



علم النفس الصناعي

الفرقة الرابعة علم النفس

أستاذ المقرر

أ.م.د/ سعاد السعيد

أستاذ مساعد بقسم علم النفس-كلية الآداب

جامعة جنوب الوادي

العام الجامعي

٢٠٢٣/٢٠٢٤م

رسالة برنامج علم النفس بكلية الآداب جامعة جنوب الوادي هي: "تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة في مجال الخدمات النفسية (تقييم - تشخيص - إرشاد- علاج - تدريب) لإعداد خريج متميز في نطاق إقليم جنوب الوادي خاصة ومصر عامة". قنا - جامعة جنوب الوادي - كلية الآداب - الدور الخامس

علم النفس الصناعي

الفرقة الرابعة علم النفس

العام الجامعي

٢٠٢٣/٢٠٢٤ م

علم النفس الصناعي

محتويات الكتاب

الفصل الأول

علم النفس في مجتمع الصناعة

الفصل الثاني

الاختيار والتوجيه المهني

الفصل الثالث

القيادة

الفصل الرابع

تحليل العمل

الفصل الخامس

الإداء الوظيفي

الفصل الاول

علم النفس في مجتمع الصناعه

محتويات الفصل :

الثورة الصناعية

الادارة وتطور المجتمع

اسهامات العلماء

علم النفس في مجتمع الصناعة

لقد كان ظهور العلوم الحديثة مرتبطاً أشد الارتباط بالثورة الصناعية وأزدهار النظام الرأسمالي، وكان القرن التاسع عشر مليء بالأحداث السياسية والاجتماعية التي غيرت وجه أوروبا والعالم كله، وبدأت أوروبا تجني ثمار ثورتها الصناعية تدريجياً في شكل تغيرات اجتماعية كبيرة، فبدأت ظاهرة التحضر معها تغير شكل المجتمع من الأسر الكبيرة إلى الأسر الصغيرة، من العيش في الريف إلى الزحف التدريجي إلى المدن.

فمع بزوغ فجر النهضة في البلدان الأوربية ظهرت أفكار أكثر تحديداً وتركيزاً فيما يتعلق بقضايا الطبيعة والمجتمع عامة، وبموضوع النفس خاصة. وقد أدى هذا التطور الجديد الذي طرأ على التجارة إلى أن تصبح الأسواق وسيلة سائدة لتنظيم عملية تبادل البضائع، وأضحت الأسواق تُسَقُّ أعمال وأنشطة مختلف المشاركين مما أتاح انتقال الموارد إلى الجهات التي يمكن أن تستغلها أفضل استغلال. ويُعدُّ العالم الاقتصادي والفيلسوف الأدبي آدم سميث من أبرز المفكرين الذين عاصروا هذه الفترة من الزمن.

حيث اقترح سميث في كتابه الرائع «ثروة الأمم» فكرة التخصص والتنسيق بين الشركات باعتبارها سبباً في النمو الاقتصادي. لذلك فإنَّ أبرز الإسهامات التي أضافها سميث للفكر الإداري هي التخصص وتقسيم العمل.

حيث يُقصد بتقسيم العمل أنَّ العامل يتخصَّص في تنفيذ مهمة واحدة تقع ضمن سلسلة أكبر من المهام التي تؤدي في النهاية إلى الخروج بمنتج معيَّن. لقد كان لفكرة التخصص العديد من النتائج المهمة والتي تتمثل أولاً في تقليل تكلفة البضائع بدرجة كبيرة.

وثانياً في تقليل الحاجة إلى التدريب المُكثَّف، فبدلاً من تعليم العاملين إنجاز العديد من المهام في مجالات مختلفة أصبح العاملون يختصُّون في تعلم جانب واحد فقط.

ثالثاً وأخيراً، زاد الاهتمام بالإدارة بسبب الحاجة إلى تنسيق جميع المهام المختلفة.

ولقد كان لاختراع الآلة البخارية دوراً كبيراً في تحسين نقل البضائع والمواد الخام، وقد قلَّ تكاليف الإنتاج والنقل ممَّا أدَّى إلى تقليل الأسعار ووصول البضائع إلى أسواق أبعد، وبعدَّ اختراع الآلة البخارية من العوامل المهمة

الأخرى التي أسهمت في نشوء الثورة الصناعية التي حدثت بين عام ١٧٩٠ وعام ١٩٠٠.

و لقد شهدت الثورة الصناعية نشوء الشركات الحديثة التي يتخصَّص فيها العاملون بالعمل في مجال معيَّن والتي تُنظَّم من قِبل المديرين.

لم يكن هناك توحيد لمقاييس المنتجات والخدمات قبل الثورة الصناعية وكانت تُنتج في البيوت بكميات قليلة، ولكنَّ الثورة الصناعية أدت إلى تحوُّل الإنتاج من الإنتاج المنزلي المتواضع الذي تديره الأسرة إلى الإنتاج الهائل في المصانع والمعامل.

و يمكن لهذه المصانع أن توظِّف مئات وحتى الآلاف من العمَّال الذين ينتجون كميات كبيرة من البضائع ذات المواصفات الموحَّدة بسعر أرخص من سعر تلك المنتجة في البيوت.

وتتراوح أحجام المصانع من مساحاتٍ صغيرة تمثل جُزءًا من مدينة إلى مصانع هائلة بمساحاتٍ مدنٍ بأكملها مثل مدينة لوويل الصناعية التي تقع في ولاية ماساتشوستس في الولايات المتحدة الأمريكية وتتكوَّن بشكل أساسي من مصانع النسيج، وتحوَّلت المصانع الصغيرة إلى مصانع كبيرة مع تقدُّم الثورة

الصناعية. ففي عام ١٨٤٩ وظفت شركة هارفستر العالمية الموجودة في شيكاغو ١٢٣ عاملاً وكانت تُعدُّ أكبر مصنع في الولايات المتحدة آنذاك، وكان لدى مصنع شركة ماكورميك (وهي شركة أمريكية مُتخصّصة ببيع التوابل والمنكّهات) في منتصف القرن التاسع عشر ٢٥٠ عاملاً كانوا يحصدون التوابل ٢٥٠٠ مرة في السنة الواحدة وبنّت شركة ماكورميك بعد حريق شيكاغو العظيم مصنعاً جديداً شغّل ٨٠٠ عاملاً ووصلت مبيعاته إلى أكثر من مليون دولار. أمّا مصنع هنري فورد، فقد بلغ عدد موظفيه عام ١٩١٣ حوالي ١٢٠٠٠ عاملاً. وفرت المصانع فرصاً لتحقيق رضا العاملين عندما زاد حجمها. على سبيل المثال، لم يكن مصنع هاوثورن الموجود في ولاية إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية مكاناً للعمل فحسب؛ بل كان يتميِّز أيضاً بوجود فرق رياضية وغيرها من المظاهر والنشاطات الاجتماعية. انتقلت الثورة الصناعية من أوروبا إلى مختلف أنحاء العالم ووصلت أخيراً إلى الولايات المتحدة التي بدأت تشهد العديد من الثورات الصناعيّة البارزة لا سيّما في مجال النقل والاتصالات والأسواق من عشرينيات القرن التاسع عشر حتى ستينيات القرن نفسه.

تضمّنت ثورة النقل بناء القنوات والسكك الحديدية التي جمعت شتات القارة

وربطت بين أجزائها المختلفة. أمّا اختراع التلغراف، فقد أدّى إلى زيادة سرعة

الاتصالات بين الأنحاء المختلفة في الولايات المتحدة، إذ أصبح من الممكن

انتقال المعلومات بين مدينتي نيويورك وبوسطن في غضون دقائق، بينما كان

يستغرق الأمر عدة أسابيع سابقاً.

حيث شهدت الولايات المتحدة أيضاً ظهور ثورة كبيرة في عالم الإنتاج

والتسويق، فقد كان اقتصاد الولايات المتحدة يعتمد قبل ظهورها على المزارعين

الذين ينتجون البضائع محلياً وبكميات قليلة. ولكن في عام ١٨٣٠ وبعد ظهور

القروض المُيسّرة وتحسّن وسائل النقل انطلقت ثورة واسعة في مجال التسويق

والتجارة، وقد أدّى هذا إلى وجود مجموعة كبيرة من الشركات التي تحتاج إلى

مديرين يتولّون تنسيق شؤونها.

فكانت الحاجة الي علم يقوم بدراسة ذلك ، فاتي فرع من فروع علم النفس

التطبيقيه وهو علم النفس الصناعي .

وهو العلم الذي يتعامل مع السلوك البشري في مجال الصناعة وهو العلم

الذي يقوم بتطبيق المعرفة السيكولوجية في مجال الصناعة سواء فيما يتعلق

بنشاط الكائن البشري وعلاقة هذا النشاط بالآلة أو علاقة هذا النشاط بزملاء

العمل أو فيما يتعلق بالتفاعل الداخلي بين قدرات الشخص وميوله واتجاهاته ،
وبنائه النفسي علي وجه العموم وعلاقة ذلك كله بتوافقه المهني ورضاء العامل
وتعرضه للحوادث وروحه المعنوية وتفوقه في عمله أو إخفاقة فيه وطموحه إلى
التقدم أو الإنجاز... الخ.

وتدور التعريفات المختلفة لعلم النفس الصناعي حول محور واحد هو دراسة
الإنسان في العمل. ومعنى هذا هو الدراسة العلمية للإنسان، وما ينتظم
شخصيته من مكونات عقلية، ومزاجية، وحركية، واجتماعية، وجسمية. وذلك
في مجال العمل كمجموعة بين أساليب الأداء المتكاملة.

وعلم النفس الصناعي في هذه الحالة. إنما يحاول الكشف عن المكونات
الأساسية لكل أسلوب من أساليب الأداء. أو كل عمل من الأعمال. وعلى نسق
التوافق بين إمكانات العمل ومتطلبات المهنة. ويمكن أن نصل إلى ما يستهدفه
علم النفس الصناعي في رفع الكفاية الإنتاجية للعامل والمصنع. أو الوحدات
الإنتاجية في العمل.

علم النفس الصناعي

يعرف الأستاذ الدكتور أحمد عزت راجح . علم النفس الصناعي بأنه فرع تطبيقي من فرع علم النفس . يستهدف رفع الكفاية الإنتاجية للعامل أو الجماعة . عن طريق حل المشكلات الموجودة في ميدان الصناعة حلاً علمياً وإنسانياً . ويحرص على راحة العامل وكرامته كحرصه على زيادة الإنتاج .

- ويعرف انجلش . وانجلش ١٩٥٨ أن علم النفس الصناعي هو البحث العلمي لمشاكل الصناعة بواسطة مناهج ومفاهيم ومبادئ علم النفس ، والاستفادة من نتائجه بفعالية أكثر ويستكمل انجلش تعريفه ، بأن علم النفس هو مفهوم الصناعة ويمتد نشاط علم النفس الصناعي من الاختبار الشخصي للتدريب وللتوظيف ، والروح المعنوية ، والهندسة البشرية . وسيكولوجية التسويق ، والبيع وكذلك مع اتجاهات المستهلكين .

وان علم النفس الصناعي يهتم بتطبيق مبادئ علم النفس في حل المشكلات المتعلقة بالعمل ومشكلات العمل والإدارة والإنتاجية والتعيين والفصل وتعتبر جميعها موضوعات تتدرج في ثنايا علم النفس الصناعي .

وهناك تعريفات تركز على تحديد مجالات البحث في علم النفس الصناعي

في جمع البحوث وتقديم المشورة، وتطوير البرامج وزيادة الكفاءة الانتاجية.

والشعور بالرضا ورفع الروح المعنوية للعمال.

ونجد أن علم النفس الصناعي فرع تطبيقي من فروع علم النفس. والفروع

التطبيقية إنما تهدف إلى حل مشاكل المجتمع. في مجالاته المختلفة في

المصنع والوحدة الانتاجية والمدرسة والجامعة والمؤسسات التجارية.

ويلاحظ أن المشكلات المتعلقة بالعمل ومشكلات العمال والإدارة والإنتاجية

كماً ونوعاً وجودة وكذلك مشكلات العلاقات الإنسانية التي تسود بين العمال

والعمل والإدارة والمصنع والمشرفين، وكذلك مشكلات الآلة والعمال وقدرته،

والهدف الذي يرمي اليه علم النفس الصناعي هو زيادة انتاجية العامل وجودته.

وتطوير البرامج المهنية المختلفة التي تكفل زيادة الكفاءة الإنتاجية مع توفير

الشعور بالرضا والسعادة ورفع الروح المعنوية لهم.

ويساعد علم النفس الصناعي على تصميم المنتجات وتصنيعها وتوزيعها

وتحسين ظروف العمل.

وكذلك تصميم الآلات وتحسين بيئة العمل. وتميز أسلوب استخدام العمال

للآلات وتغيير أماكن العمل ويشمل تصميم وتقويم أساليب التدريب والبرامج

والنظم المختلفة في المجالات المالية المختلفة.

ويمكننا أن نستنتج ان مجالات علم النفس الصناعي تتم في ثلاثة

مجالات:

(١) الموائمة المهنية

(٢) تكيف العامل لمهنته

(٣) وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مع إمكاناته وقدراته وسمات

شخصيته.

كما يسفر عن ذلك في الهندسة البشرية. وتتضمن تكيف الآلة للعامل

وكذلك العلاقات الإنسانية بين العمال بعضهم ببعض.

وبين مشرفين والإدارة العليا فهذه هي المجالات الثلاثة التي يدور عليها

علم النفس الصناعي في دراساته. وإن علم النفس الصناعي يعتبر فرع من

فروع علم النفس التطبيقية ويطبق مختلف النتائج والمكتشفات التي توصل إليها

علم النفس وذلك لفهم المشكلات التي تظهر في الميدان، والسعي إلى حلها حلاً

علمياً و إنسانياً، ولرفع الكفاية الانتاجية وتحقيق سعادة العامل ورضاه.

ولقد كان علم النفس الصناعي قبل السبعينات يهتم في المقام الأول بمجالات العمل والانتاج في المصانع ولكنه اصبح فيما بعد يسمى بعلم النفس التنظيمي، وذلك توسيعاً لمجال اختصاصه ودائرة اهتمامه وموضوعاته وبحثه فأصبح يشمل بالدراسة أي تنظيم سواء أكان تنظيمياً رسمياً أم غير رسمي، فأصبح يدعى علم النفس الصناعي والتنظيمي.

ويعرف علم النفس الصناعي باستخدام المنهج العلمي. في دراسة عملية التفاعل بين الفرد والجوانب المتنوعة لبيئة العمل يعمل فيها بهدف التوصل إلى القوانين التي تحكم التفاعل وتوظيفها على المستوى التطبيقي.

ليس ذلك فحسب بل أن هذا النوع التطبيقي من فروع علم النفس، يمكن أن يمد الفروع الأساسية من العلم ببعض مكتشفاته من خلال الممارسة اليومية في مجال الصناعة، ومن ثم تكون المساهمة الفعلية في إثراء المعرفة السيكولوجية.

حتى الآن فإنه يتوجه أساسا إلى الإنسان في المصنع عبر عدد من الأبعاد وربما كان من أهم الموضوعات التي توجه إليها هذا الاهتمام.

(١) الإشراف وأبعاده النفسية والاجتماعية والفنية والإدارية.

(٢) القيادة. وما يرتبط بها من سياسات وعلاقات الإنتاج.

(٣) التفاعل بين الجماعات في المجال المهني، وما يمكن أن يسفر عنه

من أنماط سلوكية مؤثرة في العمل.

(٤) التنظيم والإدارة. وما يترتب على استخدام أسلوب معين علي علاقات

العمل والروح والمعنوية للعاملين وعلاقة كل ذلك بعملية الإنتاج.

(٥) الهندسة البشرية وهي تهتم أساسا بدراسة الكفاءة البشرية لدى الإنسان

العامل. وهي تحاول أن تطوع الآلة للإنسان بدلا من تطويع الإنسان للآلة.

