب:					



مراجع الوحدة الثامنة :

- 1- أحلم صدار ، ريم زدايوية (2015-2016)، " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة دراسة حالة الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي – تبسة.
- 2- المطوع ، إبراهيم (1430 - 1431 هـ)، التخطيط والتخطيط التربوي وأنواعه، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود
- 3- الحاج محمد ، أحمد على (2000) "التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد"، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 4- الحقيبة التدريبية، "توجيه مهني وتميز لجميع التخصصات"، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية
- 5- حافظ ، محمد صبري (2006) . تخطيط المؤسسات التعليمية ، عالم الكتب ، القاهرة – مصر.
- 6- أبو النصر ، مدحت (2012) ، "إدارة الوقت: مفاهيم وقواعد ومهارات"، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 7- بركان ، عادل (2010 - 2011)، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، الجزائر: المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس.
- 8- سويدان ، طارق ، العدلوني ، محمد أكرم (2004)، "فن إدارة الوقت"، الإبداع الخليجي، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- 9- شحادة ، محمد أمين (1427هـ)، "إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة: كيف تنجح في إدارة وقتك... وبالتالي حياتك"، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية
- 10- هشام ، كتاب (2016/2017)، "إدارة الوقت كإستراتيجية داعمة لإدارة الموارد البشرية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبان نيل شهادة الماستر في "علوم التسيير"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، الجزائر.
- 11- مدوكي ، مصطفى (2013 - 2014)، عموميات حول التخطيط، الجزائر: جامعة محمد خيضر – بسكرة.



الوحدة التاسعة

اسم الوحدة: مهارات الاتصال



الوحدة التاسعة: مهارات الاتصال

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى تقديم مادة علمية وتدريبية في نفس الوقت للطلاب والمتدربين من المراحل المختلفة عن مهارات الاتصال. وتهدف هذه الوحدة إلى تعريف المتدربين والطلاب بمهارات الاتصال، ومفهوم الاتصال، وعناصر الاتصال. كما تهدف الوحدة إلى العمل على إمام الطلاب والمتدربين بمعوقات الاتصال والتعرف على أنواع وطرق الاتصال. مما يزيد من كفاءة المتدربين في مجال التوجيه المهني أثناء عملية التدريب وخلال ممارستهم لحياتهم المهنية والوظيفية مستقبلاً مما ينعكس بشكل إيجابي عليهم وكذلك على مجالات المهن المختلفة والمجتمع بصفة عامة.

الأهداف التفصيلية للوحدة:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. يعرف معنى ومفهوم مهارات الاتصال.
2. يوضح ماهية مهارات الاتصال وعلاقتها بالتوجيه المهني والتميز.
3. يحدد عناصر الاتصال وعلاقتها بالتوجيه المهني.
4. يعرف أنواع الاتصال المختلفة.
5. يعلم بمعوقات الاتصال وأثرها على التوجيه المهني.

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 4 ساعات تدريبية .

الوسائل المساعدة:

1. عرض بور بوينت يتم تصميمه من قبل المدرب حتى يبرز دور المدرب وتناوله للموضوعات المختلفة بالمقرر. حتى تعطى الفرصة للمدرب في إظهار مهاراته ومواهبه في تصميم الشرائح والعرض التقديمي.
2. أوراق العرض والرسومات التوضيحية .
3. مشاركة المتدربين أثناء العملية التدريبية.
4. توزيع مشروعات تدريبية عملية على المتدربين من خلال مجموعات الدائرة المستديرة وعمل بوستر لكل موضوع ويتوقف ذلك على دور وفهم المدرب للوحدات المختلفة.



الوحدة التاسعة : مهارات الاتصال

يعتبر الاتصال هام وضروري لأي منظمة، حيث يُعد البحث عن المعلومات من أهم اهتمامات الاتصال داخل المنظمة، خصوصاً في ظل التطور التكنولوجي الحديث في وسائل الاتصالات ووسائل الإعلام، فلا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بدون وجود شبكة اتصالات إدارية جيدة خاصة بها.

مفهوم الاتصال:

تعتبر عملية الاتصال ضرورة أساسية للتفاعل بين البشر فهي أساس أي عمل جماعي تعاوني - وهو أحد المهارات الأساسية والهامة للموظفين في كافة المستويات الإدارية. ويُعرف الاتصال على أنه عبارة عن "عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر والأحاسيس بين الأفراد العاملين مع بعضهم البعض من جهة، وبين العاملين والمراجعين من جهة أخرى"، وهو نوع من التفاعل الذي تستخدم فيه رموز خاصة.

مفهوم الاتصال الداخلي:

ويقصد به "الاتصال بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية التي تليها داخل الإطار التنظيمي، أو الاتصال بين المدراء أو رؤساء الأقسام أنفسهم، أو التي تتم بين العاملين داخل المنظمة، أو بين الأقسام والفروع التابعة للمنظمة، سواء كان هذا الاتصال هابط (أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات)، أو اتصال صاعد (شكاوى واقتراحات وطلب إجازات وترقيات)".

مفهوم الاتصال الخارجي:

ويقصد به "تعامل الإدارة مع أو المديرين مع مجموعة من الجماهير، ومكونات المحيط العام الخارجي عن المنظمة، وقد تمتد تلك المعاملات خارج حدود الدولة".

أهمية الاتصال: ترجع أهمية عملية الاتصال إلى العوامل التالية.

- (أ) إنجاز العمل: حيث توفر عملية الاتصال البيانات والمعلومات الضرورية لكل من التخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرارات .
- (ب) إقامة علاقات إنسانية طيبة بين أفراد فريق العمل: تعتبر عملية الاتصال حلقة الوصل بين الأفراد والمشرفين والإدارة .

