

علم النفس المهني

- ١ -







منشورات جامعة دمشق

كلية التربية

علم النفس المهني

الدكتور

محمد عماد سعدا

أستاذ مساعد في قسم علم النفس

الدكتور

محمد عزت عربي كاتبي

أستاذ في قسم علم النفس

١٤٣٩-١٤٤٠ هـ

٢٠١٨-٢٠١٩ م

جامعة دمشق



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات.....	٥
مقدمة الكتاب.....	١٣
الفصل الأول علم النفس المهني مفهومه، نشأته وتطوره، أسسه.....	١٥
١- أهداف الفصل.....	١٥
٢- مقدمة.....	١٥
٣- العمل وعناصره.....	١٦
٤- العمل العقلي والعمل الجسدي.....	١٨
٥- العلاقة بين علم النفس والعمل.....	١٨
٦- تعريف علم النفس المهني.....	٢٤
٧- أهداف علم النفس المهني.....	٢٦
٨- الكفاية الإنتاجية.....	٢٧
٩- أسس علم النفس المهني.....	٢٨
١٠- لمحة تاريخية عن نشأة علم النفس المهني وتطوره.....	٣٢
١١- العوامل المؤثرة في نشأة علم النفس المهني وتطوره.....	٤٥
١٢- علاقة علم النفس المهني بفروع علم النفس الأخرى.....	٥٧
١٣- اختبار تقويمي مرحلي.....	٦٠
الفصل الثاني تحليل العمل.....	٦١
١- أهداف الفصل.....	٦١
٢- مقدمة.....	٦١
٣- تعريف تحليل العمل.....	٦١

٦٤	٤- أهداف تحليل العمل
٦٦	٥- بعض المصطلحات المستخدمة في تحليل العمل
٦٧	٦- مصادر المعلومات في تحليل العمل
٧٣	٧- أساليب ووسائل تحليل العمل
٧٩	٨- نماذج استثمار تحليل العمل
٨١	٩- التقرير النهائي لتحليل العمل
٨٢	١٠- تحليل الفرد
٨٤	١١- اختبار تقويمي مرحلي
٨٥	الفصل الثالث الميول المهنية
٨٥	١- أهداف الفصل
٨٥	٢- مقدمة
٨٦	٣- تعريف الميول المهنية
٨٨	٤- خصائص الميول المهنية
٩٣	٥- العوامل المؤثرة في نشأة الميول المهنية وتكوينها
٩٦	٦- أنواع الميول المهنية
٩٩	٧- العوامل المحددة للميول المهنية
١٠١	٨- قياس الميول
١٠٩	٩- اختبار تقويمي مرحلي
١١١	الفصل الرابع التوجيه المهني
١١١	١- أهداف الفصل
١١٢	٢- مقدمة
١١٢	٣- تعريف التوجيه المهني

١١٣.....	٤- تاريخ التوجيه المهني
١١٤.....	٥- أهمية التوجيه المهني للفرد
١١٥.....	٦- أهمية التوجيه المهني للمجتمع
١١٦.....	٧- أهمية التوجيه المهني للمؤسسات المهنية والصناعية
١١٨.....	٨- أهمية التوجيه المهني في الإنتاج والدخل القومي
١١٨.....	٩- أهداف التوجيه المهني
١٢٠.....	١٠- مجالات التوجيه المهني
١٢٠.....	١١- خدمات التوجيه المهني
١٢١.....	١٢- الأسس النفسية للتوجيه المهني
١٢٣.....	١٣- مراحل التوجيه المهني في المدرسة
١٣١.....	١٤- العوامل المؤثرة في قرار اختيار المهنة
١٣٤.....	١٥- نظريات التوجيه المهني
١٥٣.....	١٦- صعوبات التوجيه المهني
١٥٥.....	١٧- اختبار تقويمي مرحلي
١٥٧.....	الفصل الخامس الانتقاء المهني
١٥٧.....	١- أهداف الفصل
١٥٧.....	٢- مقدمة
١٥٧.....	٣- تعريف الانتقاء المهني
١٥٨.....	٤- أهمية الانتقاء المهني
١٥٩.....	٥- مراحل الانتقاء المهني
١٦٣.....	٦- الطرق الأساسية في الانتقاء المهني
١٦٨.....	٧- أهداف وفوائد استخدام الاختبارات النفسية في الصناعة

١٧١.....	٨- العلاقة بين التوجيه المهني والانتقاء المهني
١٧٣.....	٩- اختبار تقويمي مرحلي
١٧٥.....	الفصل السادس التأهيل والتدريب المهني
١٧٥.....	١- أهداف الفصل
١٧٥.....	٢- مقدمة
١٧٦.....	٣- تعريف التدريب المهني
١٧٧.....	٤- ضرورة التدريب ومبررات الحاجة له
١٧٩.....	٥- أهمية التدريب للمؤسسة
١٨٠.....	٦- أهمية التدريب للعمال
١٨١.....	٧- أهداف التدريب المهني
١٨٢.....	٨- الأسس والمبادئ السيكولوجية في التدريب المهني
١٩٠.....	٩- تحديد الاحتياجات التدريبية
١٩٨.....	١٠- طرق التدريب وأساليبه
٢٠٦.....	١١- معايير تقييم برامج التدريب المهني
٢٠٨.....	١٢- أبعاد صدق برامج التدريب المهني
٢٠٩.....	١٣- معايير نجاح التدريب المهني
٢١١.....	١٤- اختبار تقويمي مرحلي
٢١٣.....	الفصل السابع دوافع العمل
٢١٣.....	١- أهداف الفصل
٢١٣.....	٢- مقدمة
٢١٤.....	٣- تعريف الدافعية
٢١٤.....	٤- أهمية الدافعية للعامل والمؤسسة

٢١٦.....	٥- تصنيف الدوافع
٢١٧.....	٦- قضايا في الدافعية
٢١٨.....	٧- العوامل المؤثرة في علاقة الدافعية بالأداء
٢٢٠.....	٨- نظريات الدافعية
٢٣٢.....	٩- العوامل المؤثرة في دوافع العمل
٢٣٣.....	١٠- الدوافع المرتبطة بالعمل
٢٣٦.....	١١- الأسس العامة لمنح الحوافز
٢٤٠.....	١٢- أساليب تحفيز المديرين
٢٤١.....	١٣- اختبار تقويمي مرحلي
٢٤٣.....	الفصل الثامن الأداء المهني
٢٤٣.....	١- أهداف الفصل
٢٤٣.....	٢- المقدمة
٢٤٤.....	٣- تعريف الأداء المهني
٢٤٥.....	٤- عناصر الأداء المهني
٢٤٧.....	٥- أنماط الأداء المهني
٢٤٩.....	٦- العلاقة بين الكفاءة والفاعلية في الأداء المهني
٢٥١.....	٧- مُحددات الأداء المهني
٢٥٣.....	٨- دور العلاقات الاجتماعية النفسية في الأداء المهني
٢٥٨.....	٩- علاقة الأداء المهني بالحوافز
٢٥٨.....	١٠- أساليب قياس الأداء المهني
٢٥٨.....	١١- تقييم الأداء المهني
٢٦٦.....	١٢- معايير تقييم الأداء المهني

٢٦٨.....	١٣- مشكلات تقييم الأداء المهني
٢٦٩.....	١٤- مصادر الصواب في تقييم الأداء المهني
٢٧٠.....	١٥- مصادر الخطأ في تقييم الأداء المهني
٢٧٠.....	١٦- أساليب تحسين عملية تقييم الأداء المهني
٢٧٢.....	١٧- أساليب تحسين الأداء المهني
٢٧٥.....	١٨- اختبار تقويمي مرحلي
٢٧٧.....	الفصل التاسع الرضى المهني
٢٧٧.....	١- أهداف الفصل
٢٧٧.....	٢- مقدمة
٢٧٨.....	٣- الرضى المهني في اطار تاريخي
٢٧٩.....	٤- تعريف الرضى المهني
٢٨١.....	٥- عوامل الرضى المهني ومحدداته
٢٩٦.....	٦- نظريات الرضى المهني
٣٠٢.....	٧- نتائج عدم الرضى المهني
٣٠٦.....	٨- الرضى المهني والروح المعنوية
٣٠٦.....	٩- العلاقة بين الرضى المهني والأداء
٣٠٩.....	١٠- اختبار تقويمي مرحلي
٣١١.....	الفصل العاشر التوافق المهني
٣١١.....	١- أهداف الفصل
٣١١.....	٢- مقدمة
٣١٢.....	٣- تعريف التوافق المهني
٣١٤.....	٤- معايير الشخصية ذات التوافق السوي

٣١٩.....	٥- أبعاد التوافق المهني
٣٢١.....	٦- العوامل المؤثرة في التوافق المهني
٣٢٦.....	٧- مظاهر سوء التوافق المهني
٣٢٨.....	٨- قياس التوافق المهني
٣٢٨.....	٩- أساليب تحسين التوافق المهني
٣٣٣.....	١٠- نظريات التوافق المهني
٣٤٠.....	١١- اختبار تقويمي مرحلي
٣٤١.....	الفصل الحادي عشر الروح المعنوية
٣٤١.....	١- أهداف الفصل
٣٤١.....	٢- مقدمة
٣٤٢.....	٣- تعريف الروح المعنوية
٣٤٣.....	٤- أهمية الروح المعنوية
٣٤٣.....	٥- العوامل المؤثرة في الروح المعنوية
٣٥٦.....	٦- عناصر الروح المعنوية للعامل ومكوناتها
٣٦٠.....	٧- مظاهر الروح المعنوية المرتفعة للعامل
٣٦١.....	٨- العوامل المؤدية إلى ارتفاع الروح المعنوية للعامل
٣٦٤.....	٩- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى جماعة العمل
٣٦٧.....	١٠- العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية
٣٦٨.....	١١- قياس الروح المعنوية
٣٧٣.....	١٢- دور القيادة والإشراف في تحسين الروح المعنوية
٣٧٤.....	١٣- وسائل تحسين الروح المعنوية
٣٧٥.....	١٤- اختبار تقويمي مرحلي

الفصل الثاني عشر شروط العمل والسلامة المهنية.....	٣٧٧
١- أهداف الفصل	٣٧٧
٢- مقدمة.....	٣٧٨
٣- نظرة تاريخية حول السلامة المهنية	٣٧٨
٤- الشروط الطبيعية للعمل	٣٧٩
٥- التعب	٣٨٦
٦- الملل	٣٨٩
٧- تعريف السلامة المهنية	٣٩١
٨- حوادث العمل	٣٩١
٩- الموقف الطارئ أحوال الطوارئ.....	٣٩٨
١٠- حادث العمل وإصابة العمل	٤٠٠
١١- أسباب حوادث العمل	٤٠١
١٢- النظريات المفسرة لحوادث العمل	٤٠٥
١٣- التدريب على السلامة المهنية	٤٠٨
١٤- ملصقات السلامة المهنية	٤١٠
١٥- اختبار تقويمي مرحلي	٤٢١
أهم المصطلحات العربية ومقابلها بالإنكليزية.....	٤٢٣
المراجع	٤٣٣

مقدمة الكتاب

يحتل العمل مكانة خاصة ومهمة جداً في حياة الإنسان وفي تكوين شخصيته، فهو ميدان نشاطه اليومي المنتظم المنتج، وهو الميدان الأساسي بعد المدرسة الذي يُظهر فيه ما لديه من قدرات وكفاءات ومهارات، وهو المصدر الرئيسي الذي يحصل بوساطته على المورد اللازم له للإنفاق من أجل معاشه، وهو البيئة التي يعيش فيها جزءاً كبيراً من حياته، ثم إن العمل ميدان يجتمع فيه الفرد مع أفراد آخرين اجتماعاً يؤدي إلى أنواع خاصة من العلاقات الاجتماعية، ويُضاف إلى ذلك أن العمل يضع الفرد في مستوى اجتماعي اقتصادي معين، ومما يزيد من أهمية العمل في حياة الفرد أنه قد يكون مصدر سعادته أو شقائه، فإذا كان العمل متناسباً مع قدراته وميوله وآماله كان مصدر سعادة له، أما إذا وُجد التناقض بين العمل وقدرات الفرد وآماله وميوله وطموحه، كان هذا العمل مصدر تعاسته وشقائه.

العمل هو الوسيلة التي تلبي حاجة المجتمع المستهلك من جهة والمنتج من جهة أخرى، وبالتالي لابد من تنظيم شؤون الأفراد في الأعمال التي يحتاجها المجتمع من أجل توفير حاجاته.

يُغطي الكتاب الحالي مفردات مقرر علم النفس المهني ويضم الموضوعات الآتية: علم النفس المهني مفهومه . نشأته وتطوره . أسسه، تحليل العمل، الميول المهنية، التوجيه المهني، الانتقاء المهني، التأهيل والتدريب المهني، دوافع العمل، الأداء المهني، الرضى المهني، التوافق المهني، الروح المعنوية، شروط العمل والسلامة المهنية.

كما حرص المؤلفان على أن يتضمن الكتاب بعض الأشكال والرسوم التوضيحية التي تساعد الطالب على الربط بين المعلومات والفقرات وعناصر الفقرة الواحدة مما يجعل حفظها وتذكرها أمراً سهلاً على الطالب.

وأخيراً نرجو أن يكون التوفيق قد حالفنا في عرض محتويات هذا الكتاب عرضاً مناسباً، وفي طريقة تبويبه وتنظيمه وإذا انطوى الكتاب على ثغرات فعذرنا أننا حاولنا، فالكمال من صفات الله عز وجل وحده، كما نرجو أن يجد فيه الطالب والقارئ المتعة والفائدة العلمية.

والله من وراء القصد وهو ولي التوفيق.

دمشق في ٢٠١٧/١٠/٣

المؤلفان

الدكتور

الدكتور

محمد عماد سعدا

محمد عزت عربي كاتب

أستاذ مساعد في قسم علم النفس

أستاذ في قسم علم النفس

الفصل الأول

علم النفس المهني مفهومه، نشأته وتطوره، أسسه

١ - أهداف الفصل

يُتوقع من الطلاب الأعزاء بعد دراسة هذا الفصل أن يكونوا قادرين على:

- (١) تعريف مفهوم العمل وعناصره.
- (٢) تعرف طبيعة العلاقة بين عام النفس والعمل.
- (٣) تعريف علم النفس المهني.
- (٤) تعداد أهداف علم النفس المهني.
- (٥) شرح مفهوم الكفاية الإنتاجية.
- (٦) تعداد أسس علم النفس المهني وشرحها.
- (٧) توضيح وشرح نشوء علم النفس المهني تاريخياً.
- (٨) شرح الإسهامات المختلفة التي كان لها دور مهم في نشوء علم النفس المهني تاريخياً.
- (٩) تعداد وشرح العوامل المؤثرة في نشأة علم النفس المهني وتطوره.
- (١٠) بيان علاقة علم النفس المهني بفروع علم النفس الأخرى.

٢ - مقدمة

كان العمال منسيين في فترة ما قبل الثورة الصناعية، وحتى خلالها وبعدها لفترة من الزمن، فقد كانوا أول الأمر أرقاء وعبيداً، ثم بدأ أصحاب الأعمال ينظرون إليهم نظرتهم إلى الآلات التي يديرونها، ثم نظروا إليهم نظرتهم إلى سلعة تُشترى وتُستخدم كما تُشترى وتُستخدم الأشياء والمواد الخام؛ فهي نظرة يُهيم عليها قانون العرض والطلب،

وكان العامل في نظر أرباب الصناعة كسولاً بطبعه يكره العمل بفطرته لا يعمل إلا طمعاً في المال أو خوفاً من الطرد، ولا يبذل من الجهد في عمله إلا قدر ما يُبعد عنه الجوع والبطالة.

كان اهتمام أصحاب المؤسسات والمصانع حتى وقت قريب منصباً على الربح فقط؛ وعلى ما يقوم عليه الربح من دعائم، كالحصول على المواد الخام بأقل تكلفة، والإحاطة بأسعار السوق أولاً بأول، وتقدير قوة المنافسين وخطورتهم، والعمل على قهرهم والتغلب عليهم، والاتصال بالعملاء ودراسة مراكزهم المالية ودرجة الاعتماد عليهم والثقة بهم؛ والبحث عن الأسواق المناسبة لتصريف المنتجات؛ أما العامل نفسه فلم يكن موضع تفكيرهم أو اهتمامهم، كذلك كان اهتمام رجال الصناعة منصباً على التنظيم المادي للإنتاج لا على التنظيم الإنساني للعمل، فكانوا يهتمون بالآلات والأدوات والمعدات والمواد الخام وأماكن العمل، وينسون الإنسان العامل.

عندما نتحدث في علم النفس المهني عن العامل فإننا نقصد كلاً من يُمارس عملاً أياً كان مستواه أو نوعه، فالفلاح والمزارع عامل، وكذلك الطبيب والمعلم والضابط والجندي والموظف والقاضي والتاجر والصحفي والشرطي، أي إن تسمية عامل تُطلق على كل من يمارس عملاً أياً كان، ومهما كان مستواه الوظيفي، ومهما كانت الجهة أو المؤسسة أو الشركة أو الوزارة التي يعمل لديها، أو إنه يعمل لدى جهة خاصة، أو لديه عمله الخاص، أو لديه ورشته الحرفية الخاصة.

٣ - العمل وعناصره

كان يُنظر إلى العمل سابقاً على أنه قيام الفرد بإحداث تغيير أو تأثير في الطبيعة أو في مواردها، وظلت هذه النظرة سائدة لفترة طويلة، أما اليوم فقد تغيرت هذه النظرة السكونية إلى نظرة أكثر ديناميكية وتفاعلية بين العمل وعناصره، فالعمل هو تفاعل منظم بين الإنسان والوسط المحيط وما يحتويه من أشياء ومواد وآلات وأشخاص، وللعمل عناصر أساسية هي:

(١) العامل: الإنسان العامل بكل صفاته وخصائصه المتنوعة الصحية والنفسية والاجتماعية والعلمية والمهنية.

(٢) أدوات العمل: تشمل المعدات والآلات والتكنولوجيا المستخدمة وكل ما نستخدمه للتأثير في موضوع العمل، والفرق بين الآلات والمعدات هو في مصدر الطاقة، فالمعدات يكون فيها مصدر الطاقة القوة العضلية البشرية، مثل: المفك، المطرقة، أما الآلات فيكون مصدر الطاقة فيها أي مصدر آخر غير القوة العضلية البشرية، كالطاقة الكهربائية أو الطاقة الناجمة عن احتراق المشتقات النفطية المتنوعة، أو أية مصادر أخرى للطاقة غير القوة العضلية البشرية.

(٣) موضوع العمل: هو الشيء أو المادة التي نحاول بواسطة أدوات العمل التأثير عليها، لنقلها من الحالة (أ) إلى الحالة (ب) أو للمحافظة عليها في حالة معينة (ج)، فمثلاً نحاول نقل الصوف من حالته الخام إلى خيوط، أو نقل خيوط الصوف إلى حالة جديدة لتصبح كنزة، أو يحاول عامل المحطة الكهربائية المحافظة عليها في حالة معينة، لأن انحرافها عن حالة معينة يمثل خطراً شديداً على محتويات المحطة وتجهيزاتها وعلى العمال فيها وعلى البيئة المحيطة بها، أو يحاول الطيار المحافظة على طائرة الركاب في حالة معينة في الجو؛ والعمل بشكل عام خليط من النموذجين فالطيار الذي كان يسعى طوال الرحلة إلى المحافظة على طائرة الركاب في حالة معينة في الجو، سيبدأ بالاستعداد للهبوط بالطائرة عندما يقترب من المطار المراد الوصول إليه.

(٤) الظروف المحيطة بمكان العمل: هي الشروط المختلفة المحيطة بمكان العمل كالحرارة والتهوية والرطوبة، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية ودرجة تعقدها، والأخطار المتنوعة المحيطة بمكان العمل، أي كل ما يخص مكان العمل.

أي يجب النظر إلى العمل كظاهرة تفاعل معقد بين عناصره وليس مجرد عملية تأثير الإنسان على العناصر الأخرى، كما كان معتقداً في السابق (ديميتريفا وآخرون، ١٩٨٨).

كما يُمكن النظر إلى العمل على أنه نوع من السلوك أو النشاط أو صرف الطاقة يسير وفق خطة منتظمة ويقتضي القيام بوظائف معينة ويهدف إلى تحقيق غرض إنتاجي معين، فالكتابة في محل تجاري عمل، والمحاماة عمل، وكذلك التعليم وإدارة مؤسسة صناعية.

٤ - العمل العقلي والعمل الجسدي

تُصنف الأعمال إلى ذهنية وأخرى جسدية، فنقل الأشياء من مكان لآخر عمل جسدي، والكتابة عمل ذهني، والواقع إن هذا التمييز غير قاطع وغير دقيق، فالإنسان الذي يقوم بنقل الأشياء من مكان لآخر يقوم بعمل ذهني ولو كان من درجة بسيطة، والفرد الذي يقوم بالكتابة يقوم بعمل جسدي أيضاً، ولكننا نشير هنا إلى الصفة الغالبة على عمل معين.

٥ - العلاقة بين علم النفس والعمل

أدت الثورة التكنولوجية إلى مجموعة من التغيرات المهمة في حياة البشرية طالت مختلف جوانب حياة الإنسان، وبالطبع العمل أحد أهم جوانب حياة الإنسان؛ هذه التغيرات تمثلت في كثير من الجوانب بالنسبة للعمل ونجد منها:

- (١) نقل الجهد الفيزيائي واجبات أخرى كثيرة من الإنسان إلى الآلة.
- (٢) ظهور متطلبات جديدة يتطلبها العمل من العامل لم تكن مطلوبة سابقاً أو ملحة كما هو الأمر سابقاً (الإعداد والتدريب المستمر).
- (٣) تخصيص أو تقسيم العمل.

٤) تزايد ردود فعل البيئة والوسط المحيط نحو الإنسان من ناحيتين: التنوع والشدة، أي الأخطار الناجمة عن تدخل الإنسان في الطبيعة وإحداث تغييرات فيها أصبحت أكثر تنوعاً شدة.

٥) تغير دور العامل من قيامه بالعمل بشكل مباشر إلى دور المراقبة والتحكم وقيادة العملية الإنتاجية أي التحكم بالآلات وقيادتها.

٦) توفير الوقت والجهد وتزايد الإنتاج.

٧) ظهور العديد من المشكلات في العمل: الأخطاء البشرية، التعب، الملل، حوادث العمل، الصراع والمنافسة.

٨) الإنسان هو الأساس في العملية الإنتاجية فاليد التي تدير الآلة أهم من الآلة نفسها، لأنها إما أن تهتم بالآلة وتعتني بها وتصونها، أو أن تحطمها.

تهتم بعلاقة الإنسان بالعمل علوم متنوعة وبالطبع علم النفس من بين هذه العلوم، وتجب الإشارة هنا إلى أن اهتمام علم النفس بالإنسان في علاقته بالعمل أو المهنة، يظهر من خلال عدد من المحاور أو المنظومات، أي أننا لو جمعنا الدراسات والبحوث والأدبيات التي تُعبر عن اهتمام علم النفس بالإنسان في علاقته بالمهنة أو العمل لوجدنا أنه يُمكن تقسيم هذه الدراسات والأبحاث والأدبيات إلى عدة محاور أو ميادين وسوف نستعرضها على شكل منظومات ومن المعروف أن المنظومة هي مجموعة تحتوي على عدد من العناصر تقوم بينها مجموعة من العلاقات والروابط وهذه المنظومات هي:

١) منظومة (إنسان-مهنة): العلاقات بين الإنسان والمهنة.

٢) منظومة (إنسان-مؤسسة): العلاقات بين الإنسان والمنظمة التي يؤدي فيها عمله.

٣) منظومة (إنسان-إنسان): العلاقات الإنسانية.

٤) منظومة (إنسان-آلة): العلاقات بين الإنسان والآلة.

٥) منظومة (إنسان-تكنولوجيا): العلاقات بين الإنسان والتكنولوجيا.

٦) منظومة (إنسان-خطر): العلاقات بين الإنسان والخطر.

سنحاول التفصيل في موضوعات واهتمامات كل منظومة كما يأتي:

أ- منظومة إنسان - مهنة

تهتم هذه المنظومة بالعلاقات بين الإنسان والمهنة، سواء المهنة التي يمارسها حالياً، أو التي يرغب بممارستها في المستقبل، وهو ما يُسمى الآن علم النفس المهني، وتشمل هذه المنظومة دراسة موضوعات مثل:

- تحديد القدرات والمتطلبات اللازمة لممارسة مهنة معينة.
- المكانة الاجتماعية التي تعطيها هذه المهنة لمن يمارسها.
- تناسب ميول الفرد المهنية ومستوى طموحه المهني واهتماماته مع المهنة التي يُمارسها، أو التي يرغب في ممارستها في المستقبل، ومع مفهوم الذات لديه.
- تحليل العمل، التوجيه المهني، الانتقاء المهني، التأهيل المهني لذوي الاحتياجات الخاصة، التدريب المهني، الروح المعنوية، الرضى المهني.

ب- منظومة إنسان - مؤسسة

الاهتمام بعلاقات الفرد بالمؤسسة أو المنظمة التي يعمل لديها، أو يطمح للعمل لديها، وهو ما يسمى الآن علم النفس التنظيمي أو المؤسساتي، ويُسمى أحياناً علم النفس الصناعي والتنظيمي أو علم النفس الصناعي والإداري وتشمل هذه المنظومة دراسة موضوعات مثل: الرضى المهني، الولاء التنظيمي، الروح المعنوية، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الاتصالات داخل المؤسسة، ديناميكيات جماعات وفرق العمل داخل المؤسسة مثل التعاون والتنافس والصراع، التقاعد.

ج- منظومة إنسان - إنسان

تهتم هذه المنظومة بالعلاقات بين أفراد البشر في المؤسسة مثل علاقة العامل بزميله أو مديره أو مرؤوسيه، من خلال الاهتمام بالعلاقات القائمة بين الأفراد في العمل وأساليب الإدارة والإشراف وتشمل دراسة موضوعات مثل: الروح المعنوية، الاتصال بين

العمال وإدارة المؤسسة، وبين العمال أنفسهم، القيادة، أساليب الإدارة والإشراف، سيكولوجية الجماعات الكبيرة والصغيرة، مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، المساعدة النفسية للعامل الذي يعاني مشكلات نفسية معينة.

د - منظومة إنسان - آلة

تدرس هذه المنظومة علاقة الإنسان بالآلة، حيث بينت الدراسات الحديثة أن تفاعل الإنسان مع الآلة في العمل، يعتمد على التبادل المعلوماتي بين الإنسان والآلة، فالآلة تُعطي للعامل معلومات عن حالتها وسير عملها من خلال أجهزة عرض المعلومات المختلفة ومن هذه المعلومات: درجة حرارتها، سرعة الدوران، الضغط، فالعامل الذي يدير هذه الآلة يستقبل هذه المعلومات عن طريق الحواس المختلفة ويقوم بمقارنتها مع ما هو موجود في ذاكرته ومع ما تعلمه وتدريب عليه أو مع خبرته السابقة، ويصدر حكماً وتقييماً لهذه المعلومات ويتخذ القرار الذي يراه مناسباً ويبدأ بتنفيذ هذا القرار عن طريق إعطاء أوامر للآلة من خلال أجهزة إدخال المعلومات والأوامر مثل تخفيف السرعة أو تخفيض درجة الحرارة وربما يرى أنه من الأفضل إيقاف تشغيل الآلة حتى لا تتفاقم المشكلة، ويتابع مجريات عمل الآلة بعد تنفيذ القرار ويقوم بتصحيح أفعاله أو تعديلها بناء على تطور مجريات عمل الآلة التي تزوده بالتغذية الراجعة المناسبة؛ وهو ما يُسمى الآن علم النفس الهندسي Engineering Psychology، وتشمل هذه المنظومة دراسة موضوعات مثل: التبادل المعلوماتي بين الإنسان والآلة، اختيار أفضل تصميم للآلة بشكل يناسب خصائص الإنسان، اختيار أفضل الطرق لأنظمة وأجهزة عرض المعلومات عن حالة العمل أو حالة الآلة وتقديمها للعامل، وكيفية استقبال الإنسان للمعلومات التي تعرضها الآلة عن طريق الحواس المختلفة، كما يهتم بمعرفة كيفية تخزين المعلومات والاحتفاظ بها من أجل إصدار الأحكام واتخاذ القرارات وتنفيذها. ينحصر عمل المهندس في اختراع الآلات وتصميمها، وهو في ذلك يطبق معارفه الهندسية المتنوعة، أي الميكانيكية والكهربائية والإلكترونية وغيرها، وهذه الآلات تتراوح في تعقيدها من الآلات البسيطة مثل آلة الخياطة إلى الصواريخ والمركبات الفضائية؛

وبما أن الإنسان هو الذي سيدير هذه الآلات ويقودها لابد أن يأخذ المهندس المصمم بعين الاعتبار صفات العامل وخصائصه وقدراته، ونقصد هنا أي إنسان بشكل عام، وليس عاملاً مُحددًا بذاته، وتقوم مراكز البحث المتخصصة في هذا المجال بدراسات وأبحاث وقياسات تهدف إلى وضع معايير تبين مثلاً: متوسط طول يد الإنسان ومتوسط قوتها في الشد والدفع، ومقاسات مجمة الإنسان، وغير ذلك من خصائص جسم الإنسان القياسية، وكذلك خصائص العمليات المعرفية والعقلية وعمليات استقبال المعلومات وتخزينها ومعالجتها واتخاذ القرار وتنفيذه وتتبع سير العمل بعد تنفيذ القرار.

هـ - منظومة إنسان - تكنولوجيا

الاهتمام بعلاقات الفرد بالعمل وبيئته ومحتوياتها، وخاصة علاقته مع التكنولوجيا المستخدمة ومكان العمل، وهو ما يسمى الآن الارغونوميكا Ergonomics، أو علم العمل وتشمل دراسة موضوعات مثل: تفاعل الفرد أو الجماعة مع التكنولوجيا الموجودة في مكان العمل، تكيف ظروف العمل الفيزيائية مثل الإضاءة والتهوية بما يناسب العامل؛ التعب، الملل، فترات الراحة والعمل وتنظيم يوم العمل، تصميم الآلات وطرق عرض المعلومات وتصميم مكان العمل، التكنولوجيا المستخدمة ومستوى تطورها وتوقعها ومدى مناسبتها للإنسان (ديميتريفا وآخرون، ١٩٨٨)، يجب الإشارة هنا إلى أن الأرغونوميكا تعتمد اعتماداً أساسياً على علم النفس الهندسي، وعلى فروع أخرى لعلم النفس وعلوم أخرى كالهندسة والتصميم والفيزيولوجيا والتشريح، ومن الضروري التمييز بين الارغونوميكا Ergonomics أو كما تسمى أحياناً Human Factors أي العامل البشري أو الإنساني وعلم النفس الهندسي Engineering Psychology وعدم الخلط بينهما كما يحدث أحياناً؛ كما يجب التمييز هنا بين التكنولوجيا ومنتجاتها، إذ يقدم آرثر بوكانان أستاذ تاريخ التكنولوجيا في جامعة باث البريطانية التعريف التالي للتكنولوجيا: التكنولوجيا هي مجموعة المواد والأدوات والأساليب والطرائق المستخدمة في صناعة وعمل

الأشياء، أي أن المواد والأدوات والأساليب المستخدمة في صناعة السيارات أو الطائرات هي ما نسميه تكنولوجيا وتختلف كثيراً عن نتائجها أي عن السيارة أو الطائرة (بوكانان، ٢٠٠٠، ١٣)، ومن المهم الإشارة إلى أن الدول المتقدمة تكنولوجياً تحرص على أن تبيننا نتائج التكنولوجيا ومنتجاتها كما تحرص بشكل شديد على أن لا تصل التكنولوجيا إلينا بأي شكل أو طريقة.

و- منظومة إنسان - خطر

تهتم هذه المنظومة بعلاقة الفرد ببيئة العمل ومحتوياتها ومكان العمل، وخاصة مصادر الخطر في مكان العمل وهو ما يسمى الآن علم نفس الأمان والسلامة المهنية أو سيكولوجيا السلامة المهنية، وتشمل دراسة موضوعات مثل: تحديد مصادر الخطر في العمل وأساليب السيطرة عليها، وأساليب حماية الأفراد منها، حوادث العمل وأسبابها، أثر العوامل المؤقتة مثل التعب أو الملل في حوادث العمل، التعاون بين علم النفس والعلوم الأخرى المناسبة في التغلب على مصادر الخطر حسب نوعها وطبيعتها كيميائية أو فيزيائية أو كهربائية أو حركية أو ميكانيكية (كوتيك، ١٩٨٩). لابد من الإشارة إلى أن هناك كثيراً من الموضوعات المشتركة بين أكثر من منظومة، أي أن هناك تداخلاً في موضوعات هذه المنظومات وفيما مضى كان يُستخدم مصطلح علم النفس المهني أو الصناعي للإشارة إلى هذه الميادين أو المنظومات كافة، كما ظهرت علوم أخرى بحيث يمكن القول أن كل منظومة لوحدها أصبحت علماً قائماً بذاته، أما الآن فإن الدراسات الحديثة أصبحت أكثر دقة وتحديداً، وتميل الدراسات والأبحاث الحديثة والمعاصرة إلى استخدام مصطلح علم نفس العمل، كمصطلح عام يتضمن المحاور والمنظومات السابقة كافة.



٦- تعريف علم النفس المهني

علم النفس المهني هو أحد الفروع التطبيقية الحديثة لعلم النفس، يهتم بدراسة علاقة الفرد بمهنته، كما يهتم بدراسة سلوك الإنسان في مجال العمل والإنتاج وبدراسة المشكلات التي تظهر في ميدان العمل والصناعة والإنتاج وحلها حلاً علمياً وإنسانياً يهدف بشكل أساسي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، وزيادة سعادة العامل ورضاه في عمله.

يتناول علم النفس المهني دراسة علاقة الأفراد بالعمل وهو يدرس الإنسان والعمل، لأن الإنسان هو الطرف الأساسي والمهم في العملية الإنتاجية، على اعتبار أن العمل أرقى أنواع النشاط الإنساني وأهمها، وكذلك دراسة وتحليل العوامل المهمة في زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق التوافق المهني وتحسين العلاقات الإنسانية في العمل ومعالجة مشكلات العمل مثل التعب والملل وحوادث العمل بطرق علمية وإنسانية بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق سعادة العامل وراحته ورضاه عن عمله.

يقول عبد الفتاح دويدار ١٩٩٥ أن علم النفس المهني هو ميدان حديث من ميادين علم النفس يهتم بدراسة العمل من مختلف جوانبه نشاطاً إنسانياً، مع الاهتمام بالتنظيمات التي تنشأ لهذا الغرض (دويدار، ١٩٩٥).

كما يعرفه فريزر ١٩٧٤ بقوله: إن علم النفس المهني هو دراسة الإنسان في حالة العمل؛ وهناك من يرى أن علم النفس المهني هو فرع من فروع علم النفس التطبيقي يهتم بتطبيق مناهج البحث في علم النفس ونتائجه في معالجة المشكلات التي تظهر في مجال العمل بما في ذلك اختيار العمال وتدريبهم وطرق العمل وظروفه (عكاشة، ١٩٩٩)، ويحدد فريزر ١٩٦٩ الموضوعات التي يهتم بها علم النفس المهني كما يأتي:

(١) زيادة إنتاج العامل عن طريق تحسين طرق العمل وأساليبه، وتطوير الآلات والمعدات، وتحسين التدريب المهني.

(٢) إزالة الأخطار التي يمكن يتعرض لها العامل، والتخفيف من العوامل الفيزيائية المحيطة بمكان العمل، ومعالجة مشكلات التعب والملل.

(٣) معرفة متطلبات العمل، وخصائص العامل الشخصية، وقياس مدى امتلاك الأفراد لتلك الخصائص.

(٤) تهيئة الظروف المادية والنفسية والاجتماعية في مجال العمل، حتى لا يصبح العمل مجرد روتين مزعج بلا معنى، يُجبر الفرد على تحمله ليكسب عيشه، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاج وجودته.

(٥) دراسة المشكلات التي تعترض العامل وتؤثر في الكفاية الإنتاجية وحلها علمياً وإنسانياً، يهتم بالعامل وصحته النفسية أولاً، كما يجب الاهتمام بالمناخ النفسي والاجتماعي السائد بين العمال في العمل (المشعان، ١٩٩٤).

يحدد فيتلس Vittel ١٩٣٢ موضوعات علم النفس المهني على شكل علاقات كما يأتي:

(١) العلاقة بين العامل وعمله.

(٢) العلاقة بين العامل ومشرفه المباشر.

(٣) العلاقة بين العامل والإدارة.

(٤) العلاقة بين العامل وزملائه (طه، ٢٠٠٨، ٣٣).

٧- أهداف علم النفس المهني

يسعى المتخصصون والعاملون والباحثون في علم النفس المهني إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- (١) زيادة الكفاءة الإنتاجية: وهو الهدف الأسمى الذي يسعى إليه علم النفس المهني، ويهدف علم النفس المهني إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال السعي لزيادة الإنتاج وذلك بتوجيه الأفراد نحو الأعمال التي تناسب ميولهم واهتماماتهم، واحتاجها المجتمع، وكذلك الاهتمام بتدريبهم وإعدادهم علمياً وعملياً، لإكسابهم المهارات اللازمة لقيامهم بعملهم على الوجه الأكمل، بما يعود عليهم شخصياً بالفائدة، وعلى المجتمع بشكل عام وعلى الاقتصاد الوطني.
- (٢) تحسين توافق الفرد مع عمله: من خلال اختيار الأفراد للأعمال التي تتناسب مع قدراتهم وميولهم واهتماماتهم وخصائصهم الشخصية، ومساعدتهم على التكيف في أعمالهم ومهنهم، لأن التكيف المهني جانب أساسي من جوانب التكيف العام للفرد، وتحسين ظروف العمل وشروطه، وذلك من خلال اختيار العمال للأعمال التي تتناسب مع قدراتهم وميولهم وتعليمهم وصفاتهم الشخصية، وإكسابهم المهارات اللازمة للقيام بهذا العمل من خلال التدريب المناسب، وإحساسهم بالاستقرار والأمان الوظيفي.
- (٣) تحقيق الاستقرار: الاستقرار له عدة جوانب مرتبطة ببعضها، استقرار الفرد في عمله سينعكس إيجاباً على أسرته ويؤدي إلى استقرار قوة العمل في المجتمع، وهذا بدوره يساعد على إزالة مصادر الشكوى والنزاعات بين العمال، ومؤسساتهم، الأمر الذي سيساعد على تحقيق المزيد من الاستقرار في المجتمع وتجنب البطالة وآثارها السلبية على الفرد والمجتمع والاقتصاد الوطني.

٤) تنظيم العمل وتحسين ظروفه وشروطه: من خلال تطوير أدوات العمل وتحسين الآلات والأجهزة التي يستخدمها العامل، وإزالة الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها العامل.

٥) تحسين العلاقات الإنسانية في العمل: سواء بين العمال أو بين الإدارة والعمال



وحل النزاعات والصراعات والمشكلات التي يمكن أن تظهر حلاً يوفر لهم أسباب الراحة والشعور بالطمأنينة وتأكيد قيم العمل الجماعي.

٦) وضع أسس تقييم الأداء والترقية: بما يكفل للجميع العدالة والمساواة في الفرص ويحقق الرضى المهني ويرفع مستوى الروح المعنوية (القاسم، ٢٠٠١)، (دويدار، ١٩٩٥).

٨- الكفاية الإنتاجية

مفهوم الكفاية مفهوم متشعب ولكننا ننظر إليه على أنه يُشير إلى العلاقة الصحيحة كما جاء في قاموس اللغة الذي أشرف على إنجازه سنة ١٩٧٩، جاستون

ميالاري G. Mialare، فكلمة Competence مشتقة من الكلمة اللاتينية: Competentia التي تعني العلاقة الصحيحة.

أما مفهوم الكفاية الإنتاجية فيشير إلى العلاقة الصحيحة بين المُدخلات والمُخرجات في منظومة معينة، فإذا نظرنا إلى التعليم العالي على أنه منظومة لها مُدخلات ومُخرجات، فالمُدخلات في منظومة التعليم العالي تضم كل ما يدخل في عملية إعداد الطلبة وتأهيلهم، مثل رواتب العمال الإداريين وتكاليف الأبنية ومستلزماتها والكتب ورواتب المدرسين والعمال العلميين، أي كل ما تدفعه الدولة من أموال لتهيئة ظروف تدريس الطلبة وإعدادهم علمياً ومهنياً للعمل بعد التخرج، أما المُخرجات فهي الطلبة الخريجون وما يمتلكونه من مهارات علمية ومهنية، وهنا نُقارن بين المُدخلات والمُخرجات لنرى هل من المعقول أن تُنفق كل هذه الأموال لنحصل على هذه النوعية من الخريجين، ونتيجة المقارنة هي التي تُعبر عن مفهوم الكفاية الإنتاجية.

الكفاية الإنتاجية هي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية ونتائجها، وبالتالي ترتفع الكفاية الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد، ويمكن زيادة الكفاية الإنتاجية بطرق متنوعة منها تخفيض نسبة الهدر والفاقد في المواد الأولية والترشيد في النفقات؛ وتؤثر في الكفاية الإنتاجية مجموعة من العوامل: منها العوامل الفنية والإدارية والإنسانية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها.

٩- أسس علم النفس المهني

اهتم الباحثون والعلماء بمناقشة وتحليل العوامل النفسية والاجتماعية في محيط العمل، ففي عام ١٩٨٠ قَدَم عالم النفس الروسي آسييف Aseyev بحثاً إلى المؤتمر الدولي الثاني والعشرين الذي انعقد في لايبزغ، أكد فيه أثر العوامل النفسية والاجتماعية في استثارة نشاط الأفراد في العمل، وضرورة اهتمام الإدارة بتأمين الظروف التي تُحفز العامل وتعزز دوافعه للعمل عن طريق استخدام أشكال الحوافز المادية والمعنية كافة، ويمكن تحديد أسس علم النفس المهني كما يأتي:

- (١) وجود الفروق بين الأفراد: يختلف الأفراد في سلوكهم بشكل عام وخاصة في مجالات الدراسة والعمل، كما يختلفون في صفاتهم الشخصية، ويظهر ذلك في تباينهم في النواحي الجسمية والنفسية والعقلية والصحية.
- (٢) تتطلب الدراسات والمهن المختلفة من الأفراد لكي ينجحوا فيها مطالب مختلفة: فالدراسات مختلفة والمهن كذلك، والأفراد أيضاً مختلفون فيما لديهم من صفات وقدرات واستعدادات وميول، وهذا يستوجب توجيه الفرد إلى التخصص الدراسي الذي يناسبه وبالتالي إلى المهنة التي تناسبه، وبعض المهن يحتاج إلى أنواع معينة من الدراسة والإعداد الأكاديمي.
- (٣) الشخصية الإنسانية وحدة متكاملة: يجب النظر إلى الشخصية الإنسانية ككل متكامل، لأن جوانب الشخصية تتأثر ببعضها بعضاً، وجوانب الشخصية وأبعادها تؤثر وتتحكم في السلوك المهني للفرد.
- (٤) يخضع الفرد في نموه وسلوكه المهني لمبادئ النمو والسلوك العامة: في النمو المهني يخضع الفرد للمبادئ العامة للنمو، ويتأثر نموه المهني بالعوامل الوراثية والبيئية كما يتأثر بمستوى نضج الفرد، فمثلاً اختيار مهنة المستقبل لا يمكن أن يتم بمعزل عن ظروفه المختلفة وعن قدراته وميوله وإمكانياته، كما يتأثر اختيار المهنة بمستوى النضج الاجتماعي والانفعالي للفرد.
- (٥) حاجة الفرد إلى المساعدة في ميدان العمل: يحتاج الفرد إلى المساعدة في الدراسة وفي العمل، ونشأت هذه الحاجة بسبب تنوع الدراسات والتخصصات والأعمال والمهن تنوعاً هائلاً لدرجة أصبح معها من المستحيل على الفرد أن يحيط بها كلها وحده من دون مساعدة الآخرين المتخصصين في تقديم هذه المساعدة.
- (٦) ضرورة معرفة خصائص الفرد: إن نقطة الأساس والبدائية في عمليات التوجيه والانتقاء والإعداد والتدريب المهني هي معرفة حاجات الفرد واهتماماته وميوله وقدراته، ولعل من أبرز حاجات الفرد في المجال المهني:

أ- الحاجة إلى التوافق النفسي والاجتماعي التي تستند على مقومات متعددة وفي مقدمتها التوافق المهني والشعور بالثقة بالنفس والتقدير والقبول من الآخرين.

ب- الحاجة إلى ضمان حياة كريمة مادياً ومعنوياً.

ج- الحاجة إلى العمل في ظروف تتسجم مع إنسانية الفرد.

د- الحاجة إلى الأمن والأمان خاصة فيما يتعلق بالمستقبل المهني والشعور بالانتماء إلى المؤسسة المهنية.

هـ- يحتاج الفرد إلى فهم مهنته وتدريبه عليها واستيعاب وفهم دوره فيها.

و- الحاجة إلى تحقيق النمو المهني والتقدم.

ز- الحاجة إلى التعبير عن الرأي في العمل (القاسم، ٢٠٠١، ٤٢-٤٤).

(٧) **عضوية الفرد في أكثر من جماعة:** يكون الفرد عادة عضواً في أكثر من جماعة فهو ينتمي إلى أسرة يعيش فيها، وكذلك الحال بالنسبة للمدرسة وللمؤسسات الأخرى في المجتمع وخاصة جماعات العمل، وفي هذه الجماعات يقيم الفرد مع الآخرين علاقات متنوعة، فالفرد ينتمي في الوقت ذاته إلى جماعات متعددة مثل الأسرة والمدرسة وجماعة الأقران والنادي ورفاق الحي وزملاء العمل، وهذا يؤكد ضرورة الحاجة إلى المساعدة قبل الدخول إلى ميدان العمل وبعده، وكذلك لا بد من فهم الفرد لدوره في الجماعة التي ينتمي إليها، وتعد عملية التفاعل بين الفرد وجماعة العمل محورياً أساسياً لخدمات علم النفس المهني بصورة خاصة.

(٨) **حاجة المجتمع إلى علم النفس المهني:** يحتاج المجتمع إلى علم النفس المهني لكي يحقق المجتمع أهدافه المرسومة ولكي يلبي مطالبه المتنوعة في مختلف التخصصات والمهن، وتلبية هذه الاحتياجات والمطالب تتم بالطرق العلمية عن طريق خدمات علم النفس المهني ومنها التوجيه المهني والانتقاء المهني والإعداد والتدريب المهني.

٩) أهمية المؤسسات المهنية والصناعية والإنتاجية: نظراً لأهمية دور هذه المؤسسات في تأمين حاجاتها للمجتمع، فالمجتمع البشري مُستهلك ومُنتج في الوقت ذاته، وتحتاج هذه المؤسسات إلى خدمات علم النفس المهني، ويمكن تقديم هذه الخدمات عن طريق الاختصاصيين المُدرّبين والمُؤهلين في علم النفس المهني، ثم إن بعض المؤسسات المهنية والصناعية والإنتاجية الضخمة لها أهمية استراتيجية على الصعيد الوطني مثل: السدود المائية، مصافي النفط، المطارات، الموانئ البحرية، محطات توليد ونقل الطاقة الكهربائية، وتؤدي دوراً محورياً وحساساً في حياة الدولة.

١٠) يتأثر السلوك المهني للفرد بالبيئة التي يعيش فيها: يظهر أثر البيئة التي

يعيش فيها في السلوك المهني للفرد بالبيئة من خلال ما يأتي:

أ- الأنماط السلوكية السائدة في البيئة الذي يعيش فيها الفرد.

ب- البيئة المادية والاجتماعية وخاصة ماديّات المجتمع من حيث وظائفها وفوائدها مثل أدوات الإنتاج ووسائل الاتصال والمواصلات، أي مستوى التقدم التكنولوجي في المجتمع.

ج- البيئة النفسية والاجتماعية وتشمل العادات والتقاليد والأعراف والقيم والمعتقدات وأنماط العلاقات بين الأفراد (القاسم، ٢٠٠١، ٤٤-٤٦).



١٠- لمحة تاريخية عن نشأة علم النفس المهني وتطوره

مع ظهور وانتشار المؤسسات الصناعية الضخمة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والدول الصناعية، ومع زيادة أعداد العمال في القطاع الصناعي برزت مشكلات عديدة في المؤسسات الصناعية، وأصبح حلها يحتل مكانة الصدارة في قائمة اهتمامات المعنيين برفع سوية الإنتاج والمسؤولين عن إدارة المؤسسات وتسييرها؛ وكان هدف هؤلاء هو البحث عن أفضل الطرق وأيسرها لمضاعفة الإنتاج، وتحقيق المزيد من الأرباح، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن سلوك العامل ونشاطه والظروف التي يعمل من خلالها كانت من بين الموضوعات التي اهتم بها المفكرون قبل ظهور علم النفس بقرون؛ ومع أن البحث في تلك الموضوعات لم يكتسب آنذاك طابعاً علمياً، فإن الأدبيات والمراجع تحفظ لأولئك المفكرين محاولاتهم الوصفية وقيمتها التاريخية (عامود، ٢٠٠١).

كما بدأ الاهتمام بالرضى المهني لدى العمال في معظم مجالات العمل والوظائف المختلفة منذ بداية عقد الثلاثينات من القرن العشرين، وذلك عندما نادت حركة العلاقات الإنسانية بأهمية تحسين ظروف العمل، إذ أخذ الرضى المهني يلاقي الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين في مجال علم النفس والسلوك المهني في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، فالعنصر البشري لم يعد كما كان مهماً في السابق، وعلى وجه التحديد إبان الثورة الصناعية حيث كان يعمل الفرد لساعات طويلة قد تمتد من ساعات الصباح الأولى حتى ما بعد الغروب بأجر زهيد قد لا يكفي ثمناً لقوته اليومي وحاجات أفراد أسرته، وفي ظروف عمل سيئة، كما أن حركة الإدارة العلمية لم تُعطِ هي الأخرى الاهتمام الكافي للعمال، فقد كان أصحاب هذه النظرية مشغولين بمدى تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأغفلوا العنصر البشري في العمل (العتيبي، ١٩٩١، ٣١).

أ- البدايات والمحاولات الأولى

جرت أولى هذه المحاولات عام ١٥٦٧ بظهور نشرة حول أمراض التعدين وأخطار هذه المهنة على صحة العامل، ثم تبعتها محاولة بيناسدينو رامازيني Benaschino Ramazzini، ١٦٣٣-١٧١٤ صاحب كتاب (أمراض الباعة ورجال

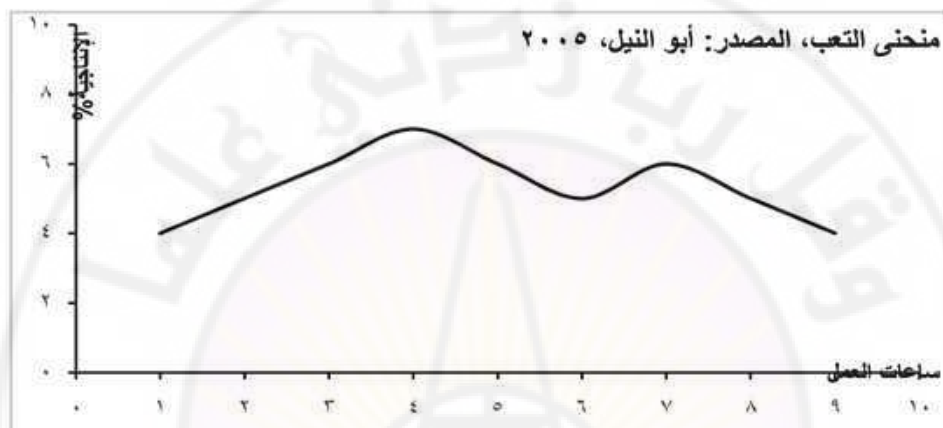
التجارة والحرف)؛ وفي نهاية القرن الثامن عشر صدر كتاب لمؤلفه جون هاوت John Howe بعنوان (اختبارات العقل أو الفطنة)؛ ومن خلاله يستشرف القارئ بعض الخطوط العريضة لعلم جديد يتصدى لحل المشكلات التي تظهر في ميادين العمل والصناعة في إطار المعرفة السيكلوجية، حيث انطلق جون هاوت من مسلمة الفروق بين الناس في صفاتهم وخصائصهم وقدراتهم ليخلص إلى القول بوجود الكشف عنها لدى العمال من أجل توجيههم نحو الأعمال والمهن التي تناسبهم؛ ومن السهولة بمكان أن يحدد المرء موقع جون هاوت من دائرة الفكر السيكلوجي المعاصر عبر رؤيته لقضايا التوجيه المهني؛ كما يمكنه أن يقمّن الناحية الأخرى، من خلال الاطلاع على الكتاب، على العفوية والسطحية اللتين طبعتا نظرة جون هاوت إلى اختبارات الذكاء والقدرات العقلية.

بقيت مسألة حل المشكلات التي تظهر في ميدان الصناعة في إطار المعرفة السيكلوجية مطروحة فترة طويلة من الزمن دون أن يجد العلماء والباحثون سبيلاً إلى حلها بشكل يجنب الباحث الوقوع في الأخطاء المنهجية ويرقى بنتائجه إلى درجة الصديق والموضوعية؛ ومن نافلة القول أن حل هذه المشكلات يتطلب من الباحث أن يتسلح بأدوات ووسائل علمية، ويتحصن بنظرة شمولية موضوعية بعيدة عن الذاتية؛ وهذا ما أتاحه لنا التقدم العلمي والفكري متجسداً في علم النفس التجريبي، وعلم النفس التربوي، وفيزيولوجيا العمل، وعلم النفس الفيزيولوجي، وعلم النفس الهندسي، وعلم النفس المعرفي وغيره؛ فبعد ظهور هذه العلوم والتطور الذي أحرزته، والنتائج الإيجابية التي توصل إليها الباحثون على صعيد تطبيق الأفكار والتصورات في الواقع العملي، سجل الميدان الصناعي سلسلة من الدراسات التجريبية والتطبيقية التي تناولت موضوعات الإنتاج وعوامل زيادته وتحسينه، وسوف نستعرضها في الفقرات الآتية:

ب- والتر ديل سكوت وتلميذه أوهرين

قام والتر ديل سكوت Walter Dill Scott أستاذ علم النفس بجامعة نورث ويسترن في الولايات المتحدة الأمريكية بدراسات حول علاقة علم النفس بالإعلان في عام

١٩٠١، ونشر العديد من البحوث والكتب التي تكشف عن نظرية نفسية في الإعلان، كما وسع سكوت اهتماماته لتشمل العمل والعمال من خلال كتابه (العمل والناس)، الذي تناول فيه دوافع البائعين والمستهلكين والموظفين.



قام أوهرن Ohern تلميذ والتر ديل سكوت بدراسة منحنيات العمل والتعب التي توضح تذبذب الإنتاج يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً، وتبين أن منحنى العمل شبيه بمنحنى التعلم كما يظهر في الشكل التالي:

ج- فريدريك تايلور

بدأت الدراسة العلمية والمنظمة للسلوك البشري في أثناء أداء العمل في العصر الحديث على يد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور Frederick Taylor ١٨٥٦-١٩١٥ بعد أن لاحظ أن غالبية العمال يؤدون أعمالهم بطرق وأساليب عقيمة، مما يؤدي إلى خسائر متنوعة، في الوقت والمواد الأولية، وتبذير الأموال بلا طائل، وبذل المزيد من الجهد بلا نتيجة.

كان تايلور مدفوعاً بالتفكير في برنامجه والإصرار على تنفيذه؛ ولم تكن النتيجة التي يريد تايلور الوصول إليها سوى الحصول على مزيد من الإنتاج بأقل التكاليف وأقصر الأوقات وأيسر السبل؛ صحيح أنه استطاع تحويل الاهتمام من الآلة إلى العنصر البشري، ودراسة سلوك العامل ضمن ظروف العمل؛ ولكن الصحيح أيضاً هو أنه لم

يفعل ذلك بوعي من الشعور بالمسؤولية والواجب الإنساني تجاه العامل، بل تقديرًا منه لحق رب العمل عليه، ودفاعاً عن المصالح الاجتماعية والطبقية للرأسماليين والصناعيين.

١ - أهم أفكار تايلور

(١) كان تايلور يلاحظ في أثناء عمله بالشركات والمصانع أن الطرائق التي يتبعها العمال في أداء أعمالهم كانت طرائق عقيمة في أغلب الأحوال، مما ينتج عنه خسارة في الأموال، لذا أخذ ينصح بعمل دراسة دقيقة ومنظمة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله؛ مهما كان نوع العمل؛ دراسة تتناول كل مرحلة من مراحله بالملاحظة والتحليل والتجريب أي تحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية؛ ثم استبعاد الحركات الزائدة مع تقدير الزمن اللازم لكل حركة، وإعادة التوليف بين الحركات الجديدة؛ وتكون هذه الطريقة في العمل هي الطريقة المثلى التي يجب أن يتبعها كل عامل لأداء العمل.

(٢) الاهتمام بدراسة الأدوات والمواد التي يستخدمها العامل في عمله، وخاصة وضعها وشكلها وترتيبها حتى يسهل ذلك على العامل تناولها في مجال عمله من أجل تجنب بذل الجهد بطريقة غير مناسبة والحركات الزائدة غير الضرورية.

(٣) وضع تايلور نظاماً لزيادة الكفاية الإنتاجية يقوم على دعائم ثلاث هي: اختيار أفضل وأكفأ العمال، وتدريبهم على أكثر الطرائق كفاية وأكثر الحركات اقتصادية لاستخدامها في عملهم، والثالثة منح مكافآت تشجيعية وأجور مرتفعة لأحسن العمال.

(٤) دراسة العمل بشكل تفصيلي وجزئي ميدانياً وليس بالعمل المكتبي.

(٥) الانتقاء السليم والصحيح للعمال.

(٦) ضرورة تدريب العامل على العمل الذي يمارسه أو سيسند إليه.

(٧) التعاون بين الإدارة والعمال أمر ضروري لزيادة الكفاية الإنتاجية.

(٨) ضرورة تقسيم العمل بين العمال وتحديد واجبات كل عامل.

٢- تجربة تايلور

حتى يتحقق تايلور من صدق برنامجه أخذ يطبقه على نطاق واسع بعد أن حصل على موافقة إحدى شركات صناعة الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية بإجراء تجربة حول عملية نقل الحديد الخام وتفريغته؛ ووقع اختياره على أحد الأقسام في المؤسسة لإجراء تجربته فيه، وكان القسم يضم حوالي ٧٥ عاملاً يقوم كل واحد منهم بنقل حوالي ١٢.٥ طنّاً من خامات الحديد في اليوم، وهو إنتاج كان يبدو معقولاً في نظر مشرفي العمال وإدارة المؤسسة، ولم يتوقع أحد أنه من الممكن زيادته؛ غير أن تايلور أخذ يلاحظ العمال ملاحظة دقيقة أثناء عملهم، حتى استقر به المطاف على عامل هولندي يتمتع بالصحة الجيدة والقوة البدنية اللازمة طبعاً لهذا النوع من الأعمال يحب المال ويُنَفَّذ ما يُطلب منه، فجاء إليه تايلور ووعده بزيادة أجره إن عمل وفقاً لما يمليه عليه من تعليمات دون مناقشتها ووافق العامل الهولندي على ذلك، وقد توصل تايلور من تجربته لأفضل طريقة لأداء هذا العمل، فإذا بهذا العامل ينقل في اليوم الواحد ٤٧.٥ طنّاً من خامات الحديد بدلاً من ١٢.٥ طنّاً أي بزيادة في الكفاية الإنتاجية تساوي أربعة أمثالها وكذلك زاد أجره من ١.١٥ دولاراً إلى ١.٨٨ دولاراً في اليوم؛ مما دفع إدارة الشركة إلى استغلال هذا الأمر بطريقة سيئة جداً وفرضته على العمال، وأي عامل لا يُحقق هذا المستوى من الإنتاج سيكون مصيره الطرد من العمل في الشركة.

٣- تقييم تجربة تايلور

- (١) النظر إلى الحوافز المالية على أنها هي الدافع الوحيد للعمل وزيادة الإنتاج.
- (٢) أهمل العامل تماماً واهتم بالعمل من خلال تحليله تحليلاً دقيقاً.
- (٣) أدت نتائج تجربة تايلور إلى نقص في عدد العمال والتهديد بالبطالة وطردهم من العمل.
- (٤) أهمل العوامل النفسية التي تلعب دوراً كبيراً في زيادة الكفاية الإنتاجية أو خفضها.

(٥) أخطأ حين جعل أقصى إنتاج لأكفأ العمال معياراً يجب على جميع العمال التقيد به، في حين ينبغي أن يكون إنتاج العامل المتوسط هو الإنتاج النموذجي أو المعياري.

(٦) فرض على العمال طريقة واحدة في العمل يعتقد أنها المثالية، وكان العمال يتشابهون جميعاً في تكوينهم النفسي والجسمي وسرعتهم في العمل وقدرتهم على التعلم، أي لم يهتم بالفروق الفردية إطلاقاً.

(٧) على الرغم من كل ماذكر من سلبيات، وعلى الرغم من تلك النزعة اللإنسانية التي طبعت نظرية تايلور وأفكاره، فإنها تضمنت في شقها العلمي عناصر إيجابية، الشيء الذي جعلها تتجاوز المحاولات القديمة وتتفوق عليها، ومهدت الطريق لظهور دراسات أخرى، فقد سلطت الأضواء على النشاط المهني للإنسان ووجهت الأنظار نحو مضمون هذا النشاط والأساليب والأدوات الواجب استخدامها لممارسته على النحو الصحيح، فكانت تمثل الدعوة إلى التحليل الدقيق للحركات والمهام التي يقوم بها العامل لإنجاز مهام عمله والأدوات والأجهزة التي يستخدمها في أدائها، وكذلك التعرف على الدوافع والاستعدادات والإمكانات المتوفرة عن الشخص ليكون بالإمكان توجيهه نحو المهنة المناسبة، وإكسابه المهارات والقدرات اللازمة عن طريق التدريب والتعليم؛ وبهذا يكون تايلور قد أضفى على العمل الصبغة العلمية والتجريبية، التي من خلالها بدأ يتحدد موضوع علم النفس المهني ومناهج البحث فيه.

(٨) من المؤكد أن تايلور ألحق الأذى بالعمال من حيث أراد فائدتهم، ولكن نظام تايلور كان بداية الطريق إلى الدراسات التي اهتمت بموضوعات مثل: الانتقاء المهني والتوجيه والتأهيل المهني والتدريب المهني، ودراسة الحركة والزمن في العمل.

برز في ألمانيا اتجاه بزعامة شتينر ولييمان خلال الفترة نفسها تقريباً، ارتبط نشاط هذا الاتجاه بالبحث عن الوسائل والشروط المثلى للمواءمة المهنية؛ كما باشر فرانك

بارسونس بإرساء قواعد التوجيه المهني، فنشر حول هذا الموضوع كتاباً تحت عنوان (اختيار المهنة) وأنشأ مكتباً خاصاً في مدينة بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية؛ وقد أناط بهذا المكتب مهمة مساعدة الفرد في التعرف على صفاته بوساطة الروائز من جهة، وعلى ما تتطلبه المهن المختلفة من مهارات واستعدادات من جهة أخرى.

د- فرانك جيلبرت

لاحظ فرانك جيلبرت ١٨٦٨-١٩٢٤ من خلال عمله في هندسة البناء، قيام عمال البناء بكثير من الحركات الزائدة، وظهر إسهامه في تطور علم النفس المهني وإرساء قواعده، من خلال تحليله للمهارات بوصفها الجانب الأهم في النشاط المهني ودراسته للحركة والزمن الذي يستغرقه الأداء الأمثل لها، مُستخدماً إلى جانب العين المجردة، آلات التصوير والعرض السينمائي البطيء لتساعده على مشاهدة الأجزاء الدقيقة للحركات، وساعات التوقيت لقياس زمن كل جزء من هذه الأجزاء بدقة فائقة.

هـ- التون مايو

قام التون مايو Elton Mayo ١٨٨٠-١٩٤٩ أستاذ البحث الصناعي بكلية هارفارد لشؤون العمل عام ١٩٢٦ بعدة دراسات وبحوث في مجال علم النفس المهني ما تزال نتائجها الشهيرة تتردد وتطبق حتى يومنا هذا؛ وتُقسم دراسات مايو وأبحاثه إلى:

- (١) ما قبل الهاوثورن: تضمنت بحوثاً ودراسات في مصانع الغزل في فيلادلفيا عام ١٩٢٣ عن أسباب تغيير العمال لأعمالهم والانتقال إلى عمل آخر، تبين فيها أن الاتصال بين العمال كان معدوماً بسبب الضجيج الصادر عن الآلات إضافة إلى التباعد بين العمال، وأوصى فيها مايو بتعديل نظام فترات العمل والراحة، كما تبين أن العمال كانوا ينظرون إلى أعمالهم نظرة متدنية لأنها روتينية وتكرارية مملة ولا تحتاج إلى تفكير.

(٢) تجارب الهاوثورن^(١): امتدت تجارب الهاوثورن من عام ١٩٢٤ إلى ١٩٣٤ في شركة ويسترن الكترينك الشركة العالمية لصنع الهواتف وخدمات الاتصالات، التي تضم ٣٠٠٠٠ عامل، وكانت المشكلة تتمثل في أنه على الرغم مما تقدمه الشركة لعمالها من خدمات اجتماعية وطبية ورعاية إلا أن التذمر والتمرد والنزاع كان سائداً بين العمال، ولبحث المشكلة ودراستها استقدمت الشركة ثلاث هيئات هي: جامعة هارفارد، مؤسسة روكفلر، كلية التكنولوجيا بماساشوستس وتحت إشراف التون مايو، تم إجراء التجارب والدراسات الآتية:

أ- تجارب الإضاءة: في هذه التجارب تم تعريض مجموعات مختلفة من العمال لشدة إضاءات مختلفة، وملاحظة أثر ذلك على الإنتاجية حيث تبين من خلالها أن الزيادة والنقصان في معدلات الإضاءة لا تماشي الزيادة والنقصان في الإنتاج.

ب- تجارب غرف التجميع: تناولت هذه التجارب مجموعة من العاملات في قسم التجميع، حيث تم عزل مجموعة صغيرة منهن بصحبة عدد من الباحثين يقومون بأعمال الملاحظة وتجميع البيانات؛ وتبين من خلال هذه التجربة أن أداء عاملات المجموعات الصغيرة تأثر بالمكانة العالية التي حظيت بها من الإدارة كمجموعة مهمة ذات مكانة عالية ومتميزة عن بقية العاملات مما جعلهن يشعرن بالسعادة والاندفاع في الأداء.

ج- تجارب غرفة الأسلاك: إن أعضاء المجموعات في هذه التجربة هم من الذكور؛ وقد طبقت عليهم خطة أجور تشجيعية تعتمد على زيادة المكافآت التشجيعية نتيجة زيادة الإنتاجية، وكانت النتيجة أن الأفراد لم يزدوا من

(١) نسبة إلى مدينة هاوثورن الأمريكية في ولاية فيلادلفيا التي أجرى فيها التون مايو تجاربه ودراساته وسُميت هذه التجارب والدراسات على اسمها.

إنتاجهم لأنه كان يتم التحكم فيهم من قبل المجموعة التي حددت وقيدت إنتاج كل فرد بفرض معايير محددة على أفراد المجموعة.

أهم نتائج أعمال التون مايو

كان الغرض من هذه الدراسات والتجارب تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة، في إنتاجية الأفراد المشاركين في هذه التجارب، إذ كانت الإنتاجية ترتفع بغض النظر عن طبيعة التغيرات سلبية أم إيجابية التي كان يجربها التون مايو وفريقه، وقد استنتجوا أن ذلك يعود إلى شعور الأفراد بالرضى بسبب اهتمام المشرف والإدارة بهم كأشخاص وبسبب العلاقات الاجتماعية الجيدة السائدة بينهم، وهذا ما سمي أثر الهاوثرن.

من نتائج دراسات الهاوثرن أيضاً تغيير النظرة إلى العامل من النظرة الجزئية الميكانيكية الساكنة إلى النظرة النفسية الإنسانية الاجتماعية والديناميكية (أبو النيل، ٢٠٠٥)؛ وبالتالي يعود الفضل لتجارب التون مايو ودراساته في هاوثرن في لفت الأنظار إلى أهمية العلاقات الإنسانية، وفتحت هذه التجارب آفاقاً جديدة حول أهمية العنصر البشري وحاجاته النفسية والاجتماعية في العمل (العتيبي، ١٩٩١، ٣١).

أورد مايو في دراسته أفكاراً تتناقض بطريقة مباشرة مع الأفكار التي عرضها تايلور في إطار نظريته مبادئ الإدارة العامة، فمثلاً وجد مايو أن العمال يقومون بأداء أعمالهم، أو مضاعفة جهودهم ليس من أجل زيادة ما يحصلون عليه من عوائد مالية فقط بل على العكس من ذلك تماماً، فقد وجد مايو أنهم يفضلون في بعض الأحيان بيئة العمل الجميلة والمريحة وفرص اللقاء مع الزملاء على الاعتبارات الأخرى؛ فكثيراً ما كان يرفض أحد العمال ترقية أو وظيفة ذات دخل مرتفع لدى شركات أخرى لأنه يفضل البقاء في المؤسسة التي يشعر فيها بشيء من الراحة والرضى ويتمتع فيها بصداقة بعض الزملاء الذين يثق بهم ويطمئن إليهم (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٤).

إن أهم النتائج والاستنتاجات التي يمكن أن نستخلصها من دراسات الهاوثرن نجد ما يأتي:

- (١) لا يمكن معاملة العمال كأفراد بمعزل عن الجماعة التي ينتمون إليها بل يجب النظر إليهم كأعضاء في جماعة معينة.
- (٢) إن حاجة الانتماء إلى جماعة معينة والحصول على مكانة داخلها تُعد أهم من الحوافز المادية أو ظروف العمل الجيدة.
- (٣) تمارس جماعات العمل غير الرسمية تأثيراً كبيراً في سلوك العمال.
- (٤) يحتاج المشرفون والإداريون إلى معرفة هذه الحاجات الاجتماعية والاهتمام بها إذا أرادوا التفاعل مع العمال بشكل ناجح.
- (٥) نادراً ما يكون السلوك الفردي المهني ناجماً عن سبب بسيط واحد، بل يتحدد بمجموعة من العوامل.
- (٦) تطور جماعات العمل معاييرها الخاصة التي تتوسط بين حاجات الأفراد ومتطلبات العمل.
- (٧) تتأثر البنية الاجتماعية لهذه الجماعات برموز المكانة والسلطة والاحترام ذات العلاقة بالعمل.
- (٨) يجب فهم الحاجات الخاصة ورضى الأفراد في سياق حياتهم الشخصية.
- (٩) يمكن أن يقلل الوعي بمشاعر العمال ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات مقاومتهم للتغيير.
- (١٠) يجب النظر إلى مكان العمل على أنه نظام إنساني اجتماعي أولاً وليس مجرد نظام إنتاجي (كشروود، ١٩٩٥، ٩٠-٩١).

و- هوغو مونستيربرغ

هاجر هوغو مونستيربرغ Hugo Munsterberg ١٨٦٣-١٩١٦ من ألمانيا إلى الولايات المتحدة وعمل مديراً لمعمل علم النفس في جامعة هارفارد، كما قام بدراسات هدفت إلى الكشف عن العوامل النفسية المرتبطة بمشكلات العمل وتطبيقها في مجال الصناعة، وجمع هذه الدراسات والأبحاث في مشروعه الطموح الذي عرضه في كتابه (علم النفس والإنتاجية الصناعية) Psychology and Industrial Efficiency عام

١٩١٣؛ لذلك يُعد هـوغو مونستيربرغ الأب الحقيقي لعلم النفس المهني وتطبيقات علم النفس في ميدان العمل، ويعود الفضل له في ابتكار مصطلح علم النفس التقني لأول مرة، وانتشر هذا المصطلح بشكل واسع خلال الفترة ١٩٢٠-١٩٣٠، وفيما بعد تم التخلي عن مصطلح علم النفس التقني وتم استخدام مصطلح آخر وهو علم النفس الصناعي Industrial Psychology للإشارة إلى المضمون ذاته، أي علم النفس المهني وتطبيقات علم النفس في ميدان العمل.

من المقومات المهمة التي جعلت أعمال مونستيربرغ تتبوأ هذه المكانة التاريخية هو حرصه الشديد على التوظيف الجيد لمعطيات علم النفس في الميدان المهني والصناعي؛ وهذا ما تجسد في ثراء مشروعه واحتوائه على معالجة ميدانية لمسائل الإدارة العلمية للمنشآت والمؤسسات الصناعية والإنتاجية، كالتوجيه المهني والانتقاء المهني والتعليم والتدريب وتكيف العامل مع ظروف عمله الاجتماعية والفيزيائية؛ ومشكلة التعب والصحة المهنية وآثار الدعاية والملصقات والسينما في الفرد، كما تجسد في الدعوة إلى الكشف عن قدرات الفرد ودوافعه وخبراته عن طريق الروايز والاستبيانات والمقابلة كمرحلة أولى يتم في ضوئها توجيه المرشح نحو العمل الذي يناسبه، والتحليل المفصل والدقيق للجوانب النفسية والفيزيولوجية والاجتماعية للعمل كمرحلة ثانية يقوم عليها اختيار العمال المناسبين لهذا العمل.

أنشأ مونستيربرغ مخبراً خاصاً لتنفيذ هذا المشروع، وأقام علاقات واسعة ومباشرة مع المنشآت الصناعية ومؤسسات النقل؛ وكان المسؤولون في تلك المنشآت والمؤسسات يرسلون إليه العمال والمستخدمين طلباً للنصح والإرشاد.

ز- هوبوك والرضى المهني

قام هوبوك Hoppek عام ١٩٣٥ بدراسة هي الأولى من نوعها حول الرضى المهني لدى العمال في أحد المصانع بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية حيث درس العوامل التي تؤثر في الرضى في العمل مثل: (التعب، ظروف العمل، الإشراف) وتعد هذه الدراسة من أولى الدراسات التي أجريت بشكل منهجي عن الرضى المهني،

وكانت النواة لجميع الدراسات اللاحقة التي سعت إلى تغيير البيئة وتحسين الحياة المهنية للعاملين (كشروود، ١٩٩٥، ٤٣٧).

ح- حركة التوجيه والإرشاد المهني

بدأت حركة التوجيه المهني في سنة ١٩٠٨، حين أسس فرانك بارسونس Frank Parsons مكتباً للخدمات المدنية في إحدى المؤسسات الاجتماعية في مدينة بوسطن؛ وما إن مضى عام واحد حتى امتدت هذه الحركة إلى مدارس بوسطن كافة، ومنها إلى معظم الولايات الأمريكية الأخرى، مما شجع على إنشاء جمعية قومية للتوجيه المهني في الولايات المتحدة الأمريكية؛ وفي العام نفسه صدر قانون تنظيم العمل في إنكلترا يقضي بإحداث مكاتب للتوجيه المهني لمساعدة الشباب في اختيار المهنة الملائمة؛ وتُوجت نشاطات هذه المكاتب وغيرها من مراكز البحث في ميدان التوجيه المهني بتأسيس المعهد القومي لعلم النفس الصناعي في لندن الذي قام بدور فعال في تنشيط حركة التوجيه المهني وتشجيع الدراسات الميدانية داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

ط- روسيا الاتحادية

أما في روسيا الاتحادية فقد نشر (ريختر) في المجلة الروسية المسماة (أعمال السكك الحديدية) عام ١٨٩٥ سلسلة مقالات بعنوان علم النفس في أعمال السكك الحديدية، أشار فيها إلى ضرورة الاهتمام بدراسة العمال في مجال السكك الحديدية، وخاصة على الخطوط الطويلة من خلال دراسة العمال كفرق أو جماعات عمل، وكذلك دراستهم فردياً في عملهم مع القاطرات، وأثر هذه القاطرات في البيئة المحيطة وفي العمال، وكذلك المقارنة بين العمال على أساس طول الخط أو مدة الرحلة (كليموف ونوسكوف، ١٩٩٢)، كما كان عالم النفس الروسي (سيتشينوف) أول من ابتكر مصطلح الراحة الفعالة في عام ١٩٠٣ بناء على نتائج دراسته حول أعضاء الجسم البشري أثناء العمل، وفي عام ١٩١٢ دعا (كريستيانوفيتش) إلى مناقشة موضوع العمل اليدوي وقدرة الأطفال على العمل اليدوي، كما ظهرت في عام ١٨٩٨ مقالة دعت إلى أن المهمة الأساسية للتعليم تكمن في تزويد الشباب بالخصائص التي تتطلبها ظروف أي عمل

جسدي أو ذهني، من حيث: الاستخدام الواعي للقوة الجسدية، توزيع الوقت بدقة، الاهتمام بصفات وخصائص المواد التي يتعامل معها، تعتمد هذه المهارات على تحكم الفرد بسلوكه وحركاته، من خلال حواسه والعمليات العقلية، كما دعا إلى أهمية التركيز على التعليم الحركي والرياضي للأطفال والاستفادة من الألعاب في تعليم الأطفال الأعمال اليدوية، ودعا إلى الاهتمام بإعداد الشباب للحياة العملية والمهنية.

دعا (ارسيمان) في عام ١٩٠١ إلى تقسيم الأعمال إلى جسدية وذهنية، وصدر له في العام ذاته كتاب عن الأمراض المهنية، كما قام أحد المهندسين الروس بإجراء تجربة ميدانية حول مدى رؤية ووضوح الضوء الأحمر في الإشارة المرورية ليلاً ونهاراً وباستخدام أنواع مختلفة من الزجاج.

أيضاً دعا الطبيب الروسي (شيغلوف) في عام ١٩٠٩ إلى علم جديد سماه علم القياس وهذا العلم يسمح بقياس كل ما يتصف به الفرد من صفات وخصائص ومنها خاصة القدرة على العمل، ويعتقد شيغلوف أنه علينا أن ندرس أنفسنا حتى نعرف العمل الذي يناسبنا ونستطيع القيام به على الوجه الأكمل، ونحدد لأنفسنا ساعات العمل المناسبة؛ ومع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين تركزت الدراسات الروسية في المجالات الآتية:

- إنسانية العمل وإدارة الإنتاج.
 - الحفاظ على حياة العمال وصحتهم وسلامتهم.
 - إعداد العمال وتدريبهم (كليموف ونوسكوف، ١٩٩٢).
- كان إنشاء معهد علم النفس الصناعي في موسكو في عام ١٩٢٢ نتوياً لهذه الجهود في روسيا الاتحادية.

١١ - العوامل المؤثرة في نشأة علم النفس المهني وتطوره

أسهمت عوامل متعددة في نشأة وتطور علم النفس المهني، سوف نستعرض أهمها:

أ- التقدم العلمي والتكنولوجي

يشهد العالم يومياً تقدماً علمياً تتزايد سرعته تزايداً مستمراً في مختلف مجالات الحياة، وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والاتصالات وانتشار الحاسوب والإنسان الآلي والتحكم الآلي والتدفق الإعلامي والمعلوماتي عبر الفضائيات وغير ذلك.

شهدت الإنسانية منذ الحرب العالمية الأولى معالم ثورة علمية وتكنولوجية أدت إلى نتائج متنوعة ومتعددة، وإلى تغيرات جذرية في حياة الإنسان، أثرت هذه التغيرات بصورة مباشرة في العمل والإنتاج، واختصرت الكثير من العمليات التقليدية التي كانت سائدة كما اختصرت الوقت وتم نقل كثير من الواجبات التي يقوم بها الإنسان إلى الآلة، وأصبح دور الإنسان في العمل غالباً المراقبة والملاحظة وإصدار الأوامر للآلة وتلقي المعلومات منها، مما أدى إلى تغير بارز وجذري في بنية وتركيب المهن والأعمال والوظائف التي أصبحت أكثر تخصصاً، وخاصة مع انتشار أجهزة الحاسوب التي تقود الآلات وتتحكم بها.

باختصار يمكن القول إن ما كانت تتطلبه سابقاً المهن والأعمال من خصائص وصفات ومعارف ومهارات من الأفراد حتى يقوموا بها على الوجه الأمثل، لم يعد كافياً اليوم، لأن هذه الصفات والخصائص المطلوبة من المهن تتغير مع تغير طبيعة المهن وتتعد باستمرار، لأن المهن ذاتها في تطور وتغير وتعد مستمر، فالمهارات والمعلومات التي كان يحتاجها المهندس المدني قبل ٥٠ عاماً أصبحت غير كافية وقليلة عما يحتاجه المهندس المدني في يومنا هذا، فالمهندس يحتاج الآن إلى إتقان استخدام الحاسوب وبرامج حاسوبية هندسية وغير ذلك كثير، مما لم يكن مطلوباً منه قبل ٥٠ عاماً.

ب- التربية واستثمار الموارد البشرية

تتميز حياة البشر في الوقت الراهن بالتعقيد وتنوع المؤسسات التعليمية والتدريبية والمهنية، وتزايد الإقبال على التعليم كما تزايد الطلب الاجتماعي عليه، إضافة إلى ازدياد الوعي بأهمية التعليم ودوره في حياة الإنسان والمجتمع والدول، وأصبحت المجتمعات والدول تهتم بالاستثمار في التربية والتعليم، فهناك دول كثيرة مثل اليابان فقيرة بثرواتها

ومواردها الطبيعية، ولكنها غنية بمواردها البشرية، وأدى تغير مفهوم التربية من مجرد التلقين إلى تغيرات واضحة في الأهداف التربوية والمناهج والأساليب والمحتوى، وفي مقدمة تلك التغيرات زيادة الطلب على التعليم وزيادة مصادر المعلومات، وزيادة أعداد الطلبة وتزايد مشاركة الأسرة والمنزل بدرجة أكثر فاعلية في العملية التربوية، والتطلع بمزيد من الاهتمام إلى مستقبل أفراد الأسرة والتخطيط المُتقن له وزيادة ربط التعليم بالإنتاج وبحاجات المجتمع.

كل ذلك أسهم بأشكال متعددة في تقدم علم النفس المهني من خلال حاجة التلاميذ والطلبة إلى التوجيه والإرشاد نحو التخصصات والوظائف التي تفيدهم وتخدم مجتمعهم.

ج- تعدد المهن والتخصصات الدقيقة

إن ما يشهده العالم اليوم من نتائج الثورة العلمية والتكنولوجية تنعكس بصورة مباشرة في دنيا الأعمال والمهن، فالحياة المهنية تتميز اليوم بالتقدم والتعقيد والاعتماد على التكنولوجيا والأخذ بمعطيات العلم الحديث ونتائجه، حتى أصبح الفرد يجد نفسه اليوم أمام قائمة طويلة تحتوي عدداً لا بأس به من تلك المهن والأعمال التي ربما لم يسمع بها من قبل، وأدى هذا التغير في المهن والأعمال إلى ظهور مهن وأعمال جديدة واختفاء مهن وأعمال قديمة؛ مما يجعل الحاجة إلى خدمات علم النفس المهني، أمراً ملحاً ولا يمكن الاستغناء عنه، ومن هذه الخدمات، عمليات التوجيه والانتقاء المهني والإعداد والتدريب والتوجيه والتقييم المهني والتدريب المستمر، وكذلك الفروق بين المهن والأعمال فيما تتطلبه من خصائص وصفات ومعارف ومهارات من الأفراد، وكذلك الفروق بين الأفراد في الدوافع والطموح والقدرات والميول والاستعدادات، الأمر الذي ينتج عنه بشكل طبيعي تفاوت بين الأفراد في أداء العمل.

د- مطالب التنمية وسوق العمل

تعتمد عملية التنمية وتلبية حاجات سوق العمل على التعليم الذي يُنظر إليه على أنه مشروع استثماري يترتب عليه زيادة مهارات الأفراد ومعلوماتهم وقدراتهم لتوظيفها في ميادين العمل والإنتاج، وبالتالي الارتفاع بمستوى الإنتاج القومي.

إن الموارد البشرية هي الأساس لثروات الأمم والشعوب وتقدمها، أما رأس المال والثروات الطبيعية فهي عناصر ثانوية في الإنتاج، فهناك دول كثيرة غنية بنفطها وثرواتها المعدنية ومواردها الطبيعية، التي سيأتي عليها يوم وتنتهي من الوجود، فالنفط سيأتي يوم وتجف منابعه وينضب، والسؤال ماذا ستفعل الدول التي تعتمد على النفط أو على الثروات الطبيعية الأخرى وتهمل عوامل التنمية الأساسية وفي مقدمتها رأس المال البشري، وهو العنصر الأهم في الإنتاج، وهو الذي يقوم بتكوين رأس المال المادي استغلال الموارد والثروات الطبيعية وبناء المؤسسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تدفع بعجلة التطوير والتنمية إلى الأمام.

تصور أن مصنعاً معيناً اشترى أحدث الآلات، ولكن لا يوجد لديه الأفراد القادرون على تشغيل واستثمار تلك الآلات، فما فائدة هذه الآلات، أو أن جيشاً استورد أحدث دبابه في العالم ولكن ليس لديه الأفراد أو الجنود المدربون القادرون على قيادة تلك الدبابه واستخدامها في المعركة، ربما تكون العصا أفضل منها وأكثر فاعلية لإمكانية استخدامها بسهولة.

لعل من الأمثلة البارزة على مطالب التنمية ما يأتي:

- (١) أصبحت الوظائف والأعمال والمهن بشكل مطرد أكثر دقة وتخصصاً.
- (٢) تؤدي التكنولوجيا المتطورة إلى الاستغناء عن بعض الوظائف والعمال في المؤسسات.
- (٣) زيادة الإنتاج العالمي والاتجاه نحو المزيد من أتمة العمليات الإنتاجية.
- (٤) تقادم المعارف والمهارات بشكل متسارع، وتزايد سرعة التقادم مع الزمن.
- (٥) تزايد الاعتماد على الحاسوب في كثير من الأمور وخاصة في اتخاذ القرارات.

- ٦) تقدم وسائل الاتصال والإعلام.
- ٧) استثمار الثروات والموارد الطبيعية بشكل مختلف.
- ٨) التغيير في أساليب العمل والإنتاج وتزايد الاعتماد على الآلات والأجهزة.

هـ- مُعطيات الدراسات النفسية

يتميز عصرنا الحالي بتقدم الدراسات النفسية والاجتماعية وتعدد وتشعب اختصاصاتها كما في العلوم الأخرى واعتمادها على مناهج البحث العلمي وأدواته الدقيقة، ويمكن تحديد أبرز وأهم النتائج التي تم التوصل إليها في مختلف ميادين الدراسات النفسية والاجتماعية ذات الصلة الوثيقة بعلم النفس المهني فيما يأتي:

- ١) تعزيز دور التربية والتعليم في تحقيق الارتقاء على السلم الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع.
- ٢) التوسع في تعليم المرأة وتقلدها وظائف متقدمة في المجتمع، وتزايد الإقبال على خروجها للعمل لدعم الأسرة اقتصادياً، وأثر ذلك في الأسرة والأبناء.
- ٣) تزايد الإقبال على دخول ذوي الاحتياجات الخاصة إلى ميادين العمل المختلفة.
- ٤) تغيير تركيب الأسرة والنظام الأسري وأساليب التنشئة الاجتماعية وظهور الأسرة الصغيرة.
- ٥) ظهور مشكلات اجتماعية وأسرية تتعلق بالزواج والسكن وتنظيم الأسرة.
- ٦) تقدم حركة القياس النفسي واستخدام الاختبارات والروايز.
- ٧) نمو الوعي الاجتماعي و بروز ظاهرة التقارب بين الثقافات المختلفة.
- ٨) زيادة الفروق الثقافية بين الأفراد والفروق في القيم الفكرية بين الشباب والكبار و بروز مشكلة صراع الأجيال بشكل حاد.
- ٩) انتشار الاضطرابات النفسية، والتطور في ميدان الإرشاد والعلاج النفسي.
- ١٠) التغيير في الاتجاهات والقيم والأخلاق وأسلوب الحياة والعمل.

أدت هذه المعطيات إلى انتشار فلسفات تربوية واجتماعية تدعو إلى التغيير في وظائف الأسرة والمدرسة والمؤسسات الإعلامية والمؤسسات الاجتماعية والمهنية، مما

انعكس بدوره على تزايد الطلب والحاجة إلى خدمات علم النفس المهني (القاسم، ٢٠٠١، ٣٥).

و- تطور حركة القياس النفسي

قام وزير التعليم الفرنسي في عام ١٩٠٤ بتعيين لجنة مهمتها تقديم اقتراحات لمدارس باريس للأطفال المتأخرين عقلياً، واقتراح أفضل الطرق الممكنة لتعليم الأطفال المتأخرين عقلياً، فقررت اللجنة أنه يجب ألا يُحوّل طفل يُعتقد أنه متخلف عقلياً من صفه إلى صف آخر إلا بعد إجراء اختبار له، وكانت مهمة الفريد بينيه (١٨٥٧-١٩١١) تطوير واستعمال مثل هذا الاختبار، وبعد عدة سنوات من الأعمال التحضيرية قرر بينيه أن فقرات الاختبار وينوده يجب أن تركز على الأجزاء الأكثر تعقيداً والأكثر واقعية في حياة الأطفال اليومية، ففي عام ١٩٠٥ وبالتعاون مع زميله نيدور سيمون قام بوضع أول مقياس لذكاء الأطفال مكون من خمسين اختباراً مرتبة حسب صعوبتها، وقام بمراجعتها عامي ١٩٠٨ و ١٩١١.

في الولايات المتحدة قام لويس تيرمان بإعادة تقنين المقياس وتوسيعه ليشمل الراشدين من أجل استعماله في أمريكا ونشره عام ١٩١٦ تحت اسم ستانفورد بينيه نسبة إلى الجامعة التي قضى عمره فيها، وظل هذا المقياس يُستخدم سنوات طويلة، وبعد انتهاء الحرب العالمية الأولى ظهرت تعديلات له وشاع استعماله في المدارس والمصانع لاختبار القدرات العامة وقياسها لدى الأفراد (شاكلتون وفليتشير، ٢٠٠٣، ١٨).

مما لا شك فيه أن الذكاء ضروري للنجاح في كثير من المهن والأعمال ولكنه لا يكفي لوحده، فقد يكون الفرد على درجة عالية من الذكاء لكنه لا يصلح أن يكون جراحاً أو مشرفاً ناجحاً على العمال، أي أن النجاح في كثير من المهن يلزمه صفات أخرى إضافة إلى الذكاء.

ز- الحرب العالمية الأولى والثانية

بدأ الاهتمام بالخدمات النفسية مع اندلاع الحرب العالمية الأولى ١٩١٤-١٩١٨ وخاصة عندما فرضت الحرب زيادة كبيرة وسريعة في الإنتاج في مصانع الأسلحة

والذخيرة، فقامت بعض الدول المتحاربة بزيادة عدد ساعات العمل إلى ١٥ ساعة في اليوم لكن الإنتاج لم يتحسن، بل انخفض إلى درجة أرعبت السلطات وزاد تغيب العمال بسبب التعب والمرض وارتفع معدل الحوادث ارتفاعاً أفزعته السلطات التي سارعت إلى طلب المعونة من الأطباء وعلماء النفس وعلماء وظائف الأعضاء فتكونت لجنة برلمانية بريطانية تحت إشراف فرنون Vernon استعانت هذه اللجنة بمختصين في علم النفس لدراسة ظروف العمل في مصانع الذخيرة، وانتهى تقرير اللجنة إلى أن إدارات تلك المصانع تجهل الأسس الخاصة بالكفاية الإنتاجية من الناحية النفسية والإنسانية، كما اتضح أن هذه المصانع في بريطانيا لا تستطيع تحقيق أهدافها الإنتاجية؛ وبناء على توصيات اللجنة تحت إشراف فرنون Vernon الذي أدخل تغييرات أساسية على فترات العمل والراحة، وتبين أن تنظيم العمل كان معيباً ولا يراعي الجانب الإنساني فالبشر ليسوا كآلات، ويستطيعون مضاعفة جهودهم لفترة معينة ولا يمكن أن يستمر الإنسان في بذل الجهد إلى فترة غير محددة، فالزيادة في عدد ساعات العمل تؤدي إلى زيادة في الإنتاج إلى مستوى معين، وبعده يبدأ الإنتاج بالانخفاض، أي أن الزيادة في عدد ساعات العمل لا يرافقها دائماً زيادة في الإنتاج.