ونجد أن صلة علم النفس الصناعي بفروع علم النفس الأخرى حيث يعتمد

علم النفس الصناعي على ما أضافته أغلب فروع علم النفس الأخرى - النظرية

والتطبيقية - من كشوف ومعلومات. حيث يستفيد من علم النفس الفارق الذي

يدرس ما بين الأفراد أو الجماعات من فروق في الذكاء والاستعداد

والشخصية... ذلك أن الأساس السيكولوجي لعمليات التوجيه والاختيار والتأهيل

والتدريب المهني يقوم علي مراعاة ما بين الأفراد من فوارق مختلفة حتى يمكن

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. والفروق الفردية التي تهمننا في مجال الصناعة كثيرة متنوعة من أهمها : الفروق في الذكاء والمواهب الخاصة والحيوية الجسمية والاتزان الانفعالي والإفادة من التدريب والقابلية للتعب والتعرض لحوادث العمل والصلاحية لقيادة الجماعات العامة.... كما يفيد من علم النفس التعليمي في عملية التدريب بوجه خاص، سواء كان هذا التدريب صناعياً أم إدارياً، يدوياً كان أم اجتماعياً. ذلك أن التدريب عملية تعلم وتعليم. وعلم النفس التعليمي يبين لنا طرق التعلم الاقتصادية والشروط التعلم الجيد والعوامل التي تسهل التدريب وتعطله، وأثر الدوافع والبواعث والثواب والعقاب والتعب وفترات الراحة في سير التدريب والإنتاج بوجه عام .

كما أنه يفيد أخصائي التدريب في تخطيط برامج التدريب وتقييمها،
وأفضل طرق الإرشاد أثناء التدريب. وعلم النفس الاجتماعي من الفروع التي لا
بد أن يحيط بها كل مهتم بالعلاقات الإنسانية في مجال الصناعة.

إذ هو يبين لنا العوامل التي تسهل العمل الجماعي أو تعطله، وطرق
تحسين العلاقات الإنسانية بين الجماعات العامة في المصنع أو الشركة بما
يزيد من تماسكها ويرفع من روحها المعنوية وإنتاجها. والشروط التي يجب أن
تتوافر في قائد الجماعة بوصفه أخطر (عامل) في البيئة النفسية للعمل.

وكل من علم النفس الاكلينيكي والطب النفسي في تشخيص مختلف
ضروب الاضطرابات النفسية والسلوكية في مجال الصناعة : العامل المشكل
والمدير المشكل والعامل المكثّر من الحوادث العمل أو المسرف في الشكاوي أو
المتغيب هذا إلى ظاهرة الصراع الصناعي، والأمراض النفسية المهنية، وكذلك
الأمراض الجسمية النفسية المنشأ الشائعة بين صفوف العاملين ثم يختاران
أنسب طرق الإرشاد النفسي أو العلاج النفسي لكل حالة.

والأخصائي في علم النفس الصناعي في حاجة ماسة إلى استخدام مقاييس واختبارات سيكولوجية ثابتة وصادقة في تقدير الذكاء والقدرات الخاصة والميول والاتزان الانفعالي والكفاية الإنتاجية.... وكل تلك ضرورية في تحليل الأعمال المهنية لمعرفة ما يتطلبه النجاح فيها من قدرات وسمات مختلفة، وكذلك في تصنيف المهن المختلفة وتقييمها وتحديد الأجور، فضلا عن سبل رفع الروح المعنوية للعاملين، ومدى تماسك الجماعة العاملة، واستبعاد العمال المشكلين والمستهدفين لحوادث العمل.

.وياتي سؤال كيف يمكن تحفيز العاملين على سبيل المثال؟ عندما كانت الأسر تدير العمل، كان من السهل جدًا تحفيز العاملين بسبب حقيقة أن الأسرة قد لا تبقى على قيد الحياة إذا لم ينتج أفرادها شيئًا.

لكن الأمر كان مختلف في المصانع، إذ يمكن للعاملين تجنب العمل أو حتى تحطيم الآلات إذا لم تعجبهم أفكار الإدارة لديهم وقد كان كل عامل يعمل العمل بطريقة مختلفة عن غيره، ويبدو أن إنتقاء العاملين وتوظيفهم كان يحدث بصرف النظر عما إذا كانوا مناسبين للعمل أم لا، كما كانت الإدارة تبدو متقلبة الآراء، ولم تكن معدّات وأدوات وأساليب الإنتاج موحدةً بشكلٍ كامل.

ولم تضع الإدارات بشكلٍ عام سقفًا معينًا لكمية الإنتاج المطلوبة وهذا بدوره جعل كميّة وآلية الإنتاج ذاتها مُبهمة لكلّ من المديرين والموظّفين. فقد كان العاملون يعتقدون بأنّ الإدارة تحدّد ما ينبغي إنتاجه عشوائياً، كما كانوا يعتقدون بأنّهم لو أنتجوا كميات كبيرة فإنّ الإدارة سوف تستغني عن العاملين لأنّهم كانوا يعتقدون بأنّ هناك مقدار محدود من العمل في العالم. حيث كان العاملون المسؤولون يتحكمون بكمية الإنتاج عن طريق معاينة أولئك الذين ينتجون كميات كبيرة.

على سبيل المثال، إذا أنتج أحد العاملين كمية كبيرة، فإن أدواته سوف تتعرض للتلف بسرعة أو أن زملاءه قد يُعاملونه بطريق سلبية. كانت طرق الإنتاج عشوائية أيضًا. على سبيل المثال، إذا أردت تعلم كيفية جرف الفحم أو قطع الحديد، فإنك ستتعلم عدة طرق للقيام بذلك وهذا لا يزيد من الكفاءة (لأن طريقة معيارية موحدة لإنجاز العمل ستكون أكثر فعالية من الطرق المتنوعة). نظرًا لعدم الكفاءة الإدارية، حث العديد من المجددين في مجال الهندسة على أن تصبح الإدارة علمًا قائمًا بذاته حتى يكون هناك منهج يتحدث عن كيفية أداء العمل بشكل واضح. على الرغم من أن هذه الفترة شهدت تطورات هائلة في مجال التكنولوجيا، إلا أن مجال الإدارة كان متخلفًا عن نظرائه من العلوم الأخرى ..

ونتسال هنا ما التأثيرات التي أحدثها فريدريك وينسلو تايلور على نظرية الإدارة؟ وكيف أثرت الكفاءة في الإدارة على نظرية الإدارة الحالية؟ صاحبت الاضطرابات الاقتصادية التي نتجت عن الثورة الصناعية اضطرابات اجتماعية هائلة، وكان لدى الطبقات المهنية (المحامين، الإداريين، الأطباء) العديد من الهواجس، إذ كان من المحتمل إنشاء طبقة دنيا من العاملين الذين لم يحصلوا على تعليم جيد والذين يكافحون من أجل كسب لقمة العيش.

وشعر العديد من المُصلحين أنّ العمّال قد يتطرّفوا ويحاولوا بقوة تحسين ظروف عملهم وأجورهم وغيرها، ومن ثمّ تتزعزع الحالة الراهنة لأسواق القوى العاملة ممّا يؤدي إلى الإضرابات وأعمال الشغب والعنف. كان هناك أيضًا تخوُّف من أنّ المال والنفوذ وضغط الشركات الكبيرة قد تؤثر في المجرى السياسي وتسيطر على إرادة الشعب.

كان لدى الطبقات العاملة العديد من الهواجس بشأن عملهم، و-كما ذكرنا سابقاً- كان هناك خوف كبير من أنّ العمل سيختفي بسبب الزيادة في الإنتاج. كان هناك أيضًا هواجس متعلّقة بالأجور ومدة البقاء في الوظيفة والعدالة في أماكن العمل. كما أن التخصّص في العمل لم يكن واضحًا للعمال (أي أن العامل لا يعلم حق العلم ماهيّة وظيفته بالضبط، فهو يعمل على عدّة أصعدة وبطرقٍ مُختلفة). عندما كان فرانك جيلبريث يتدرّب لكي يصبح بناءً عام ١٨٨٥، لاحظ أنّه تعلّم ثلاث طرق لوضع الطوب على الرغم من أنّه لم تكن هناك حاجة لأكثر من طريقة واحدة.

ولقد كان الاهتمام قليلاً في الصحة الجسدية والنفسية للعاملين في المصانع، ولم تكن هناك استراحات. كان هناك أيضاً خلاف شديد بين الإدارة والقوى العاملة، إذ كانت الإدارة تحدّد معدل العمل المتوقع في اليوم ولكن كان رد فعل العاملين هو الاتحاد معاً من أجل الحد من الإنتاج، ولذلك كان المتوقع أن يتعرّض العاملون الذين ينتجون كميات أكثر أو أقل لإتلاف أدواتهم أو للإيذاء البدني. كانت الحوافز التي تقدّمها الإدارة قليلة جداً، وكان المديرون يستخدمون العقاب البدني وغيره من العقوبات عندما كانوا يريدون دفع العاملين إلى العمل، ولم تكن هناك أسباب تدفع أي من الجهتين إلى الثقة بالجهة الأخرى أو التعاون معها..

وما لبثت أن تضاعفت المشاكل الإدارية مع تزايد الطلب على المديرين وقلّة عدد المُختصّين المؤهّلين منهم بسبب ضعف التدريب والتأهيل الإداري عموماً. كانت معظم الشركات قبل الثورة الصناعية في يد أسرة أو صاحب امدير واحد. نظراً لتزايد حجم الشركات وتعقّدها ونظراً لاتساع دائرة تبادل البضائع، لم يستطع رجال الأعمال المهيمنون السيطرة على اتّساع مؤسّساتهم لأنهم افتقروا إلى الخبرة التي تمكّنهم من إدارة شركات ضخمة جغرافياً ومالياً.

ولقد كان التدريب والتعليم الإداري قليلاً، ولم يكن هناك مجالات علمية -
. مجلة أكاديمية الإدارة - أو مجالات متخصصة مثل مجلة هارفارد كان تعليم
إدارة الأعمال في ذلك الوقت يقتصر على حصص دراسية تُدرّس فيها أعمال
السكرتارية. كانت المجالات ذات الصلة مثل علم النفس وعلم الاجتماع في
بداية طريقها ولم تكن واضحة المعالم كما هي في وقتنا الحاضر، وكان أي
تعليم إداري يُدرّس غالباً من دروس التاريخ والأدب، وقد كان هذا التعليم سردياً
وغير منهجياً على الرغم من أنّه كان هناك العديد من الأمثلة على الإدارة
الجيدة والإدارة السيئة..

بدأت المرحلة الثانية من الثورة الصناعية عندما أصبحت الإدارة علمًا قائمًا

بذاته، ولم يكن ميلاد الإدارة في بريطانيا العظمى؛ بل كان في الولايات

المتحدة. ووفقًا للمعلم والمستشار الإداري بيتر دراكر، فإنَّ تطوُّر الإدارة من

إسهامات الولايات المتحدة الأساسية للعالم إلى جانب إعلان الاستقلال. تزامن

تأسيس علم الإدارة المُستقل مع تطوُّر كلِّ من علم الاجتماع وعلم النفس وازدياد

الطابع العلمي والرسمي للدراسات التاريخية والاقتصادية. وأصبحت الإدارة أيضًا

ذات طابع رسمي باعتبارها مجالًا دراسيًا قائمًا على الأسس والطرق العلميَّة،

وقد ذكر دراكر أنَّ تطوُّر الإدارة أدَّى إلى زيادة الإنتاج وتقليل الأسعار وزيادة

أجور العاملين. لقد رفع النجاح الذي حقَّقه الإدارة العلمية العاملين إلى الطبقة

الوسطى، وقد نُسب هذا التطوُّر المهم إلى شخص واحد على وجه الخصوص

وهو: **فريدريك وينسلو تايلور**.

حيث أُطلق على فريدريك وينسلو تايلور (١٨٥٦-١٩١٥) لقب أبو الإدارة العلمية، وقد وُلد في ولاية بنسلفانيا وكان يخطِّط في البداية أن يدرس في جامعة هارفارد ويصبح محامياً أو مسؤولاً تنفيذياً، ولكنَّه عانى من إصابة في العين منعتَه من القراءة، ومن ثمَّ لم يعد الذهاب إلى جامعة هارفارد خياراً متاحاً، لذلك ذهب إلى العمل في مصنع أحد أصدقاء عائلته، وهو مصنع ميدفيل ستيل.

اعتاد تايلور على العمل وترقى بسرعة من عامل بسيط إلى رئيس عمال ثمَّ إلى كبير المهندسين، وقد شهد خلال هذه الفترة العديد من الأعمال التي هدفت إلى الحد من الإنتاج أو تقليله -من ضمنها إتلاف أدواته-، وهو الذي وضع مصطلح التهرب من العمل لوصف هذه الأعمال المتعمَّدة. قرَّر تايلور اتخاذ إجراءات بدلاً من الوقوف مكتوف الأيدي ورؤية هذه الأفعال الطائشة تؤثر على عمله، إذ ذهب أولاً إلى معهد ستيفنز للتقنية لكي يحصل على فكرة عامة عن الهندسة ثمَّ استغلَّ هذه المعرفة وطبَّقها على عمله.

وتجدر الإشارة إلى أنّ تايلور لم يكن مفكراً مبتكراً، إذ أنّ معظم أفكاره كانت نابعة من مفكرين آخرين وخصوصاً الإنكليزي تشارلز بابيج (١٧٩١-١٨٧١). كان الإسهام الذي قدّمه تايلور هو تطوير نظام إدارة كامل عن طريق دمج أفكار وفلسفات الآخرين، وعلى الرغم من أنّه قد لا يكون مبتكر الدراسة العلمية للإدارة، إلاّ أنّه ساهم في استخدام الإدارة وتكوينها من خلال الارتقاء بعدة نقاط إدارية مهمة مثل تقسيم وقت العمل ودراسته وتقسيم العمل بناء على المهام وأنظمة مراقبة التكاليف والتعليمات المكتوبة للعاملين والتخطيط والمعدات الموحدة. ولا يزال منهج تايلور يُعدُّ أساس الإدارة الحديثة وقد تطرّق في أعماله أيضاً، بالإضافة لما سبق، إلى مفهوم الحوافز.

فقد ذكر تايلور على سبيل المثال ما يُعرف بالإنتاج بالقطعة لتوضيح فكرة الحوافز، والإنتاج بالقطعة يعني أنّ العاملين يتقاضون أجورهم مقابل كمية إنتاجهم. كما علق تايلور أيضاً على فكرة نظام الأجر المتفاوت، والذي يُشير إلى أنّ العاملين سيحصلون على أجر أكبر إذا زادت كمية إنتاجيتهم عن كمية معينة. بالإضافة إلى ذلك، فقد ذُكرت بعض أنظمة التعويضات مثل عمولة المبيعات (أي أن يبني الأجر المدفوع إلى العامل على مقدار ما يبيعه) في منهج تايلور ومؤلفاته أيضاً.

حيث إنّ الإسهام الرئيسي الذي قدّمه تايلور هو تقديره للمعرفة والعلم أكثر من التقاليد والأمور المجرّبة أو المتعارف عليها، وقد قسّم كل عمل من أعمال الإنتاج إلى أجزاء وخطوات صغيرة وراقب أفضل العاملين وهم يؤدّون أعمالهم. حيث حدّد تايلور أكثر الطرق فاعلية وكفاءة لإنجاز المهام باستخدام ساعة توقيتية لقياس الزمن الذي يستغرقه العاملون في القيام بالأعمال، ثمّ أعاد ترتيب الأعمال بالطريقة التي ينبغي القيام بها بعد تجزئة كل عمل إلى المراحل الأساسية له.

حيث طوّر تايلور أيضاً دراسات إدارة الوقت لتقسيم ساعات العمل الخاصة بالفرد إلى سلسلة من الأنشطة، وقد قاس الوقت المُستغرق في تنفيذ كل عمل ليعرف الطريقة الأسرع. كان يعدّل طبيعة إنجاز العمل باستخدام الطرق الأكثر كفاءة ثمّ يدرب العاملين على تنفيذ أعمالهم وفق هذه الطرق الفعّالة.

أتاح تايلور للعاملين الحصول على فترات استراحة خلال اليوم، وبذلك استطاع أن يجعل العاملين يُنجزون أعمالهم بطريقة أسرع وأفضل دون أن يشعروا بالتعب. يعدُّ «مفهوم العمل من الدرجة الأولى» من الإسهامات المهمة الأخرى التي أضافها تايلور إلى مهنة الإدارة. عندما وضع تايلور هذا المفهوم، كان يفكّر في أنّ على العاملين القيام بأكبر قدر ممكن من العمل الذي

يستطيعون القيام به بدنيًا وعقليًا. وكان الأشخاص غير القادرين بدنيًا أو عقليًا على مجاراة متطلبات الإنتاج والعمل يرسلون إلى أماكن أخرى في المصنع حيث يستطيعون فيها العمل بأقصى درجة من الفعالية. ولم يكن العمل من الدرجة الأولى معتمدًا على الجهد البدني أو نشاط واندفاع العامل؛ بل على ما هو من المتوقع أن يكون العامل قادرًا على القيام به في مكانه ذلك.