أهداف عملية الاتصال:

إن هدف الاتصال الرئيس هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة، وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، وتطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وتحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

ويمكن تلخيص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية :

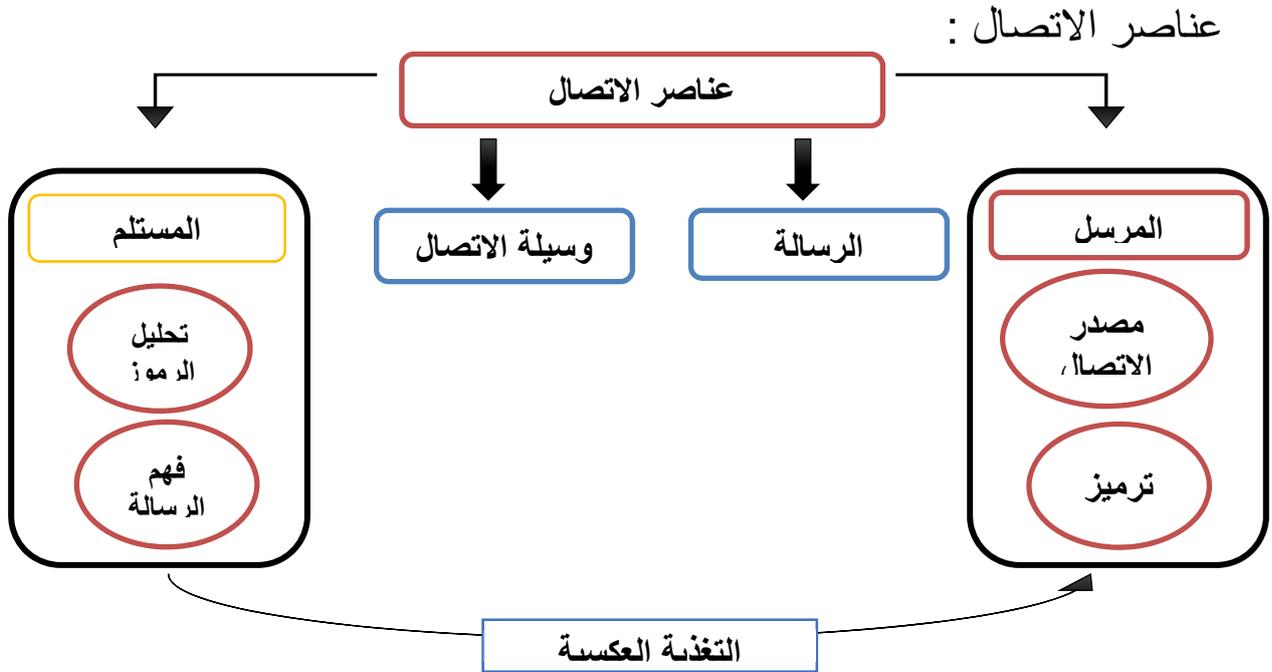
- توصيل المعلومات للأفراد العاملين بالمؤسسة والتي ستبنى عليها القرارات.



- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم خبرات أو مهارات جديدة، أو تعديل الخبرات والمهارات القديمة.
- التنسيق بين المهام، والوحدات المختلفة.
- تحديد معايير تقييم مؤشرات أداء وإنتاجية العامل.
- الإخبار والإعلام، وإصدار الأوامر والتعليمات.
- شرح وتصحيح المعلومات والأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للعمل.

وسائل الاتصال:

- يمكن إجراء الاتصال عن طريق عدد من الوسائل أو القنوات
- (أ) الاتصال الشفوي: حيث يتم الاتصال بالآخرين وجهًا لوجه، ويستخدم هذا النوع من الاتصال في: المقابلات الشخصية، والاجتماعات، ومقابلة الجمهور.
- (ب) الاتصال الكتابي: حيث يتم الاتصال بالآخرين باستخدام الرسائل - المذكرات - التقارير - المنشورات... الخ
- (ج) الاتصال الهاتفي: وهي وسيلة سريعة، وتستخدم في حالة بعد المسافات بين طرفي الاتصال
- (د) الاتصال الإلكتروني: وهي أحدث وأسرع وسيلة للاتصال وهي توفر الوقت والجهد والمال.



شكل رقم (15): عناصر الاتصال



ويمكن شرح عناصر الاتصال فيما يلي:

(أ) المرسل:

هو عضو أو مجموعة أعضاء من العاملين في المنظمة، لديهم من المعلومات والمهارات والخبرات ما يؤهله للقيام بعملية الاتصال. وهو يجيب على السؤال: من؟

خصائص المرسل:

-المصدقية: وهي الدرجة التي يكون عندها المصدر قابلاً للتصديق و تتحقق من خلال عدة أبعاد أهمها: مستوى التعليم، الذكاء، المكانة الاجتماعية، الخبرة بموضوع الرسالة، الموضوعية الصدق.

- الجاذبية: تلعب جاذبية المتصل ومهاراته التعبيرية غير اللفظية دوراً مؤثراً في تحديد استجابات الأشخاص له، وتزيد من قدرته على استمالة المتلقي، كأن يُحسن استعمال حركات يديه، وتعابير وجهه.

-التأثير: تستمد قوة المتصل أو قدرته في التأثير على الآخرين، من خلال الخبرة والكفاءة، وبالتالي التأثير في المستقبل.

(ب) الرسالة (الرموز):

هي ناتج عمل المرسل، وهي الأفكار والآراء أو المعلومات التي تنقل عبر وسيلة الاتصال.

خصائص الرسالة الجيدة:

-الإعداد الجيد لمحتوى الرسالة، وذلك من خلال العرض الجيد للمعلومة وتسلسل مضمونها المنطقي.

- حُسن اختيار أسلوب تقديم وعرض الرسالة: وذلك باختيار الوقت الملائم لإرسالها، وتوفير الوقت الكافي، مع ترتيب العرض، وطرح الأولويات وتحديدتها في إطار الهدف.

(ج) القناة (الوسيلة الاتصالية)

يُقصد بها الطريقة أو القناة أو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون شفوية أو كتابة. وتوجد أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها:

-الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه.