مما لفت نظر السلطات أيضاً أثناء الحرب كثرة حوادث الطيران الحربي التي كانت تُعزى إلى المصادفة، فهب علماء النفس لدراسة هذه الظاهرة، وسرعان ما اكتشفوا أن مهنة الطيران تحتاج إلى استعدادات وقدرات خاصة لم يكن يمتلكها أغلب من كانوا يتورطون في هذه الحوادث.

ثم دخلت الولايات المتحدة الحرب في نهايتها عام ١٩١٧، ولم يكن لديها في ذلك الحين جيش فعلت على إنشائه، وفي هذه الحرب، أهيب بعلماء النفس أن يسهموا في هذا المجهود الضخم، فتألفت لجنة منهم مهمتها فحص وتصنيف ملايين الأفراد الذين سيلتحقون بالخدمة العسكرية من أجل:

- استبعاد ضعاف العقول منهم ومن لا يؤهله ذكاؤه للخدمة في الجيش.
- توزيع الصالحين للخدمة على أسلحة الجيش المختلفة كل فرد حسب ذكائه.

- تزويد كل فريق أو كل اختصاص ببرنامج ملائم للتدريب العسكري.

قام علماء النفس بقيادة روبرت يركز Robert Yerkes لإنجاز هذه المهمة بصوغ مقياسين لاختبار الذكاء يمكن إجراؤهما على عدد كبير من الأفراد في وقت واحد؛ أولهما لقياس ذكاء من يعرفون القراءة والكتابة وهو اختبار ألفا، والثاني وهو اختبار بيتا للأكمين والمهاجرين إلى الولايات المتحدة؛ ثم طُبّق المقياسان على ما يقرب من مليون وسبعمئة ألف مجند قبل دخولهم في الخدمة بالجيش، وكان لهذا الأمر الأثر البالغ في دعم استخدام الاختبارات الأدائية في المجال المهني لتوجيه الأفراد نحو المهن المناسبة لقدراتهم.

إبان هذه الحرب استعانت القوات المسلحة الأمريكية بعلماء النفس مرة أخرى لاستبعاد وإعفاء من بلغ به الاضطراب الانفعالي أو المرض النفسي درجة تجعله عاجزاً عن احتمال مشقات الحياة العسكرية ومتاعبها، فاشترك فريق منهم مع أطباء نفسيين في وضع طريقة لإعفاء المجندين، فيُعفى منهم مَنْ يُخشى أن يُصاب بانهييار نفسي إن استمر بالخدمة في الجيش.

ظهر تطور سريع في الميدان العسكري مع اندلاع الحرب العالمية الثانية وأصبحت الأجهزة معقدة جداً وتعتمد على السرعة الفائقة مما أدى إلى ضغوط كثيرة على العامل والمقاتل لأنه لا يستطيع استغلال وتشغيل وقيادة هذه الأجهزة بالشكل الأمثل بسبب نقص قدرته أو عدم تدريبه على تشغيلها، وبالتالي يمكن اعتبار هذه الحركة التي قامت بها القوات المسلحة الأمريكية حركة رائدة في إرساء قواعد علم النفس المهني.

ح- المؤتمرات والمعاهد

بدأت المؤتمرات الدولية بالانعقاد وشارك فيها مختصون في علم النفس والطب والهندسة والاقتصاد وعلم الاجتماع لدراسة مشكلات الأعمال الصناعية والإنتاج، وألحقت ببعض الجامعات معاهد علمية تخصصت في دراسة العمل الإنساني من النواحي السيكلولوجية، كما قامت معاهد أخرى ومعامل ومخابر وجمعيات ترمي إلى الهدف نفسه.

أنشئ المعهد القومي لعلم النفس الصناعي في موسكو عام ١٩٢٢، كما أنشئ المعهد القومي لعلم النفس الصناعي في لندن عام ١٩٢٠ وهو معهد اعترفت به الحكومة وكان له تعاون مع مجلس البحث في التعب الصناعي الذي أطلق عليه عام ١٩٢٩ اسم مجلس البحث في الصحة الصناعية، وصدر عنه ٦١ تقريراً حول الدراسات التي أجريت في الميدان الصناعي، كما أنشئ الاتحاد السيكولوجي في الولايات المتحدة في عام ١٩٢١، غير أنه ظهرت فترة ركود سنة ١٩٣٠ وقل خلالها الاهتمام بدراسة أداء الإنسان وزادت البطالة.

زيادة على ذلك فقد شهد العقدان الأول والثاني من القرن العشرين صدور العديد من الدوريات التي تولت نشر الدراسات السيكولوجية في الصناعة؛ ففي الولايات المتحدة الأمريكية ظهر العدد الأول من مجلة (علم النفس التطبيقي) عام ١٩١٧، وفي عام ١٩٢٦ ظهر العدد الأول من مجلة (علم النفس الصناعي)؛ وفي ألمانيا أصدر المعهد القومي لعلم النفس مجلة حملت اسم (علم النفس التقني) مع حلول عام ١٩١٩؛ كما بدأ المعهد القومي لعلم النفس الصناعي في إنكلترا بإصدار مجلته التي كانت تحمل اسمه، ثم أطلق عليها لاحقاً اسم Human Factor العامل البشري أو العامل الإنساني.

ونتيجة لاتساع دائرة النشاط السيكولوجي في مجال المهن والأعمال دأب الباحثون على تحسين طرائق البحث وتقنياته وأثمرت جهودهم عن تطور ملموس للتجريب في المخبر والروائز والاستبيان والمقابلة، فصارت أكثر قدرة على الاستجابة للمعايير والمقاييس العلمية التي تملئها موضوعات البحث (عامود، ٢٠٠١).

فيما يأتي بعض أوجه النشاط التي كان يضطلع بها المعهد القومي لعلم النفس الصناعي في لندن، إذ يقوم هذا المعهد إلى جانب ما يجريه من بحوث خاصة لمساعدة الصناعات المختلفة على حل ما يعترضها من مشكلات متنوعة حلاً علمياً وإنسانياً مثل:

(١) تحديد الاستعدادات اللازمة للنجاح في المهن الصناعية والتجارية المختلفة، وصوغ اختبارات سيكولوجية لقياس هذه الاستعدادات كي يتسنى اختيار العمال والموظفين على أسس علمية.

- ٢) البحث عن أفضل طرق العمل في المصانع والمكاتب المختلفة.
- ٣) أحسن توزيع لفترات الراحة في المصانع المختلفة، وأنسب الوسائل لخفض التعب أو منعه.
- ٤) أفضل الطرق لخفض الملل وزيادة اهتمام العامل بعمله.
- ٥) تنظيم الإعلان والدعاية لترويج المنتجات.
- ٦) تحسين الظروف الفيزيائية للعمل: كالإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة والرطوبة.
- ٧) تحسين العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال.
- ٨) تنظيم محاضرات وبرامج تدريبية للعمال والموظفين ورؤساء العمال والمشرفين عليهم.

ظهرت في بريطانيا وحدة البحث الطبي في بيئة العمل والكفاءة في أوكسفورد ووحدة علم النفس التطبيقي في كامبردج، كما ظهرت حركات مماثلة في الولايات المتحدة، وقامت القوات المسلحة الأمريكية ببحوث وتطبيقات بالتعاون مع مختلف المخابر، واستمر العمل بعد انتهاء الحرب وخاصة في المجال العسكري وكانت هناك محاولات لتحويل الخبرة المكتسبة في المجال العسكري ونقلها إلى الميدان الصناعي والمهني المدني وتحسين صناعة مختلف الآلات والأدوات، وتتجبت هذه الجهود بتكوين جمعية تهتم بالعمل الإنساني في ١٢ تموز ١٩٤٩ في جامعة أوكسفورد تضم أفراداً من الاختصاصات الآتية:

- تركيب وتشريح الجسم البشري.
- الفيزيولوجيا.
- علم النفس.
- الطب الصناعي.
- مهندسو تصميم الآلات والمعدات.
- الصحة والسلامة الصناعية.
- مهندسو العمل.

- مهندسو الإضاءة.
- مهندسو البناء.
- على العموم كل من له علاقة بالعمل الإنساني.

سُمي هذا الفرع الذي يجمع بين الاختصاصات المتعددة Ergonomics، ويعود الفضل إلى موريل Murrell الإنكليزي في التوصل إلى مصطلح Ergonomics الأرغونوميكا عام ١٩٤٩ وهو مصطلح مشتق من اليونانية ويتكون من كلمتين Ergo وتعني العمل و Nomos وتعني القوانين الطبيعية وسميت الجمعية بجمعية البحث في الهندسة البشرية اعتباراً من ١٢ تموز ١٩٤٩، ونعتقد أن أفضل ترجمة لمصطلح Ergonomics إلى العربية هي علم العمل.

إن الارغونوميكا مكملة لعلم النفس المهني بل تُعد أحد أهم ميادينهِ حالياً، إذ كان يُنظر سابقاً أنه يجب الاهتمام بتكييف العامل للمهنة أو للعمل أو للآلات بواسطة الانتقاء والتدريب، (أي يجب على العامل التكيف مع المهنة والآلات) أما الارغونوميكا فإنها تهتم بتكييف العمل والآلات والمهنة للإنسان وللعامل بناء على ما يتصف به الإنسان العادي من خصائص وقدرات، وهي لا تعتمد على علم النفس فقط بل تستعين بعلم وظائف الأعضاء والتشريح والهندسة وعلم النفس المعرفي (أبو النيل، ٢٠٠٥، ٧٨٢)؛ (غريغوريفا، ٢٠١٦، ٣٧).

قامت جمعية علم النفس الأمريكية المعروفة اختصاراً APA في عام ١٩٤٥ بإنشاء القسم الرابع عشر لديها تحت عنوان علم النفس الصناعي، وفي عام ١٩٧٠ غيرت اسمه إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي Industrial and Organizational Psychology ليزداد بذلك دقة في دلالاته على مضمونه وميادينه؛ إن كتب علم النفس الصناعي منذ البداية تستخدم لفظ صناعة Industry بمعناها الواسع في اللغة الأجنبية للدلالة على العمل أو الحرفة أو المهنة أو النشاط الذي يمارسه الأفراد وليس بالمعنى الضيق الذي يفهمه معظم الناس على أن كلمة صناعة تشير إلى تحويل الخامات والأشياء المادية إلى سلع يستخدمها الناس أو مثلاً صناعة الحديد والصلب أو صناعة السيارات والأجهزة الكهربائية والصناعات المعدنية ويستبعدون الزراعة أو التجارة أو الإنتاج الأدبي أو العمل الحرفي من دائرة مفهوم الصناعة (طه، ٢٠٠٨، ١٧)، ويشير الأستاذ نعيم الرفاعي إلى أن كلمة صناعة Industry في الإنكليزية معناها حُب العمل



والانكباب عليه (الرفاعي، ١٩٨٨، ٦).

١٢- علاقة علم النفس المهني بفروع علم النفس الأخرى

يرتبط علم النفس المهني بفروع علم النفس الأخرى، ويستعين علم النفس المهني بالعديد منها ويستفيد من نتائجها، وتظهر هذه العلاقات كما يأتي:

أ- علم النفس العام

يستفيد علم النفس المهني من علم النفس العام ومن فروعه وميادينه كافة، لأن فروع علم النفس مترابطة ومتعاونة ومتكاملة ولا يمكن الفصل بينها بشكل قاطع ونهائي، ويستفيد علم النفس المهني من معطيات ونتائج علم النفس العام في مجال الدوافع والحاجات والذكاء والذاكرة والنسيان والتعلم والشخصية والإدراك والتفكير وحل المشكلات.

ب- علم نفس الفروق الفردية

يستفيد علم النفس المهني من علم نفس الفروق الفردية الذي يدرس الفروق بين الأفراد أو الجماعات في الذكاء والاستعدادات والشخصية، لأن الأساس السيكولوجي لعمليات التوجيه والانتقاء والتأهيل والتدريب المهني يقوم على مراعاة ما بين الأفراد من فروق مختلفة حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والفروق الفردية التي تهمنا في مجال الصناعة كثيرة ومن أهمها: الفروق في الذكاء والقدرات الخاصة والاتزان الانفعالي والاستفادة من التدريب والقابلية للتعب والملل والتعرض لحوادث العمل، والصلاحية لقيادة جماعة العمل، يقوم علم النفس المهني أساساً على مسلمة الفروق، فالأفراد مختلفون فيما بينهم في خصائصهم وصفاتهم وقدراتهم وميولهم واهتماماتهم، والمهن أيضاً مختلفة فيما بينها بالنسبة لمتطلباتها، فكل مهنة تتطلب من الأفراد صفات وخصائص تختلف عن المهنة الأخرى.

ج- علم النفس التربوي والتعليمي

كما يستفيد علم النفس المهني من علم النفس التربوي والتعليمي في عملية التدريب المهني بوجه خاص، سواء أكان هذا التدريب صناعياً أم إدارياً، عملياً أم نظرياً، لأن

التدريب عملية تعلم وتعليم، وعلم النفس التربوي والتعليمي يبين لنا طرق التعلم الاقتصادية وشروط التعلم الجيد والعوامل التي تسهل التعلم والتدريب أو تعطله، وأثر الدوافع والثواب والعقاب والتعب وفترات الراحة في سير التدريب والإنتاج بوجه عام، كما أنه يفيد المختصين في تخطيط برامج التدريب وتقييمها، وأفضل طرق توجيه المتدربين وإرشادهم في أثناء التدريب، والطرق الأفضل لتقديم التغذية الراجعة.

د - علم النفس الاجتماعي

علم النفس الاجتماعي من الفروع التي لا بد أن يحيط بها كل مهتم بالعلاقات الإنسانية في مجال المهن والأعمال، فهو يبين لنا العوامل التي تسهل العمل الجماعي أو تعطله، وطرق تحسين العلاقات الإنسانية بين الجماعات والفرق العاملة في المصنع أو المؤسسة بما يزيد من تماسكها ويرفع من روحها المعنوية وإنتاجيتها، والشروط التي يجب أن تتوفر في رئيس جماعة العمل أو المشرف كونه يؤدي دوراً مؤثراً وفعالاً في البيئة النفسية والاجتماعية للعمل.

هـ - القياس النفسي

يحتاج الاختصاصي في علم النفس المهني إلى استخدام الاختبارات والمقاييس النفسية المتنوعة، وبالتالي يجب عليه معرفة الأساليب العلمية في إعداد هذه الاختبارات والمقاييس وكيفية التحقق من صدقها وثباتها وشروط استخدامها وكيفية تفسير نتائجها، ومن أدوات القياس التي يمكن أن يستخدمها الاختصاصي في علم النفس المهني:

(١) اختبارات الذكاء والقدرات العامة.

(٢) اختبارات الشخصية.

(٣) اختبارات الميول المهنية.

(٤) اختبارات القدرات الخاصة.

كما يجب على الاختصاصي في علم النفس المهني معرفة التطورات أو التعديلات التي يمكن أن تطرأ على هذه الاختبارات والمقاييس التي يمكن أن تستخدم في عمليات التوجيه والانتقاء والتدريب المهني، وهي ضرورية في تحليل الأعمال المهنية

لمعرفة ما يتطلبه النجاح فيها من قدرات وخصائص مختلفة وفي تصنيف المهن والأعمال وتقييمها وتحديد الأجور وقياس الروح المعنوية للعاملين ومدى تماسك الجماعة العاملة واستبعاد العامل من جماعة العمل عند الحاجة.

و- الصحة النفسية

قد يتعرض العامل لمشكلة نفسية أو اضطراب نفسي يمكن أن يصل إلى درجة تمنعه من متابعة حياته المهنية بالشكل الطبيعي، وبالتالي يمكن أن يحتاج الاختصاصي في علم النفس المهني إلى التعاون مع متخصص في الصحة النفسية، فالعامل كغيره من أفراد البشر يمكن أن يتعرض لمشكلة نفسية أو اجتماعية وبالتالي لابد من تقديم المساعدة له وإذا كان هذا الأمر خارج نطاق إمكانيات المتخصص في علم النفس المهني فعليه التعاون مع متخصص في الصحة النفسية أو إحالة العامل إليه، حيث يمكن أن تظهر في ميدان العمل مختلف أشكال الاضطرابات النفسية والسلوكية التي تحتاج إلى التعاون مع متخصص في الصحة النفسية مثل العامل المتذمر دائماً أو



العامل الذي يُكثر من الغياب أو التورط في حوادث العمل أو النزاع المستمر مع زملاء العمل.

١٣ - اختبار تقويمي مرحلي

- (١) عرف العمل موضحاً عناصره.
- (٢) تحدث عن إسهامات فريدريك تايلور في نشوء علم النفس المهني.
- (٣) عدد العوامل التي أسهمت في نشأة علم النفس المهني وتطوره.
- (٤) وضح العلاقة بين علم النفس المهني وعلم نفس الفروق الفردية.
- (٥) عدد أهداف علم النفس المهني.
- (٦) وضح مفهوم الكفاية الإنتاجية.
- (٧) تحدث عن أسس علم النفس المهني.
- (٨) عدد المنظومات التي توضح العلاقة بين علم النفس والعمل.
- (٩) تحدث بالتفصيل عن منظومة إنسان-آلة.
- (١٠) تحدث بالتفصيل عن منظومة إنسان-خطر.
- (١١) تحدث بالتفصيل عن إسهامات هوغو مونستربرغ في نشأة علم النفس المهني وتطوره.
- (١٢) وضح دور التقدم العلمي والتكنولوجي في نشأة علم النفس المهني وتطوره.
- (١٣) وضح علاقة علم النفس المهني بعلم النفس الاجتماعي.

الفصل الثاني تحليل العمل

١ - أهداف الفصل

يُتوقع من الطلاب الأعزاء بعد دراسة هذا الفصل أن يكونوا قادرين على:

- (١) تعريف مفهوم تحليل العمل.
- (٢) تعداد أهداف تحليل العمل.
- (٣) تعداد مصادر المعلومات في تحليل العمل.
- (٤) تعريف المخطط البياني السيكلوجي وتعديلاته.
- (٥) تعداد شروط وقواعد كتابة التقرير النهائي لتحليل العمل.
- (٦) تعداد أهم خصائص تحليل الفرد.

٢ - مقدمة

يُعد تحليل العمل حجر الأساس في علم النفس المهني، ومن دون تحليل العمل لا وجود لعلم النفس المهني، فكل ما نقوم به من دراسات في علم النفس المهني، وكل تطبيقات علم النفس في ميدان العمل مبنية أساساً على نتائج تحليل العمل، مثل: التوجيه المهني واختيار العمال وتدريبهم، تصميم مكان العمل وترتيبه وتنظيمه وتوزيع أدوات العمل فيه.

٣ - تعريف تحليل العمل

تحليل العمل Job Analysis هو الأسلوب العلمي المنظم لعملية توصيف العملوصفاً دقيقاً تشمل النواحي المتعلقة بهكافة، أي إنه إجراءات منظمة تقدم تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تجزئتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر، مما يمكننا من التعرف على متطلبات تلك الوظيفة والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توفرها لدى من يشغلها، وبذلك فإن محتويات تحليل

العمل تتألف من جزأين هما وصف العمل نفسه، الصفات التي يجب أن تتوفر لدى الفرد حتى يستطيع ممارسة هذا العمل بنجاح.

ويعرفه رونالد ريجيو Ronald Riggio ١٩٩٩ بأنه الأساس لجميع نشاطات شؤون الأفراد في أية مؤسسة، فأية نشاطات تتطلب تقييم أداء العامل وانتقاء الفرد المناسب لعمل معين وتعيينه، وكذلك تدريبه على أدائه، وتغيير أو إعادة تصميم العمل، كلها تتطلب منا أن نعرف بالضبط هذه المهنة أو هذا العمل بدقة، وهذا هو هدف تحليل العمل، فموضوعات كثيرة مثل انتقاء العمال وانتقاء الأفضل من بينهم وتدريبه، يفرض علينا مسبقاً ما يعنيه هذا العمل أو هذه المهنة ومعرفة ما تتضمنه من واجبات وما تحتاجه من متطلبات، ويعتمد تحليل العمل إلى حد كبير على القياس والبحث العلمي (ريجيو، ١٩٩٩، ٩٢).

كانت مهمة شؤون الأفراد أو شؤون العمال في أية مؤسسة تقليدية تقتصر سابقاً على حفظ ملفات العمال ومتابعتها وتحديثها بما يجد من معلومات وتغيرات تطرأ على حياة العامل الشخصية أو في المؤسسة، مثل الأحداث الشخصية الأسرية والأحداث المرتبطة بالعمل: زواج، ترفيع، زيادة في الراتب، والأحداث المرتبطة بالعمل مثل الحضور والغياب، المرض، المخالفات المهنية، التقاعد أو الاستقالة، ونذكر أنه لم تحظ أقسام شؤون الأفراد والعمال سابقاً بمكانة عالية في الهرم التنظيمي للمؤسسة، ولم تلق الاهتمام المناسب.

أما اليوم فقد تغيرت الصورة كثيراً، إذ أصبحت المؤسسات أكثر تعقيداً وأكبر حجماً، مما أدى إلى ازدياد أهمية أقسام شؤون العمال والأفراد، وبرزت الحاجة إلى علم النفس المهني للمساعدة في إدارة الأفراد في المؤسسات، ويطلق على تلك الأقسام تسميات متعددة منها إدارة الموارد البشرية الأمر الذي يشير إلى أن هذا القسم يتولى كافة شؤون القوى البشرية العاملة في المؤسسة، بينما يتولى المختصون في علم النفس المهني في إدارة الموارد البشرية مهمات مثل: البحث عن عمال جدد لينضموا إلى المؤسسة، وقياس أداء العمال، ووضع خطط وبرامج مراجعة الأداء وتطويره، ووضع برامج تدريب

العمال وتطويرهم المهني، وتحديد أسس ومعايير الترقية والفصل والتأديب وتعويضات العمال وتنظيم الحوافز، وتصميم برامج المحافظة على صحة العمال وسلامتهم (ريجيو، ١٩٩٩).

يمكن القول إن تحليل العمل هو الدراسة المنهجية الدقيقة والمنظمة والشاملة لكل مظاهر العمل وشروطه وخصائصه من خلال ما يأتي:

(١) دراسة وصفية وكمية: تهدف إلى إيضاح جميع نواحي العمل إيضاحاً دقيقاً من الوجهة الكمية الرقمية (باستعمال القياس) ومن الوجهة الكيفية (باستعمال الوصف الكيفي وحده)، وبالطبع يُفضل الوصف الكمي الرقمي كلما كان ذلك ممكناً.

(٢) دراسة منهجية منظمة: لا نكتفي فيها بالإرشادات والإيضاحات العامة التي نسمعها من الناس أو التي تصل إلينا بناء على الخبرة البسيطة بل نستخدم فيها الطرق العلمية التي تعتمد على المنهج العلمي الدقيق والمنظم.

(٣) دراسة شاملة: تحيط بظروف العمل وشروطه وخصائصه، كما تحيط بما يظهر عند العمال من مشكلات وصعوبات أثناء قيامهم بالعمل.

يتمتع تحليل العمل بأهمية كبيرة في علم النفس المهني لأن العمليات التي نريد القيام بها من أجل حل مشكلات معينة مثل التوجيه المهني والانتقاء المهني والتدريب ومشكلات السلامة المهنية والتعب والملل وتأهيل العمال وتدريبهم، مما يحقق التوافق بين الأفراد والمهن التي يصلحون لها وتصلح لهم، وهو توافق يُبنى بالأساس على نتائج عملية تحليل العمل، وتحليل الفرد ويقتضي معرفة شروط العمل وخصائصه والوظائف النفسية التي يتطلبها والقدرات الإنسانية التي يعتمد عليها، مما توفره لنا عملية تحليل العمل على أسس علمية، وكذلك لا بد من معرفة ما يتصف به الأفراد ثم إجراء التطابق بين الأفراد والأعمال بهدف توفير العمل المناسب لهم.

٤ - أهداف تحليل العمل

نسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف من خلال قيامنا بعملية تحليل العمل كما يأتي:

- (١) الوصف الدقيق لطبيعة العمل: يساعد تحليل العمل على الفهم العلمي والدقيق لطبيعة العمل وللمهام التي يؤديها العامل، حيث يقدم تحليل العمل معلومات تفصيلية عن الواجبات والخطوات والمسؤوليات، كما يتضمن هذا الوصف الآلات والمعدات المستخدمة في أداء العمل.
- (٢) التوجيه والانتقاء المهني: تعتمد المساعدة في التوجيه والانتقاء المهنيين على فهمنا العلمي والدقيق للعمل المبني على تحليل العمل الذي يقدم وصفاً وتحديداً دقيقاً للخصائص التي ينبغي توفرها في الإنسان للقيام بواجبات هذه الوظيفة ومسؤولياتها بنجاح، ومن أهمها الخصائص: الجسمية، النفسية، الشخصية، التحصيل الدراسي والتعليم، الخبرة، التدريب.
- (٣) التدريب المهني: يفيد تحليل العمل في وضع برامج التدريب وتصميمها من حيث تحديد المهارات والمعلومات الواجب اكتسابها وتطويرها في عملية التدريب، ويتم عملية تحديدها والتدريب عليها بناء على تحليل العمل.
- (٤) تطوير العمل: يمكن عن طريق تحليل العمل تحديد الحركات الزائدة التي يجب استبعادها، أو التي يمكن أن تؤدي إلى حوادث العمل، كما يمكن الكشف عن الطرق الاقتصادية لأداء العمل.
- (٥) وضع مقياس لكفاءة العامل: يتم تقدير كفاءة العامل في عمله على أساس خطوات هذا العمل ومراحله، ويُعطى لكل منها درجة لمعرفة مستوى العامل في إنجازها، وهذا التقدير بالطبع لا بد أن يعتمد على تحليل العمل.
- (٦) تحديد الاختصاصات بين الأعمال: تتداخل الأعمال فيما بينها وتتربط في المؤسسة الواحدة أو المصنع تداخلاً قد يكون كبيراً، ويساعدنا تحليل العمل في

التنسيق بين هذه الأعمال ومنع التعارض والتداخل بينها، وتحديد اختصاص وواجبات كل عامل.

(٧) **تقدير الأعمال:** يتضمن تقدير الأعمال وتحديد القيمة النسبية للوظيفة من أجل

تحديد مكانتها بين باقي الأعمال في المؤسسة وتحديد مستوى صعوبتها، إن تقدير صعوبة العمل وأهميته والمؤهلات والخبرات والخصائص الشخصية المطلوبة لشغله بنجاح إنما تتم على أساس تحليل العمل.

(٨) **تحديد الأجور:** نعتمد على تحليل العمل في تحديد وتقدير أجور العمال تقديراً دقيقاً علمياً وإنسانياً.

(٩) **تحسين المعدات والآلات:** يتم تحسين الأجهزة والأدوات والآلات والمعدات بالتعاون مع العلوم الهندسية المختلفة، ويفيد تحليل العمل في الإشارة إلى الأخطاء ومواقع الخلل في التصميم، كما يمكن أن يساعد في اقتراح التصميم الأنسب لأي إنسان بشكل عام وليس لعامل بحد ذاته.

(١٠) **تحقيق الأمن والسلامة المهنية:** يساعدنا تحليل العمل على تحديد مواضع الخطر في العمل المؤدية لصحة العامل وسلامته المهنية، من أجل معالجتها أو تدريب العامل على الوقاية منها وتجنبها.

(١١) وضع معايير الأداء: نعتمد على تحليل العمل في وضع معايير الأداء التي نستخدمها في تقدير مدى نجاح العامل في أداء عمله.

(١٢) التكامل بين الأهداف: هذه الأهداف متكاملة فيما بينها وأي تطور أو تقدم في هدف معين يؤثر إيجاباً في الأهداف الأخرى (كشروود، ١٩٩٥).

٥- بعض المصطلحات المستخدمة في تحليل العمل

(١) الواجب: الواجب هو أي موقف يبذل فيه العامل جهداً عضلياً أو ذهنياً مثل القيام بعملية حسابية ذهنية لإنجاز مهمة محددة أو نقل بعض المواد من مكان لآخر.

(٢) الوظيفة: عبارة عن مجموعة من العمليات أو الواجبات أو المسؤوليات التي يقوم أو يكلف بها شخص واحد، وبالتالي تتضمن أي مؤسسة عدداً من الوظائف يساوي عدد العمال لديها.



- (٣) **العمل:** مجموعة من الوظائف المتشابهة في الواجبات مثل عمل ضارب الآلة الكاتبة، ويمكن أن تضم المؤسسة عشرين وظيفة ضارب آلة كاتبة، عندها نقول لدى المؤسسة عمل آلة كاتبة واحد وعشرون وظيفة ضارب آلة كاتبة، أي أن الوظيفة تشير إلى عدد الأفراد الذين يمارسون عملاً واحداً في المؤسسة المهنية.
- (٤) **المهنة:** يقصد بالمهنة مجموعة الأعمال المتشابهة، فالمهنة مفهوم أعم واشمل من العمل، فمثلاً مهنة الطب تضم أعمالاً متنوعة مثل عمل الطبيب المخدر والطبيب الجراح وطبيب الأسنان وأعمال التمريض، وكذلك مهنة التدريس تضم عمل المدرس في التعليم الثانوي أو الأساسي، فالمهنة تضم الأعمال المتشابهة في غاياتها وتنظيمها وليس العكس (المشعان، ١٩٩٤).

٦- مصادر المعلومات في تحليل العمل

ليس من الصواب أن نعتمد في تحليل العمل على معلومات من مصدر واحد بل يجب علينا أن نعتمد على مصادر متعددة، وأهمها:

أ- الدراسات السابقة عن العمل

إذا كنا بصدد القيام بتحليل عمل سائق سيارة الأجرة، فأول ما يجب علينا عمله هو العودة إلى الدراسات السابقة حول عمل السائق والاطلاع على ما تحتويه الدراسات السابقة من معلومات وخاصة إذا تضمنت تحليلاً لعمل السائق، فتحليل العمل مثل أي عمل علمي لا يبدأ من الصفر، وعلينا أن ندرك دائماً أن هناك معلومات سابقة يمكن أن نُفيدنا جداً، فالدراسات السابقة تشمل ما تحتويه من معلومات، كما تشمل قراءة ما نُشر عن هذا العمل من كتيبات ومطبوعات ومنشورات يمكن أن تتضمن معلومات تساعدنا في التحليل، كما يمكن الاستعانة بمنشورات الجمعيات أو المؤسسات أو الهيئات أو النقابات ذات العلاقة بالمهنة، ففي عمل السائق يمكن العودة إلى المجلات والنشرات التي تصدرها الجمعية الحرفية لسائقي سيارات الأجرة أو أية جمعيات أو نقابات أو هيئات أخرى ذات علاقة بالمهنة أو العمل المراد دراسته وتحليله.

ب- الملاحظة

تُعد الملاحظة واحدة من المصادر المهمة في تحليل العمل وهي قيام الاختصاصي النفسي وفريق تحليل العمل بملاحظة العمال في أثناء قيامهم بأعمالهم ملاحظة علمية منهجية دقيقة، ورصد وتسجيل الحركات التي يقوم بها العامل أو المهام والواجبات الملقاة على عاتقه، والزمن اللازم لإنجازها، ويمكن الاستعانة بالتصوير السينمائي أو الفيديو في بعض الأعمال، لمشاهدتها لاحقاً وربما لعدة مرات بالعرض العادي أو البطيء للتدقيق في أمور أو حركات معينة، والملاحظة لا تكون بشكل عشوائي بل يجب الإعداد والتخطيط لها وأن يكون لدينا استمارة أو بطاقة ملاحظة يدون فيها ماذا يجب أن نلاحظ وكيف، وبالطبع إذا قام بالملاحظة أكثر من شخص فيجب تدريبهم قبل البدء فيها لتوحيد طريقة الملاحظة والتأكد من أن الجميع لديهم المهارات اللازمة للملاحظة.

ج- التجريب

تقتصر الملاحظة على تقديم بعض المعلومات التي يسعى الباحث للحصول عليها، وكثيراً ما تكون هذه المعلومات غير كافية، فيلجأ المختص إلى التجريب للحصول على مزيد من المعلومات، والفرق بين الملاحظة والتجريب هو أن دور المتخصص في الملاحظة لا يضمن التدخل في سير العمل، أما في التجريب فيمكن أن يطلب المتخصص من العامل العمل بطريقة معينة أو تغيير في الحركة، وقد يقوم المتخصص بالتجريب بنفسه ويقوم بالعمل بنفسه ليتأكد بنفسه من المعلومات التي حصل عليها.

د- القياس

نقصد هنا بالقياس قياس العمال من حيث صفاتهم الجسدية والشخصية وقدراتهم العقلية العامة والخاصة، لأن تحليل العمل لا يتوقف عند حدود مكان العمل والآلات، بل يمتد إلى الشخص الذي يقف أمام الآلة ويشغلها، ولا يستطيع المتخصص إعطاء رأي علمي قاطع بشأن المعلمن دون الاعتماد على القياس الذي يستخدم فيه أدوات قياس متنوعة مختلفة للكشف عما يتصف به العامل الذي يؤدي العمل المدروس.

هـ - المقابلة

العمال هم الوحيدون القادرون على إعلامنا بتفاصيل عملهم بدقة، وبالتالي تكون المقابلة الشخصية مع العامل من مصادر تحليل العمل المهمة لأنها تتيح فرصاً متنوعة لتبادل الحديث معهم ومناقشتهم في قضايا معينة تتعلق بالعمل وفهم تفاصيل معينة مما لا يتوفر في أساليب أو مصادر أخرى مثل الملاحظة، ولكنها بالطبع لا تخلو من عيوب، فقد يُهمل العامل ذكر معلومات معينة، أو يتجنب ذكرها لاعتقاده بعدم أهميتها، إضافة إلى أن المقابلة في تحليل العمل تعتمد كلياً على ما يقوله العامل وعلى دقة ملاحظته وذاكرته، وعلى مدى تعاونه، وتقديره لأهمية أو عدم أهمية بعض المعلومات أو الجوانب، كما يمكن إجراء المقابلة مع مشرفي العمال أو مع العمال ذوي الخبرة الطويلة في ميدان العمل المقصود خاصة وأن أغلب المشرفين كانوا في السابق عمالاً، ويمكن تسجيل مجريات المقابلة للعودة إليها عند اللزوم، ويمكن أن تأتي المقابلة بعد فترة من الملاحظة السابقة التي تساعد المختص على طرح بعض الأسئلة في المقابلة، خاصة تلك الأسئلة التي لم يجد لها إجابة في الملاحظة.

و - الاستبيان

كثيراً ما يتعين على القائم بعملية تحليل العمل جمع كميات كبيرة من المعلومات، الأمر الذي لا تتيحه الملاحظة أو المقابلة، فيقوم بناء على نتائج المصادر السابقة من الدراسات السابقة والملاحظة والمقابلة بتصميم استبيان يحتوي على أسئلة واستفسارات متعلقة بطبيعة العمل المراد تحليله وظروفه وواجباته ومخاطره ومسؤولياته ومتطلباته، ويقوم بتوزيع هذا الاستبيان على العمال عن طريق مشرفيهم أو إداراتهم أو بالبريد، ويمكن أن تُشكل الإجابات مادة غنية للدراسة، وحتى تكون الفائدة من الاستبيان لا بد من مراعاة أسس تصميم الاستبيان المتبعة في الدراسات النفسية بشكل عام ونذكر فيما يأتي أهمها:

(١) صياغة الأسئلة صياغة واضحة ومفهومة ومحددة المعاني، تضمن فهم السؤال بالطريقة الصحيحة، من الجميع، وألا يحتمل السؤال أكثر من تفسير، أي ألا يختلف اثنان في تفسير المقصود من السؤال.

(٢) ألا يتضمن السؤال إحياء أو إشارة أن إجابة معينة هي المطلوبة أو هي المفضلة.

(٣) ترك مكان مناسب للإجابة.

(٤) إرفاق الاستبيان مع رسالة لطيفة ومناسبة للعمال ومشرفيهم وإداراتهم تبين الهدف منه وطلب مساعدتهم بالإجابة بأمانة ودقة.

(٥) يجب قبل توزيع الاستبيان أو إرساله بالبريد عرضه على مجموعة من الخبراء والمختصين في علم النفس، وفي العمل المراد دراسته وتحليله للتأكد من مناسبته وخلوه من أية عيوب أو نواقص وتصويبه إذا لزم الأمر.

(٦) كما يجب بعد الانتهاء من عرض الاستبيان على الخبراء في علم النفس وفي العمل المراد دراسته، تجربته أولاً على مجموعة من العمال الذين يسهل الوصول إليهم وتعديله بناء على نتائج هذا التطبيق الاستطلاعي.

نموذج استبيان سكوت Scott ورفاقه

قدم سكوت Scott ورفاقه هذا النموذج في كتابهم مهمات دائرة الذاتية:

- رقم العمل
- التاريخ
- اسم العمل
- أسماء أخرى للعمل
- القسم
- المؤسسة
- عدد العمال في العمل

- مشرف العمال
- يأتي العمل من وينتهي إلى
- ساعات العمل العادية من إلى
- عدد ساعات العمل أسبوعيا
- أجر العامل المبتدئ
- الزمن اللازم للشخص الذي ليست لديه خبرة سابقة بالعمل حتى يتقنه
- الأعمال الأخرى المؤهلة للعمل
- انتقال العامل من هذا العمل إلى
- الجنس
- السن المفضل الحد الأدنى
- الطول: الحد الأدنى الحد الأقصى
- الوزن: الحد الأدنى الحد الأقصى
- القوة العضلية
- قوة الحواس
- العيوب الجسدية المسموح بها

الأسئلة التفصيلية

- (١) المادة التي يتناولها العامل بيديه وطريقة عمله
- (٢) الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها العامل
- (٣) مكان العمل
- (٤) التعليمات التي يتلقاها العامل
- (٥) الآلات التي يشغلها العامل
- (٦) ثمن المواد التي يُسأل عنها العامل

- (٧) نوع العمل
 - (٨) نوع الإنتاج
 - (٩) شروط المعرفة المطلوبة من لغة وثقافة وغيرها
 - (١٠) درجة اعتماد العامل على ابتكاره
 - (١١) الأعضاء التي يستخدمها العامل
 - (١٢) مستوى الدقة في الأيدي والحواس
 - (١٣) وصف واضح للعمل مع بيان عام من الواجبات والمسؤوليات.
- ز- ممارسة العمل مؤقتاً

يُمكن في بعض الحالات قيام المختص بممارسة العمل مؤقتاً، لأن الخبرة الذاتية مصدر ممتاز للمعلومات لمعرفة جوانب كثيرة عن العمل ومدى صعوبته والجهد المبذول فيه، وبالطبع يجب أن يكون المختص ملماً بالعمل وقادراً على ممارسته إذ من غير المعقول أن يقوم المختص الراغب في دراسة وتحليل عمل سائق الآليات الثقيلة مثلاً، أن يقوم بقيادة آلية ثقيلة، (قاطرة ومقطورة، حاملة سيارات، حاملة دبابات) من دون أن يكون ملماً بهذا العمل، إذ تختلف قيادة هذا النوع من الآليات عن قيادة السيارات الصغيرة، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية، لأن بعض الأعمال تحتاج إلى خبرة وتدريب طويل أو قدرات وخصائص معينة، إلى جانب خطورتها الشديدة.

ح- أدوات العمل

يستخدم العامل في عمله أدوات متنوعة تتضمن بعض المعدات والآلات، وبالتالي يجب معرفة أدوات العمل المستخدمة ودراساتها، لأنها تكشف جزءاً مهماً عن طبيعته وصعوبته، والمهارات اللازمة لتشغيل تلك الآلات وطريقة استخدام تلك المعدات، وجوانب الخطر فيها، بالتالي لا بد أن يشمل تحليل العمل أدوات العمل وآلاته ومعداته وكل ما يستخدمه العامل في عمله.

تضم أدوات العمل الأشياء التي يستخدمها العامل في عمله ومنها الآلات والمعدات، وتشمل الأدوات كل ما نستخدمه للتأثير في موضوع العمل، والفرق بين الآلات والمعدات هو في مصدر الطاقة، فالمعدات يكون فيها مصدر الطاقة القوة العضلية البشرية، مثل: المفك، المطرقة، أما الآلات فيكون مصدر الطاقة فيها ليس القوة العضلية البشرية، كالطاقة الكهربائية أو الطاقة الناجمة عن احتراق المشتقات النفطية المتنوعة، أو أية مصادر أخرى للطاقة غير القوة العضلية البشرية.

٧- أساليب ووسائل تحليل العمل

بالإضافة إلى مصادر المعلومات العامة السابقة للقيام بتحليل العمل توجد أيضاً بعض الأساليب والأدوات في التحليل التي تتميز بأنها تُستخدم على نطاق واسع بشكل خاص في الولايات المتحدة الأمريكية.

أ- دراسة الحركة والزمن

لعل أفضل مثال على استخدام دراسة الحركة والزمن هو ما قام به فريدريك تايلور عندما قام بدراسة عمل نقل خامات الحديد، ويعتمد هذا الأسلوب بشكل أساسي على دراسة الحركات التي يقوم بها العامل لإنجاز عمله وقياس الزمن اللازم لكل حركة



واستبعاد الحركات الزائدة وإعادة تركيب حركات العمل من جديد بعد الاستغناء عن الحركات الزائدة كما لاحظ فرانك جيلبرت من خلال عمله في هندسة البناء قيام عمال البناء بكثير من الحركات الزائدة مما يؤدي إلى قيام العامل ببذل المزيد من الجهود من دون جدوى.

ب- المخطط البياني السيكولوجي وتعديلاته

من الأساليب المستخدمة في تحليل العمل نجد محاولة اعتماد ما يتطلبه العمل من قدرات ووظائف نفسية أساساً في تحليله وتمييزه من الأعمال الأخرى، وقد ذهب القائلون بهذا الأسلوب إلى أن التحليل يجب أن يؤدي إلى تحديد دقيق للعمل ومتطلباته مما يساعد على مقارنته مع غيره من الأعمال ومقارنته مع ما يتصف به العامل وهذا التحليل يجب ألا يكتفي بدراسة الزمن الذي يتطلبه العمل وحركاته بل يجب أن يدرس الوظائف النفسية التي يقوم عليها، وبالتالي تكون هذه الوظائف النفسية قاسماً مشتركاً في عملية المقارنة.

قام فيتلز في عام ١٩٦٨ بوضع المخطط البياني السيكولوجي الذي يتكون من ٣٢ قدرة ويحتوي على وصف شامل لهذه المهارات والقدرات اللازمة للنجاح في كثير من الأعمال، ووضع لكل وظيفة خمس درجات كما يأتي:

الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
الأهمية	غير مهمة	قليلة الأهمية	مهمة	كبيرة الأهمية	مهمة جداً

خضع هذا المخطط إلى كثير من التعديلات ومن أهمها تلك التي قام بها مكتب التوظيف في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٤٤، وأصبح عدد القدرات ٤٧ قدرة بدلاً



من ٣٢ وأضيفت بعض القدرات التي لم تُذكر سابقاً ومنها ما يتعلق بالصفات الشخصية كالمظهر الشخصي والعمل ضمن ظروف الخطر ومقابلة الجمهور واللباقة في التعامل مع الآخرين وغير ذلك من الصفات التي تم التمييز فيها على أساس إحصائي بين أربع درجات لكل صفة أو قدرة:

- أ- الدرجة الأولى: وتعني مقدار كبير من الصفة أو القدرة لا يمتلكه عادة أكثر من ٢% من أفراد المجتمع.
- ب- الدرجة الثانية: وتعني مقداراً من الصفة أو القدرة يزيد عن المتوسط ويقل عن الدرجة الأولى، هذا المقدار لا يمتلكه عادة أكثر من ٣٠% من أفراد المجتمع.
- ج- الدرجة الثالثة: وتعني مقداراً من الصفة أو القدرة يقل عما يوجد لدى أعلى ٣٠% من أفراد المجتمع.
- د- الدرجة الرابعة: سمة غير مهمة لأداء العمل.

ج- تحليل الواجبات

استخدمت مجموعة من المؤسسات الحكومية الأمريكية هذه الأداة أو هذا الأسلوب من أجل مساعدة مكتب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية في إعداد نظام شامل لتصنيف الوظائف وتأليف قاموس الأسماء المهنية وهو مرجع يعطي وصفاً عاماً ويصنف أكثر من ٤٠٠٠٠ مهنة مختلفة.

يبدأ تحليل العمل عن طريق تحليل الواجبات بفحص الأشياء التي يتم إنجازها والتي يجب إنجازها وكيف يتم إنجازها، وينظر هذا الأسلوب إلى أن الواجبات في العمل تتطلب تفاعلاً مع ثلاث فئات هي: البيانات أو الناس أو الأشياء، وداخل كل فئة تنظيم هرمي لواجبات العمل من القيمة صفر أي الأكثر أهمية وتكراراً إلى القيمة ١٠ الأقل تكراراً وأهمية؛ ولقد اخترنا من قاموس الأسماء المهنية وظيفة الاختصاصي النفسي المهني فتبين أنها تحمل الرقم (٠٣٠-١٠٧-٠٤٥) مما يعني أن وظيفة الاختصاصي النفسي المهني تتطلب تنسيق البيانات، وتقديم النصح والإرشاد للناس ومعالجة طريقة حمل الأشياء، يبدأ مُحلل العمل الذي يستخدم هذا الأسلوب بالوصف العام الذي يتضمنه قاموس الأسماء المهنية للوظيفة التي يريد تحليلها، وبعد ذلك يستخدم أساليب المقابلة والملاحظة من أجل إعداد وصف أكثر تفصيلاً، وهذا الأسلوب من الأساليب الشائعة والأكثر شعبية وقليلة الكلفة وتُعترف به مكاتب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية ومكتب العمل الفيدرالي، يبين الجدول التالي واجبات العمل المستخدمة في تحليل العمل عن طريق تحليل الواجبات:

الجدول رقم ١ واجبات العمل المستخدمة في تحليل العمل

البيانات	الناس	الأشياء
التأليف والتركيب	الإرشاد والنصح	إعداد وإنشاء
تنسيق	مفاوضة	عمل دقيق
تحليل	إعطاء تعليمات	تشغيل وضبط
تجميع	إشراف	قيادة وتشغيل
حساب	تحويل	معالجة

البيانات	الناس	الأشياء
نسخ	إقناع	عناية ورعاية
مقارنة	حديث وإعطاء إشارات	إطعام
	خدمة	معالجة باليدين
	مساعدة وأخذ تعليمات	

المصدر: قاموس الأسماء المهنية، مكتب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٧٧، نقلًا عن ريجيو ١٩٩٩.

د- استبيان تحليل المركز

يستخدم هذا الأسلوب لتحليل الوظائف استبياناً منظماً بدقة يحتوي على (١٨٧) عنصراً مهنيّاً موزعة على ست فئات أو مجموعات:

- (١) **المعلومات:** كيف ومن أين يحصل العامل على المعلومات الضرورية لأداء وظيفته، فمثلاً المراسل الصحفي يُضطر إلى استخدام مواد مكتوبة أو إجراء مقابلات مع الناس لكتابة الأخبار التي ستشرها الصحيفة التي يعمل فيها.
- (٢) **العمليات المعرفية:** تتضمن هذه الفئة التفكير والتحليل والتفسير واتخاذ القرارات في أداء مهنة معينة، فمثلاً يُفترض على مراقب الحركة الجوية مراقبة حركة الطائرات واتخاذ قرارات متعددة يومياً تتعلق بسلامة إقلاع الطائرات وهبوطها وحركتها على أرض المطار.
- (٣) **النشاط (العمل):** يشمل الواجبات أو المهمات التي يفترض على الفرد القيام بها باستخدام الآلات أو المعدات الضرورية، فعلى الشخص الذي يقوم بطباعة مادة معينة باستخدام الكمبيوتر إدخال النص إلى الذاكرة باستخدام لوحة المفاتيح، أو إدخال صورة إلى الكمبيوتر عن طريق الماسح الضوئي.
- (٤) **العلاقات مع الآخرين:** تضم هذه الفئة جميع أنواع العلاقات والاتصالات مع الآخرين التي يتطلبها أداء العمل، فالمعلم يقوم بشرح الدرس للأطفال ويعطيهم

تعليمات معينة، أما أمين المستودع فيتصل بالزبائن وبالمشتريين ويزودهم بالمعلومات.

٥) **ظروف الوظيفة:** تشمل الظروف الاجتماعية والفيزيائية والبيئية التي يتم أداء الواجبات في ظلها وتحت تأثيرها، فمثلاً يتم إنجاز بعض الواجبات في درجات حرارة عالية أو برودة شديدة، في حين تتضمن بعض الوظائف صراعات ومنافسات كبيرة بين العمال.

٦) **خصائص أخرى للوظيفة:** تحتوي هذه الفئة على تلك الخصائص الضرورية لأداء الوظيفة ولم يكن ممكناً تصنيفها تحت أي من الفئات السابقة؛ تتطلب الخطوة الآتية في هذا الأسلوب تقييم كل عنصر من العناصر السابقة على مقياس يتراوح بين درجة واحدة ينطبق قليلاً إلى خمس درجات ينطبق إلى حد كبير جداً على كل جانب من الجوانب الخمسة الآتية:

أ- مدى استخدامه.

ب- أهميته للوظيفة.

ج- الوقت اللازم لأدائه.

د- مدى انطباقه.

هـ- احتمال حدوثه.

هـ- تحليل الأحداث المهمة

هنا يتم تسجيل النشاطات والأحداث التي تتميز بأهمية كبيرة للنجاح أو الفشل في أداء العمل، ويساعد هذا الأسلوب على تحديد القدرات والمهارات اللازمة للنجاح في أداء عمل معين (ريجيو، ١٩٩٩، ٩٩-١٠٣).

و- المجموعات المتقابلة

في هذا الأسلوب يمكن المقارنة بين مجموعتين من العاملين، تتصف الأولى بالإنتاجية المرتفعة أو أي صفة أخرى مثل الرضى المهني المرتفع أو الغياب القليل، بينما تتصف المجموعة الثانية بالجانب السلبي المقابل لتلك الصفة المدروسة أي

الإنتاجية المنخفضة أو الرضى المهني المنخفض أو الغياب المرتفع أو أية صفة أخرى، وبالتالي يمكن المقارنة بين المجموعتين في خصائص أو صفات متعددة مثل سمات الشخصية التي تجعل المجموعة الأولى ذات إنتاجية عالية من أجل تحديد العوامل التي تسهم في جعل أفراد المجموعة الأولى يتميزون بناحية معينة عن أفراد المجموعة الثانية.

٨- نماذج استثمار تحليل العمل

أ- استثمار فيتلس

تتضمن استثمار فيتلس Vittles ١١ عنصراً أساسياً لتحليل العمل:

- (١) تحديد العمل ووصفه وصفاً دقيقاً.
- (٢) عدد العمال.
- (٣) وصف الواجبات.
- (٤) الأدوات المستخدمة من معدات وآلات.
- (٥) تحليل العمليات.
- (٦) ظروف العمل وشروطه.
- (٧) الأجور والحوافز المادية وغير المادية.
- (٨) علاقة العمل بغيره من الأعمال في المؤسسة.
- (٩) التقلبات والترقيات.
- (١٠) مدة التدريب وطبيعته.
- (١١) الشروط الشخصية اللازمة للقيام بالعمل على الوجه الأفضل:
 - أ- الشروط الجسمية والصحية.
 - ب- الشروط التعليمية.
 - ج- الخبرة والخدمة السابقة.
 - د- القدرات العامة والخاصة.
 - هـ- الشروط المزاجية والخلق.

ب- نموذج تحليل العمل لجيزللي وبراون

- (١) اسم العمل.
- (٢) الطرق الحالية للعمل ووسائله:
 - أ- الواجبات والمهام التي يؤديها العامل.
 - ب- المواد التي يستخدمها العامل.
 - ج- الآلات والمعدات والأجهزة التي يستخدمها العامل.
 - د- الطرق والوسائل المتبعة في أداء الواجبات، ووصف مكان العمل.
 - هـ- المسؤوليات.
 - و- إشراف العامل على الآخرين، والإشراف عليه.
 - ز- مسؤوليات الإنتاج.
- (٣) الظروف الطبيعية لبيئة العمل:
 - أ- مكان العمل، داخل البناء أم في العراء.
 - ب- الإضاءة.
 - ج- التهوية.
 - د- الضجيج.
 - هـ- النواحي الخطر والضارة بالعامل.
- (٤) علاقة العمل بالأعمال الأخرى:
 - أ- المساعدون.
 - ب- الزملاء في العمل.
 - ج- التنسيق بين العمل والأعمال الأخرى.
- (٥) شروط التصنيف في العمل:
 - أ- طرق اختيار العامل.
 - ب- الوسائل الفنية المستخدمة مثل الاختبارات والمقابلة.
 - ج- الترقية أو النقل.

د- ساعات العمل.

هـ- مقدار الأجر.

و- العمل مستمر أو موسمي.

ز- فرص الترقية.

(٦) السمات البدنية للعامل:

أ- الصحة.

ب- القوة والتحمل.

ج- حجم الجسم.

د- اليد التي يستخدمها.

هـ- العيوب البدنية المسموح بها.

(٧) السمات النفسية للعامل:

أ- خصائص الحواس.

ب- المهارات والقدرات مثل المهارة اليدوية القدرة على حل مسائل حسابية.

ج- سمات المزاج والخلق مثل الأمانة الاتزان الانفعالي.

(٨) خبرة العامل:

أ- تعليم العامل.

ب- الخبرة السابقة في العمل.

ج- التدريب (المشعان، ١٩٩٤، ٥٤-٥٧).

٩- التقرير النهائي لتحليل العمل

عندما ينتهي المختص من جمع المعلومات اللازمة يجب أن يقوم بكتابة تقرير وصف العمل، وهنا نذكر بعض النقاط التي يمكن الاستعانة بها في أثناء كتابة التقرير النهائي لتحليل العمل:

(١) كُن دقيقاً فيما تكتبه، ولا تكتب سوى الحقائق.

(٢) لا تذكر في وصف العمل اتجاهاتك نحوه أو اتجاهات العمال.

- ٣) كُن دائماً واثقاً أنك استوعبت العمل كله استيعاباً شاملاً ودقيقاً.
- ٤) لا تكتب بيانات مشوقة أكثر مما تقتضيه الحقائق.
- ٥) اكتب ببساطة وقم بشرح وتوضيح المصطلحات الفنية والغامضة.
- ٦) اتبع مخططاً أو طريقة منظمة وموحدة في كتابة التقرير وتنظيمه وتبويبه.
- ٧) اكتب بإيجاز ولا تكتب تفصيلات إلا حيث يلزم.
- ٨) اعرض نماذج من تقريرك على بعض الأشخاص الذين سيستخدمونها واحصل على ملاحظاتهم ومقترحاتهم لإدخال بعض التحسينات عليه.
- ٩) تتبع من وقت لآخر وصف العمل الذي تهتم به.
- ١٠) اكتب في نهاية التقرير مكان وتاريخ إجراء الدراسة والظروف المحيطة بها.
- ١١) يمكن إضافة معلومات إلى التقرير مثل شروط العمل وقيمة الأجر وساعات العمل، وغير ذلك من المعلومات التي ترى أنها مهمة وضرورية ويجب معرفتها للأفراد الذين يرغبون في التقدم إلى هذا العمل (دويدار، ١٩٩٥).

١٠ - تحليل الفرد

إن عملية تحليل العمل لا قيمة لها بدون عملية تحليل الفرد، وكما تهدف عملية تحليل العمل إلى معرفة خصائصه ومتطلباته بعد دراسته من كافة جوانبه فإن عملية تحليل الفرد تهدف إلى معرفة خصائصه وصفاته من كافة الجوانب لأننا نهدف في علم النفس المهني إلى التوافق بين الفرد والمهنة أو العمل الأمر الذي يتطلب معرفة خصائص العمل أو المهنة من جهة أولى وخصائص الفرد من جهة ثانية، وفيما يأتي أهم الخصائص في عملية تحليل الفرد:

- ١) الخصائص الجسمية والصحية: تتضمن الحالة الصحية العامة والمظهر الخارجي كالطول والوزن وجوانب العجز الجسدي المختلفة كفقْدان أحد الأطراف والأمراض المختلفة كالضغط والسكر وغيرها من الأمراض التي يكون وجودها لدى الفرد مؤشراً يؤثر بشكل سلبي على كل من الفرد والعمل، إذ من غير المعقول أن يعمل الفرد في مهن وأعمال الغزل والنسيج إذا كان مصاباً ببعض

الأمراض التنفسية كالربو التحسسي، لأن أعمال الغزل والنسيج يمكن أن تؤدي مع الوقت إلى تدهور الحالة الصحية للفرد المُصاب ببعض الأمراض التنفسية.

(٢) **الخصائص العقلية:** تشمل الخصائص العقلية الذكاء والذاكرة والقدرات الخاصة كالقدرة الميكانيكية والعديدية واللغوية والاستعدادات كالاستعداد الفني أو الموسيقي.

(٣) **المهارات الحسية الحركية:** مهارات الأصابع والتآزر الحسي الحركي بين العين واليدين والقدمين وزمن الرجوع وحدة الحواس ودقتها وقوتها مثل: حدة البصر، حدة السمع.

(٤) **الخصائص الانفعالية:** الانبساطية والانطوائية، المثابرة، وتحمل المسؤولية، الصبر والتحمل، النضج الانفعالي، والقدرة على العمل الجماعي أو العمل ضمن الفريق.

(٥) **الخصائص التحصيلية والمعرفية:** المستوى التعليمي الذي وصل إليه الفرد وتخصصه، ونوع التدريب الذي خضع الفرد إضافة إلى الخبرات السابقة المتراكمة لديه نتيجة الأعمال السابقة أو غيرها.

(٦) **الميول والتفضيلات المهنية:** تُشكل الميول سمة هامة من سمات الشخصية التي اهتمت بها الدراسات النفسية، لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإقبال على نواحي النشاط في المجالات المختلفة كما أنها تساهم مع غيرها من سمات الشخصية الأخرى مثل الاتجاهات والدوافع والقيم في التكيف التربوي والمهني، وتشكل الميول أيضاً أحد أهم عناصر الاستعداد، إذ يُلاحظ انجذاب الناس إلى المواضيع التي يكونون مستعدين لعملها، وابتعادهم عن تلك التي لا يكونون مستعدين لها، بمعنى أن الميول تحدد ما يحب أن يفعله الفرد أكثر من أن تحدد الكيفية التي يتم بها العمل، وسيتم الحديث بالتفصيل عن الميول المهنية في الفصل الثالث.

١١ - اختبار تقويمي مرحلي

- (١) عرف تحليل العمل.
- (٢) اذكر أهداف تحليل العمل.
- (٣) عدد فقط مصادر المعلومات في تحليل العمل.
- (٤) تحدث عن المخطط البياني السيكولوجي وتعديلاته.
- (٥) ما هي برأيك قواعد كتابة التقرير النهائي لتحليل العمل.
- (٦) وضح دور الدراسات السابقة في تحليل العمل.
- (٧) عدد أساليب ووسائل تحليل العمل .
- (٨) تحدث عن أسلوب دراسة الحركة والزمن مع تقديم مثال.
- (٩) تحدث عن أسلوب المجموعات المتقابلة.
- (١٠) تحدث عن خصائص تحليل الفرد.

الفصل الثالث الميول المهنية

١ - أهداف الفصل

يُتوقع من الطلاب الأعزاء بعد دراسة هذا الفصل أن يكونوا قادرين على:

- (١) تعريف الميول المهنية.
- (٢) شرح خصائص الميول المهنية.
- (٣) تعداد العوامل المؤثرة في نشأة الميول المهنية وتكوينها.
- (٤) تعداد أنواع الميول المهنية.
- (٥) شرح العوامل المحددة لأنماط الميول المهنية.
- (٦) توضيح كيفية قياس الميول المهنية.
- (٧) تعداد اختبارات قياس الميول المهنية.

٢ - مقدمة

تُعد الميول المهنية مكوناً مهماً ورئيسياً من مكونات شخصية الفرد، كما تُعد من العوامل المهمة في اتخاذ قرار الدخول إلى مهنة معينة، كما يُعد التعرف على هذه الميول من الجوانب الأساسية التي تساعد الفرد على التوجه نحو مجال مهني معين.

إن الفرد الذي يلتحق بعمل ما يميل إليه ويكون راضياً عنه، فإنه يكون بذلك قد حقق شرطاً ضرورياً من شروط النجاح في العمل، لكن هذا الشرط وحده غير كافٍ، لأن هناك أموراً أخرى يجب توفرها لتلخص بقدرات الفرد وسماته الشخصية، لذلك فإن اختيار المهنة في ضوء الميل وحده ليس كافياً لنجاح الفرد مع أهميته وضرورته، وبالتالي علينا ألا نعتقد أن الاهتمام بمهنة معينة يقود إلى النجاح فيها، فالعلاقة بينهما ليست قوية وهذا شيء مهم لدرجة كبيرة لأن مجرد اهتمامك فقط بمهنة معينة لا يعني أنك ستجح فيها، لأن القدرات والاستعدادات وعادات العمل والفرص المتاحة ستقف في طريقك، فهناك

بعض العوامل الأخرى التي تؤدي دوراً في النجاح في العمل، والاهتمام يساعدك على الاستمتاع في الطريق الذي اخترته لنفسك وفي تكوين اهتمامات مشابهة لاهتمامات الأفراد الذين يسرون في الطريق ذاتها، غير أن الاهتمام والميل إلى مهنة معينة أو عمل ما ليس مؤشراً كافياً للنجاح (شاكلتون وفليتشير، ٢٠٠٣، ٨٠-٨١).

يرجع الاهتمام بالميل إلى ما لاحظته المربون من أن أكثر التلاميذ تحمساً لدراساتهم هم أولئك الأكثر ميلاً وتوجهاً للدراسة، وهذا ما نلاحظه أيضاً من أن بعض الطلبة يبرزون في التحصيل في مادة معينة دون أخرى، مما يعكس وراء ذلك ميلاً لهذه المادة، وإن كان يرافق هذا الميل قدرة عقلية، كما نلاحظ أيضاً أن أكثر العمال رضاً وإنجازاً في عملهم، هم الذين يلتحقون بمهن وأعمال تتفق مع ميولهم، ونراهم يرتبطون بمؤسساتهم ويرفاق عملهم بروابط قوية نتيجة ميولهم المشتركة لهذه المهنة.

تشكل الميل سمة مهمة من سمات الشخصية التي اهتمت بها الدراسات النفسية، لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإقبال على نواحي النشاط في المجالات المختلفة كما أنها تسهم مع غيرها من سمات الشخصية الأخرى مثل الاتجاهات والدوافع والقيم في التكيف التربوي والمهني، وتشكل الميل أيضاً أحد أهم عناصر الاستعداد، إذ يلاحظ انجذاب الناس إلى المواضيع التي يكونون مستعدين لعملها، وابتعادهم عن تلك التي لا يكونون مستعدين لها، بمعنى أن الميل تحدد ما يفعله الفرد أكثر من أن تحدد الكيفية التي يتم بها العمل.

تبين أن الأفراد الذين يتخذون قرارات مهنية على أساس ميولهم هم أكثر رضاً عن أعمالهم ومهنتهم ويصعب عليهم أن يتركوا أعمالهم ومؤسساتهم، ولاغربة أن نجد أن هؤلاء الأفراد سيكونون أكثر سعادة واندفاعاً والتزاماً حين تتطابق قيمهم مع قيم العمل التي جرى تأكيد أهميتها في المؤسسة أو الفئة المهنية التي ينتمون إليها.

٣- تعريف الميل المهنية

تعددت آراء علماء النفس حول مفهوم الميل المهنية ومحدداتها وخصائصها وتفسير نشأتها وتطورها لدى الفرد، ومن ثم تعددت تعريفاتها ومنها:

ورد في قاموس دريفر Drever لعلم النفس التعريف الآتي للميول: الميل شعور يصاحب انتباه الفرد واهتمامه بموضوع ما، وهو في جوهره اتجاه نفسي موجب يتميز بتركيز الانتباه في موضوع معين، أو في ميدان خاص، فالميل من الناحية التكوينية عامل من عوامل تكوين الفرد، أما من الناحية الوظيفية فهو شكل من أشكال الخبرة العاطفية تستحوذ على اهتمام الفرد، وترتبط بانتباهه لموضوع معين أو قيامه بعمل ما.

يعرف جيلفورد Guilford الميل بأنه: نزعة سلوكية عامة لدى الفرد للانجذاب نحو نوع معين من الأنشطة، وانجذاب الفرد نحو شيء معين يعني أن الفرد يهتم به أو يهدف إلى الحصول عليه، لأن له قيمة حقيقية بالنسبة له.

ويعرف ولسون Wilson الميل بأنه: شعور داخلي يجذب انتباه واهتمام المتعلم بموضوع معين حيث يشعر بقدر من الارتياح عند ممارسته له.

أما فراير Fryer فيعرفه على أنه: ردود فعل إيجابية نحو أشياء معينة، فالفرد يميل إلى الأشياء التي تجلب له السرور والمتعة، ولا يميل إلى الأشياء التي يكرهها.

ويعرف سترونغ Strong الميل المهني في ضوء مشاعر التقبل وعدم التقبل للأنشطة المختلفة، ويرى أن كل شخص يشارك في آلاف الأنشطة التي يفضلها ويتعلق بأي منها وفقاً لدرجة تقبله أو عدم تقبله لها.

يتفق كودر Kuder مع سترونغ Strong في هذا المعنى للميول المهنية، فهو يرى أن الميول تبدو واضحة في عملية التفضيل التي يقوم بها الفرد للأعمال المختلفة، هذا على صعيد الدراسات الأجنبية، أما على نطاق الدراسات العربية فيمكن أن نذكر ما يأتي:

يُعرف فؤاد البهي السيد الميل على إنه: شعور يصاحب انتباه الفرد واهتمامه بموضوع ما وهو في جوهره اتجاه نفسي يتميز بتركيز الانتباه في موضوع معين أو في ميدان خاص، فالانتباه بهذا المعنى أهم عنصر من عناصر الميل، وغالباً ما ينتبه الفرد إلى ما يميل إليه.

أما أحمد زكي صالح فيعرف الميل المهني على أنه: المجموع الكلي لمجموعة استجابات القبول التي تتعلق بمهنة ما (يوسف، ١٩٩٢، ٢٧٢).

ويُعرف فرج طه الميل بأنه: اتجاه نفسي إيجابي مُحبب نحو موضوع معين قد يكون شخصاً أو مادة دراسية أو فكرة أو مهنة.

إن الميل في جميع التعاريف السابقة، لا يخرج عن كونه حُباً للشيء، والرغبة والاهتمام به، والميل يعتمد على الناحية الانفعالية أكثر من اعتماده على الناحية العقلية، فعندما يكون لدى الإنسان ميل نحو شيء ما، فإنه يريد أن يشبع حاجته منه، فلو أن شخصاً عنده ميل نحو القراءة، فإنه يُقبل على هذه القراءة بشغف.

يمكن من التعاريف السابقة استنتاج التعريف التالي للميول المهنية: الميول المهنية هي نزعة شخصية سلوكية للانجذاب نحو نشاط مهني معين أكثر من غيره، يجد فيه الفرد المتعة والراحة والسرور والرضى.

٤ - خصائص الميول المهنية

للميول المهنية بشكل عام خصائص كثيرة نذكر منها ما يأتي:

- (١) مكتسبة: الميول نتاج للخبرات التي مر بها الفرد في الأسرة وداخل المدرسة أو خارجها، وتكتسب من خلال التعلم والممارسة والخبرة، فسواء كان الميل متصلاً بمادة دراسية أو بنشاط أو بعمل ما، فإن الفرد يحب أن يمارس نوع النشاط ويتمرن عليه تمريناً كافياً قبل أن يحكم على نفسه بأنه يميل أو لا يميل إليه، وتتبع لميول في نموها وتطورها قوانين التعلم كما تفسرها نظرياته، ونظراً لكون الميل أمراً متعلماً، فإنه قابل للتعديل وأن يتغير أو يزول، ولذلك يرى كثير من المربين أن أحد أهم الأهداف التربوية هو تنمية ميول التلاميذ وغرس المفيد منها في نفوسهم، لتساعدهم على تحقيق أهدافهم المنشودة في إطار فلسفة تربوية متكاملة، (أبو شعيرة، ٢٠٠٨، ٨٣-٨٤) ولكن كون الميل مكتسب لا يعني أنه منفصل عن العوامل الوراثية، وإنما يتأثر أيضاً بالعوامل الوراثية، إلى جانب العوامل الاجتماعية.

(٢) السن: تختلف الميول باختلاف السن فيمكن القول إن ميول الأطفال تختلف عن ميول الكبار وهذا ما أكدته دراسة اشتملت على خمس فئات عمرية (أطفال، طلاب مرحلة ثانوية، طلاب جامعة، عمال راشدين ذكور وإناث) مبينة أن التفضيل المهني يختلف باختلاف الأعمار؛ كما تبين وجود اختلافات في التفضيلات المهنية لدى الأطفال الأكبر في أسرهم والمولودين لاحقاً في الأسرة وكذلك دراسة ريج وبودي Reigi & Bodi ١٩٩٠ التي طبقت على طلبة المرحلة الدنيا والعليا والجامعية وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في الاختيار المهني من مرحلة عمرية إلى أخرى، وهذه الفروق تُعزى إلى اختلاف في الميول المهنية، وبالتالي يمكن القول إن الميول تتغير مع تغير السن، فقد تبين أن الميول المهنية تظهر في سن ١٣ وتتلور في سن ١٥ وتثبت نوعاً ما في سن ١٨، (الإمام وآخرون، ١٩٩١، ٣٤٧)، وقد دلت الدراسات أن الميل المهني يتضح أولاً من سن (١٣-١٥) ويأخذ في التبلور في سن (١٨) حتى يثبت ويستقر في سن (٢١)؛ وتميل إلى الاستقرار والثبات بعد سن الخامسة والعشرين، ولكن ليس معنى ذلك أن هذه الميول لا تتغير بعد هذه السن وإنما تغيرها بعد ذلك يكون بطيئاً.

(٣) متغيرة: تتغير الميول عند الفرد نتيجة لعوامل مختلفة كالعوامل الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والدينية، والاقتصادية، فعندما تسأل طفلاً في مرحلة عمرية مبكرة ماذا تريد أن تصبح عندما تكبر، فإنه سيجيب تبعاً لما يعتقد أنه من ضمن اهتمامات أسرته، وعندما يكبر تدريجياً فإن المعلومات لديه تكون قد ازدادت وبالتالي يتغير ميله أو طموحه تبعاً للنشاطات التي مر بها في المدرسة وفي المجتمع، فالميول تتأثر بمفهوم الكفاءة الذاتية، فالأطفال الصغار يرون في البداية أن مستوى كفاءتهم مرتفع نسبياً وتكون كفاءتهم غير متميزة، وعندما يكبرون تدريجياً يبدأ تمايز مستوى الكفاءة بطريقة أكثر تجريداً، إلى أن يتم فهم تصورات الكفاءة والتنافس الاجتماعي بشكل أفضل؛ وتبين دراسات موسن Mussen وزملائه أن الفرد يبدأ عادة بالتفكير الجدي بالأهداف المهنية عندما

يودع مرحلة المراهقة، ففي الطفولة يميل الفرد إلى تفضيل المهنة التي تبدو مثيرة له، ولا يعلق أهمية على المركز الاجتماعي المرتبط بها، وكلما تقدم به العمر يميل إلى تفضيل المهن التي لها امتيازات واضحة في عالم الكبار، كأن يصبح محامياً أو طبيباً أو عالماً مشهوراً، وعندما يقترب من مرحلة الشباب يقرر اختيار مهنة تمثل نوعاً من الانسجام بين ميوله وقدراته وهنا يمكن القول: أن ميول الفرد أصبحت أكثر ثباتاً واستقراراً (أبو شعيرة، ٢٠٠٨، ٨٥).

(٤) تختلف بين الجنسين: تتأثر الفروق بين أنماط الميول المهنية لدى الجنسين باختلاف التنشئة الاجتماعية وباختلاف التوقعات الثقافية والاجتماعية لدور كل من البنين والبنات، فالميول الجنسية الغيرية الاجتماعية لدى البنات تظهر في عمر مبكر نسبياً، ويعكس اهتمام البنات الكبير بأمور الجاذبية الشخصية، واهتمام الأولاد بالمسائل المالية والمهنية اختلافاً في الضغوط الاجتماعية بالنسبة للجنسين، وإذا كانت الأنشطة والأدوار التقليدية للجنسين قد تتداخل قبل المراهقة، فإنها خلال المراهقة تتحدد وتتلور بدرجة أكبر؛ وقد تبين أن ميول الإناث أكثر تجانساً وتبلوراً من ميول الذكور، وأن الذكور بصفة عامة يميلون إلى النشاط الجسمي في العمل الميكانيكي والأمور العلمية والسياسية وأعمال البيع والشراء، والإناث يتميزن أكثر بصفة عامة في النشاط الفني والموسيقي والأدبي والاجتماعي والأعمال الكتابية والتدريس؛ (العزة، ٢٠٠٧، ٣٢٥-٣٢٦) وهذا ما أشارت إليه دراسة جريجودوبسون Gregg & Dobson ١٩٨٠ ودراسة هيويتوجوبتا Hewitt & Gupta ١٩٧٥ من أن الميول والتفضيلات المهنية تختلف باختلاف الجنس، وكذلك دراسة نيلسين Nelissen ١٩٧٢ التي بينت أن البنين يفضلون المهن الصناعية والمهارية والحرفية والتجارية، بينما البنات يُفضلن مهن التدريس والتمريض والفنون، وكانت الدوافع الظاهرية لاختيار كلا الجنسين هي طبيعة العمل نفسه وما يحققه من اتصالات اجتماعية وظروف العمل بدلاً من العائد المادي، وكذلك الدراسة التي أجراها مورجان وإسحق وسانسون ٢٠٠١ والتي توصلوا فيها إلى أن الاختيار المهني لدى الإناث يتركز

حول الموضوعات المتعلقة بالتربية والخدمات الاجتماعية، بينما كانت اهتمامات الذكور متركزة حول الرياضيات والعلوم والهندسة (الضامن، ٢٠٠٥، ٢١٠).

(٥) **البيئة الطبيعية والاجتماعية:** تتأثر الميول باختلاف البيئة الطبيعية والاجتماعية التي يعيشها الفرد، وبناءً على ذلك فإن أبناء المناطق الساحلية يعشقون البحر فيميلون إلى السباحة والمهن المتعلقة بالبحر مثل قبطان السفينة، وأبناء المدن يميلون أكثر ما يميلون إلى العمل بالتجارة والصناعة وأبناء البادية يميلون إلى التجوال والترحال والعيش في الهواء الطلق مع العلم أن ذلك لا يمكن تعميم ذلك على كل فرد في البيئة الواحدة فهناك فروق بين الناس مما يجعل ميول الكثير منهم متفاوتة ومختلفة على الرغم من أنهم يعيشون في بيئة واحدة؛ إلا أنه بشكل عام أبناء البيئة الواحدة يجمع بينهم طابع مشترك من الميول وإن اختلفوا في بعض الصفات (العزة، ٢٠٠٧، ٣٢٦-٣٢٧).

(٦) **الميول انفعالية أكثر منها عقلية:** تتمثل في حب الشيء والرغبة في القيام به والاهتمام بإنجازه، وتختلف عن القدرة اختلافاً واضحاً فقد يكون الفرد ميالاً للقيام بعمل ما ولكنه غير قادر على إنجازه وقد يكون قادراً على إنجاز عمل ما لا يميل إليه؛ من هنا تختلف الميول عن الاتجاهات، فالاتجاهات عميقة الجذور في نفس الفرد، يؤمن بها بشكل عقلائي، غير انفعالي كما في الميول.

(٧) **الرضى:** الميول تعبير عن الرضى ولكنها ليست بالضرورة دليلاً على الكفاية أو المقدرة، فالميول تشير إلى ما يحب الفرد القيام به ولكنها لا تشير إلى ما يستطيع القيام به.

يمكن أن ندرك في ضوء ما سبق، أن الميول لا تعتمد فقط على الفرد واستعداداته وقدراته ونموه، بل تعتمد أيضاً على الظروف المحيطة بالفرد والبيئة التي تؤثر فيه، ولعل هذا يدعونا إلى النظر إلى الميول، باعتبارها ثابتة نسبياً، ويجب دراستها في ضوء

المرحلة العمرية التي يمر بها الفرد، وفي ضوء الظروف البيئية التي يعيش فيها، كما يعني أن هناك إمكانية لتغيير ميول الأفراد، من خلال توفير الظروف والمؤثرات التي تسمح بهذا التغيير، وهذا ما يجعل كثيراً من المربين يعدون تكوين ميول معينة لدى الأفراد هو إحدى غايات التربية وأهدافها، فالميل والجهد متلازمان بحسب رأي جون ديوي، فنحن نبذل المزيد من الجهد في العمل أو النشاط الذي نميل إليه أكثر من غيره، بينما لا نميل إلى بذل المزيد من الجهد في العمل أو النشاط الذي لا نميل إليه ولا نحبه.



٥- العوامل المؤثرة في نشأة الميول المهنية وتكوينها

السؤال الذي يُطرح هنا حول نشأة الميول مُهم جداً، لماذا تختلف ميول الأفراد؟ وهل هي نتيجة العوامل وراثية؟ وهي نتيجة البيئة المادية والاجتماعية والتربوية التي ينمو فيها الفرد؟

(١) **الوراثة:** تلعب الوراثة دوراً أكيداً في تحديد ميول الأفراد داخل الأسرة الواحدة، حيث تبين من خلال الدراسات بأن أفراد التوائم المتماثلة يتشابهون في ميولهم وقدراتهم (العزة، ٢٠٠٧، ٣٢٤)؛ فقد وجد كارتر Carter ١٩٣٢ تشابهاً في الميول المهنية بين أفراد العائلة الواحدة، وكان التشابه في تلك الميول بين التوائم المتشابهة (الحقيقية) أكبر منه فيما بين التوائم غير المتشابهة، وارتبطت في الوقت نفسه ميول التوائم غير الحقيقية ارتباطاً إيجابياً، وتوصل كارتر إلى نتيجة أن الوراثة تلعب دوراً في تحديد الميول، دون أن يُغفل دور البيئة وذلك لأن

(٢) **الأطفال الذين يعيشون في العائلة نفسها يتعرضون لفرص متشابهة لاكتساب الميول، بعيداً تماماً عن خصائصهم الوراثة؛ وقد اقترح كل من هولاند وغوتفريدسون Holland&Gottfredson ١٩٨٩ أن معظم الأشخاص يستطيعون النجاح في نطاق من البيئات المهنية، وأن معظم المهن تسمح للأشخاص الذين لديهم اهتمامات متنوعة بتحقيق النجاح.**

(٣) **البيئة:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه يجب دراسة ميول الأفراد بحسب مراحلهم العمرية وأوضاعهم البيئية التي يعيشونها ويُقسم دور البيئة لعدة أقسام:

أ- **البيئة الأسرية:** فقد تبين من خلال النتائج التي توصل إليها بيردي Birdie ١٩٤٣ أن مستوى الدخل ومهن الوالدين يتحكمان إلى درجة معينة في ميول الأبناء فقد سادت الميول التطبيقية بين أفراد الأسر ذات الدخل المنخفض، في حين أن الميول التجارية لازمت في حالات كثيرة ذوي الدخل العالي، فالأفراد من ذوي البيئات المنخفضة اجتماعياً واقتصادياً قد يأخذون

إشارات حول فرصهم للالتحاق بمهن معينة، أما الأفراد من ذوي الدخل المرتفع فيتعرضون لنشاطات ومهن كثيرة، وبشكل عادي تتولد لديهم فرص أكثر ترتبط بما لديهم من ميول وليست مهن الآباء وحدها التي تلعب دوراً، ولكن ميولهم وهواياتهم أيضاً، فقد وجد لوفيل وهوايت Lofill & Hwhite ١٩٨٥ أيضاً أن الطلاب الذين اختاروا دراسة العلوم كان هناك احتمال أكبر ذو دلالة أن يكون لدى آبائهم ميول علمية، وحاولوا أن يزودوا أبناءهم بالمعرفة والمهارات التطبيقية؛ كما يبدو أن معتقدات الأطفال عن ميول آبائهم كانت لها أهمية كبرى في ميولهم الحقيقية؛ وهذا ما لاحظته ماير وبنفيلد Mayer & Benfield ١٩٦١ وأشارا إلى أن الأطفال يميلون إلى صياغة أنفسهم على غرار آبائهم كما يرونهم سواء كانت هذه الصورة دقيقة أم لا؛ أما براسيلا Priscilla ١٩٨٣ فقد كان من بين نتائج الأبحاث التي أجراها في هذا الموضوع أن الوالدين يظهران كنماذج لأولادهما، وهما يساعدان في نجاح أو فشل أولادهما في اختيار نوع التعليم أو المهنة؛ في حين ذهب سمبسون Simpson ١٩٦٢ إلى أن الأبوين اللذين يشجعان على الإنجاز والتفوق الدراسي والمهني أقرب إلى أن يخرج أبناءهم وقد وضعوا لأنفسهم أهدافاً مهنية عالية؛ كما تلعب وسائل الاتصال المتنوعة التي يتعرض لها الأطفال كالراديو والتلفزيون والفيديو والحاسوب والمحطات الفضائية إلى جانب الكتب والمجلات المتوفرة في البيت ونوعيتها وغازاتها دوراً كبيراً في ميول الأفراد (العزة، ٢٠٠٧، ٣٢٤).

ب- **البيئة المحيطة:** إن البيئة المحيطة خارج الأسرة، تلعب هي الأخرى دوراً مهماً في تحديد الميول، فقد وجد راليسون Ralysen ١٩٣٩، أن الميول العلمية لدى أطفال المدينة قد نمت بمدى أوسع، وفي أعمار مبكرة، من ميول أطفال القرية والريف.

ج- **المدرسة وأثر التحصيل:** للمدرسة تأثير أساسي في نمو ميول تبقى ثابتة في

الحياة اللاحقة بحيث يجد الكثيرون في المدرسة فرصاً لاستعراض عينة واسعة من المهن الأكاديمية والمهن الأخرى، ويقررون أيّاً من هذه المهن يرغبون في مواصلة دراستهم فيها والدخول فيها بعد سنوات الدراسة (العزّة، ٢٠٠٧، ٣٢٥)؛ ولذلك كان لزاماً على المدرسة إعداد نشاطات تعليمية تساعد التلاميذ على استكشاف عالم المهن والعمل، وتهيئة أنفسهم للمهن التي يميلون إليها، وفي بعض الأحيان يكون اختيار الميل على أساس التحصيل حيث إن الكثيرين سيميلون إلى المواد الدراسية التي يستطيعون أداءها أداء جيداً (العزّة، ٢٠٠٧، ٣٢٥)؛ فقد وجد لوفيلوهوايت Lofill&Hwhite ١٩٥٨ أن النجاح في الرياضيات والرغبة فيها خلال سنوات الدراسة المتوسطة دفعنا الطلاب إلى اختيار دراسة العلوم فيما بعد.

د- **الأنشطة المتنوعة:** تؤثر النشاطات اللاصفية التي يشار إليها بالنشاطات اللامنهجية التي تأتي مكملّة للمناهج الدراسية في تشكيل ميول الطلبة (العزّة، ٢٠٠٧، ٣٢٥)، فقد وجد فلود وكروسلاند Flud&Crosland ١٩٤٧ أن ميل طلاب الجماعات والنشاطات اللاصفية الجامعية نحو مادة دراسية غالباً ما كان يرجع إلى أيام التلمذة المبكرة؛ ويبقى المعلم هو العامل الرئيس في توجيه التعليم وتيسير وتوفير بيئة التعليم المثيرة (العزّة، ٢٠٠٧، ٣٢٥).

هـ- **المعلم:** يتمثل دور المعلم في تشجيع الميول المرغوبة لدى الطالب وتنميتها وفي غرس ميول جديدة لم تكن موجودة أصلاً عند الطالب، فقد يغرس فيه ميلاً نحو المطالعة، أو نحو الرياضة، أو نحو الكتابة، أو نحو الموسيقى؛ وأيضاً من خلال إطفاء ميول الطفل غير المرغوبة، وتدعيم الميول المرغوبة، بالطرائق التربوية الصحيحة وذلك من خلال تنمية علاقات إنسانية مع الطلاب مبنية على احترام الرأي، وتقدير الذات، مما يساعد على كشف الميول وتنمية الجيد منها، وإطفاء غير المرغوبة.

(٤) **المجتمع:** يلعب المجتمع من خلال مؤسساته المتنوعة دوراً مهماً في توجيه الميول والاهتمامات لدى الأفراد ويتمثل هذا الدور في تأكيد المجتمع أهمية بعض التخصصات كالعلوم مثلاً دون التخصصات الأخرى، مما يدفع أعداداً كبيرة من الطلبة للانجذاب نحو تلك المواد العلمية والرغبة في دراستها سواء الأساسية منها أو التطبيقية المهنية كالطب والهندسة والصيدلة على سبيل المثال (العزة، ٢٠٠٧، ٣٢٥).

٦- أنواع الميول المهنية

يُمكن تصنيف الميول المهنية في الأنواع الآتية:

- (١) **الميل الخلوي:** يُفضل صاحب هذا الميل العمل في الخلاء والهواء الطلق مثل أن يميل الفرد إلى الاهتمام بملاحظة المحاصيل الزراعية والمناظر الطبيعية، أو أن يجمع أصداف البحر أو أن يزرع خضراوات أو يستمتع بالبرامج الإذاعية والتلفزيونية عن زراعة الفاكهة أو يزور حديقة عامة مشهورة بمناظرها الطبيعية وما إلى ذلك (العزة، ٢٠٠٧، ٣٢٩)، (روبي، ١٩٩٧، ٧١) ومن أمثلة ذلك الفلاح والمهندس الزراعي.
- (٢) **الميل الميكانيكي:** يُفضل صاحب هذا الميل العمل مع الآلات الميكانيكية والأجهزة التي تتطلب إدارة العلاقات بين أجزائها وحركاتها (القاسم، ٢٠٠١، ٦٠)، مثل أن يميل الفرد إلى إصلاح لعبة مكسورة أو عمل نماذج مختلفة من الطائرات والمراكب الشراعية أو يصلح الأدوات المنزلية أو يرسم تصميمات للمباني والجسور أو يفك قفلاً مكسوراً ليرى سبب الكسر أو يصلح أثاث المنزل، ومن أمثلة ذلك المهندس الميكانيكي والمهندس الكهربائي والفني في إصلاح السيارات الحداد وغيرهم (روبي، ١٩٩٧، ٧١).
- (٣) **الميل الحسابي (العددي):** يُفضل صاحب هذا الميل العمل بالأعداد والعمليات الحسابية مثل المحاسب في المؤسسة والعمال في المصارف والمشتغل بالإحصاء ومدرس الرياضيات وكاتب الحسابات.

(٤) **الميل الكتابي:** يُحب صاحب هذا الميل العمل في المكتب الذي يتطلب سرعة ودقة وإجادة تتبع المراسلات وردودها وتذكر التفاصيل ومراعاة الترتيب والتنسيق في تنظيم الوثائق والملفات مثل الذي العامل في الأرشيف والمتخصص في مجال المكتبات وسكرتيري النوادي والعمال في مختلف الوظائف الكتابية (القاسم، ٢٠٠١، ٦٠-٦٢).

(٥) **الميل العلمي:** يُفضل صاحب هذا الميل القيام بالتجارب والبحوث وحل المشكلات ويهتم باكتشاف الحقائق الجديدة مثل دراسة العلوم الطبيعية والحيوية والاطلاع على الاكتشافات العلمية؛ ويتوفر هذا الميل لدى الطبيب والصيدلي والكيميائي وعامل الأجهزة الإلكترونية والمتخصص في التغذية البشرية وغيرهم.

(٦) **الميل الإقناعي:** يُفضل صاحب هذا الميل التعامل مع الناس ولديه القدرة على الإقناع وترويج الأفكار الجديدة والدعاية للمنتجات والإقبال على المناقشات ويتوفر لدى مندوبي المؤسسات والسفير ورئيس النادي والصحفي والمذيع والقاضي والمحامي والبائع ومدير الفندق ورجل السياسة والمفاوضات وغيرهم (العزة، ٢٠٠٧، ٣٣٠).

(٧) **الميل الفني:** يُفضل أصحاب هذا الميل العمل الذي يحتاج إلى الإبداع باليدين والابتكار الفني وجذب الانتباه بالرسم والنحت وتصميم الأزياء وتنظيم الحدائق وتجميل المباني والتصميم الهندسي، وذلك كما هو الحال بالنسبة إلى المصور ومصمم الديكور والرسام والمهندس المعماري والنحات ومهندس التصميم والفنان والممثل وغيرهم.

(٨) **الميل الأدبي:** يُفضل صاحب هذا الميل القراءة والكتابة والفلسفة واستخدام اللغة في الحديث، وتذكر الأقوال المشهورة والاستشهاد بها وكتابة الشعر والقصص والروايات، ويوجد هذا الميل عند الأدباء والمؤرخين ومحرري الصحف والمدرسين والمسرحيين والنقاد وغيرهم (القاسم، ٢٠٠١، ٦١).

(٩) **الميل الموسيقي:** يُفضل صاحب هذا الميل الاستماع إلى الموسيقى والغناء

وحضور الحفلات وقد تكون لديه مهارات العزف ويهتم بقراءة تاريخ الموسيقى أو ربما يبيع آلات موسيقية أو يدير محلاً للأدوات الموسيقية وبيعها أو بيع الأسطوانات وأشرطة التسجيل.

(١٠) **الميل للخدمة الاجتماعية:** يُفضل صاحب هذا الميل تقديم الخدمة والمساعدة

للآخرين لتحسين أحوالهم ومساعدتهم مادياً أو صحياً ويتوفر لدى المتخصصين الاجتماعيين والمرشدين النفسيين والأطباء ورجال الدين، أو لدى العاملين في دور رعاية المسنين ومؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة والمعوقين (العزة، ٢٠٠٧، ٣٣٠).

(١١) **الميل الرياضي:** يحب صاحب هذا الميل أن يشترك في أنواع الرياضات

المختلفة وفي سباق الدراجات أو يتنافس في سباق للسباحة أو يعمل حكماً رياضياً أو يشترك في سباق الجري أو يشترك في فريق الملاكمة أو في مسابقة لكمال الأجسام أو للتجديف أو يحضر اجتماعاً رياضياً كأحد أعضاء الفرق الرياضية أو يلعب مع فريق رياضي.

(١٢) **الميل التجاري:** يُفضل صاحب هذا الميل العمل في التجارة كأن يفتح محلاً

تجارياً أو يشترك في شراء عقارات وبيعها بربح أو يرأس اجتماعاً لعمل تجاري أو يشتري بضائع وبيعها بربح أو يتتبع بما سيحدث في سوق الأوراق المالية من ارتفاع أو انخفاض في ثمن الأسهم والسندات (روبي، ١٩٩٧، ٧٢).



٧- العوامل المحددة للميول المهنية

يقوم المهتم بعلم النفس التربوي أو الاختصاصي النفسي المدرسي بدراسة تاريخ تطور الطفل بقصد الاهتمام إلى القرائن التي تكشف عن وجود مشكلات خاصة بالتعليم، كذلك يتعين على المرشد المهني أن يعمل على استقصاء الأنماط الكلية لتطور الظروف التي تحدد الاختيار والتكيف، وليس من الممكن تلخيص العوامل المحددة للأنماط المهنية في معادلة بسيطة، والسبب أن أهمية العوامل المحددة للأنماط المهنية تتغير من مرحلة لأخرى من مراحل الحياة، ومن شخص لآخر، ومن مهنة لأخرى، ومن العوامل المحددة للأنماط المهنية لدى الفرد نجد:

(١) الخصائص والخبرات الفردية:

أ- الخصائص النفسية: القدرات العقلية، الاستعدادات، التحصيل، سمات الشخصية (بما في ذلك الاتجاهات والقيم والحاجات الخ)، مفهوم الذات، الدوافع، مستوى الطموح.