الفصل الثاني

الاختيار والتوجيه المهني

محتويات الفصل :

تعريف الاختيار المهني

أهمية الاختيار المهني

طرق الاختيار المهني

نظريات الاختيار المهني

تعريف التوجيه المهني

فوائد التوجيه المهني

ماذا نقصد بالاختيار المهني؟

الاختيار المهني: يقصد به معرفة الفرد لجميع المهن المطروحة في سوق العمل، ودراستها بشكل جيد، ومعرفة أي الوظائف مناسبة للفرد من حيث القدرات والميول والاستعدادات والمهارات.

أهمية الاختيار المهني:

عندما يقوم الفرد باختيار المهنة المناسبة له فهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج، زيادة الأرباح، تقليص فترة التدريب المهني، استمرار الفرد في العمل والتقليل من تغيبه أو تغييره للعمل، زيادة الرضا المهني والتقدم المهني.

العوامل التي تعوق عملية الاختيار المهني:

يتعرض الفرد عند اختياره للعمل المناسب إلى مجموعة من المعوقات والمعوقات التي يمكن أن تؤثر على اختياره بشكل سليم، ويمكن توضيح هذه المشكلات بما يلي:

الفرد وخصائصه: يختلف الأفراد عن بعضهم بالميول والقدرات، فالشخص الذكي تلزمه وظيفة تناسب ذكائه وقدرته العالية على العمل، والفرد يختار المهنة بما يميل إليه، ولكن عندما يختار الفرد المهنة بغض النظر عن ما يناسبه تكون مشكلة. الوالدين وتأثيرهم: هناك بعض الأهل يؤثرون على أبنائهم من خلال مفهوم توارث

المهنة، فمن يكون طبيب يجب أن يكون ابنه طبيب مثله وهذا خطأ، وهناك بعض الأهالي يقومون بإجبار الأبناء على اختيار مهنة تليق بمستواهم بغض النظر إذا كانت مناسبة لهم أم لا وهذا خطأ، وهناك أهل يرغبون ابنهم على اختيار الوظيفة التي تكون بنفس القرية ولا يريدون الوظائف البعيدة، وغيرها من الأخطاء التي يقعون بها الأفراد وذويهم عند اختيار العمل.

تأثير الأصدقاء: هناك أصدقاء للفرد يلعبون دور خاطئ باختيار الفرد للمهنة، فمن الممكن أن يختار الفرد المهنة لمجرد أنّ صديقه اختارها بغض النظر أن هناك فرق بينهم بالقدرات والميول.

المدرسة والمعلم: هناك أفراد تعجبهم شخصية المعلم أو مدير المدرسة، ويضعون في اعتبارهم أن يلتحقوا بالتخصص الذي يجعلهم معلمون بغض النظر عن ما يناسبهم. الحيرة والتردد: هناك أفراد تمثل مشكلة التردد باختيار المهنة مشكلة أساسية ويجب البحث عن حلول لها، فالأفراد الذين لا تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن المهن يكون التردد أكثر، وتكون حيره الفرد بين الوظائف المطروحة امامه كبيره مما يجعله متأخر في الاختيار الوظيفي.

دوافع الاختيار المهني:

• إشباع العديد من الدوافع والحاجات النفسية للفرد، كالحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى التقدير 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 المآزق، ويستمعون إلى نصائح الآباء 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، نرى أن من يعانون قصورًا معينًا أو لديهم الشعور بالنقص الجسمي أو الاقتصادي لديهم الإحساس القوي بالتعويض فيما يشعرون فيه بالعجز عن طريق أعمالهم.

ويقال إن بعض المصابين بعيوب في النطق تستهويهم المهن التي تتطلب الكلام، 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 السيكولوجية، 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 سالفا كأساس لمن ينبغي تعيينه في هذه الوظائف.

ب) ترتيب الأفراد:

وذلك من حيث درجة صلاحيتهم للعمل، وفقا لقدراتهم واستعداداتهم، وترتيبهم تنازليا بدءا 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:

(١) استقبال طالبي العمل.

(٢) المقابلة الأولية.

(٣) طلب الاستخدام.

(٤) الاختبارات النفسية.

(٥) المقابلة النهائية.

(٦) بحث تاريخ العمل السابق.

(٧) الاختيار الأولي.

(٨) الاختيار النهائي.

(٩) الفحص البدني.

(١٠) التوظيف.

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 لدى 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 تقريباً، وأن عملية الاختيار هذه عملية قائمة على الخبرة والتجربة وما تحدثه من تغييرات في الفرد بحيث ينتج عنها استثمار للوقت والمال والذات.

وإن 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 تتابع 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 والتسليية، والعمل الثقافي العام.

- ثم تقسم كل مجموعة بعد ذلك إلى ستة مستويات تبدأ من (أ) وهو أعلى مستوى، وتنتهي عند (٦) وهو أدنى مستوى.

- واهتمت نظرية (آن 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:

١- يختلف الأفراد في ميولهم وقدراتهم.

٢- لكل مهنة نموذج مميز من القدرات والميول وسمات الشخصية.

٣- كل فرد يصلح للعمل في عدد من المهن على أساس ما لديه من هذه

الخصائص.

٤- يتغير التقدير المهني والكفاية المهنية والمواقف التي يعمل فيها الأفراد ومن ثم

يتغير مفهومهم للذات مع تغير الزمن والخبرة.

٥- تحدد طبيعية نموذج العمل الذي يلتحق به الشخص بواسطة المستوى الاجتماعي

والاقتصادي لوالديه، وقدرته العقلية، وسماته الشخصية، وبالفرص التي تتاح له.

٦- عملية النمو المهني هي عملية توفيق، نمو واكتمال لمفهوم الذات، وهي عملية

توفيق بين مفهوم الذات، والفرص المتاحة له ليؤدي أدوارًا متنوعة.

٧- الرضا عن العمل والحياة على المدى الذي يجده مناسبًا لقدراته، وميوله، وسمات

شخصيته، وقيمه.

-ولقد بين "سوبر" عددًا من المحددات الاختيار 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.

الفرق بين التوجيه المهني والاختيار المهني:

- فالتوجيه يبدأ من الفرد ويركز اهتمامه فيه، في حين أن الاختيار يبدأ من مهنة معينة ويهتم بها في المقام الأول، كما أن التوجيه يعمل على المعونة والإرشاد لصالح الفرد، ويقوم على أساس أن كل إنسان يجب أن يجد عمله بين مختلف الوظائف الاجتماعية حتى إن كان عاجزا أو مريضا أو ذا عاهة، في حين أن الاختيار يعمل على التصفية والاستبعاد ولا يهتم بمصير من يستبعدهم من الأفراد
- وعلى هذا فمجال الاختيار أضيق بكثير من مجال التوجيه، فالاختيار لا يتطلب إلا معرفة المهنة أو العمل الذي سيختار له، في حين أن التوجيه يتطلب المعرفة بآلاف المهن والأعمال

- وكما يتفق الاختيار والتوجيه من حيث الهدف البعيد وهو الموائمة بين العامل وعمله، كذلك يتفقان من حيث البرنامج الذي يتبعانه لهذه الموائمة، ألا وهو دراسة الفرد دراسة شاملة من ناحية، وتحليل المهنة أو العمل المعين تحليلا مفصلا لمعرفة متطلباته المختلفة: الفنية والسيكولوجية وغيرها.

- ويمكن إيجاز ما سبق من فروق بين التوجيه المهني والاختيار المهني فيما يلي:

* التوجيه المهني يتركز حول الفرد نفسه، أما في الاختيار المهني فيتركز حول

العمل

* في الاختيار المهني يزداد الاهتمام بتحليل العمل وتحديد مستلزماته ومواصفاته، أما

في التوجيه المهني فالاهتمام موجه نحو تحليل قدرات الفرد وإمكانياته، ثم إمداده بالمعلومات المهنية اللازمة.

* يهدف الاختيار المهني إلى استغلال القوى البشرية لصالح العمل، بينما يهدف

التوجيه المهني إلى استغلال الأعمال لصالح الأفراد.

فوائد التوجيه المهني:

لقد أسفرت كثير من الدراسات النفسية والتربوية الحديثة على أن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب يؤدي إلى كثير من الفوائد النفسية والاقتصادية والاجتماعية والصحية ومن ذلك ما يلي:

- ارتفاع نسبة النجاح والتقدم بالتفوق في مجالات العمل
- شعور الفرد بالرضا والسعادة عن مهنته، ولا شك أن هذا الشعور ينعكس على حياته العملية والأسرية والاجتماعية والنفسية.
- يؤدي التوجيه السليم إلى زيادة الإنتاج كما وكيفا، بمعنى زيادة حجم الإنتاج وتحسين جودته، وبطبيعة الحال تؤدي زيادة الإنتاج وارتفاع مستوى جودته إلى إشباع حاجات الأسواق المحلية ثم تصدير الفائض
- يؤدي التوجيه السليم إلى انخفاض معدلات البطالة، وحماية المجتمع والأفراد من أضرارها التي أصبحت من أخطر الأمراض الاجتماعية في المجتمعات الصناعية
- يؤدي التوجيه السليم إلى انخفاض معدلات تغيب العمال عن أعمالهم، ذلك أن العامل إذا ما التحق بوظيفة يشعر نحوها بالرضا، فانه لا يكثر من الغياب

- كشفت الدراسات الحديثة أن التوجيه السليم يقلل من معدلات تمرد العمال وعصيانهم ولا شك أن حالات التمرد تؤدي إلى خسائر كبيرة للشركات والمؤسسات فإضراب العمال يؤدي إلى إلحاق أضرار بالاقتصاد والى حدوث شقاق بين الإدارة والعمال
- يؤدي التوجيه السليم إلى انخفاض معدلات حوادث العمل وإصابته، والمعروف أن حوادث العمل يروح ضحيتها الكثير من الأرواح و تؤدي إلى تدمير كثير من الآلات والمعدات أو إلى حرق كميات كبيرة من المواد الخام بالإضافة إلى دفع تعويضات كبيرة للمصابين
- تحسين العلاقة ما بين أصحاب العمل والعمال وبالتالي تحقيق الرفاهية الاجتماعية
- فعلمية التوجيه المهني عملية مصيرية حاسمة تحدد مستقبل الفرد العامل وترسم له معالم النجاح أو الفشل، في المهنة التي يعمل بها.

وسائل التوجيه المهني:

من أهم الوسائل العلمية التي يعتمد عليها الاختصاصيون في التوجيه المهني نذكر ما يلي:

أولا الاختبارات السيكولوجية المستعملة في التوجيه والاختيار المهني:

إن أكثر الاختبارات استعمالا في التوجيه والانتقاء هي مقاييس الكفاية والاستعداد والميل والمزاج والخلق والاتجاهات

١- اختبارات الكفاية: وتستعمل اختبارات الكفاية لقياس التحصيل والمهارات

المكتسبة لدى طالب العمل لتعيينه في العمل أو توجيهه، وهي تشمل اختبارات التحصيل الدراسي والحرف .

٢- اختبارات الذكاء: تهدف اختبارات الذكاء الى تحديد القدرة العقلية العامة

لدى الفرد والتي تتجلى في قدرته على التفكير وحل المشكلات والابتكار .

وقد تكون هذه الاختبارات فردية تجرى على شخص واحد أو جماعية تجرى

على عدد من الأشخاص في ان واحد، قد تكون اختبارات لفظية أو غير

لفظية، ومن أبرز هذه الاختبارات اختبار ستانفورد بينيه، واختبار وكسلر .

٣-اختبارات الاستعدادات: يمكن أن يعرف الاستعداد على أنه شرط أو

مجموعة الصفات التي تعتبر دالة على قدرة الفرد على أن يكتسب

بالتدريب معرفة خاصة، أو مهارة خاصة أو مجموعة من الاستجابات

المعينة، وتوضع اختبارات الاستعداد المهني لقياس القدرات التي تمكن

الفرد من الإفادة من تدريبه على عمل ما أو خبرته فيه، وأن ينمو نموا

يجعله عاملا كفاءا، وهذه الاختبارات ذات قيمة خاصة لأنها تستعمل

كدلائل للتنبؤ عن الكفاية الإنتاجية للأفراد الذين ليس لهم سابق خبرة أو

تدريب في المهنة التي يهدف إليها الاختبار .

٤-اختبارات الميول: يعرف الميل عادة بأنه حرص الفرد على تركيز انتباهه

في نشاط معين، أو موضوع معين، وأن يجذب هذا الأمر اهتمامه، وان

يحبه، وأن يجد إشباعا فيه، وتعنى اختبارات الميول خاصة بدرجة شدة

الميل إزاء مهنة و التنبؤ بدوام هذا الميل. ولا شك أن قياس الميل ذو قيمة

وخاصة في التوجيه المهني لأنه يبين:

* ما إذا كان الفرد يميل إلى العمل في المهنة التي يتقدم إليها ميلا كافيا يجعله

يستمر فيها

* وكذلك ما إذا كان الفرد سيجد نفسه بين زملاء له في العمل متشابهين له في العمل

والميل

* ولاقتراح مجالات أخرى غير المهنة التي قد لا يكون له ميل فيها.

ومن أمثلة لاختبارات الميول "اختبار كودر لطلبة المرحلة الثانوية الذي ترجمه أحمد

زكي صالح ، ويهدف إلى الكشف عن الميول لطوائف أو فئات من المهن كما هو

الحال بالنسبة للميل الميكانيكي والعلمي والفني والموسيقي والأدبي والحسابي والكتابي

والميل للخدمة الاجتماعية

واختبار آخر للميول المهنية وهو "صفحة الميول المهنية لسترونج" ، ويهدف هذا

الاختبار إلى قياس درجة اتفاق ميول الفرد مع ميول الأشخاص الناجحين في مهنة

محددة، وتقدر ميول الفرد بمقارنة أجوبته مع أجوبة الناجحين في تلك المهنة.

ويفترض هذا الاختبار أنه كلما ازداد التشابه بين ميول الفرد وميول الناجحين في

مهنة معينة، زاد احتمال نجاحه في تلك المهنة.

دراسة الحالة:

تسمى هذه الأداة أحيانا بمنهج أو تاريخ الحالة (case study) وشاعت في مجالات الخدمة الاجتماعية والعلاج والإرشاد النفسي، وهي تستخدم لدراسة شخصية الفرد ومتابعته في العمل مما يساعد على فهمه ومعرفة مدى تكيفه مع ظروفه ومساعدته على مواجهة مشكلاته وحلها.

وتستخدم طريقة دراسة الحالة في توجيه الأشخاص نحو الأعمال والمهن المناسبة لهم. ويتطلب ذلك تحليل العمل وتحليل الفرد ومعرفة ظروفه ومستواه الدراسي والمادي وقدراته القيادية وهواياته وميوله المهنية ونشاطاته الترويجية، وذلك عن طريق الاختبارات والحصول على تقديرات زملائه وأصدقائه لسمات شخصيته ومعرفة جوانب شخصيته.

وينظر إلى دراسة الحالة على أنها طريقة ذات وظيفة مزدوجة، فهي من ناحية أداة من أدوات جمع المعلومات عن الفرد، وفي الوقت نفسه تعتبر طريقة من طرق تحليل وتصنيف وتفسير ما جمع من بيانات عن الفرد بواسطة الطرق الأخرى مثل المقابلة والملاحظة والاختبار والاستبيان. لذلك يطلق عليها أحيانا اسم "الطريقة الإكلينيكية" وهذا يفرض الإفادة من الاختبارات السوسيوومترية واختبارات الشخصية والسمات والذكاء وتوظيف جميع تلك العناصر بما يحقق الدراسة الشاملة وتحليل جميع

الظروف المحيطة به. وبعد تحديد العوامل الخاصة بالفرد يتم اختيار ابرز المهن المناسبة له لكي يختار منها المهنة التي يرغبها.

وعلى الأخصائي إن يساعد الفرد على اختيار المهنة المناسبة له وان يتابع حالته في إطار دراسة حالة الفرد ومساعدته على حل مشكلاته والتكيف مع مهنته وبيئته.