-الاتصال بواسطة التليفون.

-الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الاداء التنظيمي) .

-الاتصال من خلال الاجتماعات.

- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.

-الاتصال الإلكتروني (فاكس، إيميل، واتساب، ... الخ)

-تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه.

ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال على عدة عوامل، من أهمها ما يلي:



- موضوع الرسالة.
- الهدف منها.
- طبيعة المستقبل للرسالة.
- مستوى فهم المستقبل وإدراكه.
- القدرة على استيعاب الرسالة والتفاعل معها.
- البيئة الاجتماعية، والثقافية التي تمّ من خلالها الموقف الاتصالي.

د) المُسْتَقْبِل:

- ويُقصد به الطرف المعني بالرسالة، أو الذي وُجّهت إليه الرسالة الاتصالية، سواء أكان شخص أو مجموعة من الأشخاص.
- وتقع على المستقبل مهمة استقبال الرسالة، والقيام بفك رموزها وفقاً لإطاره المرجعي ، محاولاً فهم الفكرة التي أراد المرسل إرسالها، والتي تتوافق مع الهدف منها ، ونميّز هنا بين حالتين:
1. إذا تطابق فكر المرسل والمستقبل بالنسبة لرموز الرسالة فتكون عملية الاتصال ناجحة وفعّاله.
 2. إذا كانت الفكرة التي خرج بها المستقبل غير متكاملة مع الفكرة التي كانت لدى المرسل، تقل عملية الاتصال في تحقيق الهدف منها.

ه) تحليل الأفكار، أو فك الرموز وردود الأفعال:

- وتتمثل في تحليل الأفكار والنتائج والتأكد من تحقيق الهدف إتمام عملية الاتصال وهو العنصر الذي يجيب على السؤال لماذا؟، ويُقصد بها المعنى الذي يعطيه المستقبل للرسالة ، ويُقصد برد الفعل التأثير الذي أحدثته وسائل الاتصال.
- وهي تعكس الاستجابة التي يرسلها المستقبل رداً على رسالة المرسل في شكل أنساق حركية أو لفظية، وعندئذ يمكن للمرسل معرفة ما يلي:
- أن رسالته قد وصلت.
 - أن وسيلة الاتصال قد أدت وظيفتها.
 - أن المرسل إليه قد نفذ ما هو مطلوب منه.
 - أن الهدف من الرسالة قد تحقق.
- وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية:

1. الاسترجاع المباشر:

من خلال الاتصال المباشر بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم.

2. الاسترجاع غير المباشر:

- ومن أمثلته أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل :
- الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية.
 - الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين.
 - الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل.



- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير.

مهارات الاتصال:

1) مهارة الإنصات:

ويُقصد به " الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية".

يقول تعالى مؤكدا أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكير: "وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون" الأعراف 214.

ويُعتبر الإنصات حجر الزاوية في التوصل إلى الاستجابة المطلوبة ما بين المرسل والمستقبل، فإذا وجد المتحدث أن الإنصات جيد كانت فرصة التعبير عما يريد قوله كبيرة، وحدث انسياب في تدفق المعلومات، إضافة إلى ذلك، فإن الاستماع الفعّال يُمكن المستمع من فهم وتفسير وتحليل وإدراك معنى ما يقال، وبذلك نكون قد خلقنا أرضية من التفاهم المشترك، لأن المطلوب هو تعلم كيفية الاستماع والإنصات للتحدث بشكل جيد

وتتطلب مهارة الإنصات أو الاستماع الفعّال توفر شرطان أساسيان هما:

- إثارة رغبة المُتحدث في الاستمرار في طرح الفكرة، وإشعاره بأهمية ما يتحدث به، والرغبة في الاستماع إليه، وذلك بمتابعته، ومحاولة فهمه، وعدم معارضته.

- عدم تكوين اتجاه عكسي أو حكم مُسبق حول عبارات المُرسل، بل يجب فهمها وتفسيرها كما هي.

العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها ما يلي:

-إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات).

-انتقاد طريقة عرض الموضوع.

- محاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها الموظف ومقاطعته لأبداء وجهة نظره.

- تغيير الحديث فجأة دون أسباب.

- عدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالتعبير عما يجول في خاطره.

2) مهارة التحدث والإقناع:

والمقصود بها " قدرة الشخص على اكتساب المواقف الإيجابية عند اتصاله بالآخرين".

ويشترط أن يمتلك المتحدث رصيذاً لغويًا من الألفاظ، تمكنه من التعبير عن المعنى لنقل الأفكار ومخاطبة الآخرين والنفاد إلى عقولهم.

أنواع المديرين في الحديث:

- المتجنب: الذي يتجنب الحديث مع الآخرين.

- المتردد: الذي يخاف، ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث.

- المرحب: الذي يقدم الأحاديث.



- الباحث: الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث.

طرق المدير في الإقناع عند الحديث وفقاً لنوع المستمع:
 أ. المستمع الإيجابي (الذي ينفق مع المتحدث، ويؤمن بما يقول)
 -توظيف الخبرات الحياتية.
 -خلق جو من التجديد.
 -استخدام المواد المرئية.
 -حث المستمعين على المشاركة.

ب. المستمع المحايد) الذي يستمع أولاً، ثم يُقرر بعد ذلك):

-البرهان على صحة ومصداقية الأدلة المطروحة.
 - التوضيح للمستمعين كيف يمكن أن يتثبتوا من الأدلة.
 -لا يغفل أياً من البيانات المهمة.
 -يخصص وقتاً للأسئلة والإجابات.
 -يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنساخ المنطقي.

ج. إقناع المستمع المعارض) الذي يخالف المتحدث الرأي، ولا يثق أو لا يؤمن بما يقول) :

-فهم موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة.
 - التنازل مؤقتاً عن أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل.
 -يظهر له أنه يحترم عقله وطريقة تفكيره.
 -لا يبالغ في طرح حجته الخاصة.
 -يستخدم أسلوباً مشجعاً وودياً.