ب- الخصائص الجسمية: حجم الجسم وتركيبه، القوة، الصحة، نواحي القوة والضعف عند الفرد.

ج- الخبرات: تشمل التدريب والمهارات والهوايات، تاريخ الحياة العملية، عضوية الجمعيات المهنية، المهارات الاجتماعية، والاندماج في أدوار معينة والانصراف عن غيرها؛ (مورتنس وشمولر، ٢٠٠٥، ١١٨)، فقد لاحظ ناينر وأوينس ١٩٨٥، Neiner&Owens في غالبية نظريات الاختيار المهني فكرة واحدة وهي أن التجارب الحياتية للفرد لها تأثير مباشر أو غير مباشر على سلوكه المهني وقراراته في السعي وراء مهنة معينة.

(٢) الخصائص الأسرية:

أ- ظروف النشأة بين الوالدين: خصائص الأسرة مثل المستوى الاجتماعي والاقتصادي للأبوين، ومهنتهما، ومركز الأسرة المالي، والعلاقات السائدة فيها، وسمعتها، ومركز الفرد فيها، ومطامح الأبوين.

ب- الأسرة: التي ينتمي إليها الفرد مثل حالته الاجتماعية، وعدد من يعولهم وأعمارهم، ومطامح الزوجة، والعلاقات القائمة بين أسرتي الزوجين.

ج- الخصائص العامة للأسرة: مثل: الخصائص الدينية، والتنافس، واتجاهات الآخرين، والظروف الاجتماعية والمالية، والموقع الجغرافي.

(٣) خصائص المجتمع: تشمل: الظروف الاقتصادية في المجتمع واتجاهات التنظيم المهني، والتطورات التكنولوجية، والسياسة القومية، والعلاقات الدولية، وغير ذلك من خصائص المجتمع والدولة.

(٤) عوامل أخرى: لا يمكن التنبؤ بها مثل:

أ- الفشل في أمر معين.

ب- أحداث الحياة الضاغطة مثل المرض ووفاة أحد أفراد الأسرة أو شخص عزيز أو الفرص غير المتوقعة.

٨- قياس الميول

إن لقياس الميول والاهتمامات تاريخاً طويلاً في علم النفس، حيث بدأ قياس الميول والاهتمامات بهدف تحسين عملية التوجيه المهني بطريقة موضوعية لأن الاهتمامات والميول مثل القدرات والقيم تمثل عناصر مهمة في توجيه السلوك الإنساني وفي اتخاذ القرار بالنسبة للفرد الذي يحاول أن يختار عملاً أو مهنة والهدف هو مساعدة الأفراد لتحديد اهتماماتهم وميولهم لتحسين التوفيق بين اهتماماتهم وميولهم والفرص المتاحة أمامهم ولتحقيق الارتياح في العمل، ولهذا السبب تم تطوير وسائل قياس بالطريقة نفسها التي طُورت وسائل قياس الذكاء والشخصية، اعتماداً على ما يأتي:

- (١) لدى بعض الأفراد فكرة قليلة أو غامضة عما يهتمون به.
- (٢) معظم الأفراد وخاصة الشباب والمراهقين لديهم أفكار محدودة عن المجالات الدراسية أو الأعمال التي تتوافق مع ميولهم واهتماماتهم.
- (٣) لدى الأفراد وخاصة الشباب والمراهقين تصورات مقبولة وقد تكون خاطئة عن بعض الأعمال مثل عامل المطعم أو سائق سيارة الأجرة أو المحامي أو المحاسب، وفي كثير من الأحيان لا تكون هذه التصورات مطابقة للواقع، وربما تلعب وسائل الإعلام دوراً كبيراً في انتشار هذه التصورات المقبولة والخاطئة (شاكتون وفليشر، ٢٠٠٣، ٧٩).



إن الحجة الأساسية لدى الذين يميلون إلى قياس الميول المهنية هو أن الميول المهنية ثابتة نسبياً مع مرور الوقت، شأنها شأن سمات الشخصية، ويرجع قياس الميول والاهتمامات المهنية إلى عام ١٩٢٧ مع أول قائمة جديدة بالاهتمام لسترونغ Strong قد نالت اهتماماً مستمراً منذ ذلك الحين؛ ثم قام عدد من الباحثين بتطوير العديد من النماذج والقوائم، لكن يُعد جون هولاند John Holland صاحب التأثير الأقوى في الطريقة التي يتم فيها تقييم الميول والاهتمامات المهنية إذ قام جون هولاند بتطوير قائمة التفضيل المهني Vocational Preference Inventory؛ لما يزيد عن ٤٠٠ مهنة؛ مما جعل نظريته رائجة بسبب سهولة استخدام الترتيب أو النظام من قبل الاستشاريين والمستفيدين وقد تم استخدام قائمة التفضيل المهني The Vocational Preference Inventory (VPI) لقياس التوجهات والتفضيلات المهنية؛ وثمة ميزات شخصية متنوعة يمكن قياسها بقائمة التفضيل المهني، التي تقدم معلومات عن الاهتمامات، وعن العلاقات الشخصية مع الآخرين، وعن القيم،

وعن مفهوم الذات، وعن التصرفات السلوكية المقاومة، علاوة على ذلك فإن أنماطاً معينة للشخصية يتم استنتاجها.

كما ظهرت حديثاً عدة اختبارات موضوعية تستقصي ميول الأفراد وتحاول استكشافها، وهي اختبارات تفترض أنه إذا كان لدى الفرد ميل خاص فلا بد أن يعلم أكثر من غيره بنواحي هذا الميل، مما يدعوه إلى الانتباه إلى نواح معينة تستثيره وجدانياً وتدفعه نفسياً إلى اتخاذ هذا النوع من السلوك؛ ويمكن قياس الميل المهني عن طريق المقابلة والأسئلة والاختبارات بدراسة معلومات الإنسان وقدراته العقلية وسمات شخصيته، فقد يميل الإنسان إلى أشياء لا تتفق مع إمكانياته وقدراته الشخصية، فيحقق في اختيار ما يعتقد أنه يتناسب مع هوايته وميله؛ ومما لا شك فيه أن الإنسان يتمسك بالعمل الذي يميل إليه ويتقنه، ولا يرغب في تغييره، لشعوره نحوه بالتكيف والتوافق، فالميل إذاً تدفع الإنسان إلى الالتحاق بالعمل الذي يحبه ويرضاه، ويتفق مع إمكانياته وقدراته.

كما لجأ العلماء إلى استخدام اختبارات مقننة لقياس الميول المهنية، وتعتمد هذه الاختبارات على قياس تفضيل استجابات معينة ترتبط بنشاط مميز لمهنة أو عمل ما على استجابات أخرى تدل على نمط آخر من الأساليب؛ وتتعدد مقاييس الميول المهنية وتختلف من حيث سعة المجال الذي يغطيه كل منها. ومن هذه المقاييس:

أ- اختبار سترونغ للميول المهنية

يُعد اختبار سترونغ Strong للميول المهنية أول مقياس للميول المهنية، وما يزال استعماله شائعاً حتى الآن؛ والهدف الأساسي من هذا الاختبار هو الكشف عن مدى اتفاق ميل فرد ما مع ميول الأفراد الآخرين الذين يشتغلون بمهنة معينة، أو الذين بلغوا درجة النجاح فيها، وكذلك الكشف عن مدى الاتفاق بين هذا الفرد وميول الرجال بصورة عامة أو النساء بصورة عامة (الذكورة- الأنوثة).

الفرضية التي استند إليها سترونغ عند وضعه لهذا الاختبار هي: أن أعضاء أية مجموعة مهنية مثل المعلمين أو المحامين أو المهندسين أو الأطباء أو المهندسين يشتركون في مجموعة من الأنشطة أو الأشياء التي يحبونها أو يكرهونها، وهي تختلف

عن تلك الأشياء أو الأنشطة التي تميل إليها مجموعة مهنية أخرى أي أن هناك مجموعة من الأنشطة خاصة بأعضاء مهنة ما (غانم، ١٩٩٧، ٢٤)؛ وكان سترونغ ناجحاً جداً بطريقته التجريبية التي تعمل على المقارنة بين المجموعات لبناء المقاييس المهنية، حيث كانت هذه المقاييس سائدة في السنوات الأربعين الأولى من قوائم سترونغ للاهتمامات.

قام سترونغ Strong ببناء مقياس مستوى المهنة The Occupational Level Scale (OLS) باستخدام عبارات تقوم بالتفريق بين مجموعات من العمال ذات مهارة مرتفعة ومجموعات ذات مهارة منخفضة؛ وبشكل مشابه بنى سترونغ Strong مقياساً آخر أطلق عليه الذكورة-الأنوثة Masculinity & Femininity (MF) عبر اختيار عبارات أو بنود تعمل على تمييز الرجال من النساء؛ ويُستخدم اختبار سترونغ للميول المهنية عادةً في التوجيه المهني والتوجيه التربوي، ويتكون الاختبار من ٤٠٠ سؤال، وتتضمن هذه الأسئلة أكثر من (٤٠) نوعاً من الميول المختلفة (نجاتي، ١٩٦٤، ٣٨٩) وهي تمثل أوجه النشاط في طائفة واسعة المدى من المهن، ومواد الدراسة، والألعاب الرياضية، وضروب التسلية، وأوجه النشاط العقلي؛ وعلى المفحوص أن يشير أمام كل سؤال فيما إذا كان يحب هذا النشاط أو يكرهه أو لا يهتم به؛ وللاختبار صورتان، واحدة للرجال، والأخرى للنساء؛ وتنقسم طريقة الإجابة على فقرات هذا المقياس إلى ثلاثة أقسام:

- الأول: عليه يضع المفحوص إشارة × إلى جانب الفقرة التي يحبها أو يميل إليها.
- الثاني: يختار ثلاثة من الأنشطة التي يحبها وثلاثة من التي لا يحبها.
- الثالث: يبين فيها المفحوص إذا كانت الفقرات التي أمامه في المقياس تنطبق عليه أو لا تنطبق أو أنه غير متأكد.

تم تقنين الاختبار بإعطائه لأفراد معروفين بنجاحهم في المهنة وإعطائه لأفراد من سنهم، ويتراوح ثبات الاختبار باستخدام طريقة التجزئة النصفية بين ٠.٧٦ و ٠.٩٤ في حين تراوح ثبات الاختبار بطريقة الإعادة بين ٠.٤٨ إلى ٠.٧٩؛ والجدير بالذكر أن هذا

الاختبار يصلح للأعمار ١٧ وما بعدها وزمن الاختبار (٤٠) دقيقة تقريباً (العزة، ٢٠٠٧، ٣٣٣).

لقد بينت دراسات الصدق التنبؤي لعينات تمت دراستها على فترات طويلة أن المفحوصين الذين تصرفوا بحسب توجيهات نتائج اختبار سترونغ للميول المهنية أكثر رضا في عملهم، واستمروا في عملهم لفترة زمنية طويلة، كما كانوا أكثر نجاحاً من حيث المال والمكانة من أولئك الذين لم يتبعوا نصائح هذا الاختبار.

تم تنقيح اختبار سترونغ عام ١٩٧٤ وأصبح اسمه اختبار سترونغ - كامبل لقياس الاهتمامات والميول ويضم ٣٢٥ بنداً، ويتم تصحيحه بواسطة الحاسوب، وتتصف الصورة الجديد للاختبار بأنها تتمتع بدرجة ثبات وصدق مقبولة، فقد قامت كامبل ١٩٧١ بدراسة الاهتمامات والميول لدى ١٣٤ مختصة في علم النفس وتبين أن أنواع اهتماماتهم لم تتغير إلا بصعوبة بين عامي ١٩٤٢ و ١٩٦٦ وخلال هذه الفترة حصلن على أعلى الدرجات في الاهتمامات المرتبطة بالمختصين في علم النفس، كما بينت دراسات الصدق التنبؤي لعينات تمت دراستها على فترات طويلة تطابقاً جيداً بين البروفيل أو الصورة المهنية الأصلية المبنية على نتائج الاختبارات والعمل الفعلي أو الوظيفة التي تلت الاختبار، وكان المفحوصون الذين تصرفوا بحسب المقترحات الناجمة عن تطبيق اختبار سترونغ للميول المهنية أكثر رضى في عملهم، واستمروا في عملهم لفترة أطول وكانوا أكثر نجاحاً من حيث المال والمكانة بالمقارنة مع الذين لم يتبعوا نصائح الاختبار (شاكلتون وفلينشر، ٢٠٠٤، ٨٠).

قام فهد حاتم في البيئة السورية بدراسة سيكومترية لاختبار سترونغ للميول المهنية الطبعة الرابعة ١٩٩٤ على عينات من طلبة المرحلة الثانوية العامة والمهنية في محافظتي اللاذقية وطرطوس، وبينت الدراسة أن المقياس يتمتع بثبات عال وإمكانية استخدامه في الجمهورية العربية السورية.

ب- اختبار كودر للميول المهنية

ظهرت الطبعة الأولى لاختبار كودر Kuder عام ١٩٣٩ وأعيد نشره منقحاً عام ١٩٥١ وقد بينت البحوث التي أجريت على هذا الاختبار أنه يساعد الأشخاص على معرفة المهن التي تمدهم بالرضى المهني (أولسن، ١٩٦٤، ٢٠٦-٢٠٧)؛ ويقيس اختبار كودر الميول (الاهتمامات) في المستويات التعليمية التي تبدأ بالإعدادية وما بعدها وحتى مستوى الراشدين.

بدأ كودر بحصر عدد كبير من أوجه النشاط في الميادين المختلفة، وعن طريق تحليل المفردات وإيجاد معاملات الارتباط بينها، ووجد أن المفردات تتجمع في سبعة ميادين مستقلة، ثم أضاف إلى هذه الميادين مفردات تمثل أوجه النشاط في ميدانين آخرين، فأصبح المقياس يبين ميول الفرد في ميادين تسعة هي: الخدمات الاجتماعية، الميكانيكي، العلوم، الفن، الأدب، الوظائف الكتابية، الحساب، الإقناع، الموسيقى.

وأضيف إلى هذه الميادين بعد ذلك ميدان عاشر هو ميدان النشاط الخارجي؛ وقد جمعت هذه المفردات في مجموعات بلغت ١٦٨ مجموعة تتكون كل واحدة منها من ثلاثة مفردات تمثل ثلاث نواح مختلفة من النشاط، وعلى المفحوص أن يحدد أي الأنشطة يفضل أكثر وأيها تأتي بالدرجة الثانية وكانت تُعطى درجتان للنشاط الأكثر تفضيلاً ثم واحدة للذي يليه ثم صفر للثالث (العزة، ٢٠٠٧، ٣٣٣) هدف مقياس كودر هو كشف ما يحب الفرد أن يقوم به، وما لا يحب أن يقوم به، ومطابقة تفضيلاته بالنشاطات المتصلة بالمهن؛ ويُحدد مقدار ميل الفرد لمجال مهني معين بالدرجة الكلية التي ينالها الفرد في هذا المجال المهني في جميع المقارنات التي يتضمنها الاختبار (نجاتي، ١٩٦٤، ٣٩١).

بلغت درجات ثبات الاختبار ٠.٩٠، وهو مفضل لدى الكثير من المختصين النفسيين والمعلمين والمرشدين في المدارس لسهولة استعماله ولأن التلاميذ يستطيعون تقويم أنفسهم عليه.

إلا أن بعض العلماء غير متحمسين للاختبارات المبنية على معايير أمريكية، فالأعمال لها أسماء تختلف باختلاف الثقافات والمجتمعات، ويعتقدون أنه من الأفضل قضاء وقت معين مع الفرد لسؤاله حول اهتماماته وتفضيلاته، بدلاً من قضاء الوقت في تطبيق اختبارات مملّة وطويلة (٢٠٠٣، شاكلتون وفليتشر، ٨١).

ج- اختبار لي ثورب للاهتمامات المهنية

يتكون اختبار لي ثورب Lee Thorpe من قسمين: يشتمل القسم الأول على مئة وعشرين وحدة في أزواج ويُطلب من المفحوص أن يضع علامة على النشاط الذي يختاره، أما القسم الثاني فيتكون من ٣٠ وحدة ثلاثية والمطلوب اختيار إحدى الوحدات الثلاثة (العزة، ٢٠٠٧، ٣٣٤)؛ وصُنفت المهن في اختبار لي ثورب ضمن ست فئات عريضة هي: المهن الفردية، الاجتماعية، الطبيعية، الميكانيكية، أعمال الفنون، العلوم. يمكن الحصول من اختبار لي ثورب على درجة عن ثلاثة مجالات رئيسية للاهتمامات هي:

- نمط الاهتمامات اللفظية.
- نمط الاهتمامات الأدائية.
- نمط الاهتمامات الحسابية.

د- اختبار وايزمن وفيتز باتريك ديفون للميول

صُمم اختبار وايزمن وفيتز باتريك ديفون Weismann & Voter Patrick Devon للميول ليساعد في اختيار الأولاد والبنات الذين تراوحت أعمارهم بين أكثر من إحدى عشرة سنة وبين أكثر من ثلاث عشرة سنة للتعليم المهني، ولم تكن هناك محاولة للحصول على صورة مفصلة لميول الأطفال، وإنما كان الهدف قياس شدة ميولهم المرتبطة بمجالين واسعين فقط هما المجال الأكاديمي والمجال العلمي، ويحصل على درجتين منفصلتين لكل طفل هما الدرجة الأكاديمية (أ) والدرجة العلمية (ع) ويُستفسر هنا من المفحوص حول ما إذا كان يحب أو يكره أو لا يعرف النشاط المذكور وقد رُتبت النشاطات في مربعات بحيث تكون ستة نشاطات في كل مربع ويؤشر المفحوص من كل

مجموعة على النشاطات التي يُحبها بالدرجة الأولى والثانية حيث يتضمن كل مربع نشاطين علميين ونشاطين أكاديميين، والنشاطان الآخران حياديان وتتضمن النشاطات الحيادية فقرات كلعب كرة القدم وتناول الحلويات مثلاً؛ وقد وُجد أن الفقرات الحيادية مفيدة، فالطفل الذي يفضل اختيار فقرة علمية على فقرة حيادية يحتمل أن يكون له ميل حقيقي في المهن العلمية (العزة، ٢٠٠٧، ٣٣٦).

هـ - اختبار لامبرت وبيل للمعلومات العامة

صُمم اختبار لامبرت وبيل Lambert & Bill للمعلومات العامة لمدى عمري ضيق ولمهمة محدودة، إذ صُمم للتعرف على ميول الأطفال في مجالين فقط، هما المجال العلمي والمجال الأكاديمي، في عمر الانتقال إلى المدرسة الثانوية؛ فهو اختبار معلومات بشكل أساسي، ويُقاس الميل بالمعلومات التي يحصل عليها من موضوع الميل؛ وتُوجد صعوبة فيه وهي أن الأطفال ذوي القدرات العالية تكون لديهم معلومات كثيرة بغض النظر عن ميولهم الحقيقية وللتغلب على ذلك أُدخل عنصر الاختيار ورتبت الفقرات بمعدل ست فقرات في كل صفحة ويُطلب من الأطفال الذين يُطبق عليهم أن يجيبوا على ثلاث فقرات وتُقسم الفقرات بالتساوي بين الموضوعات العلمية والأكاديمية؛ ويمكن الحصول على مقياسين هما: الفقرات العلمية (ع)، الفقرات الأكاديمية (أ)، بحساب الفرق بينهما (ع-أ) نحصل على الميول العلمية.

يُحتمل أن يقيس هذا الاختبار الذكاء كما يقيس الميل، كما يُطور هذا الاختبار نتيجة العمل المبكر على الميل كأساس الاختيار لطلاب المرحلة الثانوية من قبل لامبرت (العزة، ٢٠٠٧، ٣٣٦).

و - اختبار فليمينغ كوستولد لقياس الشخصية

يمتاز اختبار فليمينغ كوستولد Fleming Cotswold لقياس الشخصية بأنه يتضمن استبيان للتفضيلات ومجموعة من مقاييس الاتجاهات على نمط ليكرت؛ وقد صُنفت التفضيلات تحت ثلاثة أصناف رئيسية هي: الأفكار، الناس، الأشياء.

ويُشبه اختبار كوستلد بذلك اختباري المعلومات العامة وديفون أكثر من اختباري سترونغ وكودر، ويختلف عن الاختبارين الأوليين بأنه يتضمن قياساً للميول الاجتماعية، إضافة إلى الميول العلمية والأكاديمية، ولهذا السبب فإنه يُستخدم في دراسة الشخصية كما يُستخدم في التوجيه المهني والتربوي.

٩- اختبار تقويمي مرحلي

- (١) عرف الميول المهنية.
- (٢) عرف الميل العلمي.
- (٣) عدد خصائص الميول المهنية.
- (٤) تحدث عن الفروق بين الجنسين في الميول المهنية.
- (٥) تحدث عن العوامل المؤثرة في نشأة الميول المهنية وتكوينها.
- (٦) عدد أنواع الميول المهنية.
- (٧) عدد العوامل المحددة لأنماط الميول المهنية.
- (٨) وضح كيف يمكن قياس الميول المهنية واذكر أهم أدوات قياسها.
- (٩) تحدث عن دور الأسرة في نشأة الميول المهنية وتكوينها.
- (١٠) تحدث عن اختبار سترونغ للميول المهنية.



الفصل الرابع التوجيه المهني

١ - أهداف الفصل

يُتوقع من الطلاب الأعزاء بعد دراسة هذا الفصل أن يكونوا قادرين على:

- (١) تعريف التوجيه المهني.
- (٢) شرح التوجيه المهني للفرد.
- (٣) شرح أهمية التوجيه المهني للمجتمع.
- (٤) بيان أهمية التوجيه المهني للمؤسسات المهنية والصناعية.
- (٥) بيان أهمية التوجيه المهني في الإنتاج والدخل القومي.
- (٦) تعداد أهداف التوجيه المهني.
- (٧) ذكر مجالات التوجيه المهني وخدماته.
- (٨) تعداد الأسس النفسية للتوجيه المهني.
- (٩) شرح مراحل التوجيه المهني في المدرسة.
- (١٠) تعريف برنامج التوجيه المهني.
- (١١) تعداد أساليب توفير المعلومات عن المهن والأعمال في المجتمع للتلاميذ.
- (١٢) شرح العوامل المؤثرة في قرار اختيار المهنة.
- (١٣) شرح نظريات التوجيه المهني.
- (١٤) تعداد صعوبات التوجيه المهني.

٢ - مقدمة

يُعد موضوع التوجيه المهني مُكملاً لموضوع الميول المهنية، فالفرد يحتاج إلى مساعدة في اتخاذ القرار المتعلق باختيار مهنة المستقبل، وهذا القرار من أهم القرارات في حياة الفرد ويجب أن يعتمد على ميول الفرد وقدراته واهتماماته.

نجد في مراجع وأدبيات علم النفس المهني استخدام مصطلحات مختلفة للدلالة على قيام المؤسسة باختيار أفضل الأفراد من بين الراغبين في العمل لديها، ومن هذه المصطلحات الانتقاء المهني الاختيار المهني وغيرها، ولكننا في هذا الكتاب نميل إلى استخدام مصطلح الانتقاء المهني للدلالة على قيام المؤسسة المهنية أو الصناعية بتقرير أو اختيار أفضل الأفراد من بين الراغبين في العمل لديها، أما مصطلح الاختيار المهني فيقصد به القرار الذي يصل إليه الفرد في تحديد مهنة المستقبل والإعداد لها بنتيجة عملية التوجيه المهني.

٣ - تعريف التوجيه المهني

يُقصد بالتوجيه المهني مساعد الفرد على اتخاذ قرار اختيار مهنة المستقبل والإعداد لها، وذلك بما يتوافق مع ميوله وأهدافه واستعداداته ومستوى طموحه ومفهومه عن ذاته.

تُعرف الجمعية القومية للتوجيه المهني بأمريكا ١٩٢٤، التوجيه المهني بأنه: تقديم المعلومات والخبرة والنصيحة التي تتعلق باختيار المهنة من قبل الفرد والإعداد لها والالتحاق بها والتقدم فيها؛ وبذلك فهو عملية يقوم بها الموجه المهني نحو الفرد ويقدم له المعلومات المتعلقة بالمهنة واحتمال نجاحه فيها، كما ينصحه بما ينبغي أن يقوم به، هذا يضع العبء كله على عاتق الموجه ويصبح الفرد في موقف سلبي اتجاه مستقبله المهني.

في عام ١٩٣٩ أقرّت الجمعية تعريفاً آخر ينص على أن: التوجيه المهني هو عملية مساعدة للفرد على أن يختار مهنة له ويعدّ نفسه لها ويلتحق بها ويتقدم فيها، وهو يهتم أولاً بمساعدة الأفراد على اختيار وتقرير مستقبلهم المهني بأنفسهم وفهمهم لذواتهم

بما يكفل لهم تكيفاً مهنيّاً مرضياً، ويلاحظ على هذا التعريف أنّه ينقل عبء المسؤولية من الموجه إلى الفرد وذلك عن طريق مساعدة الفرد على أن يتخذ بنفسه القرار المناسب بحيث ينجح في الحياة المهنية وكذلك يكون راضياً وسعيداً في حياته.

أما سوبر Super فيذهب إلى أن: التوجيه المهني عملية مساعدة الفرد على إنماء وتقبل صورة متكاملة لذاته وملئمة لدوره في ميدان العمل، وكذلك مساعدته على أن يختبر هذه الصورة في العالم الواقعي وأن يحولها إلى حقيقة واقعة بحيث تكفل له السعادة وللمجتمع المنفعة (عكاشة، ١٩٩٩، ٢٦٥-٢٦٦).

يعرف كينيث هاملتون التوجيه المهني بأنه عملية مساعدة الفرد على اختيار مهنة والاستعداد لها والعمل بها والنجاح فيها (قاسم، ٢٠٠١، ١٥٠).

ويأتي نعيم الرفاعي على تعريف التوجيه المهني ويقول بأنه: العملية التي ترمي إلى مساعدة الفرد في اختيار المهنة والإعداد لها والدخول فيها دخولاً ناجحاً (الرفاعي، ١٩٨٨، ٢٨٧).

ويعرفه حامد عبد السلام زهران ١٩٨٦ بأنه عملية مساعدة الفرد في اختيار مهنته والإعداد لها والدخول في العمل والتقدم فيه، ويهتم أساساً بمساعدة الفرد في اتخاذ القرارات والقيام بالاختيارات اللازمة في التخطيط للمستقبل والإعداد لمهنته (زهران، ١٩٨٦، ٣٩١).

٤- تاريخ التوجيه المهني

مرت الإنسانية بفترات طويلة كانت الأسرة خلالها هي المسؤولة عن توجيه أبنائها نحو المهن التي ترغب فيها، ولكن تعقد الحياة الاقتصادية وظهور المؤسسات الصناعية والتجارية والمهنية الضخمة أدى إلى زيادة تعقيد عملية توجيه الناشئة نحو المهن في المجتمع، وأصبحت الأسرة غير قادرة وحدها على مساعدة أبنائها في هذا الأمر.

ظهرت محاولات متعددة لمعالجة مشكلة اختيار الأفراد لمهنتهم وأعمالهم، وكانت أولى المحاولات الجدية على يد فرانك بارسونس Frank Parsons من خلال التقرير الذي نشره عام ١٩٠٨ ودعا فيه إلى الدراسة العلمية لقدرات الفرد كأساس في عملية

التوجيه المهني، ودعا إلى إدخاله إلى المدرسة، وجعله مهمة أساسية من مهماتها ولاقت هذه الدعوة استجابة مناسبة، فتم إنشاء مكتب للتوجيه المهني في مدينة بوسطن يقوم بمساعدة الشباب على اختيار المهن الملائمة لهم كما تم إنشاء مكاتب مماثلة في الولايات المتحدة، واتحدت هذه المكاتب والمراكز فيما بينها لتعلن تأسيس الاتحاد الأمريكي للتوجيه، كما ساعدت الحرب العالمية الأولى والنهضة السيكلوجية التي تلتها على توسع الحركة العلمية في بحث ودراسة مشكلات التوجيه المهني.

أما في بريطانيا فقد بدأت السلطات بالاهتمام جدياً بمشكلات التوجيه المهني اعتباراً من عام ١٩٠٦ من خلال اتساع نطاق الدراسات العلمية في هذا المجال التي قام بها المعهد القومي لعلم النفس الصناعي، حيث قدم خدمات كبيرة في مجال قياس القدرات اللازمة للمهن وإعداد الاختبارات اللازمة في ميدان اختيار المهنة.

كما ظهرت حركة مماثلة في ألمانيا وروسيا بعد عام ١٩٣٠ وبعد الحرب العالمية الثانية، ولكن روسيا أخذت الاتجاه العملي أكثر من الاتجاه العلمي والبحثي في معالجة ودراسة مشكلات التوجيه المهني، أما في فرنسا فقد تزامنت حركة التوجيه المهني مع حركة إصلاح التعليم فيها.

٥ - أهمية التوجيه المهني للفرد

يكون التوجيه المهني مهماً بالنسبة للفرد من ثلاث جهات هي:

(١) **التكوين الشخصي للفرد:** التوجيه المهني ليس إلا توفير الشروط المناسبة بغية نمو الميول والقدرات وإغنائها ليتكامل تفتحها في اتجاه المهنة التي يستطيعها ويفضلها. إن هذه الجهة من عمل التوجيه وخدمته في تكوين الشخصية هي الأساس فيما نراه من تأكيد المختصين في حقل التربية أهمية التوجيه التربوي، أو التوجيه المدرسي.

(٢) **تكيف الفرد:** ونعني به ذلك التوازن بين الفرد والشروط التي تحيط به وخاصة الشروط الاجتماعية منها؛ وهنا نستطيع أن نرى بكل سهولة أن عملية التوجيه مهمة للفرد، تهدف إلى المساعدة في توفير الشروط لتكيف للفرد، فالشخص

الذي تدفعه ظروف خاصة إلى ممارسة عمل ما ولا يكون العمل مناسباً له، يمكن أن يمر في أشكال متعددة من الاضطرابات النفسية بسبب هذا التناظر أو سوء التكيف بين العمل الذي يمارسه وتكوينه الشخصي. وليست النتيجة التي يقود إليها سوء التكيف إلا نوعاً من التعاسة والشقاء في النهاية، ومع العلم أن الفرد لا يريد لنفسه الشقاء ولا يراد له ذلك في الأصل.

(٣) **العمل الذي يمارسه الفرد:** لأن العمل جزء من النشاط الإنساني، ولأنه الأساس في الدّخل المادي الذي تقوم عليه حياة الإنسان اليومية، فإن لم يتوفّر للفرد التوجيه المناسب نحو العمل الذي يستطيع القيام به وأن يحتل مكاناً في الجماعة، وأن يشارك في عمل يُوفّر له دخلاً مالياً مناسباً، كان ذلك مصدر إزعاج له ومصدر قلق نفسي متنوع الأشكال والنتائج.

فالتوجيه يعني تقديم المساعدة لمن يحتاجها، والفرد كثيراً ما يحتاج هذه المساعدة في مجابهة المشكلات التي تعترضه، وخاصة تلك المشكلات التي تتعلق بمهنة المستقبل، إلا أن المساعدة التي تأتي من التوجيه لا تقوم على تقديم الحلول بقدر ما تقوم على تفتيح القوى الشخصية الكامنة في الفرد، وتسهيل الشروط لها لتعمل وتتفاعل مع الواقع وتتمو النمو المناسب، فنحن لا نتخذ القرار بدلاً عن الفرد، بل نساعد على اتخاذ القرار المناسب (الرفاعي، ١٩٨٨، ٥٨).

٦- أهمية التوجيه المهني للمجتمع

يُعد التوجيه المهني أساساً لازماً في المجتمعات الحديثة المتطورة وتزداد أهميته مع زيادة تعقّد الحياة الصناعية والمهنية، وزيادة ميل المجتمعات والدول إلى التخطيط والتنظيم في شؤونها.

إن أهمية المهنة والتوجيه المهني بالنسبة للمجتمع لا تقل عن أهميتهما بالنسبة للفرد، فالأمن والطمأنينة والرفاه لا تتوفّر كلّها للجماعة إلا عن طريق تخطيط وتنظيم عمل أفراد المجتمع؛ فإذا حلت البطالة بعدد من الأفراد داخل الجماعة نتيجة سوء التوجيه أو نقص فيه، فإن ذلك لن يكون مصدر إزعاج للأفراد وحدهم، بل سوف يكون مصدر

إزعاج للجماعة في أمنها واستقرارها وطمأنينتها ثم في رفايتها؛ وليس أدل على ذلك من ارتفاع نسبة السرقة والإجرام والخلافات داخل الأسرة خلال فترات البطالة الطويلة في المدن الصناعية الكبيرة؛ يُضاف إلى أن التوجيه يجب أن يكون من الأسس التي يقوم عليها توزيع الطاقات البشرية على ميادين المهن والأعمال التي يحتاجها المجتمع ويكون هذا التوزيع بناء على التخطيط الاجتماعي والاقتصادي؛ ذلك أن التخطيط في توزيع الطاقات البشرية لا يستهدف الإنتاج القومي فحسب، بل إنه يستهدف أيضاً بالإضافة إلى ذلك توفير التوازن بالنسبة لحاجات المجتمع الأساسية فإذا رأينا في دولة نامية أن عدد المهندسين أقل بكثير من احتياجها، وأن عدد الذين يتجهون إلى دراسة الآداب أو القانون أكثر بمئات المرات مما يلزم المجتمع، أدركنا بسهولة أن تلك الدولة في أزمة من حيث الطاقات البشرية وتوزيعها، وأن التوجيه المهني فيها لم يكن في مستوى يسمح له بأن يحقق الأهداف الصحيحة؛ فكثرة الدراسات الأدبية كثرة تفيض بغزارة عن اللازم سوف تؤدي إلى ضعف في دخل من يتخرج في هذه الدراسات وإلى نوع من أنواع البطالة؛ وقلة المتخرجين من المهندسين سوف تنتهي إلى إضعاف المنافسة بينهم من جهة وإلى شعور الدولة ساعة الخطر بنقص بالغ في هذا الميدان الأساسي من جهة أخرى؛ إن الفرد يعيش في هذا المجتمع أو البيئة الاجتماعية وهذا المجتمع له شروط قد تكون اقتصادية خاصة به ضمن هذه الشروط الاقتصادية يجب على الفرد أن يعيش ويعمل، ومن هذه الشروط: مقدار الطلب والعرض على المنتج وحجم الاستهلاك ومقدار الدخل، وضمنها تعيش أسرته ورفاقه ولكننا نلاحظ عدداً من الأمور فهو ينتمي من جهة إلى أسرة، والأسرة تعيش في مستوى اجتماعي اقتصادي معين؛ فإذا اقتضى التوجيه المهني دفعه إلى مستوى آخر من حيث المهنة التي سيعمل بها فيجب الانتباه إلى الشروط التي يقتضيها منه تكيفه مع المستوى الاجتماعي الاقتصادي الآخر.

٧- أهمية التوجيه المهني للمؤسسات المهنية والصناعية

للتوجيه المهني في حياة المؤسسات الصناعية أهمية كبيرة من حيث قيام العمال والموظفين بالأعمال المؤهلين لها؛ ونؤكد هنا أن التوجيه المهني هو مرحلة من مراحل

التأهيل، وأنه يوفر للمؤسسات الصناعية والمهنية اليد العاملة الماهرة ويوفر عليها بالتالي الكثير من النفقات التي تقتضيها عمليات التدريب وخاصة تدريب العامل الذي يطلب عملاً ما، وتكون قدراته متناسبة معه، ولكنه يكون راعياً فيه؛ إن هذا الأمر كثيراً ما يحدث حين لا يكون الرابطة الدافعي قوياً بين العامل والعمل، ونعرف مكانة الدوافع في العمل فرغبة الفرد في التغيير حين يكون دافعه إلى التغيير قوياً يدعو المؤسسة إلى الإنفاق بهدف الإعلان عن وجود وظيفة شاغرة؛ ثم تزداد النفقات الجديدة حين تضطر المؤسسة إلى الاختبارات اللازمة لطالبي العمل، وحين تضطر إلى تدريب العمال الجدد، فالتوجيه يجعل الروابط الدافعية قوية بين العامل والعمل الذي يختاره، وبذلك يخفف من فرص تغيير العامل عمله، ويخفف بالتالي من النفقات التي تتكبدها المؤسسة نتيجة تغيير العمال (الشيخ حمود، ٢٠١٦، ٣٩).

إن علم النفس المهني يهدف في حياة المؤسسات الصناعية والمهنية والتجارية إلى رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد وذلك عن طريق حل المشكلات في ميادين العمل والصناعة والتجارة. يستند إلى أسس علمية وإنسانية وبالتالي يهتم بالإنتاج والانتقاء والتوجيه المهني، وتدريب الأفراد على الأعمال المختلفة وتهيئة الجو المناسب للعمل والتعريف بالمشكلات التي تواجه العمال بالصناعة والوقاية من الحوادث النفسية كما يهتم أيضاً بتأهيل المعوقين وذوي الاحتياجات الخاصة مهنيّاً.

إن دور المؤسسات الصناعية في هذا المجال هو التوجيه والانتقاء المهني والتدريب المهني وتحليل المهن المختلفة، وأثر العوامل الطبيعية من إضاءة وتهوية وحرارة وضوضاء في عملية الإنتاج ودراسة العوامل المؤدية إلى الملل والتعب والاتجاهات النفسية للعامل نحو العمل وطرق الاتصال والتفاهم والقيادة والإشراف.

نلاحظ أن دور التوجيه المهني داخل المؤسسة الصناعية هو تقديم المعلومات العلمية الخاصة بكل مهنة وكل تخصص داخلها، والإرشادات الكافية حولها؛ وبالتالي سيشعر العامل بالراحة النفسية وسيندفع إلى العمل داخل المؤسسة طالما توفرت له هذه الإرشادات وتتعمق علاقات التواصل مع أفراد المجتمع الذي ينتمي إليه داخل المؤسسة؛

لكن إذا لم تُوفّر المؤسسة شروط نجاحه فإنه سيشعر بسوء التكيف داخلها ولن ينسجم مع معطياتها وسيعتمد على ما يملك من قدرات خاصة به وسيعتزل هذه المؤسسة.

٨- أهمية التوجيه المهني في الإنتاج والدخل القومي

أشرنا سابقاً إلى أهمية التوجيه المهني في توفير الأمن والطمأنينة للجماعة وإبعاد المجتمع عن البطالة وعن أخطار التوزيع غير المتوازن للموارد البشرية والقوى العاملة، مما يؤكد أهمية التوجيه المهني في الإنتاج والدخل القومي.

أيضاً يمكننا القول إن نسب الرسوب المرتفعة في امتحانات بعض الكليات والمعاهد وكذلك نسب وأعداد الطلاب الذين يتركون كلياتهم ومعاهدهم دون التخرج فيها تشير إلى سوء توجيه الطلاب تربوياً ومهنياً مما يترتب عليه نتائج اقتصادية سلبية كبيرة وهدر الأموال الطائلة إضافة إلى الوقت الذي خسره الطلبة وخسره المجتمع، وأيضاً مشاعر اليأس والإحباط بسبب الرسوب والفشل الدراسي؛ فعدم توجيه الأفراد إلى المهن المناسبة والتخصصات الدراسية الملائمة لهم ولقدراتهم وميولهم يقود بالتأكيد إلى خسائر كبيرة للأفراد وللمجتمع والدولة.

تقوم المجتمعات الواعية على أساس الاستثمار الأفضل لمواردها البشرية وطاقات أفرادها، ويجب أن يعتمد هذا الاستثمار على التوجيه والإرشاد القائم على أسس علمية وبشكل مخطط ومنظم وفقاً لحاجات المجتمع ومتطلباته من خصائص القوى العاملة.

٩- أهداف التوجيه المهني

يسعى الباحثون والعاملون في ميدان التوجيه المهني إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- (١) مساعدة الفرد على معرفة خصائص مجموعة معينة من المهن ووظائفها وواجباتها تتفق مع خصائصه وهي مجموعة المهن التي يحتمل أن يختار واحدة منها.

- (٢) مساعدة الفرد على اتخاذ القرار المناسب بشأن اختيار مهنة المستقبل على أساس من تحقيق الرضى عن الذات من خلال هذه المهنة التي سيشغلها ومدى إشباع حاجاته النفسية وتنمية قدراته المختلفة عن طريق العمل بهذه المهنة.
- (٣) مساعدة الفرد على معرفة القدرات العامة والخاصة والاستعدادات والمهارات والمؤهلات التي تتطلبها مهنة من المهن التي يحتمل أن يختار من بينها، والشروط المختلفة المساعدة على الالتحاق بهذه المهن.
- (٤) مساعدة الفرد على اكتساب الأسلوب والطريقة الملائمة لتحليل البيانات المهنية وعلى تنمية مهاراته في تسجيل تلك البيانات واتخاذ القرار باختيار المهنة الملائمة على أساس منها.
- (٥) مساعدة الفرد على تقبل الدور الذي يقوم به في عالم العمل والوظائف المختلفة، شريطة أن يكون هذا الدور متفقاً مع قدراته وإمكانياته المختلفة.
- (٦) مساعدة الفرد على أن يكون صورة متكاملة لذاته خالية من التعارض أو الصراع وتتعلم مع استعدادات الفرد ودوافعه وميوله وقيمه وظروفه الاجتماعية (عويضة، ١٩٩٦، ٣٦-٣٧).
- (٧) الوصول إلى أقصى درجة من درجات النمو التي يستطيع الفرد الوصول إليها وفقاً لقدراته وإمكانياته المختلفة أي تحقيق الذات بالشكل الأمثل بحيث يتقبل الفرد جوانب تفوقه وضعفه، من خلال توجيه الذات توجيهاً مناسباً يجعله قادراً على تحمل مسؤولية قراراته ونتائجها.
- (٨) يهدف التوجيه المهني إلى تحقيق التكيف المتوازن للفرد في كافة المجالات: التكيف الشخصي والتربوي والدراسي والمهني والاجتماعي، وتحقيق الصحة النفسية للفرد ومساعدته على حل مشكلاته بنفسه (الشيخ حمود، ٢٠١٦، ٤١-٤٣).

١٠ - مجالات التوجيه المهني

يمكن تحديد ثلاثة مجالات أساسية للتوجيه المهني وهي:

- (١) اكتشاف قدرات الفرد وإمكاناته ونواحي تفوقه والتعرف على خصائصه وسماته الشخصية.
- (٢) دراسة أنواع المهن والأعمال السائدة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وتحليل تلك المهن لمعرفة متطلباتها وأنواع الاستعدادات والقدرات والمهارات اللازمة لنجاحه فيها.
- (٣) توجيه الفرد إلى المهنة المناسبة له ومتابعته في حياته المهنية.

١١ - خدمات التوجيه المهني

يُقدم التوجيه المهني عدة خدمات يُمكن إيجازها فيما يأتي:

- (١) **تعرف الفرد على نفسه:** تهدف هذه الخدمة إلى مساعدة الفرد في التعرف على استعداداته وقدراته وميوله وسمات شخصيته، ويتم ذلك عن طريق تشخيص الهوايات والميول والاهتمامات التي يفضلها وأوجه النشاط التي يمارسها وتقوم هذه الخدمة على أساس جمع المعلومات المتعلقة بالفرد من المصادر المختلفة والتي تتعلق بحالته الجسمية والصحية والأسرية والاجتماعية، وغالباً ما يتم جمع هذه المعلومات من الفرد نفسه ومن معلميه وأفراد أسرته.
- (٢) **انتظام الفرد في الدراسة والمهنة والتكيف معها:** تهدف هذه الخدمة إلى اكتشاف مدى تكيف الفرد في المجال الدراسي أو التدريبي وتعريفه بأهمية تخصصه والاستمرار فيه، وما يؤدي إليه ذلك التخصص من فرص العمل.
- (٣) **خدمة إعلامية:** تتعلق هذه الخدمة بتزويد الأفراد بالمعلومات المهنية الخاصة بأنواع الدراسات والمهن من خلال مساعدة الأفراد في الحصول على المعلومات المتعلقة بأنواع الدراسات والأعمال المتاحة والشروط التي تتطلبها، وسُبل

الإعداد لها والالتحاق بها والنجاح فيها وكذلك تحديث تلك المعلومات بشكل مستمر.

(٤) **الإعداد المهني:** تهدف هذه الخدمة إلى مساعدة الفرد على أن يُعدّ نفسه للمهنة التي اختارها من خلال تعرفه على برنامج الإعداد المهني ومكانه وتكاليفه، ويقوم الموجه المهني بتقديم المساعدة المطلوبة عن طريق توفير المعلومات والاتصال بالهيئات والمؤسسات والمصانع المناسبة لعمله، ويتوقف نجاح الفرد على مدى إعداده للمهنة في بدء حياته العملية.

(٥) **التشغيل والتوظيف:** تهدف إلى مساعدة الفرد على الالتحاق بالعمل، وتتم هذه الخدم بواسطة تقديم المعلومات الخاصة بالأفراد إلى أصحاب العمل والمؤسسات التي تُعلن عن حاجتها للموظفين أو عن طريق تقديم المعلومات الخاصة بطلب العمال والموظفين ومساعدتهم على معرفة أساليب التقدم للوظائف.

(٦) **الإرشاد:** تتركز في مساعدة الفرد على حل مشكلاته الشخصية الأخرى التي يمكن أن يتعرض لها في حياته اليومية.

(٧) **التقويم والمتابعة:** تتعلق بمتابعة حالات الأفراد داخل المؤسسة وخارجها ومتابعة نتائج عملية التوجيه المهني لتزويد القائمين عليها بالتغذية الراجعة المناسبة (القاسم، ٢٠٠١، ١٥٨-١٥٩).

١٢- الأسس النفسية للتوجيه المهني

يقوم التوجيه المهني على مجموعة من الأسس النفسية يمكن إيجازها فيما يأتي:

(١) **الذكاء العام:** يتمتع الفرد بمستوى معين من الذكاء العام أو القدرات العامة، ويختلف الأفراد فيما يملكونه من الذكاء العام، إضافة إلى أن المهن تختلف فيما بينها، فكل عمل أو مهنة يتطلب من الفرد مقدراً معيناً من الذكاء يختلف عما تحتاجه الأعمال والمهن الأخرى.

(٢) القدرات الخاصة: إضافة إلى القدرات العامة أو الذكاء العام، يختلف الأفراد فيما بينهم في القدرات الخاصة، فتجد مثلاً شخصاً بارعاً في الموسيقى وآخر في اللغات، إضافة إلى أن الأعمال تختلف فيما بينها فيما تحتاجه من هذه القدرات الخاصة من الأفراد.

(٣) التحصيل: تحتاج أي مهنة أو عمل نوعاً معيناً من الدراسة والتحصيل الأكاديمي، فمهنة الطبيب تحتاج نوعاً معيناً من الدراسة الأكاديمية والتدريب، وكذلك المهن الهندسية، ففي الماضي إذا الفرد أراد أن يصبح حلاقاً، كان عليه تعلم هذه المهنة لدى أحد الحلاقين لعدة سنوات وبعد أن يخضع لامتحان يجريه شيخ الكار، واجتياز هذا الامتحان يعد بمثابة الإجازة التي تسمح له ممارسة هذا العمل، أما الآن فإن هذه الطريقة لم تعد مناسبة، وأصبح من الضروري على الفرد أن يتلقى تعليماً أكاديمياً مناسباً وتدريباً عملياً لمدة معينة حتى يستطيع ممارسة مهنة أو عمل معين، فحتى بعض المهن لها معاهد أكاديمية متخصصة، دعنا نتصور الفرق بين شاب تعلم مهنة الخراطة والتسوية في إحدى الورشات بعد اجتيازه مرحلة التعليم الأساسي أو الثانوي، وشاب آخر التحق بعد الثانوية بمعهد متوسط باختصاص مهنة الخراطة والتسوية، ثم تلقى تدريباً عملياً وافتتح لنفسه ورشة خاصة، طبعاً سيكون الفارق بين الشابين كبيراً في أداء المهنة وفي مواجهة المشكلات والصعوبات المختلفة، حتى أن طريقة معالجتها لبعض القضايا والمشكلات ستكون مختلفة.

(٩) الميول والاهتمامات: نجد بين الأفراد فروقاً شاسعة في الميول والاهتمامات التي تُعد عنصراً لازماً للنجاح في العمل، ولكنها وحدها غير كافية، فإذا كنت مهتماً بالرياضة أو الموسيقى فهذا لا يعني أنك ستكون رياضياً متميزاً أو موسيقياً بارعاً، فالاهتمام بشيء معين دليل إيجابي على العلاقة الإيجابية نحوه، ولكنه ليس دليلاً يؤكد النجاح فيه مستقبلاً.

- ١٠ الصحة العامة والحالة الجسمية: يتضح ذلك عندما يُوجه شخص مصاب بمرض رئوي إلى عمل ذي طبيعة مناخية سيئة، كان يعمل في أماكن مغلقة وسيئة التهوية؛ أو ضعيف البصر إلى عمل يجب عليه التعامل مع أدوات دقيقة مثل تصليح الساعات، أو شخص يحب الاجتماع مع الناس وعمله طوال يومه لا يرى أحداً من البشر، فقد يترتب على ذلك التعب النفسي أو الجسدي والملل وشروء الذهن ويترتب على ذلك حوادث عمل وأضرار نفسية أخرى.
- ١١ التكيف العام: على الموجه المهني أن يكون مُلمّاً وعارفاً بالتكيف العام للفرد ودور التكيف المهني فيه.

١٣ - مراحل التوجيه المهني في المدرسة

أ- المرحلة الأولى أطراف عملية التوجيه

- تَشْتَرِط عملية التوجيه المهني وجود ثلاثة أطراف رئيسية فيها:
- (١) الطرف الأول: الفرد الذي يحتاج إلى المساعدة، وفي الغالب هم التلاميذ في المدرسة.
 - (٢) الطرف الثاني: الشخص القادر على تقديم المساعدة في عملية التوجيه المهني، ويفترض أن يكون هذا الشخص قد تلقى تعليماً جامعياً مناسباً في مجال علم النفس أو الإرشاد النفسي والمهني وتدريباً عملياً مناسباً.
 - (٣) الطرف الثالث: المكان أو المركز الذي يتيح للطرفين الأول والثاني اللقاء أو الاجتماع ويمكن أن يكون في الغالب المدرسة أو مركز توجيه يقدم خدماته لعدة مدارس موجودة في منطقته ومحيطه.

ب- المرحلة الثانية سير عملية التوجيه

١ - برنامج التوجيه المهني

يقوم الموجه بعمله استناداً إلى برنامج مُحدد يكون من إعدادهِ وقد يكون من وضع لجنة تشمل نطاق عملها ومسؤوليتها أكثر من المدرسة التي يعمل فيها الموجه، وقد يكون

من وضع السلطات التي تشرف على التعليم مثل مديرية التربية في المدينة أو وزارة التربية، ويتضمن البرنامج عادة عناصر متنوعة:

- (١) الأهداف التي تسعى إليها عملية التوجيه المهني وهنا تظهر الأسس الفلسفية والاجتماعية لعملية التوجيه المهني.
- (٢) يتضمن البرنامج الوسائل التي يمكن استخدامها في عملية التوجيه المهني مثل الاختبارات والمقاييس ووسائل توفير المعلومات المناسبة عن التلميذ وكل ما يسهل بلوغ عملية التوجيه المهني لأهدافها.
- (٣) الأسس النفسية لعملية التوجيه.
- (٤) يتضمن البرنامج أيضاً تفصيلاً عن دور الموجه من حيث إعداداته وتدريبه ومسؤولياته ومساعدته.
- (٥) كما يجب أن يحتوي البرنامج معلومات كافية عن المجتمع وشروطه، ومدة التوجيه ونفقاته وطريقة إدخال التعديلات على البرنامج.

٢- توفير المعلومات عن المهن والأعمال في المجتمع

لا يستطيع الفرد اختيار المهنة المناسبة إذا لم يكن على علم بكل ما هو متوفر في مجتمعه من مهن وأعمال، يُضاف إلى ذلك أن عملية التوجيه المهني لا تحقق أهدافها إذا لم تهتم بالمهن والأعمال التي يحتاجها المجتمع.

يتعرف الفرد عادة على عدد من المهن والأعمال من خلال أسرته والبيئة الاجتماعية المحيطة به، وكثيراً ما نسمع منه أنه يريد أن يصبح ضابطاً مثل ابن عمه أو طبيباً مثل أخيه أو بحاراً مثل البطل الذي رآه في التلفزيون؛ إن المعلومات التي يجمعها الصغار عن المهن والأعمال في المجتمع غالباً ما تكون قليلة وضيقة وتحمل الكثير من المبالغة وعدم الوضوح والعواطف الشخصية، ويستطيع الموجه في المدرسة خاصة إنجاز هذه المهمة من خلال طرق متعددة:

- (١) الزيارات الميدانية: يقوم الموجه بتنظيم زيارات يستطيع فيها التلاميذ ملاحظة العمال في أماكن عملهم، ويتعرفون على المواد والأدوات المستخدمة والتنظيم

القائم والجهود المبذولة من العمال والتعاون فيما بينهم والأجور والخدمات المقدمة لهم وكل ما له علاقة بشروط العمل، وتعتمد طريقة الزيارات الميدانية على المبدأ القائل إن الخبرة المباشرة هي من أفضل طرق الاطلاع على الأعمال وشروطها، فمهما تحدث الموجه للتلاميذ عن العمل في سد الفرات أو أي مؤسسة أخرى فإن ذلك لا يعادل قيام التلاميذ بزيارة سد الفرات والاطلاع مباشرة على واقع العمل فيه وشروطه، وعندما يريد الموجه اعتماد هذه الطريقة يجب عليه تنظيمها وإعدادها بشكل جيد حتى تكون مثمرة وفعالة وكثيراً ما يلجأ الموجه إلى تقديم معلومات نظرية عن ميدان الزيارة وهدفها والإشارة إلى ما يجب على التلاميذ الانتباه اليه خلال الزيارة.

(٢) **الاتصال المباشر مع العمال:** كثيراً ما يقوم الموجه بعكس الطريقة السابقة عندما يدعو عدداً من الأشخاص الذين يمارسون أعمالاً معينة لزيارة المدرسة بدلاً من قيام التلاميذ بزيارتهم في مواقع عملهم، إن زيارة العمال للمدرسة تعطي التلاميذ فرصة جيدة للحصول على إجابات عن الأسئلة الكثيرة التي يمكن أن تهم التلميذ وتشغل تفكيره وليس لدى الموجه إجابات شاملة عنها مما يؤدي إلى شعور التلميذ بالطمأنينة والحرية في السؤال وإشباع فضوله في العثور على إجابات مناسبة حول الأسئلة التي تشغل تفكيره.

(٣) **ممارسة العمل مؤقتاً:** إن ممارسة التلميذ العمل مباشرة تترك لديه أثراً بالغاً عندما يباشر بنفسه عملاً معيناً مما يساعده على معرفة الجهد الذي يبذله العامل في العمل والصعوبات التي تعيق العمل وإيجاد حلول لهذه المشكلات وتحمل مشاق العمل وصعوباته، إن هذه الخبرات المباشرة التي تأتي عن طريق ممارسة العمل مباشرة تدفع الموجه إلى توفير فرص ممارسة التلاميذ للأعمال المختلفة داخل المدرسة أو خارجها، حيث نجد بعض المدارس وخاصة المهنية والصناعية تضم معملاً صغيراً أو ورشة كما تنتج بعض المصانع والمؤسسات المهنية فرصاً مناسبة للتلاميذ للتدرب لديها وممارسة بعض الأعمال لفترة معينة وخاصة خلال العطل والإجازات المدرسية كما يسمى أحياناً التدريب الصيفي أو

المعسكرات الإنتاجية، وتكمن قيمة ممارسة العمل مؤقتاً في غرس قيمة العمل وأهميته في حياة الفرد والمجتمع لدى الناشئة.

(٤) وسائل الإيضاح السمعية والبصرية: تلعب وسائل الإيضاح السمعية والبصرية دوراً مهماً في تزويد التلاميذ بالمعلومات اللازمة عن المهن والأعمال في المجتمع مثل الأفلام السينمائية والعروض التلفزيونية والصور الثابتة والمتحركة خاصة في الأعمال والمهن ذات الطبيعة الخاصة مثل عمل رجال الإطفاء حيث يمكن أن يجد التلاميذ صعوبة في ممارسة هذا العمل مؤقتاً كما أن زيارة رجال الإطفاء أثناء عملهم في إطفاء الحرائق المختلفة لا تخلو من بعض المخاطر التي يمكن أن تؤذي التلاميذ، فالفيلم السينمائي يمكن أن يقدم في ساعة واحدة ما لا تستطيع زيارة العمل لساعات طويلة تقديمه، وتقدم للتلاميذ معلومات مهمة عن مكان العمل وموقعه وسهولة أو صعوبة الوصول إليه، ويمكن الاستفادة من الخصائص التقنية لوسائل الإيضاح السمعية والبصرية من خلال إيقاف الصورة في لحظة معينة، أو الإعادة والتكرار لتوضيح جانب معين من جوانب العمل، ويمكن القول إننا نجد الكثير من المؤسسات التي تهتم بإنتاج هذه الأفلام أو الصور أو الوسائط المتعددة.

(٥) الكتب والمجلات والنشرات الدورية: تضم هذه الفئة عدداً غير قليل من المطبوعات وإن كانت أضعف في تأثيرها من غيرها، حيث تقوم النقابات المهنية والجمعيات الحرفية بإصدار نشرات ومجلات ومطبوعات عن عملها وعمل أعضائها، فتجد مثلاً مجلة دورية لنقابة المحامين أو الأطباء أو المهندسين أو مجلة لجمعية حرفية معينة، وتقدم هذه المطبوعات معلومات غنية ومتنوعة لقرائها عن طبيعة عمل أعضائها، ومثل هذه المطبوعات متنوعة جداً في البلاد الأخرى ولكنها قليلة جداً في بلادنا.

٣- المعرفة الشاملة عن التلميذ

يكون التلميذ موضوعاً وهدفاً لعملية التوجيه المهني التي لا يمكن لها تحقيق أهدافها من دون الاعتماد على معرفة شاملة ودقيقة عن التلميذ، وتشمل هذه المعرفة جوانب متعددة فهي لا تقف عند حدود المعرفة السيكولوجية بل تمتد إلى معرفة شؤون التلميذ وتكوينه من مختلف الجوانب قبل البدء بعملية التوجيه المهني، ومن جوانب هذه المعرفة الشاملة عن التلميذ نجد:

- (١) **الذكاء العام:** يقصد الموجه في هذا الجانب التعرف على النمو العقلي عند التلميذ ومستواه، وإن كان بعض المهن لا يحتاج إلى مقدار عال من الذكاء فإن أغلب المهن والأعمال يتطلب حداً أدنى منه، فقد يكون الذكاء العام المتوسط كافياً لعمل رئيس ورشة خياطة ولكن هذا المتوسط لا يكون كافياً أو مناسباً لمدرس الرياضيات أو للمتخصص في علم النفس المرضي أو للعمل في مجال الهندسة.
- (٢) **القدرات الخاصة والمواهب:** توجد مهن وأعمال متعددة تعتمد على قدرات خاصة معينة إضافة إلى مقدار معين من الذكاء العام، حيث يتطلب بعض المهن والأعمال قدرات لغوية أو عددية أو ميكانيكية أو مهارات حسية حركية، وعلى الموجه استخدام اختبارات خاصة للكشف عنها لدى التلميذ.
- (٣) **التحصيل:** يحتاج بعض الأعمال إلى نوع معين من التحصيل الدراسي فالعمل في مهنة هندسة البناء يحتاج إلى نوع من التحصيل في مجال هندسة البناء، فالتلاميذ مختلفون فيما بينهم في التحصيل بشكل عام أو في مادة دراسية معينة، ويمكن أن لا يعرف التلميذ نوع التحصيل العلمي اللازم للدخول في مهنة معينة فعندما قام الموجه بسؤال أحد التلاميذ في المرحلة الثانوية ماذا يريد أن يصبح في المستقبل فأجاب التلميذ أريد أن أصبح مهندساً كهربائياً، ولكن لم ينتبه التلميذ أن دخول هذا الفرع في الجامعة يحتاج إلى الثانوية العامة الفرع العلمي وهو يدرس في الفرع الأدبي.

(٤) **الشخصية:** تتطوي الشخصية على عدد من السمات والخصائص، ولما كانت الشخصية أساساً في تكيف الفرد مع الشروط الاجتماعية والبيئية وشروط العمل كان على الموجه تكوين معرفة واضحة عن شخصية التلميذ باستخدام وسائل قياس الشخصية والإحاطة بكافة جوانبها الاجتماعية والانفعالية.

(٥) **الميول والاهتمامات والاتجاهات:** تُعد الميول والاهتمامات والاتجاهات جانباً مهماً جداً من جوانب شخصية التلميذ ولها أهمية خاصة وكبيرة في عملية التوجيه المهني والميول المهنية يجب أن تكون الجانب الرئيسي في عملية التوجيه المهني، فالاهتمامات تعبر عن التفضيل القوي لعمل معين دون غيره، أما الاتجاهات فتشير إلى موقف التلميذ من أشياء معينة تحيط به وتلعب دوراً مهماً في تكوين اهتماماته وميوله.

(٦) **الحالة الصحية:** إن معرفة الحالة الصحية للتلميذ وحالة حواسه أمر مهم في عملية التوجيه المهني وتقدم معلومات عن طاقاته الجسدية وعما تعرض له من أمراض قد تترك لديه أثراً معيناً وعلى الموجه دراسة البطاقة الصحية للتلميذ لمعرفة تاريخه الصحي والطبي خلال السنوات السابقة من حياته، فهناك بعض المهن التي تعد وجود حالة صحية معينة لدى الفرد أمراً معيقاً لممارسة هذه المهن، فمثلاً يؤدي العمل في مجال الغزل والنسيج إلى مشكلات تنفسية معينة ولا ينصح الأفراد الذين لديهم مشكلات تنفسية أو الربو بممارسة هذا النوع من الأعمال، وكما نعلم تقوم المؤسسات في عملية الانتقاء المهني بالكشف طبياً وصحياً على الراغبين في العمل لديها وتتأكد من ملاءمتهم للعمل، كما تقوم الكليات والمؤسسات الأكاديمية العسكرية بالكشف طبياً وصحياً على الراغبين في الالتحاق بالقوات المسلحة وهناك فحوص طبية دقيقة يخضع لها المتقدمون إلى الكليات الجوية.

(٧) **الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للأسرة:** تلعب الأسرة وشروط البيت دوراً حيوياً في تكوين الطفل قبل أن يأتي إلى المدرسة، إضافة إلى أن المستوى الاقتصادي والاجتماعي للأسرة يهتم الموجه في عملية التوجيه المهني، فهو يبين

مستوى معيشة الطفل وعاداته ووسائل الثقافة والترفيه لديه وقدرة الأسرة على الإنفاق على دراسة أبنائها، مما يفرض على الموجه دراسة أسرة التلميذ وتكوين معرفة شاملة عنها من خلال المعلومات المحفوظة في سجلات التلميذ أو من خلال مقابلة الأهل مباشرة واستكمال المعلومات التي تهمه، والموجه لا يقف عند حدود الأسرة فقط بل يهتم أيضاً بالبيئة الاجتماعية التي تحيط بالأسرة.

(٨) **تقدير المعلمين:** إن الانطباعات التي يتركها التلميذ لدى معلميه يمكن أن تكون مفيدة في إثارة اهتمام الموجه نحو أمر معين كما يمكن أن يقدم معلوم التلميذ معلومات في غاية الأهمية في عملية التوجيه المهني.

٤- توجيه التلميذ نحو المهنة المناسبة

إن وصول التلميذ والموجه إلى عملية اتخاذ القرار نحو المهنة المناسبة أمر لا يتحقق بالسهولة أو البساطة، فقد لا تتوفر للتلميذ المعلومات الكافية عن بعض المهن في المجتمع، ويكمن جوهر العملية في إيجاد التوافق بين قدرات التلميذ وميوله ونوع العمل أو المهنة المناسبة، وهنا تبدأ المرحلة الحاسمة في عملية التوجيه المهني بالاعتماد على المعلومات المتوفرة لدى الموجه والتلميذ، وتتجلى في قيام الموجه بدفع التلميذ نحو المهنة المناسبة دفعاً لطيفاً هيناً، ومن الضروري التوضيح إن الموجه لا يختار المهنة للناشئ ولا يتخذ القرار بدلاً منه، بل يقدم له المعلومات اللازمة ليتخذ بنفسه هذا القرار من خلال الحديث الودي مع التلميذ عن قدراته واستعداداته، وذلك من خلال المناقشات الودية معه ومع المعلمين وأسرته التلميذ.

في هذه الخطوة أو المرحلة من عملية التوجيه المهني يمكن أن يتنوع أسلوب الموجه بين الأسلوب المباشر وغير المباشر والأسلوب الفردي أو الجماعي، ولا يمكن أن يبدأ الموجه هذه الخطوة إلا بعد التأكد من علاقات الثقة مع التلميذ، ويجب أن يضع في مخططة أن التلميذ شخصية لها مكانتها ومشكلاتها الخاصة.

ج- المرحلة الثالثة التتبعية

تقوم هذه المرحلة على الدراسة التتبعية للتلميذ بعد أن يغادر المدرسة ويلتحق بالعمل أو بالدراسة التخصصية المناسبة للعمل الذي اختاره، وتهدف هذه المرحلة إلى تحقيق هدفين هما:

- (١) الحصول على المعلومات الكافية التي تبين مدى صلاحية برنامج التوجيه المهني المعتمد، ووسائله وفلسفته وأأسسه وإعداد الموجه وتأهيله وتدريبه، ومدى مناسبته لشروط العمل وفرصه خارج إطار المدرسة أو مركز التوجيه المهني.
- (٢) يجب أن تبقى المدرسة على صلة بتلاميذها وتحافظ على وعدها بتقديم المساعدة لهم في شتى مراحل حياتهم، وعمل الموجه هنا لا يختلف عن عمل الطبيب بعد الانتهاء من تشخيص المرض وعلاجه ومتابعة المريض ليجد طريقه نحو الشفاء، خاصة إذا بدأ الناشئ حياته العملية ببعض التعثر.

في هذه المرحلة التتبعية أي مرحلة التغذية الراجعة يمكن استخدام عدد من الوسائل مثل: دراسة الحالات الخاصة أو استبيانات موجهة للعمال ومشرفيهم أو المقابلة المباشرة مع العمال الذين كانوا في السابق تلاميذ وموضوعاً لعملية التوجيه المهني وهدفاً لها.

مما لا شك فيه أن تتبع الناشئة أمر صعب ومكلف جداً، وعلى الرغم من ذلك تبقى أمراً أساسياً في عمل الموجه وفي تقييم المدرسة لخدمات التوجيه التي تقدمها لتلاميذها وفي معرفة مدى صلاحية الوسائل المستخدمة في عملية التوجيه وضرورة تصويبها أو تعديلها عند الحاجة.



١٤ - العوامل المؤثرة في قرار اختيار المهنة

يُعد تفكير الفرد في اختيار الفرع الدراسي أمراً مهماً ويشغل بال الكثير من التلاميذ والطلبة وخاصة في نهاية مرحلة التعليم الأساسي، كما يشغل أيضاً بال الأهل، فنهاية هذه المرحلة تمثل مرحلة انتقالية، وتمثل مخرجاتها مدخلات التعليم الثانوي بكافة فروعه الأكاديمية والمهنية والفنية؛ وهي عملية ذات أهمية خاصة بالنسبة للفرد لأنها تسهم في تحديد نجاحه المهني وتنعكس بالتالي على تكيفه واستقراره؛ فاختيار مهنة ما خلال السنة الأخيرة من الدراسة في التعليم الثانوي من خلال اختيار اختصاص معين في الجامعات أو المعاهد يُعد القرار الأكثر حسماً في حياة الشخص، لأن هذا القرار له تأثير بعيد

المدى في مستقبل الشخص فيما يتصل: بنمط الحياة، المكانة الاجتماعية، الدخل، الأمن والاستقرار المهني، والرضى عن العمل؛ وعلى الرغم من أن الاعتقادات الشخصية والتحصيل والتصور الذاتي هي من العوامل المهمة في اتخاذ هذا القرار، فإن البيئة الخارجية مؤثرة جداً في وصف المهن وصياغة الطموحات لذلك يجب مساعدة الفرد في اتخاذ القرار الخاص بمهنة المستقبل، وذلك بعد دراسة عميقة له من جهة، وللمهنة التي اختارها من جهة أخرى ليستطيع المواءمة.

والخاصية الواضحة لاختيار المهنة قديماً أنه كان قائماً على العشوائية، فقد كانت المواءمة المهنية بين الفرد وبين قدراته وإمكانياته المعرفية والوجدانية ومتطلبات العمل الذي يلتحق به أمراً متروكاً للمصادفة لا للاختيار، كما كان اختيار العمل، وما زال إلى حد كبير، محكوماً بالظروف المتاحة مثل التوزيع الجغرافي للصناعات أو حاجة إقليم ما للأيدي العاملة، أو متأثراً بالمركز المالي والاجتماعي للأسرة ورغبتها في التحرك والانتقال من أجل البحث عن العمل، فاختيار العمل لم يكن محكوماً بالتحليل والتخطيط متوسط المدى أو طويل المدى للانتفاع بتلك المواهب والإمكانيات وتوظيفها.

يُعد هذا العصر عصراً ديناميكياً متغيراً بسرعة، بين لحظة وأخرى، وبذلك أصبح التخصص المهني أو الدراسي يمثل نوعاً من السباق السريع الذي لا يتوقف مع المهارات المتجددة والاكتشافات المتتالية، حيث يعيش العالم ثورات صناعية وتكنولوجية ومعلوماتية متجددة، كما يحمل المستقبل في طياته الكثير في عالم المهنة والعمل، سيكون هناك مهن عديدة تختلف عن مهن اليوم ولها متطلبات جديدة، وسوف يُضطر الفرد معها لتغيير في طبيعة مهنته عدة مرات خلال حياته العملية.

أصبح من واجبات النظام التعليمي الناجح تهيئة الفرد من خلال تقديم استراتيجيات تعليمية تربط بين عالم المدرسة أو الجامعة وعالم المهن والعمل؛ وأن يُركز النظام التعليمي والتربية على تزويد التلميذ في إطار التوجيه المهني المحدد بمهارات واتجاهات ضرورية من أجل التوافق مع المتغيرات المتعددة حيث يشمل ذلك:

- المهارات الأساسية الأكاديمية.

- مهارات اتخاذ القرار والبحث عن وظيفة والحصول عليها والاحتفاظ بها.
- عادات عمل جيدة.
- منظومة من القيم الشخصية الإيجابية تجاه العمل.

لذا يجب أن تكون المدرسة مؤسسة إعداد للحياة وليست مؤسسة تلقين وتحفيز، وذلك ببناء القيم والمهارات لدى الطلبة، وينبغي أن تكون القيم وليدة العمل والممارسة والقدرة على الاستكشاف والاختيار ليكون البناء راسخاً على أسس قوية؛ وينبغي أن يتضمن هذا البناء الجوانب المادية والمعنوية في الحياة من دون أن يطغى جانب على آخر حتى نبني المجتمع والإنسان المتوازن.

اختيار مهنة ما، ليس مجرد قرار يُتخذ في لحظة معينة اعتباطياً، إنها عملية صعبة ومعقدة تمتد لعدد من السنوات، ولا نبالغ إذا قلنا أنها قد تمتد إلى مدى الحياة، وهذا ما أكده كل من جينزبرج وزملاؤه Ginsburg & Axelrod & Hiram ١٩٥١ حيث تتداخل فيها غالباً عوامل كثيرة، إلا أن الفرد كثيراً ما يجهل السبب الحقيقي الذي دفعه لاختيار مهنة معينة، فقد يختار الفرد مهنة معينة لمجرد أنه رأى شخصاً ناجحاً في هذه المهنة، وقد يختار مهنة أبيه أو أمه (العيسوي، ١٩٩٢، ٣٢)؛ ولكي يتخذ قرار الاختيار المهني يجب عليه أولاً أن يكون لديه المعرفة الضرورية بعملية صنع القرار، وكذلك يجب أن يتعرف على طبيعة قيمه الخاصة واتجاهاته وطموحاته وكذلك عليه أن يتعرف على المهن السائدة في المجتمع والمعلومات اللازمة عنها والبدائل المتاحة قبل أن يقوم بعملية المفاضلة بين المهن كخطوات أولية ضرورية تسبق عملية الاختيار، وتمهد الاستعداد للاختيار المهني المدروس؛ وقد اقترح كل من كرومبولتز وميشيل وجونس ١٩٧٨ أربع مجموعات من العوامل هي الأكثر تأثيراً في اتخاذ قرار تحديد مهنة المستقبل:

- (١) العوامل الوراثية، الجنس، الذكاء والمهارات والقدرات العامة والخاصة.
- (٢) الأوضاع البيئية الاجتماعية والأحداث، المتضمنة العمل وفرص التدريب، السياسات الاجتماعية والاقتصادية، أوضاع القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية.

(٣) تجارب التعلم ونتائجه.

(٤) مهارات التعامل مع الواجبات، وعادات العمل.

وبذلك نرى كيف أن قرار الاختيار المهني من أهم وأخطر القرارات التي يتخذها الفرد في حياته إلى جانب قرار اختيار شريك الحياة وإن نتائج هذا الاختيار ستعكس فيما بعد على استقراره في حياته؛ وأن هناك العديد من العوامل التي تتداخل وتؤثر في هذا الاختيار الذي يتطلب اتخاذ معلومات لدى الفرد عن إمكانياته وظروف المجتمع الذي يعيش فيه.

١٥ - نظريات التوجيه المهني

سنستعرض فيما يأتي أشهر نظريات التوجيه المهني محاولين التركيز على الأفكار الأساسية في كل نظرية.

في عام ١٩٥١ نشر جينزبرج Ginsberg كتابه الشهير (الاختيار المهني، مدخل إلى نظرية عامة)، وقبل ذلك كانت هناك محاولات متواضعة للقيام بمهمة ضخمة وهي تنظيم المادة العلمية الموجودة، ومحاولة صياغة نظرية عامة للنمو المهني.

عندما بدأ جينزبرج أبحاثه في صياغة نظرية تفسر الاختيار المهني وجد ثلاثة مناهج عامة يتبعها المرشدون النفسيون والمهتمون بعملية الاختيار المهني عند تفسير هذه العملية وهي:

(١) نظريات المصادفة: وتعتمد على الرأي القائل إن الأفراد يختارون أعمالهم

ومهنهم مصادفة، وهناك أدلة كثيرة ومتنوعة من الشارع أو من بيانات السير الذاتية لكثير من الأشخاص وحتى المشهورين منهم، أي أن المصادفة فرضية مبنية على التعرض لمثير قوي يحدد الاختيار المهني للفرد، ولكن لا تخلو من مبالغة كبيرة، وتتجاهل العوامل الأخرى تماماً، لأن طريقة استجابة الفرد لهذا المثير القوي تعتمد على طريقة إدراكه له.

(٢) نظريات الدوافع: أي نظرية شاملة للاختيار المهني يجب أن تقدم تحليلاً

للعوامل الداخلية والخارجية التي تساعد على تحديد الاستجابة، فقد اقترح بعض

الباحثين نظريات متطرفة في اختلافها عن نظرية المصادفة، فركزوا على العوامل الداخلية وتجاهلوا تماماً العوامل الخارجية، وأعطوا الأهمية للدوافع اللاشعورية في الحياة اليومية، فمثلاً اختيار الفرد لمهنة الجزار أو الجراح دليل على تغلب الدوافع السادية، ونقول إن الاختيار المهني يتضمن أكثر من مجرد العثور على مخرج للدوافع في محاولة تفسيره.

(٣) **نظريات موافقة الموهبة:** وفقاً لهذه النظريات فإن المنهج الأساسي في حركة الاختيار المهني هو التركيز على مزايا وخصائص معينة لدى الفرد تتوافق مع متطلبات مهن معينة، مثل الموهبة، فهناك أفراد موهوبون في الرسم أو الرياضة أو العزف أو اللغات الأجنبية وغير ذلك كثير، وقد أدرك بعضهم ضعف هذا المنهج، ويتمثل هذا الضعف في عدم تمكن برامج التوجيه والاختيار المهني من مساعدة الفرد على التفكير في مشكلة اختيار المهنة في مراحل مبكرة من عمره والتأثير فيه تدريجياً وبلطف نحو اتخاذ قرار الاختيار المهني المناسب والسليم.

أ- نظرية إيلي جينزبرج

كان إيلي جينزبرج Elli Ginsberg مدرساً لعلم الاقتصاد في جامعة كولومبيا، ومديراً لمشروع الحفاظ على الموارد البشرية فيها، إضافة لكونه رئيس اللجنة الاستشارية للقوى البشرية الوطنية الأمريكية، وقد اهتم إيلي جينزبرج مع زميليه اكسلراد وهيرمان بنشر آرائهم ونتائج أبحاثهم في كتابهم (الاختيار المهني) الصادر عام ١٩٥٧، وفي عام ١٩٧٢ قام جينزبرج بإعادة صياغة النظرية في ضوء بعض المستجدات.

يرى جينزبرج ويؤيده في ذلك الكثيرون أن الاختيار المهني الفعال يجب أن يقوم على قدرة الفرد على فهم قيمه وأهدافه وقدراته وإمكانياته، ويعد جينزبرج موضوع الاختيار المهني من العمليات التطورية المستمرة التي تعكس المواءمة بين ميول الفرد وقيمه وقدراته وبين فرص العمل المتاحة في البيئة التي يعيش فيها؛ وأكد على أهمية النضج عند الفرد وقدرته على تحمل مسؤولية اتخاذ قراره المهني، ونظر إلى عملية الاختيار المهني على أنها عملية تفضيل تختلف من مرحلة عمرية إلى أخرى، وأن الاختيار

المهني عملية لا يمكن ردها ولا إرجاعها إلى الوراء (القاسم، ٢٠٠١، ١٨٩)، تقوم هذه النظرية على ثلاثة أسس تُعد شروطاً أساسية للاختيار المهني كما يأتي:

١- الاختيار المهني عملية ثمانية

تنص النظرية على أنه يمكن تحليل عملية اتخاذ القرار المهني على أساس ثلاث فترات أو مراحل تبدأ من الخامسة من العمر وتستمر حتى بداية الرشد، وأهم ما يميز كل فترة أسلوب الفرد في ترجمة دوافعه وحاجاته إلى اختيار مهني معين، هذه المراحل هي:

(١) **مرحلة الاختيار الخيالي:** تبدأ في سن الرابعة أو الخامسة تقريباً وتنتهي عند سن الحادية عشرة تقريباً (٤-١١) سنة، وذلك حسب مقتضيات الفروق الفردية بين الأفراد، ومن أهم السمات التي تميز هذه الفترة هي الطبيعة اللعبية والخيالية لاختيارات الطفل المهنية، وفقدان التوجه الواقعي الذي ينعكس في الميول والتفصيلات المهنية المعبر عنها خلال هذه الفترة (الشيباني، ١٩٩١، ١٤٦) وفي فترة الخيال يتم اتخاذ الخيارات من دون أي فكرة للحدود أو القيود؛ والطفل في هذه الفترة عادة حتى سن الحادية عشرة، يشعر بأن أي شيء بمجرد طلبه أو الرغبة فيه سيكون محققاً؛ وخلال هذه الفترة يلاحظ الطفل ويسمع عن أنماط مختلفة من المهن ويبدأ بتمثيل أو تقليد السلوك المتصل بالمهن، وبينما يبدأ الطفل بتمثيل هذه المهن تتجاوب العائلة بمواقف معينة تجاه كل من التصرفات السلوكية والمهنية حيث يتصور الطفل أن بمقدوره أن يكون كما يريد، فإذا سألت طفلاً عن المهنة التي يرغب في الالتحاق بها عندما يكبر ستكون إجابته قائمة على أساس خبرته المستمرة من رؤيته لشخص ما في أثناء أدائه لعمله، أو بناءً على ما سمعه عن العمل، فاختياره أو تفضيله لا يكون قائماً على أساس المهارات أو المؤهلات المطلوبة لأداء هذا العمل، إن عالم اللعب الخيالي أو الإيهامي الذي يعيش فيه الطفل يطمس الكثير من المعالم الواقعية لحياة العمل (عبد الرحمن، ٢٠٠١، ٣٦١)؛ بالإضافة إلى ذلك يصغي الطفل إلى تصرفاته السلوكية وأدائه مقارنة بالأطفال الآخرين، لذلك تؤثر العائلة تأثراً مهماً في

الطفل خلال فترة الخيال؛ وقد ميز فرانك وهيتزر Frank & Hetzer طورين فرعيين لمرحلة الاختيار الخيالي هما:

أ- طور اللذة الوظيفية: يكون اهتمام الأطفال الصغار مُنصباً على اللذة التي يمكن الحصول عليها من ممارسة العمل؛ فمهنة البناء مثلاً تثير اهتمامهم لأنهم سيحصلون على لذة من خلط الإسمنت بالماء ووضع قطع القرميد فوق بعضها؛ ولذلك أُطلق على هذه الدافعية لاختيار العمل في هذه الفترة من العمر اسم اللذة الوظيفية وأن تلك اللذة تُستمد من الملاحظة السطحية للجوانب السارة من العمل فقط دون غيرها.

ب- طور الرضى الذاتي المستمد من إرضاء الآخرين: وفي هذه المرحلة يكون دافع الطفل لاختيار المهنة هو العمل لتحقيق الرضى الذاتي المستمد من إرضاء الآخرين، فالتمريض مثلاً يُهيئ الفرصة لتقديم المساعدة الطبية للناس وخاصة الوالدين؛ ومن أهم خصائص هذا الطور عدم الاهتمام بالشروط اللازم توافرها لأداء العمل أو الالتحاق بالمهنة، أو بالنتائج القريبة أو البعيدة المترتبة على الاختيارات المهنية، كما أن الطفل لا يربط بين الغايات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الغايات، وغالباً ما يركز اهتمامه على الجوانب السطحية السارة للعمل، بينما يهمل الجوانب الروتينية أو المعقدة غير السارة للعمل (الداهري، ٢٠٠٥، ١٣٦).

٢) مرحلة الاختيار الأولي أو التجريبي: تمتد هذه المرحلة من سن الحادية عشرة حتى السابعة عشرة (١١-١٧) سنة، وتتميز بالاستكشاف، وبازدياد إحساس الفرد بذاته، ورغبته في دراستها وتحليلها، لهذا فهو لا يحدد بصورة قاطعة المهنة التي سيختارها، بل يشعر أنه بحاجة لبعض التوجيهات، التي تساعد على اختيار المهنة المناسبة له (الخطيب، ٢٠٠٣، ٢٤٢)؛ فالشخص يتخذ اختياراته بشكل أساسي بناءً على المعايير الشخصية، أي الميول، والقدرات، والقيم خلال هذه الفترة؛ وعلى الرغم من أن العائلة تستمر بشكل عام بالتصرف كمرجع مهم

وتقوم بمناقشة الأفكار، فإن مجموعات أخرى مثل: رفاق الصف، أعضاء الفريق الرياضي، زملاء النادي، أبناء الجيران، وغيرهم يتجهون نحو النفوذ والشهرة ويتم أيضاً اكتساب معلومات أكثر حول مهن متنوعة خلال هذه السنوات بينما ينتقل الشباب إلى العمل الجزئي ويبدؤون باكتشاف تنوع المهن المتاحة بأنماط مختلفة من التدريب، وعندما تصبح المعلومات والتفاعل أمراً متاحاً، لا يبدأ المراهق بتقييم أنواع الأنشطة المهنية المتاحة فقط، وإنما بتقييم سمات وميزات الأشخاص في هذه المهن أيضاً ومواقف الآخرين تجاه هؤلاء الأشخاص والمهن؛ وتقسم هذه المرحلة إلى أربعة أطوار فرعية الآتية:

أ- **طور الميول:** يقع تقريباً بين سن الحادية عشرة وسن الثانية عشرة من العمر، وفي هذا الطور يسند الأشخاص أفكارهم المتعلقة بالاختيار المهني على الأشياء التي يستمتعون أو يهتمون بالقيام بها؛ وفي هذه المرحلة يُحدد الطفل ما يُحبه وما لا يُحبه من المهن، أخذاً بالحسبان قدراته، ومدى مناسبة هذه الأعمال لاهتماماته وميوله وإشباع رغباته، وأهم ما يميز الخيارات المهنية عند الطفل في هذه المرحلة أنها غير ثابتة من ناحية، وأنها تأتي نتيجة التأثر بالوالدين، فالقرار المهني فيها غير ثابت (الشيخ حمود، ٢٠١٦، ٢٥٠).

ب- **طور القدرات:** يقع تقريباً بين سن الثانية عشرة حتى سن الرابعة عشرة وفيه يبدأ الطلاب في إدخال عامل القدرة في اعتباراتهم واختياراتهم المهنية، والمواهب التي يمتلكونها، ويبدؤون بتقييم جوانب القوة والضعف لديهم، ويكتشفون جوانب الموهبة عندهم؛ وفيه يدرك الفرد أن الميول أو الهواية ليست كافية لاختيار مهنة؛ ويكون للمدرسة دورها في تحفيزه لاختيار نوع من المهن ذات علاقة بهذه الدروس، فدروس الرسم الميكانيكي والعلوم تؤدي إلى ميل مؤقت نحو الرسم الهندسي والعمل العلمي؛ كما يكون لمهنة الوالدين أثر على اختياره المهني في هذه المرحلة؛ وتسهم درجاته في المواد الدراسية المختلفة في عملية الاختيار

المهني، وكذلك في توضيح قدرات الفرد، مما يؤدي إلى إدراك الدور الذي يلعبه تعليمه وقدراته في اختيار مهنة المستقبل.

ج- **طور القيم:** يقع تقريباً بين سن الخامسة عشرة حتى سن السابعة عشرة من العمر؛ وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد عملية الربط بين مهاراته وقدراته من ناحية، وبين ما سيققه من إرضاء لنفسه باختيار المهنة المناسبة من ناحية أخرى؛ يساعده على ذلك بداية ظهور وتبلور القيم، التي اكتسبها في أثناء طفولته ومراهقته، فهي تساعد في توجيه الفرد لاختيار المهارات والقدرات، التي يريد استخدامها في ممارسة المهنة التي يريدتها؛ وفي هذه المرحلة يؤخذ بعين الاعتبار مقدار الدخل الذي سيحصل عليه، والشعور بالرضى من خلال ممارسته لمهن محددة، بالإضافة إلى أهمية مكانة العمل؛ ومن العوامل التي تؤثر على الاختيار المهني أيضاً في هذه الفترة مقدار ما سيققه المراهق من إشباع غير مباشر نتيجة لاختياره هذه المهنة؛ فالرغبة في أن يصبح المراهق طبيباً تصبح نابعة من داخل المراهق، إذ يرى جينزبرج أن تلك الرغبة تحقق إشباعاً لحاجة وجدانية خاصة كما تحقق الرغبة في أداء عمل بناءً ونافع.

د- **طور الانتقال:** يقع بين سن السابعة عشرة وسن الثامنة عشرة؛ وفيه يبدأ الفرد بإدراك ضرورة اتخاذ قرارات عاجلة وواقعية حول مستقبله المهني، وضرورة تحمّله مسؤوليات ونتائج قراراته المهنية، وفيه أيضاً يصبح الفرد أكثر استقلالية من السابق في الفعل والتصرف واتخاذ القرار، ويدرك فيه مقدار ونوع الإعداد الضروري لمختلف المهن، ويصبح إدراكه طبيعة وظروف الحياة في مختلف المجالات أكثر دقة وعمقاً (الشيباني، ١٩٩١، ١٤٩).

٣) **مرحلة الاختيار الواقعي:** تقع في الفترة العمرية بين سن الثامنة عشرة وسن الثالثة والعشرين (١٨-٢٣) سنة، وهي فترة تسوية يبدأ فيها الفرد بالقيام بموازنة

المعايير الشخصية مع الفرص المتاحة، والمتطلبات وحدود المهن الموجودة في المجتمع، وهذا ما أكدته كل من جينزبرج وجينزبرج واكسلارد وهيرما ١٩٥١ Ginsberg, Ginsberg, Axelrod & Hiram؛ وخلال هذه الفترة يقوم الفرد باكتشاف البدائل ومن ثم يحدد المجال أو المجال المهني المرغوب، وفي هذه الفترة يكون للعوامل البيولوجية العضوية تأثير قليل، وذلك على عكس الفترة التجريبية السابقة التي كان فيها للعوامل البيولوجية العضوية تأثير قوي في المعدل الذي يتقدم وينمو به الطالب (الشيباني، ١٩٩١، ١٤٩)؛ يدخل ضمن هذه المرحلة ثلاثة أطوار فرعية هي:

أ- **طور الاستكشاف Exploration:** يتمثل هذا الطور في دخول الجامعة، حيث تضيق فرص تحديد أهداف الفرد واختياراته، وتتحدد فرص العمل التي تتعلق بنوع الدراسة وحاجة السوق لها؛ ويكتسب الفرد في طور الاستكشاف خبرات مرتبطة بالأعمال المختلفة، وذلك من خلال دراسته للمتطلبات الجسمية والعقلية اللازمة لأداء الأعمال المتاحة له، وحتى عند اختياره لعمل معين أو دراسة معينة ذات مطالب خاصة، فإن مجال اهتمامه وبحته يضيق ويتحدد، ولكنه يظل يبحث داخل هذا المدى عن الجوانب التي تحقق له المزيد من الرضى والسعادة (الخطيب، ٢٠٠٣، ٢٤٣).

ب- **طور التبلور Crystallization:** يكون الفرد فيه أكثر قدرة على تحديد التخصص أو العمل الذي يناسبه تماماً ويستطيع أن يعرف المهن والأعمال التي لا تتناسب مع ميوله وقدراته، وبعبارة أخرى يكون قد عرف قدراته وميوله تماماً وفهم ذاته أيضاً، وتبلورت لديه فكرة مناسبة عن ذاته ليختار مهنة تناسبه ويكون الفرد أكثر ثباتاً واستقراراً في اختياره المهني (الشيخ حمود، ٢٠١٦، ٢٥١).

ج- **طور التخصص Specification:** وهو الطور الأخير في هذه المرحلة في مسيرة النمو المهني، ويظهر بنجاح الفرد وشعوره بالرضى

والسعادة في العمل. وقد لا يصل بعض الأفراد إلى هذه المرحلة
(الخطيب، ٢٠٠٣، ٢٤٤).

٢ - اللاعودة

اعتقد جينزبرج في آرائه المبكرة أن قرار اختيار الفرد للمهنة هو قرار غير قابل للرجوع عنه، ولكنه في عام ١٩٧٢ تراجع عن اعتقاده هذا، حيث من الممكن أن يعمل الفرد في أكثر من عمل خلال سنين طويلة (الداهري، ٢٠٠٥، ١٣١)؛ فقد نصت النظرية في البداية على أنه لا يمكن الرجوع عن القرار في عملية الاختيار المهني، بسبب ضغوط الوقت كما يأتي:

- من المتوقع أن يحقق الناس مطالب نمو مختلفة مثل التوافق المهني في الثقافات المتعددة، والتخلف عن تحقيق تلك المطالب يمكن أن يؤدي إلى التخلف عن الأقران، إضافة إلى الصعوبات المادية.
- ارتكاب الأخطاء سيتطلب من الفرد وقتاً إضافياً للتعليم والتدريب للمهنة الجديدة.
- هناك أيضاً الحواجز النفسية التي تؤثر في البشر وتجعلهم لا يغيرون قراراتهم السابقة، مما يشكل تهديداً لتقدير الذات.

فيما بعد وعند إعادة صياغة النظرية عام ١٩٧٢ تخلى جينزبرج عن فكرة عدم إمكانية الرجوع في قرار الاختيار المهني.