المقابلة: يقصد بالمقابلة (interview) التحدث المباشر بين الأخصائي والمفحوص بقصد الحصول منه على معلومات محددة أو مساعدته على حل مشكلته أو لتوجيهه نحو مهنة معينة أو فرع دراسي معين، وهي تتيح المجال لملاحظة حركات الفرد وانفعالاته ومعرفة اتجاهاته النفسية وأفكاره وخبراته الشخصية. وتعتبر المقابلة من أكثر الوسائل فعالية في الحصول على المعلومات الضرورية واللازمة لتحليل الفرد وتحليل العمل.

وهي تمتاز بالمرونة إذ يستطيع المحلل أن يتبع بالتفصيل جميع المعلومات وأن ينترق إلى أية مشكلة تظهر في أثناء المناقشة.

وتعتبر المقابلة الشخصية طريقة تقليدية بارزة في الانتقال المهني والتوجيه المهني، وهي أكثر شيوعا واستعمالا، فمن خلالها يمكننا الحصول على وقائع هامة فيما يتعلق بالصلاحية للعمل، فهي أكثر وسائل الاختيار والتعيين استخداما من قبل الشركات وأهمها من حيث التأثير على قرار الاختيار والتعيين، على الرغم من أن درجة

موضوعيتها متدنية نتيجة تأثرها بعوامل بيئية وإنسانية متعددة يصعب السيطرة عليها في كثير من الأحيان.

استخدام المعلومات المهنية في التوجيه:

ويقصد "بالمعلومات المهنية" تلك المعلومات الدقيقة النافعة الخاصة بالأعمال والمهن المختلفة وهي تشمل أيضا المعلومات المتعلقة بالصناعات ونسق العمل وتسهيلات التدريب وحالة السوق المهنية. هذا بالإضافة إلى الاتجاهات المهنية. ولا تختص المعلومات المهنية بدراسة قدرات الأفراد واستعداداتهم وسائر سمات شخصياتهم. ولكنها تستخدم كوسيلة لتقييم إمكانيات الفرد بالنسبة لمطالب المهن المتيسرة في المجتمع ومقتضياتها. وتعتبر المعلومات المهنية الوسيلة الأساسية التي تساعد الفرد للكشف عن الأعمال والمهن والصناعات التي تلاؤمه وتساعدته كي يتعرف على الفرص المفتوحة أمامه في هذه الأعمال والمهن والصناعات، بما يساعده على اختيار العمل الذي يلائمه.

ويقوم الاختصاصي الصناعي بتقويم قدرات الفرد على أساس المعلومات المهنية المتوفرة لديه حتى يساعد الفرد على الاختيار المهني في مجال قدراته وفي نطاق الأعمال المكفولة في المجتمع.

وتستخدم المعلومات المهنية على أوسع نطاق في التوجيه المهني. وقد يقدم الموجه المهني للفرد المعلومات المهنية اللازمة له أثناء المقابلة أو يقترح عليه المراجع التي يطلع عليها للحصول على المعلومات المهنية التي تفيده ثم يعود إلى الموجه للمناقشة فيما استقر عليه رأي الفرد، وذلك أثناء وضع الخطة المهنية مع الموجه.

نظريات التوجيه المهني:

(أ) نظريات مفهوم الذات (النظريات الارتقائية)

استندت هذه النظريات في التوجيه والاختيار المهني الى نماذج مفهوم الذات وخاصة تلك النماذج التي بلورها جينزبرج ودونالد سوبر والتي أكدت على ميل الافراد لتكوين مفاهيم ذاتية محددة تتوضح بمرور الزمن وانهم يكونوا صورا ذهنية عن عالم المهن من حولهم محاولين مقارنتها بالصور التي لديهم عن ذواتهم في اطار اتخاذهم القرارات المهنية.

وتتعلق هذه النظريات من تفسير مفهوم الذات باعتباره التنظيم الديناميكي لمفاهيم الفرد وقيمه وأهدافه ومثله وأن الفرد يسعى دائما لتحقيق ذاته في اتجاه النجاح والاستقلال الذاتي. ومن أبرز علماء النفس في نظريات مفهوم الذات كارل روجرز وجينزبرج ودونالد سوبر.

١- نظرية جينزبرج:

يرى جينزبرج بأن هناك أربعة متغيرات أساسية تتحكم في عملية الاختيار المهني، وهي عامل الواقعية ونوع التعلم والعوامل الانفعالية والقيم. إذ يرى جينزبرج بأن القرارات المهنية التي يتخذها الفرد لا تأتي من فراغ وإنما جاءت لتلبية واقع معين في حياة الإنسان أن لضغط البيئة الاجتماعية والاقتصادية دورا فيها، ومن ناحية أخرى يرى جينزبرج بأن العملية التربوية ونوع التعليم ومستواه يلعبان دورا في عملية الاختيار المهني ويرى أيضا بأن اتجاهات الفرد العاطفية وقيمه الشخصية والاجتماعية تلعب دورا آخر فيه، أما من ناحية عملية الاختيار المهني نفسها، فيرى جينزبرج بأنها عملية مستمرة طيلة حياة الإنسان بمعنى أن الإنسان يستطيع أن يختار مهنا مختلفة طيلة حياته وأنه يستطيع أن يوائم بين رغباته الشخصية وإمكانياته مع عالم المهن ومع الفرص المهنية المتاحة له.

فترات الخيارات المهنية عند جينزبرج:

يرى جينزبرج بأن الفرد يمر في فترات مختلفة من الأعمار يتطور من خلالها حتى يستطيع أن يتخذ قرارا مهنيا مناسباً، ففي المراحل الأولى تكون خياراته غير واقعية حتى تصبح في النهاية مناسبة وملائمة له، ويرى جينزبرج أن هذه المراحل تتمثل في مرحلة الخيال، والتجريب، والواقع وهي كما يلي:

مرحلة الخيال:

وتتمتد هذه الفترة من سن (٣-١١) سنة إذ يتخيل الطفل نفسه في هذه الفترة في مهنة ما من خلال ممارسته لدوره في الألعاب التي يلعب بها مثل الشرطي و الطبيب والمرضى واللص والأب والأم والمعلم والطالب وغيرها من الأدوار الاجتماعية ونرى أن الطفل يميل إلى تفضيل مهنة على أخرى من خلال دوره في هذه الألعاب ويرى جينزبرج بأن الأطفال يرون أنفسهم في ألعابهم التي تمثل المهن التي يفضلونها، وأهم ما يميز مرحلة الخيال المهني عند الأطفال هو عدم الواقعية وفقدان تحديد الزمن، وشعورهم بعدم القدرة الكافية لأن يصبحوا ما يريدون وهم في هذه المرحلة يحاولون تقليد الآخرين وتقليد أدوارهم المهنية إلا أنهم يشعرون بالإحباط بسبب عدم قدرتهم على القيام بذلك وبشكل عام فإن خيارات الأطفال في هذه المرحلة تتصف بأنها غير واقعية وأحيانا تكون مثالية جدا وخرافية.

مرحلة التجريب:

تمتد هذه الفترة من ١١ سنة إلى ١٨ سنة وتقسم إلى أربع مراحل مختلفة:

(أ) مرحلة الميل:

تمتد من ١١-١٢ سنة وفيها يحدد الطفل ما يحبه وما لا يحبه من المهن أي ما يميل إليه وما لا يميل إليه اخذ بعين الاعتبار قدراته ومدى تحقيق هذه الأعمال لإشباعه وأهم ما يميز خيارات الطفل المهنية في مرحلة الميل أنها غير ثابتة وتأتي نتيجة التأثير بالوالدين فالقرار المهني يكون غير ثابت لان حياة الطفل الانفعالية والجسدية غير ثابتة أيضا.

(ب) مرحلة القدرة :

تمتد هذه المرحلة من ١٢ سنة الى ١٤ سنة ويراعى الفرد هنا مستوى قدراته ويدرك بأن كل نشاط يحتاج لقدرات مختلفة وبالتالي فهو يميل لمزاولة النشاطات التي يمارسها المعلمون والمربون.

(ت) مرحلة القيمة:

وتمتد من ١٤-١٨ سنة ويدرك الطفل في هذه المرحلة أن الأعمال التي يقوم بها لا تشبع اهتماماته وقدراته فقط بل تقدم خدمة للآخرين.

ث) مرحلة الانتقال :

تمتد هذه المرحلة من سن ١٧-١٨ سنة وأهم ما يتصف به القرار المهني في هذه المرحلة الواقعية والثبات ويتحمل الفرد مسؤولية قراره المهني ونتائجه ويصبح أكثر استقلالية عما كان عليه قبل اختياره المهني ويكون أكثر قدرة على ممارسة مهاراته بحرية تامة وبدرك تماما متطلبات العمل

ج) الفترة الواقعية : وتشمل ثلاث مراحل:

*مرحلة الاستكشاف : يكون الفرد أكثر قدرة على تحديد أهدافه المهنية ويستطيع أن يختار مهنة من بين المهن الأخرى ليعمل بها.

*مرحلة التبلور: يكون الفرد أكثر قدرة على تحديد التخصص أو العمل الذي يناسبه تماما ويستطيع أن يعرف المهن التي لا تتناسب مع ميوله وقدراته، وبعبارة أخرى يكون قد عرف قدراته وميوله تماما وفهم ذاته أيضا، وبلورة فكرة عن ذاته ليختار مهنة تناسبها ويكون الفرد أكثر ثباتا واستقرارا في خياره المهني.

مرحلة التخصص: في هذه المرحلة يكون الفرد قد اختار تماما العمل الذي يريد بعد أن كان قد اكتشف قدراته وميوله ومتطلبات العمل وبلورة فكرة عن العمل الذي يتفق مع هذه الميول والقدرات.

ومرحلة التخصص تمثل مرحلة الانخراط في العمل والبقاء فيه والاستفادة من عوائده

وبدء الإنتاجية فيه

و نجد أن هناك اختلاف بين الأفراد في اجتيازهم لمراحل التوجيه والاختيار المهني

وليس بالضرورة أن يجتاز كل فرد المراحل الثلاث التي سبق ذكرها حيث أن أبناء

الطبقات الفقيرة اقتصاديا تجبرهم ظروفهم على الانخراط في العمل دون أن يكون

متناسبا مع ميولهم وقدراتهم، ذلك أن الحاجة تجبرهم على ذلك.

نقد النظرية:

*لم يذكر جينزبرج فيما إذا كانت المراحل التي تحدث عنها هي مراحل محددة تماما

في حدوثها.

*إن جميع الأفراد ليسوا سواء في مرورهم في هذه المراحل، حيث إن المراهقين في

الطبقات الفقيرة لا يمرون بمراحل جينزبرج التي تحدث عنها.

*إن الدراسة التي أجراها جينزبرج كانت تحمل عينات متجانسة عمريا واقتصاديا

وثقافيا الأمر الذي حدد معطيات الدراسة ونتائجها سلفا.

*إن عملية الاختيار المهني في أيامنا هذه هي عملية مغلقة مفتوحة بمعنى أن

الإنسان يستطيع إن يتخذ قرارا مهنيا في أي وقت يشاء

*لم يبين جينزبرج ورفاقه في هذه النظرية دور العوامل العاطفية والثقافية في عملية الاختيار المهني بالرغم من أنهم قد أكدوا بان لها دورا في هذه العملية.

ثانيا: نظرية دونالد سوبر

تعد من النظريات التي وظفت الإرشاد النفسي في المجال المهني، وقد تأثر صاحبها بآراء روجرز، سارتر وبوردن في مفهوم الذات والتي مفادها أن سلوكيات الأفراد ليست سوى انعكاسا لمحاولتهم تحقيق ما يتصورونه عن أنفسهم.

حيث نشر نتائج أبحاثه التي مكنته من بناء نظريته هذه في أعقاب ١٩٥٣م.

ومثلت انتقاداته لأفكار وآراء جينزبرج منطلقا لها، بحيث رأى أن فيها نقصا كبيرا، يتمثل في عدم اهتمامها أو إشارتها إلى أثر خبرة الفرد على نمو الوعي المهني لديه. مجمل أفكاره أو محتوى نظريته يتلخص في أن الأفراد يميلون إلى اختيار المهن التي يستطيعون بها تحقيق مفهوما عن ذواتهم والتعبير عن أنفسهم.

ومن تفاصيل نظريته هو أن المفهوم ينمو عبر السنين ليستقر عند نضج الفرد، وعلى ذلك فان اختيار المهن ينمو أيضا، فلا غريب إن ينتهي أو يزول تفضيل الفرد لمهنة وظهور تفضيله لمهنة أخرى، (مثال كثير ما كنا نتمنى مهنة معينة في طفولتنا ومراهقتنا، ثم غيرناها بأخرى ونحن شباب أو كهول) مع الإشارة إلى أن الاختيار في

المراحل الأولى من العمر أو غالبا ما يكون غير موضوعي، مبني على أسباب
تأثيرية كأن تتأثر بالوالدين أو الراشدين المحيطين بنا كالمعلم مثلا.

اعتمد سوبر في تطور نظريته على ثلاثة أسس تشكل الإطار العام للنظرية وهي:

أولا: نظرية مفهوم الذات إن تشكيل مفهوم الذات يتطلب من الفرد أن يتعرف على
نفسه كفرد متميز وفي نفس الوقت عليه أن يدرك التشابه بينه وبين الآخرين ومفهوم
الذات غير ثابت فهو يتغير نتيجة نمو وتطور الفرد العقلي والجسمي والنفسي
والتفاعل مع الآخرين .

ثانيا: علم النفس الفارقي: يبين سوبر أن أي فرد عنده القدرة على النجاح والرضا
في عدة وظائف وذكر بأن الأفراد يتفاوتون في مستوى كفاءتهم للوظائف بناء على
ميولهم وقدراتهم فالفرد يكون أكثر كفاءة في الوظيفة التي تطابق ميوله وقدراته.

ثالثا: علم النفس النمو: تأثر سوبر بكتابات بوهلر في علم النفس النمو التي ذكرت
أن الحياة يمكن أن ينظر إليها كمتابع لمراحل متتالية، وهذا قاده لان يقول بأن طريقة
الفرد في التكيف في مرحلة من مراحل الحياة يمكن أن تساعده في التنبؤ في مراحل
لاحقة.

يرى سوبر بأن عملية النمو والاختيار المهني تمر بخمس مراحل سماها واجبات النمو المهني، وهذه المراحل هي:

أ- **مرحلة البلورة:** تمتد من عمر ١٤-١٨ سنة، يضع الفرد خلالها أفكارا عن العمل الذي يناسبه، ويحدد أهدافه المهنية من خلال إدراك قدراته ومعرفة ميوله وقيمه وبالتالي يخطط لمهنته المفضلة.

ب- **مرحلة التحديد أو التصنيف:** تمتد من (١٨-٢١) سنة، بعدما حدد المجال العام لمهنته المفضلة ينتقل إلى الخيار المهني الخاص المحدد، أي يحدد المهنة بالتدقيق

ج- **مرحلة التنفيذ:** تمتد من (٢١-٢٤)، غالبا ما تصادف نهاية الدراسة، يحاول فيها الفرد تنفيذ القرارات المهنية التي اتخذها في المرحلة السابقة

هـ- **مرحلة الاستقرار:** تمتد من (٢٥-٣٥) سنة، تتسم بالاستقرار في العمل، يكون اختيار الفرد فيها ناضجا، يحاول توظيف قدراته لإثبات صحة القرار المهني الذي اتخذ، وفي هذه المرحلة قد يغير الفرد في مستواه المهني (أي الترقية) دون تغيير المهنة.

مرحلة التعزيز أو النمو: تمتد من (٣٥- فما فوق)، فيها يرتبط الفرد أكثر بمهنته من خلال إتقانها والتكيف معها أكثر. يشعر فيها بالأمن المهني، الانتماء المهني، الرضا والراحة النفسية.

وتتضمن نظرية دونالد سوبر في الاختيار للمهنة العديد من المؤشرات يمكن انجازها كما يأتي:

١- يختلف الأفراد في النواحي النفسية المختلفة من حيث سمات الشخصية والقدرات والاستعدادات والميول.

٢- إن كل فرد يصلح للعمل في عدد من المهن في ضوء ما لديه من سمات وقدرات واستعدادات واتجاهات وتتعدد النواحي التي يمكن ان يوفق الفرد فيها

٣- تتطلب كل مهنة نمودجا محددًا من السمات والقدرات والاستعدادات والميول، أي أن كل مجموعة من الوظائف تتطلب مجموعة من الاستعدادات.