د. إقناع المستمع اللامبالي) الذي تفرض عليه ظروف ما يستمع) :

- استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء.
 - البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة.
 - استخدام معلومات حديثة.
 - استخدام النموذج القصصي.
 - تذكر أهمية وقيمة الدعابة والمرح.

العناصر التي تُمكن من الحصول على اهتمام المستمع:

- المعرفة الشاملة والاطلاع الواسع على الموضوع قبل الشروع في الحديث.
 - وجوب الاقتناع والإيمان بالموضوع.
 - أن الشخص متحمساً للحديث عن الموضوع.
 - الممارسة الدائمة والتدريب على الحديث.

3) مهارة التعامل مع الآخرين وإدارتهم:

بحكم انتماء الفرد إلى مجتمع معقد ومنشعب، وجب عليه معرفة كيفية التعامل مع أنماط متنوّعة من البشر متفاوتة في خصائصها وفي صفاتها، وهذا الأمر متعلق بالقدرة على



إدارة الموقف بشكل عام، من خلال الاستعداد الدائم لمناقشة الآخرين، والإخلاص لهم في محاولة فهم وجهة نظرهم قبل تقبلها أو رفضها.

أما مهارة الإدارة، فهي "فن التأثير على الأفراد"، وذلك بتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في التصرفات والأفعال، فمن خلال عملية الاتصال تبرز لنا قدرة وقوة المسير في التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو الهدف، وتتطلب مهارة إدارة الآخرين توفر ملائمة مبادئ أساسية هي:

- فهم الطرف الآخر فهما جيّدا للتمكن من التعامل معه.

- تحقيق المكسب للجميع.

- العمل من خلال رفع روح الفريق.

4) مهارة التحفي:

وهي من المهارات التي يسعى المُسيرون إلى التحلي بها، وهي عنصر الحياة في المنظمة، لذلك من الضروري أن يفهم المُسير مشاعر الأفراد، ما الذي يجعلهم يتحدون مع بعضهم، وكيف يجب أن يتعامل معهم، وخاصة في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري إنشفاً.

5) استعمال لغة الإشارة:

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل: حركات الجسم، والإيماءات، وحركات العينين، واليدين وطريقة الجلوس والمشي، وطريقة اللبس، والابتسامة... وغيرها.

ويزيد المدير من فعاليته في استخدام لغة الإشارة من خلال ما يلي:

- أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام.
- أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتكبة أو غريبة.
- أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين، ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال.
- أن يكون لبسه دائماً نظيفاً ومرتباً، وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.
- ألا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين.
- أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.
- أن يحافظ دائماً على إشراك المستمع معه في الحديث.
- أن يستعمل نبرات صوته بشكل واضح وواثق وبعيدا عن العدائية.
- أن يحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة.
- أن يستعمل المسافة الفعالية، فيعرف متى يقترب ومت يبتعد.

6) السؤال والمناقشة:

أي الهدف الذي يريد تحقيقه المتصل قبل البدء في عملية الاتصال، وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف، ولكي يضمن المدير فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا، وأن يشجعهم على المبادرة، وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد.



(7) التقييم:

إن تقييم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز، إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه، فالمدير الفعال هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مُستقبِلها، ويمكنه أن يعتمد في تقييم اتصالاته، على المعلومات المرتدة من موظفيه، وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو اقتراحات، وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل.

(8) الاستجابة:

وتعني ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسالته وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم ومدى فهمهم لكلامه.

أنواع الاتصال:

نستعرض فيما يلي أنواع الاتصالات:

أ) الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتضمن إطار حدود السلطة الرسمية ضمن اللوائح المعمول بهاء داخل المنشأة، وهي أنظمة مكتوبة قد تكون داخلية أو خارجية، وتحتوي على ثلاثة أشكال رئيسة تحدد اتجاه الاتصال وهي :

1. **اتصالات نازلة (هابطة):** هي التي تنتقل من أعلى إلى أسفل، أي من قمة الهرم الإداري إلى أسفله، وتتم عادة من الرؤساء إلى المرؤوسين من أجل تبليغ التعليمات .
2. **اتصالات صاعدة:** هي التي تنتقل من أسفل إلى أعلى، أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإشرافية كالتقارير، والأبحاث، والمقترحات، والطلبات وغير ذلك. وكلما زادت الاتصالات الصاعدة (الواردة للإدارة) عن الاتصالات الهابطة (الصادرة من الإدارة)، كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها.
3. **اتصالات أفقية:** هي التي تتم بين المستويات الإدارية الواحدة، بحيث يتم من خلالها تبادل المعلومات لتحقيق التنسيق بين أعمالها مثل: (بين الزملاء، وبين الإدارات، وبين الأقسام).

ب) الاتصالات غير الرسمية :

هي عبارة عن علاقات اجتماعية وشخصية، وتكون خارج نطاق اللوائح والأنظمة الرسمية، كالزيارات التي تتم بين المسؤولين في المناسبات الخاصة. وهي تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية توفير للوقت في جميع المعلومات. والاتصال الغير رسمي: هو الاتصال الذي يعتمد على العلاقات الودية بين المدير والعاملين والجمهور العام ويستند إلى علاقات الصداقة والمحبة.



تصنيفات أخرى لأنواع الاتصالات:

(أ) على حسب طريقة التخاطب :

1. اتصال مباشر :

وفيه يتم الاتصال بطريقة مباشرة بين طرفي الاتصال ويتميز هذا النوع من الاتصال بقيام الطرف المستقبل باستيضاح وفهم الرسالة من خلال الطرف المرسل مباشرة دون المرور بقنوات أخرى مما يؤدي إلى الفهم الصحيح للرسالة .