٣ - التسوية

أكدت الصياغة الأصلية للنظرية حتمية عدم التسوية في بلورة قرار الاختيار المهني، فخلال الفترة التجريبية يكافح الفرد للقيام بتسوية بين الاهتمامات والقدرات والقيم، وربما يرى ذلك على أنه تسوية بين العوامل الذاتية، وهناك نوع آخر من التسوية تتم بين العوامل الذاتية كالاهتمام والمتطلبات التعليمية لمهن مختلفة، فمثلاً لا يوجد وقت كبير لدى طالب الطب أو الهندسة ليعيد النظر في مواصلة الاهتمام بالشعر أو باللغة العربية وآدابها، ويقدم الاختيار المهني في التحليل الأخير تسوية بين العوامل الذاتية وعالم العمل، ويأمل الفرد في الحصول على أقصى رضى في الاختيار المهني.

فيما بعد وعند إعادة صياغة النظرية عام ١٩٧٢ استخدم جينزبرج المصطلح الديناميكي Optimization أي القدرة على تحقيق الأمثل من الفعالية والكمال، وتخلي عن المصطلح الثابت أو الجامد Compromise التسوية، فالناس في بحث دائم للعثور على الأفضل، لذلك تكون عملية الاختيار المهني عملية قرارات مستمرة طوال الحياة يسعى الفرد من خلالها إلى تحقيق الملاءمة بين استعداداته وأهدافه والأمور الواقعية في العمل.

ب- نظرية دونالد سوبر

يُعد دونالد سوبر Donald Super من واضعي النظريات الأكثر شهرة في ميدان النمو والاختيار المهني، وغالباً ما يرتبط اسم سوبر بنظرية التطوير المهني وتطبيقاتها؛ بدأ عمل سوبر Super بفترة قصيرة بعد جينزبرج Ginsberg لأنه اعتقد أن جينزبرج فشل في تقديم تعريف فعّال للاختيار المهني، وأن الاختلاف بين الاختيار والتوافق والتكيف لم يكن واضحاً كما اقترح جينزبرج، وتقوم نظرية سوبر في الاختيار المهني على ثلاثة عناصر:

- مفهوم الذات.
- معرفة عالم العمل.
- التقييم الحقيقي للعلاقات بين هاتين المجموعتين من الحقائق.

اعتمد سوبر في تطوير نظريته على ثلاثة أسس تشكل الإطار العام للنظرية،

وهي:

(١) مفهوم الذات المهني: يُفترض أن مفهوم الذات المهني جزء أساسي ومتمم لمفهوم الذات الكلي للفرد، إذ تفترض النظرية أن الأفراد يختارون مهناً تتيج لهم التعبير عن مفاهيمهم الذاتية المهنية؛ كما تقوم نظرية مفهوم الذات لسوبر Super ١٩٥٧ بدعم دور الأفكار الشائعة في تفسير التفضيلات المهنية؛ يفترض سوبر أن الأفراد عند اختيارهم الدخول في مهنة معينة تبدو أكثر ملاءمة لهم، يكافحون من أجل تحقيق الذات، ويرى أن مفهوم الذات يتطلب من

الشخص أن يعرف نفسه كفرد متميز، وأن يدرك تشابهه مع الآخرين، مما يساعده في اتخاذ قرارات تربوية، ومهنية تتسجم مع مفهومه عن ذاته؛ مفهوم الذات غير ثابت ويتغير نتيجة نمو وتطور الفرد العقلي والجسمي والنفسي والتفاعل مع الآخرين والاقتداء بالناجحين، وفي الوقت الذي تظهر فيه عملية التفريق بين الذات والآخرين، يبدأ الفرد بتحديد هويته، ويتكوين صورة عن نفسه وسلوكه تناسب الأنماط الثقافية المحيطة به؛ ثم ينتقل من الاقتداء بالنماذج العامة إلى الاقتداء بالنماذج الخاصة، فالمراهق يعتقد أن حياة والده ليست مثالية، عندما يجد راشدين آخرين يشكلون نموذج هويته، فمثلاً يمكن أن يجد ابن البقال النموذج المهني الممتاز في جارهم المهندس (الداهري، ٢٠٠٥، ١٣٣-١٣٤).

(٢) **الفروق الفردية:** على أساس الفروق الفردية بنى سوبر افتراضه القائل: إن أي شخص يمتلك إمكانية النجاح والرضى في عدد من المهن؛ واعتمد في تطوير وبلورة فرضيته هذه على الفكرة التي أتت بها نظرية السمات التي تقول: إن الناس مؤهلين على اختلافهم لعدد من المهن، وإن الناس من شأنهم أن يكونوا أكثر رضا في مهن ووظائف وأعمال تستجيب لخصائصهم، ويتطلب النجاح فيها ما يمتلكونه من ميول وقدرات (الشيواني، ١٩٩١، ١٥٩-١٦٠).

(٣) **علم نفس النمو:** يرى سوبر أنه يمكن أن يُنظر إلى الحياة كمتابع لمراحل متتالية، وهذا ما قاده لأن يقول إن طريقة الفرد في التكيف في مرحلة من مراحل الحياة يمكن أن تساعد في التنبؤ في طريقة الفرد في التكيف مراحل لاحقة (الداهري، ٢٠٠٥، ١٣٤).

الأسس العامة لنظرية سوبر

لخص سوبر Super نظريته سنة ١٩٥٣ في النقاط الآتية:

- (١) إن الأفراد يختلفون في الميول والاهتمامات والقدرات والاستعدادات وسمات الشخصية، حيث يُعد مبدأ الفروق الفردية حجر الزاوية في علم النفس التربوي والتعليمي وفي علم النفس المهني.
- (٢) بفضل تلك الصفات السابقة فإن كل فرد يصلح للعمل في عدد من المهن على أساس ما لديه من قدرات وميول وسمات، فقد توصل علماء النفس في كل من القوات المسلحة البريطانية والأمريكية إلى تعدد الإمكانيات المهنية لدى الفرد.
- (٣) تتطلب كل مهنة من المهن نمطاً مميزاً من القدرات والاهتمامات وسمات الشخصية، مع وجود تنوع كبير في الطاقات بدرجة تسمح بتنوع الوظائف بالنسبة للفرد، وتنوع في الأفراد لكل مهنة.
- (٤) تتغير التفضيلات والقدرات المهنية والمواقف التي يعيش ويعمل فيها الناس، وبالتالي تتغير مفاهيمهم عن ذواتهم بالوقت والخبرة، جاعلة الاختيار والتكيف المهني عملية مستمرة، بالتفضيلات المهنية للطفل تتغير مع نموه (عبد الرحمن، ٢٠٠١، ٣٧٠).
- (٥) إن طبيعة النموذج المهني الذي يلتحق به الفرد، تتحدد في ضوء المستوى الاقتصادي والاجتماعي لأسرته، إضافة إلى قدراته العقلية وسماته وفرص العمل المتاحة له.
- (٦) عملية التسوية أو التوفيق والمواءمة بين الفرد والعوامل الاجتماعية، أو بين مفهوم الذات والواقع، هي عملية لعب أدوار سواء لعب الدور في الخيال، أو في مقابلات الإرشاد، أو في أنشطة الحياة اليومية، مثل: الصفوف الدراسية، والنوادي، والعمل لبعض الوقت، أو أول مهنة يلتحق بها الفرد (عبد الرحمن، ٢٠٠١، ٣٧٣).
- (٧) يعتمد رضا الفرد عن عمله ومهنته وعن الحياة بوجه عام، على مدى اتفاق العمل مع سمات شخصيته، وقيمه، وقدراته، واستعداداته وميوله بصورة

عامة، وكذلك على مدى توافق العمل مع الدور الاجتماعي الذي يراه مناسباً له نتيجة نموه المهني وتراكم خبراته وعلى مكانته الوظيفية (عبد الرحمن، ٢٠٠١)، (القاسم، ٢٠٠١).

باختصار إن الفرد حسب وجهة نظر سوير يمر بمراحل متعددة في حياته المهنية، كل مرحلة فيها تدعو إلى سلوك مهني من نوع مختلف، فالمراهق يجد نفسه واقعاً في دور المستكشف حتى يجد الاتجاه المناسب، أو الوجهة السليمة لنفسه؛ والشاب يجب أن يترجم هذا الاتجاه، أو التوجه الذي اتخذته لنفسه إلى فعل عملي في الدراسة والتدريب، والبحث عن عمل أو وظيفة، والراشد الناضج يجب أن يجد نفسه داخل مهنته، وأن يدعم ويؤمن مركزه من خلال كل مظهر من مظاهر النمو المهني (الشيباني، ١٩٩١، ١٦٥)؛ وبناء على نظريته يميز سوير بين أربعة نماذج من البشر بناء على المرحلة التي يمرون بها ودرجة الاستقرار التي يحققونها:

- ١) أشخاص في مرحلة الاستقرار.
- ٢) أشخاص في دور الإعداد يجاهدون للوصول إلى الاستقرار.
- ٣) أشخاص غير مستقرين يعملون في عدد من المهن ولا يشعرون بالقدرة على الاختيار بينها، ولم يستقروا على اختيار مناسب.
- ٤) أشخاص ذوو مهن متعددة ينتقلون من مهنة إلى أخرى، ولا يتحقق لهم أي إنجاز في نمو مفهوم الذات لديهم.

ج- نظرية آن روي

تُعد نظرية آن روي Anne Roe ١٩٥٧ إحدى النظريات المستندة إلى التحليل النفسي والتنشئة الاجتماعية، وتبحث في طبيعة العلاقة بين أساليب الرعاية الوالدية أثناء الطفولة المبكرة، وتأثير ذلك في الميول المهنية والسلوك المهني، واتخاذ القرارات في المراحل العمرية اللاحقة (يوسف، ١٩٩٢، ٢٦٥).

والافتراض الأساسي عند آن روي RoeAnne هو أن العناصر الأساسية للشخصية ترجع إلى التفاعلات المبكرة بين الوالدين والأبناء، وهي التي تحدد بالتالي

توجهات الأبناء نحو المهن، ويدور محور اهتمامها حول الطفولة المبكرة، كما تهتم بصورة أساسية بالطبيعة الانفعالية للعلاقات التي تنمو بين الوالدين والأطفال.

وترى هذه النظرية أن كل فرد يرث اتجاهاً أو ميلاً لتصريف طاقاته الجسمية في بعض المجالات بطريقة خاصة فهذا الاستعداد أو الميل الفطري نحو تصريف الطاقة الجسمية لديه مع خبرات الطفولة له تطبيقاته الخاصة بالنسبة للسلوك المهني، ويحدد العلاقة بين العوامل الوراثية والعوامل البيئية في سلوك الفرد بنوعيه العام والمهني.

وضعت آن روي Anne Roe نظريتها عام ١٩٥٧ وقامت بمراجعتها في عام ١٩٦٤ ولها ثلاثة مكونات رئيسية:

(١) **المكون الأول:** يتمثل في الاعتقاد بأن خبرات الطفولة المبكرة لها ارتباط وثيق بعملية الاختيار المهني لدى الفرد عندما يصل هذا الفرد إلى مرحلة اتخاذ قرار معين حول مهنة المستقبل.

(٢) **المكون الثاني:** يتمثل في الاعتقاد بالعلاقة الوثيقة بين حاجات الفرد الأساسية وعملية اختياره المهني وعلاقة نظرية الاختيار المهني بنظرية الحاجات وبخاصة نظرية ماسلو Maslow (الشيباني، ١٩٩١، ١٦٨-١٦٩)؛ والتي تقول بأنه يمكن وصف الحاجات الإنسانية كتسلسل من الترتيب الأدنى إلى الترتيب الأعلى؛ ووفقاً لنظرية ماسلو Maslow فإنه يتوجب على الأشخاص إنجاز أو تحقيق الحاجات ذات الترتيب الأدنى قبل أن يتمكنوا من السعي لتحقيق الحاجات ذات الترتيب الأعلى.

(٣) **المكون الثالث:** يتمثل في اعتقاد صاحبة النظرية أن التصرفات السلوكية المهنية المعينة التي يظهرها الأفراد تتأثر بالصفات الوراثية للفرد مثل الذكاء والقدرة الجسدية، لذلك أكدت روي Roe أهمية استخدام ممارسات تربية الأطفال التي تعرض لها الفرد، للمساعدة في تفسير التصرفات السلوكية المهنية للفرد.

حسب التصنيف المهني الذي قدمته آن روي Anne Roe عام ١٩٥٧، يمكن تقسيم الناس حسب المهن التي يتجهون إلى اختيارها إلى نوعين:

أ- يتجه النوع الأول من الناس إلى مهن ذات توجّه اجتماعي فيها تعامل بشري إنسان-إنساناً بالبيتهم من بيوت يُخيم عليها الحب ويغلب على التربية ومعاملة الأطفال فيها التسامح والحماية الزائدة ومن هذه البيوت يخرج علماء النفس والاجتماع والعمال في مجالات الإرشاد والتوجيه والتعليم والخدمات الاجتماعية؛ أي مهن من نوع إنسان -إنسان.

ب- يتجه النوع الثاني من الناس إلى مهن ليس فيها تعامل بشري أي إنسان-إنسان يأتي غالبيتهم من بيوت يغلب عليها برود العلاقات بين أفرادها ويسيطر على أساليب التربية ومعاملة الأطفال فيها النبذ والرفض والجفاء في المعاملة؛ ومن هذه البيوت يخرج العلماء والمهندسون والعمال في مهن ليست ذات طابع إنساني.

يؤكد هذا التقسيم تأثير التربية المنزلية الأولى والخبرات المبكرة في مرحلة الطفولة في السلوك المهني والاختيارات المهنية للشباب الراشدين إلى جانب تأثير الصفات الموروثة وقوة الحاجات والخلفية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للأسرة (الشيباني، ١٩٩١، ١٧١).

وطورت روي في نظريتها مفهومي المجال والمستوى Field & Level للمجموعات المهنية، ويتكون تصور روي من ثمانية مجالات وستة مستويات، ونلاحظ أن المجالات وزعت على ثمانية أقسام:

١-الخدمات	٢-الاتصالات التجارية	٣-التنظيم	٤-التكنولوجيا
٥-العراء	٦-العلم	٧-الثقافة العامة	٨-الفنون والمسارح

تعتقد روي أن المجالات (١-٢-٣-٧-٨) موجهة نحو الناس، وأن المجالات (٤-٥-٦) موجهة نحو الأشياء، وتفترض أن المتغير الرئيس الذي يؤثر في اختيار مجال من هذه المجالات هو الميل والاهتمام، الذي يُعد من رواسب خبرات الطفولة المبكرة، وتفترض أن المستوى الذي يبلغه الفرد هو دالة للعوامل الجينية، كما تنعكس في

بعض الظواهر كالذكاء، ومستوى التعليم، والقدرة على تحمل المسؤولية (أبو شعيرة، ٢٠٠٨، ٦٣-٦٥).

أما المستويات فتوزعت إلى ست فئات:

(١) مستوى الاختصاصي المهني الأول أو الإداري العالي: أي العمل كباحث اجتماعي، أو مدير مبيعات، أو مخترع، أو مهندس، أو باحث، أو طبيب أسنان، أو طبيب، أو قاض.

(٢) مستوى الاختصاصي المهني الثاني: أي المهني أو الإداري التنظيمي ويعمل الشخص في هذا المجال كمدير مساعد ومدير موظفين ومدير فندق، وطيار عسكري، ومهندس بترول، وصيدلاني، وفيزيائي، وكيميائي، ومعماري.

(٣) مستوى شبه الاختصاصي شبه المهني الإداري: يعمل الشخص في هذا المجال كممرض وأعمال تجارية ومبيعات ومحاسب وطيار مدني ونحال ومعالج طبيعي وكاتب قانوني ومصور.

(٤) مستوى العامل الماهر ذي مهارة عالية: يعمل أصحابها في سلك الشرطة وباعة في المزاد العلني، وكتّاباً وإحصائيين، ونجارين وتقنيين وعمال زخارف.

(٥) مستوى العام لذي مهارة متوسطة: يعمل أصحابها طبّاخين وباعة متجولين، وعمال مقسم، وسائقي شاحنات، وصيادي أسماك، وأمناء مكاتب، وعارضين أزياء.

(٦) مستوى العامل غير الماهر من دون مهارة: يعمل أصحابها في مجال التنظيفات، وباعة الصحف، وموزعي البريد، ومساعد الحرفيين، وعمالاً في مزرعة وخدماء.

د- نظرية جون هولاند

جون هولاند John Holland أستاذ علم النفس في جامعة جونز هوبكنز في الولايات المتحدة الأمريكية، قدم عام ١٩٥٩ نظرية في الشخصية والمهنة تقوم على أن

الميول المهنية من أهم مظاهر الشخصية، وأن وصف الميول المهنية لفرد ما هو في الوقت نفسه وصف لشخصيته، وتُعد نظرية الشخصية المهنية وبيئات العمل التي وضعها جون هولاند حتى الوقت الحاضر قاعدة متينة تنطلق منها التطويرات النظرية والتجريبية حول موضوع الميول المهنية.

توصل جون هولاند في دراساته التي امتدت بين عامي ١٩٥٢-١٩٨٤ إلى أن هناك فروقاً ثابتة ومتميزة بين الطلبة في توجهاتهم المهنية وترجع هذه الفروق إلى ما لدى كل فرد من معلومات عن المهن وما لديه أيضاً من وعي بذاته وبالظروف المحيطة به وما ينتابه من ضغوط اجتماعية وكذلك الفرص المتوفرة في المجتمع التي لها تأثير كبير في تحديد البيئة المهنية وأن الأفراد الذين وجدوا اهتماماً لتنظيم معرفتهم حول المهن المختلفة، وحول ذاتهم خلال مراحل نموهم لديهم قدرة أكبر على تحديد واتخاذ قرارات مهنية مستقبلية مقارنةً مع الأشخاص الذين لديهم معلومات بسيطة أو معرفة غامضة حول ذاتهم وحول بيئاتهم، وذلك لأن الفرد يتطور تدريجياً ليصل إلى نقطة محددة تساعده على حُسن اتخاذ قرار لدراسة موضوع معين أو اختيار مهنة معينة (الداهري، ٢٠٠٥، ١٤٣).

استنتج هولاند Holland ١٩٦٦ أن قرار الاختيار المهني الذي يتخذه الفرد ينتج عن تركيب:

أ- التعبير عن الشخصية في محيط العمل.

ب- التطابق مع الآراء الشائعة حول مهنة معينة.

١- أسس نظرية جون هولاند

يختار الشخص مهنة لإشباع توجهه المفضل؛ بمعنى أن الفرد ينجذب إلى وظيفة معينة في بيئة ذات سمات تعمل على إشباع الحاجات الشخصية، وتقدم الشعور بالرضى؛ على سبيل المثال: الشخص الذي لديه توجه اجتماعي مرتفع يُفضل العمل في بيئة يطغى عليها طابع التعامل مع الآخرين؛ حينها قد يختار مهنة التمريض مثلاً؛ أما الشخص الذي لديه توجه اجتماعي منخفض فإنه يُفضل العمل في بيئة لا يطغى عليها

طابع التعامل مع الآخرين؛ حينها يعمل ككيميائي، حيث لا يوجد تفاعل اجتماعي كبير مع الأشخاص.

إن جوهر نظرية هولاند يعتمد على ثلاثة محاور أساسية هي: البيئة، الفرد، تفاعل الفرد مع البيئة، أما الفرضية الأساسية لنظرية جون هولاند فهي أن الأشخاص يبحثون ويختارون البيئات المهنية التي يستطيعون أن يعبروا فيها عن اهتماماتهم؛ فالتفاعل بين الشخص والبيئة يشير إلى أن البيئات تجذب انتباه الأشخاص بمميزات معينة، وأن البيئات تؤثر في الأشخاص الذين يعيشون أو يعملون فيها على سبيل المثال: فإن نمط الشخصية الواقعية يبحث عن بيئة عمل واقعية، تزوده بنشاطات وأدوار تتناسب مع شخصيته.

من وجهة نظر جون هولاند فإن الانسجام بين الشخصية وبيئة العمل يؤدي إلى الرضى الوظيفي والاستقرار المهني والتحصيل، وإن عدم الانسجام يؤدي إلى عدم الإشباع وعدم الاستقرار المهني وضعف الأداء (الضامن، ٢٠٠٥، ٢٠٧)؟

٢- الأنماط المهنية وبيئات العمل

اقترح هولاند مجموعة من الأنماط المهنية الشخصية وبيئات العمل، ونظمها وفق ستة أنماط عامة هي:

١- البيئة المهنية الواقعية (R): Realistic

تكون الأعمال في هذه البيئة واضحة، وتحتاج إلى جهد بدني، وتحل المشكلات فيها بالمهارات الميكانيكية، وتؤدي الأعمال فيها غالباً بشكل فردي، والمهارات الاجتماعية في هذه البيئة ليست مطلوبة كثيراً، لأن العلاقات بين الأشخاص فيها قليلة وتعتمد على المصادفة؛ ويتطلب العمل في هذه البيئة مهارات يدوية، تقنية وميكانيكية؛ ويتصف الأفراد الواقعيون بأنهم نشيطون ومتوازنون ويستمتعون بالأنشطة اليدوية مثل البناء، والأعمال الميكانيكية، والألعاب الرياضية، كما يفضلون العمل مع الأشياء أكثر من الأفكار والأشخاص، ومن الأمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئة: العمال، الفلاحون، السائقون، الحرفيون (عبد العزيز وعطيوي، ٢٠٠٤، ١٥٥).

٢ - البيئة المهنية العقلية (I) Investigative:

تكون الأعمال في هذه البيئة المهنية من نوع التعامل مع الأرقام، والمعادلات، والأدوات الدقيقة؛ وتتطلب هذه البيئة قدرات إبداعية تستطيع أن تصوغ الأفكار وتعبر عنها بشكل كمي أو رقمي، والتعامل مع هذه البيئة يكون مع الأفكار والأشياء لا مع الناس، والقدرة على التعبير الكتابي مطلوبة فيها؛ ويتصف الأشخاص ضمن هذه البيئة بأنهم يفضلون التفكير في حلول للمشكلات، ويميلون إلى التنظيم والفهم أكثر من السلطة، وإلى التفكير والتروي فيما يُعرض عليهم من مشكلات، ويميلون إلى الدقة والمنهجية، ويتجنبون التفاعل الاجتماعي والاجتماعات التي تكثر فيها العلاقات مع الآخرين، وتقتصر مهاراتهم القيادية؛ ومن الأمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئة: البحث العلمي في مجالات متنوعة مثل الطب والباحثين الفيزيائيين، والكيميائيين، والبيولوجيين (أبو شعيرة، ٢٠٠٨، ٦٧).

٣ - البيئة المهنية الفنية (A) Artistic:

تُعد هذه البيئة بيئة الأعمال التي تتطلب تفسير النماذج الفنية، أو إبداعها من خلال التدوُّق الفني والمشاعر والحس الجمالي، والتخيل من أجل التعبير عما يدور في النفس بشكل رمزي؛ ويتصف الأفراد الفنانون بالإبداع والابتكار الفني، ولديهم حدس وخيال واسع ويستمتعون بالنشاطات الخلاقة مثل التأليف أو عزف الموسيقى، أو الكتابة، أو الرسم والتلوين أو التمثيل؛ ويسعون للحصول على فرص للتعبير عن ذاتهم من خلال الإبداع الفني؛ كما تُعد الأنماط الفنية مندفعة بشكل عام وعاطفية وتسعى للتواصل بأسلوب صريح ومعبّر جداً؛ ويُفضلون التعامل مع مشكلات البيئة من خلال التعبير الذاتي ويتجنبون المواقف التي تتطلب مهارات جسمية، ودرجاتهم عالية على مقياس الأنوثة، ويظهرون قليلاً من ضبط النفس ويميلون لمهن مثل الموسيقى والرسم ومهن الشعر والأدب (الشيخ حمود، ٢٠١٦، ٢٧٤).

٤ - البيئة المهنية الاجتماعية (S): Social

تكون الأعمال في هذه البيئة من نوع التعامل مع الآخرين، والاهتمام بهم، وتفهم ظروفهم ومساعدتهم وتقديم العون لهم؛ يمتاز الأشخاص في هذا النمط بامتلاك مهارات اجتماعية تساعد على الإقناع والتأثير في الآخرين والتواصل مع المجتمع ولديهم قدرات لغوية ومهارات لفظية، كما أن قيمهم الأساسية إنسانية وروحية، ويفضلون التعليم والخدمات الاجتماعية والإرشادات والمعالجة النفسية، ويتجنبون المواقف التي تتطلب حل المشكلات بطريقة ذهنية وعقلية؛ ومن الأمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئة: الاختصاصيون الاجتماعيون، المرشدون النفسيون، المعلمون، العاملون مع ذوي الاحتياجات الخاصة (عبد الهادي والعزة، ١٩٩٩، ٦٤).

٥ - البيئة المهنية التقليدية (C): Conventional

هي بيئة المهن والأعمال التي تتطلب القيام بمهام وضعها الآخرون، وتعاملًا بالمعاملات الرياضية واللغوية، ومعظم هذه الأعمال تتطلب دقة في الأداء، واتباع التعليمات، كالأعمال الكتابية وتدقيقها، وتدقيق القوائم؛ ويتميز أفراد هذه البيئة بالقدرة على اتباع التعليمات بدقة وضبط النفس، ويفضلون الروتين اليومي في العمل ويتقيدون بالقوانين والأنظمة ومهاراتهم العددية متطورة ويمتازون بالتنظيم والإنجاز، وتتطلب البيئة المهنية التقليدية معلومات حسابية ولفظية، ومهارات بسيطة في العلاقات الاجتماعية؛ ومن الأمثلة على المهن التقليدية: مهن أمناء المكتبات، أمناء الصناديق، مكاتب البريد، غرف الملفات والأرشفة، المهن التجارية والمصرفية والسكرتارية.

٦ - البيئة المهنية المغامرة (E): Enterprising

هذه البيئة المهنية هي بيئة المغامرات التجارية والسياسية، وتتطلب الأعمال التي تنتمي إلى هذه البيئة قيادة اجتماعية، كإدارة المشاريع والمؤسسات، كما تتطلب قدرة لغوية عالية من أجل توجيه الناس وإقناعهم؛ ويتصف الأفراد المغامرون بكونهم حيويين، طموحين، مغامرين، اجتماعيين، يهتمون بالقوة والمركز الاجتماعي، لديهم ثقة بالنفس ويستمتعون بالأنشطة التي تتطلب منهم إقناع الآخرين مثل المبيعات،

ويسعون وراء أدوار القيادة، يتقنون المهارات اللفظية التي تحتاج إلى جهود عقلية، ويتجنبون اللغة المحددة بشكل جيد، ويميلون إلى الأعمال الخطرة وغير العادية؛ ومن الأمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئة: رجال السياسة، المحاماة، الصحافة، رجال الأعمال، ومندوبو المبيعات (عبد العزيز وعطيوي، ٢٠٠٤، ١٥٦-١٥٧).

١٦- صعوبات التوجيه المهني

تعرض عملية التوجيه المهني صعوبات متعددة ومتنوعة أهمها:

- (١) **الموجه المُعد إعداداً مناسباً:** تحتاج عملية التوجيه إلى الموجه المُعد إعداداً علمياً أكاديمياً كافياً ومناسباً وتدريباً عملياً ملائماً، ولكن تعقد الحياة الاقتصادية وتنوع الوسائل التي يجب على المتخصص دراستها والتدرب عليها لممارسة عمل الموجه والمدة التي يتطلبها إعدادها والشروط التي يجب أن تتوفر فيه لبدء الدراسة والإعداد، كل هذه الأمور تجعل من الصعب أحياناً العثور على العدد الكافي من الموجهين لتلبية الطلب المتزايد.
- (٢) **الاختبارات والمقاييس:** تحتاج عملية التوجيه المهني إلى الاختبارات والمقاييس المناسبة وهي ليست متوفرة دائماً، وهي ليست متوفرة دائماً بالمستوى العلمي المناسب.



- (٣) **صعوبات تأتي من التلميذ نفسه:** تعترض عملية التوجيه صعوبات تأتي من الناشئ الذي تجعل منه موضوعها والصعوبات في هذا المجال متنوعة ومختلفة، فكثيراً ما تأتي الصعوبة عن مقاومة الناشئ بسبب ما رُبي عليه قبل أن يأتي إلى المدرسة، أو بسبب من التصادم بين مستوى طموحه وقدراته ومواهبه، ولا يكون من السهل دائماً إقناع الناشئ بحدود قدراته؛ ولا يكون من السهل دائماً خفض مستوى الطموح الذي رعته لديه أسرته، وشروط رفاقه، والقيم التي يحملها معه، وغير ذلك من العوامل.
- (٤) **التصادم بين طلبات الأسرة وشروطها وإمكانات الناشئ:** تعترض عملية التوجيه صعوبات تأتي من التصادم بين طلبات الأسرة وشروطها، وشروط الناشئ والإمكانات في المجتمع، فإذا كان إصرار الأسرة في اتجاه لا يتناسب مع طاقات الناشئ وجد الموجه نفسه أمام صعوبة بالغة.
- (٥) **المجتمع:** كثيراً ما يكون المجتمع ذاته مصدر صعوبات، ويحدث ذلك حين تضيق مجالات العمل خلال الأزمات الاقتصادية والاجتماعية، ويحدث ذلك حين يعجز المجتمع عن توفير المال اللازم لبرامج التوجيه المهني، وحين يترك المجتمع عن



٦) تقديم المساعدات اللازمة لبرامج التوجيه، وقد تحدث مثل هذه الصعوبات حين يكون تنظيم المجتمع تنظيمياً معتمداً على أساس من التسلط تضعف فيه مكانة الفرد وحرية (الرفاعي، ١٩٨٨، ٨٣-٨٤).

١٧- اختبار تقويمي مرحلي

- ١) عرف التوجيه المهني.
- ٢) تحدث عن أهمية التوجيه المهني لكل من الفرد والمجتمع والمؤسسات.
- ٣) عدد أهداف التوجيه المهني.
- ٤) اذكر الأسس النفسية للتوجيه المهني.
- ٥) عدد مراحل التوجيه المهني.
- ٦) تحدث عن المرحلة الثالثة التتبعية في التوجيه المهني.
- ٧) تحدث عن نظرية دونالد سوبر في التوجيه المهني.
- ٨) عدد صعوبات التوجيه المهني.
- ٩) تحدث عن مجالات التوجيه المهني.
- ١٠) تحدث عن خدمات التوجيه المهني.
- ١١) عدد نظريات التوجيه المهني وتحدث عن واحدة منها.
- ١٢) عرف برنامج التوجيه المهني.
- ١٣) تحدث عن أساليب توفير المعلومات عن المهن والأعمال في المجتمع.
- ١٤) من أهم خطوات التوجيه المهني المعرفة الشاملة عن التلميذ وضح ذلك.
- ١٥) تحدث عن العوامل المؤثرة في قرار اختيار المهنة.



الفصل الخامس الانتقاء المهني

١ - أهداف الفصل

يُتوقع من الطلاب الأعزاء بعد دراسة هذا الفصل أن يكونوا قادرين على:

- ١) تعريف الانتقاء المهني.
- ٢) بيان أهمية الانتقاء المهني.
- ٣) تعداد مراحل الانتقاء المهني.
- ٤) تعداد الطرق الأساسية في الانتقاء المهني.
- ٥) شرح المقابلة في الانتقاء المهني.
- ٦) تعداد أهداف المقابلة في الانتقاء المهني.
- ٧) تعداد أهداف وفوائد استخدام الاختبارات النفسية في الصناعة.
- ٨) شرح العلاقة بين التوجيه المهني والانتقاء المهني.

٢ - مقدمة

تبذل المؤسسات جهوداً كبيرة وتخصص أموالاً طائلة وتتفقه في عملية اختيار وتوظيف الأفراد المؤهلين والقادرين على القيام بواجباتهم بالشكل الأمثل، وبدأت المؤسسات تدرك أن تعيين الموظفين غير المناسبين يكلفها أموالاً أكثر بكثير من كلفة عملية إعداد وتطوير برامج الاختيار والاختبار والتدريب والتعيين.

٣ - تعريف الانتقاء المهني

إذا كنا في التوجيه المهني نسعى لمساعدة الفرد على اتخاذ قراره المتعلق باختيار مهنة المستقبل فإننا في الانتقاء المهني نسعى إلى مساعدة المؤسسة على اختيار أفضل الأفراد من بين الراغبين بالعمل لديها.

عرف العلماء والباحثون في علم النفس المهني عملية الانتقاء المهني بطرق متعددة تعكس اتجاهاتهم النظرية في هذا المجال، فمثلاً يعرف الرفاعي الانتقاء المهني على أنه: اختيار المؤسسة العامل الصالح للعمل المتوفر لديها، وصفة الصلاح هنا لا تعني فقط الناحية الأخلاقية وإنما تعني التوافق بين متطلبات العمل وخصائصه مع ما يتصف به المرشح (الرفاعي، ١٩٨٨).

تستعمل عملية الانتقاء المهني لتشمل المراحل الأخيرة لعملية استقطاب وجذب الأفراد للعمل في المؤسسة وهي:

- اختيار مجموعة من الطلبات من بين طلبات الالتحاق بالعمل المقدمة إلى المؤسسة؛ ومجموعة الطلبات المختارة هي مجموعة صغيرة من المتقدمين المناسبين بهدف إجراء المقابلة أو إجراء اختبارات معينة للذكاء أو للشخصية؛ للتأكد من صلاحيتهم لاحقاً.
- مرحلة المقابلة الاختيارية التي تؤدي في النهاية إلى القرار النهائي بقبول أو عدم قبول الفرد طالب العمل.
- عملية التعيين والتوظيف، أي تحويل طالب العمل إلى عامل في المؤسسة.

من جهة أخرى يعرف لويس Lewis ١٩٨٥ الانتقاء المهني بأنه النشاط الذي تقوم فيه المنظمة باستعمال طريقة أو أكثر بغية اتخاذ قرار يتعلق بمدى صلاحية الأفراد للانضمام إلى تلك المنظمة لأداء مهام محددة أو غير محددة (كشروود، ١٩٩٥، ١٩٥).

٤ - أهمية الانتقاء المهني

كانت معظم المؤسسات تهتم بتحسين الآلات أكثر مما تهتم بتحسين وتنمية الإنسان العامل، وتتفق المؤسسات أموالاً طائلة بغية تحسين وتطوير الآلات بهدف زيادة الإنتاجية ولكنها لا تفعل ذلك إذا واجهتها مشكلة تطوير العنصر البشري، مع أنه من الصعب جداً التنبؤ فيما إذا كانت الأموال المصروفة من أجل تحسين الآلات سترجع إلى المؤسسة أرباحاً أكثر مما ستعود الأموال التي تتفق على العاملين بغية تطويرهم، ويمكن القول إن أهمية الانتقاء المهني تظهر من خلال:

- زيادة سعادة ورضا العاملين.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة.
- تحسين العلاقات الإنسانية.
- تخفيض معدل الاستقالة والغياب والانتقال أي دوران العمل.
- تخفيض عدد الحوادث والأمراض المهنية.
- تخفيض نسبة الفاقد والهدر في الوقت والمال.
- تخفيض انتشار الصراعات والشكاوى بين العاملين.
- تخفيض تكاليف التدريب والإعداد.
- استقرار قوة العمل المنتجة في المؤسسة والمجتمع.
- تحسين التوافق الشخصي والمهني للفرد (كشود، ١٩٩٥، ٢٠٣-٢٠٤).

٥- مراحل الانتقاء المهني

يمر الانتقاء المهني بعدد من المراحل كما يأتي:

- (١) المرحلة التمهيديّة: هي عملية استقطاب واستمالة الأفراد للعمل في المؤسسة وما يلزمها من حملات إعلانية ونشاطات تهدف إلى التعريف بالمؤسسة وأهدافها وإنجازاتها وخططها المستقبلية وطموحاتها، كما تهدف إلى التعبير عن رغبتها بتوظيف عدد من الأفراد في أعمال معينة، وهناك عدة أسباب تجعل من الاستقطاب والعرض المسبق الواقعي للوظيفة فعالاً:
 - يُخفف من التوقعات الأولية الخاطئة للفرد، وبالتالي يُساهم في زيادة الرضى المهني لديه فيما بعد.
 - يعزز قدرة الفرد على التعامل مع الظروف الوظيفية غير السارة بشكل إيجابي ومنطقي.
 - يدرك الراغب بالعمل صدق المؤسسة ونواياها الحسنة وانفتاحها عندما توضح لهم كل ما يتعلق بمزايا وعيوب الوظائف والعمل لديها بصراحة وصدق.

- إن العرض المسبق الواقعي للوظيفة يسهم بشكل فعال في تخفيض نسبة دوران العمل كالانتقال والاستقالة.

تواجه عملية الاستقطاب واستمالة الأفراد للعمل لدى المؤسسة مجموعة من

الصعوبات:

- الظروف الاقتصادية في البلد الذي تعمل فيه المؤسسة.
- سمعة المؤسسة في البيئة المحيطة.
- الوظيفة نفسها من حيث خصائصها وصعوبتها وشروطها.
- سرعة شغل الوظائف الشاغرة، فالمؤسسات التي تعمل على الاستقطاب بتمهل وتروي وبشكل غير مستعجل ستكون أكثر نجاحاً من المؤسسات المتسارعة في ملئ الوظائف الشاغرة لديها.

(٢) المراحل الأساسية: هنا تظهر بوضوح تفاصيل وخطوات عملية الانتقاء المهني ونتائج عملية الاستقطاب، ونلاحظ هنا أن المراحل الأساسية تشمل عدداً من الإجراءات أو الخطوات الآتية:

أ- استقبال طالبي العمل: إن أول خطوة في عملية الانتقاء المهني تتمثل في استقبال طالبي العمل، وهي خطوة مهمة جداً لأنها تمثل أول اتصال مباشر بين المؤسسة وطالب العمل الذي يسعى إلى تكوين صورة ولو بسيطة عن المؤسسة في هذه الدقائق القصيرة، وبالتالي يجب على المكلفين باستقبال طالبي العمل أن يحسنوا استقبالهم والتصرف معهم بشكل جيد وبما يتفق مع مكانة المؤسسة وسمعتها؛ كما يجب على المؤسسة توفير غرفة أو قاعة خاصة للاستقبال مزودة بكل ما هو مريح من أثاث وصحف ومجلات للقراءة أو ما تصدره المؤسسة من مطبوعات ونشرات تعرف بها عن نفسها وعن نشاطاتها وأهدافها وإنجازاتها، وخططها المستقبلية.

ب- طلب الاستخدام الأولي والمقابلة الأولية: تقوم المؤسسة بإعداد طلب استخدام مكتوب يتضمن أسئلة عما تريد المؤسسة معرفته من طالب العمل، ويقوم الفرد

بالإجابة عن الأسئلة الواردة في الطلب بهدف توفير المعلومات التي ترغب المؤسسة معرفتها؛ بالطبع يجب الانتباه إلى عملية إعداد هذا الطلب قبل توزيعه واستخدامه إذ يجب أن يتضمن أسئلة وينود عما تريد المؤسسة معرفته، ولا يهمل أمراً مهماً كما لا يتضمن أسئلة عن معلومات لا تفيد المؤسسة كأن تسال المؤسسة عن أمور شخصية لا تهمها ولا تفيدها؛ ومن المفيد أن تعرف المؤسسة تاريخ حياة الفرد المهنية السابقة وأين كان يعمل سابقاً ولماذا ترك العمل إلى غير ذلك من الجوانب كسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والخبرات والدورات التدريبية؛ تقوم المؤسسات عادة بالاستناد إلى طلب الاستخدام الأولي والمقابلة الأولية في تقرير صلاحية أو عدم صلاحية الفرد للوظيفة أو للعمل لديها، أما الأفراد الذين اتضحت صلاحيتهم للعمل فيمكن أن يمرروا إلى الخطوات الآتية في عملية الانتقاء المهني.

ج- **طلب الاستخدام:** خلال المقابلة الأولية يتم تسجيل معلومات متنوعة على طلب الاستخدام الأولي مثل تاريخ الحياة والمؤهلات والخبرات وأماكن العمل السابقة وأسباب تركها، ويعد طلب الاستخدام من الوسائل الشائعة في المؤسسات، ويختلف طلب الاستخدام من مؤسسة لأخرى كما يمكن أن يكون في المؤسسة أكثر من نموذج حسب الهدف منه ويمكن أن يتضمن طلب الاستخدام من ١٥ إلى ٢٠ سؤالاً، ويمكن أن يصل العدد إلى ٨٠٠ سؤال إذا كان الهدف منه بحثياً.

د- **الاختبارات النفسية:** لا بد للقائم على عملية الانتقاء المهني من الاطلاع على التطورات المتزايدة والمتسارعة في ميدان الاختبارات النفسية، فهناك اختبارات قديمة تمت مراجعتها وتظهر أيضاً اختبارات جديدة دخلت الميادين العملية، وهناك اختبارات يجب التخلي عنها لثبوت عدم صلاحيتها.

هـ- **المقابلة النهائية:** بعد جمع كافة المعلومات المدونة في طلب الاستخدام ونتائج الاختبارات النفسية يبدأ المختص بالانتقاء في عملية المقابلة النهائية التي يسعى خلالها إلى استكمال المعلومات الأخرى التي لم يشملها طلب الاستخدام

والمقابلة الأولية مثل: قدراته وميوله وسماته الشخصية والقدرة على العمل مع الآخرين والتعاون معهم وغير ذلك من الصفات التي يتطلبه العمل الذي يسعى إليه المرشح، من أجل الوصول إلى قرار نهائي يتعلق بصلاحية طالب العمل.

و- **التاريخ المهني السابق:** تهتم المؤسسات كثيراً بالتاريخ المهني أو الوظيفي السابق للفرد اعتقاداً منها أن ذلك يُعد من المؤشرات التي تؤدي دوراً كبيراً في نجاح أو فشل المرشح لديها إذا تم قبوله، ويهدف الرجوع إلى العمل السابق إلى الاستفسار عن تاريخ المرشح في المؤسسات التي عمل لديها سابقاً، ومعرفة سمعته ومشكلاته وسلوكه الشخصي والمهني وأسباب تركه العمل لديها والتأكد من صحة المعلومات التي قدمها المرشح وتفيد في الاطمئنان إلى صلاحية المرشح، أما إذا تبين أن المرشح يتصف بصفات غير مرغوب فيها كان ذلك سيكون سبباً كافياً لعدم قبوله، أما إذا كان تاريخه الوظيفي السابق نظيفاً وجيداً كان ذلك مشجعاً على قبوله.

ز- **الانتقاء الأولي:** بعد أن تم جمع كافة المعلومات الضرورية عن كافة المرشحين والعودة إلى المصادر اللازمة للتأكد من صحة هذه المعلومات، تتضح صلاحية المرشحين للعمل أو عدم صلاحيتهم، وعندها يبدأ قسم إدارة الموارد البشرية وشؤون الأفراد والعاملين في انتقاء المرشحين بشكل أولي، حيث يوضع المرشح تحت الاختبار أو التمرين لفترة معينة تحت مراقبة رئيس القسم المعني وبإشرافه.

ح- **الفحص الطبي:** لا بد من خضوع المرشح للفحص الطبي للتأكد من لياقته وسلامته البدنية والصحية لنوع العمل الذي سيسند إليه لاحقاً، تهتم المؤسسات بالفحص الطبي للمرشحين لما فيه مصلحة طالب العمل والمؤسسة، ومن أهم مبررات الفحص الطبي قبل التعيين:

- منع المرشح من المطالبة بتعويضات لا أساس لها بسبب وجود الحالة المرضية لديه سابقاً قبل التوظيف وتكون ناجمة عن أسباب لا علاقة لها بالعمل.
- تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب والإنتاج عن طريق اختيار الأفراد الأكفاء القادرين والموهلين صحياً ومهنياً.

- تفادي وقوع حالات العجز والمرض بين العاملين عن طريق اكتشافها مبكراً.
 - تقليل نسبة الغياب بين العاملين بسبب التعب والحوادث.
 - وقاية العاملين وحماية المستهلكين من الأمراض المعدية المختلفة.
 - تعيين العامل في العمل الذي يناسبه من الناحية الصحية والبدنية بحيث يستطيع القيام به بسهولة.
 - الاكتشاف المبكر لنقاط الضعف التي يمكن أن تؤثر على صحة العاملين وتؤثر سلباً على إنتاجيتهم.
- ط- **الانتقاء النهائي:** إذا برهن المرشح على جدارته وقدرته في العمل الذي أسند إليه في مرحلة التجربة وقرر مشرفه أو رئيسه المباشر أنه مناسب يتم البدء بإجراءات تعيينه بعد اجتياز الفحص الطبي، الذي يُفضل عادة القيام به قبل فترة التجربة.

٣) **التعيين والتوظيف:** إذا أظهرت الفحوص الطبية صلاحية طالب العمل من الناحية الصحية يتم تعيينه بشكل رسمي ويضاف اسمه إلى سجلات العاملين في المؤسسة والدولة وسجلات الأجور والرواتب (كشود، ١٩٩٥، ٢١٣).

٦- الطرق الأساسية في الانتقاء المهني

تستخدم المؤسسات وسائل متعددة بهدف جمع المعلومات عن طالب العمل قبل أن تقرر توظيفه، وتختلف هذه الطرق كثيراً فيما يتعلق بفائدتها وشعبيتها، وسوف نناقشها فيما يأتي:

أ- الاختبارات النفسية

استخدام الاختبارات النفسية في الانتقاء المهني ليس أمراً جديداً أو مستغرباً، ويمكن تصنيف الاختبارات على أساس محتواها أو هدفها أي ما تسعى لقياسه، وسوف نستعرضها ونناقش صدقها في عملية الانتقاء المهني.

١ - اختبارات الذكاء

تستخدم اختبارات الذكاء في الانتقاء المهني بسبب الاعتقاد السائد أن الذكاء أو القدرة العقلية العامة تؤثر على الأداء، أي أن العامل الأكثر ذكاء هو الأكثر إنتاجية، إلا أن بعض البحوث تشير إلى أنه في حال وضع العاملين ذوي الذكاء المرتفع في وظائف ذات مستوى متدني فإنهم سوف يعانون من الملل، لأنهم بحاجة إلى المزيد من الإثارة التي لا تقدمها هذه الوظائف؛ من بين اختبارات القدرة العقلية العامة في الصناعة نجد:

- اختبار أوتيس.
- اختبار فاندريك.
- اختبار تيفين لقابلية التوافق (كشروود، ١٩٩٥، ٢٥٧).

وكلها اختبارات قصيرة لا تحتاج أكثر من ١٥ دقيقة لتطبيقها ويبدو أن هذه الاختبارات صادقة فقط لاختيار العاملين للوظائف الكتابية ويمكن استعمالها بشكل محدود في وظائف المشرفين التنفيذيين.

ظهرت بعض الانتقادات لاستخدام اختبارات الذكاء العام في انتقاء العاملين بسبب عدم قدرتها على التنبؤ المقبول في أداء واجبات أو وظائف ترتبط بالقدرة العقلية، وعلى الرغم من هذه الانتقادات أفادت بحوث متعددة أن اختبارات الذكاء العام جيدة في التنبؤ بالأداء المهني (ريجيو، ١٩٩٩، ١٥٥).

٢ - اختبارات الاستعدادات الميكانيكية

من أشهر اختبارات الاستعدادات الميكانيكية وأوسعها انتشاراً اختبار بينيت Bennett للفهم الميكانيكي ويتضمن صوراً متعددة تعكس حقائق ومبادئ ميكانيكية عامة؛ ونجد أيضاً اختبار مينيسوتا للعلاقات المكانية وآخر للسرعة والعلاقات المكانية أو الفراغية واختبار ثالث هو اختبار لوحة الأشكال الورقية الذي لا يتضمن عنصر السرعة.

٣ - اختبارات القدرات

تغطي اختبارات القدرات مجموعتين واسعتين من القدرات هي القدرة الحسية والقدرة الحركية مثل حدة البصر ومشاهدة الألوان والتمييز بينها وحساسية السمع ودقته ومنها

اختبار حدة البصر، وهناك أيضاً اختبارات الورقة والقلم لقياس الدقة الإدراكية، كما نجد أيضاً اختبارات القدرة الحركية ودقة التأزر والتنسيق الحركي مثل وضع الإبر في ثقب مخصصة.

٤ - مقاييس الشخصية والميول المهنية والاهتمامات

خلافاً لاختبارات الذكاء والقدرات التي لها إجابات موضوعية أو صحيحة فإن إجابات الأفراد في مقاييس الشخصية الميول المهنية والاهتمامات ليست صحيحة ولا خاطئة، ففي مقاييس الشخصية الميول المهنية والاهتمامات يبين الأفراد درجة موافقتهم على بعض العبارات مثل أحب السباحة، أي أنهم يعبرون عن رغبتهم الشخصية، وفي مقاييس الشخصية تنعكس بعض السمات مثل الانطواء والسيطرة والثقة بالنفس وغير ذلك؛ يستند استخدام مقاييس الشخصية الميول المهنية والاهتمامات إلى أن العمال الناجحين يتميزون عن العمال غير الناجحين ببعض الميول أو الاهتمامات أو السمات الشخصية وتصبح هذه القضايا الأساس في انتقاء العاملين الجدد.

هناك اختباران يستعملان كثيراً في الصناعة وهما مقياس سترونغ كامبل للميول المهنية ومقياس هولاند للتفضيل المهني والاختباران يحتويان على أسئلة حول الاهتمامات والتفضيلات المهنية وتتم مقارنة إجابات الفرد بإجابات وتفضيلات أفراد مجموعة مهنية معينة فيعرف إذا كانت تفضيلات الفرد واهتماماتها وميوله متشابهة مع تفضيلات واهتمامات جماعة مهنية معينة، لأن هذه الأدوات قائمة على افتراض أنه كلما كان نمط التفضيل مشابهاً لتفضيلات جماعة مهنية معينة كان الاحتمال أكبر لنجاح الفرد في مهنة تلك الجماعة.

٥ - اختبارات عينة العمل

تعتمد هذه الاختبارات على قيام الأفراد بتنفيذ مهمة ما أو سلسلة من المهمات التي يُعتقد أن ذات فائد جوهريّة بالنسبة للأعمال التي سيتم اختيارهم لها، وفي بعض الحالات قد تكون هذه المهمات نماذج وأجزاء دقيقة من العمل المراد تنفيذه يتم وضعها في اختبار ويتم وضع معايير له، ومن الممكن أن تتضمن مهمات نفسية حركية فإذا

أرادت شركة ما تعمل في مجال صناعة الألبسة أن تنتقي مجموعة من العوامل للعمل لديها من بين الراغبات بالعمل، فمن الممكن أن تقوم هذه الشركة بتحديد مجموعة من المهمات التي ستطلب من العوامل بعد قبولهن في الشركة وتقوم بتعريفها أي تحديد المعايير اللازمة للنجاح في أداء هذه المهمة من حيث: الدقة، السرعة، الجودة وغير ذلك مما تراه ضرورياً في الأداء المطلوب، من أجل المقارنة بموضوعية بين العوامل. ومن هذه المهمات مثلاً: استخدام آلة الخياطة، طريقة وصل وتركيب وخياطة الأكمام، تركيب الأزرار؛ أو أنها قد تركز على طريقة الفرد في اتخاذ القرار المعقد تحت ضغط قلة الوقت أو ندرة المعلومات الضرورية، حيث يكون على المرشح أن يحل مجموعة من المشكلات التي قد يواجهها المدير في عمله خلال يوم سيء في العمل وكيفية التغلب على الصعوبات في الوقت المحدد مما يلقي الضوء على التفكير والتحليل لدى المرشح.

كما يمكن تصميم اختبارات عينة العمل لتقويم جوانب عمل الجماعة أو الفريق أيضاً كما في تمرين أو اختبار اللجنة حيث تُعرض على الجماعة أو فريق العمل مشكلة أو مجموعة مشكلات يجب حلها بشكل جماعي ويأخذ كل مرشح دوره في رئاسة اللجنة عند معالجة المشكلة (شاكلتون وفليتشر، ٢٠٠٣، ١١٣-١١٤).

ب- المقابلة في الانتقاء المهني

تعني المقابلة في الانتقاء المهني اجتماع شخص أو أكثر تكلفه المؤسسة المهنية أو الصناعية أو التجارية بمهمة اللقاء مع طالبي العمل والراغبين بالعمل لديها والاجتماع معهم اجتماعاً يهدف إلى إجراء تواصل مباشر يسمح للطرف المكلف من المؤسسة الكشف خصائص ومؤهلات طالبي الاستخدام وغالباً ما تقوم المؤسسة بتكليف لجنة مكونة من عدد من الأشخاص لإجراء المقابلة مع طالبي العمل، ويمكن أن تضم اللجنة عدداً من الأفراد يكون لكل منهم مهمة محددة، حيث يمكن أن تضم اللجنة طبيباً عارفاً بطبيعة أعمال المؤسسة والأمراض المهنية التي يمكن أن تظهر لدى العمال، ومتخصصاً في النواحي الفنية والتقنية والهندسية في العمل، كما يجب أن تضم متخصصاً في علم النفس، ويجب أن يكون أعضاء اللجنة قد تلقوا تدريباً مناسباً في فنيات المقابلة وأسسها.

١ - أهداف المقابلة في الانتقاء المهني

يسعى القائمون على المقابلة في الانتقاء المهني إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- (١) التماس المعلومات والحقائق: إن الغاية الأساسية للمقابلة في عملية الانتقاء المهني هي حصول المؤسسة على معلومات مباشرة من طالب العمل من خلال القائمين على عملية المقابلة ولا تقف عند ما يقوله طالب العمل فقط، فهناك الكثير من صفات الشخصية وغيرها تظهر للقائمين على المقابلة، وبالتالي يجب التحقق مما يقوله طالب العمل الذي عليه أن يقدم ما يثبت ويؤكد ما يقوله، فقد يقول طالب العمل أن يتقن اللغة الإنكليزية قراءة وكتابة بطلاقة، وعندها من الممكن إخضاع طالب العمل لامتحان في اللغة الإنكليزية أو في وجود متخصص باللغة الإنكليزية في لجنة المقابلة.
- (٢) الإرشاد والتوجيه: يمكن أن تحقق المقابلة هدفاً إرشادياً وتوجيهياً، في حالات معينة فمثلاً عندما يتقدم للعمل شخص يحمل إجازة جامعية في هندسة الكهرباء وتكون المؤسسة بحاجة إلى إجازات جامعية في الهندسة مثل الهندسة المدنية أو المعمارية وليس في هندسة الكهرباء، ففي هذه الحالة يمكن أن تقوم اللجنة بإرشاد وتوجيه طالب العمل إلى الجهة التي تحتاج هذا الاختصاص، أو قد تبين له المؤسسة حاجتها إلى عاملين في مجال معين لم يتقدم طالب العمل إليه ويكون مناسباً له.
- (٣) الدفع والتشويق: يمكن أن تحقق المقابلة هدفاً إضافياً وهو إثارة طالب العمل ودفعه في اتجاه معين، سواء كان الاتجاه نحو العمل الذي يطلبه، أم اتجاه آخر، وتكون المقابلة فرصة مناسبة للتأكد من طبيعة علاقة طالب العمل بالعمل الذي يسعى إليه ويطلبه أو تشويق طالب العمل نحو عمل آخر، كما يمكن أن تبين المؤسسة لطالب العمل الخدمات الصحية والاجتماعية التي تقدمها لعمالها (مواصلات، روضة أطفال، طبابة، حوافز).

٤) خدمات إضافية: يمكن أن تكون المقابلة فرصة تغتتمها المؤسسة لتوضح لطالب العمل خصائص وجوانب العمل الذي يسعى إليه، فقد يكون هناك بعض الجوانب الخاصة بالعمل التي يجب أن يعرفها طالب العمل ومن هذه الجوانب الصعوبات والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة وأية مشكلات أخرى.

٢- كيف تجري المقابلة في الانتقاء المهني

يجب أن تسير المقابلة في الانتقاء المهني وفق خطة مرسومة تحدد مراحلها دون التقيد ببعض التفاصيل الدقيقة، إذ يمكن أن تتم في جلسة واحدة أو عدة جلسات لمدة ساعة واحدة أو عدة ساعات، ومن المفيد أن نذكر أن المقابلة هي المرحلة الحاسمة في عملية الانتقاء المهني أي أن المؤسسة لا تبدأ بعملية المقابلة لطالبي العمل إلا بعد أن اجتياز عدة مراحل سابقة مثل الجلوس مع المختصين في جلسات عادية ودية خلال تعبئة طلب الاستخدام التي ذكرناها في مراحل الانتقاء المهني.

٧- أهداف وفوائد استخدام الاختبارات النفسية في الصناعة



يُحقق استخدام الاختبارات النفسية في الصناعة عدة أهداف وفوائد كما يأتي:

(١) **اختيار الأفراد الصالحين للعمل:** تُستخدم الاختبارات النفسية في الصناعة لاختيار الأفراد الصالحين للعمل واستبعاد الأفراد غير الصالحين، فقد بينت دراسات كثيرة النتائج الجيدة والمثمرة لاستخدام الاختبارات النفسية في الصناعة فقد أدى هذا الاستخدام إلى انخفاض نسبة الأفراد الفاشلين في العمل بحوالي ٣٠%، كما أدى هذا الاستخدام إلى استبعاد ما نسبته ٨٥% من الأفراد غير الصالحين للتدريب.

(٢) **التوجيه المهني:** تهتم معظم المؤسسات باستخدام الاختبارات النفسية في عملية الانتقاء المهني وتهمل استخدامها في عملية التوجيه المهني أو بشكل أدق في عملية إعادة التوجيه المهني عندما تكتشف أن عملية التوجيه المهني السابقة ليست دقيقة تماماً ويجب تصويبها، كما تلجأ المؤسسات أحياناً إلى عملية إعادة التوجيه المهني عندما يكون عدد المتقدمين إلى العمل لديها قليلاً وتحتاج المؤسسة إلى عمال في أعمال معينة لم يتقدم إليها أحد، وفي هذه الحالة تستخدم المؤسسة الاختبارات النفسية للكشف عن إمكانية استخدام الأفراد في أعمال غير الأعمال التي يرغبون بها وتقدموا بطلبات إلى المؤسسة وتحتاجها المؤسسة، أو أن الأفراد يرغبون بأعمال لا تتناسب مع قدراتهم وخصائصهم.

(٣) **اختيار الأفراد الصالحين للتدريب:** تعاني المؤسسات من الخسائر الكبيرة الناجمة عن تدريب أفراد يتضح فيما بعد عجزهم عن إتمام التدريب بطريقة مناسبة، إذ تساعد الاختبارات في استبعاد الأفراد الذين يُتوقع عدم تقدمهم وعدم نجاحهم في التدريب، مما يوفر على المؤسسة أموالاً طائلة يمكن استثمارها في مجالات تنموية وتدريبية أخرى؛ ويتحقق هذا التوفير نتيجة أمرين:

- الأول: تقليص مدة التدريب عندما تتوفر لدى المتدربين القدرات والاستعدادات اللازمة للنجاح في التدريب.
- الثاني: تخفيض عدد الأفراد اللازم تدريبهم.

- (٤) **تنظيم ترقية الأفراد:** تساعد الاختبارات في الكشف عن العمال الذين يستحقون الترقية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتولي المراكز الإدارية والقيادية فيها؛ وعندما يُدرك العمال في المؤسسة أن الترقية في المؤسسة تتم على أسس علمية ومهنية موضوعية سيزداد اهتمامهم بأعمالهم وتزداد رغبتهم بالتقدم في العمل من خلال اكتساب وتطوير مهاراتهم المهنية، كما تتغير نظرتهم إلى إدارة المؤسسة وسياساتها في التعامل مع عمالها.
- (٥) **تنظيم نقل الأفراد:** تقوم المؤسسة بنقل بعض العمال إلى أقسام أخرى فيها بسبب ظروف العمل أحياناً، وحاجتها إلى عمال في أقسام محددة أو بسبب ظروف العامل المختلفة، ولا يمكن أن يكون هذا النقل عشوائياً، إنما يجب أن يتم على أسس علمية وموضوعية ومن أجل ذلك تستخدم المؤسسات الاختبارات النفسية من أجل تنظيم عملية نقل الأفراد بين أقسامها المختلفة، ونقل الأفراد إلى أعمال تناسبهم وتناسب قدراتهم واستعداداتهم ويكون احتمال فشلهم فيها ضعيفاً أو معدوماً، وهذا الأمر يتقارب مع عملية إعادة التوجيه المهني ومع عملية ترقية العمال.
- (٦) **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يمكن أن تستعين المؤسسة بالاختبارات النفسية لتحديد أوجه النقص والخلل في معلومات ومهارات العمال التي يحتاجونها في إنجاز أعمالهم، وبالتالي تصميم وتنظيم البرامج التدريبية المناسبة لتلافي أوجه النقص والخلل، ويتم تنظيم وتصميم البرامج التدريبية بناء على جوانب النقص والخلل المكتشفة لدى العمال.
- (٧) **تقييم البرامج التدريبية:** تتم الاستعانة بالاختبارات النفسية لقياس تقدم المتدربين في عملية التدريب، وكذلك لتقييم جدوى البرنامج التدريبي وفائدته والتحقق من فاعلية التدريب وكفايات المدربين.
- (٨) **زيادة مستوى السلامة المهنية:** تستعين المؤسسات بالاختبارات النفسية في تنفيذ خططها واستراتيجيتها حول موضوع السلامة المهنية لعمالها، إذ يجب أن تكون الاستراتيجية مبنية على أساس عدم تعرض العمال لأية إصابات أو

حوادث وخاصة في الأعمال ذات الخطورة العالية مثل قيادة الآليات المتحركة كالسيارات والشاحنات والرافعات والجرافات وبعض الآلات التي تحتوي على أجزاء خطيرة ظاهرة قد يحتك بها العامل وتُسبب له الأذى، وقد بينت إحدى الدراسات أن استخدام الاختبارات النفسية في اختيار السائقين والعمال للأعمال الخطرة يفيد في تخفيض عدد الحوادث بمعدل ٢١.٢%.

(٩) **الإرشاد النفسي:** العامل كغيره من أفراد البشر يمكن أن يتعرض إلى مشكلة نفسية أو اضطراب معين، وبالتالي لا بد من الكشف عن الأفراد الذين يُحتمل تعرضهم لمشكلة نفسية أو اضطراب انفعالي أو سوء تكيف وعدم توافق داخل المؤسسة أو خارجها، ويتم الكشف باستخدام الاختبارات النفسية.

(١٠) **رفع مستوى المتقدمين للعمل:** من الفوائد غير المباشرة لاستخدام الاختبارات النفسية في عملية الانتقاء المهني أن كثيراً من طالبي العمل والراغبين به غير الأكفاء سوف يمتنعون عن التقدم إلى مؤسسة معينة عندما يعلمون أن الانتقاء يتم على أساس علمي موضوعي، وليس على أي أساس آخر، مما يؤدي إلى رفع مستوى المتقدمين للعمل وبالتالي يكون لدى المؤسسة فرصة أكبر لاختيار عمال من مستويات مهنية عالية.

(١١) **التخلص من الأهواء الشخصية:** يساعد استخدام الاختبارات النفسية في المجالات السابقة على التخلص من المحسوبيات والأهواء الشخصية وتحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص في التوظيف والترقية وتفيد في التخلص من ضغوط أصحاب السلطة والنفوذ لتسهيل توظيف أو ترقية أصدقائهم وأقاربهم (كشروود، ١٩٩٥).

٨- العلاقة بين التوجيه المهني والانتقاء المهني

تظهر العلاقة بين التوجيه المهني والانتقاء المهني من خلال ما يأتي:

- يهتمان بمساعدة الأفراد على اختيار الأعمال المناسبة لهم والتي يصلحون لها وتصلحهم.

- يهتمان بمساعدة أصحاب الأعمال والمؤسسات على اختيار الأفراد الصالحين للعمل.
- كل منهما يحاول أن يطابق بين خصائص الأفراد ومتطلبات الأعمال والمهن.
- التوجيه المهني والانتقاء المهني يعتمدان على تحليل العمل وتحليل الفرد ولا قيمة ولا معنى لأي منهما إذا لم يكن مبنياً على تحليل العمل وتحليل الفرد.
- يهدف التوجيه والانتقاء إلى:



- تحسين طرق تحليل العمل.
- تحسين وسائل تحليل الفرد.
- تحسين طرق التوجيه والانتقاء المهني.
- الانتقاء المهني أقل صعوبة من التوجيه المهني لذلك كان الانتقاء المهني أكثر تقدماً من التوجيه المهني.
- لا قيمة ولا معنى للتوجيه المهني إذا لم يتبعه اختيار مهني، وكذلك لا قيمة ولا معنى للاختيار المهني إذا لم يسبقه توجيه مهني أي أنهما متكاملان وكل منهما يعتمد على الآخر ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً.

٩ - اختبار تقويمي مرحلي

- (١) عرف الانتقاء المهني.
- (٢) تحدث عن أهمية الانتقاء المهني.
- (٣) عرف اختبارات الاستعدادات الميكانيكية.
- (٤) اذكر مبررات الفحص الطبي قبل التعيين.
- (٥) تحدث عن استقبال طالبي العمل.
- (٦) عدد مراحل الانتقاء المهني.
- (٧) اذكر أهداف وقوائد استخدام الاختبارات النفسية في الصناعة.
- (٨) تحدث عن اختبارات عينة العمل.
- (٩) قارن بين التوجيه المهني والانتقاء المهني.
- (١٠) تحدث عن المقابلة في الانتقاء المهني مبيناً أهدافها.



الفصل السادس التأهيل والتدريب المهني

١ - أهداف الفصل

يُتوقع من الطلاب الأعزاء بعد دراسة هذا الفصل أن يكونوا قادرين على:

- (١) تعريف التدريب المهني.
- (٢) توضيح ضرورة التدريب ومبررات الحاجة له
- (٣) شرح أهمية التدريب للمؤسسة، للعمال.
- (٤) تعداد الأهداف العامة والنوعية للتدريب.
- (٥) تعداد الأسس والمبادئ السيكلوجية في التدريب المهني.
- (٦) بيان كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- (٧) شرح تحليل العامل، والعمال الحاليون أو القدامى، والعمال الجدد.
- (٨) تعداد وشرح طرق التدريب وأساليبه، غير التفاعلية، والتفاعلية.
- (٩) تعداد معايير تقييم برامج التدريب المهني.
- (١٠) شرح كيفية التحقق من صدق برامج التدريب المهني.
- (١١) تعداد معايير نجاح التدريب المهني.

٢ - مقدمة

أصبح التدريب على العمل وتنمية مهارات العمال وتزويدهم بالمعارف والمعلومات المهنية الجديدة في ميدان عملهم من المُسلمات التي يتفق عليها الجميع وقد أكدت البحوث أهمية هذه العملية وضرورة الاستمرار فيها بشكل دوري.

تتجه المهن والأعمال اليوم بصورة متزايدة نحو التعليم والتدريب الدقيق المستمر، والإنسان هو عامل التنمية ووسيلة التغيير الأساسي وهدفها الأول، لذلك إذا أُريد للتنمية أن تنجح وأن تخدم أهداف البلاد في التنمية والتطوير والتحديث، فلا بد من وضع الخطط

السليمة لتنمية القوى البشرية المدربة لتؤدي دورها بفاعلية في عملية التنمية الشاملة، والتدريب من أهم الوسائل العلمية الممارسة بشكل واع ومقصود، تصمم لنقل الإنسان من مستوى مهاري معين إلى مستوى أفضل وتنمية الموارد البشرية التي تفرضها ضرورات متعددة، ونذكر منها:

- الثورة التكنولوجية التي تجتاح العالم في المجالات المختلفة وخاصة في مجالي المعلومات والاتصالات والتطورات الإنتاجية التي تضطر الدول والمجتمعات إلى استيعاب الجديد بصفة مستمرة.
- يتوقف نجاح الدول بشكل عام والنامية بشكل خاص على خصائص ونوعية القوى البشرية المدربة للوصول إلى التنمية الشاملة.
- تظهر أهمية التدريب كوسيلة فعالة لتحقيق تنمية القوى البشرية ومن هنا اكتسب التدريب ومكانته كأحدى سياسات الإدارة المهمة في نجاح أي مشروع أو برنامج أو مؤسسة.

٣- تعريف التدريب المهني

التدريب نشاط مُخطط يهدف إلى إحداث تغييرات لدى الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات المهنية ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة من القادرين على القيام بأعمالهم بكفاءة ومقدرة عالية عند تولي المسؤوليات التي سوف تسند إليهم.

التدريب أيضاً وسيلة مناسبة لتغيير الاتجاهات عن طريق اكتساب المتدرب خبرة منظمة وإيجاد الفرص المناسبة للتغيير عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام أساليب العمل الحديثة بصورة يمكن معها تطبيق المعرفة والمهارات في العمل وزيادة الحساسية والتفاعل مع الآخرين وإيجاد الدافع لتغيير السلوك إلى ما هو أحسن، وخاصة السلوك المهني.

أيضاً التدريب هو تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات والمهارات ليكون صالحاً لمزاولة عمله وهو عملية منظمة تهدف لتحقيق مستوى معين من الكفاءة وحسن الأداء.

إذا كان التدريب يعني إعداد الفرد إعداداً يُساعد على مقابلة ومواجهة المواقف المختلفة التي تصادفه، فإن هذا الإعداد لا يخرج في الغالب عن تزويد الفرد بمجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات المناسبة (عكاشة، ١٩٩٩، ١٦٦).

التدريب هو الوسيلة التي من خلالها يُنمي العامل قدراته على الأداء وإنجاز المهام وإدراك المسؤولية في إطار الانتماء للمنظمة، فجميع أنواع التدريب غايتها الأساسية هي تغيير في معارف الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم بما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

إذا تناولنا مفهوم التدريب بمعناه الواسع نجد أن هناك فرقاً بينه وبين جوانب أخرى من النشاط الإنساني هي: التعلم والتعليم والتطوير؛ فمفهوم التدريب يتداخل مع مفاهيم التعلم والتعليم بالأهداف والتطوير؛ فالتدريب يعتمد اعتماداً أساسياً على التعلم وقوانينه، أيضاً التدريب يختلف عن التعليم فأهداف التدريب تكون عادة ضيقة وأكثر دقة وتطبيقاً؛ بينما التعليم هو اصطلاح واسع يشمل الإطار العام؛ ويُقصد به أيضاً اكتساب الفرد المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته؛ أما فيما يتعلق بمفهوم التطوير فإنه يختلف عن التدريب نظراً لأنه يعني تنمية القدرة لدى الفرد بما يساعده على فهم المشكلات التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها في الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشكلات أخرى لها علاقة وثيقة بها؛ أيضاً يمكننا القول بأن التدريب هو نوع من أنواع التعليم، وعليه فإن أي برنامج تدريبي هو تعليمي في الوقت نفسه، وليس بالضرورة أن يكون كل برنامج تعليمي برنامجاً تدريبياً (القاسم، ٢٠٠١، ٢٩٤).

٤- ضرورة التدريب ومبررات الحاجة له

التدريب من أهم الوسائل العلمية الممارسة بشكل واع ومقصود التي تصمم لنقل الإنسان من مستوى مهاري معين إلى مستوى أفضل وتنمية الموارد البشرية التي تفرضها أسباب متعددة، لذلك أصبح التدريب اليوم ميداناً مهماً جداً وذلك لعدة أسباب، ومنها:

- (١) التقدم السريع للتكنولوجيا الذي يتطلب معلومات ومهارات جديدة من العامل، والتطورات الإنتاجية الناجمة عن الثورة التكنولوجية التي تضطر الدول والمجتمعات إلى استيعاب الجديد بصفة مستمرة.
- (٢) العمال على الآلات بحاجة دائمة إلى التدريب المستمر من أجل المحافظة على المستوى المطلوب للأداء.
- (٣) يتوقف نجاح الدول المتقدمة والنامية خاصة على القوى البشرية المدربة للوصول إلى التنمية الشاملة.
- (٤) تظهر أهمية التدريب كوسيلة فعالة لتحقيق تنمية القوى البشرية ومن هنا اكتسب التدريب ومكانته كإحدى سياسات الإدارة المهمة في نجاح أي مؤسسة.
- (٥) الحاجة إلى إعداد وتدريب العمال الجدد، فربما كانت خبرات العامل ومعارفه وتعليمه وتدريبه السابق غير كافية لممارسة عمل معين، أي مهما سعت المؤسسة لن تحصل على عامل يطابق المواصفات التي ترغبها بدقة تامة ومتناهية.
- (٦) من الممكن أحياناً أن تضطر المؤسسة إلى نقل عامل من عمله إلى عمل جديد، وبالتالي لا بد من تدريبه على العمل الجديد، أو أن يكون هذا النقل إلى العمل الجديد بناء على طلب العامل لأسباب صحية أو بسبب التقدم في العمر.
- (٧) يمكن أيضاً أن تقوم المؤسسة بشراء آلات ومعدات جديدة أو خطوط إنتاج جديدة بدلاً من القديمة، الأمر الذي يتطلب التدريب عليها لمعرفة أفضل أساليب تشغيلها واستثمارها وصيانتها، ويجب أن تتضمن عقود شراء هذه الآلات الجديدة بنداً تلتزم بموجبه المؤسسة البائعة أو المصنعة بتدريب العمال.
- (٨) التدريب وسيلة فعالة في زيادة الكفاية الإنتاجية، وفي القضاء على حوادث العمل، وفي التقليل من الفاقد والهدر، وتحسين نوعية المنتج وجودته، وانخفاض معدل الغياب وتحسين مستوى الرضى المهني.

٩) حاجة فئات معينة إلى التدريب مثل تدريب النساء عند دخولهن القوى العاملة، وتدريب ذوي الاحتياجات الخاصة لإكسابهم المهارات الضرورية لإنجاز بعض الوظائف؛ ونتيجة لهذه الظروف كان على أصحاب العمل وعلى القائمين على المؤسسات المختلفة توفير التدريب المناسب لهم (الكبيسي، ٢٠١٠، ٤٣).

١٠) ربما تحتاج المؤسسة إلى تدريب فرد معين على العمل الجديد الذي سيترقى إليه، فالترقية الوظيفية إلى عمل جديد تحتاج إلى التدريب على مهارات هذا العمل الجديد، فالترقية إلى مشرف العمال تحتاج إلى التدريب على مهارات الإشراف والإدارة وأساليبها.

إن العمال في العصر الحديث يتوقعون في الغالب المرور ببعض الخبرات التدريبية في العمل أو غيره من ٥ إلى ٨ مرات خلال حياتهم المهنية كلها؛ فكلما كانت خطوة التغيير التكنولوجي سريعة، كان التغيير في التدريب سريعاً وأصبح ميداناً خصباً ينمو هو الآخر بسرعة (كشروود، ١٩٩٥، ٢٩١-٢٩٣).

٥- أهمية التدريب للمؤسسة

تظهر أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة من خلال ما يحققه التدريب للمؤسسة من فوائد ومنها:

- ١) إزالة نقاط الضعف الخاصة بالأداء ومعالجتها، سواء كانت للأداء الحالي أو للأداء المتوقع أو المرغوب في المستقبل.
- ٢) تحسين معارف العمال ومهاراتهم المتعلقة بالعمل في المؤسسة.
- ٣) يساعد التدريب على حل المشكلات المتنوعة التي تعاني منها المؤسسة.
- ٤) يساعد التدريب على إغناء أهداف المؤسسة وتنفيذ سياساتها.
- ٥) ربط أهداف العمال الخاصة بأهداف المؤسسة.
- ٦) تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية.
- ٧) يساعد العمال على معرفة أهداف المؤسسة وسياساتها.

- ٨) تكوين اتجاهات أكثر إيجابية لدى العمال نحو المؤسسة وأهدافها وسياساتها.
- ٩) انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي والمحلي بهدف تطويرها وربطها بالبيئة المحلية.
- ١٠) تحسين الاتصال والمناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

٦- أهمية التدريب للعمال

تظهر أهمية التدريب بالنسبة للعمال من خلال ما يحققه التدريب للعامل من فوائد ومنها:

- ١) تزويد العمال بمهارات ومعارف جديدة تساعدهم على تحسين أدائهم لأعمالهم وتطوير سلوكياتهم بما يتناسب مع طبيعة أعمالهم وتطوير مهاراتهم في الاتصال واتخاذ القرار ومواجهة مشكلات العمل المختلفة داخل المؤسسة.
- ٢) تحسين مهارات الإشراف والقيادة.
- ٣) يؤدي تدريب العامل إلى زيادة اهتمامه بعمله مما يؤخر ظهور التعب والملل لديه بدرجة ملحوظة، كما لوحظ أن أكثر العمال تغيباً وتمازضاً وتركاً لأعمالهم هم من غير المدربين، كما يمكن أن يساعد التدريب على تحسين الرضى المهني والولاء التنظيمي.
- ٤) قبول العمال للتغيير والتطوير في المؤسسة والتخفيف من مقاومتها.
- ٥) تحسين المناخ الاجتماعي في المؤسسة من خلال تحسين العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بين العمال وارتفاع الروح المعنوية للعامل لشعوره أن المؤسسة أو المصنع يهتم بأمره ويتيح له فرص الترقى ولا يتخذ منه مجرد وسيلة للإنتاج (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦).
- ٦) إتيان العامل عمله يؤدي إلى شعوره بالنجاح ويزيد ثقته بنفسه واحترامه لها، بل إنه يشعره بالقوة ويرفع من قيمته وبالتالي ارتفاع مستوى إنتاج العامل وتحسينه من حيث الكم والكيف، بما يؤدي إلى رفع أجره وتحسين حالته المادية وإفساح مجال الترقية أمامه.

- (٧) القضاء على الأخطاء وحوادث العمل، فالتدريب يحمي العامل من التورط في كثير من حوادث العمل التي يتورط فيها غيره، كما يحمي الآلات والأدوات والمواد الأولية من تلف لا مبرر له.
- (٨) قد يكشف التدريب عن استعدادات ومهارات لدى العمال يمكن أن استثمارها في نواح أخرى فنية وإدارية تحتاجها المؤسسة (المشعان، ١٩٩٤، ٢٧٨).

٧- أهداف التدريب المهني

تختلف طبيعة وأهداف التدريب باختلاف برامج التدريب واختلاف المؤسسات، ولكن يمكن القول: توجد أهداف عامة للتدريب بغض النظر عن عوامل الاختلاف، وهذه الأهداف هي:

- (١) رفع الكفاءة الإنتاجية: يتم رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال عدة أمور، مثل زيادة الإنتاج كمياً، تخفيض التكاليف، زيادة دخل العمال عن طريق زيادة كفاءة العمال أو عن طريق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وتخفيض نسبة الفاقد والهدر.
- (٢) تنمية المهارات والمعرفة بالعمل: من خلال إعداد برامج تدريب مختلفة تزود العامل بالمعلومات اللازمة والكافية المتعلقة بعمله الحالي أو الذي يتوقع أن يعمل فيه فيما بعد، كما يتم الاهتمام بالمهارات الآتية: الإشراف، العلاقات الإنسانية، التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات.
- (٣) نقل المعلومات: يهدف التدريب إلى إكساب المتدربين معلومات جديدة، حول العمل في المؤسسة أو حول المؤسسة نفسها، مثل تاريخها وأهدافها وطموحاتها ونظامها وقوانينها وسياساتها.
- (٤) تعديل الاتجاهات: يهدف التدريب إلى تغيير أو تعديل اتجاهات العمال نحو قضايا معينة، كتنمية اتجاهات أكثر ملامة لدى العمال نحو العمل، وزيادة الدافعية لديهم، وتغيير الاتجاهات نحو الإشراف والإدارة، لأن عملية تعديل

الاتجاهات يمكن أن تدفع العمال لتغيير سلوكهم نحو الأفضل (كشروود، ١٩٩٥، ٣٠٠-٣٠٢).

(٥) تنمية القدرة على التعلم: يجب أن يستهدف التدريب تنمية قدرة العامل على التعلم؛ أي تعليمه كيف يتعلم والمعرفة أن التعليم الحديث يستهدف تنمية قدرات المتعلمين واستعداداتهم أكثر من مجرد حشو أذهانهم بالمعلومات، فلقد أوضحت الدراسات أن العامل يجد سهولة في التعلم في المراحل الأخيرة من برامج التدريب بالقياس إلى المراحل الأولى من البرنامج وذلك لأنه يكون قد نمت في نفسه القدرة على التعلم (المشعان، ١٩٩٤، ٢٨٩-٢٩٧).

٨- الأسس والمبادئ السيكلوجية في التدريب المهني



كلنا يعلم جيداً أن لنظريات التعلم الفضل الكبير في إرساء المبادئ العامة التي تُطبق اليوم في العديد من المواقف والمجالات التعليمية؛ فقد شملت تلك المبادئ الممارسة العملية والتطبيق، والتعزيز والتغذية الراجعة، والحوافز؛ ولأن برامج التدريب لها

وظائف كثيرة من شأنها مساعدة الأفراد على التعلم، فإنها ستكون أكثر فاعلية إذا استفادت من تطبيقات مبادئ نظريات التعلم؛ فمدخلات التعلم هي مجموعة من الاستراتيجيات المصممة من المدرب، والحوافز التنظيمية للتعلم، وخصائص الفرد المتدرب مثل دوافعه وقدراته ومهاراته وذكائه واتجاهاته وغير ذلك؛ وبطريقة أو بأخرى فإن استراتيجيات التدريب تزود المتدربين بالفرص المختلفة لتطبيق المهارات والمعارف المتعلمة؛ وفي هذا الإطار نجد المساهمة الكبرى لنظريات التعلم في التدريب.

درس علماء التربية وعلم النفس عملية التعلم دراسة تجريبية دقيقة واستطاعوا أن يعرفوا طبيعتها والمبادئ التي تساعد على حدوثها بطريقة فعالة وبسرعة؛ وقد قام علماء النفس بتطبيق هذه المبادئ في كثير من الميادين العملية كميادين التربية والتعليم والجيش والصناعة والإعلام؛ وأدى تطبيق هذه المبادئ في هذه الميادين إلى نجاح التدريب، وإلى تحقيق كثير من الفوائد؛ وسنحاول فيما يأتي أن نشرح أهم مبادئ التعلم التي أثبتت التجارب فائدتها العظيمة في نجاح التدريب المهني.

(١) **التعزيز:** من المبادئ المهمة التي تسهل عملية التعلم مبدأ المكافأة أو التعزيز، أي استثارة المتعلم وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة؛ وقد يكون التعزيز في شكل مكافأة، أو في الشعور بالنجاح، أو في زيادة إنتاج العامل، وقد يكون التعزيز في شكل مكافأة مالية، أو في شكل اعتراف المؤسسة بجهود العامل، أو في إحساسه بالنجاح في تحقيق أهدافه؛ ولذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل المرجوة من التدريب أهدافاً واقعية بحيث يمكن تحقيقها كما يجب مساعدة المتعلم على تحديد مستويات طموحة بحيث يمكن الوصول إليها فارتفاع مستوى الطموح بما يزيد عن قدرات الفرد يؤدي إلى الشعور بالإحباط الذي يؤدي بدوره إلى انعدام الشعور بالثقة بالنفس، ومن وسائل التعزيز الإيجابية المكافآت المالية التي يحصل عليها المتعلم على اختبار ما بعد فترة من التدريب، أو مديح المدرب له؛ وعلى كل حال يكون التعزيز أكثر تأثيراً إذا وقع بعد الانتهاء من العمل مباشرة، فانتظار تعزيز المتعلم حتى ينهي برنامج التدريب كاملاً لا يفيد

نفس إفادة التعزيز المباشر، على كل حال يساعد التعزيز على استمرار رغبة المتعلم في التدريب، كما يحفزه على تعديل سلوكه؛ ويكون التعزيز عادة على شكل مكافأة، أو الشعور بالنجاح أو زيادة إنتاجية العامل، وربما كان التعزيز في شكل مكافأة مالية أو ترقية أو الإشادة بالعامل في جمع غفير من العمال؛ ولذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من التدريب أهدافاً واضحة وواقعية يمكن تحقيقها، كما ينبغي مساعدة المتدرب على أن يحدد مستويات طموحه بحيث يمكن إشباعها، فارتفاع مستوى الطموح بما يزيد عن قدرات الفرد يقوده إلى الشعور بالإحباط الذي يترتب عليه شعوره بضعف الثقة بالنفس عن طريق المناقشات الحرة. ويكون التعزيز ذا أثر إيجابي إذا جاء بعد الانتهاء من العمل مباشرة، لأن الانتظار فترة حتى ينتهي التدريب كله ثم التفكير في تعزيز العامل الكفاء لا يفيد بالدرجة نفسها التي يفيد بها التعزيز المباشر، وفي ذلك حفز للعامل على تعديل سلوكه واستفادته من عملية التدريب.

(٢) **التكرار والمران:** يفيد التكرار ويساعد في تعلم أي عمل، أما عدد مرات التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المقصود تعلمها وعلى شخصية العامل والطريقة المستخدمة في تدريبه؛ أثبتت الدراسات النفسية أن التدريب المتقطع أي الذي يتم على فترات تتخللها فترات راحة يُعد أكثر فاعلية من التدريب المتصل المستمر، فالتكرار الموزع أفضل من التكرار المركز، لأنه يساعد على سرعة الحفظ والاستيعاب.

(٣) **الطريقة الكلية والطريقة الجزئية في التعلم:** الطريقة الكلية هي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، كأن يتعلم الطفل حفظ قصيدة من الشعر دفعة واحدة؛ أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي تقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظ أو تعلم وحدة وفي مجال العمل إلى أجزاء يتعلمها العامل تدريجياً حسب أجزائها، مثل إتقان مهارة تشغيل آلة معينة داخل المصنع ينبغي أن تتم على مراحل أو أجزاء، أو أن يقسم الطفل القصيدة الشعرية إلى أجزاء ويحفظ كل جزء؛ والوضع الراهن لهذه المشكلة هو أن الطريقة تتوقف على

طبيعة المادة المراد تعلمها؛ فالمادة الصعبة أو المعقدة يُستحسن تقسيمها، أما المواد السهلة فيمكن تعلمها دفعة واحدة بالطريقة الكلية؛ والمعروف أن عملية التعلم، وبالمثل التدريب، فالتعلم والتدريب يبدأ بشكل عام وتقريبي ثم يتدرج إلى الأمور الدقيقة التفصيلية المعقدة، ومعنى ذلك أن التدريب على الأعمال العادية يتم أولاً ثم الأعمال التي تتطلب مهارات فنية دقيقة؛ وعلى ذلك فإن تصحيح الأخطاء يكون تدريجياً، والارتفاع بمستوى العامل في الأداء يكون أيضاً تدريجياً حتى يصل إلى المستوى المطلوب؛ ومعنى ذلك أننا لا نتوقع الكمال المطلق من العامل المستجد وفي المراحل الأولى من التدريب سوف يركز العامل على الحركات أكثر من اهتمامه بالإنتاج.

٤) **التدريب المركز والتدريب الموزع:** التدريب المركز هو تدريب مع تركيز المنهج الكلي للتدريب في مدة زمنية قصيرة؛ والتدريب الموزع هو التدريب في فترات قصيرة مع توزيع المنهج الكلي للتدريب على مدة زمنية طويلة؛ وتميل بعض المؤسسات الصناعية إلى تركيز التدريب في مدة زمنية قصيرة لتجنب زيادة النفقات التي تنشأ عن توزيع التدريب على مدة طويلة؛ وهذه النظرة المادية في تنظيم التدريب خاطئة ومضرة، فقد بينت الدراسات الكثيرة أن التدريب الموزع أفضل من التدريب المركز، وأن النفقات الزائدة التي تتفق في وضع نظام سليم للتدريب تؤدي في النهاية على أحسن النتائج وإلى كثير من الأرباح؛ ويرجع تفوق طريقة التدريب الموزع إلى أن استمرار التدريب مدة طويلة من دون راحة يؤدي إلى الملل والسأم والتعب وصعوبة تركيز الانتباه، أما توزيع التدريب على فترات متباعدة فتخللها فترات راحة فيساعد على استمرار الدافعية إلى التدريب، ويؤدي ذلك إلى سرعة تقدم التعلم، كما أنه يعطي فرصة أكبر لتنشيط وتنظيم الاستجابات العضلية التي تميز المهارة الصناعية مما يؤدي إلى استمرار فائدة التدريب الموزع إلى مدة أطول؛ وتبين أهمية التدريب أيضاً في تجربة أخرى؛ فقد بينت نتائج هذه التجربة أن توزيع التدريب على شيفرة الراديو على مدة ثمانية أسابيع فترة التدريب ٤ ساعات يومياً كان أفضل كثيراً من تركيز التدريب في

مدة خمسة أسابيع مع جعل فترة التدريب في مدة خمسة أسابيع مع جعل فترة التدريب ٧ ساعات يومياً.

(٥) **انتقال أثر التدريب:** يُقصد به إمكانية الاستفادة مما تعلمه الفرد في التدريب أو في مواقف سابقة في المواقف اللاحقة أو إمكانية تطبيق الخبرات التي اكتسبها في ميدان معين على ميادين أخرى جديدة؛ ويهدف التدريب المهني إلى مساعدة العامل في إتقان مهارات معينة في التدريب العام على تعلم مهن جديدة، ومن المتوقع أن يستفيد الفرد مما تعلمه في عمله الأساسي من خلال انتقال الأثر؛ من الشائع أن انتقال أثر التدريب يكون موجباً يساعد على تعلم مهارات جديدة أو سالباً يعيق تعلمها (عويضة، ١٩٩٦، ٥٦-٥٨).

(٦) **الدافعية:** لا يستطيع الإنسان أن يتعلم أي عمل ما لم تكن لديه رغبة قوية تدفعه إلى التعلم ولا يقوم الإنسان ببذل أقصى مجهوده في أي عمل ما لم يكن لديه دافع قوي وميل شديد إلى هذا العمل؛ وقد أثبتت التجارب الكثيرة هذه الحقيقة حيث أصبح من المسلم به أن تشجيع العمال وتقوية رغبتهم في التدريب من العوامل الرئيسية لنجاح التدريب؛ ولذلك يجب أن نحرص في التدريب على إيجاد دوافع شخصية للعمال تدفعهم إلى بذل أقصى مجهودهم في التدريب؛ ومن الأمور التي تساعد على تحقيق ذلك أن يقوم المدربون في بدء التدريب بشرح الصفات المختلفة التي يجب أن تتوفر في العامل لكي يستطيع التقدم والترقي في المؤسسة الصناعية التي سيعمل لديها، وكيف أن التدريب سيساعد العامل على اكتساب هذه الصفات التي ستمكنه من التقدم والرقى؛ ويجب أن يعلم العامل النتائج الكثيرة المفيدة التي يمكن أن تترتب على تدريبه والفوائد التي ستعود عليه، كما يجب أن يعلم أيضاً الواجبات الكثيرة التي سيقوم بها أثناء التدريب لكي يحصل على تلك الفوائد؛ ويجب أن نراعي أثناء التدريب أن نضع للعمال أهدافاً في متناول قدرتهم لا أهدافاً عسيرة صعبة المنال، لأنها قد تؤدي إلى نتائج سيئة إذا كان هناك فرق كبير بين مستوى طموح العامل وبين مستوى قدرته على التحصيل، إذ من المحتمل أن يشعر العامل حينئذ بالعجز والنقص،

فتنخفض معنوياته وتهبط همته، ويؤدي ذلك إلى تأخر تدريبه: ومن الممكن تقوية رغبة العمال في التدريب بإيجاد نظام خاص من الحوافز المالية فإذا كان نظام دفع الأجور للعمال في أثناء التدريب يسمح بزيادة الأجر تبعاً لدرجة التقدم الذي يظهره العامل وتبعاً لزيادة إنتاجه وجودته، فإننا لا شك سنتوقع حدوث تقدم كبير في تدريب العمال؛ وتظهر أهمية الحوافز المالية في الصناعة من خلال تجربة قام بها كيتسون درس خلالها كمية إنتاج ٤٠ عاملاً يقومون بجمع حروف الطباعة باليد، وكانت لهم خبرة سابقة في هذا العمل تتراوح بين سنة وسبع وعشرين سنة؛ وكان متوسط إنتاج العمال بعد الأسبوع الأول من التجربة هو ٥٥ وحدة في مقياس خاص للكفاية وضع خاصة لاستخدامه في هذه التجربة، وابتداء من الأسبوع الثاني أدخل باعث مالي وهو زيادة الأجور تبعاً لزيادة الإنتاج بحيث يمكن للعمال أن ينالوا أجوراً إضافية عن كل وحدة تزيد عن ٧٥ وحدة في مقياس الكفاية الذي أشرنا إليه سابقاً؛ وقد تبين من نتائج هذه التجربة أنه في خلال خمسة شهور استطاع هؤلاء العمال الذين كانت لهم خبرة سابقة في العمل أن يزيدوا إنتاجهم إلى ٩٧ وحدة، وبعد عام ونصف بلغ متوسط إنتاجهم ١٠٣ وحدة، ثم استقر الإنتاج عند ذلك في أثناء الشهور التسعة الأخيرة من التجربة. ومن الممكن أيضاً زيادة رغبة العمال في التدريب بكثير من الحوافز الأخرى غير المالية، فالتشجيع المستمر، والاعتراف بالعمل الجيد، وإيجاد نوع من التنافس بين العمال من الأمور المفيدة في تقوية الدافع إلى التعلم والنماء والتقدير من العوامل المهمة في تقوية الدافع واستمرار التقدم في التعلم؛ فالعامل الذي لا ينال ثناء من رؤسائه مهما أجاد في عمله وأتقنه، فإنه لا شك سيمتنع عن مواصلة الجهد والنشاط وسيكتفي ببذل أقل مجهود يمكن أن يبقيه في العمل (عويضة، ٢٠٠٨، ٨).