٤- إن اختيار مهنة معينة والتكيف معها عملية مستمرة، ويتغير التفضيل المهني والكفاية المهنية مع تغير الخبرة والزمن.

٥- تمر عملية اختيار المهنة في سلسلة من مراحل الحياة التي تتغير فيها

الطموحات والآمال والتوقعات المهنية

وقد أعطى كذلك مؤشرات تدل على النضج المهني:

*الشعور بالحاجة إلى اختيار تربوي أو مهني، أي الشعور بضرورة اختيار دراسة أو

مهنة

* التخطيط والمشاركة في الحصول على المعلومات والتدريب اللازم للمهنة

* جمع معلومات حول المهن ومحاولة توظيفها في اتخاذ قرار مهني

* القدرة على التفضيل بين المهن حسب القدرات والميول..

* الرضا بالعمل الذي يلتحق به

نظرية أن رو Ann Roe

صاحبة هذه النظرية في الاختيار المهني هي ان رو المتخصصة في علم النفس الاكلينيكي ، وقامت بإجراء عدة دراسات حول موضوعات الاختيار المهني والنمو المهني استنادا للسمات الشخصية عند العلماء والفنانين المبدعين وخاصة علماء الطبيعة والفيزياء والأحياء .

ونشرت أن رو نظريتها في الاختيار المهني عام ١٩٥٧ وراجعتها عام ١٩٦٤.

وتأثرت أن رو في نظريتها بجاردنر ميرفي في استخدامها لتقنية الطاقة النفسية التي يقوم بها الأهل كطريق تسيير وتدفق من خلاله طاقة الأطفال نحو العمل.

كما تأثرت بنظرية ماسلو في الحاجات و فرويد في الكبت و اللاشعور . تدور نظريتها حول فكرة أساسية وهي أن للتنشئة الأسرية دور في اختيار الفرد لمهنته، وأن للجو الأسري في مرحلة الطفولة المبكرة علاقة بالنمو المهني لديه.

وقد ذهبت بعيدا في ذلك، بحيث لم تختصر الدور الأسري وتقلصه في المعاملات أو العلاقات بين أفراد فقط، إنما تعني به كل ما يحيط ويدور بها كالوضع الاجتماعي، الاقتصادي، وحتى الثقافي. لكن دون أن تشير في دورها في تشكل الاختيار.

تؤكد بأن للأساليب التربوية للآباء اثار في عملية الاختيار المهني، وقد حددتها في ثلاثة أنواع:

١- **الأسلوب البارد:** يكون الأب إما رافضا لابنه أو مهملا له، الأول يهمل ويجهل ابنه ولا يهتم بمطالبه واهتماماته، والثاني لا يقدم له ما يحتاج إليه من عطف وحنان واهتمام.

ففي كلتا الحالتين يميل الطفل للتوجه لمهن لا تتسم بالتفاعل والتعامل مع الغير، حالة يمكن أن نسميها الانطواء المهني.

٢- **الأسلوب الدافئ والبارد:** الصنف الأول يتميز بالحماية الزائدة للطفل ويميزه التدليل المفرط، أما الثاني فهو المتسم بالإهمال التام واللاهتمام. هذا النوع (الحماية/الإهمال) يجعل الفرد ميالا للمهن ذات الأداء العالي، لكن لا تتسم أو لا تسمح بالتفاعل كالأعمال الأكاديمية البحتة فهو يفشل في أي موقف يتطلب التفاعل مع متعامل آخر.

٣- **الأسلوب الدافئ:** يكون الطفل محل اعتناء واهتمام لكن بشكل معتدل غير زائد، يكون الأب أو الأبوان حنونين ويلبيان حاجاته لا سيما المادية أو العاطفية.

الطفل الذي يكبر في مثل هذا الجو سيختار مستقبلا المهن التي تسمح له، و
تتطلب التعامل مع الغير ومساعدة وخدمة الناس كالمهن الإنسانية: الطب،
الشرطة، الحماية المدنية... والاجتماعية كالتربية، التدريس.....

انطلاقا وبناء على ذلك صنفت الافراد في فئتين

-الفئة الاولى: يميل أصحابها للعمل مع الآخرين

- الفئة الثانية: يحب أصحابها العمل الفردي الذي لا يتطلب أي تعاون أو تكامل

وبناء على هذا التصنيف حددت مجالات اختياراتهم المهنية كما يلي:

١- المهني والإداري العالي: مثل العمل كباحث اجتماعي ومدير مبيعات ومخترع

ومهندس وباحث وطبيب، قاضي، بروفييسور، مخرج تلفزيوني.

٢- المهني والإداري التنظيمي: ويعمل الشخص في هذا المجال كمدير مساعد

ومدير موظفين، مدير فندق، طيار، عسكري، مهندس وصيدلاني، وفيزيائي

وكيميائي ومعلم ومعماري.

٣- شبه المهني والاداري: ويعمل الشخص في هذا المجال كمرض ورجل

مبيعات ومحاسب وكاتب قانوني، مصور.

٤- مهن ذات مهارة عالية: ويعمل أصحابها ويعمل أصحابها في سلك الشرطة أو

باعة في المزاد العلني وكتاب، احصائيين، ونجارين، وتقنيين، ورجال زخارف.

٥- مهن ذات مهارة متوسطة: ويعمل أصحابها كطباخين وباعة متجولين،

وسائقي الشاحنات، وصيادي أسماك وأمناء مكاتب وعارضي أزياء.

٦- مهن بدون مهارة: ويعمل أصحابها في مجال التنظيف، باعة صحف،

وموزعي بريد، ومساعدى نجارة، وعمال في مزرعة.

تقييم النظرية:

- لم تحدد ان رو بدقة دور الوراثة ودور الجينات في عملية الاختيار المهني
- اعتبرت أن رو أن عدم إشباع الفرد لحاجاته العليا في هرم الحاجات سيؤدي الى اختفاء هذه الحاجات، وسيكون عنده تثبيت للحاجات المشبعة والتي ستصبح مسيطرة والحقيقة أن هذه الحاجات تبقى مكبوتة في اللاشعور حتى يتم إشباعها.
- إن الدراسات التي أجرتها إن رو شملت علماء البيولوجيا والفيزياء وعلماء الاجتماع وهم ليسوا عاديين، ولذلك جاءت نتائجها منطبقة على هذا المجتمع، الأمر الذي لا يمكن تعميمه على بقية أفراد المجتمع.

نظرية جون هولاند:

يعتبر جون هولاند من علماء النفس المشهورين، وهو استاذ علم النفس بجامعة جون هويكنز في الولايات المتحدة، وجاء بنظرية مشهورة عن الاختيار المهني استخلصها من تجاربه وخبرته الطويلة مع افراد قاموا باتخاذ قرارات واختيارات مهنية عديدة.

هذا وقد اقترح هولاند ستة بيئات مهنية تقابلها ستة أنماط للشخصية سمي الأول البيئات المهنية والثانية التطور الهرمي للسمات الشخصية ويمثل هذا التطور الهرمي تكيف الفرد مع البيئات المهنية الست، هذا وقد أعطت البيئات المهنية الست نفس أسماء الأنماط الشخصية وهذه الأنماط والبيئات هي:

١- **البيئة الواقعية:** ويقابلها البيئة الميكانيكية ويتصف الأشخاص ضمن هذه

البيئة في :

العدوانية والميل نحو النشاطات التي تتطلب تناسقا حركيا وقسوة ومهارة جسمية.

يتجنبون المواقف التي تتطلب مهارات لفظية وذات العلاقة مع الاخرين

- يفضلون التصرف والفعل أكثر من التفكير

يتميزون بأنهم يميلون في تعاملهم مع مشاكل الحياة

- يفضلون الأعمال اليدوية البارة والأدوات والأجهزة والحيوانات ويكرهون المساعدة
والفعاليات التعليمية

قيمهم أشياء ملموسة مثل المال ومن الأمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئات:
العمال، الفلاحون، سائقوا الشاحنات، النجارون.

٢- **البيئة العقلية:** ويقابلها أصحاب التوجه العقلي ويتصف الأشخاص ضمن هذه

البيئة بأنهم: يفضلون التفكير في حلول المشاكل أكثر من التصرف بها،
ويميلون إلى التنظيم والفهم أكثر من السلطة.

يستمتعون بمطالب ونشاطات العمل الغامض ويهتمون بالبحث عن علل الأشياء
وعلاقاتها.

يتجنبون التفاعل الاجتماعي وتكوين العلاقات مع الآخرين .

ومن الأمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئة: الأطباء، الباحثون، الفيزيائيون، علماء
الانسان.

٣- البيئة الاجتماعية: ويمثلها أصحاب التوجه الاجتماعي ويتصف الأشخاص ضمن

هذه البيئة بما يلي:

- يمتلكون مهارات لفظية ومهارات تتعلق بالعلاقات الاجتماعية لتحقيق أهدافهم المهنية.

- يتجنبون المواقف التي تتطلب حل مشاكل بطريقة عقلية أو تتطلب مهارات جديدة

ومن الأمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئة: الأخصائيون الاجتماعيون، المرشدون، المعلمون.. الخ

٤- البيئة التقليدية: وتقابلها البيئة الملتزمة ويتصف الأشخاص ضمن هذه البيئة بـ

- الالتزام والتقيّد بالقوانين والقواعد والأنظمة والرغبة في العمل مع أصحاب السلطة والنفوذ.

- يتجنبون المواقف التي تحتاج إلى علاقات شخصية ومهارات جسمية

القدرة على ضبط النفس.

يفضلون النشاطات التي تتضمن تنظيمًا لفظيًا وعدديًا، ينجزون أعمالهم من خلال الامتثال بالطاعة.

يحصلون على الرضا ويتجنبون الصراع والقلق، يميلون إلى الروتين في حياتهم

يميلون إلى الأعمال التي تتعلق بتنظيم الأشياء وترتيبها.

ومن الأمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئة: أمناء الصناديق في البنوك، أعمال

السكرتارية، المحاسبون، المكتبيون .

البيئة المغامرة: ويقابلها البيئة الاقتصادية ويتصف الأشخاص ضمن هذه البيئة في

إتقان المهارات اللفظية التي تحتاج الى جهود عقلية، يتجنبون اللغة المحددة بشكل

جيد.

يدركون أنفسهم كأفراد أقوياء لديهم سلطة وسيادة وقدرة على التأثير على الآخرين

اجتماعيون يهتمون بالقوة والمركز الاجتماعي، يميلون إلى الأعمال الخطرة وغير

العادية .

ومن الأمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئة

رجال السياسة والمحاماة والصحافة ورجال الأعمال و مندوبي المبيعات

البيئة الفنية: ويقابلها أصحاب التوجه الفني ويتصف هؤلاء بأنهم:

يفضلون العلاقات غير المباشرة مع الآخرين، يفضلون التعامل مع مشكلات البيئة من

خلال التعبير الذاتي..، يتجنبون المشاكل التي تتطلب التفاعل مع الآخرين

يتجنبون المواقف التي تتطلب مهارات جسمية، يظهرون قليلا من ضبط النفس

أكثر قدرة من الآخرين على التعبير العاطفي، قيمهم تعبر عن شعور عظيم بالنفس

ومن الأمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئة: الموسيقيون، الشعراء، الادباء،

الرسامون .

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 ومهارتهم.
- 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 ومهارتهم.

مراحل عملية التدريب المهني:

١. جمع المعلومات وتحليلها: تقوم هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات الخاصة بالتدريب المهني، مع مراعاة جميع المتغيرات.

٢. تحديد الاحتياجات التدريبية: تقوم هذه المرحلة على تحديد المهارات التي تحتاجها عملية التدريب المهني، حتي يتم إحداث التغييرات المطلوبة في هذه المهارات لتناسب العمل.

٣. 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.

٤. تنفيذ العملية التدريبية: هنا تقوم المؤسسات على اختيار الوقت والمكان المناسبين لتنفيذ عملية التدريب المهني والالتزام بها.

٥. تقييم العملية التدريبية: هنا تقوم المؤسسة المهنية على تحديد إذا كانت عملية التدريب المهني ناجحة أم لا، وإذا كانت تحتاج للتغيير أو التطوير.

الفصل الثالث

القيادة

محتويات الفصل :

تعريف القيادة

خصائص القائد

أنماط القيادة

العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

نظريات القيادة

تعريف القيادة :

هي فن القدرة و المهارة والتأثير على شعور المرؤوسين لإنجاز المهام المقدمة المحددة لهم بكل حماس وإخلاص فالقيادة هي أيضا حث وتحفيز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه أي جعل شعور الأفراد بأهداف المؤسسة كما لو كانت أهدافهم الشخصية من التعريف يمكن الإشارة إلى بعدين هما :

- *- التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب إنجازه.
- *- ميل و استجابة الأفراد وإدراكهم بان ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم.

ومن الممكن القول دون مبالغة أن القيادة بمعناها و أبعادها الشاملة هي حجر الزاوية في حياة المجتمعات و المنشآت و نجاحها و استمرارها وريادتها فالقادة هم الذين يخططون ويضعون الأهداف و السياسات (العادلة و السليمة و المقنعة).

إن التعريف الشامل لمفهوم عملية القيادة و الذي يمكن أن نضعه أنها: قيادة مجموعة من الأفراد بما يواجه وينمي العمل الفردي و العمل المشترك بينهم وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم وبينهم وبين المنشأة وإيجاد درجة كفاية من الحمس و العطاء لديهم و الارتباط بالمنظمة وبناء علاقات طيبة وجو عمل تسوده الاستجابة و الثقة و الاحترام المتبادل .

وسلوك المجموعة بما يحقق رضاهم وأهدافهم ورضاء أهداف المنشأة وتلك هي النتيجة .

وإن هذا لا يأتي من فراغ بل من صفات وسلوكيات وقدرات معينة لدى المدير و القائد كما سنتعرض لها فيما بعد و بالتالي للقائد جانبان جانب مادي عملي يتمثل في شخصية القائد وقدرته ومعرفته وخبرته سواء في العمل أو في أصول الإدارة أو في أصول القيادة وجانب سلوكي يتمثل في سلوكياته من وناحية أسلوبه ومنهجه في العمل من جهة ومع العاملين ورؤيته ونظرته إلى العاملين وإحساسه بمشاعرهم ثم قدرته التأثيرية.

تعريف بعض الباحثين للقيادة :

Jead : "القدرة على التأثير في الافراد حتى يتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه.

Koontz & Dennell : " قدرة المدير على التأثير في المرؤوس للعمل بحماس وثقة

لإنجاز الاعمال المكلفين بها " .

هايمان وهليبيون : " القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على افكار الآخرين

واتجاهاتهم وميولهم " .

Tead : " الجهد أو العمل الذي يؤثر في الافراد، ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف

يجدونه صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه، وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة

متعاونة " .

علاقة القيادة بالرئاسة و الإدارة :

القيادة و الرئاسة :

القيادة: تتبع من داخل الجماعة و تظهر تلقائيا غالبا و تكون مسبوقة بعملية تنافس من قبل عدد من أعضاء الجماعة ،و الجماعة هي التي تحدد هدفها و ليس القائد و التفاعل الدينامي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة .. و سلطة القائد يخلعها عليه تلقائيا أفراد الجماعة الذي يختارونه كقائد و يصبحون أتباعا له.

الرئاسة: تتبع نتيجة النظام المتبع أو الهدف الذي تسعى الجماعة إلى تحقيقه.. و هي تسعى إلى تحقيق هدف الجماعة و لكن لا يوجد تفاعل بينه و ما بين أعضاء الجماعة حيث يحافظ على مكانته بكونه رئيسيا فهو يعتبر وسيلة للسلطة و للسيطرة على الجماعة .

القيادة و الإدارة : القيادة كمفهوم في أوسع معانيه يشير في جوهره إلى انه إحدى المراحل الأساسية في عملية الإدارة ومن ثم فان هناك تداخلا بين مفهوم القيادة و الإدارة حيث إن الأولى هي إحدى مكونات العملية الإدارية باعتبارها تضم عدة عناصر أخرى منها (التنظيم و التخطيط و التنفيذ و الرقابة و المتابعة) .