2. اتصال غير مباشر:

وفيه يمر الاتصال بقنوات عديدة قبل وصول الرسالة إلى الطرف الآخر، مما يؤدي في أغلب الأحيان إلى عدم دقة الاتصال

(ب) على حسب مدى استخدام الألفاظ:

1. اتصالات لفظية:

حيث يتم الاتصال عن طريق التحدث اللفظي (الكلمات)

2. اتصالات غير لفظية (لغة الجسد):

حيث يتم الاتصال عن طريق أعضاء الجسم مثل: تعبيرات الوجه - لغة العين - نبرة الصوت - حركات الأيدي والأرجل - الإيماءات - الإشارات.

وتجدر الإشارة إلى أن لغة الجسد تختلف من ثقافة إلى أخرى، لذا يجب قبل الاتصال بأفراد من ثقافات مختلفة الإلمام التام بلغة الجسد الخاصة بتلك الثقافات.

كما يجب ألا ننسى أن الاتصال بلغة الجسد قد يكون أقوى تأثيراً من الاتصال اللفظي، إلا أنه يحتاج إلى مهارة كبيرة في استخدامه حتى لا يترك أثراً عكسياً.

(ج) على حسب وسيلة الاتصال:

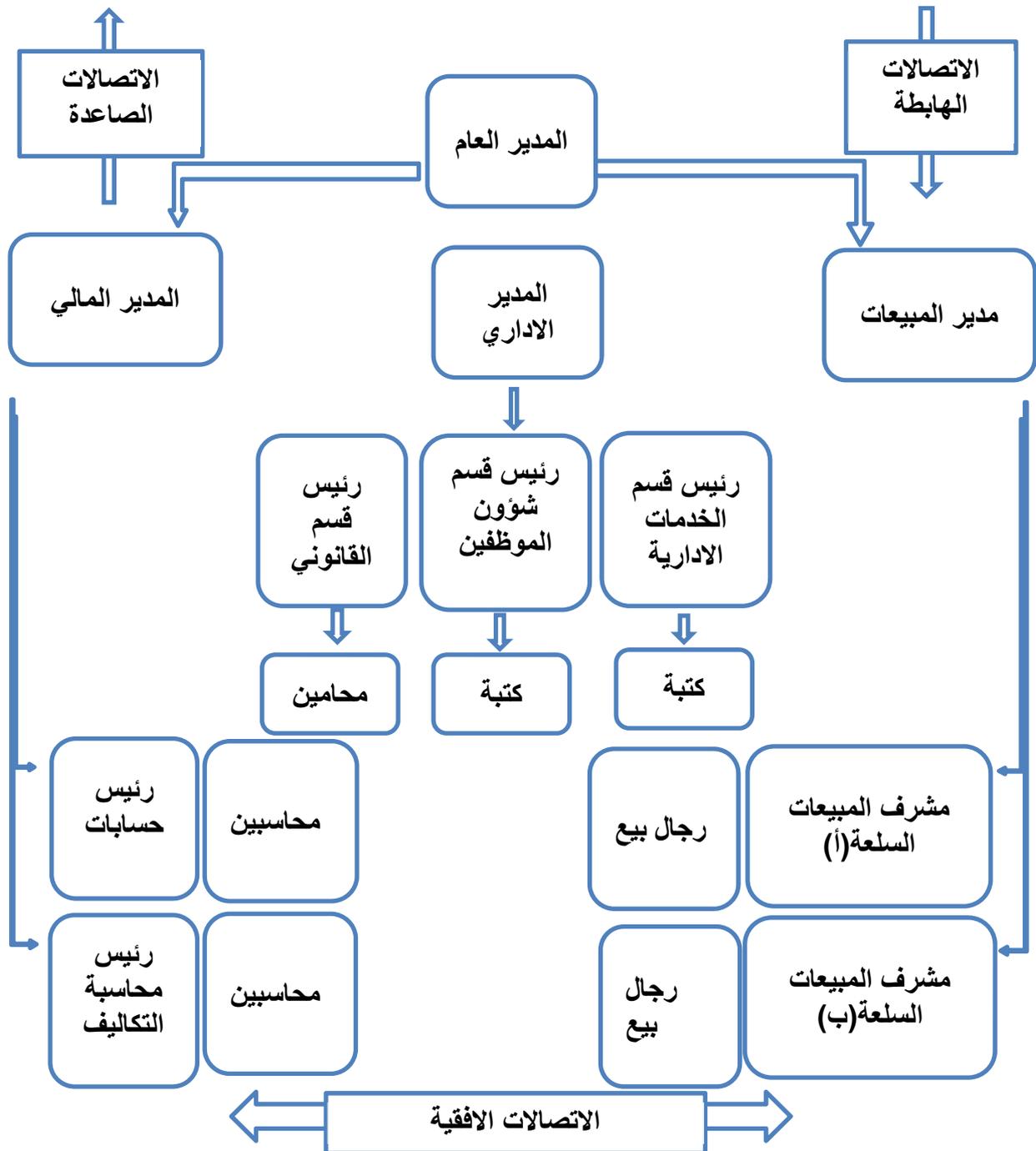
1. الاتصال الشخصي :

وهو يعتبر أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل، والتي يعقل مناقشتها أولاً ثم يثبت. وهذا النوع من الاتصال هو أجدى أنواعه، وأقربها إلى النفس، وأكثرها فائدة لصالح العمل.

2. الاتصال الكتابي :

وهو الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة، والمنظمات الخاصة الصغيرة منها والكبيرة، وهو يأخذ شكل المذكرات، والاقتراحات، والخطابات المتبادلة، والأوامر والتعليمات، والتقارير الدورية، والشكاوى.

ويمكن توضيح أنواع الاتصال في الشكل التالي:



شكل رقم (16): أنواع الاتصال

معوقات الاتصال:

- (أ) معوقات الاتصال الخاصة :
 لا بد من ملاحظة أن أي اتصال يشوبه بعض العوائق التي تحول دون إنجازه بالشكل المطلوب، وهذه العوائق مرتبطة بكل عنصر من عناصر الاتصال، ومن هذه العوائق مايلي:
1. المعوقات المرتبطة بالمرسل (المعوقات الشخصية):
 - السلوك الخشن للمرسل كفظاظته أو تكبره.