(٧) التغذية الراجعة: دلت التجارب الكثيرة على أن معرفة الشخص لنتيجة تدريبه تؤدي إلى سرعة تقدمه في التدريب وفي اكتساب المهارة؛ أما إذا استمر الشخص في التدريب دون أن يعرف نتيجة تدريبه والأخطاء التي يقع فيها فإن

تدريبه يسير في الغالب بطيئاً وقد لا يؤدي في كثير من الأحيان إلى أي تحسن ملموس، ويظهر ذلك بوضوح من نتائج كثير من الدراسات؛ ففي إحدى هذه الدراسات اتضحت أهمية معرفة النتيجة في تدريب الجنود على الرمي بالمدفعية؛ فالجنود الذين كانوا يعرفون نتيجة تدريبهم تفوقوا تفوقاً ملموساً على الجنود الذين تدربوا من دون أن يعرفوا نتيجة تدريبهم؛ وفي دراسة أخرى أثبتت هذه الطريقة أيضاً تفوقها في تعليم الجنود شيفرة الراديو؛ فالجنود الذين تدربوا على استخدام شيفرة الراديو وكانوا يعرفون باستمرار نتيجة تدريبهم تفوقوا تفوقاً ملموساً على الجنود الذين تدربوا من دون معرفة نتائج التدريب.

(٨) **الإرشاد والتوجيه:** يساعد الإرشاد المتعلم على سرعة التعلم ودقته، وإرشاد المتعلم إلى الطرق الصحيحة فيها اقتصاد لوقته وجهده، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلاً من تعلم الحركات الخاطئة ثم يبذل بعد ذلك جهداً مضاعفاً في إزالة العادات والحركات الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة، وهناك نوعان من التدريب: تدريب تحقيق دقة وإتقان الأداء، وتدريب لتحقيق السرعة؛ وفي حالة تدريب السرعة ينبغي أن يحدد المدرب مع السيكولوجي معدل السرعة المعقول الذي ينبغي وصول المتعلم إليه، وكذلك فإن إحاطة المتعلم علماً بأخطائه وبتقدمه أي معرفته بنتائج جهده تساعد على حسن التعلم فالإحساس بالنجاح يقود إلى النجاح والطموح ومعرفة الخطأ تساعد على تجنبه.

(٩) **الكف أو الانطفاء:** من المعروف أنه من الممكن إزالة أو حذف بعض الاستجابات من أداء الفرد وذلك عن طريق إيقاف التعزيز الذي كان يتبع أو يصاحب هذه الاستجابات فعندما تتوقف المكافآت أو التعزيزات فإن الاستجابات تأخذ في التضاؤل والانطفاء، وهكذا تفقد الاستجابة قوتها نتيجة لانعدام التعزيز، وعلى ذلك يمكن حذف العادات السلوكية الخطأ أو السيئة من سلوك الناس عن طريق ممارستها عدم تقديم أي مكافأة على أدائها.

(١٠) **الثواب والعقاب:** أيهما أفضل أن ندفع العامل إلى التدريب على مهنته عن طريق العقاب أم عن طريق الثواب؟ بعبارة أخرى هل يمكن تعديل السلوك الخاطئ عن طريق إنزال العقاب أم عن طريق منح المكافآت والتعزيزات؛ لقد دل البحث على أن إثارة العامل عن طريق الثواب أفضل من العقاب؛ على ذلك فنتائج التعلم تصبح أكثر نجاحاً في حالة إتباع منهج التعزيزات الإيجابية كالمديح والثناء أو المكافآت والحوافز الإيجابية؛ أما التعزيزات السلبية فتظهر في العقاب وفي العقوبة المالية أو الحرمان من بعض الامتيازات أو الطرد من الدراسة أو إعادة العامل على مهنة أقل من مهنته أو التهديدات بأي هذه الأساليب (المشعان، ١٩٩٤، ٢٨٩-٢٩٧)؛ وتكمن المشكلة في أن العقاب لا يدل الفرد أو المتعلم على السلوك الصحيح أو المطلوب، فهو قد يمنع المتعلم من تكرار السلوك المرفوض، لكنه لا يفيد في تحديد السلوك الصحيح أو المطلوب.



٩- تحديد الاحتياجات التدريبية

قبل أن تبدأ المؤسسة إعداد أي برنامج تدريبي يجب أن يكون لديها فكرة محددة وواضحة عن الجوانب التي يحتاج فيها العامل إلى تدريب، إن نقطة البداية المهمة والأساسية لأي برنامج تدريبي هي تحديد الاحتياجات التدريبية (ريجو، ١٩٩٩، ١٩١-١٩٣).

يتم تحليل الاحتياجات التدريبية وتحديدها على ثلاثة مستويات سنستعرضها بالتفصيل كما يأتي:

أ- تحليل المؤسسة أو المنظمة

يُسمى أحياناً التحليل التنظيمي أي تحليل المنظمة ويهدف إلى تحديد الجوانب التي تحتاج إلى خدمات تدريبية في المؤسسة؛ والمشكلة هنا هي تحديد الأولويات، وبما أن التدريب لا يمكن أن يتم لجميع العمال في الوقت نفسه، ولا يمكنه أيضاً أن يتم لعدد كبير من العمال، فتحليل المؤسسة يهدف إلى تحديد الوحدات التي تحتاج إلى التدريب أكثر من غيرها؛ وتشمل أدوات تحليل المؤسسة اختبارات القوى العاملة والمهارات، وتفسر نتائج هذه الاختبارات على ضوء المتطلبات التنظيمية الحالية والمبرمجة مستقبلاً؛ ويمكن أيضاً الحصول على معلومات إضافية وذلك باستعمال التقييم المقارن للأداء، تدخل أيضاً ضمن هذا التقييم سجلات حوادث العمل والغياب والإنتاجية داخل أقسام المؤسسة على مختلف مستوياتها، وعندما تحدد الاحتياجات التدريبية الأكثر أولوية، ينتقل تحليل الحاجات التدريبية إلى المستويات العملية والإجرائية والمستويات الفردية.

إن الهدف من التحليل التنظيمي هو تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل، وقياس مدى فاعليته من خلال تقييم النتائج والإنجازات المحققة ومقارنتها بالنفقات والموارد المستخدمة، ويتكون تحليل المؤسسة أو التحليل التنظيمي من العناصر الآتية:

- (١) **تحليل أهداف المؤسسة:** يعرف الهدف بأنه الحالة التي نرغب في الوصول إليها والتي يمكن وصفها كمياً، أي الهدف المرغوب تحقيقه في فترة زمنية محددة باستخدام المصادر المتاحة، ويجب أن تكون الأهداف التنظيمية واضحة ومفهومة ومتناسقة مع أهداف التنظيم الأخرى، ومرتبطة بالأهداف الخاصة بالمتدربين، وأخيراً واقعية الأهداف وإمكانية تحقيقها.
- (٢) **تحليل الخريطة التنظيمية للمؤسسة:** تُعد الخريطة التنظيمية صورة لهيكل المؤسسة، وهي توضح الوحدات والوظائف الإدارية وتسلسل السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء هذه الوحدات.

- ٣) **تحديد المقومات النظامية:** تتضمن المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تضعها إدارة المؤسسة لتسيير العمل وتوجيه وتنسيق مختلف الأنشطة والجهود التي يبذلها الأفراد.
- ٤) **دراسة تركيب القوى العاملة:** يقوم مُعد البرنامج التدريبي هنا بفحص المعلومات التي تتعلق بالتركيب القائم على للقوى العاملة داخل المؤسسة من ناحية العدد والجنس والنوع والعمر والتدريب والتعليم والخبرة السابقة ونوع الأعمال أو الوظائف التي يشغلونها ومستويات مهاراتهم وكفاءاتهم وعدد أفراد أسرهم إلى غير ذلك، أي الخصائص السكانية للقوى العاملة في المؤسسة.
- ٥) **تحليل معدلات الكفاءة:** يقوم المدرب بتحليل مجموعة من المؤشرات تتعلق بالإنتاج وأداء الأفراد والتكاليف مثل تكلفة العمل، والمواد، والمعدات وخسائر الآلات المستعملة في عملية الإنتاج.
- ٦) **تحليل المناخ التنظيمي:** استنتج العديد من الباحثين أن هناك عوامل كثيرة من بينها الروح المعنوية تلعب دوراً أساسياً في مدى استجابة أفراد التنظيم للأهداف التنظيمية؛ وهناك العديد من الوسائل التي بواسطتها تتم دراسة وتحليل المناخ التنظيمي نذكر منها المقابلات مع العمال، والملاحظة الفعلية لسلوكهم، وتحليل معدلات الغياب والدوران في العمل، والإستقصاءات المكتوبة، ومعدلات الحوادث والإصابات في العمل والوقت الضائع، ومعدل الإنتاجية وغير ذلك.
- ٧) **تحليل التغيرات المتوقعة في المؤسسة:** دراسة الظروف والأوضاع المستقبلية لجميع الأنشطة التدريبية والتنظيمية بقصد إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية، والإعداد للتعامل مع المواقف الجديدة والمتطورة من ناحية أخرى؛ ومن أهم مجالات التغيير أو التطور في المؤسسة ويمكن أن تنعكس على البرنامج التدريبي نذكر باختصار الآتي:
- أ- التغيير الخاص بالأهداف والسياسات التي تعمل تحت ظلها المؤسسة.

ب- التغيير المتعلق بطبيعة عمل المؤسسة ودخول مجالات ونشاطات أخرى جديدة إلى المؤسسة.

ج- التغيير في طرق الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية أو أنواع وأشكال المعدات والآلات المستخدمة في عملية الإنتاج.

د- التغيير في الأفراد العمال في المؤسسة فيما يخص نوعيتهم ومستويات تعليمهم (كشود، ١٩٩٥، ٣٠٣-٣٠٨).

ب- تحليل الوظيفة

الهدف من تحليل الوظيفة هو أن يقوم القائم على التدريب أو على تحليل الاحتياجات التدريبية بتحديد مضمون وعمليات البرنامج التدريبي، أي ما يحتويه البرنامج التدريبي من موضوعات يجب التركيز عليها والاهتمام بها طول فترة التدريب كلها؛ ويشمل هذا التحليل جمع البيانات المؤسسة حول الوظيفة ومكوناتها؛ مثل الواجبات والمهام التي تتكون منها الوظيفة لحصر الجوانب التي يتعين على القائم بالتدريب مساعدة المتدرب عليها لكي يقوم بواجبه الوظيفي على أحسن صورة، يؤدي تصميم هذا التحليل إلى أربعة أنواع من المعلومات العامة التي من شأنها مساعدة القائم بالتدريب على تصميم أي برنامج تدريبي:

- (١) تحديد معايير الأداء الوظيفي المقبول كحد أدنى، والمتوسط والجيد.
- (٢) تحديد مكونات الواجبات التي تكوّن مجتمعة الوظيفة.
- (٣) تحديد الطرق التي بواسطتها يتم إنجاز هذه الواجبات وذلك لكي يتوصل العامل إلى المعايير المحددة في النقطة الأولى أو يفوقها.
- (٤) تحديد ما يتطلبه كل مكوّن وظيفي من مهارات ومعارف واتجاهات لأداء كل مكوّن إلى المستوى المقبول.

توجد ثلاثة طرق لتحليل الوظيفة هي:

- معلومات تخص واجبات ومهام الوظيفة.

- معلومات تخص المسؤوليات المترتبة على القائم بالوظيفة حتى يستطيع أداءها بالوجه المطلوب.
- معلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهام بشكل مقبول ومرض.
- عندما يتم التحليل على المستويين التنظيمي والعملي، ينتقل القائم بعملية التحليل إلى المستوى الفردي.

ج- تحليل العامل

الهدف من هذا التحليل هو تحديد المعارف، والمهارات، والاتجاهات التي هي في حاجة إلى التطوير والنمو والتدريب لدى كل فرد من الأفراد العمال في المؤسسة، وهنا يطرح السؤال نفسه: هل يبلغ أداء الفرد المعايير المحددة؟ إذا كان الجواب لا، فهل هذا يرجع إلى عدم معرفة وإتقان الفرد لواحدة أو أكثر من مكونات الواجب؟ أو يرجع ذلك إلى عدم فهمه لتوقعات المؤسسة المتعلقة بالأداء؟ أو إلى مهارات ومعرفة سابقة غير كافية؟ وإلى عادات واتجاهات وظيفية غير صحيحة؟

وإذا دمجنا تحليل المؤسسة وتحليل العامل مع بعضهما فإن ذلك سوف يعطينا معلومات أساسية يمكن استعمالها كأساس لإقرار من الذي سيتم اختياره للتدريب، وما هو محتوى برنامج هذا التدريب، وكذلك ما هي الخطط المناسبة التي من شأنها مساعدة المدرب على تقديم هذا المحتوى؛ وتشمل القرارات المتعلقة بالخطط مواضيع وقضايا مثل: المكان الذي سيتم فيه التدريب؛ وما هو محتوى البرنامج التدريبي؟ ثم كيف سيكون ترتيب هذا المحتوى تدريجياً؟

هناك مجموعتان محتملتان يشملهما هذا النوع من التحليل:

- المجموعة الأولى: تشمل الأفراد الذين يشغلون الوظائف الحالية أي العمال القدامى والذين يحتمل أن يكون أدائهم أقل من التوقعات أو المعايير في مهمة واحدة أو أكثر.

- المجموعة الثانية: تشمل الأفراد الذين سيؤدون الوظيفة لأول مرة أي العمال الجدد.

١ - العمال الحاليون أو القدامى

إن الطريقة البارزة لتحديد الضعف في الأداء هي تقييم الأداء، فإذا تم تقييم أداء الأفراد وذلك بتكرار وتحليل كافيين، ففي هذه الحالة يمكن الإشارة إلى الميادين أو الجوانب التي يكون فيها الأداء أقل من المعيار المطلوب والتي تكون مناسبة للتحسين من خلال التدريب، لكن التعرف البسيط على الأدلة الأقل مستوى، أي الأقل من المعيار المطلوب لا يعني بالضرورة أن العيب في الأداء هو خاص بفرد معين أو خاص بمشكلة يمكن حلها من خلال التدريب؛ فإذا نظرنا إلى مشكلات الأداء، نجد أن هناك ثلاثة مظاهر للسلوك التي يجب أخذها في الاعتبار؛ وقد سميت هذه المظاهر الثلاثة الثبات، والإجماع، والتمييز؛ يعني الثبات أن مشكلة الأداء تُعد مشكلة مزمنة بدلاً من كونها مؤقتة؛ أي هل يقوم الشخص المعني دائماً بالخطأ نفسه؟ ويتعلق الإجماع بالمدى الذي تكون فيه للأفراد المشكلة نفسها أي هل هذا الشخص وحده أو أي شخص آخر يقوم بالوظيفة؟ كما يمتد التمييز إلى مستوى تعميم مشكلة الأداء أي هل يشمل مظاهر عديدة مختلفة للأداء، أو يشمل فقط مهمة واحدة؟ إن الإجابة عن هذه الأسئلة لها مضامين مهمة لإدخال البرنامج التدريبي؛ فمثلاً إذا لم تظهر المشكلة في السابق إطلاقاً وهو خاص بفرد معين، فإنه يجب فقط مراقبته لفترة معينة؛ وربما يصحح نفسه دون تدريب. فالطريقة السليمة هي أنه لا يعمل شيئاً؛ فإذا كانت المشكلة مزمنة ويعاني العديد من العمال في الوظيفة نفسها من المشكلة نفسها، فيمكن أن نأخذ بعين الاعتبار التدريب الجماعي الرسمي، ففي هذه الحالة، يمكن استعمال بديل من تدريب يتمثل في إعادة تصميم الوظيفة؛ كما يمكن أن تكون المشكلة متمثلة في أن مهمة معينة ليست مطابقة مع مهمة أخرى أو مع بيئة عمل معينة؛ ويحتمل أيضاً أن تكون المشكلة بسيطة جداً كإدخال الحاسوب في عمل المحاسبين، إن النقطة الأساسية هنا هي أنه ليس من الملائم

أن نفترض دائماً بأن المشكلة هي نتيجة عوامل فردية؛ إما مهارة أو حوافز، بل يجب الأخذ في الاعتبار قضايا الثبات، والإجماع، والتمييز كجزء من التحليل الفردي.

٢- العمال الجدد

إن تدريب العمال الحاليين والعمال الجدد يشتمل على الأقل عمليتين مختلفتين تماماً؛ فالبرنامج التدريبي الذي تم تطويره بهدف حل مشكلات أداء عامل قديم ذي خبرة يمكنه أن يكون بلا فائدة فيه عندما نريد منه تنمية المهارات، والمعلومات، أو الاتجاهات لدى العمال الجدد؛ فتدريب العمال الجدد يشتمل عادة توفير الفرص لتعلم ما هو جديد؛ بينما تدريب العمال ذوي الخبرة الذين يعانون من مشكلة انخفاض في الأداء يشمل في العادة القضاء على العادات القديمة التي تتعارض مع العادات الجديدة.

د- أساليب إضافية لتحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن الاستعانة بالأساليب الآتية إضافة إلى الأساليب السابقة في تحديد الاحتياجات التدريبية:

- (١) **توجيهات الإدارة العليا:** غالباً ما تصدر عن النظرة الاستراتيجية للمؤسسة خلال السنوات القادمة ويمكن أن تصدر هذه التوجيهات عن أعلى سلطة في المؤسسة مثل مجلس الإدارة، أو المدير العام.
- (٢) **نتائج تقييم الأداء:** يمكن الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في المؤسسة، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يعكس بدقة الاحتياجات التدريبية.
- (٣) **بطاقات وصف الوظائف:** لأنها تتضمن مستوى الأداء الأمثل الذي يجب أن يحققه شاغل الوظيفة، وبالطبع يجب أن تكون هذه البطاقات مستندة إلى تحليل العمل، كما يجب الانتباه إلى التغير السريع في ظروف العمل، الأمر الذي يؤدي إلى سرعة تقادم هذه البطاقات.
- (٤) **مقترحات العمال:** وملاحظاتهم وشكاويهم.
- (٥) **شكاوى المستفيدين من المؤسسة:** وخدماتها ومنتجاتها لأنها تعكس جودة خدمات المؤسسة ومنتجاتها، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

تحديد الاحتياجات التدريبية



٦) تقييم نتائج التدريب السابق: لبيان جوانب النقص والخلل فيه.

٧) مقترحات وتوصيات إدارة التدريب: بعد الانتهاء من كل برنامج تدريبي تقوم إدارة التدريب بوضع تقرير نهائي يبين فوائد التدريب ومعوقاته (زايد، ٢٠٠٣، ٣٠٦).

٨) السجلات: الاطلاع على سجلات الحضور والغياب وحوادث العمل والأمراض المهنية في المؤسسة (عقيلي، ٢٠٠٥).

١٠- طرق التدريب وأساليبه

يُمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع بناءً على معايير أو مبادئ متنوعة، وهنا يمكننا تقسيم أساليب التدريب وطرقه إلى مجموعتين رئيسيتين اعتماداً على مبدأ تفاعل المتدرب مع المدرب:

أ- مجموعة الأساليب غير التفاعلية.

ب- مجموعة الأساليب التفاعلية.

أ- مجموعة الأساليب غير التفاعلية

هي الأساليب التي لا تتضمن التفاعل بين المدرب والعامل المتدرب، ويكون دور المتدرب فيها دوراً سلبياً فهو يتلقى المعلومات التي يريد المدرب نقلها إليه، ويمكن النظر إليها على أنها ضرورية قبل البدء بتدريب عملي معين، ويكون هذا النوع من أساليب التدريب ضرورياً في عدد من المواقف أو الحالات:

- نقل كمية كبيرة من المعلومات النظرية إلى المتدربين خلال مدة محددة من الزمن.
- إن طبيعة المعلومات لا تسمح بالمشاركة وهي معلومات يحتاجها العمال في تنفيذ أعمالهم.
- توضيح المعلومات النظرية للعامل ماذا يجب أن يفعل وكيف ومتى ولماذا.

ومن هذه الأساليب غير التفاعلية نجد:

١- طريقة المحاضرة

من أسهل الطرق وأسرعها في تدريب أكبر عدد ممكن من العمال، ولكن نجاحها يتوقع على عوامل متعددة منها شخصية المحاضر ومدى سيطرته على المستمعين، وعلى المكان الذي تتم فيه.

كما تُعد من الأساليب التدريبية المباشرة التي يتم فيها عرض المعلومات عن مادة التدريب بشكل كلي ومنسق ومرتب، إذ من غير المعقول تكليف مهندس كهربائي في

العمل بمحطة كهربائية دون أن يكون لديه فكرة نظرية عن طريقة العمل في المحطة وتجهيزاتها وغير ذلك، صحيح أنه تلقى خلال دراسته الجامعية معلومات حول هذا الأمر، لكن يحتمل أن تكون هذه المعلومات غير كافية، ولهذه المحطة خصوصية معينة يجب أن يعرفها العمال فيها كافة، أو أن تدريبه السابق غير مناسب؛ ويظهر أثر المحاضرة في تغيير الاتجاهات وتعديلها، ولكن يضعف هذا الأثر في التدريب على العلاقات الإنسانية.

إن المديرين لا يناسبهم أسلوب المحاضرة بقدر ما يفضلون أساليب أخرى، يمكن فيها عرض المشكلة وتبادل الأفكار حول أساليب معالجتها.

٢ - النشرات والكتيبات والمطبوعات

يقوم كثير من المؤسسات بتوزيع نشرات وكتيبات مطبوعة على العمال والموظفين تتضمن بعض التعليمات والمعلومات اللازمة عن العمل وما فيها من جوانب ينبغي معرفتها، وميزة هذه النشرات أنه يمكن تكرار قراءتها وعيها أن الأغلبية من العمال يهمل قراءتها وأنها تحتاج إلى حفز مستمر على قراءتها، حتى أنك تجد في بعض الأحيان نشرة صغيرة مرفقة مع المروحة أو المكواة يبين فيها طريقة الاستخدام الأفضل وكيفية معالجة بعض الأعطال، كما تقوم المؤسسات المنتجة للألات الصناعية بتزويد الشاري بكتيب أو دليل يبين فيها طريقة الاستخدام الأفضل وكيفية معالجة بعض الأعطال، وكيفية إجراء الصيانة الدورية ومواعيدها.

٣ - الوسائل السمعية والبصرية

مع الزيادة الكبيرة في حجم المؤسسات وتزايد التغيرات التكنولوجية المستمرة التي تطال العمل في المؤسسات، نجد أن أسلوب المحاضرة في التدريب يبقى قاصراً وأقل فاعلية، وبالتالي لجأت بعض المؤسسات إلى اتباع أساليب جديدة في التدريب تستخدم فيها الأفلام والوسائل السمعية البصرية المتعددة، والشبكات المغلقة للتدريب عبر الشبكة العنكبوتية سمعياً وبصرياً، أو عبر الشبكات المحلية الأنترنت، وهذا ما نلاحظه من خلال اتفاقيات التوأمة بين الجامعات، حيث يمكن للطلاب في كلية الطب متابعة إجراء

عملية جراحية في جامعة أخرى أكثر تقدماً من الجامعة التي يدرس فيها؛ يمكن استعمال الوسائل السمعية البصرية في المواقف الآتية:

- (١) رغبة المدرب في توضيح كيفية سير بعض الأحداث وتسلسلها الزمني، فتدريب رجال الإطفاء على كيفية التعامل مع حرائق الأبنية العالية تصبح أمراً سهلاً باستخدام الوسائل السمعية البصرية.
- (٢) إذا كانت هناك حاجة لإظهار وتوضيح الأحداث التي لا يمكن أن تجري في قاعة المحاضرات مثل عمليات الجراحية المعقدة والطويلة مثل جراحة القلب.
- (٣) إذا كانت هناك حاجة لتزويد المتدربين بالتغذية الراجعة لنتائج سلوكهم، فإعادة الحركة التي أخطأ فيها المتدرب ستساعده على تجنبها فيما بعد (ريجيو، ١٩٩٩).

تعد الوسائل المتعددة السمعية والبصرية من أنجح الوسائل في تعلم كثير من المهارات الصناعية فالفيلم يبين سير العملية وتسلسلها وتفاصيلها والعلاقة بين بعض مراحلها، كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية ويعفي المتدرب من إنفاق وقت وجهد كبيرين لو اتبع طريقة خاطئة في العمل، وتؤثر جودة الأداة التدريبية في نجاح العملية التدريبية، وحالياً توجد في العالم مؤسسات كثيرة تقوم بإنتاج مثل هذه الأفلام التدريبية وتسويقها (عويضة، ١٩٩٦، ٥٥).

٤- التعليم المبرمج

يقوم التعليم المبرمج على مجموعة من الأسس:

- (١) المتعلم النشط، في التعليم المبرمج لا يكون دور المتعلم سلبياً يقتصر على تلقي المعلومات فقط، بل يعتمد على الاستجابة النشطة للمتعلم.
- (٢) يتم إتقان الموضوع عن طريق خطوات صغيرة.
- (٣) حصول المتعلم على تغذية فورية لكل استجابة.
- (٤) أخطاء قليلة في النهاية، لأنه يتم تصحيح الأخطاء تدريجياً، ولا يسمح للمتعلم بالانتقال إلى مرحلة جديدة قبل إتقان المرحلة السابقة.

يتميز التعليم المبرمج بأنه ذاتي السرعة فكل متدرب يتقدم في تعلمه حسب سرعته الذاتية، ولا ينتقل المتعلم إلى الوحدة الآتية ما لم يتقن الوحدة التي تسبقها، وإذا كانت معظم إجاباته خاطئة فيطلب منه مراجعة المادة التعليمية مرة أخرى، ويُعد أسلوباً مناسباً في اختصار الوقت، ويستخدم في كثير من الدول في تدريب الأفراد قبل الدخول إلى امتحان إجازات السوق الذي يتم بواسطة آلات تعليمية كما في بعض الدول.

٥ - التدريب بمساعدة الحاسوب

يُعد التدريب بمساعدة الحاسوب امتداداً وتطويراً لأسلوب التعليم المبرمج، وكما هو الحال في التعليم المبرمج بالنسبة لأسسه والتغذية الراجعة، حيث يُمكن النظر إلى الحاسوب على اعتباره آلة تعليمية من نوع سريع ومتقدم جداً، بسبب القدرات الهائلة التي يتصف بها الحاسوب في الوقت الراهن ومرونته الشديدة وانخفاض أسعاره نسبياً، ولكن الميزة الأساسية هنا تكمن في اختيار صعوبة المادة التعليمية حسب خصائص المتدرب، ويقدم معلومات مفصلة عن كل متدرب وجوانب الضعف والقوة لديه، وهو أسلوب يتطلب مؤهلين في قيادة الحاسوب وبرمجته، إلا أن بعض المتدربين وخاصة المديرين يقاومون هذا الأسلوب في التدريب لأسباب متعددة منها عدم المعرفة، أو الخوف عند التعامل مع الحاسوب لأول مرة؛ يتصف التدريب بمساعدة الحاسوب بعدد من المزايا أهمها:

- (١) التغذية الراجعة الفورية والدقيقة.
- (٢) توحيد معايير مواد التدريب للمتدربين كافة.
- (٣) تطبيق التدريب بطريقة واحدة للجميع.

٦ - التدريب بمساعدة المحاكيات أو المقلدات

يتطلب أسلوب التدريب باستخدام تقنية المحاكيات أو المقلدات Simulation Techniques إذ يتم إنشاء أو بناء نسخة طبق الأصل تماماً كما هي في الواقع وظروفه، وبإعتماد على الحاسوب بشكل كبير ويستخدم للتدريب على الأعمال التي تتطلب التعامل مع التكنولوجيا العالية والآلات المعقدة، مثل: تدريب الطيارين ورواد الفضاء وعمال المفاعلات النووية، والسدود ومحطات الطاقة الكهربائية، أي المنشآت



التي تتصف بأهمية استراتيجية للبلاد، ففي تدريب الطيارين ورواد الفضاء وطواقم السفن، يتم إنشاء ظروف مطابقة تماماً لعملية قيادة الطائرة أو المركبة الفضائية أو السفينة ففي مثل هذه الأعمال في الواقع يكون الخطأ كارثياً ويُرتكب لمرة واحدة فقط كما في حوادث الطيران وحوادث المفاعلات النووية، وهذا ما يمكن تجنبه بواسطة المحاكى أو المقلد، وتستخدم الجيوش وأجهزة الشرطة أيضاً هذه التقنية في التدريب في ما يسمى تطعيم المعركة، فمثلاً أنشأت إدارة الشرطة في إحدى الولايات الأمريكية مدينة متكاملة لتدريب رجال الشرطة على حالات الطوارئ لإحباط عمليات سرقة البنوك وتحرير الرهائن باستخدام ذخيرة فارغة، الأمر الذي أدى إلى تحسين أداء رجال الشرطة القدامى والجدد في مواجهة المواقف الخطيرة في الحياة الفعلية (ريجيو، ١٩٩٩، ١٠٤).

ب- مجموعة الأساليب التفاعلية

غالباً ما يتم استخدام هذه الأساليب في تدريب المديرين والمشرفين والقادة الإداريين، بسبب عدم فعالية الأساليب السابقة في تدريبهم، وبسبب طبيعة عملهم، إذ يؤدي المديرين والقادة دوراً مركزياً وشديداً الأهمية في الواجبات الإدارية مثل التنسيق بين الأقسام وتحفيز العمال، وغير ذلك من مهام وواجبات الإدارة، وتهتم معظم المؤسسات بإعداد المديرين والقادة وتطويرهم، وهناك عدد من أساليب التدريب التفاعلية نستعرضها كما يأتي:

١ - دراسة الحالة وحل المشكلات

من الطرق الشائعة جداً في تدريب القادة الإداريين تعليمهم أساليب حل المشكلات باستخدام أسلوب دراسة الحالة وتتضمن هذه الطريقة تقديم وصف مكتوب لمشكلة حقيقية أو افتراضية في إحدى المؤسسات ويُعطى كل متدرب وقتاً كافياً لدراسة الحالة والتفكير فيها من أجل إيجاد حل لها بعد ذلك، يجتمع المتدربون في جماعات صغيرة لمناقشة ونقد ما توصلوا إليه من حلول ولإجراء مزيد من الدراسة للمشكلة وتهدف دراسات الحالة وحل المشكلات إلى التوضيح للمشاركين أنه لا يوجد حل واحد أو سهل للمشكلات المعقدة كما يهدف هذا الأسلوب إلى تطوير وتحسين مهارة أو قدرة المتدربين على تشخيص المشكلات التنظيمية ومعالجتها، وهناك بعض الشكوك حول مدى تأثيره الحقيقي وبصفة خاصة حول احتمال انتقال أثر التدريب من المواقف الافتراضية إلى المواقف الواقعية والفعالية.

٢ - أسلوب لعب الأدوار

يتضمن هذا الأسلوب دعوة المتدربين إلى تمثيل أدوار معينة في مواقف إدارية محددة، فمثلاً يتضمن تمرين تطوير قدرة المدير على معالجة مواقف ذات علاقات صعبة، كأن يقوم المدرب بتمثيل دور موظف مرسوم غاضب جداً بسبب حصوله على تقييم منخفض في الأداء المهني، أما المتدرب فيمثل دور المدير، أو على العكس.

والهدف من أسلوب لعب أو تبادل الأدوار جعل المتدربين أكثر انغماساً بالمشكلة من خلال تمثيلها، ويمكن أحياناً أن تتعكس الأدوار، بهدف مساعدة المتدربين على رؤية المشكلة من جوانب أخرى مختلفة، كما أن لهذا الأسلوب في التدريب نتيجة ثانوية إيجابية وهي أن المتدربين يطورون أثناء تمثيل الأدوار مهارات الاتصال وعرض مشكلات العمل.

٣- الألعاب (المباريات) الإدارية

ليست الألعاب أو التمارين الإدارية سوى تمثيلية إدارية لمنظمة صغيرة لكنها وسيلة مهمة من وسائل تدريب القادة الإداريين ويشبه هذا الأسلوب في كثير من الجوانب الألعاب المعقدة التي يمارسها الناس في منازلهم وتتضمن بعض الألعاب الإدارية إعطاء المتدربين صورة متخيلة لمنظمة مع ميزانياتها ومواردها المختلفة ويحكم هذه اللعبة عدد آخر من القواعد وتهدف اللعبة إلى اتخاذ قرارات إدارية تؤدي إلى مضاعفة إنتاجية المؤسسة ويكون التدريب بشكل منافسة بين كل متدرب وزميله الآخر أو منافسة بين المجموعات التدريبية، وتكمن الصعوبة في التعميم أو انتقال أثر التدريب من اللعبة أو التمرين إلى مواقف الإدارة الفعلية وكثيراً ما تستهوي اللعبة المتدربين لدرجة أنها تجعلهم ينسجمون معها فلا يتذكرون المبادئ الإدارية التي تهدف اللعبة إلى تعليمهم إياها.

٤- أسلوب المؤتمرات

يُدعى إلى المؤتمر عادة عدد من المشاركين الذين يجتمعون لتبادل الأفكار والمعلومات وللتعاون على حل بعض المشكلات المشتركة ويبدو أن الهدف الرئيسي للمؤتمر هو أن يتعلم المديرون الممارسون أساليب الإدارة الفعالة التي يستخدمها بعضهم وأهم إيجابية لهذا الأسلوب أنه يشجع المدير على المشاركة في عملية التعلم، والنقطة الإيجابية الأخرى في المؤتمرات أنه يتم تبادل كمية كبيرة من المعلومات خلال مدة معينة بين مجموعة من الأشخاص الذين يمثلون اتجاهات ومدارس متنوعة في الموضوع المدروس الذي يتم تناوله من عدة جوانب (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٠٦-٢٠٨).

٥- تدريب الحساسية

يُعد هذا الأسلوب من الأساليب المستخدمة في تعديل السلوك، حيث يتم عقد لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن محددة ولمدة زمنية محددة أيضاً، يتم خلالها مناقشة سلوكهم بصراحة تامة، وتُسمى هذه الطريقة أيضاً التدريب المخبري للعلاقات الإنسانية وتُستعمل في الغالب لتدريب المشرفين والمديرين في المؤسسة، ويمكن أن يستمر التدريب عدة أيام أو عدة أسابيع، ويهدف تدريب الحساسية إلى تنمية الوعي والحساسية للنماذج السلوكية التي تخص الفرد والآخرين، إذ من المؤكد أنه لا يكفي أن يكون المدير عارفاً وملماً بكافة الجوانب الفنية والتخصصية التي تتعلق بعمله، بل يجب عليه أن يكون مُدركاً بشكل شامل سلوكه الخاص ومشاعره واتجاهاته، وفي الوقت ذاته مشاعر الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم.

على الرغم من وجود المدرب مع مجموعة المتدربين، فإن عملية المناقشة يمكن أن يسودها عدم التنظيم وعدم السيطرة وقلة الانضباط، والهدف العام لهذه الطريقة ينحصر في تعزيز العلاقات الثنائية، يمكن تخصيص حصص تدريبية للتعبير عن الغضب أو بناء الثقة بين الأفراد.

إن أصل تدريب الحساسية موجود في علم النفس العيادي، واستعملت هذه الطريقة في العلاج النفسي، ووفقاً لدويري Dupree ١٩٧٦ يمكن تلخيص أهداف تدريب الحساسية كما يأتي:

- (١) الاستبطان أو الوعي الذاتي: أي القدرة على انعكاس المشاعر والأفكار بداخلنا.
- (٢) الوعي بالمشاعر: تنمية إدراكنا لأهمية المشاعر في حياتنا العادية والمهنية.
- (٣) الاعتراف والاهتمام بالفروق بين الشعور والسلوك: تنمية القدرة على تشخيص العلاقة بين الكيفية التي نشعر بها والطريقة التي يكون عليها سلوكنا، ثم محاولة التوفيق بين الاثنين.
- (٤) المرونة: تنمية المهارات السلوكية بطرق متعددة ومختلفة، فتدريب الحساسية يرمي إلى تنمية الفرد بشكل كلي وشامل، وليس فقط تنمية مهارة معينة.

يمكن أن يكون تدريب الحساسية خبرة مؤلمة لبعض الأفراد، لأنهم قد يتعلمون أشياء حول أنفسهم ويتضح فيما بعد أنهم لا يحبونها ويمكن أن تسبب لهم القليل من التوتر والانزعاج الذي يشكل عائقاً يحد من فائدة التدريب، إذا رافقه انفعال شديد، ويمكن تخفيض الأثر السلبي إذا تم اعتماد أسس علمية سليمة في التدريب (كشروود، ١٩٩٥، ٣٥١).

١١ - معايير تقييم برامج التدريب المهني

يُقاس نجاح البرنامج التدريبي بالآثار التي ينتجها، فالهدف من العملية التدريبية تحقيق نوع من التغيير لدى المتدربين من جهة والمؤسسة من جهة أخرى وفي هذا المجال أوضح دونالد كيركباتريك KirkpatrickDonald ١٩٥٩ أن هناك أربعة معايير يتم تقييم البرامج التدريبية على أساسها وهي:

(١) **معايير رد فعل المتدربين:** تمثل هذه المعايير الصديق الظاهري للبرنامج وتعبر عن رد فعل المشاركين في البرنامج التدريبي، وتعبر عن المشاعر والإحساسات حول البرنامج التدريبي، ويمكن الكشف عن ذلك من خلال استمارة استقصاء



تحتوي على أسئلة تبين رأي المتدرب بالبرنامج التدريبي والفائدة المتحققة منه وبيان أكثر الجوانب فائدة وأيهما أقل فائدة ومدى السهولة والصعوبة.

(٢) **معايير التعلم:** تقيس هذه المعايير مستوى تعليم وتحصيل المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي، ويتم ذلك من خلال خضوع المتدربين إلى امتحان نهائي تقويمي يجري مباشرة بعد نهاية البرنامج التدريبي، أو من خلال امتحان تقويمي مرحلي يتم بعد الانتهاء من كل مرحلة من مراحل البرنامج خاصة إذا كان البرنامج طويلاً ويتضمن عدة مراحل وهذا لا يمنع وجود امتحان نهائي؛ كما تقيس هذه المعايير التغيير المباشر الذي أحدثه البرنامج التدريبي في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى المتدرب وليس السلوك الفعلي في العمل فقد يتعلم المتدرب مهارات جديدة ويكتسب معلومات حديثة بنتيجة البرنامج ولكن كل ذلك قد يبقى حبيساً ولا يجد طريقاً إلى أنشطته وسلوكه وأداء عمله بعد فترة التدريب.

(٣) **المعايير السلوكية:** ينطوي استعمال هذه المعايير على قياس التغير الحاصل في سلوك المتدرب وتقويم هذا التغير، أي أنها تشير إلى التغيرات الحقيقية في أداء العمل عندما يعود المتدرب إلى عمله الأساسي؛ والسؤال هنا إلى أي مدى حقق البرنامج التدريبي هدفه، فإذا كان الهدف زيادة الإنتاج فإن المعيار السلوكي ينطوي على قياس الإنتاج قبل البرنامج وبعده، ويمكن أن تتضمن هذه المعايير الغياب عن العمل ونسبة الفاقد والتالف والمواد الضائعة والهدر ونسبة حوادث العمل ومعدل الشكاوى، ويجب الانتباه هنا إلى أن بعض الأفراد الذين يقومون بأداء جيد في التدريب قد لا يستطيعون نقل خبراتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم الجديدة إلى العمل بشكل فعلي.

(٤) **معايير النتائج:** تهتم هذه المعايير بقياس نواتج وعائدات التدريب وهي تمثل الاختبار النهائي لفاعلية ونجاح البرنامج التدريبي، وقد تتطوي على مقارنة تكاليف البرنامج مع نتائجه وفوائده، ومما لا شك فيه أن عملية التعبير عن فاعلية ونجاح البرنامج التدريبي بلغة النقود أمر يصعب عمله فقد يتم التعبير عن زيادة الإنتاج بزيادة أرباح المؤسسة أو تخفيض كلفة الإنتاج أو اختصار الوقت؛ ويزداد الأمر صعوبة في البرامج التدريبية الهادفة إلى تغيير الاتجاهات؛ وبشكل عام تُعد هذه المعايير ذات أهمية كبيرة ويصعب تطويرها، ومعايير النتائج ومعايير السلوك تسمى المعايير الخارجية لأنها تعتمد على تقويم خارجي للبرنامج (كشروود، ١٩٩٥).

١٢- أبعاد صدق برامج التدريب المهني

يقودنا الحديث عن معايير تقويم برامج التدريب المهني إلى موضوع صدق برامج التدريب المهني، يقول غولدشتاين Goldstein ١٩٧٨ في هذا السياق أن صدق البرنامج التدريبي يمكن قياسه استناداً إلى أربعة أبعاد كما يأتي:

(١) **صدق التدريب:** هل انسجم المتدربون مع المعايير المحددة في البرنامج التدريبي ويتضمن هذا المعيار الاهتمام بما سماه دونالد كيركباتريك KirkpatrickDonald ١٩٧٦ المعايير الداخلية وهي معايير رد فعل المتدربين ومعايير التعلم أي مدى نجاح المتدرب في التدريب.





(٢) **صدق الأداء:** هل حقق المتدربون معيار النجاح عندما أُعيدوا إلى أعمالهم الأساسية ويتضمن هذا المعيار الاهتمام بما سماه دونالد كيركباتريك KirkpatrickDonald ١٩٧٦ المعايير الخارجية التي تعالج مدى نجاح التدريب في تغيير أداء المتدرب.

(٣) **الصدق التنظيمي الداخلي:** هل حقق البرنامج التدريبي الفاعلية ذاتها لأفراد وجماعات تدريبية من أقسام مختلفة من المؤسسة ذاتها، وهنا يتم الاهتمام بالتعميم الداخلي للبرنامج التدريبي مثل فاعلية التدريب حول امر معين لعمال المبيعات مقابل عمال الإنتاج في المؤسسة.

(٤) **صدق ما بين المؤسسات:** هل حقق البرنامج التدريبي الفاعلية ذاتها لأفراد وجماعات تدريبية من مؤسسات مختلفة غير المؤسسة التي أعدت البرنامج التدريبي وطوره مثلاً نفع عندما تطور برنامجاً تدريبياً للمحاسبين يهدف إلى تحسين مهاراتهم في استعمال الحاسوب ويكون السؤال هنا هل حقق البرنامج التدريبي الفاعلية ذاتها للمحاسبين العاملين في مؤسسات مختلفة غير المؤسسة التي أعدت هذا البرنامج التدريبي للمحاسبين.

١٣- معايير نجاح التدريب المهني

إن عملية تحويل التعلم إلى تغيرات إيجابية في الأداء المهني تفرض علينا الاهتمام عند تصميم أي برنامج تدريبي بالعوامل الآتية التي تُعد من معايير نجاح التدريب المهني:

- (١) استعداد الفرد للتدريب: أشارت بحوث كثيرة ومنها Noe ١٩٨٦، شميت ١٩٨٦ Schmitt إلى أن نجاح التدريب مرتبط إلى حد كبير بالاتجاهات الإيجابية للفرد نحو البرنامج التدريبي، وهنا يجب الإجابة عن عدد من الأسئلة: هل المتدرب مستعد للتعلم؟ هل يدرك حاجته للتدريب والفائدة مما سيتعلمه؟ هل تتوفر لديه الشروط اللازمة للتدريب حتى يكون مرشحاً ملائماً لتعلم الأنماط السلوكية الجديدة؟ هل لديه الدافعية والرغبة المناسبة والكافية لبذل الجهد اللازم للتعلم.
- (٢) بنية البرنامج التدريبي ومكوناته: تشير الأدلة إلى أن كفاءة البرامج التدريبية تعتمد على إعدادها وتنظيم عملية التدريب، وهنا يجب الإجابة عن عدد من الأسئلة: ما مضمون أو محتوى البرنامج التدريبي وهل يتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين؟ هل توجد فرصة أمام المتدربين لتطبيق ما تعلموه؟ ما طول مدة التدريب وعدد جلساته؟ كيف سيتم إرشاد المتدربين وتوجيههم؟ كيف سيتم تنظيم التدريب؟
- (٣) انتقال أثر التدريب: لهذا الأمر أهمية كبيرة إذا أردنا أن نحقق الفائدة من التدريب من خلال تطبيق ما تم اكتسابه من سلوك في بيئة العمل الفعلية، وتتأثر نسبة انتقال أثر التدريب على مقدار التشابه بين واجبات التدريب وواجبات العمل الفعلية، إن أفضل البرامج التدريبية هي تلك البرامج التي يتم فيها التدريب على الواجبات الفعلية التي يتم تنفيذها في العمل، وحتى يقوم المتدرب بتطبيق ما تعلمه ويستمر في ذلك، لابد أن يحصل على تغذية راجعة مناسبة، التي من دونها قد ينسى العمال تفاصيل مهمة ويرتدون إلى أساليب قديمة، أي يجب وضع نظام أو طريقة للمحافظة على الأساليب الجديدة.
- (٤) الدافعية: من الضروري الاهتمام بما سيعود على الفرد من نتائج التدريب، حتى يطبق الفرد السلوك الجديد المتعلم من المفضل وجود نوع من الحوافز أو المكافآت على تطبيق السلوك الجديد.
- (٥)

١٤ - اختبار تقويمي مرحلي

- (١) عرف التدريب المهني، ثم وضح ضرورة التدريب ومبررات الحاجة له.
- (٢) تحدث عن أهمية التدريب للمؤسسة.
- (٣) تحدث عن أهمية التدريب للعمال.
- (٤) عدد الأهداف العامة والنوعية للتدريب.
- (٥) تحدث عن تحديد الاحتياجات التدريبية.
- (٦) تحدث عن أسلوب واحد من الأساليب التفاعلية وغير التفاعلية في التدريب.
- (٧) عدد معايير تقييم برامج التدريب المهني.
- (٨) كيف يمكن التحقق من صدق برامج التدريب المهني.
- (٩) عدد معايير نجاح التدريب المهني.
- (١٠) تحدث عن تحليل العمال الجدد والقدامى.
- (١١) تحدث عن التدريب بمساعدة المحاكيات أو المقلدات.



الفصل السابع دوافع العمل

١ - أهداف الفصل

يُتوقع من الطلاب الأعزاء بعد دراسة هذا الفصل أن يكونوا قادرين على:

- (١) تعريف الدافعية.
- (٢) توضيح أهمية الدافعية للعامل والمؤسسة.
- (٣) تصنيف الدوافع.
- (٤) توضيح علاقة الدافعية بالأداء.
- (٥) تعداد وشرح نظريات الدافعية.
- (٦) تعداد العوامل المؤثرة في دوافع العمل.
- (٧) تعداد أساليب تحفيز المديرين.

٢ - مقدمة

سنحاول في هذا الفصل الإجابة عن السؤال لماذا يعمل الناس، وهل يُعد المال السبب الوحيد وراء سعي الناس للعمل، ولو أنك سألت عدداً من المديرين عن أصعب ما يواجههم في عملهم، فإنك ستجد أن أغلب الإجابات تدور حول كيفية دفع العمال للعمل وطريقة تحفيزهم وحثهم على بذل مجهود أكبر في أعمالهم، ونلاحظ أن بعض الناس يبذلون جهداً أكبر من غيرهم في أعمالهم، وبعضهم الآخر يبذل جهداً أقل من الآخرين.

إن محاولة استخلاص الأسباب الكامنة وراء هذا التفاوت في الجهد المبذول تضعنا في بداية الطريق نحو دراسة دوافع العمل وفهمها، ولا ننسى أن نسأل:

- لماذا تنشأ هذه الفروق الكبيرة في الدافعية لدى الأفراد.
- ما العوامل المؤثرة في دافعية العمال.
- ما أساليب حفز العمال ذوي الدافعية المتدنية.

٣- تعريف الدافعية

ينظر ستيرز وبورتر Steers & Porter ١٩٨٣ إلى الدافعية على أنها عملية مؤلفة من ثلاث جهات:

- في البداية تثير الدافعية السلوك، أي تجعل الأفراد يقبلون على التصرف بطريقة معينة.
 - من جهة ثانية توجه الدافعية السلوك نحو الوصول إلى هدف معين.
 - أما الثالثة فهي ضمان الاستمرار في بذل الجهد حتى بلوغ الهدف المنشود.
- تُعد دراسة الدوافع صعبة المنال نوعاً ما لتعذر ملاحظتها مباشرة، فنحن نستدل على وجودها من آثارها، ومن ملاحظة السلوك المتجه نحو غاية محددة، وقدم علماء النفس نظريات متعددة في محاولة منهم لتفسير الدافعية (ريجيو، ١٩٩٩).
- ويعرفها كل من غراي وستارك Gray and Starke ١٩٨٨ على أنها نتيجة عمليات داخلية أو خارجية للفرد تثير الحماس والإحاح على مواصلة العمل.
- يبين النموذج العام للدافعية أن مصدر الدوافع هو عبارة عن حالة شعور بعدم التوازن، وقد يكون هذا الشعور حاجة أو رغبة أو توقّعاً، أو مجموعة هذه العوامل كلها أو بعضها يمر بها الفرد على شكل خبرة، فعندما يشعر الفرد بحاجة إلى ضبط أكثر لحياته العملية أو يشعر بالرغبة في الانتقال إلى مؤسسة ذات مناخ تنظيمي أفضل، أو أنه قد يتوقع أن استمراره بالتأخر عن عمله يمكن أن يؤدي إلى قيام المؤسسة بفصله، فهذا الشعور بعدم التوازن هو خبرة غير مريحة، وتمثل المكون الرئيسي والحيوي للدافعية؛ ومن وجهة نظر علم النفس المهني تُعد الدوافع القوة التي تحرك الأفراد لأداء أعمالهم، إذ يختلف أداء الأفراد لأعمالهم حسب دافعتهم.

٤- أهمية الدافعية للعامل والمؤسسة

يعتقد معظم المديرين أنه إذا كان لدى العمال الحماس الكافي لإنجاز مهامهم فإن المؤسسة ستستفيد كثيراً، وإلى حد ما نجد أن هذا الاعتقاد صحيح، والسؤال لماذا يجعل

العمال المحفزون من مؤسساتهم مؤسسات ذات فاعلية عالية؟ وسنجد الإجابة في النقطتين التاليتين التي توضح أهمية الدافعية للفرد وللمؤسسة:

(١) إن العمال المحفزين يبحثون باستمرار عن أفضل الطرق لأداء أعمالهم، ومثل هذه الفكرة يمكن تطبيقها على الأفراد في الإدارة العليا الذين يبحثون عن استراتيجيات جديدة، كما يمكن تطبيقها على العمال، وعندما يبحث العامل عن أفضل الطرق لأداء العمل فغالباً ما ينجح في ذلك.

(٢) إن العامل المحفز يركز اهتمامه على النوعية والجودة ويصح هذا الأمر على المدير أيضاً، عندما يقضي وقتاً إضافياً في جمع المعلومات وتحليلها بهدف تحضير التقرير السنوي عن المؤسسة، أو الموظف الذي يعتني عناية زائدة في تنظيم أرشيف الملفات المهمة، والفائدة تعود طبعاً على المؤسسة.

(٣) إن العمال المحفزين غالباً ما ينتجون أكثر من زملائهم غير المحفزين، وبعبارة أخرى إن تكاليف ونفقات إيجاد الدوافع وتحفيز العمال يعود بفائدة عظيمة على المؤسسة تفوق تكاليفها، ومن المعروف أن الفرق في الإنتاجية بين العامل المحفز تحفيزاً عالياً والعامل المحفز تحفيزاً متوسطاً يقدر بحوالي ٢٥% إذا كانت الأمور الأخرى متماثلة، وبالتالي يجب على الإدارة أن تقرر مسبقاً الزمن والجهد والموارد التي ترغب باستثمارها لتحقيق الربح والفائدة التي تكمن في إنتاجية ٢٥% (كشروود، ١٩٩٥).

(٤) تساعد الدوافع على تفسير مجموعة من الخصائص السلوكية مثل تحريك السلوك، وتوجيهه نحو هدف معين لتحقيقه، وكذلك شدة السلوك وفعاليته، وتأکید السلوك وتدعيمه، وإضعاف السلوك وإنهائه، ومن ثم تمكن الإدارة من الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين بالتنظيم، ومن ثم فإن معرفة المدير بدوافع العاملين تساعد على معرفة أسباب التفاوت بين العاملين في مستوى الأداء.

(٥) نظراً لكون الدوافع تشكل العامل الأساسي أو العامل المؤثر في أداء الفرد، فإن تشخيصها يساعد المؤسسة على إشباعها بالوسائل التحفيزية الملائمة، سواء

الحوافز المادية أم المعنوية.

- ٦) تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد والإدارة، وتقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.
- ٧) يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
- ٨) وجود الدوافع شرط ضروري لحدوث عملية التعلم، إذ أنه كلما زادت قوة الدافع زادت فعالية التعلم، ومثابرة الفرد على مواصلة الجهد، واستمراره واهتمامه وإتقانه لما يتعلمه، واستخدامه في مواقف جديدة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإبداع في العمل من طرف الأفراد العاملين في المؤسسة.
- ٩) يؤخر الدافع القوي ظهور التعب والملل عموماً، وبذلك فهو يزيد يقظة الفرد وقدرته على حصر الانتباه ومقاومة التشتت الذهني.
- ١٠) يعد تشخيص الدافع ذا أهمية كبيرة في المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها فالدوافع هي الأساس في بناء نظام الحوافز، فعند معرفة دوافع العمال نضع الحافز الملائم لها (عباس، ٢٠٠٦، ١٦٧) (محمود، ٢٠١١، ٢٩٢) (المرسي وإدريس، ٢٠٠٢، ٣٤٥).

٥- تصنيف الدوافع

للدوافع تصنيفات متعددة، ومن أشهر التصنيفات تقسيمها إلى فئتين:

- ١) **الدوافع الأولية:** تسمى الدوافع البيولوجية أو الفطرية، أي أنها دوافع موروثية تستند إلى أساس عضوي ويُقصد بها الدوافع التي لم يكتسبها الفرد من بيئته أو عن طريق الخبرة والمران والتدريب والتعلم، وتهدف إلى استعادة التوازن الحيوي للجسم كالطعام والشراب والحرارة والتنفس وغيرها كما تشمل المحافظة على النوع كالجنس والأمومة وتهدف الدوافع الأولية إلى المحافظة على بيئة داخلية ثابتة ومستقرة وتظهر عندما يكون هناك نقص كبير في بعض العناصر داخل الجسم

فالدافع الأولي لا يتعدل إلا عن طريق إشباعه، وتلعب التربية والتعليم دوراً كبيراً في تعديل المظاهر الخارجية للسلوك المتجه إلى إشباع الحاجات المولدة للدافع الأولي؛ صحيح أن هذه الدوافع مشتركة بين الإنسان والحيوان فالمجتمع يُحدد الطرق والأساليب المقبولة لتلبية هذه الدوافع.

(٢) **الدوافع الثانوية:** تسمى الدوافع الاجتماعية أو المكتسبة وهي دوافع معقدة لأنها تنشأ في ظل الظروف التي تحيط بالفرد وتتأثر بالبيئة وما يسيطر عليها من عادات وأنظمة اجتماعية وقوانين وقيم واتجاهات وما إلى ذلك، أي أنها دوافع غير موروثية وتلعب دوراً كبيراً في حياة الفرد يفوق الدور الذي تلعبه الدوافع البيولوجية التي يسهل إشباعها إلى حد ما، والدوافع الثانوية تختص بالإنسان ومعظمها مشترك بين غالبية أفراد البشر وبعضها شخصي يظهر عند فرد دون آخر، ويرجع ذلك إلى البيئة وإلى الفروق الفردية والميول والاهتمامات وخصائص الشخصية (منصور، ٢٠١٦، ٤٠-٤١).

٦ - قضايا في الدافعية

توجد عدة أسباب تجعل الدوافع أمراً معقداً جداً، وبالتالي فهمها أمراً صعباً نوعاً ما

وهي:

- (١) اختلاف وتنوع الأسباب التي يعمل الفرد من أجلها.
- (٢) الأنماط الثابتة أو الشائعة فكل واحد منا لديه نظرة خاصة حول ما يفعله الأفراد في العمل، فالمديرون والعمال لدى كل منهم نظرتهم الخاصة عن الآخر ويقدمون الأدلة والبراهين، وسوف نستعرض نظريتين:
 - أ- تقتض النظرية الأولى أن الدوافع في العمل خاصية إنسانية أساسية، أي أن عدداً قليلاً يمتلكها والأغلبية لا يمتلكونها، فالدوافع خاصية شخصية كالطول أو الوزن، والقضية هنا تدور حول الأفراد الذي يمتلكون الدوافع، ويكون التأكيد هنا على النظرة للحالة الداخلية للدوافع لدى العامل.

ب- هناك أيضاً نوع آخر من الأنماط الثابتة المقبولة ويتعلق بالأسباب التي تدعو الأفراد إلى التركيز على ظروف العمل البيئية وعلى العمل نفسه، ويتم التركيز هنا على الأجر والإشراف وظروف العمل، ويمكن وصفها بأنها دافعية الترغيب والترهيب، ويكون التأكيد هنا على الحالات الخارجية التي يفترض أنها تؤثر في معظم الأفراد في المؤسسة بغض النظر عن توجهاتهم الشخصية.

٣) العامل الثالث الذي يعقد الأسباب التي تدفع الأفراد إلى اختيار سلوك معين بدلاً من آخر هو أن هناك أسباباً متعددة ومختلفة لسلوكيات الأفراد في أوقات مختلفة، فقد يقوم العامل الجديد بأداء عمله بشكل جيد ومتقن لتفادي تأنيب المشرف أو لتحسين فرصته في الترقية، وبعد عدة أشهر يُدرك هذا العامل عدم وجود أية فرصة للترقية فهل هذا يعني أن أدائه سوف ينخفض، الجواب سيكون غير محدد ربما نعم وربما لا.

٤) وأخيراً تُعد الدافعية أمراً معقداً جداً لأن هناك سلوكيات متعددة ومختلفة في مكان العمل، ويهتم بها المديرون والمشرفون، ومنها المواظبة على الحضور إلى العمل والمغادرة، وعدد الوحدات المنتجة في الساعة، وتناول الشاي والقهوة خلال الاستراحة أو خلال العمل، والاستماع إلى المشرف وحضور المحاضرات والاجتماعات، وحوادث العمل، فأسباب هذه السلوكيات قد تكون مختلفة لأنها على علاقة بوظائف وأماكن عمل مختلفة، وهذا الاختلاف يؤكد صعوبة فهم دوافع العمل (كشروود، ١٩٩٥).

٧- العوامل المؤثرة في علاقة الدافعية بالأداء

تحتل قضية الدافعية أهمية قصوى عند مناقشة سلوكيات العمل وخاصة الأداء، لاعتقاد الناس بوجود علاقة مباشرة بين الأداء المتميز والدافعية، ويفترض الناس أن العامل المنتج هو العامل الذي تتوافر لديه دافعية أعلى، وهذه المقولة تحتل الخطأ كما

تحتل الصواب، فهناك عوامل كثيرة جداً مستقلة عن الدافعية تؤثر في الإنتاجية والأداء، ويمكن أن نصنف العوامل المؤثرة في الدافعية كما يأتي:

(١) **تقنيات العمل وأنظمتها:** تتأثر إنتاجية العامل سلباً مهما كان مستوى دافعيته إذا وجد نفسه مضطراً لاستخدام آلات ومعدات غير مناسبة، وينتشر هذا الأمر على نطاق واسع في بلدان العالم الثالث، حيث تنخفض الإنتاجية الزراعية عما هي عليه في البلدان الصناعية والسبب يعود إلى سوء الأدوات المستخدمة وليس إلى انخفاض الدافعية لديهم.

(٢) **الفروق الفردية:** لدى الفرد عوامل عدة تؤثر في إنتاجيته بغض النظر عن دافعيته، فمثلاً تتأثر إنتاجية الفرد بما يتمتع به من مواهب ومهارات ضرورية لإنجاز واجباته، وهنا لن نقيده دافعيته، وربما يخفق بسبب نقص الخبرات أو المعلومات لديه، أو أنه يقوم بعمل لا يتناسب مع ميوله واهتماماته.

(٣) **ديناميات الجماعة:** يعمل الأفراد في جماعات وقلما يتم العمل بشكل فردي في المؤسسات المختلفة، ويمكن لديناميات الجماعة أن تؤثر في الإنتاجية بطرق متعددة، فقد تقرر الجماعة وضع حد معين لإنتاجها ربما يكون أقل بكثير مما هي قادرة عليه فعلياً، وتمارس ضغوطاً مختلفة على أفرادها للتقيد بذلك وعدم تجاوزه، ولا يستطيع الأفراد الخروج على إرادة الجماعة وقرارها خشية عقابها لهم.

(٤) **العوامل التنظيمية:** يتطلب الإنتاج في المؤسسات وخاصة الكبيرة التنسيق بين جهود عدد من الأقسام والوحدات والقطاعات، وربما يتميز قسم معين بدافعية وإنتاجية عالية، في حين أن قسماً آخر يعاني من دافعية وإنتاجية منخفضة، الأمر الذي سيؤدي إلى صعوبات في التنسيق بين الأقسام المختلفة، وربما يعود الأمر إلى سياسات المؤسسة أو الصراعات بداخلها، أي أن الإنتاجية يمكن أن تنخفض لأسباب لا علاقة لها بدافعية العمال نحو العمل (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٦١-٢٦٢).



٨- نظريات الدافعية

أ- نظرية أبراهام ماسلو

في عام ١٩٤٣ قدم أبراهام ماسلو Abraham Maslow ١٩٠٨-١٩٧٠ نظرية عن الحاجات الإنسانية والأهمية النسبية لكل منها في تدرج الإشباع وعلاقة هذا بالدافعية للقيام بسلوك معين، تُعد نظرية أبراهام ماسلو ١٩٤٥ من أشهر النظريات التي حاولت فهم دوافع الإنسان في مختلف مجالات حياته، والحاجات التي حدها هي:

- (١) **الحاجات الفيزيولوجية:** تشمل الحاجات الأساسية التي تساعد في بقاء الفرد: المأكل والمشرب والسكن والملبس، لذلك فإن المؤسسات تحتاج إلى تلبية هذه الحاجات لدى عمالها بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان وهي حاجات لا غنى للإنسان عن إشباعها للمحافظة

على بقائه، وتشمل الحاجات المرتبطة بالبقاء على قيد الحياة، ويستعين الفرد بأجره من العمل لسد الكثير من هذه الحاجات.

(٢) **حاجات الأمن:** تُعبر عن حاجات الفرد أن يكون بمأمن من الأخطار وتشمل حاجات الأمن الفيزيولوجي مثل الحاجة إلى المسكن الذي يحميه من الأخطار، وحاجات أخرى متصلة بالأمن النفسي مثل حاجات التأمين الصحي، والوقاية من حوادث العمل؛ وتشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية في هرم ماسلو، وتشمل حاجات الأمن الفيزيولوجي (مثل الحاجة إلى المسكن الذي يحمي من الأخطار)، وحاجات أخرى متصلة بالأمن النفسي. مثل حاجات التأمين الصحي، التأمين ضد البطالة، وضد حوادث العمل والعجز (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٢٩).

(٣) **الحاجات الاجتماعية:** مرتبطة برغبة الفرد للانتماء للآخرين وتقبلهم وشعوره بالتعاطف معهم والرغبة بالتقارب والمشاركة الوجدانية وتتعلق برغبة الفرد أن يكون مقبولاً ومحبوياً بين زملائه في العمل، لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العمال بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية معهم.

(٤) **حاجات الاحترام والتقدير:** تشمل شعور الفرد بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل الآخرين وتبرز هنا حاجة الفرد في تقدير واحترام الآخرين له واعترافهم به (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٣٠).

(٥) **حاجات تحقيق الذات:** تُعد أرقى مستويات الحاجات وأعلاها ويعمل الإنسان على بذل أقصى ما يستطيع من إمكانات أو قدرات وكفاءات للحصول على مشاعر الإنجاز وتحقيق الذات والشعور بالمكانة الاجتماعية؛ ويرى ماسلو أن إشباع هذه الحاجة يأتي بعد إشباع حاجاته الأربع السابقة؛ ويعتقد ماسلو أن الوفاء بحاجات المستوى الأدنى تسبق الوفاء بحاجات المستوى الأعلى.

١ - افتراضات نظرية ماسلو

تقوم نظرية ماسلو على مجموعة من الافتراضات كما يأتي:

- (١) إن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها في سلم هرمي حسب أهميتها بدءاً من الحاجات الدنيا (البيولوجية) إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية والنفسية التي تنتهي بالحاجة إلى تحقيق الذات.
- (٢) إن الإنسان هلوع بطبيعته، وعلى ذلك فإن حاجاته لا تشبع حتى نهايتها على الوجه الأكمل، فبمجرد أن يشبع إحدى الحاجات الأساسية تقل شدة إلحاحها، وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها، وهذه العملية مستمرة إلى ما لا نهاية وبالتالي يظل الإنسان في سعي دائم لإشباع حاجاته.
- (٣) بمجرد إشباع الفرد لإحدى حاجاته بشكل مناسب فإن هذه الحاجة لن تؤثر على سلوكه، ومن ثم لن تدفعه أو تحفزه، وعلى ذلك فإنه يركز على إشباع حاجة أخرى في مستوى أعلى من السلم الهرمي، ولكنه قد يتحول إلى اتجاه عكسي أيضاً إذا تم تهديد إحدى الحاجات الدنيا لديه.
- (٤) تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التي استطاع إشباعها؛ فالفرد الذي يسعى لإشباع حاجات الذات يُعد أكثر سعادة من آخر ما يزال بمرحلة إشباع حاجات الأمان. والفرد الذي يحاول إشباع الحاجات الاجتماعية يُعد أكثر سعادة من آخر ما يزال يجاهد لإشباع الحاجات الفسيولوجية.
- (٥) يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى أكثر أساسية بعد أن كانت مشبعة نسبياً إلى تحول اهتمام وسلوك الفرد من إشباع الحاجات التي تعلوها إلى مجابهة النقص المفاجئ في إشباع هذه الحاجة؛ فالدافعية عملية مستمرة ولا تتوقف، وتلعب البيئة دوراً مهماً في مكوناتها وفي تشكيل السلوك (المشعان، ١٩٩٤، ١٨٨).
- (٦) يجب النظر إلى الفرد ككل متكامل، والدافع يحرك ذلك الكل وليس جزءاً منه.
- (٧) تمثل الرغبة المعينة حاجة للشخص ككل، ويمكن ألا يتصرف الإنسان ككل متكامل أحياناً.
- (٨) الاهتمام بالحياة اللاشعورية والشعورية بالدرجة ذاتها.

٩) البشر متمثلون في الأساس، ويشتركون في الأهداف، وهم يسلكون طرقاً شتى لتحقيق أهدافهم.

١٠) البشر لا يشعرون بالاكتماء أو الإشباع الكامل، وتبدو الحاجات وكأنها متسلسلة وفقاً للأهمية.

١١) تتحقق الدوافع من خلال العلاقات مع الأشخاص والمواقف التي يواجهها الفرد، وينبغي عدم تجاهل دور الثقافة في ذلك.

١٢) ليس كل سلوك أو رد فعل ناجم عن دوافع الفرد.

١٣) تلعب إمكانيات الفرد ورغباته دوراً في حياته وتتناول نظرية الدافعية أسمى قدرات الفرد السليم بجانب تناولها للمناورات الدفاعية (عبد الجبار والقحطاني، ٢٠٠٧، ٧٩-٨٠).

وُجهت عدة انتقادات لنظرية ماسلو من قبل الباحثين مثل: ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو كما أن الأفراد يختلفون في أسلوب إدراكهم لحاجاتهم ويمكن أن يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم بمرور الزمن (حريم، ١٩٩٧، ١٢٥)، أي أن إشباع حاجة معينة في وقت معين لا يعني إشباعها إلى ما لا نهاية وأيضاً حاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل متسلسل لأن لكل فرد أفضلياته الخاصة، ولأن الحاجات متداخلة ومتراصة ولا يمكن فصل حاجة عن أخرى بفواصل كما حددها ماسلو فمن الممكن ظهور حاجتين أو أكثر في آن واحد، وعلى الرغم من الاهتمام البالغ الذي نالته نظرية ماسلو إلا أنها لم تحظ بالتأييد والدعم في عالم البحث العلمي، وكأنها نظرية تتضمن وصفاً جميلاً لموضوع الدافعية، ولكنها لا تصلح للتنبؤ بالسلوك ولم تؤد إلى تطبيقات مفيدة في العمل.

٢- استخدامات النظرية في العمل

١) يعد ماسلو واحداً من أصحاب نظريات الدوافع الذين قطعوا شوطاً طويلاً من خلال اهتمامه بموضوع العمل، والتوافق المهني فيقول: إذا كنت غير سعيد في عملك فإنك بذلك تكون قد فقدت واحداً من أهم وسائل تحقيق الذات.

(٢) في العمل كما في غيره نجد أن أولئك الذين تشبع حاجاتهم الأولية سوف يبحثون عن إشباعات أعلى مثل الانتماء، والود، والتقدير، الاستحسان، وتقدير الذات؛ ومن ثم فإن نظام الإدارة في أي منظمة أو مؤسسة يجب أن يُصمم بحيث يستطيع الموظف أو العامل إشباع هذه الحاجات.

(٣) أهمية إشباع الحاجات في المجال المهني يؤكد ماسلو على ضرورة إشباع الحاجات الأساسية النفسية لدى الفرد حتى نساعد على أن يعيش حياة مستقرة من غير أن تسودها اضطرابات نفسية تعوقه عن النمو والتقدم المهني، وتزيد الثقة بنفسه في مواقف الانتقاء المهني.

(٤) يرجع عدم إشباع الحاجات إلى الأسباب الآتية:

أ- الظروف المادية والاجتماعية غير المناسبة.

ب- نقص قدرات الشخص المادية والذهنية.

(٥) التوافق المهني وإشباع الحاجات: هناك علاقة إيجابية بين عملية الإشباع والتوافق المهني؛ فإشباع الحاجات الأساسية مهمة في عملية التوافق المهني فقد وجد أن الإشباع المهني هو نوع من التوافق يستهدف تقبل الذات من حيث القدرات والخبرات والفرص المكفولة، وتقبل الأهداف المهنية ومستوى الطموح.

ب- نظرية ديفيد ماك كليلاند

اقترح ديفيد ماك كليلاند David McClelland ١٩١٧-١٩٩٨ هذه النظرية عام ١٩٦١ وطورها عام ١٩٧٥، وأوضح ماك كليلاند أن هذه النظرية أي نظرية الإنجاز تختلف عن غيرها من النظريات في أنها ليست نظرية عامة في الدافعية، وإنما تختص بطبيعة الدوافع في العمل وتفترض نظرية ماك كليلاند وجود ثلاث حاجات رئيسية تختص بدافعية الإنسان إلى العمل هي: الإنجاز، والسلطة، والانتماء (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٣٢)؛ وهذه الدوافع أو الحاجات لدى الأفراد هي كالتالي:

(١) الحاجة إلى الإنجاز: تقوم هذه النظرية على فكرة أن أهم حافز يدفع الفرد ويؤثر في سلوكه هو الإنجاز، وترى أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون

لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي مالم ينظر إلى المردود المادي على أنه مؤشر للنجاح؛ إن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يبحثون عن فرص حل المشكلات والتحدي والتفوق، ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح وإلى التميز وتحمل المسؤولية (السالم، ١٩٩٧، ٦٨)، (العميان، ٢٠٠٢، ٢٨٩).

(٢) **الحاجة إلى السلطة:** أي الحاجة إلى توجيه نشاطات الآخرين وضبطها، فالأفراد الذين لديهم حاجة إلى القوة يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة والنفوذ مدفوعاً إلى الحصول على المكانة أكثر من اهتمامه بحل المشكلات، أو تحقيق أهداف معينة خاصة بالعمل؛ وهنا يسعى الفرد لأن يكون صاحب نفوذ وسطة ويبحث عن كسب المركز والسلطة مدفوعاً إلى الحصول على النفوذ والمكانة أكثر من اهتمامه بحل المشكلات، أو تحقيق أهداف معينة خاصة بالعمل (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٣٣).

(٣) **الحاجة إلى الانتماء:** تعني رغبة الفرد في الاجتماع مع الآخرين والتفاعل الاجتماعي ومساعدتهم وبالتالي أن يكون محبوباً ومقبولاً لديهم (حريم، ١٩٩٧، ١٢٨)؛ فالفرد هنا يهتم بالعلاقات الشخصية المتبادلة أثناء العمل ويفضل العمل الذي يقوم على أساس التنافس؛ كما تعني رغبة الفرد بتكوين علاقات الصداقة والتفاعل مع زملاء العمل في المؤسسة وبالتالي يسعى لأن يكون مقبولاً لديهم، فالفرد هنا يهتم بالعلاقات الشخصية المتبادلة أثناء العمل ويفضل العمل الذي يقوم على أساس التنافس، إذاً فصاحب هذه النظرية يعتقد أن الناس تحفزهم إلى العمل أنواع مختلفة من الدوافع وما يؤثر في دافعية العمل يختلف من فرد لآخر (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٣٣).

تهتم نظرية ماك كليلاند بالفروق الفردية في هذه الحاجات الرئيسية فالبشر يمتلكون مقادير متفاوتة من هذه الحاجات، ولدى كل فرد حاجة واحدة أو أكثر طاغية على غيرها من الحاجات.

ج- نظرية كلايتون الدرفير

وضع هذه النظرية كلايتون الدرفير Clayton Alderfer ١٩٤٠-٢٠١٥ وتسمى نظرية المستويات الثلاثة ويشار إليها اختصاراً بالأحرف الثلاثة E.R.G. وهي البقاء Existence (E)، والانتماء Relatedness (R)، والنمو Growth (G) وقد صنف الدرفير الحاجات إلى ثلاث فئات هي:

- (١) حاجات الوجود الكينونة: أي حاجات البقاء هي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الغذاء والماء، وظروف العمل (حريم، ١٩٩٧، ١٣١).
- (٢) حاجات الانتماء والعلاقات: هذه الحاجات نابعة من التعامل الاجتماعي عند ماسلو وتركز على ربط العلاقات الداخلية بين الأفراد والمحافظة عليها (السالم، ١٩٩٧، ٦٩).
- (٣) حاجات النمو: تقابل حاجات المستوى الأعلى لدى ماسلو أي رغبة الفرد في تطوير ما لديه من إمكانيات طاقية وبالتالي تحقيق الذات وإثباتها (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٣٢)، ويختلف الدرفير عن ماسلو في أنه لا يهتم لفكرة التدرج الهرمي في ترتيب الحاجات وتلبيتها وإشباعها فهو يرى أن الحاجات تشكل خطأ مستقيماً وليس سلماً (حريم، ١٩٩٧، ١٣٢).

د- نظرية الإدارة العلمية

جاءت هذه النظرية في بداية القرن العشرين عام ١٩١١ على يد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور Frederick Taylor ١٨٥٦-١٩١٥ وقد بُنيت على أساس مادي بحث أي أن العمال يقدرون الحوافز المادية أكثر من غيرها وهم مستعدون للعمل بجد للحصول على المال المكافآت المالية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وهذا بدوره يحقق مزيد من الأرباح للإدارة وهي الطرف الأول ومزيد من الأجور للعمال وهم الطرف الثاني وبالتالي زيادة الدافعية (السالم، ١٩٩٧، ٦٣)؛ وانطلاقاً من ذلك تكاثفت الأبحاث والدراسات المركزة على دراسة الوقت والحركة للمساعدة على تمكين العامل من تحقيق عائد أكبر من خلال إنتاج أكبر (حريم، ١٩٩٧، ١٢٣)، وعلى الرغم من أن هذه النظرية

استقطبت العديد من العلماء فقد تعرضت لكثير من النقد مثل: اهتمام تايلور الزائد بتحسين العمل وبخطواته وبالحوافز المادية وعدم الإشارة إلى الحوافز المعنوية من اهتمام بالعامل ومكانته. كما لم يهتم تايلور بدراسة مهارات العمال التي استغلتها الدراسة وذلك لمعرفة كيفية تنظيمها وبنائها والعوامل المؤثرة فيها (كشرود، ١٩٩٥، ٤٤٦).

هـ - نظرية التعزيز أو تدعيم السلوك

تتعلق هذه النظرية من فكرة مفادها أن السلوك الإنساني هو نتيجة العلاقة بين المثير والاستجابة، ومن أهم رواد هذه النظرية سكينر وبافلوف، وهذا يعني أن سلوك الإنسان هو استجابة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان بكل عواملها ومثيراتها (السالم، ١٩٩٧، ٧٠)؛ فالإنسان يستجيب للعوائد، والسلوك الذي يعزز ويدعم بالمكافأة سيستمر وسيكرر مستقبلاً، بينما السلوك الذي لا يعزز ولا يدعم سيتوقف ولن يتكرر؛ وكل ما هو مطلوب لدفع الإنسان للقيام بسلوك معين هو تعزيز ذلك السلوك بنوع من العوائد والمكافآت، وإذا كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة سارة للفرد تزداد احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً والعكس صحيح؛ أي أنه إذا نتج عن السلوك تجربة سيئة أو عقاب أو ألم فإنه من المحتمل أن ينطفئ السلوك وأن يتجنبه الفرد مستقبلاً؛ وتنقسم المعززات إلى نوعين:

- (١) معززات موجبة: تعرف بأسماء: المكافأة، الجوائز، المثوبة، والأمثلة على المعززات الإيجابية كثيرة: الثناء، المكافأة المالية، الابتسامة الخ.
- (٢) معززات سلبية: هي أحداث تقود إلى تجنب ظروف أو حالة راهنة سلبية مؤلمة أو التخلص منها، مثلاً إذا كان العمل بجد واجتهاد سيُجنب العامل نظرات المشرف القاسية فإن هذا يُعد من المعززات السلبية.

على الرغم من أن البساطة والوضوح الظاهرين على هذه النظرية التي نرى تطبيقها من حولنا دائماً إلا أنها لا تُقيد كثيراً في عالم العمل الفعلي، فالتطبيق الرسمي لها في مختلف مجالات العمل يأخذ شكل برامج تدريبية منظمة لتعديل سلوك الأفراد في المنظمات (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٥٦-٢٥٧).

و- نظرية التون مايو في العلاقات الإنسانية

تشكلت أفكار هذه النظرية من نتائج دراسات التون مايو ١٨٨٠-١٩٤٩ وتجارب الهاوثورن ذات الأهمية الكبيرة لأنها أظهرت أنه بالإضافة إلى العمل نفسه هناك بعض العوامل التي يمكنها أن تؤثر على سلوك العامل (كشروود، ١٩٩٥، ٤٤٧)؛ وتقوم هذه النظرية على ما يأتي:

- (١) إن العنصر الإنساني في العمل هو أهم العناصر، ولتحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل يجب أن تتعامل معه تعاملًا واعياً بكل جوانبه النفسية والاجتماعية والجسمية.
 - (٢) إن دوافع العمل لا تنحصر في الأجور والمكافآت المادية فحسب بل إن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العمال مثل تأكيد الذات واحترام الآخرين.
 - (٣) يجب على الإدارة التعامل مع العمال على أنهم جماعات لا أفراد منفصلين، لأن العمال يكونون فيما بينهم جماعات عمل تكون التنظيم غير الرسمي الذي يلتزمون فيه ولهذا الجماعات أثرها الكبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع الإدارة ومع بعضهم الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجهم.
 - (٤) الاتجاه الديمقراطي في معاملة العمال يحقق لهم المناخ الملائم للعمل وإشباع حاجاتهم لاحترام وتقدير الذات مما يجعلهم يشعرون بالرضى وارتفاع الروح المعنوية وبالتالي زيادة الإنتاج (السالم، ١٩٩٧، ٦٤).
- قام مجموعة من الباحثين في جامعة هارفارد بدراسة أعمال الهاوثورن لمراقبة زيادة الإنتاجية وليختبروا العلاقات بين تغيير الشروط الفيزيائية المادية المحيطة بالعمال وإنتاجهم، فتبين لهم أن تجاوب العمال وزيادة إنتاجهم كان يعتمد على الاهتمام بهم ورعايتهم، وتوصل الباحثون إلى قرار أن جوهر الفعالية والأداء يرتبط مع أسلوب عمل الإدارة والاهتمام بالعمال، فزيادة الإنتاجية تحدث عندما يعتقد العمال أن هناك اهتمام خاص بهم من قبل الإدارة.

ز- نظرية خصائص المهنة

تؤكد نظرية هكمان وأولدهام ١٩٧٦ على دور خصائص المهنة على دور بعض جوانب الوظيفة أو المهنة في دافعية العمل وتؤكد هذه النظرية أنه حتى يتسنى للعامل الشعور بأن عمله له معنى لابد من معرفة نتائج ما يبذله من جهود، وتتجم هذه المشاعر خمسة خصائص أساسية للمهنة أو الوظيفة:

- (١) تنوع المهارات: ينظر العمال إلى الوظائف أو المهن التي يتطلب أداءها قدرات أو مهارات متباينة ومرتفعة على أنها ذات معنى وتثير مشاعر التحدي.
 - (٢) هوية الواجب: أو تكامل الواجب ويقصد هنا إلى أي حد تسمح المهنة بإنجاز واجب معين من بدايته إلى نهايته، فالعمال يحبون رؤية ما أنتجته جهودهم.
 - (٣) أهمية الواجب: أي إلى أي مدى تؤثر الوظيفة في واجبات الآخرين من الزملاء داخل المؤسسة أو خارجها من المستهلكين أو المستفيدين من خدمات المؤسسة.
 - (٤) الاستقلالية: تعني إلى أي حد تعطي الوظيفة للفرد حرية تقرير توقيت إنجاز الواجبات المرتبطة بعمله وكيفية إنجازها.
 - (٥) معرفة النتائج: أو التغذية الراجعة وتعني إلى أي حد توفر الوظيفة للعامل فرصة الحصول على معلومات مباشرة ودقيقة عن نتائج عمله ومستوى أدائه.
- يبدو أن العوامل الثلاثة الأولى: تنوع المهارات، هوية الواجب، أهمية الواجب تؤثر في معنى العمل، أما الاستقلالية فتؤثر في الشعور بالمسؤولية، أما التغذية الراجعة فتفيد في معرفة نتائج ما يبذله الفرد من جهود، وترى هذه النظرية أن صفات المهنة يمكن تقديرها وتحويلها إلى درجة واحدة للدافعية من خلال المعادلة الآتية:

تنوع المهارات + هوية الواجب + أهمية الواجب	الدافعية
الواجب	المحتملة =
× الاستقلالية × التغذية الراجعة	٣
المصدر: ريجيو ١٩٩٩	

ح- نظرية التوقع

ترتبط هذه النظرية باسم فيكتور فروم ١٩٦٤ وتقوم النظرية على افتراض أن سلوك أداء الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل متاحة له تتمثل في القيام بسلوك معين أو عدم القيام به. كما تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن للفرد أن يبذلها ويصرفها وهذه المفاضلة تتم على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء.

ولهذه النظرية أبعاد ثلاثة:

- (١) الأهمية: تشير إلى مقدار رغبة الفرد في الحصول على نتيجة أو عائد معين يريده ويفضله على غيره أي مقدار أهمية المردود بالنسبة له.
 - (٢) نوع العلاقة: بين ما يمكن أن يبذله الفرد من جهود ومستوى أدائه أو تقييم هذا الأداء.
 - (٣) الوسيلة: هذا يعني أن العمال يدركون وجود علاقة معينة بين أداء معين (إنجاز معين) والحصول على عائد (مردود معين) (ريجيرو، ١٩٩٩، ٢٥١).
- من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية: أنه يوجد صعوبات تتعلق بتحديد مفاهيم النظرية (الجهد، التوقع، الوسيلة) وعدم تعريفها وتوضيحها بشكل دقيق؛ ولا تحدد هذه النظرية ما هي العوائد أو النتائج بالنسبة لفرد معين في موقف معين (حريم، ١٩٩٧، ١٣٧).

ط- نظرية تحديد الأهداف

ترتبط هذه النظرية باسم أدوين لوك (١٩٣٨-؟؟؟؟) واقترحها عام ١٩٦٨ الذي بنى نظريته على افتراض أن أهداف الفرد وغاياته هي المحدد الرئيسي لسلوكه، من خلال توجيه سلوكه والاستمرار فيه حتى تحقيق الهدف أو الغاية المنشودة بالاعتماد على مدى إخلاص الفرد لهذه الأهداف أو مدى تفانيه في عملية تحقيقها (حريم، ١٩٩٧، ١٤١-١٤٢).

تقوم هذه النظرية على أن أساس إثارة دافعية الأفراد هو الأهداف والغايات وما لها من أهمية لديهم فسلوك الفرد محكوم عليه في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية حيث أوضح لوك بأن الدافع والأداء يكونا مرتفعين عندما يُحدد الأفراد أهدافهم وعندما تكون هذه الأهداف مقبولة وواضحة وبشرط أن تكون هناك تغذية عكسية حول معدلات ومستويات أداء الأفراد، ولقد دعم الكثير من الدراسات والأبحاث هذه النظرية موضحةً بأن الأفراد يندفعون إلى العمل عندما تكون أهدافهم محددة، ويعتقد صاحب هذه النظرية أنه لا بد من وضع أهداف واضحة ومحددة ومصاغة بطريقة تضمن قياسها، أي أهداف محددة بطريقة دقيقة غير فضفاضة وعامة يصعب قياسها، فالأهداف الصعبة يمكن أن تؤدي إلى دافعية أعلى على ألا نضع أهدافاً كبيرة جداً يستحيل تحقيقها، وبعد تحديد هذه الأهداف ينبغي على المشرفين الحصول على التزام الأفراد بها وتقانيهم من أجلها، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن مشاركة العمال في وضع الأهداف وصياغتها في مقابل تفرد المشرفين بوضعها، ومن ثم إعطاء تغذية راجعة للعمال أثناء عملية تحقيق الأهداف تؤدي إلى زيادة الدافعية.

هذه النظرية ذائعة الصيت وذات جاذبية نظراً لسهولة تطبيقها ولفائدتها الفعلية، خاصة أن اليوم تستخدم طريقة الإدارة بالأهداف أو أسلوب الإدارة بالأهداف باعتباره أسلوباً من أساليب تطوير المؤسسات؛ وقد طوّر هذا الأسلوب أو المفهوم دروكر Drucker ١٩٥٤ وزملاؤه في الخمسينات، وأصبح رائجاً من فوره باعتباره طريقة لتحسين أداء العمال (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٥٥-٢٥٦، ٥٢٦).

استنتج من هذه النظرية والدراسات التي دعمتها بأن على الإدارة عندما ترغب في زيادة دوافع الأفراد نحو العمل وكذلك رفع أدائهم، على الإدارة أن تحدد وتوضح لهم الأهداف والمهام التي يتوقع منهم أدائها وإنجازها، والعمل على تحديد أهداف متضمنة عناصر ومهام متنوعة مع ملاحظة ضرورة قبولها من قبل العمال، وفتح قنوات للتغذية الراجعة لتعريف الأفراد بمستوى أدائهم لأن التغذية الراجعة تؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل من أجل تحقيق الأهداف النهائية (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٥٦)؛ ولقد أثبتت هذه النظرية

فأندتها الفعلية في زيادة دافعية العمال واستخدمت مبادئها في تطوير أسلوب الإدارة بالأهداف وهو من أكثر أساليب التطوير التنظيمي استخداماً، نظراً لسهولة تطبيقه في أية مؤسسة وعلى أي نوع من الوظائف والمهن (ريجيو، ١٩٩٩، ٥٢٧).

٩ - العوامل المؤثرة في دوافع العمل

يرى نيومان Newman ١٩٥٥ أنه توجد مجموعة من العوامل تؤثر في توجيه استجابات الأفراد وسلوكهم وتؤثر في دوافع العمل:

(١) **الحاجات والخصائص الفردية:** تحدد الحاجات البيولوجية كالطعام والمأوى استجابات الفرد، وتحفزها الرغبة في زيادة الدخل بالنسبة للكثير من الأفراد خصوصاً لحاجات الاستهلاك والمظهر الاجتماعي، وتؤثر في استجابات الفرد خصائصه الشخصية والانفعالية ويقصد بذلك الحالة الانفعالية والاستجابات السيكولوجية الخاصة بصرف النظر عن الحالة الجسمية والصحية والفيزيولوجية والاجتماعية.

(٢) **أنماط تفكير الفرد ومعتقداته:** يرتبط سلوك الأفراد بأنماط التفكير والمعتقدات، فالناس يعملون ويسلكون في حدود ما يفكرون ويعتقدون، فالأفراد يسلكون في حدود تأثير أنماط تفكيرهم ومعتقداتهم، ومن هذه المعتقدات ما هو صحيح ومنها ما هو خاطئ، ومنها ما هو مأخوذ عن الآباء والأصدقاء ووسائل الإعلام مؤسسات التنشئة الاجتماعية؛ وأياً كانت خصائص هذه الأفكار والمعتقدات فهي تفسر لنا لماذا يسلك الأفراد بطريقة معينة دون غيرها؛ وعلى إدارة المؤسسة والمشرفين أن تدرك أن الأوامر والتعليمات الصادرة للعمال سوف يقوم العامل بتفسيرها من وجهة نظره الشخصية بناء على أسلوب تفكيره ومعتقداته الشخصية.

(٣) **التنظيم الاجتماعي:** تتأثر استجابات الفرد تأثيراً كبيراً بالتنظيمات الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد، فالفرد ينتمي إلى أكثر من جماعة في الوقت ذاته، مثل جماعة العمل أو جماعة النادي الرياضي، أو الأسرة، أو جماعة الأقران، النقابة

المهنية؛ فالجماعة تطبع أفرادها بخصائص معينة، وتعمل على أن يتبنى كل فرد مبادئها وأفكارها ومعتقداتها ويصبح التمسك بهذه المبادئ والأفكار والمعتقدات مهماً لاستمرار الجماعة وتماسكها وتحقيق أهدافها (دسوقي، ١٩٩٤، ٢٠٨-٢١٠).

١٠- الدوافع المرتبطة بالعمل

لا يمكن إدارة الأفراد في العمل من دون فهم شامل لدوافعهم وحاجاتهم ومن دون الاستخدام الأمثل للحوافز، والسؤال الأساسي هنا لماذا يعمل بعض الأفراد بمزيد من الاهتمام والرضى بينما يعبر الآخرون عن سخطهم وعدم رضاهم مع العلم أنهم يعملون في الظروف والشروط ذاتها، إن الإجابة عن هذا السؤال تتركز في الفهم العميق لدوافع النشاط المهني أي فهم ما يحرك سلوك العمال ويحثهم على العمل.