كما أن هذه التداخلات من ناحية أخرى يأتي في سياق التشابه في الأداء حيث أن كلا منها يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة فضلا من ذلك فإن نجاح الإدارة مرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة لذلك فإن حاجة الإدارة من حيث القدرة و الرؤساء الأكفاء ذوي التعلم و الإبداع لا تكاد تعادلها حاجة و تثبت التجارب أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعا و انخفاضاً حسب نوعية القيادة التي تقودها كما أن علاقة الإدارة بالقيادة ليست علاقة العام بالخاص ولكنها تكمن في طبيعة كل منها فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات و الإجراءات و البناء التنظيمي أي الجوانب الفنية و التنظيمية في حين أن القيادة تعني بالخصوص الشخصية أي الإنسانية و خلاصة القول بان الإدارة أوسع من القيادة التي تعد إلى القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة .

مصادر القيادة :

إن القيادة حصيلة مزيج من العناصر منها شخصية القائد وما يتعلق بمروسيه ، وطبيعة التنظيم والبيئة التي تعيشها المنظمة، وضغوط العمل .

إلا أن هذا لا يمنع أن تكون هناك مصادر لقوة القيادة ، مرادها السلطة وصفات القائد نفسه، أي المصادر الرسمية والمصادر الشخصية.

المصادر الرسمية : وتتحدد بما لدى القائد من سلطة لإيقاع الجزاء والعقاب أو الثواب

، إذ أن خوف الفرد أو المرؤوسين من مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على مكافئة عند إطاعته لرئيسه ، وهذا الأمر من العوامل المهمة في قوة القيادة .

كما أن المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد و موقعه في السلم التنظيمي يشكل قوة للقيادة، وتتناسب تلك القوة مع القدر الذي تحمله تلك الصلاحيات .

كما إن ما يملكه القائد من مهارة وقدرة تميزه عن غيره من الرؤساء ، له الأثر في قوته حيث يتقبل مروسيه سلطته اعترافا بقدراته ومهاراته.

المصادر الذاتية أو الشخصية : إن اتصاف القائد بالصفات المتميزة تضيف اثر كبير على قوة القيادة بمصدرها الرسمي، فشخصية القائد المحببة للمرؤوسين والتزامهم بأوامره وتوجيهاته.

كما إن مشاركة القائد لهوم مرؤسيه ومساعدته لهم تؤثر على قوة القيادة للمجموعة .

خصائص القائد :

وبشكل عام يجب أن يتميز القائد الناجح بالسمات و الخصائص التالية:

- القدرة على حفز وتشجيع الأخرين: يجب أن يكون القائد ملهما لتابعيه من خلال تشجيعهم على التفاني و الإخلاص في العمل و بالتالي يستطيع الأفراد ذوي الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع.
- القدرة على الاتصال: أي المهارات الاتصالية غير العادية أي قدرة القائد على نقل و توصيل الفكرة بكفاءة و فعالية ويكون الاتصال عادة بطريقة شفوية وعليه فان القيادة تتصف بالذكاء ألتصالي و القدرة على التقدير و التبصر و الكلام المقنع .
- القدرة على الإقناع: يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ويحسون بها .

حيث أكدت بعض الدراسات أن القادة الذين لديهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية ولديهم الثقة في أنفسهم هم الأكثر نجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية مقارنة بالذين لا تتوفر فيهم هذه الصفات.

• غرس الثقة في الآخرين: يتطلع المرؤوسين إلى معونة القائد و نصيحته وأرائه ليس فقط في مجال العمل وإنما أيضا فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية فيجب أن يشعر المرؤوسين بان قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكن الرجوع إليه دائما و التحدث معه لان لديهم الثقة به على توجيههم في الاتجاه السليم ولأنه يحس بأدميتهم حتى وهم داخل المنظمة التي ينتمون إليها جميعا .

• تفويض السلطة و الثقة بالمرؤوسين: القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة و الضعف في مرؤوسيه ومدى المهام التي يمكن أن توكل إليهم فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم.

• القدرة على اتخاذ القرارات: بعد جمع المعلومات و الحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف يشغل الإداري الناجح تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه .

أنماط القيادة :

تصنف أنماط القيادة إلى أربعة أنماط تبعا لدرجة التحكم التي يمارسه القائد في تعامله مع مرؤسيه وهي :

أ- **النمط الأوتوقراطي أو المستبد :** وفي ظل هذا النمط يكون الاهتمام بالعمل بدرجة أكبر من الاهتمام بالأفراد ، ويقوم القائد باتخاذ القرارات وتحديد الأنشطة دون أي مشاركة من المرؤوسين من ناحية، ومعتادا اعتمادا كليا على سلطته الرسمية في منح الثواب وتوقيع العقاب من ناحية أخرى.

١- **النمط الاستبدادي المستغل :** وفي ظل هذا النمط يتخذ المديرون كل القرارات ، وما على المرؤوسين إلا إطاعته الأوامر دون مناقشة، أو أي تقصير يستوجب توقيع العقوبات.

٢- **النمط الاستبدادي العادل :** وفي هذا الأخير يتخذ المدير كل القرارات ، لكن يكون للمرؤوسين بعض الحرية في الطريقة يؤدون بها أعمالهم، طالما أنهم يؤدونها وفق الإجراءات والرق المحددة من قبل رؤسائهم.

ب- النمط الديمقراطي : وفي ظلها يتم إتخاذ القرارات و رسم السياسات و تحديد

أنشطة و مهام الأفراد المشاركة مع المرؤوسين و تزداد الاتصالات في كافة

الاتجاهات من الأعلى للأسفل و من أسفل إلى الأعلى ... إي أن اهتمام الفائدة يكون

بعمل و بالفرد في آن واحد.

ج- النمط الإنساني: و طبقا لهذا النمط يكون اهتمام القائد مركزا على الأفراد بدرجة

أكبر من الاهتمام بالعمل . و الاهتمام بالعنصر البشري هنا يكون من خلال إقامة

علاقات طيبة بين القائد و المرؤوسين بعضهم البعض و إحترام مشاعر الأفراد و

محاولة علاج و تجنب اى حالات من الصراع و تحقيق الانسجام في اتخاذ القرارات.

د- النمط الحر : في ظل هذا النمط من السلوك تعطي القائد حريات كاملة أو واسعة

للأفراد أو الجماعات في اتخاذ القرارات و يكون تدخله في أدنى حد ممكن ، بحيث

يقتصر التدخل أو الاهتمام مثلا على نتائج الإنجاز .

العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة :

حاول الباحثان تاننبوم Tannenbom و شميدت Schmidt الإجابة على عوامل تتعلق بالمدير ذاته على السؤال التالي: وهو كيف يختار المدير أو القائد نمط قياديا دون الآخر؟

ومن خلال محاولتهما تحديد بعض الاعتبارات العلمية التي ينبغي على المديرين أخذها في عين الاعتبار عند محاولة اختيار أسلوب او نمط قيادي آخر، ويمكن إجمال هذه الاعتبارات فيما يلي :

• عوامل تتعلق بالمدير ذاته :مثل سماته الشخصية ،خبراته مثلا : فالمدير الذي يعتقد بان احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمدا على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.

• عوامل تتعلق بالمرؤوسين : يمكن مثلا للمدير إن يمنح مرؤوسيه فرصة اكبر في اتخاذ القرارات إذا كان لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية، وعكس ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى المعرفة والخبرة ، فان الأسلوب الاستبدادي هو الأسلوب السائد.

• عوامل تتعلق بالظروف أو الموقف الذي تتواجد فيه المنظمة : مثل المناخ التنظيمي

السائد وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها و درجة تحديد الوظيفة بالنسبة

للمرؤوسين .

نظريات القيادة :

نظرية السمات والخصائص :

ولقد واجه الباحثين في تفسير ظاهرة القيادة صعوبة الإجابة على بعض الأسئلة مثل :

هل توجد لدى بعض الأشخاص الذين برزوا كقادة عبر التاريخ مميزات مكنتهم من

ذلك ؟

أم هل يرجع الأمر إلى وجود هؤلاء الأفراد في المكان الملائم وفي الظروف الملائمة

؟

ولقد اختلفت مساهمات الباحثين في محاولة الإجابة على هذه الأسئلة ، لكن قادت

هذه المساهمات في النهاية إلى تقديم ما يعرف بنظرية السمات والخصائص، والتي

ترى بان سمات معينة تعتبر موهبة لدى بعض الأفراد تميزهم كقادة عن غيرهم من

الأفراد.

مساهمات Edwin Ghaselli:

قام Edwin Ghasell بإجراء بعض الأبحاث لمحاولة الوصول إلى بعض السمات المرتبطة بالقيادة الفعالة.

وقد تركزت أبحاثه حول النقاط التالية:

القدرات : مثل القدرة على الإشراف الفعال ، الذكاء ، المبادرة .

الصفات الشخصية : مثل الحزم ، الثقة بالنفس ، القدرة على قيادة الآخرين ، النضج الاجتماعي.

الصفات المتعلقة بالدافعية : مثل الحاجة إلى التحصيل المهني ، تحقيق الذات ، القوة والسيطرة على اللاعبين ، المكافأة المالية ، الأمن والطمأنينة .

وفي نهاية أبحاثه، توصل إلى أن الخصائص الهامة بالنسبة للقيادة الفعالة مرتبة حسب أهميتها وهي :

القدرات الإشرافية : وتتمثل في إنجاز المهام الأساسية للمسير من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ورقابة لأعمال الآخرين.

الحاجة إلى التحصيل المهني : من خلال البحث على تقلد المسؤوليات والرغبة في تحقيق النجاح.

الذكاء : ويتمثل في التقدير السليم للأمور وعواقبها ، وكذلك على تحليل المواقف بشكل صحيح.

الثقة في النفس: وترتبط هذه الصفة في مقدار ما يراه الشخص في نفسه من قدرة على مواجهة المواقف الصعبة .

المبادأة : وتتمثل في قدرة الشخص على أن يتصرف بشكل مستقل وسابق للآخرين ، كذلك المحاولة الدائمة لإيجاد حلول جديدة للمشاكل التي تظهر .

مساهمة Warren Bennis :

قام Warren Bennis بدراسة شملت ٩٠ شخصا من كبار المديرين ورؤساء المنظمات بهدف معرفة سر نجاح هؤلاء القادة، وكذلك للتعرف على السمات المتشابهة التي يتميزون بها.

وفي نهاية الدراسة توصل إلى الصفات التالية التي يجب توفرها في القائد الناجح:

موهبة التخيل : أي المقدرة على خلق تصورات افتراضية للحالات المرغوب فيها .

الاتصالات والتخطيط :أي المقدرة على إجراء الاتصالات اللازمة لشرح تصورات

بهدف الحصول على التأييد اللازم من الإدارات التابعة له.

تفويض السلطة : أي المقدره على إيجاد البيئات المناسبة والأجواء الاجتماعية المناسبة التي من شأنها الزيادة من الطاقة والحماس والقدرة على تحقيق النتائج المطلوبة .

المثابرة ، الاستمرار والتركيز : أي المقدره على ضمان استمرار المنظمة في اتجاهها خاصة عندما تشتد الأحوال ويصبح طريق المنظمة مليئاً بالمشاكل .

معرفة التنظيم : أي المقدره على إيجاد الطرق والوسائل التي تمكن المنظمة من مراقبة مستويات الأداء والحصول على البيانات اللازمة لإعادة النظر في المواقف التي اتخذت في الماضي وتحديد تلك التي يجب اتخاذها بشأن المستقبل .

نظرية السلوك القيادي :

تعمل هذه النظرية عندما تفشل نظرية الصفات المتوفرة في القائد، تتدخل نظرية السلوك القيادي في إرجاء سلوكيات القائد الادارية وتصرفاته مع مرؤوسيه أثناء العمل ويعتبر هذا الاتجاه محطة لعدد من الدراسات و البحوث المكثفة للقيادة و يمكن تقسيم محاور اهتمام هذه الدراسات إلى نسقين هما:

النسق الأول: يركز على وظائف القيادة داخل الجماعة و هذه تقسم إلى نوعين :

الوظائف المرتبطة بالعمل: مثل حل المشكلات و تقديم المعلومات اللازمة لإنجاز العمل.

الوظائف الاجتماعية : كمساعدة أفراد المجموعة على العمل بسهولة من خلال

التشجيع و التحفيز و الاستجابة لمشاعر الأفراد.

وإذا ما استطاع أي فرد إنجاز هاتين الوظيفتين بنجاح فإنه بذلك يصبح قائدا ناجحا .

النسق الثاني : يركز على أنماط سلوك القائد في التعامل مع المرؤوسين .

وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن دراسات جامعة ولاية أوهايو وجامعة
ميتشجان من أكثر الدراسات إفادة و إسهاما في تكوين مدخل أنماط السلوك القيادي
ومن واقع إسهامات الباحثين يمكن تبني أحد البديلين الاثنتين لتصنيف أنماط السلوك
القيادي :

البديل الأول : تصنيف أنماط السلوك القيادي إلى أربعة أنواع هي باختصار كالآتي :

- النمط المتسلط (الأوتوقراطي)

- النمط الديمقراطي (المشارك)

- النمط الإنساني (الأبوي)

- النمط الحر (الفوضوي)

البديل الثاني: الشبكة الادارية (بليك و موتون) Blake–Mouton وهذا البديل لا

يختلف في جوهره عن نظيره السابق بصفة عامة وطبقا لوجهة النظر هذه يمكن

تصنيف الشبكة الادارية في إطار بعدين أساسين الإنتاج والأفراد، ويمثل كل منها

مقياسا من تسع درجات و يوجد عدد لا يحصي من أنماط السلوك الاداري يتحدد كل

منها بدرجة علي كل من البعدين و يمكن تنسيق خمسة أنماط رئيسية وهي :

- نمط الادارة الجماعية

- نمط الادارة السلبية

- نمط الادارة العلمية

- نمط الادارة الاجتماعية

- نمط الادارة المتأرجحة

النظرية الموقفية :

سبق لنا الإشارة إلى انه ليس من اليسير تحديد نمط معين للسلوك القيادي الفعال ،
فعالية القائد لايمكن أن تحدد فقط بخصائصه وسماته الشخصية أو بما هو نمط
سلوكه تجاه الأفراد.

وطبقا للمدخل الموقفى فان فعالية القائد تتحدد بخصائص أو طبيعة الموقف الذي

يتعامل فيه القائد، ومن ثم قد يختلف نمط سلوك القائد من موقف إلى آخر .

فليس من الغرابة أن يتحول قائد كان يتصف سلوكه بالديمقراطية إلى قائد متسلط في

ظل الظروف التي لا تتسع أو لا تسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار مثلا

والنظرية الموقفية تحاول أن :

أولاً : تحديد ماهية أهم العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية القيادة.

ثانياً : التنبؤ بنمط السلوك القيادي الفعال في ظل هذه العوامل.

ومن ابرز النظريات التي شكلت الملامح و الإسهامات الإنسانية للمدخل الموقفي :

نظرية فريدريك فيلدر :

ولقد بنى فيلدر أبحاثه على أساس أن هناك ثلاث عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب

القيادة في أي ظرف من الظروف ، وهذه العناصر هي :

- علاقة القائد بأتباعه : إذ أن العلاقة الشخصية الجيدة بين القائد والمرؤوسين تؤدي

إلى الاعتراف به كقائد ، وبذلك تسهل عملية القيادة والعكس صحيح.

- مدى تحديد الوظيفة (نمط الوظيفة) : بمعنى درجة وضوح المهام المطلوبه من

الشخص القيام بها، ففاعلية القيادة ترتبط بمواصفات الوظيفة ، فالوظيفة ذات المهام

الواسعة مع إمكانية تطبيق الحلول الابتكارية التي تساهم في بروز القائد وتفجير

طاقاته، بعكس الوظائف الروتينية التي تقتل الطاقات.

- درجة وقوة المركز (الوظيفة): أي أن السلطة والتأثير المتولد عن المركز من خلال مدى القدرة على إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على إطاعة الأوامر.

وقد نتج عن دراسة الأبعاد الثلاثة انه أمكن تقسيم المواقف القيادية إلى ثمانية مواقف تتراوح ما بين مواقف مرضية للغاية إلى مواقف غير مرضية على الإطلاق.

ولقد أشارت نتائج هذه الدراسات بشكل عام إلى انه في المواقف المرضية تماما وتلك الغير مرضية على الإطلاق فان النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على العمل أكثر من تركيزه على الأفراد.

أما في المواقف النسبية (المرضية وغير المرضية نسبيا) فقد وجد أن النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على الأفراد أكثر من تركيزه على العمل.