- الحالة النفسية والانفعالية للمرسل كمزاجه وثقته بنفسه.
 - استخدام لغة لا تتجانس مع فهم المستقبل.
 - إخفاء النوايا والمشاعر وغياب الصراحة.
 - ضعف القدرة على التعبير وتشتت الذهن والأفكار.
 - اهتزاز ثقة المستقبل بالمرسل.
 - تضارب الاتجاهات والقيم والخبرات بين المرسل والمستقبل.
 - عمليات الحكم الشخصي والتقدير والإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم بها المرسل لمعلومات التي لديه.
 - الاعتقاد بان المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر إليه المرسل.
- 2. المعوقات المرتبطة بالرسالة (معوقات متعلقة باللغة):**
- استخدام ألفاظ تحمل أكثر من معنى.
 - صعوبة التحدث بلغة ما أو فهمها.
 - الحشو في المعلومات الزائدة التي تشتت التركيز.
 - نقص المعلومات المطلوب توافرها.
 - عدم اختيار التوقيت المناسب.
 - انعدام الترابط بين أجزاء الرسالة.
 - عدم وضوح الفكرة الأساسية للرسالة.
 - الافتقار إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو الحركات الجسدية.
- 3. المعوقات المرتبطة بوسيلة نقل الرسالة (قناة الاتصال) :**
- أن تكون الوسيلة المستخدمة لنقل الرسالة غير مناسبة للموضوع محل الاتصال، كاستخدام الراديو، أو الهاتف لنقل رسالة تحوي أمور مرئية لا تفهم الرسالة إلا بها.
 - أن تكون الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة غير متوفرة، أو يمنع المرسل منها.
 - أن يطرأ تشويش على وسيلة نقل الرسالة كتقطع الصوت في الهاتف المستخدم. أو تقطع الرسالة وتذبذبها في التلفزيون، أو يكون هناك ضجيج في مكان انتقال الرسالة، سواء كان مكتب أو قاعة محاضرات.
 - ألا تتناسب وسيلة نقل الرسالة مع طبيعة المستقبل مثل إرسال رسالة بالبريد الإلكتروني لمن يهمل بريده، أو إرسال رسالة مكتوبة لمن لا يقرأ ولا يكتب.
- 4. المعوقات المرتبطة بالمستقبل:**
- عدم رغبة المستقبل في استقبال الرسالة.
 - الحالة النفسية للمستقبل.
 - وهو بالطبع مشابه لأمر المرسل.
 - اختلاف المرجعية الثقافية واللغوية بين المرسل والمستقبل وحول دون استيعاب المستقبل.
 - التفكير السلبي للمستقبل مثل شكه في دوافع المرسل، أو اعتقاده بتحيز المرسل.



5. المعوقات المرتبطة برد فعل المستقبل:

- إن ردة فعل المستقبل، أو ما يسمى بالاستجابة قد تكون عائقا للاتصال إذا ما لعبت أحد الأدوار التالية :
- إن الاستجابة لتهميش الرسالة أن تقدم الاستجابة قبل اكتمال إرسال الرسالة.
- أن تتصادم الاستجابة مع الرسالة الأساسية تصادم مباشرة.

6. معوقات الاتصال المشتركة:

- هناك بعض العوامل التي قد تشوش أو تعيق وصول الرسالة بوضوح ومنها
- اختلاف المستويات والثقافات:
- اختلاف المستوى الفكري والتعليمي والوظيفي والاجتماعي، بسبب اختلاف الناس فيما بينهم فمنهم المتعلم ومنهم الجاهل.
- اختلاف اللهجات واللغات:
- استخدام المصطلحات الخاصة، أو الاختصارات، أو الرموز، أو نطق الكلمات نطقا غير سليم، أو استخدام لهجة غير مألوفة.
- اختلاف التقاليد والعادات:
- اختلاف الناس بحسب عاداتهم وتقاليدهم
- اختلاف المفاهيم والإدراك:
- لا يتفق الكثير من الناس في إدراكاتهم وفهمهم وتفسيراتهم للأشياء والمواقف.
- اختلاف الأعمار والأجناس:
- في الكثير من المجتمعات نجد أن هناك بعض الصعوبات الاتصالية بين الرجال والنساء، وبين الصغار والكبار... وهكذا، لاختلاف الاهتمامات والمشاعر والعواطف
- سوء اختيار المكان والزمان،
- أوضاع البيئة المكانية والزمانية تشكل عاملا مهما في نجاح أو فشل الاتصال.

7. معوقات الإصغاء:

- حيث لا يصغى كثير من الأفراد بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه، لكن تفكيرهم مشتت عن مجرى الحديث، وقد يكون ناتج عن اللامبالاة، وعدم الاهتمام بمحتوى الرسالة، أو الرغبة في الحديث أو أسباب أخرى.

(ب) معوقات في بيئة الاتصال:

- يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيطه بعملية
- الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال ن يجعل الاتصال إما غير كامل أو مشوش ، وفيما يلي عناصر بيئة الاتصال والمعوقات الخاصة بها:
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد الأطراف تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه فيكون الاتصال معيبا.



- أحد الأطراف أو كلاهما، لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء اتصال.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه، أو تصيب الإدارة والآخرين من جراء سوء الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز (من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل رؤساء المنظمة) يحبط عمليات الاتصال.
- عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبطها.