يضيف نيومان Newman ١٩٥٥ أنه توجد عشرة عوامل يستجيب لها الكثير من الناس ويوجد اتفاق كبير حولها، وأن الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل تختلف

باختلاف الشخص واختلاف الموقف بالنسبة للشخص الواحد، ولكنها في مجموعها لها من الوزن والقيمة ما يفرض على كل إدارة الاهتمام بها في تقدير سلوك الأفراد، فالمدير أو المشرف يستطيع تنفيذ خطته الانتاجية من خلال اشباع الحاجات الآتية للأفراد، ويوضح نيومان هذه العوامل العشرة كما يأتي:

- (١) دخل مالي أكبر.
- (٢) مركز اجتماعي أساسه الاحترام.
- (٣) الأمن والاستقرار.
- (٤) عمل مشوق وجذاب.
- (٥) فرص التقدم والترقي.
- (٦) تقدير نشاطه تقديراً واقعياً.
- (٧) الشخصية والتأثير في الآخرين.
- (٨) معاملة كل مروض بشكل منفرد.
- (٩) لكل عامل صوت مسموع لدى المدير أو المشرف.
- (١٠) الإشراف العادل والنشيط (دسوقي، ١٩٩٤، ٢١٠).

يرى ايغورشين ٢٠٠٣ أن بنية دوافع النشاط المهني تتكون من العناصر الآتية:

- (١) وعي الفرد لحاجاته التي يمكن تلبيتها عن طريق العمل.
- (٢) توقع أو تصور الفرد للنتائج والمكافآت التي يمكن أن يحصل عليها نتيجة عمله.
- (٣) طريقة ربط الفرد أو تصوره عن العلاقة بين حاجاته والنتائج والمكافآت التي يمكن أن يحصل عليها نتيجة عمله (ايغورشين، ٢٠٠٣، ٧).

إن اختيار الفرد لسلوك معين لا يتوقف على النتائج المنتظرة من هذا السلوك فقط وإنما يتوقف أيضاً على القيمة التي يعطيها لثمن هذا السلوك، بمعنى هل تستحق النتيجة المتوقعة أو المنتظرة هذا الجهد من العامل.

إن حوافز العمل هي الأساس الذي يقوم عليه التعاون وإدارة العمل من جانب الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الإدارة أن تشجع دوافع العمال والموازنة بين جهود العاملين والحوافز الممنوحة، وعلى الإدارة أيضاً أن تعتمد على الحوافز الفعالة ويقسم بارنارد Barnard ١٩٥٤ إلى مجموعتين رئيسيتين:

أ- حوافز عامة لكل الأفراد

هي حوافز لكافة العمال في المؤسسة وتشمل الفئات الآتية:

- (١) **المغريات المادية:** وتتمثل في أية أموال تُعطى للعامل لقاء جهده في العمل، فالنقود لها تأثير كبير في نفوس الأفراد وفي سلوكهم، وهنا لا يُقصد النقود فقط بل أية أشياء مادية يكون فيها منفعة وفائدة للعامل وتوفر عليه الأموال.
 - (٢) **الفرص الشخصية:** هي من النوع غير المادي مثل التقدير والاعتبار والامتيازات ولها أهميتها في ضمان الجهود التعاونية للعمال، وقد يكون لها أثر يفوق أثر المغريات المادية لدى بعض العمال.
 - (٣) **ظروف العمل المادية:** يكون لظروف العمل المادية المريحة الأثر الكبير في العمال وشعورهم بالراحة من خلال عملهم في ظروف عمل مريحة وإنسانية مما يدفعهم إلى العمل بجد ونشاط.
 - (٤) **المساعدات المعنوية:** الأمور والمساعدات المعنوية لها الأثر الكبير في حث الأفراد على العمل على الرغم من أنها الأكثر إهمالاً في المؤسسات، ومن المسائل المعنوية الاعتزاز بالعمل والخدمات الاجتماعية والصحية والولاء للمؤسسة وللوطن.
- هذه الأنواع الأربعة من المغريات يمكن تقديمها للأفراد بصورة خاصة للمساهمة في عمل المؤسسة، وهذه المغريات هي حوافز عامة، ونضيف إلى جانبها مغريات أخرى فردية أو شخصية.

ب- حوافز فردية أو شخصية

- (١) تشويق وجاذبية الارتباط الجماعي: يعمل الانسجام والتوافق داخل الجماعة على القضاء على الخلافات والعداوات والمنافسات والصراعات التي تعرقل التعاون داخل الجماعة في سبيل العمل.
- (٢) التوافق مع ظروف العمل: السعي نحو زيادة توافق العامل مع عمله، بحيث لا يشعر العامل بأنه غريب عن العمل والعمل على معالجة كل ما يعيق توافق الفرد مع عمله.
- (٣) المشاركة في حياة المؤسسة: إن شعور العامل بأنه يشارك بفعالية في حياة المؤسسة له تأثير كبير في السلوك المهني للعامل في المؤسسة.
- (٤) التكافل والتضامن الاجتماعي: إن الشعور بالتكافل الاجتماعي يترك أثراً كبيراً لدى العامل في الإحساس بالتوافق الاجتماعي والدعم والمساندة الاجتماعية وأن هناك أفراداً يمكن الاعتماد عليهم في المصاعب والمحن التي يمكن أن يتعرض لها العامل أو أفراد أسرته، فالتكافل والتضامن الاجتماعي يختلف في جوهره عن الصداقة أو الزمالة البسيطة والسطحية التي تخلو من أي مساندة (دسوقي، ١٩٩٠، ٢١٢-٢١٣).

١١- الأسس العامة لمنح الحوافز

يجب أن يكون منح الحوافز مبنياً على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على العمال بشكل خاص، وعلى المؤسسة وأدائها بشكل عام، وساعدتنا نتائج الدراسات على توجيه جهودنا لتطبيق الحوافز لكل من الإدارة والعمال، من خلال تقديم عدد من المبادئ والأسس والعوامل المؤثرة في الدافعية وبالتالي في الأداء المهني ويمكن إجمال هذه الأسس في الآتي:

- (١) الاعتمادية: من المبادئ المهمة الخاصة بالحوافز نجد مبدأ الاعتمادية أو التبعية أي اعتماد الحافز على السلوك الذي ينص على أنه يجب أن يكون الثواب والعقاب معتمدين على السلوك المرغوب أو تابعين له، فالزيادة في راتب

موظف يتمتع بالأخلاق والمواظبة تعتمد على الأداء الجيد، عندها يمكن القول أن زيادة الراتب تعتمد أو تتبع السلوك وهو الأداء الجيد، ولكن إذا حصل الموظف على زيادة سنوية اعتيادية كما هو الحال في معظم المؤسسات، فإن عملية الثواب هنا لا علاقة لها بالأداء ولا تعتمد عليه ولا بأي سلوك معين، وهذه العلاقة في الاعتمادية أو التبعية مهمة جداً في تنفيذ برنامج الحوافز بشكل فعال، وكذلك من الضروري أن يأتي الثواب أو العقاب بعد السلوك مباشرة وهذا مهم جداً للعمال لأنهم يعرفون مسبقاً أن القيام بسلوك معين يعود عليهم بالخير، والجانب المهم في الاعتمادية أن يأتي الثواب أو العقاب بعد السلوك مباشرة والانتهاء منه ولا يسبقه.

(٢) **العلاقة:** يُشير هذا المبدأ إلى أنه لكي ينجح مبدأ علاقة السلوك بالحوافز يجب على العمال في المؤسسة أن يدركوا وأن يكونوا واعين جيداً للعلاقة الموجودة في مبدأ العلاقة بين السلوك والحوافز، فإذا لم يعرف العامل أن الزيادة في راتبه كانت بسبب تحسن مستوى أدائه أي أنها تبعت أدائه فلن يكون لمبدأ العلاقة أي جدوى أو فائدة، وعلى إدارة المؤسسة أن تُعلم هذا المبدأ للعمال، وإلا سوف يسعون لمعرفة أي أنواع السلوك التي يرضى عنها المشرف والإدارة وهذا السعي قد لا يكون فعالاً.

(٣) **توقيت الحافز:** يؤدي توقيت تقديم الحافز دوراً حساساً ومهماً في عملية الحوافز، أي بعد كم من الوقت تقدم المكافأة بعد حدوث السلوك المرغوب، فالمكافآت التي تقدم بسرعة أفضل من تلك التي تقدم للعامل بعد فترة من حدوث السلوك المفضل، فكثيراً ما نجد في حياتنا اليومية أن بعض التعويضات أو المكافآت لها أثر ضئيل جداً على سلوكنا اليومي لأنه يتحتم علينا انتظار فترة طويلة لاستلامها، ونعرف أن الأفراد يفكرون على المدى القصير غالباً وكما هو الحال بالنسبة لمعظم المؤسسات فإن هذه الحوافز تقدم سنوياً في نهاية العام، لأن ذلك أسهل وأكثر راحة من الناحية الإدارية والمحاسبية والمالية.

٤) **حجم الحافز:** المقصود هنا هو كبير أو صغير حجم الحافز نفسه، بمعنى هل يؤدي السلوك المرغوب الكبير إلى حافز كبير أي هل هناك تناسب بين حجم الحافز وحجم السلوك، إلا أنه توجد بعض القضايا المتعلقة بهذا الأمر:

أ- إن حجم الحافز أمر نسبي وفردى، يتوقف على إدراك الفرد له، فالمبلغ الكبير بالنسبة لعامل ما قد يكون مبلغاً تافهاً بالنسبة لآخر، فإذا تطلب الأمر من العمال جهداً إضافياً يقدر بنسبة ٦٠% وحصلوا في النهاية على مكافأة تقدر بنسبة ٣٠% ربما تكون كبيرة في بعض المقاييس ولكن الجهد الكبير المطلوب للحصول عليها يجعل منها مكافأة تافهة وصغيرة جداً.

ب- يصبح توقيت الحافز أقل أهمية بالنسبة للعامل كلما كان حجم المكافأة كبيراً، ونظراً لأنه ليست لدى المشرفين سلطة منح مكافآت كبيرة، يتوجب على الإدارات استعمال نظام مكافآت على فترات زمنية قصيرة. ج- إذا تم خرق مبدأ العلاقة التابع فإن حجم المكافأة يصبح غير مهم نسبياً، أي أنه مهما كانت المكافأة كبيرة ولم يعرف العامل ماذا يجب عليه أن يفعل ليحصل عليها فلن تؤثر في سلوكه بشكل واضح.

د- نعرف أن هناك نوعين من الحوافز: مادية وغير مادية، فبالنسبة للحوافز غير المادية نجد أن الحجم أقل أهمية، وهذه مشكلة نسبية وفردية، أي أنه من الصعب تقدير حجم المكافآت غير المادية مثل الشعور بالرضى أو كتاب شكر وتقدير من المدير العام أو التكريم في مناسبة معينة، ففي الحالات التي يستحيل فيها تقدير المكافأة مقابل الجهد المبذول تكون الحوافز غير المادية أكثر أهمية وفعالية، وفي هذا الأمر نلاحظ أن رموز التقدير والشكر والعرفان تعطى عادة لأفراد أو منظمات قدموا أعمالاً بارزة مدنياً أو عسكرياً أو صحياً أو اجتماعياً أو إنسانياً من خلال الأعمال التطوعية أو الجوائز والتقديرية التي تقدم

للعلماء والباحثين والمفكرين والفنانين والرياضيين والمخترعين
والمتفوقين والقائمين بالأعمال التطوعية.

(٥) **نوع الحافز:** تنقسم الحوافز التي تقدم للعمال مقابل سلوكياتهم المرغوبة إلى قسمين: الأول، تمثله المجموعات العامة للحوافز المادية وغير المادية، داخلية وخارجية، ومن المعروف أن هذه الأقسام الأربعة تتفاعل مع بعضها وهذا التفاعل يمدنا بعدة أنواع للحوافز، فتحتوي الحوافز والمكافآت الملموسة على صفة مادية كالجوائز والمبالغ المالية والإجازات والترقيات، أما غير الملموسة فتكون ذات طابع غير مادي كالرضى المهني والاستحسان والاعتراف بالجهود، وهناك أيضاً الحوافز الداخلية التي يوفرها العمال لأنفسهم دون الاعتماد على أي مصدر خارجي، أما الخارجية كأن يشكر المشرف العامل على مواظبته في العمل الجيد والمشرف للمؤسسة، ويلعب المشرف دوراً مهماً في عملية تحفيز العمال كما توضح الأمثلة الآتية:

أ- مادي - خارجي: يحصل العامل على مكافأة مالية تقديراً لجهوده في إنجاز عمل معين أو تقديراً لخدماته بعد سنوات طويلة من العمل في المؤسسة.

ب- مادي - داخلي يشتري مندوب المبيعات لنفسه ملابس جديدة على أنها مكافأة له على إنجاز مقدار معين في حجم المبيعات.

ج- غير مادي - خارجي: يُخبر المشرف عماله بأنهم يؤدون عملاً جيداً، أي تغذية راجعة.

د- غير مادي - داخلي: ينجز العامل عملاً أو مهمة صعبة بنجاح فيشعر بالرضى عن نفسه.

(٦) **الثبات:** يعني ضرورة ثبات نظام الحوافز مع مرور الوقت، إذ يتعين على المشرف والإدارة الاستمرار في تقديم المكافآت للعمال على السلوك ذاته، فإذا حصل عامل معين على حافز ما مقابل سلوك معين فإنه ينبغي على المشرف أن يكافئ أي عامل يقوم بهذا السلوك، أو في حال تكراره من العامل نفسه،

بمعنى عدم تذبذب أسلوب المشرف في معاملة الأفراد مع مرور الوقت، وعدم التمييز أو التفريق بين العمال.

(٧) **التحكم في الحافز:** يتعلق هذا المبدأ بدرجة ومستوى التحكم في السلوك الذي يرغب فيه المشرف، فإذا كان العامل قادراً على التحكم في مواعيد الحضور إلى العمل والمغادرة بدقة يومياً، وفي هذه الحالة يمكن لنظام الحوافز أن يؤثر في قدرة العامل على التحكم بسلوكه، فإذا كان العامل غير قادر على أداء عمله كما يجب لسبب خارج عن إرادته فإن تطبيق نظام الحوافز سيخلق لديه نوعاً من الإحباط، والعمال الجدد ليست لديهم مهارات القدامى، وسيكون نظام الحوافز ظالماً لهم (كشرود، ١٩٩٥).

١٢ - أساليب تحفيز المديرين

توجد عدة أساليب لحفز المديرين تشمل ما يأتي:

(١) **إسناد عمل مثير للمدير:** لدى الإداريين رغبة شديدة لاستخدام وتطوير قدراتهم، وأن تتسجم مهامهم وأعمالهم وسلطاتهم مع قدراتهم، بالإضافة إلى تطوير أعمالهم ووظائفهم، ويرغبون في الحصول على التغذية الراجعة لمعرفة نتائج ما يقومون به من مهام.

(٢) **منح المكانة:** من خلال منح المكانة والمركز الوظيفي المناسب وما يرافقه من



حقوق وامتيازات وظيفية كالمكتب والتجهيزات المكتبية المناسبة والسكرتارية الخاصة.

٣) الحث على استلام مركز قيادي: من خلال دفع الأفراد إلى أن يكونوا قادة بين زملائهم في العمل.

٤) تشجيع المنافسة: تشجيع المنافسة الإيجابية بين الأفراد للحصول على العوائد والمكافآت والترقية والتقدير.

٥) منح الحوافز النقدية: تلعب الحوافز النقدية دوراً مؤثراً ليس فقط بسبب قدرتها على إشباع الحاجات الفيزيولوجية بل وبسبب قدرتها على إشباع الحاجات العليا كالمكانة والشهرة والتقدير، وغالباً ما ينظر إلى الحوافز النقدية على أنها مؤشر للنجاح وتميز المديرين في الإنجاز وتحقيق الأهداف (العميان، ٢٠٠٢).

١٣ - اختبار تقويمي مرحلي

- ١) عرف الدافعية.
- ٢) وضح أهمية الدافعية للعامل وللمؤسسة.
- ٣) تحدث عن العوامل المؤثرة في الدافعية للعمل.
- ٤) تحدث عن العوامل المؤثرة في علاقة الدافعية بالأداء.



- (٥) عدد مع الشرح أساليب تحفيز المديرين.
- (٦) من نظريات الدافعية نظرية خصائص المهنة تحدث عنها.
- (٧) من نظريات الدافعية نظرية تحديد الأهداف تحدث عنها.
- (٨) اذكر أصناف الدوافع.
- (٩) تحدث عن استخدامات نظرية أبراهام ماسلو في العمل.
- (١٠) تحدث عن نظرية الإنجاز لديفيد ماك كليلاند.

الفصل الثامن الأداء المهني

١ - أهداف الفصل

يُتوقع من الطلاب الأعزاء بعد دراسة هذا الفصل أن يكونوا قادرين على:

- (١) تعريف الأداء المهني.
- (٢) تعداد عناصر الأداء المهني وأنماطه.
- (٣) توضيح العلاقة بين الكفاءة والفاعلية في الأداء المهني.
- (٤) ذكر محددات الأداء المهني.
- (٥) توضيح دور العلاقات الاجتماعية النفسية في الأداء المهني.
- (٦) توضيح علاقة الحوافز بالأداء المهني.
- (٧) تعداد الأسس العامة للحوافز.
- (٨) تعداد أساليب قياس الأداء المهني وأهدافها وفوائدها.
- (٩) تعداد أساليب تقييم الأداء المهني ومعاييرها.
- (١٠) شرح مشكلات تقييم الأداء المهني.
- (١١) بيان مصادر الصواب والخطأ في تقييم الأداء المهني.
- (١٢) توضيح كيفية تحسين عملية تقييم الأداء المهني وتقييمها.

٢ - المقدمة

إن المهمة الأساسية للإدارة هي تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها وبالتالي لا بد من توفر مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعل الإدارة قادرة على تحقيق النتائج التي تستهدفها، وتأتي الموارد البشرية في مقدمة هذه الموارد حيث يعد العنصر البشري المحرك الأساسي لبقية الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية والمؤثر عليها سلباً أو إيجاباً.

مع هذه الأهمية للعنصر البشري تحول اهتمام الإدارة الأول إلى دراسة الأداء على مستوى الفرد والتعرف على المتغيرات الفردية والتنظيمية المؤثرة فيه وذلك أملاً في تحسين أداء مواردها البشرية لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والفعالية والكفاءة والتأكد من توافقها من حيث مستويات الجودة والتناسق والتكامل مع باقي الموارد المستخدمة، مما يصل بالمؤسسة في نهاية المطاف إلى تحسين واستدامة أدائها التنظيمي، ويشير الأداء المهني إلى التفاعل بين السلوك الذي يمارسه العامل ومدى إنجازه في مجال عمله، حيث يجب التمييز بين كل من السلوك والإنجاز والأداء باعتبار أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه النتائج في حين الأداء فهو محصلة التفاعل بين السلوك والإنجاز (درة، ١٩٩٨، ٤)؛ يُعد السلوك الإنساني من محددات الأداء المهني للفرد فهو محصلة التفاعل بين الفرد والموقف الذي يوجد به فالأداء يظهر نتيجة التفاعل بين القوى والدوافع للعمل لدى الفرد والحوافز والمكافآت وغيرها ما يؤدي إلى ظهور الأداء.

٣- تعريف الأداء المهني

يُعرّف الأداء المهني بأنه: المُخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين الأنشطة المهنية والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيق هذه الأهداف داخل المؤسسة (خليفة والمطارنة، ٢٠١٠، ٦٠٥).

ويعرفه مرعي وباغي بأنه: مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول إلى الغايات المطلوبة حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد الجسدي والعقلي بسرعة وإتقان وفي أقل زمن يعبر عنه بوحدات مادية أو خدمية أو ساعات عمل.

ويعرّف الأداء المهني بأنه: قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

كما يمكن القول بأن الأداء المهني هو العنصر الأهم من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني، ويتم تحديد الإنتاجية تبعاً لعدة أبعاد متداخلة وهي:

- (١) العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه التعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.
- (٢) الإنجاز الذي يحققه العامل ومدة توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.
- (٣) سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء للمؤسسة وتطوره المهني وإتقانه.
- (٤) سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع زملائه.
- (٥) الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه عمله والسعي لتطوير نفسه.
- (٦) طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله وبالتالي انعكاسها على تربيته.

٤ - عناصر الأداء المهني

للأداء عناصر أو مكونات أساسية، لا يمكن من دونها التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس مستوى أداء العاملين في المؤسسات وتحديده، وقد اتجه الباحثون لمعرفة عناصر الأداء ومكوناته من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم فاعلية الأداء المهني للمؤسسات وتنميتها، وقد اختلف الباحثون في تحديد تلك العناصر أو المكونات، ويمكن تحديد عناصر الأداء كالآتي:

- (١) **أنشطة العمل:** هناك أنشطة مستقرة تقريباً، وأنشطة تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل، أو بتغير الأحوال أو المواقف المحيطة بالأداء، أو تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل بالخبرات، أو الأسلوب، وطريقة إنجاز العمل، فتحدد تلك الأنشطة وأهميتها من حيث الوقت والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

- (٢) المشرفون والرؤساء والزعماء: وجماعات العمل، الذين يتعامل معهم الفرد، وخصائصهم، وطبيعتهم، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه في تغيير الأداء كلها تؤثر في بيئة العمل المادية والتنظيمية.
- (٣) العلاقة بين أنشطة العمل ومهامه والتصميم الملائم للعمل: وذلك بتجميع الأنشطة في مهام، والمهام في أعمال، وتحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة والأنشطة الأخرى، ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، فقد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل، وأحياناً إعادة تصميم المؤسسة كلياً.
- (٤) الصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: على ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد الصفات المطلوبة، التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.
- (٥) معرفة متطلبات العمل: تشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- (٦) نوعية العمل: تتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء.
- (٧) كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- (٨) المثابرة والثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومقدار حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من المشرفين، وتقييم نتائج عمله.
- (٩) الرغبة في الأداء: يشير هذا البعد إلى الحالة النفسية والمزاجية التي يكون عليها الفرد عند أدائه لمهام وظيفته ويعبر عن مدى حماس الفرد في مكان العمل ومدى استعداده لإتقان مهامه المهنية.



١٠ الرغبة في البقاء في الوظيفة: يعبر هذا السلوك عن مدى رغبة الفرد في الاستمرار في وظيفته أو الانسحاب منها، ويبدأ هذا السلوك بالتفكير في ترك المؤسسة، يتبعه البحث المستمر عن فرصة أخرى للعمل، وينتهي هذا السلوك بالرحيل الفعلي عن المؤسسة ومغادرتها.

٥- أنماط الأداء المهني

نستطيع تحديد أنماط الأداء المهني وفق التصنيفات الآتية:

١) أداء المهمة: تُعد نماذج أداء المهمة تلخيصاً للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، ويحتوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء، الإلتقان، الكفاءة، الوقت المحدد للإنجاز، الإلمام بجوانب الوظيفة كافة،

الالتزام المهني، الإبداع والابتكار في أداء العمل، حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة؛ وما يميز أداء المهمة من غيره من تصنيفات الأداء هو الاعتراف به رسمياً من المؤسسة من خلال قائمة توصيف الوظيفة ومتطلباتها، كما أن للفروق الفردية في القدرات والمهارات والمعارف، النصيب الأكبر في التنبؤ بأداء المهمة.

(٢) **الأداء السياقي:** يشير الأداء السياقي إلى الدرجة التي يُسهم فيها العمال في سياق العمل بشكل غير مباشر في زيادة الفعالية التنظيمية، ويمكن يصنف إلى مجموعتين:

أ- تضم المجموعة الأولى عدداً من الأبعاد من شأنها تعزيز وتكريس أداء المهام المحددة (العمل الشاق، التطوع، الانتماء للمنظمة، تأييد الأهداف التنظيمية).

ب- تضم المجموعة الثانية عدداً من الأبعاد التي تُيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون، مساعدة الآخرين).

(٣) **الأداء السلبي:** يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه المهنية، ويُعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد مع هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام المهنية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن الوظيفة، عندها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر، وغياب الإلتقان في أدائه وانخفاض إنتاجيته.

٤) **الأداء المتكيف:** يشير الأداء المتكيف إلى السلوك الذي يُعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في البيئة والانتقال المستمر من حالة إلى أخرى، وأن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، التغلب على الإجهاد في العمل.

٦- العلاقة بين الكفاءة والفاعلية في الأداء المهني

يُعد مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن يجب ألا يستخدم بالتبادل، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفوة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، ويؤثر عدم كفاءة المؤسسة سلباً في فاعليتها؛ وتعد الكفاءة هي إنجاز العمل بالشكل الصحيح، بينما الفاعلية هي إنجاز العمل الصحيح وهكذا فالمفهومين مختلفان ويكمل كل منهما الآخر.

والفاعلية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم النفس بشكل عام وفي علم النفس المهني بشكل خاص، ذلك أن العلاقة بينه وبين الإدارة وطيدة، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو، والفاعلية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر أو المرغوب، أي صفة ما يحقق الهدف المخطط له، فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، فإن الفاعلية هي صفة ما يحقق هذه الأهداف.

أضف إلى ذلك أن الإدارة شديدة الارتباط بعملية التأثير، فهي بماهيتها وجوهرها



تتضمن معنى التأثير في السلوك البشري لتوجيهه نحو هدف، كما أنها تعنى بالتأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والبيئة المحيطة، وهذا ما يزيد من اهتمام الإدارة بالفاعلية، التي تتضمن في جوهرها مدلول التأثير.

على هذا الأساس فإن علم الإدارة يؤكد باستمرار أهمية توافر صفة الفاعلية في النشاطات والأشخاص والوسائل التي تتصل بالإدارة، فنجد هذا العلم يتحدث عن الأداء الفعال، وعن المؤسسة الفعالة، والمدير الفعال، والتنظيم الفعال، والاتصال الفعال، والبرامج الفعالة، بل وعن الإدارة الفعالة، ويرسم صوراً لكل منها، ويحاول أن يحدد مكونات هذه الفاعلية، وأن يضع المعايير لقياسها، والأسس لتقييمها والأساليب المقترحة لتحسينها.

كثيراً ما يقترن الحديث عن الفاعلية، بمفهوم آخر هو الكفاية، وإذا كانت الفاعلية تشير إلى معنى تحقيق النتائج المطلوبة وإحداث الأثر الإيجابي، فإن الكفاية هي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، أي أنها نسبة بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة، بمعنى أن الكفاية تريد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل، بالمقارنة مع النتائج المتحققة.

يفهم عدد من علماء الإدارة مدلول الفاعلية على أنه يشير إلى أداء الأشياء الصحيحة (لكونها تتصل بالأهداف) أما الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة وهي أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال، وبمعنى آخر فإنهم يربطون الفاعلية بالقيادة، ويربطون الكفاءة بالإدارة، فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أما الإدارة فإنها تبين كيفية إنجاز هذه الأشياء.

وللفاعلية ركنان لا تقوم إلا بهما، فهما جزء من حقيقتها، وأساس في تكوينها، بحيث لا توجد الفاعلية إذا انتفى أحدهما، ولا تتوافر إلا بتحققهما مجتمعين، وهذان الركنان هما:

- (١) تحقيق الأهداف المنشودة: فالهدف هو صورة لحالة مستقبلية منشودة، مقرونة بالاستعداد لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الصورة، ولعل تدني نسبة

تحقيق الأهداف، وبالتالي تدني نسبة تحقيق الفاعلية، ينجم في المقام الأول عن غياب هذه الصورة للحالة المستقبلية، أو عدم وضوح ملامحها وأبعادها، أو نسيان معالم هذه الصورة بعد تحديدها، أكثر مما ينجم عن سوء استخدام الموارد، وأكثر مما ينجم كذلك عن ظروف طارئة خارجة عن الإرادة.

(٢) **إحداث التأثير الإيجابي:** يشير التأثير إلى إحداث الأثر، والتأثير شديد الارتباط بمعنى التغيير وتبديل الوضع من حالة إلى أخرى، بمعنى أن إحداث الأثر يؤدي إلى القيام بتغيير وضع ما قائم إلى وضع آخر يختلف عنه وأفضل من الحالة السابقة؛ ومجال التأثير طبعاً هو البيئة المحيطة، فقد يقع التأثير على ما يسود هذه البيئة من أفكار وقيم وتصورات واتجاهات ومفاهيم ومعتقدات وسلوكيات، وقد يقع على الوضع الاقتصادي السائد، أو على الآلات والمعدات والوسائل التكنولوجية المستخدمة، أو على سبل وأساليب الاتصالات، أو على الجانب المادي الملموس في البيئة الطبيعية، ويمكن أن يقاس التأثير من عدة جوانب منها عمق ذلك التأثير، واتساعه، وامتداده الزمني أي استمراريته، ونفعه، ومدى توافقه مع القيم الأخلاقية؛ لا يفوتنا هنا أن نذكر أن التأثير المقصود في ركن الفاعلية هو التأثير الإيجابي، فهناك أفعال لا تترك إلا تأثيراً سلبياً، لكن لا يمكن وصفها بالفاعلية، حيث أن الفاعلية بذاتها تتطوي على مفهوم إيجابي، وتزداد كلما كان التأثير أعمق، وأوسع، وأنفع، وأطول (صالح، ٢٠٠٦، ١١-١٣).

٧- مُحددات الأداء المهني

سعى الباحثون في علم النفس المهني إلى بيان أهم مُحددات الأداء المهني، وخلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، ويتحدد مستوى الأداء المهني للفرد بتفاعل العوامل المؤثرة فيه:

- (١) الفرد ودافعيته للعمل.
- (٢) مناخ العمل وبيئته سواء أكانت البيئة الداخلية للعمل أم الخارجية.

٣) مقدرة الفرد على أداء العمل الموكول إليه.

لا تؤثر هذه العوامل في الأداء بشكل منفصل أو مستقل، وإنما من خلال تفاعلها، وبالتالي فإن مستوى الأداء المهني سيكون نتيجة لهذا التفاعل، فإن كانت العوامل الثلاثة إيجابية أي دافعية مرتفعة للأداء لدى الأفراد، ومقدرة عالية على أداء العمل والإنجاز وبيئة ومناخ مناسب فالنتيجة ستكون مستوى أداء مرتفع، أما إذا كانت العوامل الثلاثة السابقة ذات مستوى منخفض فإن النتيجة ستكون أداءً منخفضاً، وعندما يكون الأفراد منخفضي الدافعية ومتمتعين بدرجة مرتفعة من القدرة على أداء العمل، وتتوافر بيئة ومناخ مناسب للعمل فإن الأداء سيكون متوسطاً، وفيما يأتي مُحددات الأداء المهني:

١) الدافعية: تحقيق الدافعية لدى الأفراد هي الهدف الحقيقي للإدارة، وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محركة تدفع سلوك العمال في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المؤسسة.

٢) القدرات: هي كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة ذهنية أو حركية، وتصنف القدرات إلى ذهنية وجسدية، وبشكل عام تتطوي القدرات الذهنية على مهارة التفكير المنطقي والتخطيط وحل المشكلات وتحليل الأفكار المعقدة وسرعة التعلم، وفيما يأتي عرض لبعض القدرات العقلية العامة المؤثرة في الأداء:

أ- الذكاء: يصنف الذكاء بأنه من أكثر المؤشرات تنبؤاً بأداء الفرد، والذكاء بمفهومه الحديث لا يتضمن قدرة واحدة وإنما هو مجموعة من القدرات، وتشير الدراسات الحديثة أن أكثر القدرات ارتباطاً بسلوك الفرد التنظيمي تتمثل في الذكاء العملي القدرة على التصرف العملي في مواجهة المشكلات اليومية، والقدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لإنجاز الأعمال في الواقع؛ والذكاء العاطفي القدرة على معرفة مشاعر الآخرين والتأثير فيها، القدرة على الدفع الذاتي للعمل ومقاومة الإحباط، القدرة على بناء علاقات فعالة وطويلة الأجل مع الآخرين.

ب- **سرعة التعلم:** يُشير التعلم إلى التغير الإيجابي الدائم نسبياً في السلوك والنتاج عن الخبرة، ولذلك فإن القدرة على سرعة التعلم تشير إلى مدى قدرة الفرد على التغير الإيجابي السريع والمستمر في سلوكه الناتج عن الخبرة والممارسة والاحتكاك الدائم بالبيئة المحيطة، كما تُعد هذه القدرة مؤشراً مهماً على مدى استفادة الفرد من برامج التطوير والتدريب.

ج- **الإبداع والابتكار:** الإبداع عملية معرفية خلاقية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة مفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معاً، بينما يشير الابتكار إلى التطبيق الناتج للأفكار المبدعة التي تُعد الأساس في عملية الابتكار.

٣) **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم به المؤسسة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات، والإنصات لشكواهم؛ ويستمد الدعم التنظيمي أهميته من قدرته على التأثير المباشر على أداء العمال، فهو يُعد إحدى أهم مساهمات المؤسسة المؤثرة في سلوك العمال بشكل يعمل على تحقيق الدافعية لديهم وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محركة تدفع سلوكهم في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المؤسسة، وتحدد فعالية الدعم التنظيمي على مدى إدراك العمال للعناصر المحددة له، وتتمثل أهم عناصر الدعم التنظيمي فيما يأتي:

أ- مدى اقتناع العمال بوجود عدالة تنظيمية.

ب- دعم القيادة لجهود العمال.

ج- توافر درجات من الحرية والاستقلالية للعمال.

د- دعم العلاقات المهنية

٨- دور العلاقات الاجتماعية النفسية في الأداء المهني

مما لا شك فيه أن العلاقات الاجتماعية لها دور كبير في الأداء المهني فمثلاً

وجد مايو أن العمال يقومون بأداء أعمالهم، أو مضاعفة جهودهم ليس من أجل زيادة ما يحصلون عليه من عوائد مالية فقط بل على العكس من ذلك تماماً، كما وجدهم يفضلون في بعض الأحيان بيئة العمل الجميلة وفرص اللقاء مع الزملاء على الاعتبارات الآلية الأخرى، فكثيراً ما كان يرفض أحد العمال ترقية أو وظيفة ذات دخل مرتفع لدى شركات أخرى لأنه يفضل البقاء في المؤسسة التي يشعر فيها بشيء من الراحة والرضى ويتمتع فيها بصداقة بعض الزملاء الذين يثق بهم ويطمئن إليهم (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٤)، أشارت تجارب الهاوثورن إلى أهمية العلاقات الإنسانية في العمل والمؤسسات وفتحت آفاقاً جديدة حول أهمية العنصر البشري وحاجاته النفسية والاجتماعية (العتيبي، ١٩٩١، ٣١).

حتى تتمكن المؤسسة من بناء علاقات نفسية واجتماعية إيجابية لدى العامل تجاه عمله ومنظمته وزملائه، نرى أنه يجب عليها إدارة العامل بحب واحترام والانتباه إلى ما يأتي:

- (١) على الإدارة الإنصات للعمال وسماع مشكلاتهم والتحدث عن طموحاتهم والترحيب بأفكارهم الجديدة ومقترحاتهم، واتباع سياسة الباب المفتوح.
- (٢) الإسهام في مساعدة العمال على استقرار حياتهم الأسرية من خلال إنشاء إدارة بحوث نفسية واجتماعية في كل بيئة عمل، هدفها كشف وبحث هموم ومشكلات العمال وعرضها على الإدارة العليا، تمهيداً لمعالجتها.



٣) تكوين علاقة إيجابية بين العمال والإدارة العليا للمنظمة، وزملائهم في العمل، وتحقيق الأمان الوظيفي عبر إجراءات تتخذها إدارة المؤسسة نفسها تجعل العامل يقدم إخلاصه وولاءه للمنظمة التي يعمل لديها، وغير راغب في ترك عمله.

٤) يحتاج العامل إلى أن يكون على علم بما يجري في المؤسسة وبخاصة في الأمور والقرارات التي تتعلق به شخصياً، بمعنى أن يكون على اطلاع كامل بجميع المعلومات ضمن إطار وظيفته ومنظمته، ويتم ذلك من خلال تحديد مكان واضح وظاهر لجميع العمال بالرسوم أو الأعمدة البيانية أو النماذج أو تقارير التغذية الراجعة، أو لوحة الإعلانات حيث أن هذا الأمر يؤدي إلى ضمان وجود العامل بشكل مستمر في بيئة العمل.

٥) تقدير جهودهم العمال في وظائفهم من خلال: العلاوات مالية، الشكر والتشجيع والتقدير، المشاركة في المعلومات السرية، الترقية، إجازة من العمل، التكريم في المناسبات، إعطاء شيء من الحرية والمرونة في إطار العمل.

أ- جماعة العمل

من أجل ضمان عدم ظهور أي مشكلات أو مشاحنات، وعدم احتكار بعض الأفراد المعلومات المهمة لأنفسهم، يجب أن يتميز الرئيس المباشر أو المشرف بقدرة عالية على إعطاء مروضيه وزملائه المعلومات اللازمة والأخبار الجديدة التي تمس العمل، وتطور الإنجاز، وخطط الأعمال المرتقبة واختصاصات العمال وغيرها، على أن تُعطى المعلومات بشكل يعكس حقائق محددة، لا معلومات عامة، وأن تُعطى المعلومات في الوقت المناسب والمؤثر في تصرفات الآخرين، من خلال:

- جعل جميع العمال يركزون على العمل، فلا يضيعون الوقت في التقرب من المدراء للحصول على مكاسب شخصية.

- عقد لقاءات اجتماعية بين العمال، بهدف تفعيل القيم الاجتماعية والإنسانية بينهم من خلال إقامة ناد رياضي أو ترفيهي ملحق بالمؤسسة والأنشطة الاجتماعية المتنوعة.

ب- خصائص بيئة العمل الاجتماعية النفسية

يُمكن تحقيق مستوى مرتفع من الأداء والإنتاجية، من خلال تحسين البيئة الاجتماعية والنفسية في العمل من خلال الاهتمام بما يأتي:

- (١) توفير التدريب المناسب بشكل مستمر لجميع العمال في المؤسسات، ويتم ذلك عبر برامج محددة تحقق المهام المهنية المطلوبة، وفي الوقت ذاته تزيد من كفاءة وفعالية العمال بما يؤهلهم للتكيف مع المتغيرات الجديدة في سوق العمل؛ وتشجيع التدريب المتميز والفعال، وتقديم منح مالية وحوافز للأفراد، وأن يحصل العمال الشباب على تدريب أكثر مقارنة بالآخرين، وربط الحوافز والمكافآت بإنجاز الأعمال والمهام، على أن تكون مجزية، والمساواة بين العمال طبقاً لعدالة التوزيع.
- (٢) يجب أن تتناسب رواتب العمال مع القوة الشرائية للعملة ومع الوضع الاقتصادي في المجتمع وأن تتناسب الرواتب مع مؤهلات وتخصصات العمال ومع توصيف وظائفهم. ورفعها بحيث تشبع حاجاتهم الأساسية، وبما يضمن اهتماماً أكثر بوظائفهم.
- (٣) المواءمة بين مؤهلات وتخصصات الأفراد والوظائف التي يشغلونها.
- (٤) توفير فرص تعليمية أفضل، عن طريق التعليم المهني عالي النوعية، والدراسة الجزئية في أثناء العمل.
- (٥) استثمار وتشجيع طاقات العمال من خلال إعطائهم فرص للإبداع والابتكار.
- (٦) تحديد توصيف وظيفي لكل وظيفة يؤديها أي عامل، بحيث تكون واضحة ومحددة المهام والواجبات، ولا يوجد تشابه بينها وبين أية وظيفة أخرى، حتى لا تحدث ازدواجية في مهام العمل.

- (٧) إعطاء العامل الثقة في العمل وإعطائه بعض الصلاحيات في إنجاز عمله بالطريقة التي يعتقد أنها سليمة مما يضمن تدعيم العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم. وضرورة ألا يرتبط وجود العامل في مكان عمله بساعات دوام محددة إذا سمحت طبيعة العمل بذلك، وإنما بوجود عمل مكلف بتأديته، فهذا يتيح للعامل المشاركة بدورات وأنشطة عديدة تعود بالنفع عليه وعلى عمله.
- (٨) ضرورة الاهتمام بالخدمات الصحية والاجتماعية وتوفير دور الحضانه ورياض الأطفال القريبة من مواقع العمل وبأسعار رمزية كنوع من تعزيز الخدمات التي لها علاقة بمسائل الأمومة والطفولة.
- (٩) من المؤكد أن تطور المؤسسات يعتمد على تطور إمكانيات الأفراد الذاتية، وهذا يتطلب مشاركتهم في رسم سياستها العامة، وفي وضع معايير العمل، واتخاذ القرارات الإدارية.
- (١٠) مشاركة الإنث في دورات تدريب القيادات، من أجل ضمان مشاركتهن في اتخاذ القرار الإداري.

ج- التكنولوجيا والاتصال

- نظراً للنواحي الاجتماعية والنفسية التي تقترن باستخدام التكنولوجيا ويواجهها الكادر الوظيفي في التنظيمات الإدارية فإنه يجب:
- توفير أجهزة كمبيوتر في الإدارات والمؤسسات التي تحتاجها، ولتدريب العمال على استخدامها، وإنجاز معظم الأعمال والمهام باستخدامها وخاصة الأعمال الإدارية.
 - اتساع التكنولوجيا قد يؤدي إلى اتساع دائرة العمال غير الماهرين، بالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى البطالة المقنعة، لذلك من الضروري توفير دورات تدريبية للمهارات المتعددة لاستخدام التقنيات الحديثة بما يضمن رفع الخبرات الفكرية والعملية.

- يؤثر نمط التكنولوجيا المتبع في التنظيم بشكل أو بآخر في العلاقات بين أعضاء جماعة العمل، لذا وجب التركيز على التكنولوجيا التي تعتمد على جماعات عمل صغيرة نسبياً، حيث يسود هذا الصنف علاقات أفضل بين المستويات الإدارية.
- يحتاج المشرفون والمدراء إلى أن يكونوا أكثر مهارة وخبرة في النواحي التقنية والفنية في العمل (الكريدي، ٢٠١٠).

٩- علاقة الأداء المهني بالحوافز

تؤثر الحوافز في الأداء المهني من خلال ما يأتي:

- (١) تؤدي الحوافز إلى إقبال العناصر المؤهلة وذات الخبرة على العمل في المؤسسة التي تتبع سياسة حوافز واضحة وناجحة، باعتبار أن الحوافز تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها.
- (٢) يتوجه العمال بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافآت، وبالتالي فإن الحافز يعد دافعاً للأداء إذا توافرت سياسة واضحة للحوافز.
- (٣) أثبتت الدراسات أن الحوافز تساعد على تعزيز أنماط السلوك الفردي، وهي تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه العامل للاختيار بين أنماط السلوك البديلة.

١٠- أساليب قياس الأداء المهني

تهتم المؤسسات بمتابعة الأداء المهني وقياسه لأن نجاح أي مؤسسة أو فشلها يعتمد على أداء عمالها، وذلك بهدف تحديد وتمييز الأداء الناجح من الأداء الفاشل. يمكن تمييز أساليب قياس الأداء المهني كما يأتي:

- (١) الأساليب الكمية الواضحة: تتضمن قياس الأداء بوحدات كمية رقمية مثل عدد الوحدات التي يتم إنتاجها أو كمية المبيعات أو يُعبر عنها مالياً أو الوقت اللازم لإجراء عملية معينة مثل معيار الأداء لمن يعمل على خط الإنتاج بعدد

الوحدات التي تم تجميعها أو إنتاجها، وكثيراً ما يطلق على هذا النوع من المعايير اسم مقاييس الإنتاجية؛ وللمعايير الكمية عدة خصائص:

- أقل تأثراً بالعوامل الذاتية.
 - ترتبط بمعايير الحد الأدنى للأداء.
 - يصعب استخدامها في بعض الوظائف مثل الرسام المصمم، أو المدير التنفيذي.
 - تهمل جوانب مهمة مثل: جودة الإنتاج، مبادرة العامل، الجهد المبذول.
- (٢) الأساليب التقديرية الذاتية: وتتضمن إصدار أحكام أو تقديرات يقوم بها أفراد لديهم المعرفة والخبرة الضرورية لعملية التقدير والحكم؛ ويستخدم هذا النوع من المعايير عندما يتعذر استخدام المعايير الكمية، فمثلاً يصعب استخدام المعايير الكمية لتقدير عمل المشرف.
- (٣) قياس السلوك: يتم قياس السلوك المرتبط بشكل غير مباشر بالإنتاجية مثل جودة العمل أو عدد الإنذارات أو عدد الشكاوى ومرات الغياب (ريجيو، ١٩٩٩، ١١٥-١١٦).
- (٤) قياس النتائج: يجب على المؤسسة أن تضع لنفسها هدفاً معيناً يستحق بعده حصول العمال على الحوافز التشجيعية وأن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك باستمرار، حتى يتمكن العمال من معرفة نتائج جهودهم أولاً بأول وإجراء المقارنات بين الأقسام ليزيد ذلك من إنتاجهم وحثهم على العمل.
- (٥) قياس أداء المجموعات: كما يمكن قياس أداء المجموعات بوضع كل المجموعات المتشابهة معاً ليسهل قياس الأداء بالنسبة لكل مجموعة مهنية وحدها حتى يمكن معرفة عدد الوحدات التي يمكن إنجازها في زمن معين وبطبيعة الحال فإن لكل عمل سواء كان العمل بسيطاً، أم معقداً طريقة أحسن لأدائه يمكن التوصل إليها وذلك باستخدام أسلوب دراسة الوقت والحركة والأداء

والإنتاج وتعريض هذه المجموعات لمجموعة من الحوافز المختلفة والمقصود بالحوافز هنا هي النظام الذي يمكن معرفة العلاقة بين هذه الحوافز ومستوى أداء الفرد، أو الجماعة محل الدراسة؛ وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وتستدعي هذه الخطوة مجموعة من المتطلبات منها:

- وجود وظائف تتناسب طبيعتها مع إمكانات العمال بها.
- وجود عدد كافٍ من العمال.
- أن يطبق النظام من خلال إدارة محددة، وعدة إدارات داخل المؤسسة.
- وجود سيطرة كاملة للمدير على تحديد ميزانية الحوافز.

١١- تقييم الأداء المهني

يمكن الإشارة إلى جوانب الحكم على الأداء من خلال النقاط الآتية:

- العامل: ما يمتلكه العامل من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه للعامل.
- الموقف: ما تتصف به بيئة العمل والبيئة التنظيمية حيث يؤدي العمال أعمالهم وتتضمن بيئة العمل المناخ التنظيمي والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

التقييم بمفهومه الواسع هو عملية منظمة مبنية على القياس يتم بواسطتها إصدار حكم قيمي على الشيء المراد قياسه في ضوء ما يحتوي من الخاصية الخاضعة للقياس، ونسبتها إلى قيمة أو معيار معين؛ كما أن تقييم الأداء المهني هو علاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تحدث بانتظام وباستمرار وهو تقييم من نوع عفوي أو رسمي، عام أو محدد؛ كما أن الأنشطة المتعلقة بتقييم الأداء هي العوامل ذات الأثر الحاسم في كفاية المخرجات وبلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.

يُعرف تقييم الأداء المهني أيضاً بأنه: محاولة الحصول على تقييم مدى إسهام العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه وأيضاً قدراته وإمكانيته الشخصية في خلال فترة زمنية محددة. والأداء المهني أيضاً هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات حول فعالية العمال بها، وتؤدي هذه العملية على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ في ضوءها الكثير من القرارات التنظيمية (كريدي والعطوي، ٢٠٠٩، ٤٤).

تعددت المصطلحات المستخدمة للدلالة على تقييم الأداء المهني وانعكست بتعدد المفاهيم التي أعطيت لوصفه، فقد وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها؛ فذهب بعضهم إلى عدها عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه مقارنة مع المطلوب إنجازه كماً ونوعاً على شكل علاقة نسبية بين القائم والمطلوب؛ لذا فإن تقييم الأداء هنا يُعد شكلاً من أشكال الرقابة حيث يركز على تحليل النتائج التي يحققها العمال خلال مدة زمنية محددة ومدى مطابقتها للمحتويات المستهدفة؛ وهناك من يرى في تقييم الأداء بأنه إصدار حكم عن أداء العمال وسلوكهم في العمل وأن هذا الحكم يؤثر في مركز العمال بخصوص بقائهم وفصلهم وتنزيل درجتهم ونقلهم والزيادة أو التخفيض في رواتبهم أو خضوعهم لبرنامج تدريبي، وعليه فإن تقييم الأداء يُعد قراراً إدارياً ينعكس على العمال.

أ- أهداف وفوائد تقييم الأداء المهني

تهتم المؤسسات بتقييم وتقدير الأداء المهني اهتماماً شديداً، وتعمل على تقييمه وتقديره بشكل رسمي ودوري بهدف المقارنة بين الأداء الفعلي للفرد والأداء المحدد مسبقاً،



ويبدو أن هذه العملية تعود بفوائد كثيرة على الفرد والمؤسسة.

إن الهدف الأساسي من تقييم الأداء المهني هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل التنظيم وبمستوى من الكفاءة والفاعلية، حيث يُعد التقييم من الركائز الأساسية المؤثرة في مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي مؤسسة وبما أن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التقييم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفاء من العمال القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم العمال والتأكد من صلاحيتهم للأعمال المناطة بهم؛ فالدراسات أكدت أهمية تقييم الأداء المهني للعامل لما تحققه من أهداف المؤسسة وأفرادها، ومن أهداف وفوائد تقييم الأداء المهني:

- (١) تحديد صلاحية العامل الجديد: تقرير صلاحية أو عدم صلاحية العامل الجديد قبل نهاية فترة التجربة والاختبار.
- (٢) تطوير سياسة المؤسسة: في تخطيط وإدارة الموارد البشرية توفير المعلومات اللازمة لرسم أو إعادة رسم السياسات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة لزيادة فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى ومهارات المشرفين.
- (٣) معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء: وبالتالي إجراء الدعم والتعزيز والعلاج من أجل النهوض بمستوى أداء الوظيفة ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
- (٤) المسؤولية: إشعار العامل بالمسؤولية نتيجة ملاحظته وشعوره بأن هناك من يتابع ويراقب أداؤه، وبث روح المنافسة الشريفة وروح الإبداع من خلال هذا التقييم وما يترتب عليه من حوافز (الشمري، ٢٠٠٧، ٥٤).
- (٥) قياس الإنتاجية: تحصل المؤسسة من خلال عملية تقييم الأداء المهني على أدوات لقياس الإنتاجية للفرد وللقسم والمؤسسة، وتقوم بتطوير أدوات قياس الإنتاجية وتحسينها.

(٦) **التعيين والترقية والنقل:** تستفيد المؤسسة من المعلومات الناتجة عن عملية تقييم الأداء المهني في القرارات المتعلقة بمدى كفاءة أساليب اختيار وتعيين العمال والترقية أو النقل أو زيادة الأجور أو الفصل من العمل.

(٧) **التدريب:** تزودنا معلومات تقييم الأداء المهني بمعلومات عن الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسة والأقسام المختلفة فيها، وتحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن نتيجة التقييم تحدد نقاط القوة والضعف في أداء العامل وتبين جوانب الخلل في تدريبه.

(٨) **التغيرات التنظيمية والتطوير الإداري:** تُستخدم عملية التقييم كقاعدة لتقدير مدى نجاح وفائدة أي نوع من التغيرات التنظيمية مثل: تغييرات تصميم العمل، تغييرات أنظمة العمل، تغيير المشرفين، تغيير ظروف العمل؛ تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويُعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعمال أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العمال، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.

(٩) **تقدير الأجور والحوافز:** تُعد عملية تقييم الأداء أساساً موضوعياً في تقدير الأجور والرواتب، وتعطي العامل نوعاً من التغذية الراجعة في تحسين أدائه، وتدله على جوانب الضعف وتزوده بمعلومات عن كيفية تحقيق أهداف العمل والمؤسسة، ويمكن للمؤسسة الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية وتحقيق مبدأ العدالة والموضوعية في نظام الحوافز والأجور (ريجيو، ١٩٩٩، ١١٤-١١٥).

(١٠) **تحسين وتطوير الأداء:** تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العمال، فهو يساعد الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العمال والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع

سلوك العمال وسد جوانب النقص في كفاءتهم، كما تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العمال (أبو حطب، ٢٠٠٩، ١٦).

ب- أساليب تقييم الأداء المهني

توجد أساليب متعددة لتقييم الأداء المهني إلا أن من أبرز هذه الأساليب نجد:

(١) **القياس المتدرج:** تقوم هذه الطريقة على قيام المشرف بتقييم أداء العامل بميزان متدرج من ممتاز إلى جيد ثم مرضياً أو مقبول ثم لا بأس ثم غير مرضٍ وأخيراً غير مرضٍ أبداً أو بالأرقام من واحد إلى خمسة أو سبعة، وهذا النوع من أقدم أنواع تقييم الأداء المستخدمة.

(٢) **تسجيل الحوادث العامة:** وفقاً لهذه الطريقة يقوم المشرف أو المدير بملاحظة سلوك العامل وتسجيل كل ما يشير إلى جوانب النقص في أدائه وجوانب القوة لديه من فترة إلى أخرى، ولا يقدم هذا النوع من التقييم صورة كمية واضحة عن مستوى الأداء.



(٣) الاختيار الإيجابي: يحتوي المقياس على مجموعة من العبارات السلبية والإيجابية التي يمكن أن تصنف أداء العامل، ويكون التقييم في كل مجموعة بتحديد عبارة واحدة تنطبق عليه بدرجة كبيرة، وأخرى تنطبق عليه بدرجة قليلة، ثم تحصر الدرجات التي حصل عليها العامل بناء على هذه العبارات الموضوعية بدلاً من التقييم بالأرقام.

(٤) قائمة العبارات الموزونة: يحتوي هذا النوع من التقييم على مجموعة من العبارات الإيجابية والسلبية التي يمكن أن تصنف أداء العامل يقيم بها العامل بعد أن يقوم الخبراء المتخصصون بمتابعة سلوك كل عامل يتم تصنيف وترتيب هذه العبارات إلى مجموعة من درجة ممتاز إلى غير مرض.

(٥) الوصف المقالي: وفقاً لهذا الأسلوب يقوم المشرف بتوصيف دقيق لأداء العامل بواسطة تقرير واحد يجمع من خلال معلومات عن العامل تشمل ملاحظاته المباشرة والسجلات وملاحظات زملاء العمل والمراجعين، وهذا النوع يتطلب وقتاً وجهداً كبيراً في جمع المعلومات وكذلك في تفسيرها.

(٦) ترتيب العمال: تقوم هذه الطريقة على أساس ترتيب العمال ابتداءً من أحسن عامل إلى أضعف عامل، وذلك على حسب مزاياهم العامة في العمل ويعاب على هذا الأسلوب أنه لا يخلو من التحيز الشخصي من قبل المشرف أو المدير.

(٧) الإدارة بالأهداف: يتم تقييم الأداء في هذه الطريقة من خلال الاتفاق بين المشرف والعامل على مجموعة من الأهداف التي ينبغي للعامل تحقيقها في فترة زمنية محددة، ويقاس أداء العامل بناءً على نسبة تحقيقه لهذه الأهداف.

١٢- معايير تقييم الأداء المهني

يعرف دونالد كيركباتريك Donald Kirkpatrick تقييم الأداء المهني بأنه المقياس أو المعيار الذي يتم على أساسه تحديد مستوى إنجاز العمل الفعلي من العامل، ويمكن تصنيف تلك المعايير على النحو التالي:

أ- معايير معدلات الأداء

معايير معدلات الأداء هي مؤشرات كمية تدل على قدرة العامل على أداء واجباته المحددة على الرغم مما قد توفره معدلات الأداء من أسس موضوعية للحكم على الأداء إلا أن هناك بعض التحفظات في الاعتماد عليها منفردة وأهم هذه التحفظات:



- (١) غير قادرة على توفير التنبؤ وإصدار الأحكام في المستقبل.
- (٢) وضع معدلات أداء واحدة يُعد أمراً في غاية الصعوبة والتعقيد، وذلك لصعوبة عمليات القياس المباشرة لكثير من جوانب الأداء في العلوم الإنسانية، ولصعوبة الوصول إلى معدلات أداء معيارية للوظائف كافة.
- (٣) قد يكون تحقيق معدلات عالية راجعاً لتوفر عوامل أخرى لم تتح للآخرين.

ب- معايير الصفات الشخصية

تُسهّم هذه المعايير في توقع مدى نجاح أي عامل وتُتجلى في مقدار الجهد والاجتهاد الذي يُظهره العامل، ومدى تصميمه على النجاح وتحقيق الذات، ومدى تنوع وتجديد الطرق التي يتعامل بها مع الآخرين لإنجاز مهام عمله، وعلاوة على ذلك هناك معيار البراعة واللباقة التي يظهرهما العامل في مواقف تتطلب ذلك (كشروود، ١٩٨٦، ٣٨)؛ وتتطلب هذه المعايير عدداً من الشروط هي:

- أ- أن تكون الصفات قابلة للملاحظة.
 - ب- أن تكون الصفات غير متداخلة تداخلاً يحول دون تمييزها.
 - ج- أن تعبر الصفات عن إبداع العامل وإظهار قدرته على الابتكار أو التطوير.
- ولكن أخذ هذه الجوانب بمفردها يواجه بعضاً من جوانب النقد، أهمها:

- (١) صعوبة حصر صفات العمال الفاعلين أو الأكفاء.
- (٢) اختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات من حيث علاقتها بالعمل.
- (٣) صعوبة قياس معظم الصفات مما يعرّض عملية التقييم للاجتهادات.
- (٤) صعوبة عزل صفات الشخص الخاضع للتقييم عن الظروف الذي يعيش فيه.

ج- معايير نتائج الأداء

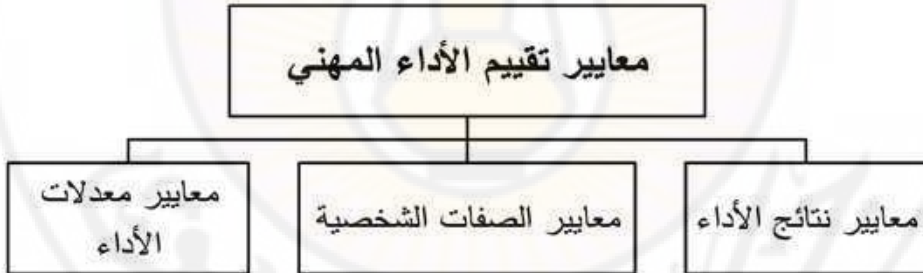
يقصد بنتائج الأداء المعايير المهنية وقدرة العامل على أداء واجباته المكلف بها من دون خلل؛ بجانب قدرته على حل المشكلات التي تعترضه في أثناء العمل، وهذه المعايير تهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة التي يعمل بها الفرد (كشود، ١٩٩٥، ٣٩).

١٣- مشكلات تقييم الأداء المهني

هناك الكثير من المشكلات والمعوقات المرتبطة مع عملية تقييم الأداء، تندرج هذه المشكلات تحت ثلاثة محاور أساسية هي:

أ- مشكلات خاصة بأنظمة التقييم

- (١) عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
- (٢) عدم وجود تعليمات سليمة وكافية لتطبيق نظام التقييم.



- (٣) قصور عوامل التقييم من خلال عدم دقة درجات التقييم في التحيز بين العمال بصورة تؤثر في الموضوعية.
- (٤) عدم وضوح العلاقة بين الرئيس والمرووسين وعدم وضوح وظيفة كل منهما.
- (٥) الاهتمام بالشكل على حساب المضمون أثناء إعداد نماذج تقييم الأداء كإلتواء على عبارات غير واضحة أو دقيقة.
- (٦) عدم التوصيف الدقيق للوظائف والأعمال بصورة دقيقة وعدم وجود حوافز لأصحاب الأداء المتميز (كريدي والعطوي، ٢٠٠٩، ٤٥-٤٦)

ب- مشكلات تتعلق بالإدارة العليا المشرفة على التقييم

- (٦) عدم وضوح أهداف التقييم وتحديد أهدافها بدقة.
- (٧) ضعف توعية من حق الأشخاص الداخليين في التقييم (الرئيس والعامل).
- (٨) عدم الاهتمام والجدية، ومن ذلك قلة المتابعة أو عدم الاهتمام بتقييم نظام التقييم نفسه.
- (٩) اعتماد مبدأ السرية التامة في نتائج التقييم مما يؤثر في التغذية الراجعة المفيدة للعامل (الشمري، ٢٠٠٧، ٨٣).

ج- مشكلات متعلقة بالقائمين على التقييم

- (١) تأثير الرئيس المباشر بانطباعه الشخصي عن مرؤوسيه.
- (٢) ميل الرئيس المباشر إلى التساهل أو التشدد عند تقييمه لعامليه.
- (٣) عدم الجدية والاهتمام، ومن ذلك عدم الإعلان عن مواصفات الأداء النموذجي المطلوب من العامل القيام به.
- (٤) الاعتماد على سمعة العامل الحقيقية والفعلية وليس ما يُشاع عنه في الإدارة.
- (٥) التعميمية: أن يعمم الرئيس ويسحب صفة واحدة أو وجهاً واحداً من أداء العامل سلبياً كان أم إيجابياً على جميع صفاته.
- (٦) المهنية: قد لا يحوز الرئيس الخبرة أو التخصص المهني لعامليه، مما يؤثر في موضوعية التقييم.
- (٧) العكسية: قد يتأثر الرئيس عندما يبدأ بتقييم ذو الأداء المتميز أولاً فيقوم ذو الأداء المتوسط بعد ذلك بأقل مما يستحقون، والعكس لو بدأ بتقييم ذو الأداء الضعيف أولاً.

١٤- مصادر الصواب في تقييم الأداء المهني

تساعد المصادر الآتية على تحسين عملية تقييم الأداء:

- (١) اختيار الطريقة المناسبة لعملية التقييم.
- (٢) اختيار التوقيت المناسب لعملية التقييم.

٣) تدريب الأشخاص القائمين على عملية التقييم على الأسس العلمية وفنيات تقييم الأداء.

٤) التركيز على عناصر محددة بدقة في جوانب الأداء المختلفة.

٥) مراعاة خصائص الأفراد من حيث القدرات والاستعدادات ومستويات الدافعية.

٦) مراعاة ظروف العمل وخصائصه التنظيمية والبيئية عند إجراء عملية التقييم.

٧) مراعاة جوانب الأداء ذات العلاقة الوثيقة بتحقيق الأهداف المنوطة بالفرد

والمتمثلة في السرعة والدقة والكفاءة والفعالية في مجال إنجاز العمل أو المهنة

(عكاشة، ١٩٩٩، ٣٤٥-٣٤٦).

١٥- مصادر الخطأ في تقييم الأداء المهني

أهم مصادر الخطأ في تقييم الأداء المهني ما يأتي:

١) الخطأ في توقيت إجراء عملية التقييم.

٢) الحالة المزاجية للقائم بعملية التقييم.

٣) اختلاف طرق التقييم.

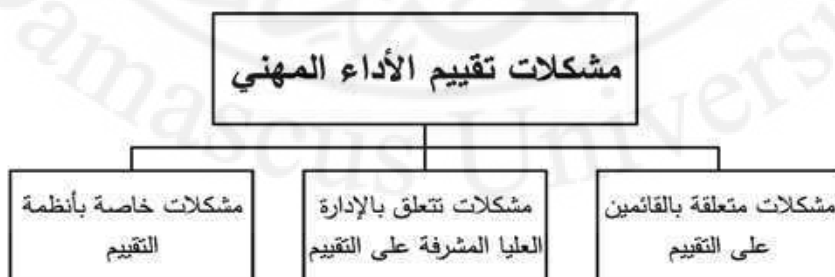
٤) اختلاف الأشخاص القائمين بعملية التقييم.

٥) تقييم الفرد وهو في حالات إرهاق أو تعب أو حالات صحية غير مواتية، أو

وجود مشكلات نفسية، أو مزاجية لديه لحظة عملية التقييم (عكاشة، ١٩٩٩،

٣٤٤).

١٦- أساليب تحسين عملية تقييم الأداء المهني



لاحظنا خطورة عملية تقييم الأداء المهني وأهميتها وبالتالي يجب البحث عن أساليب تطوير عملية تقييم الأداء المهني، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الطرق والأساليب:

(١) تحسين وتطوير أدوات تقييم الأداء المهني: من الواضح أنه كلما بذلنا جهداً وأنفقنا أموالاً من أجل إعداد أدوات صادقة لقياس الأداء المهني كانت عملية التقييم أفضل، وهذا يعني إعداد أدوات قياس للمهن المختلفة وتطوير مقاييس الأداء بالاعتماد على تحليل العمل الدقيق، ويجب ألا تتضمن هذه الأدوات إجراءات أو خطوات غامضة.

(٢) تدريب المقدرين والمقيمين: نظراً لأن إجراء تقييم جيد ليس بالأمر السهل وهو عرضة للخطأ والتحيز فلا بد من حصول المقدرين والمقيمين على تدريب مناسب وتعليمهم كيفية استخدام أدوات التقييم المختلفة وتدريبهم على تجنب أخطاء التقدير المحتملة مثل أخطاء التساهل أو التشدد وأثر الهالة.

(٣) الحصول على عدة تقييمات: يمكن اللجوء إلى عدة تقييمات للأداء من أجل المزيد من الدقة والثبات في تقييم أداء الفرد، كالحصول على عدة تقييمات لأداء عامل معين من عدة مشرفين، أو عدة زملاء أو تكرار التقييم الذاتي، فإذا تشابهت وتعارفت التقييمات وكان جميع المقدرين غير متأثرين بأي نوع من أنواع التحيز، فمن المحتمل أن تكون نتيجة التقييم دقيقة جداً.

(٤) تقييم المشرفين: نجد في بعض الأحيان أن المشرفين في بعض المؤسسات لا يرحبون بعملية التقييم ويكرهونها بشدة لأنهم يعتقدون أنها عملية شاقة وليس لها أي فائدة، فهي تعني لهم واجباً إضافياً لواجباتهم المتعددة والكثيرة، وبالتالي يجب فحص أو تقييم طريقة قيامهم بهذا الواجب ومنح الجيدين منهم مكافآت مناسبة.

٥) إجراء تقييم الأداء بانتظام: يساعد تقييم الأداء قسم إدارة الموارد البشرية وشؤون الأفراد على اتخاذ القرارات التي يجب عليه اتخاذها، وهو أيضاً مصدر معلومات وتغذية راجعة مهم بالنسبة للعامل، وبهذه الطريقة يصبح تقييم الأداء المتكرر والمنظم من أفضل الوسائل لمساعدة العمال في التغلب على مشكلاتهم وتحسين أدائهم (ريجيو، ١٩٩٩، ١٣٤-١٣٥).

١٧- أساليب تحسين الأداء المهني

تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء، فقد يتم تحسين الأداء من خلال التركيز على تطوير مهارات وسلوك العمال وذلك بتطوير معايير وتقنيات الانتقاء والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشري، وقد يتم التحسين في الأداء من خلال الاهتمام بتطوير



وتحسين ظروف العمل المادية، أو يكون التحسين بإعادة التنظيم أو إعادة هيكلة التنظيم، كما يجري تحسين الأداء عادة بتطوير التقنيات، للوصول بأداء المؤسسة إلى أحسن المستويات، يمكن تحديد سبل تحسين الأداء المهني في مثلث قوامه تطوير العامل وتحسين طبيعة الوظيفة، وتحسين طبيعة موقف العمل ومناخه، وسوف نعرض تلك الأساليب على النحو التالي:

- (١) **تطوير قدرات ومهارات العامل:** يُعد من المهام الصعبة في تحسين الأداء المهني، ويتم ذلك من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في العامل وبالتالي تحسينها بتقديم المعلومات والمهارات وتحفيزه للعمل.
- (٢) **تحسين تصميم الوظيفة:** يتم ذلك من خلال تحليل العمل أو الوظيفة لتحديد المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل وبالتالي إحداث تغيير في تلك الوظيفة ومهامها لتكون محفزة الأداء.
- (٣) **تحسين مناخ العمل:** يقصد به البيئة التنظيمية، والإشراف ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية، ومن سبل التحسين تغيير بعض من تلك المعايير المعوقة للعمل كمقدار تفويض السلطة وإلى أي مدى يسمح المشرف أو يشجع عامله على تحمل المخاطرة وحرية مناسبة لاتخاذ القرار، وينظر باحثون آخرون إلى أن أساليب تحسين الأداء المهني تتمحور في كل من العامل، وطبيعة العمل، والمناخ الذي يتم فيه العمل.
- (٤) **تحسين الاتصال في المؤسسة:** يرتبط الأداء الجيد والفعال في المؤسسة بكثافة الاتصالات فيها، كما أنه يرتبط بالاتصالات الأفقية في جماعة العمل ومهارات الاتصال للمشرفين، وتؤدي الاتصالات الفعالة إلى تحسين معدلات الإنتاج وارتفاع مستويات الرضى للعمال (ريجيو، ١٩٩٩، ٣٥١).
- (٥) **المشرف:** أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وتحقيق درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف وخصائص العامل، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين (البلوي، ٢٠٠٨، ٣٨-٣٩).

- ٦) تحديد معايير الأداء المستهدف بوضوح: الاهتمام بتوصيل معايير الأداء المستهدف بوضوح وشفافية، تأكيد أهمية مشاركة العمال في مناقشة مستويات الأداء المستهدف المتفق عليه، أن يكون هناك أساليب تقف على الأداء الضعيف وطرق معالجته، وضوح طرق وآليات نظام إدارة الأداء.
- ٧) الانتقاء الجيد للعمال: بالإضافة إلى تحقيق توافق العامل في عمله وذلك من خلال اختيار العمال للأعمال التي تتناسب وقدراتهم الشخصية والعمل على حسن تكيفهم مع محيط العمل وإكسابهم المهارات وإحساسهم بالاستقرار والأمن وتحفيزهم على التقدم في العمل وحفظ كرامتهم الإنسانية، كل ذلك في إطار مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (القاسم، ٢٠٠١، ٣٨).
- ٨) التدريب المستمر: تنمية القوى البشرية العاملة من خلال التدريب والدورات، الحوافز والمكافآت، الإدارة بالأهداف.
- ٩) المشاركة في اتخاذ القرارات: وجود نوع من المشاركة في اتخاذ القرار، تحسين تصميم العمل، ديناميكية التفاعل داخل الجماعة، التطوير التنظيمي، العمل الجماعي وتنمية روح الفريق الواحد في العمل.



١٨ - اختبار تقويمي مرحلي

- (١) اذكر أهداف وفوائد تقييم الأداء المهني.
- (٢) اذكر عناصر الأداء المهني.
- (٣) اذكر محددات الأداء المهني.
- (٤) اذكر مصادر الصواب والخطأ في تقييم الأداء المهني.
- (٥) تحدث عن العلاقة بين الكفاءة والفاعلية في الأداء المهني.
- (٦) تحدث عن أنماط الأداء المهني.
- (٧) تحدث عن دور العلاقات الاجتماعية النفسية في الأداء المهني.
- (٨) تحدث عن علاقة الحوافز بالأداء المهني.

- ٩) تحدث عن مشكلات تقييم الأداء المهني.
- ١٠) كيف يمكن تحسين عملية تقييم الأداء المهني.
- ١١) عدد أساليب قياس وتقييم الأداء المهني.
- ١٢) عدد معايير تقييم الأداء المهني.
- ١٣) عرف الأداء المهني.
- ١٤) عرف تقييم الأداء المهني.
- ١٥) كيف يمكن تحسين الأداء المهني وعملية تقييمه.

الفصل التاسع الرضى المهني

١ - أهداف الفصل

يُتوقع من الطلاب الأعزاء بعد دراسة هذا الفصل أن يكونوا قادرين على:

- (١) تعريف الرضى المهني.
- (٢) تعداد عوامل الرضى المهني ومحدداته.
- (٣) تعداد وشرح نظريات الرضى المهني.
- (٤) شرح نتائج عدم الرضى المهني.
- (٥) توضيح العلاقة بين الرضى المهني وأداء العمل.
- (٦) بيان دور العوامل الشخصية في الرضى المهني.
- (٧) بيان دور ظروف العمل المادية في الرضى المهني.
- (٨) بيان دور العوامل التنظيمية في الرضى المهني.

٢ - مقدمة

لم تُعط حركة الإدارة العلمية الاهتمام الكافي للعمال، فقد كان أصحاب هذه النظرية مشغولين بمدى تحقيق الكفاية الإنتاجية وأغفلوا العنصر البشري في العمل؛ لكن دراسات التون مايو حول أثر بعض العوامل في إنتاجية العامل عام ١٩٢٣ في مصانع الهاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية لفتت الأنظار إلى أهمية العلاقات الإنسانية، وفتحت آفاقاً جديدة حول أهمية العنصر البشري وحاجاته النفسية والاجتماعية، إذ يُعد الإنسان الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال (العتيبي، ١٩٩١، ٣١).

٣- الرضى المهني في اطار تاريخي

بدأ الاهتمام بمفهوم الرضى المهني لدى العمال في معظم مجالات العمل والوظائف المختلفة منذ بداية عقد الثلاثينات من القرن العشرين، إذ أخذ يلاقي الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين في شتى مجالات العلوم ذات العلاقة بالعمل ومنها علم النفس، والسلوك التنظيمي في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية؛ فالعنصر البشري لم يعد مهملاً كما كان في السابق، وعلى وجه التحديد إبان الثورة الصناعية حيث كان الفرد يعمل ساعات طويلة قد تمتد من ساعات الصباح الأولى حتى ما بعد الغروب، بأجر زهيد قد لا يكفي ثمناً لحاجاته اليومية وحاجات أسرته، وفي ظروف عمل سيئة (العتيبي، ١٩٩١، ٣١).

إن العوامل البشرية والإنسانية يجب أن تحتل مكانة الصدارة في العمل، حيث أن رضا الفرد عن عمله يُعد الأساس الأول في تحقيق الاستقرار النفسي والوظيفي للعامل وينعكس إيجابياً على الإنتاج في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية (المشعان، ١٩٩٩، ٢٣٦)؛ وتُعد الدراسة التي قام بها هوبوك Hoppek في عام ١٩٣٣ لقياس الرضى المهني لدى العمال في ينوهوب بولاية بنسلفانيا الأمريكية مستخدماً أسلوب الاستقصاء من أولى الدراسات المنهجية المنشورة عن الرضى المهني؛ وبعد الحرب العالمية الثانية تطورت البحوث في مجال الرضى المهني بشكل سريع، وطُرحت العديد من القضايا المنهجية والنظرية المتعلقة بالرضى المهني، كنظرية ماسلو للحاجات ونظرية العاملين لهيرزبرج؛ وخلال فترة السبعينيات من القرن الماضي أصبحت أبحاث الرضى المهني حقلاً أو مجالاً مستقلاً بذاته ضمن علم النفس المهني ونجد أن معظم النظريات الخاصة بالرضى عن العمل قد وُضعت في تلك الفترة، وكذلك أساليب وإجراءات البحث بدأت تتقبلها بشكل كبير، وقد لوحظ تعدد واتساع مجال التطبيق ليشمل العديد من الوظائف والمهن في محاولات مستمرة للبحث عن أسباب ونتائج الرضى المهني.

أجرى علماء النفس المهني والصناعي والتنظيمي العديد من الدراسات ونشروا العديد من التقارير والمقالات حول الرضى المهني خلال الربع الأخير من القرن

العشرين، وتطور الاهتمام بهذا الموضوع بهدف رفع مستوى الإنتاج لدى العمال لما له من أهمية وأثر في الصحة النفسية للعمال وانعكاسه على جو العلاقات السائد بين العمال وأرباب العمل؛ وقد تبوأَت الولايات المتحدة مركز القيادة في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالرضى المهني (السالم، ١٩٩٧، ٥٤-٥٨).

نشير إلى ضرورة الاهتمام بموضوع الرضى المهني خاصةً عندما نرى مدى اهتمام الدول المتقدمة بأبحاث الرضى عن العمل في سعيها الدائم ليكون العامل راضياً عن عمله، شاعراً بالارتياح النفسي والأمن الوظيفي، لاسيما وأنه قد يقضي نصف عمره أو أكثر في العمل وقد يكون الوقت الذي يقضيه في العمل يفوق الوقت الذي يقضيه مع أسرته أو مع أصدقائه.

٤- تعريف الرضى المهني

يُعد مفهوم الرضى المهني من المفاهيم واسعة الانتشار، وترتبط به متغيرات كثيرة مثل الأداء المهني، والغياب، والولاء التنظيمي، وحوادث العمل والأداء كما أنه يرتبط بالسعادة النفسية والرضى عن الحياة عامة، إذ أن الأفراد يقضون وقتاً طويلاً من حياتهم في العمل.

على الرغم من كثرة التعريفات المطروحة لمصطلح الرضى المهني ورغم كثرة الاجتهادات والمحاولات في هذا الصدد لا بد لنا في البداية من الإشارة، إلى أن الترجمة الإنكليزية لمصطلح الرضى عن العمل هي Job Satisfaction، ومن الباحثين من ترجم هذا المصطلح إلى الرضى المهني ومنهم من ترجمه إلى الرضى الوظيفي وفي حقيقة الأمر أن المصطلحين هما وجهان لعملة واحدة تعني الرضى عن العمل أو الوظيفة أو المهنة؛ ويرى ريجيو Riggio ١٩٩٩ أن لدى المهتمين بهذا الموضوع أسلوبين في طريقة النظر إلى الرضى المهني:

- الأسلوب العام: يهتم هذا الأسلوب بالرضى الكلي عن العمل، حيث يسأل الفرد عن رضاه عن مهنته أو عمله بصفة عامة.

- **أسلوب الجوانب المتعددة:** يُنظر إلى الرضى المهني على أنه مكوّن من مشاعر واتجاهات مرتبطة بعناصر المهنة أو العمل فقد يتكوّن الرضى المهني الكلي من الرضى عن الراتب وعن نوع العمل وعن ظروفه وعن العلاقات مع الزملاء، وعن أسلوب الإدارة (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٦٨)، أي أن الرضى عن العمل هو محصلة عناصر الرضى التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله: الرضى عن العمل = الرضى عن الأجر + الرضى عن فرص الترقى + الرضى عن الإشراف + الرضى عن جماعة العمل + الرضى عن ساعات العمل + الرضى عن ظروف العمل (دويدار، ١٩٩٥، ٤٧).

عرف هوبوك Hoppek ١٩٣٥ الرضى المهني بأنه عبارة عن مجموعة العوامل التي تؤدي إلى الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في إيجاد الوضع الذي يرضى عنه الفرد؛ كما عُرّف الرضى المهني بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه أي محتوى الوظيفة وبيئة العمل؛ مع الثقة والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة (العديلي، ١٩٩٦، ١٨٩).

عرف لوك Locke الرضى المهني على أنه: حالة وجدانية سارة تنتج عن تقييم عمل الفرد أو خبراته المهنية (كشروود، ١٩٩٥، ٤٤٠).

كما عُرّف الرضى المهني بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة (العديلي، ١٩٩٦، ١٨٩).

والواقع أن رضى العامل عن وظيفته أو عدم رضاه عبارة عن شعور العامل في قرارة نفسه، وإن كان من الصعب في غالب الأحيان وصفه، كما أن درجة الرضى قد تختلف من عامل لآخر، بل بالنسبة للعامل ذاته قد تختلف من وقت لآخر حسب الظروف التي يعمل فيها داخل المؤسسة (كشروود، ١٩٩٥، ٤٤١).

ويعرفه ماك كورميك والجن McCormick & Elgin ١٩٨٠ بأنه: مجموعة خاصة من الاتجاهات التي تتوافر لدى أعضاء المؤسسة، أو أنه اتجاه الفرد عن عمله.

كما عُرّف الرضى المهني بأنه عبارة عن مشاعر العمال تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، وإدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم أي الصورة المثالية لطموحاتهم، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين زاد رضى العمال، كما أنه محصلة للاتجاهات الإيجابية نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المؤسسة أو المنظمة (شاويش، ١٩٩٠، ١١٠).

ويُعرف الرضى عن العمل بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها عن طريق الوظيفة التي يشغلها؛ وبالتالي فهي حالة من القناعة وبلوغ المرغوب وهو محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته.

لا يوجد حتى الآن اتفاق حول تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضى المهني وإن هذا الأمر ما يزال موضع جدل ونقاش كثير بين الباحثين؛ فمنهم من يعرف الرضى ويهمل الإشارة إلى العوامل الشخصية للفرد ذاته وتأثيرها ومنهم من يتجاهل العوامل البيئية المحيطة بالعمل ذاته وتأثيرها على تحقيق الرضى عن العمل؛ ويمكننا أن نرجع السبب في هذا إلى أن الرضى غالباً ما ينظر إليه على أنه موضوع ذاتي فردي بحث.

٥ - عوامل الرضى المهني ومحدداته

يمكن تصنيف عوامل الرضى المهني ومحدداته كما يأتي:

أ- عوامل شخصية

العوامل الشخصية هي العوامل التي تتعلق بشخصية الفرد نفسه وقيمه الشخصية، ودرجة استقراره في حياته، وأهمية العمل بالنسبة له، وعمره، وجنسه، ودرجة تعليمه (العباسي، ٢٠٠٤، ٨٧١).

١- العمر

تشير نتائج بعض الدراسات ومنها دراسة جيبسون وكلين Gibson and Kline ١٩٧٠ إلى أن الرضى المهني الكلي يزداد مع العمر، خاصةً بالنسبة للرجال، وبالتالي إن العمال الأكثر استياءً من عملهم هم الرجال الأقل سناً وإن العمال الأكثر رضاً هم أكبر سناً أو على وشك التقاعد (كشرود، ١٩٩٥، ٤٧٠).

إذاً يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين السن ودرجة الرضى المهني؛ وربما السبب في ذلك أن طموحات العامل في بداية عمره تكون مرتفعة وبالتالي لا يقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمل، ويترتب على ذلك قلة رضاه، بينما مع كبر السن يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض طموحاته، وبالتالي غالباً ما تتوافق بدرجة كبيرة الحاجات التي يشبعها العمل مع طموحاته، ويترتب على ذلك زيادة رضى العامل (بدر، ١٩٩٥، ١٦٣).

٢- الجنس

أشارت بعض الدراسات في هذا الشأن إلى أن الرجال أكثر رضى من النساء بينما أشارت دراسات أخرى إلى العكس وهناك دراسات أخرى لم تشر إلى أية فروق. يعتقد كل من هولين وسميث Hulin & Smith ١٩٦٤ أن الفروق الجنسية تحدث نتيجةً للفروق في التعليم والراتب ومدة الخدمة، وأن الرجال والنساء راضون بالتساوي عن وظائفهم عندما يتم ضبط هذه العوامل.

يمكن أن يكون من الخطأ الاستخلاص بأن النساء والرجال لهم المشاعر ذاتها نحو العمل، فتقليدياً كان الرجال هم كاسبي الأجور الأساسيين في الأسرة، وكانت مسؤولية تربية الأطفال تتكفل بها النساء؛ وبما أن هناك الكثير من النساء اللاتي يتوجهن للعمل، فإنهن يعانين خبرة صراع الدور الذي يؤثر في مشاعرهن حول وظائفهن، وللتخفيف من صراع الدور يجب على بعض النساء أن يعملن في الوظائف التي لا تتطلب الاستعمال الكلي لقدراتهن ومهارتهن، وقد تفرض عليهن الظروف بأن لا يعطين اهتماماً كبيراً للعمل إذا ما تمت مقارنتهن بالرجال وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار متطلبات

حياتهم الشخصية، فمعظم الرجال لا يمرون بخبرة ضغوط الأدوار المتضاربة (كشرد، ١٩٩٥، ٤٧٤-٤٧٦).

٣- درجة التعليم

ثمة تعارض كبير في نتائج الدراسات التي أجريت لإظهار العلاقة بين درجة التعليم والرضى المهني فبينت إحدى الدراسات التي أجريت على الموظفين أن الأشخاص الذين لم يكملوا مرحلة الدراسة الثانوية كانوا أكثر الموظفين رضاً عن عملهم (دويدار، ١٩٩٥، ٤٩).

تبين من بعض الأبحاث أن العامل الأكثر تعلماً يكون أقل رضاً عن العمل من العامل الأقل تعلماً، ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلماً تكون مرتفعة والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة هي بالعادة مرتفعة إدارياً وهذا قد لا يجده وبالتالي تقل درجة رضاه مقارنة بالعامل الأقل تعلماً الذي يكون في العادة قانعاً بعمله راضياً عنه خاصة وأنه في مستوى العمال الذين هم في مستواه من حيث التعليم (شاويش، ١٩٩٠، ١١٣).

بينما أشارت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين درجة التعليم والرضى عن العمل وهناك متغيرات معينة يجب أن ندخلها في الاعتبار قبل القيام بتعميم شامل في هذا الموضوع وذلك مثل سياسة المؤسسة المهنية في الترقيات وذلك فيما يتصل بدرجة تعليم الموظف (دويدار، ١٩٩٥، ٤٩) وبشكل عام عندما تتساوى العوامل الأخرى، تبين أن رضى العمال في المناصب الإدارية المرتفعة كان أعلى من العمال الأقل في المستوى الإداري (بدر، ١٩٩٥، ١٦٣).

٤- أهمية العمل بالنسبة للعامل نفسه

تبين أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل أي أنه مهم جداً بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته كانت درجة رضاه عن العمل أكثر من درجة رضى العامل الذي يرى مركز حياته في أشياء خارج العمل أي أن هذا العمل لا يُعد مهماً بالنسبة إليه؛

لأن هناك مصادر دخل أخرى كثيرة ينفق منها على نفسه وعلى أفراد أسرته (شاويش، ١٩٩٠، ١١٤).

ب- عوامل مرتبطة بظروف العمل المادية

لكل عمل ظروفه المادية الخاصة، ونظراً لتعدد الأعمال وتنوعها تختلف الظروف التي تؤدي في ظلها هذه الأعمال (المشعان والعنزي، ١٩٩٩، ٢٤٣)، ويندرج تحت هذه الظروف:

١- الإضاءة

تؤثر الإضاءة في العامل في أمرين، الأول: يتعلق بإنتاجه، والثاني: بقدرته على تحمل التعب الناجم عن القيام بالعمل (سعد ونعامه، ١٩٩٣، ٢٢١)، وهناك أمور يجب أخذها بعين الاعتبار لدى الحديث عن تنظيم الإضاءة في مركز العمل مثل: توجيه الضوء من الأعلى أو الوسط أو من أحد الجوانب، نوع الضوء طبيعي، أو اصطناعي بُعد مصدر الضوء، شدة الإضاءة شديدة أم منخفضة؛ وقد تبين أن الإنارة غير المباشرة توفر راحة للعين تفوق ما توفره الإنارة المباشرة، وأن وجود ظل يحمي العين يفضل في آثاره عن انعدام الظل، وأن الفرق بين الضوء الموجه إلى مركز العمل وبين شدة الإضاءة في النطاق المحيط بالعامل يجب ألا يكون كبيراً (الرفاعي، ١٩٨٨، ١٢٣).

دلت نتائج دراسة أجريت على ٢١ عمالاً صناعياً ومكتئباً أن العينين تؤديان أعمالاً مهمة خلال ثلثي يوم العمل، والواقع إن الإضاءة الجيدة تساعد العامل على رفع مستوى إنتاجه مع بذل مجهود أقل، فكثيراً ما تتوقف الكفاية الإنتاجية على سرعة الأداء البصري والدقة في التمييز بين الأشياء أو الملاحظة المتتابعة، فالإضاءة السيئة يمكن أن تثير في نفوس العمال مشاعر الانقباض والخمول، كما يمكن أن تؤدي إلى إرهاق البصر وزيادة التعب وزيادة الأخطاء، لذلك كله يجب أن يكون الضوء في مكان العمل ضوءاً كافياً وثابتاً وموزعاً توزيعاً مناسباً، ولا يؤدي إلى الزغلة.

تختلف شدة الإضاءة باختلاف نوع العمل واختلاف خصائص العامل الصحية والطبية؛ فكلما كان العمل دقيقاً، احتاج بالطبع إلى كمية كبيرة من الضوء فنحن نتفق

جميعاً على أن قراءة نص مكتوب يتطلب إضاءة أكثر من عملية نقل أكياس القمامة إلى عربة نقل القمامة؛ ويتركز الاهتمام في هذه الحالة في تحديد كمية الإضاءة اللازمة لأداء عمل ما.

إن القدرة على التمييز البصري هي نتيجة لثلاث فئات عامة من المتغيرات هي:

أ- الفروق الفردية.

ب- طبيعة المهمة البصرية.

ج- الإضاءة.

توزيع الإضاءة

يُعد توزيع الضوء في مكان العمل من العوامل الحاسمة للإضاءة، إن الإجراء النموذجي هو أن يكون الضوء موزعاً بطريقة موحدة في كل المجال البصري، فإن إضاءة مكان العمل بمستوى أشد مقارنة بالمناطق المحيطة سوف يؤدي إلى إجهاد للعين بعد مدة قصيرة؛ والسبب في ذلك هو الميل الطبيعي للعين لأن تتجول حولها؛ وعندما يرفع العامل عينيه من منطقة شديدة الإضاءة إلى منطقة أخرى عاتمة أو قليلة الإضاءة، فإن بؤبؤ العين سوف يتسع أو يتمدد، إن عودة العين مرة أخرى إلى منطقة الضوء الشديدة يجعل بؤبؤ العين يتقلص؛ إن النشاط المستمر بهذه الطريقة يؤدي إلى إجهاد العين وتعبها المبكر.

٢- الضوضاء

تنشأ الضوضاء عن أصوات تشغيل الآلات والأجهزة والشروط المحيطة بالعمل، فإذا تكلم شخصان بينهما مسافة ١ متر بصوت متوسط الارتفاع من دون أن يفهما على بعضهما فإن ذلك يدل على أن شدة الضوضاء حولهما مرتفعة جداً.

بينت التجارب التي أجراها مورجان Morgan وليرد laird وفريمان Freeman وغيرهم أن العمل في الضوضاء يكلف أكثر من ناحية استنفاد الطاقة والجهد من الجو

الهادئ؛ فقد دلت حالات الملاحظة الاستبطانية على شعور العمال بالضيق والملل عندما يعملون في الضوضاء (دويدار، ١٩٩٥، ٢٧٨).

هكذا تلعب الضوضاء والأصوات دوراً في إلهاء العامل وتشتيت انتباهه، وتؤثر بالتالي في مستوى إنتاجه وخاصة حين يكون العمل فكرياً، وقد أكدت ذلك الدراسات المخبرية والإجراءات المتخذة في مراكز العمل؛ كما أكدت أن وجود الأصوات المزعجة تؤثر في العامل فتضعف لديه سرعة الاستجابة، والقدرة على التطابق بين الحركات والحواس والسرعة في حل المشكلات الفكرية (الرفاعي، ١٩٨٨، ١٢٦-١٢٧)، وبالتالي عدم الارتياح والشعور بالضيق والانزعاج.

تجدر الإشارة هنا إلى أن التعرض لضوضاء عالية فترة طويلة يؤدي إلى أمراض مهنية في السمع وقد يؤدي في نهاية الأمر إلى الصمم الكلي، لذلك يجب الانتباه إلى تأثير الضوضاء على العامل وعلى الإنتاج والحرص على إزالتها أو تخفيضها عن طريق الجدران العازلة ووسائل الحماية الفردية الخاصة بالأذن.

كتب الكثير عن الآثار المختلفة التي تحدثها الضوضاء في المجال المهني وخاصة على أداء العمال وحاسة السمع لديهم؛ ولقد شاع مصطلح التلوث الضوضائي في العصر الحديث الذي تنتشر فيه مصادر الضوضاء في كل مكان، إن التكنولوجيا التي اخترعها الإنسان هي مصدر هذا النوع من التلوث وذلك نتيجة لاختراع الآلات المختلفة، كالقطارات والطائرات والسيارات، وغير ذلك من الآلات والأجهزة في العصر الحديث، ولذلك ليس مستغرباً أن تكون الضوضاء مصدر شكوى من كل الناس؛ فالضوضاء تزعجنا وتصيبنا بالتوتر والضيق، وتُعيق نومنا وتحدث تغيرات فيزيولوجية في الجسم أهمها فقدان السمع.