ويتضح من هذه الدراسة بشكل عام أن هناك فارقا أساسيا بين كل من نمط القائد وفعالية هذا النمط، كذلك يتضح أن فعالية القيادة لا يمكن الحكم عليها إلا من خلال التوافق بين نمط القائد من ناحية وبين طبيعة الموقف القيادي من ناحية أخرى، ذلك أن النمط القيادي الذي قد يكون فعالا في مواقف معينة قد لا يكون فعالا في مواقف أخرى .

أهم خصائص السلوك القيادي :

المبادرة و الابتكار و المثابرة و الطموح :

فالجماعة تنتظر من القائد ان يكون أكثر الأعضاء مبادرة بالعمل و أكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية .. فهو أول من تتوقع منه الجماعة ان يبدأ بالسلوك و التصرف و كذلك تتوقع الجماعة منه ان يكون أكثر مثابرة و أقوى احتمالا و مستوى طموحة أعلى من الفرد المتوسط.

التفاعل الاجتماعي:

فالجماعة تنتظر من القائد ان يكون أكثر الأعضاء مساهمة و نشاطا و ايجابية في التفاعل الاجتماعي و بدرجة اكبر من الذكاء الاجتماعي و ينتظر منه ان يكون أكثر ودا و حرارة في استجاباته الانفعالية.

السيطرة: و قد يكون لدى القائد رغبة أكثر من غيره من أعضاء الجماعة في السيطرة و علو المركز و المكانة الاجتماعية و تركيز السلطة و القوة في يده.

التمثيل الخارجي للجماعة: و هنا يعمل القائد كمثل خارجي للجماعة و كسفير لها لدى الجماعات الأخرى و الأفراد الآخرين خارج الجماعة.

العلاقات العامة: و هنا يعمل القائد كضابط للعلاقات العامة الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم البعض و هو يعمل كحارس و رقيب على سلامة التماسك الاجتماعي.

التكامل: القائد يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته و يحترم مبدأ القيادة الجماعية و يعمل على تدعيمه.

التخطيط و النظام و التنظيم: و القائد بالاشتراك مع أعضاء الجماعة يضطلع بقدر أكبر من غيره على عملية تخطيط السلوك الجماعي للجماعة و تنظيم هذا السلوك و تنسيقه و توجيهه و تركيز انتباه الأعضاء على الهدف.

الإعلام و يلعب القائد دورا هاما كرجل إعلام في الجماعة و يطلعها على حقائق الأمور فعن طريقه عادة تصل المعلومات إلى أعضاء الجماعة و تنتقل المعلومات منها إلى الجماعات الأخرى.

التقبل و الاعتراف المتبادل بين القائد و الأتباع : و يشترط ان يعبر عن هذا التقبل و الاعتراف و العلاقات الوطيدة و مراعاة مشاعر الآخرين و ان يترجم هذا كله سلوكيا . التوافق النفسي و الاجتماعي: و هذا ضروري جدا في السلوك القيادي و يرتبط به الثبات و الرزانة و عدم التأثر بالنقد و تقبله بروح طيبة و الاستفادة منه و الاعتراف بالأخطاء و المبادرة على إصلاحها.

صفات القيادة الايجابية :

هناك خطوط عامة تتصف بها القيادة الايجابية وهي القيادة التي يعيش في إطارها

القائد الفعال :

- لابد للقائد أن يضع نفسه موضع مرؤوسيه فيلتمس مشاعرهم ويدرك الامور من

حيث هي وكما يرونها ويشعرون بها ويستجيبون لها .

- كما لابد للقائد أن يبتعد عن اللوم والتحريج حيث ان ذلك من شأنه ان يجرح شعور

مرؤوسيه وينقص من كرامتهم أمام زملاءهم في العمل وهذا الأمر لا ينتج إلا البغض

والحقد للقائد .

- يجب على القائد أن لا يوهم المرؤوسين بقدراته أو الادعاء بما هو ليس عليه لأنه

سرعان ما يكتشف المرؤوسين كفاءة رؤسائهم ومهاراتهم .

- لابد للقائد أن يكون قريب المنال من مرؤوسيه بحيث يستطيعون الوصول إليه

وبذلك يستطيع القائد معرفة ما يجري في نفوس العاملين فلا يترددون في وضعه

الصورة الكاملة سواء حول العمل أو علاقاتهم .

- كما يجب على القائد الابتعاد عن العصبية في القيادة لان فاقد الشيء لا يمكن أن

يعطيه.

الفصل الرابع

تحليل العمل

محتويات الفصل :

مفهوم تحليل العمل

أهمية تحليل العمل

عناصر تحليل العمل

خطوات تحليل العمل

مفهوم العمل:

العمل: هو مجموعة من المهام التي يقوم بها مجموعة من الأفراد، الذين تحكمهم عادات وواجبات المؤسسة التي يعملون بها، ومن المهم أن يتناسب العمل مع الفرد وميوله وأهدافه وطموحاته؛ وذلك ليكون فرد ذو إنتاج أفضل وناجح، مما يؤدي إلى نجاح العمل نفسه.

مفهوم تحليل العمل:

(Job analysis) التحليل الوظيفي

المعروف أيضا باسم تحليل العمل هو عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة لكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال.

تحليل العمل: يُقصد به دراسة المهام والأعمال المهنية التي يجب القيام بها داخل المؤسسة المهنية، بحيث تدرس الواجبات والمهام المطلوبة من كل فرد، وتتطرق لمعرفة الفرد والمهنة التي تتناسب معه.

أهمية تحليل العمل:

تُعدّ عملية تحليل العمل مهمة للرجوع إليها في مراحل العمل المتقدمة، ولتحليل

العمل أهمية وتتخلص بما يلي:

تُعدّ عملية تحليل العمل مهمة لتصميم العمل الوظيفي المناسب للموظف.

تحليل العمل مهم للتخطيط للعمل، بحيث يكون تخطيط سليم ومناسب لأهداف الفرد.

مهم لعملية الاختيار المهني السليم، والتوظيف بما يناسب ميول وقدرات الفرد.

يُعدّ تحليل العمل مهم لعملية المتابعة وتقييم عمل وتطور الفرد في مهنته.

عناصر تحليل العمل

(1) المهمة أو الواجب

وهو الجزء من العمل الذي يمكن تحديده من خلال النتائج التي تسعى للوصول إليها من خلاله وكذلك من خلال أهدافه.

(2) العمل أو الوظيفة

*وهو مجموعة المهام أو الواجبات المتشابهة والمتماثلة التي يتم جمعها مع بعضها البعض وتخصص لفرد معين يقوم بإنجازها.

(3) المركز الوظيفي

تحتاج بعض الأعمال إلى شخص واحد لإنجازها ، بينما تحتاج أعمال أخرى الى أكثر من شخص يحتل أكثر من موقع لإنجازها.

(4) وصف العمل (الوظيفة)

وهو عبارة عن معلومات مفصلة ومكتوبة عن العمل من حيث طبيعته وخصائصه وواجباته ومسؤولياته وظروفه البيئية.

(5) وصف العامل (شاغل الوظيفة)

ويتضمن معلومات مكتوبة عن مؤهلات الفرد من حيث قدراته العلمية والفعالية والصحية والذهنية ومهاراته ومعلوماته اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة.

خطوات تحليل العمل

- (1) تحديد المعلومات المطلوبة
- (2) جمع المعلومات المطلوبة
- (3) تحضير الوصف الأولي للوظائف
- (4) مراجعة الوصف الأولي مع المسؤولين والأفراد
- (5) إعداد الوصف النهائي
- (6) اعتماد الوصف الوظيفي
- (7) إصدار وتعميم الوصف النهائي للوظائف

أولاً : تحديد المعلومات المطلوبة

ما هي نوع البيانات المطلوبة لتحليل العمل؟

مضمون العمل / الوظيفة

المهام - النشاطات - قائمة الاحداث المهمة - الواجبات - معايير الانجاز -

الوظائف - المستوى التنظيمي

ثانياً : جمع المعلومات المطلوبة

يتم جمع المعلومات بطرق مختلفة ومتنوعة كل منها يجب أن يتناسب مع نوع

المعلومات المطلوبة منها..

1)المقابلة

يعد أسلوب المقابلات الشخصية من أكثر الأساليب شيوعا في جمع البيانات

المتعلقة بتحليل العمل وذلك لأنه يتيح التعرف على جميع جوانب الأداء

الخاصة بالوظيفة ، وجميع الجوانب السلوكية المتعلقة بسلوك شاغل الوظيفة ، ومن

أنواعها:

أ . المقابلات الفردية

ب . المقابلات الجماعية

2 (الملاحظة

يعتبر أسلوب الملاحظة المباشرة من أفضل وسائل جمع بيانات التحليل ، خاصة في الوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها ، مثل أعمال الإنتاج أو التجميع وغيرها من الأعمال البدنية.

3) فحص السجلات

طبقا لهذا الأسلوب في جمع البيانات ، يعطى شاغل الوظيفة سجل لكي يسجل فيه الأنشطة اليومية التي يقوم بها وبنفس التسلسل الزمني للقيام بها وبالتفصيل ، وهذا الأسلوب يوفر صورة كاملة عن الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة التي يتم تحليلها ، خاصة إذا اتبع أسلوب المقابلات الشخصية كأسلوب مكمل للبيانات.

4 (نماذج الاستقصاء

طبقا لهذه الطريقة في جمع البيانات ، يقوم شاغل الوظيفة باستيفاء نموذج استقصاء يحتوي على عدد من الأسئلة المصممة مسبقا ، بحيث تصف واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وتعتبر من أكثر الطرق استخداما ، إلا أنه ينبغي على أخصائي التحليل أن يهتم أولا بإعداد القائمة إعدادا جيدا.

ثالثاً : تحضير الوصف الأولي للوظائف

إعداد بيان خاص بكل وظيفة على حدة.

مراجعة المعلومات التي تم الحصول عليها.

إعداد الوصف الخاص بكل وظيفة يشمل:

- مسمى ورقم وموقع الوظيفة

- الوصف العام للوظيفة: علاقاتها وارتباطها والأدوات التي تستخدمها

(مؤهلات شاغل الوظيفة - واجبات الوظيفة (المهام التفصيلية)

رابعاً: مراجعة الوصف الوظيفي

مراجعة الوصف مع كل من شاغل الوظيفة والمشرف عليه لاجراء أي تعديل عليها

من ناحية ولاضفاء مزيد من المصداقية والثبات للوصف الوظيفي.

خامساً: اعداد الوصف النهائي

الوحدات الرئيسية (الدوائر): يتم وضع وصف عام وأهداف رئيسية عريضة لكل

وحدة أساسية في المنظمة.

الوظائف الاخرى : ويكون وضعها أكثر تفصيلا وتحديدا ومرتبطا بالجانب التنفيذي

المباشر .

سادساً: اعتماد الوصف الوظيفي

بعد الانتهاء من الوصف النهائي لكل من الوحدات الاساسية والوظائف ، يتم

عرضه على الادارة العليا للاطلاع عليه ومن ثم اقراره واعتماده ليكون ملزماً.

سابعاً: اصدار الوصف النهائي للوظائف

يظهر الوصف النهائي للوظائف بالارقام المتسلسلة والتي تعكس طبيعة الوظيفة

ومستواها الاداري

الأخطاء الشائعة في إعداد وصف الوظائف

• عدم الانطلاق من هيكل تنظيم اداري واقعي.

• عدم توحيد وتعريف المصطلحات المستخدمة في كتابة وصف الوظائف ،

واستخدام عبارات عامة وغير واضحة.

• الخلط بين الوظيفة والموظف ، والاتجاه الى وصف ما يقوم به الموظف الحالي

واعتماد مؤهلاته.

• ادخال تفاصيل المهام العامة أو البديهية والمشاركة بين كل الوظائف ضمن

وصف كل وظيفة مما يؤدي الى الاطالة.

• ادخال التفاصيل المتعلقة بالاجراءات والنماذج

• عدم تعميم وصف الوظائف أو تعميم كل تطوير يطرأ عليه.

- عدم استشارة ومشاركة وكسب قناعة المسؤولين كلا فيما يخصه خلال عملية اعداد وصف الوظائف.
- احدات تغيير في وصف الوظائف دون دراسة كافة النتائج المترتبة على ذلك.
- عدم متابعة تطبيق وصف الوظائف أو التعديلات التي تطرأ عليها بشكل جذري.

استمارة تحليل العمل

استمارة تحليل العمل

المهنة:

استمارة تحليل العمل

اسم المؤسسة....	اسم المصلحة أو الشركة أو المصنع.....
اسم العمل.....	
الفئة.....	
أسماء أخرى.....	القسم....
رقم مسلسل	
الإدارة.....	

أولاً: تعريف عام بالعمل.

Empty rectangular box for drawing or notes.

الأخصائي القائم بالتحليل..... تاريخ التحليل.....

اسم العمل : رقم المسلسل.....

نسبة الوقت	ثانيا: تفاصيل واجبات العمل
	-١
	-٢
	-٣
	-٤

اسم العمل..... رقم مسلسل.....	
نسبة الوقت %	
	<p>ثالثا: تفاصيل واجبات العمل الدورية.</p> <p>(أ) أسبوعية :</p> <p>(ب) شهرية:</p> <p>(ج) سنوية:</p>

رابعاً: تفاصيل الواجبات العارضة.

اسم العمل..... رقم المسلسل.....

خامساً: المتطلبات اللازمة لأداء العمل

١_ التعليم (يكتب نوع المؤهل اللازم أمام البند المناسب)

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| (أ) قراءة وكتابة..... | (د) مؤهل الثانوية..... |
| (ب) مؤهل الابتدائية..... | (هـ) مؤهل عال..... |
| (ج) مؤهل الأعدادية..... | (و) دراسات عليا..... |

٢_ المعرفة والمعلومات المهنية:

٣_ الخبرة السابقة:

مصدر اكتسابها	المهارة المكتسبة منها	مدتها	نوع الخبرة
			-١

--

اسم العمل.....رقم مسلسل.....			
تابع: المتطلبات اللازمة لأداء العمل			
٤_ التدريب اللازم:			
نوعه	مدته	المهارة المكتسبة منه	مكانه
١			.

٥_ الأدوات والآلات والأجهزة والمواد الخام المستخدمة:

نوعها	التعريف بها	نسبة الوقت المستخدمة فئة %
-------	-------------	-------------------------------

		- ١
		- ٢
		- ٣

اسم العمل..... رقم		
مسلسل.....		
تابع: المتطلبات اللازمة لأداء العمل:		
٦_ المهارة والدقة اللازمة:		
اسباب لزومها	الدرجة اللازمة	نوعها

٧_ السمات الشخصية التي يتطلبها العمل:

المستوى اللازم					السمة	المستوى اللازم					السمة
هـ	د	ج	ب	أ		هـ	د	ج	ب	أ	
					١٠_ الاتزان النفسي						١_ النشاط العام والحيوية
					١١_ تحمل المسؤولية						٢_ ضبط النفس
					١٢_ الذكورة						٣_ السيطرة
											٤_ الخضوع
											٥_ الانبساط
											٦_ الانطواء
											٧_ الذكاء الاجتماعي
											٨_ الموضوعية
											٩_ العلاقات الشخصية

					٩- الميل للخدمات الاجتماعية.
					١٠_ الميل للأعمال التي تتطلب العزلة.
					١١_ الميل للأعمال التجارية.
					١٢_ الميل للأعمال الحسابات والمراجعات.
					١٣_
					١٤_
					١٥_

اسم العمل..... رقم
مسلسل.....
تابع: المتطلبات اللازمة لأداء العمل:
٩_ الاستعدادات والقدرات التي يتطلبها العمل.

المستوى المطلوب					الأستعداد او القدرة
هـ	د	ج	ب	أ	
					١_ الذكاء العام.
					٢_ الحكم.
					٣_ الاستدلال اللفظي.
					٤_ طلاقة التعبير.
					٥_ تذكر الأفكار المجردة.
					٦_ تذكر التعليمات الشفوية.
					٧_ تذكر التعليمات الكتابية.
					٨_ تذكر الأسماء والاشخاص.
					٩- التذكر البصري.
					١٠_ التذكر السمعي.
					١١_ التذكر المكاني.

					١٢_ المعلومات الميكانيكية.
					١٣_ إدراك العلاقات المكانية
					١٤_ المعالجة الذهنية للصور.
					١٥_ سرعة الإدراك.
					١٦_ الترتيب والتنظيم.