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه				
يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة.....، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		لا	جزئيا	كليا
		غير قابل للتطبيق		
49				
50				
51				
52				
53				
54				
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئيا" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
التاريخ:		اسم المتدرب :			
المحاولة : 1 2 3 4 العلامة:		رقم المتدرب :			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
النقاط (حسب رقم المحاولات)				بنود التقييم	م
4	3	2	1		
					49
					50
					51
					52
					53
					54
					المجموع
ملحوظات:					
توقيع المدرب:					



مراجع الوحدة التاسعة:

- 1- الحقيبة التدريبية، "توجيه مهني وتميز لجميع التخصصات"، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية .
- 2- حريم ، حسن (2010) ، "مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الثانية، عمان الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 3- سعاد، داسي و العايدي، ضيف (2013)، "الإتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي . دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة".الجزائر : جامعة أكلي محند أولحاج البويرة.
- 4- عبدالقادر ، سالم (2016/2017) " دور الاتصال الداخلي في محاربة الفساد الإداري: دراسة ميدانية لمستشفى مستغانم"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم،الجزائر.
- 5- مصطفى، غالي محمد (2017/2018) "" دور الاتصال في تسيير المؤسسات الاستشفائية، دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية"شيفيفارا بمستغانم"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم،الجزائر.
- 6- فهمي ، محمد سيد (2000) ، "تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الإجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث.



المراجع



م	المرجع
1	البادري، سعودي بن مبارك (2011)، " تطبيقات على المنفس (مهنة وتربية)، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة ، ط1.
2	التايب ، عائشة (2011) ، "النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة" ، منظمة المرأة العربية، القاهرة،
3	الحاج محمد ، أحمد على (2000) " التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد"، دار المناهج للنشر والتوزيع .
4	الحقيبة التدريبية، "توجيه مهني وتميز لجميع التخصصات"، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية .
5	الداهري، صالح حسن أحمد (2011)، "سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته"،ار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
6	السكرانة ، بلال خلف (2011)، طرق ابداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى.
7	الشمري، مدين نوري طلال (2011)، "نظريات الذكاء"، كلية التربية للعلوم الإنسانية،
8	العبيدي، بشرى عبد العزيز(2013) ،"دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي" ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية العدد - 36 جامعة بغداد.
9	العجرش ، حيدر حاتم فالح (2011)، "أنواع الذكاء عند هاوارد جاردنر"، كلية التربية الأساسية.
10	العويصات، جمال الدين (2005)، مبادئ الإدارة" ، دار هومة.
11	الفضلي، منى عبد المحسن (2013)، "تقويم البرامج التدريبية لوحدة التدريب"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 1، المملكة العربية السعودية.
12	القاسم ، محمد بديع (2001) ، "علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13	المطوع ، إبراهيم (1430 - 1431 هـ)، التخطيط والتخطيط التربوي وأنواعه، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود
14	المنقل ، محمد بشير (2013)، "علم النفس تعريفه وميادينه، والذكاء أنواه وطرق قياسه"، محاضرات في علم النفس لطلاب طب الأسنان بجامعة دمشق، السنة الأولى.
15	المنيف، عبدالله منيف(2007) ، " اتجاهات الشباب الجامعي حو العمل في القطاع الخاص"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأدب، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.



16	الهاشم، عادل عبد الرزاق (2017) ، " القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي " دار اليازوري للطباعة والنشر، الأردن.
17	الوفائي، تمام " الذكاء المنطقي أهميته واستخداماته"، أكاديمية نيرونت للتطوير والإبداع والتنمية البشرية .
18	الوناس ، مزياني (2011)، "محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية .
19	أبو النصر ، مدحت (2012) ، "إدارة الوقت: مفاهيم وقواعد ومهارات"، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
20	أبو بكر ، مصطفى محمود (2008) ، " إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية، مصر.
21	أبو كاشف، جمال (1999)، " مفهوم الذات وعلاقته بالمبول المهنية والدافعية للإنجاز لدى طلبة كليات المجتمع المتوسطة في محافظة غزة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى بغزة.
22	أحلم صدار ، ريم زدايوية (2015-2016)، " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة دراسة حالة الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي - تبسة.
23	أرفيس ، مريم (2017) ، "الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عال المنظمة"، أطروحة دكتوراه في علم إجتماع الإدارة والعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
24	بركان ، عادل (2010 - 2011)، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، الجزائر: المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس.
25	بصنوي ، حمزة عصام (2017)، "«قياس».. فخ أسقط العباقرة والمجتهدين"، عكاظ،
26	بطاح، أحمد (2006) ، "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، جامعة مؤتة، دار الشروق.
27	بلال، محمد إسماعيل (2004)، "مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر
28	بن صويلح، ليليان (2016/2015) ، "مدخل لعمل اجتماع التنظيم والعمل" ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علوم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945، قالمة.
29	جابر، عبدالحميد جابر (2012)، " الذكاء ومقاييسه"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.



30	حافظ ، محمد صبري (2006) . تخطيط المؤسسات التعليمية ، عالم الكتب ، القاهرة – مصر .
31	حريم ، حسن (2010) ، "مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الثانية، عمان الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
32	_____ (2006)، " مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)"، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع.
33	دويدار، عبدالفتاح محمد (1995)، "أصول علم المهني وتطبيقاته"، بيروت ، لبنان، دار النهضة العربية.
34	رجم ، خالد (2012)، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير غيري منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
35	رضا ، هشام حمدي (2013)، "التدريب الإداري، المفاهيم والاساليب"، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1.
36	زبيدي، عواطف و لقريد، كريمة (2013/2014) "الميول المهنية وعلاقتها بقلق المستقبل المهني لدى طلبة إرشاد وتوجيه بجامعة الوادي" ، رسالة ماجستير، جامعة الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علوم التربية،
37	زين الحياة ، بلقرة (2018) ، "نظريات العمل"، مجلة العلوم الإجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي ، ألمانيا، برلين ، العدد 04 .
38	سعاد، داسي و العايدي، ضيف (2013)، "الإتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي . دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة". الجزائر : جامعة أكلي محند أولحاج البويرة .
39	سويدان ، طارق ، العدلوني ، محمد أكرم (2004)، "فن إدارة الوقت"، الإبداع الخليجي، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
40	شاوس ، مصطفى نجيب (1996)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، عمان ، الأردن.
41	شحادة ، محمد أمين (1427هـ-)، "إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة: كيف تنجح في إدارة وقتك... وبالتالي حياتك"، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية
42	صالح ، كوثر (2017)، "الذكاء الموسيقي وكيفية تطويره"، أكاديمية نيرونت للتطوير والإبداع والتنمية البشرية
43	طه، فرج عبدالقادر (1988) ، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، ط 6، دار المعارف، القاهرة.
44	_____ (1986)، "علم النفس وقضايا العصر"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.