بعد أن اتضح من هذا التناول للضوضاء بوصفها أحد ظروف العمل المزعجة للعامل، وما ظهر لها من آثار فيسيولوجية سواء قصيرة الأمد أو بعيدة الأمد، وأيضاً ما ظهر لها من آثار نفسية على العمال الذين يتعرضون لها، وما ظهر من آثار للضوضاء

أيضاً على أداء العمال وخاصة في ازدياد نسبة الأخطاء في الأداء، كان لابد من أن يهتم المختصون في علم النفس المهني والصناعي بالضبط والتحكم في الضوضاء في مكان العمل. وبالطبع لم تهدف محاولات ضبط الضوضاء إلى منعها تماماً وإنما تخفيفها إلى مستويات مناسبة لأنواع الأنشطة المختلفة والتي تحقق رفاهية العمال وراحتهم وتحسن أداءهم.

فبالنسبة للظروف ذات الضوضاء العالية جداً، يجب أن تتجه جهود ضبط الضوضاء إلى التقليل منها أو تخفيضها إلى المستويات التي لا تُسبب فقدان السمع؛ ومن الوسائل التي يمكن بها ضبط الضوضاء والتحكم فيها نجد:

- (١) بناء وتصميم آلات أقل ضوضاء.
- (٢) استخدام وسائل منع الضجيج وعزله.
- (٣) تزييت الآلات، واستخدام مواد عازلة لتغليفها وتثبيتها مثل السدادات أو الركائز المطاطية التي تثبت عليها الآلات.
- (٤) استخدام مواد عازلة للصوت في تصميم (الجدران، الأسقف، الأرضيات).
- (٥) نقل الآلات المُسببة للضوضاء المرتفعة إلى أماكن منعزلة بعيداً عن باقي أماكن الأعمال، وتغليف جدرانها بمواد عازلة، وهذا وإن كان لن يقلل من الضوضاء بالنسبة للعمال على هذه الآلات، إلا أنه سوف يقللها بالنسبة لباقي العمال، ويمكن للعمال على هذه الآلات أن يستخدموا وسائل حامية للأذن وذلك مثل سدادات الأذن، أو كاتمات صوت (غطاء سميك للأذنين) وتسمى مُخمدات الضجيج.

٣- الحرارة والتهوية والرطوبة

تؤثر الحرارة في سير عملية الإنتاج، ويشعر العمال الذين يتعرضون لحرارة زائدة بالجفاف والضجر من العمل فينخفض مستوى الأداء وتكثر لديهم حوادث العمل والغياب عن العمل والتأخير، كما تؤدي الرطوبة الزائدة إلى النتائج نفسها بالإضافة إلى حوادث العمل (سعد ونعام، ١٩٩٣، ٢٢١)؛ ولذلك فقد انتبهت المؤسسات الصناعية إلى ضرورة توفير الحرارة الكافية من أشعة الشمس خلال ساعات العمل، ولكن إذا كان

تطبيق هذا الإجراء صعباً في مكان العمل، فإنه يُمكن تعويض ذلك بإخراج العامل أكثر من مرة إلى أشعة الشمس واستنشاق الهواء النقي (الرفاعي، ١٩٨٨، ١٢٤).

ولا بد من الإشارة هنا إلى أثر الدخان والأبخرة والغبار في إنتاج العامل وفي صحته، فبعض المواد التي يتضمنها الدخان والغبار قد تكون سامة وبعضها يمكن أن يكون مصدر إزعاج وأذى لصحة العامل وإنتاجه (الرفاعي، ١٩٨٨، ١٢٥)؛ فمن الواجب استخدام القناع الواقي اللازم لحماية العامل وتجديد الهواء الموجود داخل حيز المصنع عدة مرات في اليوم للتخلص من ثاني وأكسيد الكربون الناتج عن تنفس العمال ومن الغازات والروائح باستخدام التهوية الطبيعية أو الاصطناعية بواسطة شفاطات الهواء والمراوح المناسبة التي تعمل على تجديد الهواء في مكان العمل.

يحاول الجسم دائماً المحافظة على حالة من التوازن أو الاتزان الحراري في البيئة، لذلك ففي حالة العمل ضمن الظروف التي نعدها حارة، يحاول الجسم أن يُبَدِّد حرارته أو ينقلها إلى البيئة الخارجية؛ وتحت الظروف الجوية الباردة، يحاول الجسم أن يحتفظ بحرارته؛ وتُسمى هذه العملية بعملية التوازن بين الكائن الحي والبيئة المحيطة به، التي قد تتضمن عوامل مثل ثبات درجة الحرارة، توازن الأملاح والماء، استهلاك الأكسجين وإخراج ثاني أكسيد الكربون ومستوى السكر في الدم.

٤- مكان العمل

يؤثر مكان العمل البعيد عن مكان سكن العامل في معنوياته وتركيز اهتمامه على كيفية تلافي التأخير عن العمل والتفكير الدائم في طريقة الوصول إلى عمله في الوقت المحدد وفي طريقة الوصول إلى سكنه بعد الانتهاء من العمل، خاصة إذا لم يكن هناك وسائل مواصلات تابعة للمؤسسة تؤمن نقل العمال من منازلهم إلى مكان العمل وبالعكس، وهذا بدوره يؤدي إلى كثرة حوادث التغيب والأعذار الواهية التي تؤدي في النهاية ليس فقط إلى نقص في الإنتاج فحسب وربما إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر يكون قريباً من مكان سكنه وقد لا يتناسب ويتوافق مع قدراته وميوله واهتماماته (سعد ونعام، ١٩٩٣، ٢٢٢)؛ لا بد أن يكون مبنى المصنع أو المؤسسة الإنتاجية بيئة

عمل آمنة ومناسبة ويتم ذلك من خلال التصميم والتنفيذ المدروس لعناصرها وظروفها والتنظيم الداخلي والعمليات الإنتاجية ومراعاة كل الشروط اللازمة للمؤسسة الصناعية المريحة والسليمة من تصميم معين للجدران والأسقف والأرضيات، ومراعاة حجم الفراغ أو المكان المخصص لكل عامل، وتوفير مرافق خدمات عامة كافية، كل ذلك لإيجاد مشاعر الارتياح والاطمئنان لدى العمال وبالتالي زيادة إنتاجهم.

ج- عوامل تنظيمية

تشمل العوامل التنظيمية المؤثرة في الرضى المهني ما يأتي:

١- سياسية الإدارة

الإدارة هي تنظيم وتنسيق ومتابعة للجهد البشري المشترك المبذول من قبل جماعة من الأشخاص الذين تربطهم رابطة معينة بقصد الوصول إلى أهداف معينة، (محمد، ١٩٩٤، ٢٣)، فالعملية الإدارية عملية إنسانية لأنها تتعامل مع مجموعات من الأفراد لها هدفها وهو تحقيق التآزر الإنساني داخل المؤسسة لخدمة أغراض عامة (سعد ونعام، ١٩٩٣، ٢١٦).

وتُعد الإدارة في عصرنا جانباً مهماً من جوانب العمل في تحقيق سعادة العامل ورضاه من خلال المعاملة الديمقراطية والمرنة وإقامة العلاقات القائمة على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادل والعدالة التي تخلق لدى العامل الراحة والسعادة وتحقيق الذات، والابتعاد عن الأسلوب التسلطي الذي يزرع في نفوس العمال مشاعر الألم وعدم الرضى والاتجاهات سلبية.

٢- الإشراف والعلاقة مع المشرف

إن المنظمة الجادة في تحسين الرضى المهني للعمال لديها تعمل على أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية السوية بين الرؤساء والمرووسين، لأن العلاقة بينهما أمر مهم في إشاعة الأمن النفسي في بيئة العمل؛ فالمشرف الناجح يجب أن يمتلك سمات شخصية معينة تؤهله للتعامل مع العمال بطريقة تؤمن الرضى والسعادة والارتياح لكلا

الطرفين، كأن يكون ودوداً ومتفهماً لمشكلات العمال من خلال الإصغاء الفعال لأنهم وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات (المشعان والعنزي، ١٩٩٩، ٢٤١).

٣- العلاقة مع الزملاء

يُعد زملاء العمل مصدراً من مصادر المساندة والدعم الاجتماعي، ويرتبط الرضى المهني ارتباطاً مرتفعاً مع شعبية الفرد أو مدى تقبل أعضاء الجماعة له؛ حيث يستمتع العمال بالحياة الاجتماعية غير الرسمية بما فيها من مزاح وتسلية بصور مختلفة.

وربما يُخفف هذا الجو الاجتماعي ما بين الزملاء من التوتر والسأم، ويُمثل مصدراً أساسياً للدفاع ضد الأخطار الخارجية سواء من المشرف أو من أي جهة أخرى، كذلك فهو يقلل من تأثيرات هذه الأمور في القلق والاكتئاب (أرجايل، ١٩٩٣، ٧٥).

فالعمال عموماً يسعون من وراء تأدية أعمالهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية في التفاعل والقبول من خلال صحبة زملاء مساندين ودودين وصادقين (النجار، ١٩٩٥، ١٣٧)؛ ويزيد الشعور بالرضى المهني عند من يحظون برضى أقرانهم في العمل وكذلك لدى من ينتمون إلى جماعة متضامنة؛ ونعني بتضامن الجماعة درجة انجذاب أفراد الجماعة إليها، إذ يتمتع أفرادها بدرجة أعلى من الرضى عن العمل ويقل لديها التغيب عن العمل وتزيد الإنتاجية كما تخفف من آثار المشقة والإجهاد (المشعان والعنزي، ١٩٩٩، ٢٤١) ففي دراسة أمريكية أجريت على عينة مكونة من ٦٣٦ رجلاً تبين أن الدعم الاجتماعي من زملاء العمل كان أكبر تأثيراً في التخفيف من آثار المشقة والاكتئاب والضيق والأعراض الجسمية ويليهِ الدعم من جانب المشرفين على العمل، ثم الدعم من الأهل والأسرة (أرجايل، ١٩٩٣، ٤٦).

وجد فانزلسن علاقة بين الشعبية التي يتمتع بها العامل بين زملاء العمل وبين رضاه عن عمله وإنتاجيته فالعمال الذين يشعرون بأنهم موضع حب كبير عندما يقارنون بالعمال الأقل محبة وشعبية لا يشعرون فحسب بمزيد من الرضى عن عملهم ولكنهم أيضاً يشعرون بمزيد من الأمل والطمأنينة (سعد ونعام، ١٩٩٣، ٢١٥)، تُعد الإدارة

والرئيس المباشر وزملاء العمل واللوائح وقوانين وسياسيات المؤسسة من المصادر الأساسية لسوء معاملة العامل (الصالح، ١٩٩٥، ٨٢-٨٣).

وفي دراسة محلية أجراها محمد عماد سعدة (سعدا، ٢٠١٤) على عينة من العمال في إحدى المؤسسات الإنتاجية الوطنية تبين أن الرضى عن العلاقة مع الزملاء جاء في المرتبة الأولى بنسبة ٧١.١٣%، وجاء في المرتبة الثانية الرضى عن العلاقة مع المشرف بنسبة ٦٣.٥٨%، وجاء في المرتبة الثالثة الرضى عن التميز المهني بنسبة ٦٢.٣٧%؛ بينما احتل الرضى عن فرص الترقية الترتيب التاسع وما قبل الأخير بنسبة ٤٥.٠٤% وفي المرتبة الأخيرة كان الرضى عن الحوافز بنسبة ٤٤.٤٠%، مما يدل على أن العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع المشرف لهما أهمية كبيرة في الرضى المهني لدى العامل السوري (سعدا، ٢٠١٤، ٦٥).

٤- فرص الترقية

يُقصد بالترقية نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أعلى في مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر مع زيادة في الراتب والمركز وتختلف نظم الترقّيات من دولة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى؛ فالترقية قد تكون بناء على اختبارات تبين الأفراد الصالحين للترقية، أو على أساس الأقدمية في العمل، أو على أساس الانتقاء من جانب الإدارة أو على مقدار كفاءة الأفراد في العمل.

هناك دليل قوي على أن فرص الترقية المتاحة أمام الأفراد تؤثر في رضاهم المهني لأن الأفراد بحاجة لأن يشعروا بأنهم يقومون بالعمل على وجه حسن ويطلبون اعترافاً خارجياً بذلك والترقي هو أهم أنواع الاعتراف ويحمل معه فائدتين أخريين: زيادة في الأجر، وتحسن في المكانة المهنية (أرجايل، ١٩٩٣، ٦١).

يقترح لوك Lock ١٩٧٦ أن جذور الرغبة أو الأمنية في الترقية ترجع للرغبة في الحصول على عوائد أعلى، وتحسين الوضع الاجتماعي وكذلك الرغبة في النمو المهني

من خلال تحمل مسؤولية أعظم والرغبة بالعدالة عندما يشعر الفرد بأنه حصل على الترقية التي يستحقها.

قد يكون الترقى مصدراً محتملاً لعدم الرضى فقد يتضمن الانفصال عن الزملاء والمزيد من المسؤولية والمزيد من ساعات العمل وأداء أعمال إضافية أخرى ربما تكون أقل إثارة للاهتمام (أرجايل، ١٩٩٣، ٦١).

د- عوامل مرتبطة بالعائد المادي من العمل

توجد العديد من الشواهد العلمية التي تؤكد الآثار السلبية لعدم رضى العمال عن العائد المادي من وظائفهم وخاصة انخفاض مستوى الدافعية والرغبة في الأداء وارتفاع مستويات الغياب عن العمل والتأخر عن مواعيد العمل، ويشمل العائد المادي: الأجر الشهري والحوافز.

١- الأجر

هو ما يتقاضاه العامل في نهاية كل شهر، أو حسب عقد العمل وجهة العمل، وهو عادة يكون خاضعاً لقوانين عامة أسوةً بباقي الجهات في الدولة، خاصة ضمن القطاع العام ويحدد وفقاً لشهادته أو مهنته أو خبرته عند التعيين (محمد، ١٩٩٦، ٢٩). ويمكن تعريفه بأنه مبلغ من المال يحصل عليه الموظف أو العامل من المنظمة الإدارية نظير قيامه لواجبات ومسؤوليات الوظيفة (النعيم، ١٩٩٥، ٧١).

في عدد من الدراسات طُلب من الناس أن يرتبوا المصادر المختلفة لشعورهم بالرضى عن العمل وجاء الأجر الشهري دائماً من بين المصادر الثلاثة الأولى؛ ولالأجر أهمية أكبر لدى بعض الناس منه لدى بعضهم الآخر، ومن أكثر الفئات اهتماماً به الرجال والشباب العمال ومنهم في درجات منخفضة من السلم التنظيمي؛ أي من يتقاضون أجوراً أقل (أرجايل، ١٩٩٣، ٥٦).

ويزيد عدد الأفراد الأقل رضاً عن أجورهم من بين ذوي المكانة الأعلى، كبار السن، والأكثر تعليماً والأكثر مهارة والأحسن في أداء عملهم (المشعان والعنزي، ١٩٩٩، ٢٤٢)، والحقيقة أن العامل في بعض الأوقات لا يهتم بالأجر بقدر ما يهتم بالعدالة في

الأجر ويشعر بعدم الرضى إذا كان هناك تفاوت بين ما يعتقد الفرد أنه يستحقه من أجر وبين ما يحصل عليه بالفعل (أرجايل، ١٩٩٣، ٥٦)، أي تُعد الأجر أبرز محددات الرضى المهني لسببين:

(١) إن النقود تُعد مهمة جداً نظراً للدور الذي تلعبه في إشباع الحاجات المتعددة للفرد إن كانت الحاجات الأساسية أو الكمالية.

(٢) إن النقود يمكن استخدامها كمركز للإنجاز ومصدر للتميز، فالعمال غالباً ما ينظرون إلى الأجر كأحد المؤشرات التي تعكس اهتمام الإدارة.

قام وينر Weiner بدراسة لبحث الرضى عن الأجر لدى عينة تتكون من عمال الخدمات العمومية باستعمال مقياس الأجر المأخوذ من استبانة مينيسوتا للرضا (MCQ) وقد جمع أيضاً معلومات عن الاتجاهات نحو تكوين الاتحاد أو النقابة ودوران العمل، والغيابات؛ وأظهرت النتائج بأنه كلما كان العمال راضين عن رواتبهم أو أجورهم، كانوا أقل تفضيلاً في اتجاهاتهم نحو تكوين الاتحاد أو النقابة، وأنه كلما كان العمال أكثر استياءً أو غير راضين أكثر عن الأجر، كان هناك احتمال كبير في غيابهم أو مغادرتهم المؤسسة (كشروود، ١٩٩٥، ٤٨٣).

٢ - الحوافز

هي الإجراءات التي تقوم بها الإدارة في شكل مادي أو معنوي، أو كليهما معاً لحفز العامل على زيادة إنتاجه كمّاً ونوعاً وإشباع حاجاته (أبو النيل، ١٩٨٥، ٣٥١).

تبين أن الحوافز والرضى المهني عملية متشابكة ومتداخلة نظراً للشابك وتداخل الفرد مع أهدافه ودوافعه وأهداف المنظمة التي يعمل بها وأنظمة الحوافز المعمول بها في المنظمة (السالم، ١٩٩٧، ٨٢)، وتنقسم الحوافز إلى نوعين مادية ومعنوية:

(١) الحوافز المادية: يعد الأجر أهم الحوافز المادية ففي دراسة قام بها دافيدسون Davidson: عن الإنتاجية والحوافز المادية في إنجلترا وجد زيادة في الإنتاج بنسبة ٦٠% بعد تقديم الحوافز للعمال في ستة مصانع (أبو النيل، ١٩٨٥، ٣٥٢)، وفي دراسة أخرى قام بها ليان lean عن حوافز العمل وجد أن الحافز

القائم على أساس معدل الإنتاج بالقطعة يؤدي إلى زيادة أعلى في الإنتاج، فأثر الحوافز يتوقف على مدى تقدير وإدراك العامل لها (أبو النيل، ١٩٨٥، ٣٥٨).

(٢) **الحوافز المعنوية:** يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يُعد إلا عاملاً واحداً ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تؤثر العامل وتحفزه، ولكن لا يمكن اعتباره الشكل الوحيد للحوافز، فبعض العمال لا يهتم بالزيادة بالأجر بالدرجة الأولى بل يفضل عليه نواحي أخرى تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة، والتوحد معها؛ وبناءً على ما برهنت عليه التجارب والدراسات، أخذ المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تؤثر قدرات العامل وترتبط بعمله وهي الحوافز المعنوية والتي تتمثل في:

- المدح والتشجيع.
- وضع أسماء المجدين في لوحات الشرف أو إعطائهم الأوسمة والمكافآت.

هـ - طبيعة العمل

يفضل العمال تلك الأعمال التي تهيئ لهم الفرص الكافية لاستخدام قدراتهم ومهاراتهم، وتنوعاً في الأنشطة والمهام والحرية والتغذية الراجعة في الأداء (النجار، ١٩٩٥، ١٣٦)، فلتنوع العمل دور أساسي في رضى العامل عن عمله، فكلما زاد تكرار أداء مهمة معينة بشكل روتيني وثابت، كان ذلك سبباً للملل، أما إذا كان العمل يميل للتنوع في النشاطات والمهام فهذا ينعكس على محبة العمل والرضى عنه (محمد، ١٩٩٦، ٣٠).

أدت الدراسة التي قام بها هيرزبرج وزملاؤه ١٩٥٩ حول الدافعية في العمل إلى إعطاء انتباه متزايد للدور الذي يلعبه العمل ذاته كمحدد قوي للرضى المهني وهناك ثلاثة مظاهر من مظاهر العمل أكدت الغالبية العظمى من الدراسات أهميتها كمصدر للرضا المهني وتشمل:

- (١) السيطرة على طرق العمل.

(٢) السيطرة على سير العمل.

(٣) التنوع.

(٤) استخدام المهارات والقدرات.

بينت دراسات الشخصية أهمية التلاؤم والتوافق بين سمات العمل الذي يؤديه العامل وسمات شخصية بحيث تشعره بأهمية قدراته وإمكاناته لتأدية المطلوب منه وتزيد من فرصه في العمل والشعور بالرضى (النجار، ١٩٩٥، ١٣٧)؛ فيجب أن يكون العمل متناسباً مع قدرات العامل وخبراته ليشعر بالإنجاز والنجاح والرضى، لا أعلى من إمكاناته فيشعر بالفشل والإحباط ولا أقل منها فيؤدي إلى الملل واللامبالاة وعدم الاهتمام. فالعامل الذي يُقدم شيئاً مفيداً أو مميزاً عن غيره من العمال يزداد احترام الذات لديه، لأنه يحقق ذاته ويجد نفسه في عمله، مستثمراً إمكاناته ومشبعاً حاجاته ومُرضياً لأهدافه وطموحاته (عويضة، ١٩٩٦، ٣٦)؛ وهنا لابد من الإشارة إلى المكانة المهنية والتميز، ففي إحدى الدراسات أظهر ٥٠% من الكُتّبة والعمال اليدويين الذين كانوا سعداء جداً بمهنتهم، ومع ذلك ذكر ١٧% منهم أنهم لو رجع بهم الزمن فإنهم يحبون أن يلتحقوا بمهنتهم الحالية وكانت المهن التي رغبوا في الالتحاق بها إلى حد كبير هي تلك المهن ذات المكانة العالية أو الأعمال الحرة؛ ولا تتوقف مكانة المهنة على الطريقة التي ينظر بها الفرد نحوها فحسب، ولكنها تتوقف أيضاً على نظرة الآخرين الذين يثق برأيهم نحو تلك المهنة وتشير الدراسات أن الموظفين لا يرضون عن الأعمال التي لا تتميز بمكانة اجتماعية مرموقة؛ وهذه القيم ثابتة نسبياً في الدولة الواحدة ففي حين أنها تختلف من دولة إلى أخرى فمن المحتمل أن تختلف أيضاً من وقت إلى آخر داخل الدولة الواحدة في ظل ظروف معينة (دويدار، ١٩٩٥، ٥٠-٥١).

هذا التوبيخ ليس للفصل بين عوامل الرضى المهني ومحدداته لأنها بمجملها وحدة متكاملة لتحقيق الرضى المهني، والحدود الفاصلة بينها هي حدود نسبية غرضها تسهيل دراستها وفهمها بشكل أوضح.

٦- نظريات الرضى المهني

أ- نظرية فريدريك هيرزبرج

قام فريدريك هيرزبرج عام ١٩٥٩ بدراسة لمائتين من المحاسبين والمهندسين والعمال في عدد من المؤسسات العاملة في بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية (حريم، ١٩٩٧، ١٢٨)؛ وتوصل هيرزبرج إلى أن الرضى وعدم الرضى عن العمل ظاهرتان منفصل بعضهما عن بعضهما الآخر، وثبت من نتائج تلك الدراسة وبعد تحليل مضمون استجابات المفحوصين تبين أن هناك مجموعتين من العوامل تؤثران على الرضى وعدم الرضى عن العمل.

طور فريدريك هيرزبرج نظرية المتغيرين وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو، واعتمدت عليها إلى حد كبير، وبينت هذه النظرية أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل التي تؤدي إلى القناعة والرضى عن العمل ليست بالضرورة العوامل ذاتها التي تؤدي إلى عدم الرضى بالعمل، وقسم هيرزبرج العوامل في بيئة العمل إلى نوعين من العوامل:

(١) **العوامل الصحية أو الوقائية أو عوامل البقاء:** مثل العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته، التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء، فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل، أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين، الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كماً أو كيفاً، يمكن أن تؤدي هذه العوامل إلى مستوى عالٍ من الرضى، وعادة ما تكون من داخل العمل نفسه، وهي عوامل قريبة جداً من الحاجة إلى تحقيق الذات وهناك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل إذا وجدت، فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضى والحفز عند الأفراد، وعدم توفرها لا يؤدي إلى حالة من عدم الرضى تتصل هذه العوامل بمحيط العمل وبيئة العمل مثل ظروف العمل الفيزيائية والاجتماعية والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين ونوع الإشراف، والأجر وسياسة المؤسسة؛ ويذكر هيرزبرج أن غياب هذه العوامل أو نقصها يؤدي إلى ظهور

مشاعر عدم الرضى لكن توافر هذه العوامل بحد ذاتها لن يؤدي إلى حدوث مشاعر الرضى عن العمل (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٣٨).

(٢) **العوامل الدافعة أو المحفزات:** مثل الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور بالاستمرارية في العمل وعدم التهديد بالفصل، عدالة نظم المؤسسة، المكانة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب، الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك، الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل، العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل، ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعمال. وهذه العوامل هي التي تخلق إحساساً بعدم الرضى، ولكن لا يمكنها أن تخلق إحساساً بالرضى، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة إذ إنها تقتصر على توفير الوقاية للعمال، وكما أن عدم توفر هذه العوامل يؤدي إلى حالات عدم الرضى، فإن وجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وإنما يمنع حالات عدم الرضى وبذلك يخلص هيرزبرج إلى أن الرضى المهني عكس انعدام الرضى، كما يؤكد في نظريته أن الظروف البيئية الأفضل للعمل يمكن أن تؤثر في درجة استياء الموظف، وليس في رضاه، وبمعنى آخر إن العوامل الصحية المتعلقة ببيئة العمل مثل: الراتب الكافي وظروف العمل الحسنة، وزملاء العمل الجديرين بالحب لن يقدموا موظفاً راضياً ولكنهم يقدمون موظفاً غير مستاء فحسب، بمعنى أن هذه العوامل لا تؤدي إلى تحفيز العمال ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضى عن العمل أما التحفيز فيأتي من العوامل الدافعية الداخلية المرتبطة بمضمون العمل ومحتواه وجوهره مثل: الاعتراف بالإنجاز، التقدم والترقي في العمل، الإنجاز والتحصيل، المسؤولية، محتوى العمل (حريم، ١٩٩٧، ١٢٩).

على الرغم من الانتقادات التي تعرضت لها نظرية هيرزبرج وبخاصة فكرة العاملين المستقلين، ووجود صعوبة واضحة في التمييز بين عوامل التحفيز وعوامل البقاء والسلامة، فإن نظرية هيرزبرج قد ساعدت على تطوير طريقة فذة لزيادة دافعية العمال بواسطة عملية الإثراء المهني أو إثراء العمل؛ ويعني هذا المفهوم إعادة تصميم الوظائف لمنح العمال مسؤولية أكبر أثناء تخطيط عملهم وتنفيذه وتقييمه (ريجيرو، ١٩٩٩، ٢٣٩).

ب- نظرية الجماعة المرجعية

تنسب هذه النظرية إلى بلود وهولين Blood & Holien وترى هذه النظرية أن الجماعات التي يرتبط بها الفرد تشكل عاملاً مهماً في تفهم أبعاد الرضى المهني فهي تؤثر تأثيراً ملموساً في قيم ومعتقدات وأهداف وتوقعات الأفراد سواء أكان الفرد نفسه عضواً في تلك الجماعة المرجعية أم لا، ذلك أن الفرد يتفق مع هذه المجموعة ويميل إلى استخدام المعايير الخاصة بها ويعدّها معايير خاصة به في تقييم العالم من حوله لذلك فإن اتجاه الفرد نحو عمله ورضاه أو عدم رضاه عنه سيتأثر برأي واتجاه المجموعة المرجعية نحو عمله الذي يؤديه ويقوم النقد الموجه لهذه النظرية على حقيقة أنها لا تبين الكيفية التي يختار بها العمال الجماعة المرجعية التي يقارنون أوضاعهم بها فشخصية الفرد نفسه لا بد أن يكون لها أثر في اختيار الجماعة المرجعية التي يرتضيها المرء لنفسه وبالتالي فإن الطموحات التي تتبلور من واقع التعرف على مثل هذه الجماعات لا بد أن ترافقها محاولات للتعرف على شخصية هذا الفرد.

إن المديرين الجامعيين أقل رضى وقناعة بما يتلقونه من رواتب مقارنة بزملائهم المديرين ممن لم يكونوا يحملون إجازات جامعية، ومن بعض التفسيرات لهذه الظاهرة أن المديرين الجامعيين تكون تطلعاتهم في العادة إلى تقاضي رواتب أعلى نظراً لما وصلوا إليه من تعليم، ولأنهم يربطون بين رواتبهم وبين مستوى الرواتب التي يتقاضاها أفراد جماعتهم المرجعية الذين هم في مستواهم التعليمي ذاته، والذين يتقاضون رواتب أكثر من هؤلاء، أما المديرين غير الجامعيين فكانوا راضين عن وضعهم، لأنهم كانوا يقارنون

رواتبهم بما يتقاضاه أمثالهم من غير الجامعيين من رواتب، فيجدونها أقل بكثير مما يتقاضونه.

ينادي بعض الباحثين في مجال الرضى عن العمل بأهمية الدور الذي تلعبه الجماعات المرجعية في توجيه اتجاهات الأفراد ومواقفهم (الحلاق، ١٩٩٩، ٢٤).

يُعد هولين Hulin من أوائل الباحثين في توقع العلاقة بين الرضى عن العمل والجماعات المرجعية للعمال، فقد وجد من دراسته لمجموعة من الإناث اللواتي يقمن بأعمال كتابية تأييداً قوياً لهذه العلاقة (السالم، ١٩٩٧، ٧٢-٧٣).

ج- نظرية العدالة

تنسب هذه النظرية إلى ستيسي آدمز Stacey Adams ١٩٦٥، وترتكز على افتراض أساسي هو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم والعوائد التي يحققونها كما يدركونها؛ أي أن الأفراد يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة، وجهود وعوائد العمال الآخرين في المنظمة من جهة أخرى (حريم، ١٩٩٧، ١٣٩-١٤٠).

يفترض آدمز أن معاملة الشخص كغيره من الأفراد تُعد من العوامل الدافعة لتوجيه سلوكه ويذهب إلى أن الرضى المهني يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد للعمل وبين ما يحصل عليه الفرد من العمل؛ أي بمعنى آخر تعتمد هذه النظرية على مفهومي المدخلات والعوائد بالنسبة للفرد وإيجاد التوازن بينهما فالمدخلات تعني جدارة الشخص مثل العمر ومستوى التعليم والمهارة ومقدار الجهد المبذول، والعوائد هي المكافآت التي يحصل عليها الشخص مثل الراتب والميزات الأخرى والاعتراف والتقدير والترقية. فإذا تحقق هذا التوازن فإنه يؤدي إلى حالة من الشعور بالرضى لدى العمال أما إذا رأى العمال عدم وجود التوازن بين الجهد المبذول والعائد منه فإن ذلك يخلق حالة عدم الرضى عن العمل (المشعان، ١٩٩٤، ٢٣٠)؛ فالرضى المهني لدى العمال يتحدد ويتضح عندما يشعرون أن مكافآت المنظمة كالراتب والاعتراف والتقدير تعكس قيمة ما يبذله من جهد وموزعة بالتساوي بينه وبين زملائه وفقاً لجدارتهم (السالم، ١٩٩٧، ٦٩).

$$\frac{\text{عوائد الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}} = \frac{\text{العوائد التي أحصل عليها}}{\text{المدخلات التي أقدمها}} = \text{العدالة}$$

من التحفظات على هذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فبنشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد للشعور بعدم العدالة والمساواة وبالمقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها وفهم الفرد وإدراكه للآخرين وتدعو لإيجاد الطرق المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له وركزت على الحوافز المادية باعتبار أنها سهلة القياس ولسهولة إدراك أهميتها وربطها بالعدالة (العميان، ٢٠٠٢، ٣٠٠)، (حريم، ١٩٩٧، ١٤١).

د- نظرية القيمة

قدم هذه النظرية ادوين لوك Edwin Locke، وجوهرها أن الرضى عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلاً من نواتج وما يرغب فيه الفرد من نواتج؛ أي كلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له ومتطابقة مع حاجاته، زاد شعوره بالرضى عن العمل، وكلما زاد الاختلاف والتباعد بين جوانب عمل الفرد الفعلية وتلك التي يرغب في تحقيقها قل رضاه عن العمل (حسن، ٢٠٠١، ١٧١).

على أية حال يرى لوك دوراً هاماً لمفهوم الأهمية، فالرضى المهني ليس بكل بساطة جمع العناصر الفردية للوظيفة والتي تحدث الرضى، وإحدى المكونات التي تلعب دوراً مهماً هي الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل تحت الدراسة، ويمكن التعبير عن هذه النظرية رمزياً:

$$\text{الرضى الكلي} = \text{مجموع المظاهر} \times \text{أهمية المظاهر بالنسبة للفرد (كشرود، ١٩٩٥، ٤٥٤-٤٥٦).}$$

هـ - نظرية Z

أسست هذه النظرية من قبل وليم أوشي William Ouchy ١٩٨١ نتيجة قيامه بعدة بحوث ودراسات ميدانية خلال السبعينيات من القرن الماضي في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في النهاية إلى نموذج جديد سماه نظرية Z.

تقوم هذه النظرية على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، حيث أن قضية إنتاجية العامل لن تُحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير فهذه الأمور لا تكفي دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العمال بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وإن تطبيق هذه النظرية في المنظمات سوف يؤدي إلى زيادة رفاهية العمال، ووجود درجة عالية من الرضى المهني عن العمل (السالم، ١٩٩٧، ٧١)، وتقوم هذه النظرية على الأسس الآتية:

- (١) الثقة: إن الإنتاجية والثقة هما شيء واحد لا يمكن أن يفترقا فالمؤسسات اليابانية تؤكد على وجود الثقة بين العمال لديها.
- (٢) التهذيب والمهارة: إن ممارسة اليابانيين للإدارة تتسم بالدقة والتهذيب والمهارة في التعامل.
- (٣) الألفة والمودة: أي الاهتمام بالآخرين وتكوين علاقات اجتماعية مثينة وصدقات حميمة وعدم الأنانية، مما يترتب على ذلك العيش في حياة آمنة وهذا يشعر العمال بالأمن والأمان.

يعتقد أوشي أن تطبيق نظرية Z في المنظمات سوف ينتج عنه تحقيق أهداف العمال وأهداف المنظمة على حد سواء التي تتمثل في زيادة الثقة والمودة والألفة والتفاعل في العمل، وزيادة الرضى المهني، وزيادة حرية وسعادة العمال (العديلي، ١٩٩٦، ١٧٥).

و- نظرية كارل جارسون

يرى كارل جارسون أن سوء التوافق المهني وبالتالي عدم الرضى عن العمل، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعدم قدرة الفرد على التكيف مع أحوال ومتطلبات بيئية، فالموظف الذي لا يتعاطف مع الأحداث والقوى التي تؤثر فيه، ويضخم متاعبه، وينظر إلى نكباته على أنها سوء حظ ويفقد الثقة بنفسه وبالأخرين، ويفسر كل حركة من الآخرين على أنها ضده ودائم الشك في دوافع وأفعال الآخرين كل ذلك يؤدي إلى عدم رضاه عن عمله.

قسم جارسون المتغيرات التي تؤدي إلى عدم الرضى عن العمل إلى ثلاثة محاور:

- (١) بيئة العمل نفسه: ومنها الإدارة وسياساتها العامة في التدريب وسياسة الرؤساء والمشرفين على العمل وعدم الاتصال المباشر بين المديرين، والموظفين، والدخل، وأمن الموظف المهني، ومكانته في العمل.
- (٢) ظروف خارجية: مثل ظروف المنزل غير الملائمة والخلافات العائلية والديون المالية والأمراض المزمنة.
- (٣) العوامل الشخصية: فهناك أفراد مستهدفون أكثر من غيرهم للعصاب النفسي، كذلك فإن الأعمال التي تتطلب تركيزاً شديداً تؤدي بهم إلى الاضطرابات وهؤلاء أقل نجاحاً من غيرهم.

وهكذا تكون نظرية جارسون قد تجاوزت غيرها من النظريات في أنها لم تنهض على العوامل المتعلقة بالعمل نفسه فحسب، بل كان لها الفضل في أنها أوضحت التأثير الفعال لمتاعب ونكبات الأفراد (أحداث الحياة الضاغطة) على الرضى عن العمل (نعامة، ١٩٩٢، ٨).

٧- نتائج عدم الرضى المهني

نظراً لأهمية رضى الأفراد عن العمل ولما يتركه من أثر كبير في فعالية العمال من جهة وفعالية المنظمة من جهة أخرى كان لابد لنا من البحث في النتائج التي يمكن أن تترتب على الشعور بعدم الرضى عن العمل ومن هذه النتائج:

أ- حوادث العمل

قد يكون شعور العامل بعدم الرضى عن العمل الموكل إليه نتيجة لبيئة العمل وما تحتوي من ظروف غير مناسبة، ومن إضاءة غير مناسبة والضجيج المرتفع والصخب الشديد ونظام فترات الراحة التي تتخلل العمل، تخفض من مستوى روحه المعنوية وعدم التزامه بتعليمات السلامة المهنية في ضوء هذا الواقع بتشكيل عدم الرضى المهني.

ب- الغياب عن العمل

يُعد الغياب عن العمل من أكثر السلوكيات تكلفةً للمنظمات فقد اتضح من إحدى الإحصائيات التي تمت في الولايات المتحدة بأن هناك تكلفة قدرها ١ مليون دولاراً سنوياً بالنسبة لكل ١٠٠٠ عامل؛ وهذه التكاليف هي نتيجة للإنتاجية الضائعة والزيادة المزمدة في عدد الموظفين لتعويض الغائبين وغيرها من التكاليف.

دلّت العديد من الدراسات على أن الإنسان الراضى عن عمله يكون أكثر ارتباطاً به وأكثر حرصاً على الوجود فيه دون غياب؛ فهذا العمل يحقق له إشباعاً أكبر من الفرد غير الراضى عن عمله والذي يكون أقل ارتباطاً بالعمل وأقل حرصاً على تحمل المسؤولية والانضباط فيه (الفارس، ٢٠٠٣، ٦٠)؛ ويلاحظ أن هناك تضارباً في نتائج البحوث والدراسات التي درست العلاقة بين ظاهرة التغيب والرضى المهني، فنجد أحياناً علاقة ضعيفة وسلبية بين المتغيرين وأحياناً لا توجد علاقة ذات دلالة بينهما إطلاقاً.

يمكن أن ترجع أسباب ضعف العلاقة بين الرضى المهني وسلوك الغياب عن العمل إلى مشكلات قياس سلوك التغيب؛ حيث نجد أن معظم الدراسات لا تميز بين التغيب الطوعي والتغيب القسري اللاإرادي الذي يقع خارج سيطرة الفرد (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٨٢-٨٣).

قد تعود إلى عوامل وأسباب أخرى مثل: وجود القيود المفروضة على قدرة الفرد على التعبير صراحةً عن حبه أو كرهه للعمل وتحويل هذا الشعور إلى فعل بعدم حضوره للعمل، أو يمكن أن تكون السياسات والأنظمة التي تفرضها المؤسسة للسيطرة على الغياب عن العمل ووجود الأفراد في العمل مما يؤثر في الغياب عن العمل بدرجة أكبر

من تأثيره في الرضى. ففي حالة حسم أيام الغياب عن العمل من المرتب فإن الحاجة الاقتصادية والمادية للفرد قد تجعل فرداً غير راضٍ ولكنه في احتياج مادي أن يوجد في العمل أكثر من الفرد الراضى عن عمله (حسن، ٢٠٠١، ١٧٥-١٧٦)؛ لكن إذا كانت هناك عقوبات أو مكافآت قليلة مرتبطة بالغياب عن العمل، أي أن العمال لا يكافؤون ولا يعاقبون على الغياب عن العمل، فإن مشاعرهم حول وظائفهم سوف تكون مستقلة عن الحضور (كشروود، ١٩٩٥، ٤٨٨).

يمكن أن تكون سياسات المؤسسة وأنظمتها تسمح بالتغيب عن العمل في الحالات المرضية ودفع أجره بالكامل نتيجة لذلك، مما يفسح المجال أمام العامل للتهرب من أداء عمله وتأدية أعمال أخرى خارج محيط عمله الأساسي وهو راضٍ عن عمله (النجار، ١٩٩٥، ١٣٨).

ج- التأخر عن العمل

يمكن للتأخر عن العمل أن يعكس مشاعر عدم رضا من الفرد عن العمل، ولكن لا يمكن الافتراض بأن التأخر المزمن يرجع بشكل أساسي وثابت إلى عدم الرضى المهني وذلك لوجود أسباب وعوامل أخرى قد تتدخل في هذا المجال مثل رداءة الطقس.

ومع هذا فإن بعض أشكال تأخر العمال كالذي يحدث نتيجة التباطؤ في ساحة انتظار السيارات ربما يكون منسوباً لعدم الرضى عن العمل بالإضافة إلى وجود العقوبات والحوافز التنظيمية المتعلقة بالتأخر.

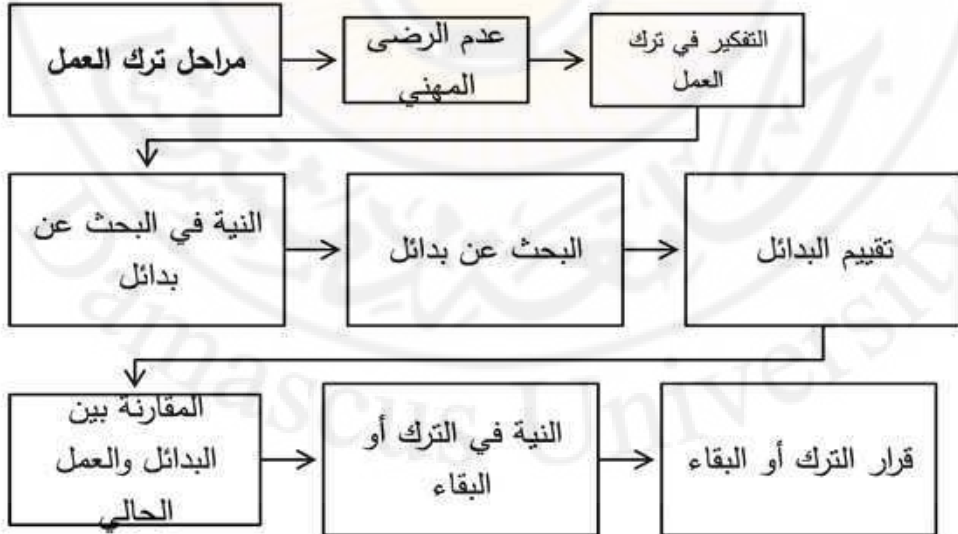
يمكن القول بشكل عام أنه كلما كانت مشاعر الاستياء قوية وتراكمت لفترة طويلة، زاد احتمال ظهور هذا الاستياء في سلوك الأفراد على شكل تأخر عن العمل أو غير ذلك (دويدار، ٢٠٠١، ٦٥-٦٦).

د- ترك العمل

يشير ترك العمل إلى الاستقالة الطوعية من المنظمة، ويُعد سلوك ترك العمل من السلوكيات المكلفة للمنظمة وتتمثل في تكلفة التعيين والتوظيف وتكاليف التدريب؛ بالإضافة إلى التكاليف غير الملموسة مثل تشتيت عمل الجماعة التي كان يعمل بها الفرد أو خسارة أو فقد عامل اكتسب خبرات ومهارات خاصة (حسن، ٢٠٠١، ١٧٦-١٧٧).

بينت الدراسات وجود ارتباط قوي وعلاقة قوية بين الرضى المهني وسلوك ترك العمل، فالعمال الذين لديهم مستويات منخفضة نسبياً من الرضى هم أكثر احتمالاً بأن يتركوا وظائفهم.

إن مشاعر الاستياء أو عدم الرضى تثير أفكاراً حول المغادرة تعجل بدورها في البحث عن بدائل، فإذا كانت تكلفة المغادرة عالية جداً فقد يعيد الفرد تقييمه للوظيفة ويفكر قليلاً في المغادرة، أما إذا كانت تكاليف المغادرة بسيطة والبديل تبدو جيدة فهذا





سوف يحقّز فيه الرغبة إلى المغادرة التي تتبعها المغادرة الفعلية (كشروود، ١٩٩٥، ٤٩١)، وعلى الرغم من قوة العلاقة بين الرضى وترك العمل فإن العلاقة ليست مطلقة ومباشرة، وذلك نظراً لوجود عدد من الخطوات والعوامل التي تتوسط بين عدم الرضى والترك الفعلي للعمل.

٨- الرضى المهني والروح المعنوية

يرى بعض الباحثين أن للرضى المهني علاقة بكل من مفهومي الروح المعنوية، والاتجاهات نحو العمل؛ لكنه يختلف عنهما فالروح المعنوية: صفة من صفات الجماعة المتعاونة لتحقيق هدف مشترك، في حين أن الرضى المهني أمر يتعلق بالأفراد ولا يترتب عليه بالضرورة ارتفاع الروح المعنوية للجماعة التي ينتسب إليها الفرد؛ ويختلف الرضى عن الاتجاهات نحو العمل في أننا حين نقيس الاتجاه نحو العمل إنما نقيس بعداً واحداً معيناً موجياً أو سالباً أو حيادياً (الحلاق، ١٩٩٩، ٣١) في حين أن الرضى عن العمل ليس أحادي البعد فقد يكون الفرد راضياً عن جانب معين عن العمل وغير راضٍ عن جانب آخر (عريشة، ١٩٩٥، ٥٨).

٩- العلاقة بين الرضى المهني والأداء

ربما لا يوجد موضوع يشغل اهتمامات الباحثين كالعلاقة بين الرضى والأداء، والسبب في ذلك أننا نريد أن يكون العمال سعداء ومنتجين، وقد أوضحت الدراسات في

هذا الموضوع بأن العلاقة بين الرضى والأداء هي قضية مثيرة للجدل فيما إذا كان الرضى يؤدي إلى الأداء أو الأداء يؤدي إلى الرضى (كشروود، ١٩٩٥، ٤٩٣).

توجد ثلاثة اتجاهات أساسية في تفسير العلاقة بين الرضى والأداء:

(١) **الرضى-الأداء:** جاء هذا الاتجاه نتيجة لدراسات وأبحاث هاوثورن في الثلاثينيات من القرن الماضي حيث زاد الاهتمام بالعمال وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وبالعلاقات الإنسانية على افتراض أن ذلك يؤدي إلى تحسين معنويات العمال إذ أن معنويات العمال المرتفعة بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية أو الأداء؛ أي أن الرضى المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، فالعامل المنتج هو العامل الراضى عن عمله. ويؤكد مفكرو هذا الاتجاه أن الرضى عن العمل المتمثل في إشباع الحاجات المادية والمعنوية أو نتيجة تقديم عوامل الرضى أو نتيجة قيام العامل بعمل يحقق إنجازاً ويحقق ذات العامل، يكون نتيجة ذلك هو ارتفاع إنتاجية العمال، وتماشى هذا الاتجاه نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج ونظرية ماك كليلاند (بدر، ١٩٩٥، ١٥٦)؛ فوفقاً لهذا الاتجاه يُعد الأداء متغيراً تابعاً لمتغير سببي مستقل هو الرضى المهني (الفارس، ٢٠٠٣، ٦١).

(٢) **الرضى×الأداء:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه لا توجد علاقة معينة بين الرضى والأداء، ففي بعض الأبحاث والدراسات تبين أنه يمكن أن يكون العمال على درجة عالية من الرضى ولكن ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة إنتاجيتهم، وأحياناً يمكن زيادة الإنتاج والأداء بالضغط أو باستخدام الأسلوب الدكتاتوري في القيادة وبذلك يكون الأداء مرتفعاً مع وجود حالة عدم رضى عن العمل (بدر، ١٩٩٥، ١٥٧).

(٣) **الأداء ؟ الرضى:** على الرغم من الفكرة القائلة إن العامل المنتج هو العامل الراضى عن عمله واتسام هذه الفكرة بالمنطقية، إلا أن بحوثاً أخرى تمخضت

عنها نتائج مختلفة عن توقعاتنا المنطقية، فقد استخلصت أن الأداء المهني الجيد يقود إلى الرضى المهني.

فالعلاقة بين الرضى المهني والأداء علاقة غير مباشرة لأن الأداء المهني الجيد يؤدي إلى الحصول على مزيد من المكافآت المرتبطة بالعمل مثل زيادة الراتب والترقية وحصول الفرد على إحساس بالتقدم. وإذا نظر الأفراد إلى عملية توزيع المكافآت على أنها عادلة فإن الحصول على هذه المكافآت سيؤدي إلى ظهور مشاعر الرضى المهني وسيؤدي ذلك بدوره إلى تحسين الأداء (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٧٣).

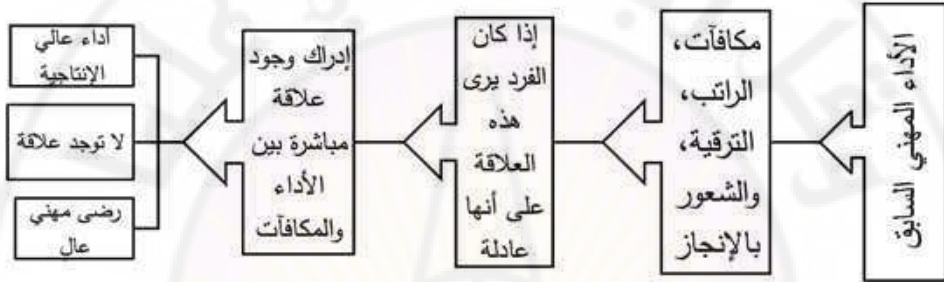
أي أن الباحثين افترضوا أن الأداء يؤدي إلى الرضى، من خلال متغير وسيط هو حصول الفرد على مكافآت بناءً على أدائه (حسن، ٢٠٠١، ١٨٠).

يؤكد بورتر ولاولر (انظر الشكل التالي) اللذان قدما نموذجاً لتفسير العلاقة بين الرضى المهني والأداء المهني يعتمد على نظرية العدالة والمساواة، أن الرضى المهني صادر عن تقدير الفرد لمدى عدالة العلاقة بين ما يقدمه للعمل أو للمهنة وما يحصل عليه على هيئة أجور مكافآت، أي المساواة بين ما يقدمه الفرد وما يأخذه (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٧٣).

جرت مؤخراً عدة محاولات لدراسة العلاقة بين الرضى المهني والأداء من خلال إجراء تحليل بعدي^(١) لنتائج عشرات الدراسات التي اختبرت العلاقة بين هذين المتغيرين بالتحديد، فكانت نتيجة التحليل أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين هذين المتغيرين، وكان السؤال المهم هو لماذا العلاقة إيجابية وضعيفة بين المتغيرين، ويقدم ريجيو Riggio ١٩٩٩ الإجابة الآتية: العلاقة بين هذين المتغيرين معقدة ومتشابكة وتتأثر بعدد من المتغيرات المستقلة الأخرى مثل:

(١) التحليل البعدي هو طريقة تساعد الباحث على تجميع نتائج دراسات متعددة ومستقلة عن بعضها والخاصة بموضوع التحليل وتلخيص نتائجها. (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٧٥)

نوع العمل وظروفه والمكافآت التي يحصل عليها العاملون وخصائصهم النفسية، فقد نجد مثلاً أن الفرد الذي لديه مستوى عالي من الرضى المهني ربما يكون أكثر إنتاجية في الأعمال التي تتطلب قدرات خاصة مناسبة لواجبات الابتكار والاختراع (ريجيو، ١٩٩٩، ٢٧٥).



١٠ - اختبار تقويمي مرحلي

- (١) عرف الرضى المهني.
- (٢) عدد عوامل الرضى المهني ومحدداته.
- (٣) تحدث عن نتائج عدم الرضى المهني.
- (٤) وضح العلاقة بين الرضى المهني وأداء العمل.
- (٥) تحدث عن نظرية الجماعة المرجعية في الرضى المهني.
- (٦) تحدث عن نظرية القيمة في الرضى المهني.
- (٧) وضح دور العوامل الشخصية في الرضى المهني.
- (٨) وضح دور ظروف العمل المادية في الرضى المهني.

- (٩) وضح دور العوامل التنظيمية في الرضى المهني.
- (١٠) تحدث عن الإشراف والعلاقة مع المشرف ودرهما في الرضى المهني.
- (١١) وضح أثر العائد المادي من العمل في الرضى المهني.
- (١٢) عدد نظريات الرضى المهني وتحدث بالتفصيل عن واحدة منها.
- (١٣) وضح نتائج عدم الرضى المهني.
- (١٤) تحدث عن العلاقة بين حوادث العمل والرضى المهني.
- (١٥) تحدث عن العلاقة بين الرضى المهني وكل من الغياب عن العمل، التأخر عن العمل، ترك العمل.

الفصل العاشر التوافق المهني

١ - أهداف الفصل

يُتوقع من الطلاب الأعزاء بعد دراسة هذا الفصل أن يكونوا قادرين على:

- (١) تعريف التوافق المهني.
- (٢) تعداد معايير الشخصية ذات التوافق السوي.
- (٣) تعداد أبعاد التوافق المهني.
- (٤) تعداد العوامل المؤثرة في التوافق المهني وشرحها.
- (٥) تعداد مظاهر سوء التوافق المهني.
- (٦) توضيح كيفية قياس التوافق المهني.
- (٧) تعداد وشرح أساليب تحسين التوافق المهني.
- (٨) شرح نظرية مينيسوتا في التوافق المهني.
- (٩) شرح نظرية دونالد سوبر في النمو المهني.
- (١٠) تعداد مراحل النمو المهني والواجبات أو المهمات النمائية المهنية لدى سوبر.

٢ - مقدمة

يُعد موضوع التوافق المهني من الموضوعات الرئيسية التي نالت اهتمام الباحثين في علم النفس المهني، ويمكن النظر إلى التوافق المهني على أنه أحد الجوانب الرئيسية للتوافق العام للفرد، فمن خلال التوافق المهني يشعر الفرد بالقيمة الذاتية كعضو نافع في المجتمع يستطيع أن يُسهم في تقدمه، ولن تتحقق هذه السعادة إذا لم يكن العمل الذي يقوم به الفرد ملائماً له؛ ويتفق هذا مع ما يُقال بأن وضع الفرد في العمل الذي يناسبه جسماً، ونفسياً من أهم أسباب التوافق النفسي والمهني، وأهم ما يجعله مستعداً لأقصى ما تؤهله قدراته ومهاراته وإمكانياته من إنتاج.

٣- تعريف التوافق المهني

يظهر التوافق في قدرة الفرد على التكيف السليم والتلاؤم مع البيئة الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه، ويؤكد أن سوء التوافق في مجال معين يكون له أثره في المجالات الأخرى فالإنسان وحدة اجتماعية نفسية لا تنفصل عن بعضها إلى أجزاء فإن اضطرب جزء أو مجال اضطربت جميع المجالات الأخرى؛ أي أن التوافق في ميدان معين من ميادين الحياة الأسرية أو المهنية أو الاجتماعية أو النفسية ليس في نهاية الأمر إلا مظهراً من مظاهر التوافق العام للفرد (طه، ٢٠٠٨، ١٠٢).

يُعد التوافق المهني أحد أهم المجالات التي ينبغي أن يُحقق الفرد فيها أكبر قدر من النجاح وترجع هذه الأهمية إلى أمرين أساسيين:

- يقضي الفرد وقتاً كبيراً في ميدان العمل.
- الدور المهم الذي يؤديه العمل وأثره في حياة الفرد.

كما تُعرض بعض الباحثين لتعريف التوافق بصفة عامة، فقد عرفه زهران ١٩٨٥ بأنه: عملية ديناميكية مستمرة تتناول السلوك والبيئة الطبيعية والاجتماعية بالتغيير والتعديل بغرض توازن الفرد مع بيئته؛ ويرى زهران أن التوافق المهني: حالة دينامية متغيرة من الاتساق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة والمتطلبات النفسية، والعقلية، والاجتماعية لبيئة العمل المادية، والاجتماعية، من جهة أخرى؛ وتنعكس هذه الحالة في تحقيق الفرد لقدر من الاتساق، والتناغم في بيئة العمل مع نفسه ومع الآخرين ومع العمل ذاته.

يعرف فرج طه ٢٠٠٨ التوافق المهني بأنه: توافق الفرد مع عمله ويشمل التوافق مع العوامل البيئية المحيطة بمكان العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل مع مرور الزمن، وتوافقه لخصائصه أي توافقه لمتطلباته وتوافقه مع مديره ومشرفه وزملائه ويمكن أن يكون التوافق المهني ناتجاً عن الرضى المهني.

يُقصد بالتوافق المهني قدرة العامل على امتلاك الكفايات الأساسية المهنية العلمية والفنية، ونظرته إلى متطلبات المهنة اليومية، والتقدم والنجاح في الطرق والأساليب المهنية التي يتبعها.

يتضح مما سبق أنّ المظهر الأساسي للتوافق المهني هو حالة الرضى عن العمل بصورة إجمالية، ومن جميع الوجوه، وعما يحيط بالعامل من مؤثرات بحيث يشعر بالأمن، والارتياح لتحقيق رغباته، وميوله، وطموحاته، وإحساسه بإحراز النجاح الذي يتمثل في حجم الإنتاج ونوعه؛ ويأتي الرضى عن العمل نتيجة التوفيق بين فكرة الفرد عن ذاته وتقديره لقدراته، وتكيفه مع ظروفه من جهة، والدور المهني الذي يقوم به، والذي يُعد جزءاً من تحقيقه لذاته.

أشار بعض الباحثين أنّ للتوافق المهني مظهرين أساسيين:

- الرضى: عن الزملاء، والمشرفين، والأجر، ومتغيرات البيئة.
- الإرضاء: ما تقوم به المؤسسة من جهود حتى يرضى عمالها ويتضح ذلك من خلال إنتاجية العامل، غيابه، تأخره، ومواءمة العمل لقدراته أي من خلال سلوكه المهني.

ويعرفه سكوت Scott: بأنه توافق الفرد في عمله فهو يشمل توافقه لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل وتوافقه للتغيرات.

إذاً من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التوافق المهني هو العملية الديناميكية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق الانسجام بينه وبين البيئة المهنية، والمادية، والاجتماعية، والمحافظة على هذا التلاؤم وينبغي أن يكون في الحسبان أن قدرة الفرد على التكيف لظروف العمل ومطالبه، إنما تعني أن يستخدم الآلة ويحسن التعامل معها ولروتين العمل، ولزملائه ولمزاج رئيسه، وللظروف الفيزيائية التي تحيط به، وأن يدرك أن رغبته الصادقة في العمل وقدرته على أدائه بشكل مناسب، ليست في ذاتها ضماناً لقبوله من زملائه أو ترفيقه من رئيسه.

ينبغي ألا نتصور أن التوافق المهني هو توافق فرد لواجبات عمله المحددة لأن التوافق المهني يعني أيضاً توافق الفرد لبيئة العمل، وهذا يتضمن توافقه لكافة العوامل البيئية المحيطة به في عمله، ولكل التغييرات التي تحدث لهذه العوامل مع الزمن، كما يتضمن توافقه مع خصائصه الذاتية، ومع صاحب العمل، ومع رئيسه في العمل، ومع متطلبات العمل نفسه، ومع الظروف الاقتصادية والطبيعية للعمل، كما يتوافق أيضاً مع استعداداته الذاتية، ومع ميوله وخصائصه الانفعالية.

٤ - معايير الشخصية ذات التوافق السوي

جرت محاولات متعددة لوضع محكات وتحديد مميزات سلوكية لوصف الشخصية ذات التوافق السوي ومنها القائمة التي وضعها ماسلو ومثلمان وقام كوفيل وزملاؤه بإدخال بعض التعديلات عليها، وتتضمن هذه القائمة المحكات الآتية:

- (١) شعور كاف بالأمن.
- (٢) درجة مناسبة من تقييم الذات والاستبصار.
- (٣) أهداف واقعية في الحياة.
- (٤) اتصال فعال بالواقع وتكامل وثبات في الشخصية.
- (٥) القدرة على التعلم من الخبرة.
- (٦) تلقائية مناسبة.
- (٧) انفعالية معقولة.
- (٨) القدرة على إشباع حاجات الجماعة، مع درجة مناسبة من التحرر من الجماعة أي الفردية.
- (٩) رغبات جسدية غير مبالغ فيها، مع القدرة على إشباعها بصورة مقبولة.

كما يقدم لنا شوبين Shoben تصوراً آخر للشخصية سوية التوافق ويؤكد أهمية النظر إلى السواء أو السلوك المتكامل على أنه أقل درجات المرض، أو الجوانب الإيجابية من النمو الإنساني السوي، ويعتقد شوبين أن هذا التعريف يتفق اتفاقاً كبيراً مع

أهداف الأسرة والمدرسة ومؤسسات التنشئة الاجتماعية، ومع التعريف الإيجابي للعلاج النفسي حيث أنه يعني زيادة قدرة الفرد على الحصول على إشباع حاجاته بطرق راشدة ناضجة، ويتفق مع التحول في ميدان الصحة النفسية من الاهتمام بالجانب العلاجي إلى الجانب الوقائي.

يكون السلوك إيجابياً ومتكاملاً بالقدر الذي يكون فيه معبراً عن الإمكانات التي يتفرد بها الإنسان عن غيره من الكائنات، ويقدم شوبين نموذجاً للتوافق المتكامل ويرى أن الشخص السوي يتصف بالخصائص الآتية:

- (١) الضبط الذاتي وتقدير المسؤولية الشخصية والاجتماعية، والمثل والمعايير الاجتماعية.
- (٢) يكون واعياً لدوافعه، سواء التي تتوافق مع معايير الجماعة أو التي لا تتوافق مع معايير الجماعة.
- (٣) يُقدر ويتقبل عواقب سلوكه ويكون مستعداً لتحمل نتائج سلوكه مهما كانت.
- (٤) يستطيع الاعتماد على الآخرين ويعترف بالحاجة إليهم، ويستطيع تكوين علاقات شخصية مثينة ودائمة.
- (٥) يسهم في خدمة جماعته والإنسانية عامة ضمن إمكانياته.

كما يقدم فرج طه ٢٠٠٨ إطاراً معيارياً للشخصية السوية يتضمن الأبعاد الآتية:

- (١) القدرة على فهم الذات والآخرين فهماً صائباً: مما لا شك فيه أن فهم الفرد لذاته فهماً موضوعياً يساعده على التقدير الصحيح لقدراته وإمكانياته والمعرفة الدقيقة لرغباته ودوافعه مما يساعده على استغلال قدراته بالشكل الأفضل والتخطيط الجيد لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته، وبالتالي لا يقحم نفسه في أعمال لا يستطيع القيام بها لأنها تفوق قدراته.
- (٢) الإدراك السليم للواقع وعناصره: يُعد الإدراك السليم للواقع الذي تتحرك فيه الشخصية وتتفاعل مع عناصره أمراً مهماً حتى يكون التفاعل مع هذا الواقع تفاعلاً إيجابياً ومثمراً؛ ومن أساسيات الإدراك السليم للواقع أن ينتبه الفرد إلى

أهمية العلم والمعرفة والتحصيل في عصرنا الحالي؛ أي أن الرغبة بالتعلم المستمر أمر مهم في وقتنا الراهن نظراً لأهمية العلم في ازدهار المجتمعات والدول وتقدمها.

(٣) **الابتعاد عن التخلف العقلي وقصور القدرات والإمكانات:** يساعد وجود مستوى معين من الذكاء على فهم الظروف والمواقف المختلفة والتكيف معها، ففي بعض الحالات نجد أن تصرفات الأفراد الذين يعانون من ضعف القدرات والإمكانات في المواقف الاجتماعية والحياتية يكون تصرفاً غير ناجح وربما يُسبب الأذى والإحراج أو الضرر للآخرين، وهؤلاء الأفراد يحتاجون إلى رعاية خاصة وإشراف مناسب عليهم.

(٤) **القدرة على ضبط النفس والانفعالات:** من أهم خصائص الشخصية السوية القدرة على التحكم بالسلوك وضبط الانفعالات، أي أن يسيطر الفرد على نفسه ويضبط أعصابه ويتجنب التصرفات الطائشة والاعتماد على السلوك الهادئ والراجح، ففي بعض الأحيان يمكن أن يسعى الآخرون إلى استفزاز الشخص وإثارة انفعالاته، كما يفعل التلاميذ أحياناً بالمدرس الذي يفشل في ضبط ذاته وينساق وراء سلوك مبني على رد الفعل والتصرف غير المناسب فتضيع هيئته ويفقد وقاره واحترامه واحترام المدرسة وهيئتها أمام التلاميذ.

(٥) **القدرة على المحبة والتعاون والإيثار والولاء للوطن:** فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه يميل إلى العيش مع الآخرين ويفرض العزلة، ومن أهم ما يؤثق العلاقات داخل الجماعة البشرية وجود المحبة المتبادلة والثقة والتعاون والإيثار بين أفرادها مما يساعد على تماسكها وتحقيق أهدافها، وينطبق هذا الكلام على الجماعات الصغيرة كما ينطبق على المجتمع بأكمله، خاصة عندما تتوج المحبة المتبادلة والثقة والتعاون والإيثار بين أفراد المجتمع بالولاء للوطن والدفاع عنه ضد أي عدو داخلي وخارجي.

(٦) **الطموح المناسب والأهداف الواقعية:** لكل فرد منا في هذه الحياة أهداف معينة يحاول تحقيقها، ومستوى طموح معين يسعى إلى بلوغه؛ والأفراد يختلفون فيما بينهم في مستوى الطموح والأهداف، بل إنها قد تتغير عند الفرد ذاته من وقت لآخر حسب الظروف التي يعيشها والأحداث التي يمر بها؛ وقد ينجح الفرد أو يفشل في تحقيق أهدافه وطموحاته، ومما لا شك فيه أن النجاح أو الفشل يعتمد على قدراته وإمكانياته وعلى ملائمة الظروف الاجتماعية والبيئية؛ إن مستوى الطموح يؤدي دوراً مهماً في دفع الفرد للعمل والسعي لتحقيق أهدافه التي يمثلها مستوى الطموح ويساعده على التغلب على العقبات التي يمكن أن يصادفها في طريق النجاح وربما يعمل على تعديل أو تخفيض مستوى الطموح. ومن هنا نجد أن الطموح المناسب والأهداف الواقعية لدى الشخصية أمر مهم جداً لتوافقها وإضفاء صفة السواء عليها، لأنه إذا كان الطموح غير مناسب والأهداف غير واقعية فسيكون احتمال الفشل كبيراً مما ينعكس سلباً على الفرد ويؤدي إلى مشاعر الخيبة وفقدان الثقة بالنفس والاعتراب النفسي.

(٧) **القدرة على العمل المنتج والبناء:** تُعد هذه القدرة من أهم خصائص الشخصية السوية لأن العمل هو الأساس في تقدم المجتمع وازدهاره ورفاهيته ورقية، وبالطبع يجب أن يتصف هذا العمل بالجودة والإتقان والإخلاص والشرف والنزاهة، إذ ليس من المعقول أن يكون الاحتيال والكذب على الزبائن هو الهم الأكبر لصاحب حرفة معينة، أو يكون الغياب عن العمل واختلاق الأعذار الواهية للهرب من العمل هو الهم الأكبر لدى عامل في مصنع معين.

(٨) **الجدية والقدرة على تحمل المسؤولية:** من المؤشرات المهمة على الشخصية السوية الجدية وتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقها، فالفرد حتى يحقق التوافق مع مجتمعه لا بد أن يتصف بالجدية في أفعاله وأقواله وأن يتحمل مسؤولية العمل الذي يقوم به وأن يتجنب الاستهتار في كل ما يفعله أو يقوله.

(٩) القدرة على تحمل الإحباط والصدمات: الحياة ليست مملوءة بالأفراح والمسرات فقط وهي لا تخلو من الهموم والأحزان والمنغصات التي يجب على الفرد أن يتقبلها كما يتقبل الأفراح والمسرات، وبالتالي فإن الشخصية السوية قادرة على التماسك وتحمل ومواجهة الأحزان والهموم بطريقة إيجابية وليس بالانسحاب أو الهرب، وذلك من دون فقدان التوازن والمحافظة على الهدوء والتماسك والصبر على المكروه.

(١٠) الهدوء والاطمئنان والراحة النفسية: وتشمل مجموعة الأحاسيس والمشاعر الإيجابية المترابطة والمحبة إلى النفس، بحيث يشعر الفرد بالسعادة وراحة البال في عصر يتسم بالقلق والخوف وانتشار الضغوط النفسية المتنوعة، فنسبة كبيرة من الناس تعصف بهم حالات القلق والخوف والضغوط النفسية لدرجة كبيرة بحيث يجدون صعوبة في النوم الهادئ ويجدون صعوبة في الاستمتاع بالحياة إلى درجة الشقاء والتعاسة.

(١١) تبني القيم الخيرة والبناءة: لا تزدهر الحياة ولا تتقدم المجتمعات إلا مع انتشار القيم الإنسانية والنبيلة كقيم الحق والخير والعدالة والرحمة والأمانة والصدق والوفاء والبساطة والتواضع والتعاون والعمل الجاد ومصلحة المجتمع والولاء للوطن واحترام كرامة وحرية الآخرين ومصالحهم وممتلكاتهم وخصوصياتهم والابتعاد عن الأنانية المفرطة؛ فالقيم النبيلة تدعو إلى كل ما هو مفيد للمجتمع وللوطن.

(١٢) خلو الشخصية من الاضطرابات والأمراض النفسية والسلوك المعادي للمجتمع: فمثلاً لا يمكن وصف مدمن المخدرات أو مروجها أو مهريها بأنه إنسان يتمتع بالصحة النفسية السوية؛ وكذلك الأمر بالنسبة للمنحرفين والمجرمين والمرتشين والمختلسين والخونة وفاقدي الولاء للوطن والفاستدين والمفسدين الذين يقفون عقبة في سبيل رفعة الوطن وتقدمه ويلهثون وراء مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة المجتمع والوطن. إن الصحة النفسية الإيجابية التامة أمر يصعب

تحقيقه لأي فرد، وأن مقدار الصحة النفسية يختلف من فرد لآخر، لأن مبدأ الكل أو لا شيء لا ينطبق في العلوم الإنسانية أي لا نستطيع أن نقول فلان كامل الذكاء وآخر معدوم الذكاء ولا نستطيع أن نقول فلان كامل الصحة النفسية وآخر معدوم الصحة النفسية (طه، ٢٠٠٨، ٨٧-٩٨).

٥- أبعاد التوافق المهني

ذكر أبو النيل ١٩٨٥ أن جامعة مينيسوتا في الولايات المتحدة قامت بإصدار كتيب عن التوافق المهني، أعده مجموعة من الأساتذة والمختصين، وقسموا التوافق المهني إلى عدة مجالات: الرضى عن العمل، الروح المعنوية، اتجاهات العمال، دوافع العمال، العقوبات والمكافآت.

وتتلخص أعمال أساتذة تلك الجامعة في النقاط الآتية:

(١) يمكن الاستدلال على التوافق المهني من ناحيتين أساسيتين:

- الرضى لدى الأفراد.
- الإرضاء، وهو ما تقوم به المؤسسة لإرضاء العمال لديها والمحافظة عليهم.

(٢) الفروق بين الأفراد.

(٣) تختلف أنماط التوافق المهني بين الأفراد نظراً لاختلاف المهن.

(٤) يتأثر التوافق المهني ويختلف باختلاف السن أو المستوى التعليمي أو التدريب.

كما طور كونوي Conway ١٩٨٧ نموذجاً للتوافق المهني والرضى عن العمل يضم ١٧ عنصراً ومنها: الترقى، التدريب، الإشراف، الإدارة، ضغوط العمل، الاستقلالية، مجموع العمل، الأجور، تنظيم العمل، الأمن الوظيفي (أبو النيل، ٢٠٠٥).

أوضحت دراسة ماريان مينارد Maynard ١٩٩٣ ارتباط التوافق المهني سلبياً بتعدد الأدوار وخاصة عندما تؤثر الأدوار الثانوية في الدور الرئيسي للفرد، كما كشفت عن ارتباط التوافق المهني إيجابياً بالرضى عن الحياة.

كما بينت دراسة أخرى العلاقة القائمة بين التوافق المهني والدخل المادي العائد من العمل، بينما يشير West ١٩٩٤ الى أن التوافق المهني يتأثر بالنمو المهني ويُعد نتيجة له من خلال اتاحة الفرص المتساوية امام جميع العاملين حسب كفاءة العامل ومهاراته المهنية ويؤكد أن التوافق المهني يرتبط باختيار الفرد للمهنة الملائمة له حسب متطلبات العمل وظروفه، ويرى سوبيش Subish ١٩٩٨ أن التوافق المهني يرتبط بوضع العمل من ناحية خصائصه المختلفة ومتطلباته وشروطه المحققة للرضى المهني وكذلك حرص الفرد على العمل وحماسه للتوافق مع متطلباته وأهدافه. ويقدم جونسون Joinson ١٩٩٥ صورة أكثر تفصيلاً ويرى أن التوافق المهني يرتبط بثمانية عوامل هي: المساواة، الأمن، الإدارة الجيدة، التكامل، تقديم القدوة، الاتصال الجيد، الدعم المنفعي، الدعم الشخصي.

يؤكد جونسون أن الاتصال من أهم الجوانب التي يجب مراعاتها في ظروف العمل الطارئة وغير العادية، ففي مثل هذه الحالات يؤدي انعدام الاتصالات إلى ظهور الإشاعات والشك في كثير من الأمور لدى العاملين مما يعيق التوافق المهني.

تشير هينر Heppner ١٩٩٤ إلى وجود خمسة عوامل مسؤولة عن التوافق المهني وهي: استعداد الفرد للتوافق، ثقة الفرد بنفسه، المساندة التي يتوقعها الفرد، قدرة الفرد على التحكم في مواقف المواجهة، الاستقلالية في اتخاذ القرارات؛ ويبدو أن وجهات النظر المختلفة والمتعددة حول مكونات التوافق المهني تدور حول العناصر الآتية:

- (١) قدرات الفرد وإمكاناته واهتماماته وطموحه المستقبلي.
- (٢) إدراك الفرد لطبيعة العمل الذي يمارسه والتحديات الكامنة فيه والمشكلات المحتملة.
- (٣) رؤية الفرد حول مدى قدرة إمكاناته واهتماماته وسماته وخصائصه الفردية على الوفاء بمتطلبات العمل ومقتضياته.
- (٤) الرضى الذي يحققه العمل للفرد.
- (٥) عدم وجود مشاعر المشقة والإجهاد عندما يؤدي الفرد عمله.

يشتمل التوافق المهني على عدة أبعاد تختلف الباحثون في تحديدها، ولكن الغالبية العظمى منهم تجمع على الأبعاد الآتية:

أ- التوافق الشخصي

يُقصد به إحساس العامل بالرضى عن ذاته ورضاه عن عمله، وشعوره بالسعادة والارتياح له، وانعدام الصراع الداخلي بسبب متطلباته وواجباته؛ فهو يجمع بين رضا نفسه ومجتمعه لكي يشعر بالحرية في نفسه والتخلص من الانعزالية والإحساس بالانتماء والخلو من الأعراض العصبية.

ب- التوافق الاجتماعي

تكيف العامل وفقاً لمعايير المجتمع وقيمه، بحيث تصبح ثقافة المجتمع، وعاداته، وتقاليدته هي الموجه لسلوكه، وميوله، وأفكاره، وأفعاله؛ يضاف إلى ذلك المرونة في تقبل التغيرات التي تحدث ومسايرة تلك المعايير الاجتماعية للجماعة التي ينتمي إليها، أي لابد من المواءمة بين حاجات الفرد وإمكاناته ومتطلبات البيئة الاجتماعية.

ج- التوافق الانفعالي

يُقصد به الشعور بالأمن، والاستقرار، والطمأنينة؛ التوازن النفسي، والتحرر من القلق، والإحباط، وعدم القلق من المستقبل المهني.

٦- العوامل المؤثرة في التوافق المهني

تؤثر في التوافق المهني للفرد مجموعة من العوامل، منها ما هو عائد إلى خصائص العمل أو المهنة، ومنها ما هو عائد إلى العامل نفسه، وسوف نستعرض العوامل الآتية:

أ- عوامل حضارية وتكنولوجية

على الرغم من إيجابيات التقدم الحضاري الذي أحدثته التكنولوجيا في العديد من أوجه حياة الإنسان المعاصر في مجالات عديدة منها الجانب الطبي والعلمي وفي مجالات الاتصالات والنقل، وصنع العديد من وسائل الترفيه، وتيسير وتذليل العديد من

الصعوبات في حياة الإنسان، إلا أنها لم تكن بكل هذه الإيجابيات بالنسبة لمن يهتم بعالم المهن والأعمال للأسباب الآتية:

- (١) أصبحت الآلة تنافس الإنسان في موقع عمله، وقد احتلت الكثير من المواقع مما تسبب في اختفاء الكثير من المهن، وظهور مهن جديدة لم تكن موجودة سابقاً، إضافة إلى التغيرات التي طالت المهن بسبب دخول الآلة إليها.
- (٢) الإفراط في التخصص حسب نظام تقسيم العمل، جعل العامل أشبه ما يكون بمسكن صغير في آلة كبيرة، وأصبح يشعر بالاغتراب النفسي.
- (٣) تتطلب بيئات العمل الآن قدرات عقلية عالية لاعتمادها على الحاسب الآلي في تشغيل الآلة مما قد يسبب القلق المستمر والتهديد الدائم للعامل في العمل.

ب- عوامل داخل العمل

١- علاقة العامل بعمله

إن توجيه الفرد للعمل الذي يتناسب مع قدراته، واستعداداته، وميوله، وسماته



الشخصية، والذي يحقق له أكبر قدر من التوافق المهني ليس سهلاً كما يعتقد البعض، فقد يؤدي عدم الانتقاء السليم، وعدم التوجيه المهني إلى جعل العمال يتركون عملهم؛ لعجزهم عن التوافق المهني، والذي ربما يترتب عليه فصله من عمله؛ لانخفاض كفاءته الإنتاجية إضافة إلى ذلك أنه يكلف مؤسسات المجتمع خسائر كثيرة بسبب ارتفاع تكاليف التدريب، والإعداد، والآلات التي يتلفها العامل غير المتوافق مهنيًا.

٢- علاقة العامل بنظام المؤسسة

عندما يشعر العامل بالأمن والراحة من خلال رضاه عن نظم المؤسسة التي يعمل فيها يكون أكثر إنتاجية وتوافقاً مع عمله، وكذلك يكون أكثر ولاء لهذه المؤسسة التي يعمل بها، وقد تكون الإدارة مصدر تأزم وسبباً من أسباب احتدام المشكلات والخلافات بين العمال، من خلال ما تصدره من تعليمات، ونظم صارمة مما يكون سبباً رئيسياً في عدم توافق العمال مهنيًا وبالتالي انخفاض مستوى الكفاءة الإنتاجية.

٣- علاقة العامل بزملائه

تتعكس العلاقة الجيدة بين العامل وزملائه على التوافق المهني للعامل، لأن العملية الإنتاجية عملية متعددة الأوجه تعتمد على عدة تخصصات، وهناك عمليتان أساسيتان تحددان العلاقة بين العامل وزملائه وهما: التعاون، والمنافسة؛ فأكثر المؤسسات ومنظمات الأعمال تعمل على تشجيع التعاون والمنافسة لكن الإفراط فيها قد يكون له نتائج ضارة لأن ذلك يعمل على ازدياد الكراهية، والعداوات بين العمال مما قد يجعل بعضهم يلجأ إلى تدمير العملية الإنتاجية وإفسادها مما يسبب في عدم التوافق بين العمال.

إن أفضل طريقة قد تكون هي المزج بين التعاون والتنافس وجعل هاتين العمليتين غير متعارضتين، وذلك من خلال التنافس بين مجموعتين من الأفراد، وبين فرد وآخر، حيث نجد أن كل مجموعة يوجد بين أعضائها تعاون وتنافس مع المجموعة الأخرى في ظل وجود أهداف واضحة ومحددة تسعى إليها المجموعة.

٤ - ظروف العمل وشروطه المختلفة

قد يكون اختيار العامل لعمله اختياراً ملائماً أي أنه يتناسب مع قدراته واستعداداته وميوله وسماته الشخصية، ومع هذا قد يكون العامل غير متوافق معه وذلك بسبب ظروف البيئة مثل التهوية، والحرارة، والإضاءة، والضوضاء، لأن هذه العوامل قد تؤدي إلى عدم التوافق، ويجب على المؤسسات أن تولي هذه العوامل اهتماماً كبيراً حتى يشعر العامل أن المؤسسة تهتم به كإنسان ويحس بالآثار السلبية لهذه العوامل، فالكفاية الإنتاجية تتوقف على هذه العوامل سواء كانت داخلية مثل قدراته وقوة دوافعه وخبرته وتدريبه؛ أو خارجية مثل الظروف الفيزيائية والظروف الاجتماعية التي تحيط به في عمله. وصفوة القول أن الظروف الفيزيائية السيئة لا تؤدي بذاتها إلى خفض الإنتاج والروح المعنوية للعمال، كما أن الظروف الجيدة لا تؤدي بذاتها إلى رفع الإنتاج، إنما هو الجو السيكولوجي ووجهة نظر العمال إلى ما يجري من تحسينات. فالظروف الفيزيائية لا تفعل فعلها إلا عن طريق ما تحدثه من أثر نفسي في الناس (فهمي، ١٩٧٨، ١٩٧ - ١٩٨).

ج - عوامل خارج العمل

لا يحدد مركز الفرد في المؤسسة التي يعمل لديها ملامح شخصيته، فهو عضو في جماعات كثيرة خارج المصنع أو المؤسسة ويختلف مركزه من جماعة إلى أخرى فقد يكون هو العضو المطاع في جماعة اللعب، والترفيه ولكنه في الأسرة قد لا يكون له دور له على الإطلاق، وفي كل جماعة تتأرجح شخصيته بين السيطرة، والخضوع، وكل ما يحصل له، أو يواجهه من مشكلات وصعوبات ينعكس على توافقه داخل بيئة العمل، وكل ما يحصل له أو يواجهه من مشكلات، وصعوبات ينعكس على توافقه داخل المصنع، ومن ثم يتضح أن المشكلات مع الأصدقاء، والمشكلات الأسرية تؤثر تأثيراً مباشراً على العامل في عمله سلباً أو إيجاباً.

د- الخصائص الشخصية والفردية للعامل

عندما تتناظر خصائص الشخصية مع متطلبات المهنة فإن ذلك يؤدي إلى تعطيل العمل، وعدم النجاح بل إن ذلك قد يؤدي إلى الشعور بعدم السعادة، وضعف مستوى الإنتاجية، والاضطرار إلى ترك العمل، ولعل من أهم عوامل خصائص الشخصية التي تؤثر في عملية التوافق المهني عاملان هاما هما:

١- الحالة الصحية

ترجع الحالة الصحية أساساً إلى عوامل فيزيولوجية، حيث أن أي خلل في التكوين الجسمي يؤدي إلى خلل في وظائف أجهزة الجسم، وهذا الخلل يؤثر في سلوك الفرد وفي استجابته للمواقف المختلفة، وإذا كان الخلل كبيراً كان تأثيره كبيراً وقد يمتد إلى الوظائف النفسية المختلفة.

٢- الحالة النفسية والانفعالية

هي عوامل مؤثرة في الصحة النفسية للفرد، وتؤثر على توافق الفرد المهني؛ فالصحة الجسمية والنفسية لها دور هام في عملية التوافق فالفرد عندما يكون قادراً على عقد علاقات اجتماعية متوازنة تتسم بالتعاون، والتسامح، والإيثار، ولا يشوبها العدوان، أو الارتياح، فإن ذلك يضمن له نوعاً من الاستقرار النفسي؛ ولا تغفل عن دور البرامج الوقائية والإرشادية والعلاجية وأهميتها في مجال التوجيه والإرشاد المهني، والتي تسعى إلى تحسين توافق العامل مع عمله، وتوطيد علاقاته بكل المتغيرات النفسية، والبيئية المحيطة به؛ ويلاحظ أن الشعور بالتعب والملل من العوامل المؤثرة على التوافق المهني وتؤدي إلى سوء التوافق وخاصة بالنسبة للأعمال النمطية والمتكررة، حيث يؤدي التعب إلى انخفاض الإنتاجية أو الكفاية أو القدرة على الاستمرار في العمل بسبب ما بذله العامل من طاقة وجهد، ويتمثل ذلك في إحساس الإنسان بالتعب بصورة متزايدة بعد الاستمرار في العمل لمدة طويلة؛ وقد يكون التعب جسدياً أو عضلياً أو عقلياً أو عصبياً أو حسياً؛ أما الملل فهو حالة نفسية تصيب الفرد نتيجة قيامه بنشاط تنقصه الدافعية أو استمرار الفرد في موقف لا يميل إليه وينجم عن ذلك كراهية العامل للاستمرار في

النشاط أو الموقف وضعف الاهتمام به؛ وأنَّ التعب يؤدي إلى الملل المؤقت من العمل؛ كما أنَّ الملل يؤدي في الغالب إلى سرعة الإحساس بالتعب عند الاستمرار في العمل الذي لا يميل إليه الفرد، وبهذا فإنَّ التعب والملل سبب ونتيجة (القاسم، ٢٠٠١، ٥١).

٧- مظاهر سوء التوافق المهني

إن المظاهر المختلفة لسوء التوافق المهني ترتبط ببعضها ويرى كاي Kay ١٩٦١ أن سوء التوافق المهني ينعكس بأكثر من طريقة من جانب الفرد، فالعامل سيء التوافق لا يحدد مظاهر سوء توافقه في مظهر واحد مثل الغياب أو الشكاوى أو التمارض أو الإصابات أو غير ذلك من مظاهر سوء التوافق فقد يعبر العامل عن سوء توافقه بهذه المظاهر كلها أو بعضها، ويؤكد براون على الاتجاه ذاته الذي يشير إلى ارتباط المظاهر المختلفة لسوء التوافق المهني حيث يذكر تأثير موقف الإحباط في ظروف العمل والمجالات الصناعية التي تعكس بوضوح وجود اتجاهات من الإحباطات كما يأتي: الإنتاج كمأ وكيفاً، الحوادث والأمراض المهنية، الغياب، المرض والتعب، التنقل في العمل (طه، ٢٠٠٨، ١٠٨).

توجد عدة مظاهر تعبر عن سوء التوافق بين الفرد وعمله أو مهنته، وفيما يأتي

بعضها:

- (١) الملل والتعب.
- (٢) التنقل في العمل.
- (٣) انخفاض الإنتاج من الناحيتين الكمية والكيفية.
- (٤) كثرة الأخطاء والوقوع في حوادث العمل.
- (٥) كثرة التغيب عن العمل والتأخر والتمارض والتنقل من عمل لآخر.
- (٦) اللامبالاة والإهمال في العمل والتكاسل والتقاعد.
- (٧) الإسراف في الشكاوى أو التمرد أو المشاغبة، والتحريض عليها.
- (٨) عدم طاعة القوانين واللوائح والأنظمة النافذة في المؤسسة، والتحريض على عدم الالتزام بها.

قام فرج طه في مصر بدراسة ميدانية عام ١٩٨٠ حول سوء التوافق المهني وأهم المظاهر السلوكية التي يتصف بها العامل الذي يعاني سوء التوافق المهني ويعرقل إنتاج المؤسسة وتحقيق أهدافها الإنتاجية، حيث تم إعطاء درجتين للمظهر السلوكي الذي يُؤشر أمامه أنه شديد التأثير ودرجة واحدة للمظهر السلوكي الذي يُؤشر أمامه أنه متوسط التأثير ودرجة الصفر للمظهر السلوكي الذي يُؤشر أمامه أنه عديم التأثير أي أن أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها المظهر السلوكي هي $2 \times 54 = 108$ لأن الدراسة أجريت على ٥٤ موظفاً من العاملين في وزارة الصناعة وبعض الشركات المصرية وتضمن الاستبيان ١٤ مظهراً سلوكياً ويبين الجدول التالي أهم النتائج:

الجدول رقم ٢ المظاهر السلوكية للعامل الذي يعاني سوء التوافق المهني

الرقم	المظهر السلوكي	درجة تأثيره	%	شديد التأثير	%	متوسط	%	لا تأثير له	%
١	الخواب كثيراً بدون عذر	١٠٥	٩٧.٢٢	٥١	٩٤.٤٤	٣	٥.٥٦	٠	٠.٠٠
٢	ترك مكان العمل كثيراً بدون إذن	١٠١	٩٣.٥٢	٤٧	٨٧.٠٠٤	٧	١٢.٩٦	٠	٠.٠٠٠
٣	إساءة استعمال الآلة	٩٩	٩١.٦٧	٤٦	٨٥.١٩	٧	١٢.٩٦	١	١.٨٥
٤	حدوث أخطاء كثيرة في العمل	٩٥	٨٧.٩٦	٤١	٧٥.٩٣	١٣	٢٤.٠٧	٠	٠.٠٠٠
٥	حدوث إصابات عسا كثيرة	٩٣	٨٦.١١	٣٩	٧٢.٢٢	١٥	٢٧.٧٨	٠	٠.٠٠٠
٦	إساءة استعمال المواد الخام	٩٣	٨٦.١١	٣٩	٧٢.٢٢	١٤	٢٥.٩٣	١	١.٨٥
٧	تعرض الزملاء على الشكاوى	٩٢	٨٥.١٩	٣٤	٦٢.٩٦	١٨	٣٣.٣٣	٢	٣.٧٠
٨	عدم طاعة تعليمات المؤسسة	٨٤	٧٧.٧٨	٣٣	٦١.١١	١٨	٣٣.٣٣	٣	٥.٥٦
٩	ادعاء المرض كثيراً	٨٣	٧٦.٨٥	٣٠	٥٥.٥٦	٢٣	٤٢.٥٩	١	١.٨٥
١٠	انخفاض الإنتاج في العمل	٧٢	٦٦.٦٧	١٨	٣٣.٣٣	٣٦	٦٦.٦٧	٠	٠.٠٠٠
١١	إساءة العلاقات مع الرؤساء الزملاء والمؤوسين	٦٥	٦٠.١٩	١٤	٢٥.٩٣	٣٧	٦٨.٥٢	٣	٥.٥٦

الرقم	المظهر السلوكي	درجة تأثيره	%	شديد التأثير	%	مؤثر	%	لا تأثير له	%
١٢	الشكاوى الكثيرة والاستياء	٦٤	٥٩,٢٦	١٣	٢٤,٠٧	٣٨	٧٠,٣٧	٣	٥,٥٦
١٣	ترك مكان العمل بلبس كثير	٥٨	٥٣,٧٠	٩	١٦,٦٧	٤٠	٧٤,٠٧	٥	٩,٢٦
١٤	الغياب بعذر كثيراً	٥٥	٥٠,٩٣	٦	١١,١١	٤٣	٧٩,٦٣	٥	٩,٢٦

المصدر: طه، ٢٠٠٨

٨- قياس التوافق المهني

يمكن قياس التوافق المهني للعامل باستخدام ما يأتي:

- (١) قياس الرضى المهني الإجمالي عن العمل.
- (٢) قياس الاتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة.
- (٣) قياس مستوى الطموح.
- (٤) قياس القدرات.
- (٥) قياس الميول والاهتمامات.
- (٦) قياس الإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية.
- (٧) قياس الغياب والإصابات وحوادث العمل.
- (٨) فحص التاريخ المهني.
- (٩) فحص صحيفة متابعة الفرد في العمل.
- (١٠) فحص الملائمة المهنية.

يجب أن يسبق استخدام هذه الأدوات المصممة لقياس التوافق المهني في جوانبه المختلفة تقنين لها وتدريب على استخدامها حتى يمكن الثقة في نتائجها.