اسم العمل..... رقم					
مسلسل.....					
تابع: المتطلبات اللازمة لأداء العمل:					
تابع: الاستعدادات والقدرات التي يتطلبها العمل					
المستوى المطلوب					الاستعداد او القدرة
هـ	د	ج	ب	أ	
					١٨_ تصميم الخطط.
					١٩_ المبادأة.
					٢٠_ سهولة التعامل بالأرقام والعمليات الحسابية.

					٢١_ الأنتباه لأشياء كثيرة.
					٢٢_ التركيز وسط اشياء مشتتة للانتباه.
					٢٣_ تقدير الأطوال
					٢٤_ تقدير الأوزان
					٢٥_ تقدير الأحجام
					٢٦_ تقدير كمية الأشياء
					٢٧_ تمييز الألوان
					٢٨_ التمييز باللمس
					٢٩_ التمييز بالشم
					٣٠_ التمييز العضلي
					٣١_ حدة الأبصار
					٣٢_ حدة السمع
					٣٣_ حاسة تذوق الطعام

					٤٤_ التآزر بين اليدين والعينين
					٤٥- التآزر بين العينين واليد والقدم
					٤٦_ المثابرة العضلية
					٤٧_ الطول
					٤٨_ الوزن
					٤٩_ مظهر التخصص
					٥٠.....

اسم العمل.....					
رقم					
مسلسل.....					
تابع: المتطلبات اللازمة لأداء العمل:					
١٠_ النشاط البدني الذي يتطلبه العمل:					
درجة تطلب العمل للنشاط					النشاط
هـ	د	ج	ب	أ	

					١_المشى
					٢_القفز
					٣_الجرى
					٤-التوازن
					٥_التسلق
					٦_الزحف
					٧_الوقوف
					٨_الدوران
					٩_الانحناء
					١٠_القبض
					١١_الركوع
					١٢_الجلوس
					١٣_مد اليد
					١٤_الرفع
					١٥_الحمل
					١٦_الرمي
					١٧_القبض باليد

اسم العمل.....					رقم
مسلسل.....					
تابع: المتطلبات اللازمة لأداء العمل:					
تابع : النشاط البدني الذي يتطلبه العمل					
درجة تطلب العمل للنشاط					النشاط
هـ	د	ج	ب	أ	
					١٨_ الدفع
					١٩_ المسك بالأصابع
					٢٠_ اللمس
					٢١_ التكلم
					٢٢_ الرؤية
					٢٣_ السمع
					٢٤.....
					٢٥.....

١١_ نواحي العجز التي تمنع صاحبها من مزاولة العمل وسبب منعها:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

اسم العمل..... رقم			مسلسل.....	
تابع: المتطلبات اللازمة لأداء العمل:				
سادسا : المسؤولية:				
نتيجة الإهمال في تحمل المسؤولية	درجة المسؤولية		مسؤول عن	
	جزئية	كاملة		

			<p>(أ) بالنسبة للأدوات والأجهزة والآلات</p> <p>١ -</p> <p>٢ -</p> <p>(ب) بالنسبة لطرق والعمل</p> <p>(ج) بالنسبة للاستثمارات والنماذج للسجلات والدفاتر:</p> <p>١ -</p> <p>(د) بالنسبة للنقود</p>
--	--	--	---

--	--	--	--

اسم العمل.....
مسلسل.....
رقم

تابع: المتطلبات اللازمة لأداء العمل:

اسم العمل..... رقم			
مسلسل.....			
تابع: المتطلبات اللازمة لأداء العمل:			
سابقاً: العلاقة بالأعمال الأخرى :			
١_ القائم بالعمل يشرف على:			
عدد الأفراد	المؤهل	وظائفهم	نوع الإشراف عليهم

٢_ الإشراف على القائم بالعمل:

(أ) القائم بالعمل يخضع لإشراف من:

(ب) نوع الإشراف:

٣_ القائم بالعمل يرقى من القائمين بالإعمال:

٤_ القائم بالعمل ينقل من أو إلى الأعمال:

٥_ القائم بالعمل يرقى إلى:

تابع: المتطلبات اللازمة لأداء العمل:

ثامنا: ظروف العمل:

ب_ بالخارج

أ_ بالداخل

درجة ملاءمته للعامل					الظروف
هـ	د	ج	ب	أ	
					١_ الحرارة
					٢_ البرودة
					٣_ تغيرات جوية مفاجئة
					٤_ رطوبة
					٥_ جفاف
					٦_ بلل
					٧_ اثرية
					٨_ روائح نفاذة
					٩_ ضوضاء.
					١٠_ اهتزازات
					١١_ إضاءة
					١٢_ تهوية
					١٣_ وجود تيارات هوائية

					١٤_ التعرض لدرجات إضاءة مختلفة
					١٥_ التعرض لدرجات حرارة مختلفة
					١٦_
					١٧_

اسم العمل.....					
رقم					
مسلسل.....					
تابع: المتطلبات اللازمة لأداء العمل:					
ثامنا: ظروف العمل:					
أ_ بالداخل					
ب_ بالخارج					
٢_ مخاطر العمل					
درجة التعرض له					نوع الخطر
هـ	د	ج	ب	أ	
					١- ميكانيكي
					٢_ كهربائي
					٣- أشياء متحركة
					٤- تقلص عضلات

					٠ ٥- سقوط من أماكن مرتفعه
					٦- حروق
					٧_ اشاعات
					٨- تسمم
					٩- جروح
					١٠- كسور
					١١- مفرقات
					٠ ١٢_ عنف
					١٣- رضوض
					١٤- إضرار بالسمع
					١٥- إضرار بالبصر
					١٦- التواء باليد
					١٧- التواء بالقدم أو الساق

اسم العمل.....						رقم
مسلسل.....						
تابع: المتطلبات اللازمة لأداء العمل:						
ثامنا: ظروف العمل:						
أ_ بالداخل			ب_ بالخارج			
٣- الأمراض المهنية التي تصيب العامل:						
درجة التعرض له					نوع المرض	
هـ	د	ج	ب	أ	١-مرض رئوي	
					٢- روماتيزم	
					٣- مرض جلدي	
					٤- أمراض القلب	
					٥- حساسية	
					٦- ضغط الدم	
					٧- أمراض مسالك بولية	
					٨- أمراض عيون	
					٩- صداع وأوجاع بالرأس	

					١٠ إِمراض الإِذن
					١١- إِمراض الجهاز التنفسي
					١٢- إِمراض معدة أو أمعاء
					١٣_ إِمراض تناسلية
					١٤_ إِمراض عصبية
					١٥_ عدوي مرضية
					١٦-.....
					١٧-.....

تابع:

٤_ مواعيد العمل:

(أ) عدد الساعات :

(ب) أنواع الوردية:

تاسعا: ملاحظات:

(تستكمل الملاحظات في ورقة منفصلة إذا تطلب الأمر ذلك.)

ارجع الي كتاب د. فرج طه. علم النفس الصناعي .

الفصل الخامس

الأداء الوظيفي

محتويات الفصل :

مفهوم الأداء الوظيفي

العوامل المتحكمة في الأداء

طرق قياس أداء العاملين

مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتتنوعها ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة.

ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك، وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك، ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

والاداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملة ويمكن التمييز

بين ثلاث إبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي :

كمية الجهد المبذول ؛ نوعية الجهد ؛ نمط الأداء؛ فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة

الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة.

ونجد أن الاداء يعني لغوياً:

المعنى اللغوي : مشتق من الفعل " أدّى" و يعني قام بالفعل ، و أدّى الدين أي قضاة

و التي REFORMANCE المعنى الاصطلاحي : الأداء كلمة إنجليزية الأصل

كانت تعني أعمال و أشغال أو استغلال ما ، لكن اتسع هذا المفهوم بعد فترة و

أصبح يعني المنهجية أو الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى

أهدافها . فبالتقدم العلمي و التقني استعملت هذه الكلمة للدلالة على الكفاءة و الفعالية

لقياس و تحقيق أهداف المنشأة ، وقد تعرض الباحثون و العلماء إلى تعريف الأداء و

بقوله " عن الأداء هو النتائج المحصل عليها ، وهو يعني G.NEBTO من بينهم

قدرة المنشأة على تحقيق الأهداف المعينة.

كما يعرفه عاطف عبيد " الأداء هو مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي
توكل إليهم ، ومدى سلوكهم أثناء العمل ، و على مقدار التحسن الذي طرأ على
أساليب الأداء.

وكذلك عرفه أحمد صقر " الأداء هو قيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون
منها عمله.

كما عرفه منصور أحمد " أنه مدى صلاحية العامل لعمله و سلوكه فيه من أجل
النهوض بأعباء عمله ، و تحمله لمسئوليته في مدة زمنية محددة.

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي
يجب ألا يتم التركيز على واحده دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماما، بل يتم محاولة
التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية
هي النتائج، ولهذا ينظر إلى الأداء على انه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط
في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية
للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فمثلا يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه
عامه ان تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة ان تحقق إيه نتائج ما لم

تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الموظفين،
فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء لوحدها.

ويفرق الباحثين بين كلاً من السلوك والأداء، وذلك لأن الخلط بين هذين المفهومين
سيؤدي إلى الوقوع في عدة أخطاء أو لبس في الفهم الصحيح للمفهومين، وبالتالي
التأثير على العملية الإنتاجية للمنظمة ككل، ومن هذه الأخطاء:

إن اعتبار المفهومين مفهوماً واحداً يؤدي إلى اعتبار مواصفات السلوك هي نفسها
مواصفات الأداء، وهذا يقود إلى وضع معايير للسلوك باعتبارها معايير للأداء، وهكذا
تكون نتيجة تطبيق المعايير غير واقعية.

وإن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية
التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول،
فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها
الفرد، فالطالب قد يكون مجتهداً ويبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه
يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء
منخفض.

العوامل المتحكمة في الأداء

ويمكن أن تشمل العوامل التالية

العوامل الداخلية (النفسية) :

و تتعلق بالفرد نفسه و بعض صفاته مثل المهارات و القدرات الفردية ، المعارف ،
الخبرة العلمية ، التحمس ، الاتجاهات ، الافتناع و الدوافعالخ

العوامل الخارجية (الاجتماعية) :

و تشتمل على بعض الخصائص المتعلقة بالمحيط مثل محيط العمل ، و المنظمة
التي يعمل بها الفرد من تنظيم للعمل ، و طبيعة المهام و واجبات الوظيفة ، العلاقات
الاجتماعية و جماعة العمل ، النمط الإشرافي أو القيادي السائد ، أنظمة الأجور و
المكافآت ، وجود فرص للترقية و أنظمة الاتصالات و الظروف المادية....الخ

أهمية قياس الأداء

يمكن إيجاز أهمية قياس أداء العنصر البشري في مجموعة من الأهداف أهمها

- الترقية أو النقل

- تقييم المديرين أو المشرفين

- إجراء تعديلات في الرواتب والاجور

- اكتشاف حاجات العاملين

و يعتبر قياس الأداء وثيقة رسمية سنوية يعتمد عليها لعدة أسباب منها

· إثبات عدالة قرارات التوظيف أو الترقية أو النقل أو التدريب أو التطوير

الوظيفي الإهتمام بحقوق الموظفين و ظروفهم الإجتماعية و بيئة العمل.

· وتعتبر وسيلة تخطيطية رقابية تستخدم من قبل المؤسسة في تخطيط إدارة القوى

البشرية بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية و من ثم تحديد سياسة التدريب الوظيفي

لدى المؤسسة .

طرق قياس أداء العاملين

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأي منظمة خصوصا عندما تكون هذه المنظمة خدمية، حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن خلال عملية التقييم نستطيع من خلالها الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقاتهم للترقية، أو تنزيل أو رفع درجاتهم و رواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم.

و ذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج، و وسيلة لتحقيق غايات المنظمة و استراتيجياتها، لذلك لا بد من المنظمة أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكولة إليه.

من يقوم بتقييم الأداء؟

يوجد عدد من المصادر التي توكل بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها ما يلي:

- ١- الرؤساء المباشرين.
- ٢- التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم).
- ٣- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.
- ٤- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

متى يتم تقييم الأداء؟

- ١- تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء في أماكن العمل ذات الطابع الإداري والخدمي بين مرة ومرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة ويتبع غالبية المنظمات التقييم السنوي.
- ٢- أما فيما يتعلق بتقييم الأداء في المصانع العملاقة والتي تعتمد معايير الجودة الشاملة فإن موضوعي تقييم الأداء و تقويم الاداء يأخذان منحى آخر يختلف كلياً عن تقييم الاداء في المجال الإداري والخدمي - فإن الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الاداء قد تكون قصيرة جداً لتقليل نسبة الخطأ و تأثيره ونتائجه.

العوامل البيئية التي تعتبر عوائق للأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وهي:

- ١- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- ٢- نقص التعاون من الآخرين.
- ٣- نمط و طريقة الإشراف.
- ٤- الحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات، وطريقة توزيع ورديات العمل.....الخ

نتائج التقييم:

النتائج المحتملة للتقييم:

- ١- أداء اقل من المعدل المطلوب
- ٢- أداء يقارب المعدل المطلوب.
- ٣- أداء يتميز ويتجاوز المعدل المطلوب

مع ملاحظة أن:

١- تلك النتائج المترتبة عن التقييم يمكن ان تكون عارضة أو قد تكون مؤقتة. أو ناتجة عن طفرة بسبب وجود دوافع تشجيعية معينة او عوامل محددة تعيق سير العمل وانسيابه بالشكل الطبيعي.

٢- تقييم الاداء وتقويم الاداء يلى احدها الاخر في كافة الانشطة ويرتبط كل منهما ارتباطا وثيقا بمعايير ومقاييس الجودة الشاملة وقياس الجودة وضبط الجودة وضمان وتوكيد الجودة.

خطوات تقييم الأداء:

أولاً : تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص

الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:

- ١- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الاداء الكفاء.
- ٢- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.
- ٣- الثبات: أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.
- ٤- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة والمعيار المقبول هو المعيار العادل.
- ٥- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة.

ثانيا : نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم.
وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمؤوسيه.

ثالثا : قياس الأداء

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر

للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي

أ - ملاحظة الافراد العاملين

ب - التقارير الإحصائية

ج - التقارير الشفوية

د - التقارير المكتوبة

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.

خامسا: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

سادسا: الاجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة وهي محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الاداء وهو علم قائم بذاته و يحتاج الى المزيد من الشرح والتوضيح.

استخدامات تقييم الاداء:

- ١- تقويم الافراد وزيادة دافعتيهم للعمل.
- ٢- تطوير اداء الافراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
- ٣- يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات، ومنها تقديم المشورة المتعلقة بتطوير هذا الاداء.

الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء:

- ١- يجب ان يؤكد تقييم الاداء علي الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها
وجدارة نجاحه في تحقيق اهداف المؤسسة التي يعمل بها.
- ٢- يجب ان يركز تقييم الاداء علي الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.
- ٣- أن يكون التقييم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه.
- ٤- أن يستخدم تقييم الاداء كأساس في تحسين انتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل افضل.
- ٥- ان يتم على اساس نتائج التقييم اصلاح و تقويم العمل في الشعبة او الوحدة أو القسم أو الادارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة أو المنتج.

المراجع

- د.محمود السيد أبو النيل .علم النفس الصناعي ،دار النهضة العربية.
- د.فرج عبدالقادر طه .علم النفس الصناعي والتنظيمي،دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .
- د. قدرى حفني.تاريخ علم النفس العام ،معهد الدراسات العليا للطفولة.
- د.عبد الرحمن العيسوي . سيكولوجية العمل والعمال.دار الراتب الجامعية .
- د.محمود فتحي عكاشة. علم النفس الصناعي،مطبعة الجمهورية.
- Osborn, D. (2005). Using Assessment Results for career Development. Wadsworth Publishing Co. Belmont, US.
- Zunker, V. (2005). career Counseling: A Holistic Approach . Wadsworth Publishing Co. Belmont, US.
- Chimiel, N. (2000). History and context for work and organizational psychology. In N. Chmiel (Ed.), Introduction to

work and organizational psychology :A European perspective.

.Malden, MA: Blackwell.