45	عبدالرحمن ، محمد السيد (2001) ، " نظريات الشخصية" ، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
46	عبدالقادر ، سالم (2017/2016) " دور الاتصال الداخلي في محاربة الفساد الإداري: دراسة ميدانية لمستشفى مستغانم"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
47	عبدالهادي ، جودت عزت والعزة ، سعيد حسني (2015)، "التوجيه المهني ونظرياته" ، الطبعة الثانية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
48	عساف ، عبد المعطي (2008)، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
49	عويضة، كامل محمد (1996) علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت.
50	عياد، وائل محمود (2011) ، " الميول المهنية والقيم وعلاقتها بتصورات المستقبل لدى طلبة كلية مجتمع غزة بوكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
51	عيسى ، عبد الرحمن محمد (2003)، "علم النفس والإنتاج"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
52	فرج، عبدالقادر طه (1988) ، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، ط 6، دار المعارف، القاهرة.
53	فهامي ، محمد سيد (2000) ، "تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الإجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث.
54	ماهر ، أحمد (2005)، " إدارة الموارد البشرية"، تانيس: الدار الجامعية.
55	مختار ، يونس (2014) "الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي" مذكرة ماجستير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2014.
56	مدوكي ، مصطفى (2013 - 2014)، عموميات حول التخطيط، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة.
57	مصطفى، غالي محمد (2018/2017) "" دور الاتصال في تسيير المؤسسات الاستشفائية، دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية"شيفافارا بمستغانم"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
58	مطر، سمير ، "الذكاء اللغوي (اللفظي)"، أكاديمية نيرونات للتطوير والإبداع والتنمية البشرية
59	معمار، صلاح صالح (2018)، "التدريب : الاسس والمبادئ"، مركز دبيونو للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.



60	مقدم، عبد الحفيظ (2003) ، " الإحصاء والقياس النفسي التربوي " ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر، ط1.
61	موسى، فتحي محمد (2020)، "التوجيه المهني في المؤسسات الصناعية"، دار زهران للنشر.
62	ميخائيل ، أمطانيوس (2006) ،"القياس والتقويم في التربية الحديثة، ب ط ، منشورات جامعة دمشق.
63	ميسر ياسين محمود (1999) ، "الميول المهنية وعلاقتها بالجنس والتخصص والنضج المهني لدى طلبة الصف الثانوي الأكاديمي"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية .
64	ميسون، سميرة (2011)،" الأساليب المعرفية وعلاقتها بالميول المهنية لدى متربصي مؤسسات التكوين المهني " ، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
65	نجاتي ، محمد عثمان (1998) ، " علم النفس الصناعي والتنظيمي " ، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية.
66	نسيم، وفال (2011)، "أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة". قسنطينة، قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري- قسنطينة.
67	هشام ، كتاب (2017/2016)، "إدارة الوقت كإستراتيجية داعمة لإدارة الموارد البشرية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبان نيل شهادة الماستر في "علوم التسيير"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، الجزائر.
68	ياسين ، حمدي ، و عسكر، علي ، و الموسوي ، حسن(1999)" علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، ص 5



الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
	مقدمة
3	تمهيد
33-7	الوحدة الأولى: مناخ العمل والرضا المهني
7	• مفهوم مناخ العمل
11	• العوامل المؤثرة في مناخ العمل
16	• مفهوم الرضا الوظيفي
51-39	الوحدة الثانية: تحليل عناصر العمل وشخصيات العاملين
39	• تحليل العمل
41	• بيانات تحليل العمل
48	• أهداف تحليل العمل
45	• وصف العمل
45	• تحليل شخصيات العاملين
70-57	الوحدة الثالثة: الميول المهنية
57	• مفهوم الميول المهنية
60	• اكتشاف الميول المهنية
64	• فوائد اكتشاف الميول المهنية
86-76	الوحدة الرابعة : التوجيه المهني
76	• التوجيه المهني
78	• الإختيار المهني
84	• التدريب المهني
106-92	الوحدة الخامسة : الروح المعنوية في ميدان العمل
92	• مفاهيم الروح المعنوية للعاملين



رقم الصفحة	الموضوع
93	• مميزات الروح المعنوية العالية .
93	• مظاهر الروح المعنوية العالية
95	• العوامل النفسية التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين
101	• النظريات المفسرة للروح المعنوية
123-112	الوحدة السادسة :العوامل المهمة في نجاح التدريب
112	• أهمية التدريب
114	• طرق التدريب
118	• أسس التدريب
120	• تقويم التدريب
141-129	الوحدة السابعة : الذكاء
129	• مفهوم الذكاء
130	• أنواع الذكاء
134	• الذكاءات المتعددة
135	• الذكاء والمهنة
160-147	الوحدة الثامنة : التخطيط وإدارة الوقت
147	• مفهوم التخطيط
150	• أنواع التخطيط
154	• مفهوم الوقت
156	• مبادئ التعامل مع الوقت
178-166	الوحدة التاسعة : مهارات الاتصال
166	• مفهوم الاتصال
167	• عناصر الاتصال
170	• مهارات الاتصال



رقم الصفحة	الموضوع
173	• أنواع الاتصال
175	• معوقات الاتصال
183	المراجع
188	الفهرس