٩- أساليب تحسين التوافق المهني

يرى شافر وشوبين Shaffer & Shoben ١٩٦٥ أن سوء التوافق المهني ينبع

من مصادر متعددة:

- (١) أجور منخفضة بشكل شديد.
 - (٢) ظروف عمل لا يمكن تحملها.
 - (٣) التعب والملل والتكرار والرتابة في طبيعة العمل.
 - (٤) انخفاض قدرات العامل على تلبية متطلبات العمل.
 - (٥) الضعف في التنظيم الاجتماعي والعلاقات الشخصية بين العاملين داخل العمل.
 - (٦) ضعف الاتصال بين العمال وإحساسهم بعدم التعاون.
 - (٧) سوء التوافق الشخصي العام مثل وجود صراعات ومشكلات في المنزل والحياة خارج العمل.
 - (٨) عدم توافق الفرد مع التكنولوجيا المستخدمة في العمل.
 - (٩) عدم تقبل الآلات المستخدمة في العمل لأنها غير مصممة بطريقة مريحة للعامل.
 - (١٠) ردود الفعل تجاه السلطة في العمل والقائمين عليها في المؤسسة.
- ثم ينتقل المؤلفان إلى اقتراح وسائل أساسية يمكن أن تؤدي إلى تحسين التوافق النفسي في ميدان العمل أي التوافق المهني، وهي:
- (١) الاهتمام بخدمات الإرشاد.
 - (٢) اتخاذ الإجراءات المناسبة لاختيار الأفراد وتوجيههم وتدريبهم.
 - (٣) تنظيم العمل بطريقة ترتقي بالقيم الإنسانية وتعترف بقيمة العامل كإنسان.
- بينما نجد ليندجرين Lindgren ١٩٥٩ يؤكد على أن التسلط والمنافسة يؤديان إلى التوتر في مواقف العمل وإلى سوء توافق العامل:

- (١) التسلط: في ظروف التسلط يكون الاتصال بين الإدارة والعمال في حدوده الدنيا إن لم يكن معدوماً، حيث يجب على العمال طاعة الأوامر بدون مناقشة، ويكون الاهتمام منصباً على النظام في المؤسسة والانصياع له وليس على التعبير الذاتي والابتكار والإبداع، ففي الجو التسلطي يشعر العامل بالاستياء لأنه غير

قادر على إيصال ما يريد إلى الإدارة التي يشعر أنها لا تهتم به، فقد يكون لديه فكرة ما يمكن أن تكون مفيدة في العمل والإنتاج، أو لديه حلاً لمشكلة مزمنة في العمل، ولكنه لا يستطيع مناقشة هذه الأفكار مع أصحاب القرار في العمل.

(٢) المنافسة: في أجواء المنافسة يكون الاهتمام منصباً على قدرة العامل في التفوق على الآخرين الذين يتنافس ويتصارع معهم للوصول إلى الأهداف ذاتها، وربما يؤدي ذلك إلى حث الأفراد على الإنتاج والابتكار ولكن ليس دائماً حيث يكون اهتمام الأفراد بالمنافسة وليس بالعمل والإنتاج، ففي ظروف المنافسة الشديدة يشعر العامل بعدم الأمان ويميل إلى العدوانية لكسب معركة المنافسة والتغلب على الخصم.

من المؤكد أن المؤسسة يمكن أن تساعد العامل في تحقيق التوافق المهني من خلال إتاحة الفرصة له بالاندماج والتوحد مع الجماعة وعلى إدارة المؤسسة أو صاحب العمل الاتفاق مع التنظيمات التي نظمها العمل وليس معاداتها ومعارضتها، كما عليها أن تدرك أن الحوافز تترك آثاراً اقتصادية وانفعالية لدى العامل وتؤدي إلى تحسين الروح المعنوية، أضف إلى ذلك أن مشاركة العاملين أو ممثليهم الحقيقيين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على العمل وكذلك تحسين الاتصال بين العمال والإدارة لهما دور كبير في تحسين التوافق المهني.

هناك طرق وسبل متعددة تساعد على تحسين التوافق المهني، ومنها:

- (١) ضرورة وضع العامل في العمل الذي يتناسب مع إمكانياته وقدراته المهنية عامة، وأن يكون هذا الأمر قائماً على اختيار وتوجيه مهني سليمين.
- (٢) ضرورة وجود نظام ديمقراطي صناعي داخل المصنع أو المؤسسة أو الوحدة الإنتاجية يحرص على زيادة الكفاية الإنتاجية للعامل وحرية وصحته النفسية والجسمية، وأن يوفى العامل حقه في التقدير المناسب.

- (٣) يجب أن تحرص المؤسسة على إقامة علاقات بين العامل والمشرفين والرؤساء يرضى عنها ويرضى عنها الآخرون، وعليها أن تحرص على غرس روح التعاون والثقة في التعامل.
- (٤) يجب تحسين ظروف العمل وشروطه المختلفة، حتى يعمل العامل في جو يسوده الأمان، ويجب تنبيه العامل إلى أسباب الحوادث والإصابات وأنها ترجع إلى مجموعتين من الأسباب:
- أ- أسباب إنسانية خاصة بالعامل ذاته.
- ب- أسباب أخرى فنية ترجع إلى المصنع أو المؤسسة الإنتاجية.
- (٥) تدريب العامل بشكل مستمر على الآلة التي يعمل عليها أو سيعمل عليها وتنمية قدراته ومهاراته المتصلة بمجال عمله، إن إحساس العامل بتدني مستواه المهني عن زملائه يمكن أن يصيبه بالضيق والإحباط، وعلى العكس إذا شعر العامل بأن عمله متقن فسوف ترتفع روحه المعنوية، وكذلك مستوى طموحه، ويزيد معدل توافقه النفسي والمهني.
- (٦) تدريب المديرين والمشرفين من أجل تطوير مهاراتهم الإدارية والإشرافية.
- (٧) تحسين علاقات العامل بالبيئة الخارجية للمؤسسة.
- (٨) يجب أن يطلع العامل على مدى تقدمه بشكل دائم ومستمر حتى يحسن أدائه وأن يوضح له سبل وطرق التقدم في مهنته.
- (٩) المواءمة بين العامل والعمل، من خلال ما تعتمد عليه ديناميات التوافق النفسي المهني على إيجاد الانسجام بين العامل وعمله، أي وضع العامل المناسب في العمل المناسب، ولا يتم ذلك إلا من خلال عمليتي الانتقاء المهني، والتوجيه المهني على أساس تحليل العمل.
- (١٠) زيادة دافعية العامل نحو عمله، فالدافعية الجيدة والحسنة تؤثر إيجاباً على التوافق المهني للعامل من خلال الاهتمام بأسرته اجتماعياً وصحياً وتعليمياً وتقديم الرعاية المناسبة للعامل وأسرته.

(١١) تحسين المناخ الاجتماعي وتحسين علاقة العامل بزملائه، من خلال تنقية أجواء العمل من التكتلات والشللية والمكائد والمنافسة السلبية المذمومة، وإيجاد مناخ قائم على التعاون مفعم بالتقدير والاحترام المتبادل، إن وجود الصديق أو الزميل في العمل أمر مهم لتحقيق التوافق النفسي والمهني، فهو يضيف على الحياة معنى وقيمة، فالصداقة أو الزمالة الحقيقية لا تعني مجرد تبادل الخواطر والأفكار، بل تعني أيضاً أن يبت الفرد شكواه، ويبوح بسرّه، وي طرح همومه على شخص يرتاح له ويثق به، فإن هذا من شأنه أن يحقق معدلاً مقبولاً من التوافق المهني.

(١٢) تفعيل وتطوير التوجيه والانتقاء المهني، لما لهما من دور فاعل في رفع معدلات الإنتاج، وفي زيادة التوافق المهني ورضا العامل عن عمله.

يؤكد جونسون Jonison ١٩٩٥ أنه من أجل تحقيق التوافق المهني وخاصة في حالة قيام المؤسسة بتخفيض عدد العاملين لديها من خلال الاستغناء عن خدمات بعض العمال لديها، يجب مراعاة ما يأتي:

(١) الإعلام عن التغيرات التي تكون في طريقها إلى الحدوث وتوضيح ما يعرفه بعض العمال، فعندما يسمع العاملون من الإدارة عما تريد أن تفعله من تغييرات في العمل فسوف يؤدي ذلك إلى زيادة ثقة العمال بالإدارة وارتباطهم بها.

(٢) شرح مبررات أي إجراء تراه الإدارة ضرورياً للعمل مثل تخفيض عدد العاملين.

(٣) توضيح حاجة المؤسسة إلى النمو وتحقيق المزيد من الأرباح وهذه أشياء مشروعة ولكن يجب تقديمها بطريقة ملائمة.

(٤) توضيح الخطط المستقبلية وخطوات تنفيذها وتقديم أدلتها ومبرراتها.

(٥) مساعدة العاملين الذين سيتعرضون للتغيير أو النقل أو الاستغناء عن خدماتهم، وأن العاملين الذين سيغادرون المؤسسة سيكونون محل تقدير

إدارة المؤسسة، وهذا الاجراء ضروري للمحافظة على معنويات باقي العاملين الذين لن يتركوا المؤسسة.

٦) ضرورة مشاركة العاملين في قضايا المؤسسة وهمومها وطموحاتها ورؤيتها للمستقبل.

٧) ضرورة تجنب الوصاية على العمال وخاصة عندما يعبرون عن مخاوفهم، ومن الأفضل الاستماع الى مشكلاتهم وهمومهم حتى لا يشعرون بالتهديد والقلق.

٨) ضرورة معالجة الموقف بالنسبة للعمال المستمرين في العمل على نحو يمنعهم من التفكير في ترك العمل ومغادرة المؤسسة خاصة بالنسبة لمن لديهم فرص عمل متاحة لانهم يمثلون ثروة بالنسبة للمؤسسة، فهؤلاء عندما لا يجدون من ادارتهم ما يوضح ظروف العمل الطارئة ستدور في أذهانهم أفكار وهواجس حول مستقبلهم المهني، والعلاج هو أن توضح الإدارة أن ما يحدث هو اجراء يهدف الى تطوير المؤسسة وتحقيق المزيد من النمو والارباح والازدهار.

٩) بعد أن يتم تخفيض عدد العمال في المؤسسة يجب على الإدارة الاستمرار في الاتصال بالعمال المستمرين في العمل وتحقيق مناخ الثقة والامن حتى لا يسود اعتقاد بين العمال بعد أن تم الاستغناء عن غيرهم وأنهم يمثلون قيمة مهمة للمؤسسة ولهم مكانتهم في المؤسسة لأن نجاحها يتوقف على جهودهم.

١٠ - نظريات التوافق المهني

أ- نظرية مينيسوتا

تنتمي نظرية مينيسوتا في التوافق المهني في العمل إلى مجموعة من النظريات التي تعرف اختصاراً بنظريات الفرد والبيئة P-E التي تتعامل مع الفرد Person (P) في البيئة Environment (E) ومدى التوافق بينهما؛ كما تتعامل مع تفاعل الفرد مع البيئة،

وهناك العديد من الجوانب المتعلقة بالبيئة، أو هناك العديد من البيئات: البيئة الطبيعية، المدرسة، العمل، الأسرة، البيت، البيئة الاجتماعية، الأفراد الآخرين، وتتعلق نظرية مينيسوتا ببيئة العمل.

تستخدم نظرية مينيسوتا مكونين للدلالة على العلاقة بين الفرد والبيئة هما:

(١) **التوافق أو المواءمة:** يشير إلى الدرجة التي تتوافق بها خصائص الفرد أو سماته مع متطلبات البيئة، فمثلاً نجد أن العديد من العمال لديهم مهارات مختلفة، ووظائف ومهام مختلفة تتطلب العديد من المهارات، فالتوافق معناه أن بعض العمال لديهم مجموعة من المهارات التي تتطلبها الوظيفة، أو المهنة ولكن الآخرين ليس لديهم هذه المهارات، أو أن بعض الوظائف والمهن تتطلب مجموعة من المهارات لدى أحد العمال، أو بعضهم وليس لدى الآخرين.

(٢) **التفاعل:** يُشير التفاعل إلى أفعال الشخصية P، وأفعال البيئة E وردود أفعال كل منهما نحو الآخر بطريقة (خذ وهات)، فالعمال والبيئات ليسوا كيانات جامدة لا تتغير، ولكنهم كيانات تستطيع أن تتغير، وهي بالفعل تقوم بتغيرات؛ فمثلاً العمال الذين لديهم الرضى عن عملهم أو الكفاية يسعون لأداء شيء لتغيير المواقف غير المرضية مثل: التقدم بشكوى لمدير العمل، أو زيادة ساعات العمل، وزيادة الجدية لكي يثبتوا للإدارة أنهم يستحقون معاملة أفضل، وقد تتجاوب الإدارة مع الشكاوى بشكل سلبي أو تتجاوب معها بشكل إيجابي بطريقة معينة مثل زيادة أجور العمال.

نشأت نظرية التوافق في العمل من الفروق الفردية بين الأفراد، فعلم نفس الفروق الفردية يتعامل مع التنوع في البشر، ومع كيفية اختلاف الناس عن بعضهم بعضاً، وذلك مقارنة بعلم النفس العام الذي يتعامل مع سلوك الناس بشكل عام. أدى التنوع البشري إلى إيجاد طريقة لوصف الفروق الفردية.

لدراسة هذه الظاهرة ركز علم نفس الفروق الفردية على المتغيرات الثابتة عبر الزمن، وعلى مجموعة المتغيرات المعروفة بالسمات؛ وقد تبنت نظرية مينيسوتا مفهوم

السمة في وصفها للشخص، أو الشخصية؛ وعلاوة على ذلك فإن أبحاث جامعة مينيسوتا استخدمت الطرق التي تؤكد على الإحصاء والقياس وخاصة في القياسات السيكمترية للفروق الفردية؛ كما تؤكد أيضاً على التحليلات الإحصائية لحساب التنوع والفروق.

يرى بيرفن أيضاً أن السلوك البشري لا يفهم في ضوء البيئة وحدها أو الفرد وحده، بل يفهم في ضوء العلاقة المتداخلة بين الفرد والبيئة، وبناء على ذلك فإن الأفراد الذين يشعرون بالاستقرار سوف يختزل لديهم هذا الشعور عندما يكون هناك سوء توافق بين خصائص الفرد والخصائص المرتبطة بالعمل، في حين يحدث التوافق الجيد بين الفرد والبيئة عندما تهبط بيئة العمل الدخل المناسب والدعم الذي يتلقاه الفرد من الآخرين، وفرص الإنجاز، وهذا بدوره كاف لإشباع دوافع الفرد، هناك نوعين من التوافق بين الفرد والبيئة:

- المدى الذي تكون فيه مهارات الفرد وقدراته تواكب أعباء العمل ومتطلباته.
- المدى الذي تعمل فيه بيئة العمل على إشباع حاجات الفرد.

يتضح من هذا أنه عندما لا تشبع بيئة العمل حاجات الفرد الذي يمتلك مهارات وقدرات فإن ذلك يؤدي إلى سوء تكيف؛ إذ ترتبط عملية التكيف المهني بتكيف الفرد مع بيئته المنزلية والاجتماعية، كما ترتبط بقدراته الشخصية التي تشكل الدور المهم في ميدان العمل والإنتاج.

أغلب نظريات التوافق المهني المختلفة يلقي الضوء على العلاقة بين الخصائص المميزة للأفراد، ومتطلبات بيئة العمل الذي تحدث فيه عملية النمو المهني؛ والاختلافات الرئيسية بين هذه النظريات تكمن في طبيعة العوامل المؤثرة في عملية النمو، والتوافق المهني، إلا أن لنظريات التوافق المهني مضامين مشتركة في عملية التوافق المهني يمكن إيجازها في الآتي:

- (١) يتم اكتساب التوافق المهني بنجاح، وذلك من خلال سلسلة متواصلة من مراحل الحياة؛ وكل مرحلة لها برنامجها الذي يتماشى مع المعلومات المتوفرة عن هذه المرحلة لإجراء عمليات النمو.

٢) الأفراد نتاج لعدة عوامل تشتمل على العوامل الوراثية، والخلفية الاجتماعية الثقافية، والخبرات الشخصية والتعليمية للفرد، والمصادر الاجتماعية الأخيرة تشتمل بدورها على القيم، الاتجاهات، الاهتمامات، القدرات، الميول وهذه كلها لها دور مهم في التوافق المهني.

٣) تعتمد عملية الاستقرار المهني بصفة أساسية على توجه الفرد، وعلى سماته الشخصية، وتفضيلاته، وقدراته، وميوله، وقيمه، فبيئة العمل التي تتسجم مع هذه العوامل تعطينا مخرجات صحيحة ومتميزة عن الشخص وعن رضاه وتوافقه المهني، فالانسجام والتوفيق بين السمات الفردية والسمات المهنية تساعد كثيراً على تحقيق الاستقرار والنمو المهني السوي.

ب- نظرية دونالد سوير في النمو المهني

تحتل نظرية دونالد سوير Donald Super ١٩٧٢ مكاناً متميزاً في تحديد مفهوم التوافق المهني من خلال ما أسماه النمو المهني حيث جمع بين مفهوم الاختيار المهني ومفهوم الذات في نظرية أطلق عليها نظرية النمو المهني، ويستخدم سوير مصطلح (النمو) أكثر من استخدامه لمصطلح الاختيار لأنه يرى أن مصطلح النمو يشتمل على التفضيل والاختيار والالتحاق والتوافق.

تفترض هذه النظرية أن الأفراد يميلون إلى التوافق في المهن التي يستطيعون من خلالها تحقيق ذواتهم، والتعبير عن أنفسهم، وأن السلوكيات التي يقوم بها الفرد لتحقيق مفهوم ذاته مهنيًا، عبارة عن وظيفة المرحلة النمائية التي يمر بها الفرد، وعندما ينضج الفرد يصبح مفهوم الذات متوافقاً ومستقراً والطريقة التي يتحقق بها مهنيًا تعتمد على ظروفه الخارجية، فالمحاولات لاتخاذ قرارات مهنية خلال فترة المراهقة يفترض أن يكون لها شكل مختلف عن تلك التي تتخذ في منتصف العمر أو في مراحل العمر المتأخرة.

١- مراحل النمو المهني لدى سوير

إن عملية النمو المهني يمكن توجيهها خلال مراحل الحياة المختلفة، وذلك عن طريق تحقيق نمو القدرات والميول والاستعدادات، إضافة لمساعدة الفرد على اختيار

الواقع المهني؛ وإن مهمة الأجهزة التربوية والتعليمية والإرشادية هي حُسن توجيه الفرد (القاسم، ٢٠٠١، ١٩٣).

كما إن عملية النمو المهني بالأساس هي عملية نمو تتضمن مفهوم الذات، ويُعد مفهوم الذات محصلة للتفاعل بين الاستعدادات الموروثة، وممارسة الفرد الأدوار المختلفة في الحياة بإيجابية واستحسان المحيطين به، من الرؤساء والأقران، ويرى سوبر أن درجة مفهوم الذات وتحقيقها يُعد جوهر عملية النمو المهني (الشيباني، ١٩٩١، ١٦١)؛ ويفترض أن عملية النمو المهني تتم من خلال المراحل الآتية:

(١) النمو: من الميلاد حتى الرابعة عشرة، في هذه المرحلة يكون مفهوم الذات لدى الفرد مماثلاً للمفهوم لدى العائلة والمدرسة، ويعد الخيال هو الصفة الغالبة لهذه المرحلة، وتنمو الميول والقدرات من خلال المشاركة الاجتماعية واختبار الواقع، كما تُعد الميول في هذه المرحلة هي المحدد الرئيسي للأهداف والنشاطات؛ وتتضمن هذه المرحلة المراحل الفرعية للخيال، والاهتمام والقدرة، والمهام التطويرية المهمة لإيجاد مفهوم ذاتي وتأسيس اتجاه نحو محيط العمل.

(٢) الاستكشاف: تمتد هذه المرحلة من سن الخامسة عشرة حتى الرابعة والعشرين؛ وفي هذه المرحلة يجرب الفرد العمل من خلال خبراته سواء في المدرسة، أو خبرات العمل الحقيقي، أو من خلال الهوايات؛ وبذلك يجمع معلومات مناسبة عن العمل، وينمو لديه اختيار أولي ومهارات مناسبة للعمل وتعمل المهام التطويرية الرئيسية في هذه المرحلة على تبلور التفضيل المهني، ومن ثم تحديده وتنفيذه.

(٣) التأسيس: تمتد من سن الخامسة والعشرين حتى الرابعة والأربعين؛ وفي هذه المرحلة يحصل الفرد على عمل مناسب، ويبذل جهداً للحصول على مكان دائم فيه (الداهري، ٢٠٠٥، ١٣٤)، وفي بداية هذه المرحلة يكون مجال العمل المختار خاضعاً لعدد من التغيرات، ولكن مع تقدم هذه المرحلة يحصل وضوح للأنماط المهنية لدى الفرد، ويبذل جهداً لتطوير مكان آمن ومضمون في عالم

العمل، وتتضمن هذه المرحلة المراحل الفرعية للاستقرار والتقدم، أما المهام النمائية الرئيسية في هذه المرحلة فهي تثبيت التفضيل المهني والتطوير في المهنة.

(٤) **الاستقرار:** تمتد هذه المرحلة من سن الخامس والأربعين حتى الخامس والستين؛ وفيها يحاول الفرد المحافظة على ما حققه أو اكتسبه من المهنة، كما تتواصل لديه عملية التكيف في العمل لتحسين مركزه، مع الميل إلى عدم تغيير المهنة، وتتجلى المهمة النمائية الرئيسية في هذه المرحلة في المحافظة على المكانة المكتسبة والأرباح.

(١) **الانحدار:** تمتد من سن الخامسة والستين فما فوق، وفي هذه المرحلة تتحدر القوى العقلية والجسمية، وقد تتغير الأدوار المهنية لتتناسب مع انحدار القدرات، وقد يحل العمل الجزئي مكان العمل الكلي؛ وفي النهاية يتوقف النشاط وتنتهي المرحلة بالتقاعد (الداهري، ٢٠٠٥، ١٣٥)؛ وهناك مرحلتان فرعيتان هما: التباطؤ (٦٤-٧٠)، والانسحاب (٧٠ فما فوق)؛ أما المهام النمائية الرئيسية في هذه المرحلة فهي التباطؤ في الأنشطة المهنية، والتحرر منها، والابتعاد عن محيط العمل.

٢- الواجبات أو المهمات النمائية المهنية

تتحقق عملية النمو المهني من خلال خمسة مناشط أساسية، يسميها سوبر Super الواجبات أو المهمات النمائية المهنية The Vocational Developmental Tasks وهي كما يأتي:

(١) **تبلور الميل أو التفضيل المهني:** يتطلب من الشخص أن يكون أفكاراً حول عمل مناسب لذاته؛ كما يتطلب منه أيضاً أن يُنمّي مفهوماً مهنيّاً، ومفهوماً لذاته يساعده على اتخاذ قرارات مهنية وتعليمية مناسبة، وإن أنسب سن لحدوث هذا الواجب التبلور يكون بين الرابعة عشرة والثامنة عشرة (الشيباني، ١٩٩١، ١٦٤).

(٢) **تخصيص الميل أو التفضيل المهني:** أي تحديد الميل أو التفضيل المهني، ويقوم الشخص بتضييق وجهته المهنية العامة والتحول إلى وجهة مهنية خاصة محددة، ويتخذ الخطوات الضرورية باتجاه اتخاذ القرار التعليمي والمهني المناسب، كأن يسجل الفرد الذي لديه ميول خلوية في برامج زراعية، وإن أنسب فترة عمرية لظهور التخصص والتحديد هي بين الثامنة عشرة والحادية والعشرين (القاسم، ٢٠٠١، ١٩٤).

(٣) **تنفيذ الميل أو التفضيل المهني:** يتحقق هذا الواجب بصورة جيدة مع دخول الشخص عمر الحادية والعشرين، ويحقق نموه الكامل في سن الخامسة والعشرين (الشيبياني، ١٩٩١، ١٦٤) وفيه يتم الانتهاء من التعليم والتدريب اللازمين للمهنة، والدخول في مجال العمل المهني، وتنفيذ القرارات المهنية المتخذة (الداهري، ٢٠٠٥، ١٣٥).

(٤) **استقرار الفرد في مهنة معينة:** أو وظيفة معينة أو عمل معين، ويتميز باستثمار المواهب بطريقة تظهر مناسبة للقرارات المهنية التي اتخذت سابقاً، وتكون هذه المرحلة خلال سنوات العمر الخامسة والعشرين والخامسة والثلاثين (القاسم، ٢٠٠١، ١٩٥)، وتُعد مرحلة إثمار وإشباع ذاتي، ولكنها قد تكون فترة إحباط لمن فشلوا في وظيفة مناسبة أو جيدة (عبد الرحمن، ٢٠٠١، ٣٧٦).

(٥) **دعم المركز المهني:** يتمثل في تدعيم المركز المهني وتقديمه الذي يحدث في الغالب بوضوح خلال الثلاثينيات والأربعينيات من عمر الشخص؛ وهنا يؤسس العامل نفسه بثبات، ويؤسس مهاراته وأقدميته الوظيفية، وبذلك يستطيع أن يؤمن مركزاً مهنيّاً مريحاً لنفسه عندما ينضج وظيفياً في الخمسينات وأوائل الستينيات من عمره (الشيبياني، ١٩٩١، ١٦٥).

١١ - اختبار تقويمي مرحلي

- (١) عرف التوافق المهني.
- (٢) تحدث عن أبعاد التوافق المهني.
- (٣) عدد العوامل المؤثرة في التوافق المهني.
- (٤) مظاهر سوء التوافق المهني.
- (٥) قياس التوافق المهني.
- (٦) كيف يمكن تحسين التوافق المهني.
- (٧) تحدث عن نظرية مينيسوتا في التوافق المهني.
- (٨) تحدث عن نظرية دونالد سوير في النمو المهني.
- (٩) اذكر مراحل النمو المهني لدى سوير.
- (١٠) عدد الواجبات أو المهمات النمائية المهنية لدى سوير.

الفصل الحادي عشر الروح المعنوية

١ - أهداف الفصل

يُتوقع من الطلاب الأعزاء بعد دراسة هذا الفصل أن يكونوا قادرين على:

- (١) تعريف الروح المعنوية.
- (٢) بيان أهمية الروح المعنوية.
- (٣) تعداد العوامل المؤثرة على الروح المعنوية وشرحها.
- (٤) تعداد مكونات الروح المعنوية للعامل.
- (٥) تعداد مظاهر الروح المعنوية المرتفعة للعامل.
- (٦) تعريف الروح المعنوية للجماعة.
- (٧) شرح مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى جماعة العمل.
- (٨) توضيح العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية.
- (٩) تعداد طرق قياس الروح المعنوية وفوائدها.
- (١٠) شرح دور القيادة والإشراف في تحسين الروح المعنوية.

٢ - مقدمة

تحتل الروح المعنوية مكاناً بارزاً ومهماً في علم النفس المهني، لأنها تُعبر عن الصورة الكلية لنوعية وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة داخل المؤسسة، وتهتم بها الإدارة الحديثة لأنها تخلق نوعاً من الثقة والاطمئنان لدى العمال.

تُشير العلاقات الإنسانية الجيدة في بيئة العمل دائماً إلى إنتاجية مرتفعة من جانب العمال في أي مؤسسة، كما تؤدي إلى تحسين جودة الإنتاج؛ فالعامل لا يمكن أن يركز في عمله ولا يمكن أن يتقنه إلا إذا كانت حاجاته الأساسية مشبعة، والحاجات الأساسية تبدأ بالحاجات الفيزيولوجية كالحاجة إلى الطعام والراحة وغيرها من الحاجات

الفسولوجية والمرتبطة بحياة العامل وأسرته، كما تتعلق بحاجات الفرد للطمأنينة والأمن، وعلى العكس نجد أن علاقات العمل إذا سادها التوتر والاضطراب انعكس ذلك على إنتاجية العامل كماً وكيفاً (العقيلي، ٢٠١٠، ٢٤).

يُساعد جو العمل الذي تسوده العلاقات الإنسانية الجيدة على تقليل شكاوى العمال من المشرفين ورؤسائهم، حيث تكون اللغة السائدة هي لغة التفاهم، وتساعد أيضاً على اختفاء الشائعات، واختفاء صور السلوك غير المقبول للمؤسسة.

٣- تعريف الروح المعنوية

يُقصد بالروح المعنوية المزاج السائد أو الروح السائدة بين أفراد جماعة العمل التي تتميز بالنقّة في الجماعة، وبالإخلاص لها وبالاستعداد للكفاح والتضحية من أجل تحقيق أهدافها (العيسوي، ١٩٩٥، ١٨).

وتُعرف الروح المعنوية بأنها: الصورة الكلية لنوعية العلاقات السائدة في العمل، وقدرة أفراد جماعة من الناس على العمل معاً متمسكين ومثابرين لتحقيق هدف مشترك (المشعان، ١٩٩٤، ١٩٦).

تتمثل الروح المعنوية في الجماعة ككل وإن مشاعر الأفراد واتجاهاتهم وحاجاتهم هي صفة مرتبطة بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد وما الفرد إلا جزء منها، وهناك من يرى أنها مسألة فردية تصف مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل وبذلك نجد أن الروح المعنوية بين العمال، تعبر عن درجة الرضى عن علاقات العمل وما تتضمنه هذه العلاقات من متغيرات مركبة تحدد وفقاً للأهمية التي يضعها العامل لمكونات هذه العلاقة، وبشكل مختصر فإن الروح المعنوية هي المعبر الشامل عن النظرية الحديثة، للعمل والتنظيم؛ وسواء تفهم المديرون وتقبلوا أم لم يتفهموا ويتقبلوا النظرية الحديثة للعمل ومؤسساته، فإن معظمهم قد تأثر إلى حد بعيد بأهمية الروح المعنوية بين العمال؛ فهم ينظرون إليها كمقياس لمدى تأثرهم بعملية التحفيز، وأن الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية لا يقل أهمية عن إعطاء أجور عالية أو تقديم الرّيح والخدمات الاجتماعية والصحية للعمال (العقيلي، ٢٠١٠، ٢٦-٢٧).

٤ - أهمية الروح المعنوية

تُعد الروح المعنوية عنصراً مهماً من عناصر التحفيز، ولا تقل أهمية عن رفع أجور العمال وتحسين الخدمات الاجتماعية والصحية لهم لما لها من آثار إيجابية على العامل، تؤدي إلى زيادة الإنتاجية سواء كانت سلعاً أو خدمات أو استقرار المؤسسة أو المنظمة أو تماسكها واستمراريتها وبقائها.

كما تقوم الروح المعنوية بدور وقائي؛ أي كلما كانت الروح المعنوية للعمال مرتفعة في مجال العمل ساعدت على منع حوادث وإصابات العمل، الغياب عن العمل، التأخير عن مواعيد العمل، كما أثبتت البحوث والدراسات أن العامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة يكون على قدر كبير من التوازن النفسي والانفعالي، ويكون راضياً عما يحيط به في العمل من جماعات العمل التي يعمل ضمنها وأيضاً بالنسبة لطبيعة العمل، وإضافة إلى ذلك تجعل العامل أكثر مرونة، وأكثر قدرة على التكيف والتعامل بطريقة سوية ومثمرة مع الآخرين، وتظهر لديه رغبة أكثر في التعاون مع زملائه؛ ويكون النفاهم مع العامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة، أكثر سهولة بعكس العامل الذي يعاني من الروح المعنوية المنخفضة.

٥ - العوامل المؤثرة في الروح المعنوية

يمكن تحديد مجموعة من العوامل المؤثرة في مستوى الروح المعنوية لدى العمال، حيث تبين أن رفع الروح المعنوية يعتمد اعتماداً كبيراً على العلاقات الإنسانية في العمل مهما تغيرت الظروف المادية ومهما كانت سيئة، فمثلاً تجد القائد العسكري في المعركة يُخبرك عن حالة جنوده بقوله: إن جنودنا الأبطال لديهم معنويات عالية مع أنهم يعانون من الظروف السيئة والقاسية التي تحيط بهم، ومن أهم العوامل المؤثرة في الروح المعنوية نجد:

(١) قناعة وثقة الأفراد بالمؤسسة: ثقة الأفراد بالمؤسسة وقناعتهم بها من العوامل المهمة التي تؤثر في شعور الأفراد بالسعادة في عملية تقييم المؤسسة وتصوراتهم الإيجابية نحوها، إذ أن السمعة الجيدة للمؤسسة تجعل العمال فيها

يعتزون بالانتماء إليها مما يرفع مستوى الروح المعنوية لديهم ويبدلون قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها، كما تتأثر قناعة العمال وثقتهم بالمؤسسة بعدالة إدارتها بين العمال، وكذلك بالفرص التي تقدمها المؤسسة للعمال لديها في المشاركة باتخاذ القرارات والتعبير عن رأيهم بحرية.

(٢) **كفاءة الإشراف ونوعيته:** تتمثل في قدرة وكفاءة الرؤساء والمشرفين في إدارة العمل من جوانبه كافة، الفنية والتخصصية والمهنية، والإنسانية، ويمكن أن نذكر من نتائج دراسات معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشغان التي عرضها العيسوي ١٩٨٢ أن المشرف الممتاز يستطيع أن يندمج مع جماعته وأن يبقى سيكولوجياً قريباً منهم، ومثل هذا الاتجاه يُنمي روح العمل الجماعي ويُتيح فرصة واسعة في الاتصال، مما يساعد المشرف على فهم مشكلات العمال من وجهة نظرهم، (العيسوي، ١٩٨٢، ٢٠٦-٢١٨).

(٣) **الأجور والحوافز المادية:** تمثل القضايا المالية في العمل جانباً مهماً لإشباع المتطلبات الأساسية في حياة العمال، فالأجور العادلة المبنية على أسس علمية ومهنية عادلة، والمستندة إلى تحليل العمل الدقيق، تؤدي دوراً حاسماً في مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

(٤) **العلاقة مع الزملاء:** يُقصد بهذه العلاقة التوافق بين العامل وزملائه في العمل، فالتوافق الجيد والتكيف مع الزملاء يؤدي إلى إحساس الفرد بأنه مقبول من زملائه الذين يعمل معهم، مما يساعد على ارتفاع الروح المعنوية، فالحياة الاجتماعية في العمل امتداد للحياة الاجتماعية للفرد خارج العمل، وبالتالي يجب على الإدارة إتاحة جو اجتماعي مناسب لأفرادها، ليساعد في تكوين مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى عمالها، غير أن هناك بعض المؤسسات التي يوجد فيها مديرون ومشرفون يعملون على تغذية التفرقة بين العمال ويشجعون أشكالاً مختلفة من العلاقات غير السليمة في العمل كالمحسوبية أو القرابة أو العلاقات الشخصية التي لا تفيد العمل، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦).

٥) صفات المهنة أو العمل: توجد العديد من الصفات تتعلق بالمهنة أو العمل

وعند مراعاتها يكون لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية أهمها:

أ- تنوع المهارات: تعدد الأنشطة والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة فالموظف لا

يفضل الوظيفة ذات المهارات القليلة أو المهارة الواحدة، وعلى العكس فإن

الوظيفة التي تشمل مهارات متنوعة تكون أكبر أثراً في رفع الروح المعنوية.

ب- توسيع المهام وإثراء الوظيفة: يمكن أن تقوم الإدارة بالتدخل لرفع الروح

المعنوية بعدة أساليب إذا دعت الحاجة مثل: توسيع المهام، إثراء الوظيفة

ويكون ذلك عن طريق تجميع المهام أو إيجاد وحدات للعمل حسب طبيعة كل

عمل أو إقامة علاقات أقوى مع العملاء أو الإثراء الرأسي ببعض المهام القيادية

أو فتح قنوات للتغذية الراجعة.

أ- العوامل السيكولوجية المؤثرة في الروح المعنوية

هناك عوامل معينة تُعد أساسية بالنسبة للروح المعنوية العالية وأهم هذه العوامل

التضحية المتبادلة والاشتراك في نشاط الجماعة والسعي نحو هدف معين والتسامح

والحرية داخل الجماعة والثقة في القادة وسوف نرى أن معظم هذه العوامل تتضمن

علاقات جماعية، وهذا يعني أن الروح المعنوية ظاهرة اجتماعية إلى حد كبير وأنها



عُرْضة للمؤثرات الاجتماعية فعندما تكون المواقف الاجتماعية بعيدة عن اهتمامنا أي عندما يتركز اهتمامنا في معالجة الفرد بشكل منعزل فإننا نتحدث عن الدافع القوي وعن الإصرار وعن الثقة بالنفس ولما كانت هذه الظروف الفردية تتعلق بالروح المعنوية كما تتعلق بظروف العمل؛ ومن العوامل السيكولوجية المؤثرة في الروح المعنوية نجد:

(١) التضحية المتبادلة: يرضى الناس بالحرمان وبالأزمات إذا كان الجميع يتعرض للظروف ذاتها ولكن عندما يحصل بعضهم على امتيازات أو يُعامل بمحسوبية فإن الروح المعنوية لدى الآخرين تضعف وتنخفض والواقع أن الأزمات أو المكاسب في ذاتها ليست هي التي تؤثر في الروح المعنوية ولكن الذي يؤثر هو طريقة توزيعها ومشكلة العدل بالطبع مشكلة عسيرة فكل فرد يحاول أن يكون عادلاً ولكن عادة يستخدم الفرد معايير الفردية الخاصة عن العدل وليس معايير الجماعة، وتتضح أهمية عامل التضحية المتبادلة لدى العمال في الصناعة عندما نعرف أن الشكوى من الظلم شكوى عامة من العمال، إن الناس غالباً ما يشعرون أنهم يعملون بطريقة غير عادلة فعندما يشرح المشرف للعمال في المؤسسة أو المصنع ضرورة اتخاذ إجراءات معينة أو ضرورة انتهاج سياسات معينة أو الإصرار على درجة عالية من الدقة والكفاية يقل عدد الشكاوى؛ كذلك فإن مستوى الروح المعنوية يرتفع إذا عرفت الجماعة السبب في اتخاذ إجراءات معينة، كذلك من المستحب أن يكون لدى الإدارات وأصحاب العمل قواعد ومعايير محددة يسيرون بمقتضاها في اختيار العمال لأعمال معينة أو الترقية حتى لا يظن العمال بهم التحيز.

(٢) المشاركة: عندما يعمل أفراد الجماعة معاً فإن الروح المعنوية تصل إلى الذروة، ولا نكتفي فقط بإتاحة الفرصة لكل منهم أن يشارك في تحقيق الهدف العام فحسب بل يجب تشجيع كل فرد تشجيعاً إيجابياً على المشاركة في تحقيق هذا الهدف العام، وكل عامل يجب أن يشعر أن جهوده مهمة وعندها يزداد تعاونها ومشاركته إلى حد كبير عندما يشعر بأنه مهم ولا يمكن الاستغناء عنه. عندما يعمل العمال معاً في جماعات صغيرة نسبياً فمن المستحب أن يكونوا بقدر

الإمكان متماثلين من حيث القدرة، فإن شعر أحدهم بأنه أقل أو أدنى من الآخرين بسبب ضعف قدرته أو بسبب النقد الذي يتعرض له من الآخرين فإنه يشعر بأنه عقبة، ومن ثم فمن المحتمل أن يتكرر الغياب والسخط لدى كثير من العمال الذين يشعرون بهذا الشعور وبالتالي يشعرون بالعجز. قد ينجم عن الموقف السلبي تجاه جماعة العمل فقدان العامل حماسه نحو العمل وانخفاض روحه المعنوية، وعندما تكون الروح المعنوية عالية لدى العامل فتدفعه إلى محبة جماعة العمل لأنهم يشتركون بهدف واحد وبروح معنوية منسجمة فيما بينهم (نعامة، ١٩٩٢، ١٩٦)، عندما يعمل العمال في أماكن متقاربة نسبياً فمن المستحب أن يُوضع المتألفون جنباً إلى جنب؛ ومن الضروري تشجيع التألف وروح الجماعة، كذلك يجب تشجيع الصداقات بين أفراد القسم الواحد كما كشفت عن ذلك أبحاث الهاوثورن، وهذا سبب من الأسباب التي دفعت المؤسسات الكثيرة إلى الاهتمام بإقامة مراكز الترفيه والنوادي الرياضية ومن جهة أخرى فإن القواعد التي تمنع أوجه النشاط المتعددة لا تخدم أهداف المؤسسة بل على العكس فإنها تؤدي إلى عدم الاستقرار؛ كما أن أي ظرف يُقلل من كرامة العامل يؤدي إلى انخفاض إمكانية مشاركته في جهود العمل وعندما يكتفي العمال بمجرد الكسل فليس لأنهم كسالى ولكن غالباً لأن روحهم المعنوية منخفضة؛ إن الكسل في حد ذاته مزعج للمؤسسة وغير سار كما أن تأنيب العمال بسبب كسلهم لا يرفع من معنوياتهم وإن كان هذا التأنيب قد يعدل أو يغير طريقة الكسل والإهمال.

(٣) **التقدم:** تحافظ الجماعة على روح معنوية عالية إذا أدت الجهود المشتركة إلى التقدم نحو أهدافها، فالتقدم والترقيات يؤثران في الروح المعنوية، ومع ذلك فليس من الضروري رفع الأجور أو الترقية باستمرار حتى تحدث خبرة التقدم، فالتحسن في المهارات والتضامن في الجهود والصلة الطيبة وتزايد المسؤولية كلها تُعد من أشكال التقدم؛ ولكن إذا كنا نريد أن نجعلها تؤدي إلى خبرة التقدم فإنه يجب

العمل على توعية العمال بالتحسن؛ وتعتمد خبرة التقدم على تباعها الوسائل المقبولة لقياس التقدم.

٤) التسامح والحرية: التسامح والحرية أمران جوهريان إذا كنا نريد أن ننمي التعاون وروح الجماعة ويلعب جو العمل دوراً مهماً في إيجاد مثل هذه الظروف، فعندما يتعرض كل عامل لضغط من الضغوط أو لكون جو العمل استبدادياً أكثر منه ديمقراطياً فنادر ما نجد التسامح ولكن إذا بُذلت الجهود لتقليل عوامل الإحباط في العمل فلن يكون هناك إلا مشاحنات قليلة بين العمال، كذلك فإن انعدام أو انخفاض الألفة بين العمال يخلق اتجاهات غير متسامحة ومحاولة تصيد الأخطاء والاهتمام بالتفاصيل التافهة، وهي دلالات على عدم التسامح والتعصب. أظهرت دراسات الهاوثورن ارتفاع الإنتاج عندما أُتيح للعمال أن يتكلموا بحرية أكثر وأن ينتقلوا من مكان إلى آخر دون الحصول على إذن أو تصريح وهذه الدراسات وكذلك تقول الدراسات الأخرى باتت الجهود التي يجب أن تُبذل لإزالة القيود ضرورية لأنها تُعيق الجهود التلقائية التي يمكن أن توجه إلى الإنتاج؛ ويصل العمل الجماعي إلى ذروة النجاح عندما يتسامح أفراد الجماعة كل مع الآخر وعندما يكون هناك احترام لكرامة الآخرين.

٥) نوعية المشرف أو القائد: يطلق على المشرفين في الصناعة لفظ قادة؛ المشرف هو قائد أصغر جماعة عمالية في المؤسسة، وهو قائد ميداني يكون مع جماعته في العمل بشكل مستمر، ويجب على المؤسسة أن تزرع الثقة في نفوس عمالها من خلال سياستها في اختيار المشرفين العاديين ذوي العقلية الاجتماعية وذوي القدرة العالية؛ وهذه مسألة اتجاهات شخصية أكثر منها مسألة تتعلق بالذكاء العالي؛ وعلى المشرفين أن يهتموا بالعمال وأن يكونوا متوافقين انفعالياً ويمكن تحسين الصفات الأساسية اللازمة للقائد عن طريق التدريب وعندما يجتمع الانتقاء والتدريب يمكن للمؤسسة أن تضاعف من فائدة المشرفين وفعاليتهم؛ ومن ثم ترفع مستوى الروح المعنوية بين عمالها؛ لا يمكن أن نتوقع حل مشكلة اختيار المشرفين في الوقت الحاضر عن طريق الاختبارات

السيكولوجية فالمؤسسات المختلفة تتطلب في المشرفين صفات مختلفة كما أنها تقدر أهمية كل صفة بطرق مختلفة؛ ولا بد أن تحدد المؤسسة سمات المشرف التي تؤدي إلى النجاح والتقدم في المؤسسة وتؤدي إلى رفع الروح المعنوية في جماعة المشرف؛ يفعل المشرفون ويغضبون أحياناً عندما تسوء الأمور، وعندما يفعلون ذلك فإنهم يعرقلون سعي الجماعات نحو خبرة التقدم؛ أما المشرفون الذين يريدون تنمية الروح المعنوية فإنهم يجب أن يظهروا شعورهم عندما تمضي الأمور على خير ما يرام وفي مثل هذه الحالات يجب أن تشعر الجماعة بخبرة التقدم نحو أهدافها.

٦) **المساواة في الحقوق والواجبات:** يتحمل العمال الظروف الصعبة والحرمان إذا تعرضوا جميعاً لنفس هذه الظروف والصعوبات أما إذا كان لبعضهم حظ التمتع ببعض الامتيازات الخاصة نتيجة محسوبية أو وساطة أو غير ذلك فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى الآخرين أي أن الصعوبات أو الامتيازات ليست في حد ذاتها السبب الرئيسي لانخفاض الروح المعنوية ولكن طريقة توزيعها بين العمال هي التي تؤثر في الروح المعنوية مع ملاحظة أن العامل يُسقط معايير الشخصية الدائمة على العدالة بغض النظر عن معايير الجماعة لذلك عندما يشرح المشرفون للعمال ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات أو تطبيق سياسات معينة فإن مستوى الروح المعنوية يرتفع وتقل شكاوى العمال عندما تعرف الجماعة أسباب القيام ببعض الأعمال ويجب على هؤلاء المشرفين أن تكون لديهم معايير محددة ودقيقة وغير متحيزة للاسترشاد بها حتى لا يشك باقي زملائهم في أن المشرفين يعمدون إلى المحسوبية أو المحاباة لتجنب تأثير ذلك في الروح المعنوية.

٧) **توافق الفرد مع عمله:** إن تتناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل واحتياجاته يؤدي إلى التوافق في أداء هذا العمل ورفع الروح المعنوية للعامل مع الاهتمام بالتدريب المستمر على الآلات الحديثة والتطور مما يساعد هذا العامل على

أداء العمل بسهولة ويسر دون معوقات ويحقق استمرار توافق العامل في هذا العمل فيحافظ بذلك على ارتفاع الروح المعنوية (عويضة، ١٩٩٦، ١٥٨).

٨) **مكانة الفرد في الجماعة:** أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين الروح المعنوية للفرد ومكانته بين زملائه في العمل، وتتوقف الروح المعنوية على شعور الفرد بالانتماء إلى الجماعة كما أثبتت الدراسات أيضاً أن المحافظة على الروح المعنوية العالية تصبح أكثر سهولة إذا كانت تقسيمات العمال تتضمن أعداداً صغيرة لأن الأعداد الكبيرة تؤدي إلى صعوبة معرفة العمال لجميع زملائهم (عويضة، ١٩٩٦، ١٦١).

ب- العائد المادي وأثره في الروح المعنوية



(١) الأجر: يُعد الأجر المصدر الرئيسي للدخل بالنسبة للعمال، وعليه تتوقف قدرتهم على إشباع حاجاتهم، ورفع مستوى معيشتهم، فإذا انخفض الأجر عن الحد المناسب هبط مستوى معيشة العامل، وعجز العمل عن أن يكفل له الحياة الجديرة بكرامة الإنسان وإذا اعتبرنا أن مستوى المعيشة يتحدد من خلال مستوى استهلاك الفرد من الغذاء والكساء والسكن بالإضافة إلى تلبية وسائل الاستهلاك المتعددة، وكذلك نصيب الفرد من التعليم والصحة، يمكننا أن نستنتج وجود علاقة بين الأجر التي يحصل عليها العمال ومستوى معيشتهم وحالتهم المعنوية، لأن الأجر التي يحصلون عليها لقاء عملهم سوف تتحول إلى مواد عينية؛ فالأجر الحقيقية تعني مقدار السلع والخدمات التي تُشتري بالنقد؛ ويؤدي انخفاض الدخل إلى عدم القدرة على إشباع جميع الحاجات وبالتالي تنخفض مستويات المعيشة وهذا ما يؤدي إلى انخفاض المستوى الصحي للعمال حيث أنه إذا كانت التغذية غير كافية ولمدة طويلة فإنها سوف تترك آثاراً في جسم الإنسان وبهذا تقل مقاومته للأمراض مما يؤثر بدوره في فعالية أداء الأفراد وفي كفاءتهم الإنتاجية بسبب انخفاض معنوياتهم ومن هنا فإن عدم الكفاية في مستويات المعيشة يؤدي إلى قلق الأفراد لمواجهة متطلبات الحياة اليومية وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالإحباط. وقد يؤثر عنصر الأجر بشكل سلبي إذا شعر الفرد أن مستوى الأجر التي يتقاضاه منخفض بالنسبة لمستويات الأجر الأخرى في المؤسسة التي يعمل لديها بشكل رئيسي أو في المؤسسات الأخرى (حسن، ٢٠٠٦، ٤٩)، إن أثر العوامل النفسية والاجتماعية في معنويات العمال أكبر من أثر أجورهم، فالأجر مهما كان مقدارها فإن أثرها يقتصر على منع مشاعر الاستياء وعدم الرضى من أن تستولي على العمال ولكن ليس لديها الإمكانية في تحقيق مشاعر الرضى والسعادة للأفراد ولا يمكن أن تدفعهم أو تحمسهم على القيام بالأعمال.

(٢) العلاوات: يمكن اعتبارها عاملاً مؤثراً في رفع معنويات العمال ويُقصد بها الزيادة في الراتب الشهري من دون الحاجة إلى التغيير في الوظيفة التي يشغلها

العامل، وعن أهميتها يمكن القول إنها تتمتع بأهمية خاصة أي يجب تنظيم ترقية الموظفين أو العمال بطريقة مُحكمة لأن نظام الترقية هو المُحدد الحاسم لجاذبية الوظيفة لمن يفكرون فيها، ويتشبت هؤلاء الموظفون بآماكن عملهم والإبقاء على حماسهم وتفانيهم في العمل والمحافظة على معنوياتهم وعلى هذا لابد أن تكون هذه الزيادات أو العلاوات بطريقة منظمة وعادلة حتى تؤدي إلى رفع معنويات العمال، أما إذا كانت تُمنح بطريقة غير عادلة فإنه في هذه الحالة سيكون لها أثر سلبي في معنوياتهم.

(٣) **المشاركة في الأرباح:** تُعد مشاركة العمال في الأرباح من بين الحوافز المادية خلاف الأجر، وتعمل على تنمية روح الجماعة للسعي نحو تحقيق الأهداف وتنمية علاقات التعاون بينهم.

(٤) **الترقية:** إن ترقية العمال داخل المؤسسة تحفزهم وتدفعهم للعمل وزيادة الإنتاج، وترفع من معنوياتهم، ويبدل العمال جهودهم في عمل يشعرون أنه يؤدي إلى ترقيةهم وليس المهم في نظرهم أن تُعطى لهم مسؤوليات أكبر وأكثر إذ أنهم ميالون بطبعهم للتقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي، أما المؤسسات التي تعتمد في ترقيةها على أساس العلاقات الشخصية وتهمل جوانب المقدرة والأهلية لدى العمال فتؤدي إلى انخفاض معنوياتهم وانخفاض إنتاجهم، إذ أن إتاحة فرص الترقى أمام العمال إنما ترفع من معنوياتهم وتساعد على القضاء على عوامل القلق والاضطراب بينهم وغير ذلك من العوامل النفسية التي تؤثر فيهم معنوياتهم وعلى إنتاجهم (حسن، ٢٠٠٦، ٥٥-٥٦).

ج- أثر المناخ النفسي الاجتماعي في الروح المعنوية

(١) **علاقة العمال بالإدارة:** إن انعدام المشكلات والخلافات بين الإدارة والعمال، أي إذا قامت العلاقات بين الإدارة والعمال على التقاهم والإقناع وليس على القهر والإرغام يؤدي إلى ارتفاع معنويات العمال، أي أن شعور العمال باهتمام الإدارة بهم وبراحتهم وتقديرهم يجعل كل عامل منهم يشعر بوجوده الاجتماعي وبدوره

في المجتمع وهذا الشعور ينعكس على معنويات هؤلاء العمال بصورة إيجابية أي لابد أن يسود جو من الثقة والفهم، والاحترام المتبادل بين الإدارة والعمال بقصد تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية واقتصاد (المشعان، ١٩٩٤، ٢٠٢).

(٢) **العلاقة والاندماج مع الزملاء:** إن علاقات الزمالة والصداقة التي تقوم بين الأفراد في العمل أو خارجه لها تأثير كبير في معنوياتهم، فإذا كانت هذه العلاقات مبنية على أساس الاحترام المتبادل وتحقيق المصالح المشتركة، فإن ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، أما إذا كانت مبنية على أساس الأنانية والتسلط فإن ذلك يكون سبباً في استياء الأفراد من عملهم وتنخفض معنوياتهم. ومن هنا فإن هذه العلاقات ذات أهمية كبيرة، حيث أنها إلى حد كبير تحدد درجة رضا الفرد عن عمله، والاستقرار والتكيف مع الزملاء والأصدقاء، وبالتالي لها دور مهم في التأثير في معنويات العمال داخل المؤسسة. يمكن أن نتطرق إلى تأثير هذه العلاقة بين الزملاء في دراسة جماعات العمل وتأثيرها في معنويات العمال، لأن هذه العلاقات تؤدي إلى تفاعلات اجتماعية تؤدي بدورها إلى اكتساب الفرد لنوع من المعرفة عن نفسه وعن الجماعة التي ينتمي إليها، ونتيجة هذا التفاعل تسود روح الجماعة التي تنبئ في رأي أو تفكير أو شعور عام يسود غالبية أفرادها وهذه الروح تتجلى في سلوكهم.

(٣) **القيادة والإشراف:** إن القيادة وسياسة الإشراف لها تأثير كبير في معنويات العمال وخاصة منها الجانب المتعلق بتوزيع السلطات ومنح الأفراد القدر الكافي منها حيث يجعلهم يشعرون بمسؤولياتهم ووجودهم داخل المؤسسة فمن دراسات وتجارب مايو في مصانع الهاوثورن عن الإشراف نستنتج أن الإشراف والقيادة ليس معناها مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، وإنما معناها الأدق استمالة العمال وتحفيزهم في الأفعال والتصرفات والتحكم في سلوكهم، والتنبؤ به والتأثير فيه، كما أن المشرف الجيد هو الذي يعمل على رفع معنويات عماله ويحفزهم على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية ففي القيادة الأوتوقراطية نجد القائد يمتنع عن تفويض السلطة إلى معاونيه حيث يتخذ بنفسه القرارات كافة، وهذا

الأسلوب يُضعف من معنويات العمال حيث يفقدون الثقة في أنفسهم ويشعرون بضالة مراكزهم ولا يتيح لهم فرصة المبادرة أو المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أنه يتسبب في إضعاف روح الجماعة وروح التعاون، حيث يؤدي إلى حدوث اختلال في التوازن المعنوي للعمال فيزداد سخطهم واستياءهم؛ أما القيادة الديمقراطية فهي تعتمد على لا مركزية القرارات والتشاور المستمر بين القائد والجماعة حول الأهداف والمشكلات المختلفة التي تنشأ في جو العمل في المؤسسة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، فالقائد يسعى إلى توزيع المسؤوليات على الأعضاء، كما نجده يشجع على إقامة علاقات طيبة بين أعضاء الجماعة. وأخيراً القيادة الفوضوية وهنا يعطي القائد للمرؤوسين تعليمات عامة، ويترك لكل فرد منهم حرية اتخاذ القرار، بمعنى أن القائد يعطي للمرؤوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة ولا يتدخل في ذلك، إن هذا الأسلوب يشجع على التهرب من المسؤولية، والاهتمام بالعمل يكون ضئيلاً جداً، كما يسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل، ولا يوجد توجيه حقيقي ولا رقابة فعالة، وهذا الأسلوب يؤدي إلى تدهور معنويات العمال؛ فالإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم، يُعد من العوامل المهمة في رفع معنويات العمال ويكون ذلك عن طريق إيجاد علاقة طيبة، وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملة الأفراد العمال وبث روح الفريق والتعاون بينهم وهذا ما يعطيهم كثيراً من الأمن النفسي ويعمل على رفع معنويات العمال.

٤) الاتصال: إن عملية الاتصال داخل المؤسسة الصناعية لها أهمية كبيرة في التأثير في معنويات الأفراد، وبالتالي في إنتاجيتهم من خلال أثرها في سلوكهم من ناحية، ودوافعهم للعمل وتقبلهم لأهداف الإدارة وسياساتها من ناحية أخرى، وعليه إذا أردنا للفرد أن يقوم بعمله بشكل صحيح لابد من تزويده بمعلومات وافية عن سير العمل من جهة، ومن جهة أخرى فإن قدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه إلى الإدارة يساعد على حل مشكلات العمل

واتخاذ القرارات المناسبة (عكاشة، ١٩٩٩، ٧٨)؛ إن الاتصالات السليمة القائمة على الاتجاهين أي الصاعدة والنازلة التي تقوم على أساس المشاركة بين الإدارة والعمال تُعد أداة تنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين ووسيلة مهمة لخلق علاقات طيبة في محيط العمل، كما تُعد أساس قيام العلاقات الإنسانية السليمة، هذا إذا كان الاتصال يعتمد على أسس علمية لنقل المعلومات فالمسؤول أو المشرف الناجح هو الذي يقضي معظم أوقاته للاتصال مع مرؤوسيه بغرض إيجاد ثقة العمال في الإدارة.

(٥) البيروقراطية: إن التنظيم البيروقراطي الذي يعيشه العمال في المؤسسة يؤثر في معنوياتهم، إذ نجد أنه إذا كانت لديهم بعض المشكلات، أو المطالبة ببعض الحقوق المشروعة من طرف الإدارة فإننا نراهم يواجهون صعوبات شتى لحل مشكلاتهم، أو الحصول على حقوقهم، أو ربما لا يستطيعون حلها أو الحصول عليها إطلاقاً نتيجة للبيروقراطية السائدة في المؤسسة التي يجب التخلي عنها من وجهة نظر العمال كي لا تكثر المشكلات وتتوسع الهوة بين العمال والإدارة، الأمر الذي يجعل العمال يشعرون في هذا الجو البيروقراطي بمعنويات منخفضة.

د- أثر شروط العمل وظروفه في الروح المعنوية

(١) شروط العمل الفنية: إن ترتيب الآلات وحدائتها وتناسبها مع العامل تُشعره بالارتياح والاطمئنان الأمر الذي يؤدي به إلى الشعور بمعنوية مرتفعة، أما إذا كانت الآلات قديمة ولا تناسب قدرات العامل فإنها تُسبب له التعب والإجهاد مما يؤدي إلى شعور العامل بمعنويات منخفضة.

(٢) شروط العمل المهنية: تُعد شروط العمل المهنية من بين العوامل المهمة التي تؤثر في العامل، فالتكوين والإعداد المهني الذي يحرزه العامل قبل الالتحاق بالعمل أمر ضروري لأداء العمل بالوجه المطلوب، وبأقل جهد ممكن وبأقل تكلفة، مما يجعل العامل يشعر بالاطمئنان والراحة النفسية والجسدية في أداء

عمله وبمعنويات مرتفعة، أما العامل غير المعد مهنيًا فإنه يشعر بالتعب والإجهاد وعدم الاطمئنان وكل هذا يؤدي به إلى الشعور بمعنويات منخفضة، كما تُعد الأقدمية وسنوات الخبرة من الأمور الأكثر أهمية في التأثير في معنويات العمال، حيث أنه كلما كانت سنوات الخدمة طويلة نمت المقدرة على أداء الوظيفة وتفهمها، مما يؤثر إيجاباً في معنويات العمال.

(٣) **طبيعة العمل وخصائصه ومتطلباته:** إن العامل الذي يمارس عملاً ينسجم ويتفق مع ميوله ومواهبه يشعره بالسعادة والرضى، إن هذا العنصر يُعد المحدد الأساسي للسعادة في العمل، فالتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها وطبيعة وأنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها والتقدير والتعرف على أداء الآخرين، وكذلك تعرف الآخرين على أدائه تؤدي إلى مشاعر الرضى والفخر، فالأعمال التي تتيح لأصحابها فرصة الاتصال المستمر مع الآخرين وتوثيق العلاقات معهم، تجعلهم يشعرون بلذة وسعادة عندما يؤديون أعمالهم.

٦- عناصر الروح المعنوية للعامل ومكوناتها

يمكن إرجاع الروح المعنوية للعامل إلى ثلاثة جوانب أساسية:

- العلاقة بين العامل وعمله.
- العلاقة بين العامل وإدارته.
- العلاقة بين العامل وزملائه (نعامة، ١٩٩١، ٦٩).

أ- العلاقة بين العامل وعمله

لا يكفي في تنظيم شؤون العمل أن ندرب العامل جيداً وأن نختاره للعمل بطريقة مناسبة ليكون العامل كفواً بالنسبة للعمل، بل يجب أن نراعي موقفه منه، لأنه مهم في إنتاج العامل وأهليته، إن موقف العامل من عمله قد يكون موقف الراضى به والمتحمس له وقد يكون موقف الكاره له وقد يكون موقف التوسط بين الرضا وعدمه، فإذا كان موقفه من النوع الأول كان تكييفه مع عمله حسناً وكان إنتاجه فيه على أفضل حال؛ وإن كان

من النوع الثاني كان استمراره فيه مؤذياً له ولعمله ومصدراً لاضطرابات تصيب العامل كما تصيب العمل أما إذا كان الموقف التوسط فإن صاحب العمل لا يستطيع أن ينتظر من العامل أفضل إنتاجه ولا يستطيع العامل نفسه أن ينتظر الأمن الداخلي والطمأنينة والقناعة التي يأملها من عمله (المشعان، ١٩٩٤، ٢٠١).

يعتمد رضا العامل عن عمله وحسن تكيفه معه على عدد من الشروط منها مناسبة العمل لقدراته، وتوفير مجموعة من الظروف العاطفية التي يجب أن تربط العامل بعمله ومنها شعور العامل بمكانة عمله وإنتاجه نفسه من إنتاج المؤسسة التي يعمل لديها ومنها ما يوفره العمل للعامل من ظروف الأجر وفرص الترقية بالإضافة إلى الشروط التي تحيط بالعمل وتجعل حياة العامل مقبولة مثل الراحة وانتظام أوقاتها وتوفير وسائل الاستراحة، ومنها توفر جو عمالي يستطيع أن يعمل العامل فيه بعيداً عن آثار العدوانية، فإذا لاحظت الإدارة أن ارتباط العامل بعمله ليس من درجة تؤكد وجود ما يعبر عن رفع روح معنوية قوية لديه باتجاه ذلك العمل أصبح من واجبهما السعي وراء تقوية الدوافع التي تستطيع تأدية مهمة خاصة بالنسبة لذلك الارتباط وشدته أو البحث عن المشكلة التي تكمن وراء هذا الانخفاض؛ وفي كل الأحوال فإن العامل لكي يؤدي إنتاجه على أفضل وجه لا بد له من الرعاية المستمرة والمقصود هنا رعاية تكوينه النفسي الداخلي بالإضافة إلى ضرورة أن يوفر العمل للعاملين المقابل المادي لقضاء احتياجاتهم الأساسية من طعام وشراب ومسكن، وكذلك فإن للعمال مطالب أخرى من بيئة العمل منها:

- إتاحة الفرص للتعبير عن أنفسهم وقدراتهم وآرائهم ومواهبهم.
- تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- الاعتراف بهم ضمن الهيئة الاجتماعية.
- التقدير واحترام جهودهم وأفكارهم (الرفاعي، ١٩٩٩، ١٤٩).

ب- العلاقة بين العامل والإدارة

يعكس موقف العامل من الإدارة ما يشعر به داخلياً من آثار معاملة المؤسسة له، فالعامل يشعر بكرامته ومكانته ومصالحه وارتباطاته الاجتماعية وانتمائه الوطني، ولا

يؤذيه أن يشعر الآخرون بمصالحهم ويعملوا لها ولكن يؤذيه أن يرى المؤسسة تعمل على قضاء مصالحها بوسائل تمسه شخصياً وتؤذي ما يخصه؛ صحيح أنه يعمل مقابل أجر ولكنه ليس الأمر الوحيد في حُسن تكيف العامل مع عمله واندفاعه نحوه ولا بد للعامل من أن يتأثر في ذلك الاندفاع بمقدار حُسن العلاقة القائمة بينه وبين الإدارة؛ وتظهر علاقة العامل بالإدارة من خلال:

- إن الأثر التي تتركه المؤسسة لدى العامل حين يأتيها للعمل أول مرة لا يزول بسهولة وكثيراً ما ينطوي هذا الأثر على بذور كلها خير ومحبة وكثيراً ما يخلف هذا الأثر شعوراً بإساءة لا تزول آثارها بسهولة.
- إن المشرف الذي يشرف على عمل الزمرة يعكس إدارة المؤسسة بالنسبة للعامل وتكون الصلة بين العامل وهذا الرئيس المباشر ذات أهمية بالغة في اندفاع العامل نحو عمله.
- تبدأ هذه الصلة منذ اللحظة التي يقدم فيها العامل لهذا المشرف وتستمر مع ساعات العمل وتوجيهات المشرف وإن كل إساءة تأتي من المشرف نحو العامل تؤذي موقف العامل من الإدارة وتؤذي بالتالي روحه المعنوية وكل تعاون مثمر يقوم بين العامل والمشرف وتسوده روح الاحترام المتبادل يؤدي إلى تقوية الروح المعنوية للعامل.
- إن الإدارة عامة تمثل مصالح المؤسسة ولا يؤذي العامل أن يرى الإدارة ساعية وراء مصالح المؤسسة ولكن يؤذيه أن يرى التفاوت في المعاملة الصادرة عن الإدارة نحو عمالها.
- قيام مشاركة من نوع ما بين المؤسسة والعامل في صالح المؤسسة يغذي فيه روحه المعنوية ويجعل اندفاعه في عمله مستمراً وقوياً ويساعد على حل الكثير من مشكلاته.
- من الأمور التي تتدخل في حسن علاقة العامل مع الإدارة قرب الإدارة منه وزوال الحواجز بينه وبينها وكلما زادت الصلات بين العامل والإدارة وسهلت المكاشفة والمباحثة كان ذلك أدعى إلى تقوية الروح المعنوية للعامل.

- المكانة التي تحتلها قناعة العامل بالرسالة التي تخدمها الإدارة تؤثر في الروح المعنوية لديه (الرفاعي، ١٩٩٩، ١٥١).
- على المشرف أن يتحلى بالكثير من الصبر وأن تكون لديه القدرة على ضبط أعصابه وحساسيته المرهفة تجاه العامل ومشكلاتهم، ومن الضروري قرب العامل من الإدارة وإزالة الحواجز بينهما، الأمر الذي يقوي روحه المعنوية (نعامة، ١٩٩١، ٧١-٧٢).

ج- العلاقة بين العامل وزملائه

إن طبيعة العمل الصناعي تفرض على الفرد بشكل دائم تكوين وإنشاء علاقات مع الآخرين، ويبنى التفاعل على علاقة ذات طرفين هما الأخذ والعطاء؛ فمجال العامل دائماً يحتوي على الآخر ولا بد أن ينشأ تفاعل بينه وبين ذلك الآخر (نعامة، ١٩٩١، ٦٧).

إن علاقة العامل بزملائه تسهم في دعم العامل وعدم إحساسه بالمشقة فزملاء العمل يوفرون للعامل الدعم والمساندة الاجتماعية والمادية والتعاون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والمساعدة في العمل، وإشباع حاجات التقدير والانتماء.

ولعل أبرز ظاهرتين تميزان العلاقة بين العامل والآخرين في العمل هما التعاون والمنافسة ونستطيع أن نعرف التعاون: هو العمل مع الآخرين من أجل تحقيق هدف مشترك أو مساعدة الآخر لتحقيق هدف متبادل؛ أما التنافس فهو محاولة الفرد الحصول على أفضل موقف داخل الجماعة والتفوق على أفرادها الآخرين ونلاحظ أن معظم التنظيمات تلجأ أحياناً إلى المنافسة بشكل صريح أو ضمني بهدف زيادة الإنتاج. وفي تجربة أجريت في أحد المصانع طُلب من العامل كتابة مقدار إنتاجه في مكان يستطيع زميله أن يراه، وذلك بهدف إيجاد جو من المنافسة في العمل وكانت نتيجة هذا الإجراء زيادة في الإنتاج، ولكن يُخشى أن يسهم هذا الأسلوب إن استُخدم بشكل متواتر وشديد إلى إيجاد روح العداوة بين العمال وإصابة التنظيم العمالي بشرخ، وظهور مظاهر العدوان بين العمال مما سيؤدي في النهاية إلى تدهور الإنتاج.

في دراسة عن أثر المنافسة بين زملاء العمل تبين وجود زيادة في الإنتاج بنسبة ٤٦% عند استخدام المنافسة وعند رفع وتيرة المنافسة كانت هناك زيادة إضافية بنسبة ٣٠% إلا أنه ظهرت الشكاوى في العمل وظروفه على الرغم من أن ظروف العمل تتبدل، كما شوهد حصول تدهور في العلاقات بين العمال وانتشار الحسد والغيرة وبالتالي فقد أثرت المنافسة وبشكل سلبي في العلاقات الإنسانية في العمل، ولذلك من المفضل استخدام المنافسة بشكل جماعي وليس فردي.

قام سليم نعامه بدراسة ميدانية تطبيقية للكشف عما يمكن أن يكون سبباً ودافعاً لترك العامل عمله في إحدى شركات القطاع العام في الجمهورية العربية السورية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مؤلفة من ٣٢ عبارة موزعة على ثلاثة مواقف يُظهر من خلالها العامل موقفه من طبيعة العلاقات الإنسانية، وموقفه من طبيعة العمل، ورضا العامل عن عمله؛ وقد أظهرت نتائج الدراسة الأسباب العامة لدى أفراد العينة مرتبة على النحو التالي:

- عدم تلقي الاستحسان من الإدارة وهو يعكس جانب العلاقات الإنسانية العمودية.
- الراتب، وسوء الظروف الصحية للعمل.
- الرغبة في عمل آخر وراتب أعلى.
- سوء تعامل الإدارة والإلحاح على تغييرها.
- ضعف العلاقات الأفقية مع زملاء العمل (نعامه، ١٩٩٢، ١٦٩-٢٠٨).

٧- مظاهر الروح المعنوية المرتفعة للعامل

إن الروح المعنوية من مسماتها تظهر أنها ذات مدلول معنوي غير ملموس، ولكن يمكن أن يعبر عنها من خلال مجموعة من المظاهر التي تدل عليها، من مظاهر الروح المعنوية العالية ميل الجماعة للتعاون والتماسك ذاتياً وليس من سلطة خارجية، إلى جانب قلة المنازعات والصراع بين أعضائها كما تشكل قدرة الجماعة على التكيف للظروف المتغيرة؛ وميل أعضائها لتسوية الخلافات الداخلية بما يعيد لها وحدتها

وتماسكها خير دليل على الروح المعنوية العالية ووجود هدف مشترك يعمل الجميع من أجله، وكذلك رغبة الأعضاء في الإبقاء على الجماعة والمحافظة عليها ووجود اتجاهات إيجابية نحو أهداف الجماعة وقيادتها لدلائل أخرى على ارتفاع معنويات العمال، ومن مظاهر ارتفاع الروح المعنوية للعامل:

- (١) عدم وجود صراع مع العمال الآخرين.
- (٢) قدرة العامل على مجابهة الأزمات والمشكلات بشيء من الحزم والتكيف مع الظروف المتغيرة.
- (٣) ارتفاع كمية الإنتاج وجودته.
- (٤) قلة المواد التالفة والعاث.
- (٥) انخفاض نسبة تغيب العامل عن عمله أو تأخره عن مواعيد حضوره إلى العمل.
- (٦) انخفاض معدل دوران العمل.
- (٧) انخفاض معدل الحوادث (حسن، ١٩٨٤، ٤٦٥).
- (٨) انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات.
- (٩) ميل العامل إلى التعاون والتماسك مع أعضاء الجماعة من تلقاء نفسه لا نتيجة سلطة خارجية (القاسم، ٢٠٠١، ٥٣).

٨- العوامل المؤدية إلى ارتفاع الروح المعنوية للعامل

عندما تُحدد الجماعة هدفاً مهماً، وإذا كان لأعضاء الفريق هدف مشترك وليس لدى أفرادها أية أهداف شخصية فإن هذا لا يكفي، فإذا كان هناك فريق كبير لكرة السلة قد حدد لنفسه هدفاً أن يحتل المركز الخامس، فإن اللاعبين سوف يتسائلون إذا كان هذا المركز يستحق الجهد الذي يبذلونه أم لا، ما داموا لن يحصلوا على الجوائز فينبغي إذاً أن يكون الهدف مهماً لكل فرد من أفراد المجموعة، توجد عدة عوامل مهمة لرفع الروح المعنوية لدى العامل:

- (١) الرضى عن العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضى عن العمل إذا كان هو النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضى دافعاً لهم على إتقان عملهم وبذل كل ما لديهم من طاقة في القيام به.
- (٢) الاندماج مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي في طبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر أنه يعطيه فرصة للزمالة؛ وتهيئة الفرص أمام العمال لمزاولة الأنشطة الترفيهية والتثقيفية والاجتماعية والرياضية بتكلفة رمزية كالرحلات والنوادي الرياضية، وإصدار مجلة دورية باسم المؤسسة تكون وسيطاً لنقل الأفكار والآراء والمعلومات بين الإدارة من جانب والعمال من جانب ثانٍ والجمهور من جانب ثالث على أن تفتح هذه المجلة صدرها رحباً لمختلف الآراء والاتجاهات كما تتولى مناقشتها والرد عليها.
- (٣) توفير الفعالية والهدف: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من أجله.
- (٤) عدالة المكافآت المالية: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت عادلة إذا قورنت ببعضها البعض داخل المؤسسة وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في المؤسسات الأخرى.
- (٥) الحالة الصحية والنفسية: هناك ارتباط بين الصحة الجسمية والصحة العقلية من حيث آثارهما على الفرد وأدائه ومعنوياته.
- (٦) توفر الكفاءة لدى المشرفين: فالمشرف له أهميته لأنه نقطة الاتصال بين المؤسسة والعمال ويكون له أكبر التأثير على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية، إن أسلوب الإشراف يكون له فاعلية في رفع الروح المعنوية للمرؤوس إذا كان بعيداً عن التخويف والتهديد الذي يعمل على توسيع الهوة بين المشرف ومرؤوسيه، والإشراف لا بد وأن يشتمل على إتاحة الفرصة للمرؤوس للمبادرة وتشجيعه على تقديم المقترحات في أعمال الإدارة ونظمها.

- (٧) توفير الأمن والطمأنينة للمرووسين: إن الأمن والطمأنينة من الحاجات النفسية الأساسية للفرد وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباطه، ومن ثم انخفاض معنوياته، لذا يجب توفير ضمانات للموظف، تتيح له الاستمرار في العمل، وإعطائه حقوقه، وعدم تدخل الأهواء الشخصية في أسس التقييم، وتأمين العمال ضد النقل أو التسريح التعسفي والإصابات وأمراض الشيخوخة والعجز ومختلف أوجه التأمينات الاجتماعية والصحية.
- (٨) الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها: إن حُسن سمعة المنظمة التي يعمل فيها الموظف، وكفاءتها الممتازة، وجودة الإدارة من الأمور التي يعتز بها الموظف، وإن هذا الاعتزاز أو الفخر من الأمور التي تعمل على رفع روحه المعنوية.
- (٩) توافق الفرد مع زملائه: من العوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية شعوره بأنه هو نفسه مقبول من جماعة الموظفين الذين يعمل معهم، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وودية معهم.
- (١٠) التنفيذ الفعلي لنصوص اللوائح والقوانين: المتعلقة بمشاركة العمال في أرباح المؤسسة بحيث يشعر العمال أن حقوقهم مُصانة وأن روح العدالة قد رُوِعت في توزيع هذه الأرباح على مختلف مستويات العمال في المؤسسة؛ كما يجب أن تُظهر الإدارة فعلاً لا زيفاً أنها مُمتثلة حقيقية للعمال في المؤسسة وأنها تُجاهد في تحقيق المناخ الطبيعي والمادي والاجتماعي والنفسي اللائق بكرامة العمال وإنسانيتهم.
- (١١) العدالة في معاملة العمال بالمؤسسة وتطبيق اللوائح والقوانين عليهم بروح الموضوعية والمساواة فلا يُرَقَى إلا من يستحق الترقية دون أن تؤثر على ذلك أية أهواء شخصية أو اعتبارات ذاتية بل تكون الموضوعية هي الرائد في الترقية أو المكافأة؛ ورفع الحد الأدنى للأجور بحيث يكفل للعامل حداً من المعيشة الإنسانية الكريمة كمكافأة له على ما يبذل من جهد في العمل الذي هو عماد الإنتاج.

(١٢) الحد من الإسراف والهدربكافة مظاهره المختلفة سواء في المرتبات أو التجهيزات مما يدعم لدى العامل اطمئنانه على ميزانية مؤسسة العمل من جانب وإحساسه بضعف الفوارق بين الأجور وبالتالي مستويات المعيشة من جانب آخر؛ إن كثرة حالات الاختلاس والرشاوى مع التهاون في محاسبة أصحابها مما يعمل على كثرتها وانهيار الروح المعنوية ، وبالتالي يجب محاسبة المسؤولين في مؤسسة العمل بشدة كحالات الاختلاس.

(١٣) إتاحة فرص الترقى أمام العمال وعدم تعيين فرد جديد في عمل قيادي أو رئاسي من خارج المؤسسة إلا إذا استحال ترقية فرد من الموجودين بالمؤسسة إلى هذا العمل فهذا يشبع تطلعات العمال إلى الترقى من جانب، ومن جانب آخر يجعلهم يحسون أن رئيسهم زميل لهم وليس غريباً عنهم فترتاح نفوسهم له ويسهل توحيدهم وتعاونهم معه.

(١٤) أن يكون المدير أو المشرف قدوة حسنة ومثلاً يُحتذى من بقية العمال، وتبادل الرأي بين الإدارة والعمال في كل ما يتصل بالعمل والعمال وذلك في صورة نشرات ومحاضرات وندوات تجمع بين الإدارة والعمال فتنتقل وجهات النظر وتناقش وتعديل فتصبح أكثر قبولاً وقابلية للتطبيق فالشفافية مطلوبة ومفيدة إلى حد كبير؛ إن رفع الروح المعنوية من أهم واجبات إدارة مؤسسة العمل لمصلحة الإنتاج والعمال دراسة اتجاهات العمال وآرائهم دراسة علمية موضوعية للوقوف على مشكلاتهم ومناقشتها وعلاجها (طه، ٢٠٠٨، ٣١٣)، (يوسف، ٢٠٠٦).

٩- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى جماعة العمل

تصف الروح المعنوية للجماعة ردود الفعل الاجتماعية للمجموعة وتركز على المشاعر والقيم الاجتماعية وليس الفردية وتُعطي اهتماماً أقل لبعض ظروف العمل واهتماماً أكبر للمشاعر الجماعية، والاهتمامات والإنجازات التي تقوم بها المجموعة مما يجعل الفرد يضع مصلحة الجماعة فوق مصلحته؛ وتعكس الروح المعنوية للجماعة في الحقيقة الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، لذلك فإن هذه

الروح لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغباً عن إرادة العمال (القاسم، ٢٠٠١، ٥٢)، ومن أهم مؤشرات أو مظاهر انخفاض الروح المعنوية لدى جماعة العمل نجد:

(١) **التغيب والتمارض:** يمكن النظر إلى التغيب والتمارض على أنهما دفاع ضد توتر ناتج عن عدم الرضى الذي يعانيه ويشعر به العامل من جراء ظروف العمل والحالة النفسية والروح المعنوية المتدهورة؛ أما بالنسبة لمشرف العمال في المؤسسة فالتغيب هو مظهر لقياس المناخ الاجتماعي الخاص بالعمال غير المتفاهمين في المؤسسة أما بالنسبة لممثلي العمال فهو انعكاس ونتيجة لظروف العمل السيئة لكل مؤسسة (العقيلي، ٢٠١٠، ٤٨).

(٢) **دوران العمالة:** زيادة معدل انتقال بين العمال من عمل لآخر في المؤسسة ذاتها أو من مؤسسة إلى أخرى وهذا ما يدل على انخفاض الروح المعنوية بين جماعات العمل، حيث أن زيادة هذا المعدل يُعد من المظاهر السلبية للروح المعنوية، فبقاء العامل مدة طويلة من الزمن في مؤسسة ما، دون الانتقال إلى مؤسسة أخرى دليل على أن هناك جملة من العوامل المساعدة على الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية، والعكس يدل على عدم توفر هذه الظروف.

(٣) **تسبب العمال:** وهو تخلي العمال عن عملهم وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً، وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود، مما يؤدي إلى التسبب وعدم الانتظام في العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة وهذا التسبب يظهر أيضاً في عدة مظاهر:

- عدم الحضور للعمل في المواعيد المحددة.
- الخروج من العمل قبل المواعيد المحددة.
- عدم التواجد في مكان العمل لفترات طويلة دون وجود مبرر معقول.
- عدم استغلال الوقت الرسمي لأداء الواجبات.
- الاستهانة بالملكية العامة وتفتشي ظاهرة اللامبالاة.
- عدم الانصياع للأوامر والتعليمات.

- انعدام دافع العمل بجد وإخلاص.
- (٤) فقدان الاهتمام: يُعد من أهم العوامل التي تقود إلى عدم استقرار المؤسسة، وهذا نتيجة الكره والملل وانخفاض الروح المعنوية للعمال.
- (٥) تقييد الإنتاج أو الحد منه: يهدف هذا الإجراء إلى منع المراقبين من وضع معايير لقياس الإنتاج، فالعمال يمنعون القياس الزمني وذلك بالتباطؤ في إنجاز العمل، ويتوقفون عن العمل بمجرد ابتعاد المراقبين، كما يهدف أيضاً إلى وضع وتيرة عمل متساوية لجماعة العمل تكون أقل من التي تضعها المؤسسة، ففي هذه الحالة يخفضون الإنتاج إلى مستوى أقل مما هو مطلوب، وهذه الطريقة للحد من الإنتاج تتخذها جماعة عمل معينة لتأكيد تجانسها وهذا التقييد يعبر على انخفاض معنويات العمال.
- (٦) الشكاوى: هي مؤشر يدل على عدم رضا العمال، حيث أن هذه المظالم تمثل مواقف يشعر فيها العامل بعدم العدالة وعدم الرضى، مع وجود حالة من التذمر الداخلي لدى العمال، نتيجة عوامل الاستياء وضعف الروح المعنوية.
- (٧) التخريب: يُعد التخريب أيضاً مظهراً من مظاهر الروح المعنوية المنخفضة ناتج عن شعور العامل وإحساسه أنه غريب عن المؤسسة، نتيجة عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات وهناك ثلاثة أنواع للتخريب:
- تحطيم الآلات وإتلاف الإنتاج وإحداث حرائق.
 - التوقف عن الإنتاج.
 - التباطؤ في العمل أو العمل من دون رغبة.
- (٨) الأنظمة والقوانين: تتأثر معنويات العمال بالقواعد التنظيمية نفسها تبعا لطريقة الالتزام بها، فقد تكون هناك قواعد تنظيمية غير معقولة بل قد تكون قواعد أخرى مجحفة، وهذا ما يؤدي إلى مشكلات تنتج من جرائها وبالتالي فإن كثرة هذه المشكلات تشير إلى انخفاض الروح المعنوية.

٩) حوادث العمل: يقصد بالحدث ذلك الذي يتعلق مباشرة بالعمل بسبب خلل في الآلات والأجهزة أو عوامل إنسانية غير مأمونة.

١٠- العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية

تطورت دراسة العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية بعد الحرب العالمية الثانية أي في الخمسينيات والستينيات حيث وجدت بعض البحوث أن ثمة مواقف يكون فيها العاملون على درجة عالية من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل إنتاجية كما أن هناك مواقف عكس ذلك يكون العاملون فيها على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية.

إن هذا التغير في النظرة قاد الباحثين إلى إعادة تقييم دراسة العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية على ضوء دراسة الحاجات والدافعية والإثراء الوظيفي خصوصاً التي طورها هيرزبرج حيث يرى هيرزبرج أن الدافع والأداء على علاقة مباشرة بدرجة الرضا



والتحدي التي يشعر بها العاملون ويعيشونها في عملهم وكما اقترح هيرزبجج حلاً لمشكلات الدافعية تمثل فيما أسماه الإثراء الوظيفي وهو إعادة تصميم الوظائف وإعطاء الموظفين مسؤوليات أكبر وفرصاً للنمو والتطور الوظيفي والإنجاز الوظيفي ومع شعور هيرزبجج بأهمية الروح المعنوية كشف الإثراء الوظيفي له أن الروح المعنوية مستقلة عن العمل الذي يتم عمله وأن الأداء ما هو إلا وظيفة دالة على مدى تحدي العمل للعاملين فالروح المعنوية مهمة فقط في أن ضعفها يؤدي إلى إحباط الرضا الوظيفي والحاصل من العمل نفسه فمهما تنوعت الممارسات الجيدة للعلاقات الإنسانية لا يرتفع إنتاج العاملين إلا إذا كان العمل في جوهره مرضياً لهم (العديلي، ١٩٩٥).

١١- قياس الروح المعنوية

لا شك أن قياس الروح المعنوية من العمليات الصعبة جداً نظراً لتعدد العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها فهي ظاهرة مركبة ومعقدة ومتغيرة ليست بسيطة ولا ثابتة مطلقاً. نظراً لأهمية الروح المعنوية فإن الإدارة تشعر بالحاجة إلى قياسها بغرض الرقابة عليها والتعرف على ما تحتاج إليه من إجراءات وخطوات لتحسينها؛ أي أن الأمر يحتاج إلى عملية قياس ثم إلى عملية تقييم، وتشير عملية القياس إلى عملية جمع البيانات عن الروح المعنوية وتصنيفها وإعطائها قيمة كمية، أما عملية التقييم فتعني الحكم من خلال هذه المقاييس على حالة الروح المعنوية السائدة حيث أن الإدارة من خلال دراستها لمعنويات العمال يمكنها التعرف على شعورهم تجاه الأعمال التي يقومون بها وفي المجال المهني يجب أن تعمل إدارة المؤسسة على التعرف على الروح المعنوية للعمال مثلاً عن طريق الملاحظة، أو عن طريق ملاحظة سلوكهم في أثناء أداء أعمالهم أو عن طريق التقارير التي يكتبها المشرفون عن العمل، أو عن طريق ملاحظة معدل الإنتاج، أو التغيب أو شكاوى العمال ولكن العامل في الغالب لا يُفصح عن آرائه لإدارة المؤسسة إلا إذا تأكد من عدم إلحاق الضرر به؛ وهناك طرق أخرى لتقدير الروح المعنوية للعمال (عويضة، ١٩٩٦، ١٦٢-١٦٣)، ومن هذه الطرق:

أ- المقابلة

يمكن استخدام المقابلة لقياس الروح المعنوية للحصول على المعلومات أو البيانات المتعلقة بالروح المعنوية مباشرة من العامل وقد تكون المقابلة موجهة أو مقننة بمعنى أن تُحدد فيها مسبقاً جميع الأسئلة التي توجه للعامل.

ينبغي على الإدارة أن تقنع العمال برغبتها الصادقة في مساعدتهم على التعبير عن اتجاهاتهم لنجاح المقابلة وباستعدادها لاتخاذ الإجراءات اللازمة على أساس النتائج التي يتم الوصول إليها وتأكيدا وضمانها أن ما يدلي به الفرد من بيانات في المقابلة لن يُستخدم ضده أو يكون سبباً في عقابه بأية صورة.

يمكن أن تصبح المقابلة حرة أي غير موجهة وفيها يشجع العامل على مناقشة أي موضوع يهتم به من دون توجيه من الباحث، ويمكن أن تصبح المقابلة ناجحة إذا أُدريت من باحثين ذوي خبرة في فن المقابلة للحصول على البيانات المطلوبة كافة، وذلك بعد إقناع العمال برغبة إدارة المؤسسة الصادقة في الوقوف على آراء ومشاعر العمال بهدف مصلحة العمل والعمال أنفسهم بتحسين الخدمات المقدمة لهم وإزالة مصادر الشكوى لراحة العمال والمساهمة في توافقهم ورفع روحهم المعنوية (عويضة، ١٩٩٦، ١٦٣).

من مزايا المقابلة أنها تُمكن الباحث من معرفة أسباب انخفاض الروح المعنوية خاصة إن كانت تجري في جو غير رسمي، ومن عيوبها خوف العمال من الإفصاح عن هذه الآراء والمشاعر إن كانوا يزعمون ترك العمل لذا كانت مقابلات العمال الذي يصممون على ترك العمل وسيلة ذات قيمة لمعرفة العوامل والظروف التي تؤذيهم ومن ثم يمكن العمل على تحسين ظروف العمل والقضاء على أسباب الشكاوى.

من المعتاد في هذه المقابلات أن يُسأل العامل عن النواحي التي ترضيه، وتلك التي يضيق بها في عمله، والأفضل من ذلك أن يشجع على الكلام بحرية عن عمله أو عن أية مشكلة خاصة بالعمل، واختصاصي المقابلة الماهر يستطيع استنتاج الظروف التي ترضي العامل أو تزعجه من أسلوبه في الحديث وميله أو عزوفه عن مناقشتها.

ب- دراسة سجلات المؤسسة

تكون لدراسة سجلات المؤسسة دلالات مهمة على تمتع العمال بالروح العالية، فدراسة سجلات الحضور والغياب لمعرفة معدلات الغياب للعمال والإجازات المرضية وتمارض العمال بالإضافة إلى عدد الشكاوى التي تقدم من العمال كذلك متوسط إنتاج العامل من حيث الزيادة أو النقص عن مستويات إنجاز العادية بالإضافة إلى معدلات الفاقد في الخامات الخاصة بالمصنع ونوع الإنتاج ومدى جودته معدل والحوادث وطبيعتها؛ كل ذلك يتضح من طبيعة الروح المعنوية السائدة بين العمال (عويضة، ١٩٩٦، ١٦٤).

تساعد سجلات المنظمة في دراسة أنماط السلوك الفعلي للفرد التي تعكس اتجاهاته، ويمكن منها استنتاج الروح المعنوية، وهذه السجلات التي يمكن قياسها تشمل على سبيل المثال لا الحصر:

- غياب الفرد.
- عدد الشكاوى التي يتقدم بها العمال في المؤسسة.
- إنتاجية الفرد ومدى زيادتها وانخفاضها عن المتوسط.
- مقدار التالف والخسارة في استخدام الموارد المختلفة.
- حوادث العمل.

ج- الاستبيانات

يُطلب فيها من العمال الإجابة عن أسئلة من دون كتابة أسمائهم، وفي الغالب تقوم بتوزيع هذه الاستبيانات مؤسسات مستقلة عن المؤسسة حتى يطمئن العمال إلى أنه لن ينالهم ضرر من إجاباتهم الصريحة؛ ومن مزايا الاستبيانات أنها تُعطي العامل الوقت الكافي للإجابة عنها بدقة ومن دون عجلة، ومن عيوبها عدم اهتمام بعض العمال بالإجابة أو أن الأفراد الذين يجيبون قد لا يمثلون جميع العمال تمثيلاً صادقاً، ومن إجابات جماعة من العمال عن هذه الاستبيانات يمكن الخروج بانطباع عام عن روحهم المعنوية.

قام برجن Bergen بقياس الروح المعنوية لدى ١٠٠٠ عامل، من خلال استبيان تضمن أسئلة متعددة من نوع:

- أشعر أنني جزء من المؤسسة.
- تعاملنا المؤسسة كما نستحق.
- سياسة المؤسسة هي دفع أقل ما يمكن من الأجور.

تبين من نتائج الاستفتاء أن هناك اختلافاً في الروح المعنوية لدى العمال وبرهنت الدراسة التحليلية للنتائج أن هذا التفاوت يتأثر إلى درجة كبيرة بعنصر العلاقة بين العامل والإدارة، وتلجأ المؤسسة الصناعية إلى هذا الأسلوب تلافياً لوقوع الحوادث وانخفاض الإنتاج وانخفاض الروح المعنوية (نعامة، ١٩٩١، ٧٢).

١- فوائد الاستبيانات

إن استبيانات الروح المعنوية المعدة بشكل جيد من حيث مضمونها وتحليلها بعد أن يجيب عنها العمال بدقة يمكن أن تعطي الإدارة فكرة عن المؤسسة، والطريقة التي يسير بها العمل والإنتاج، وتساعد على فهم العوامل المختلفة التي تؤثر في الاتجاهات الجماعية للعمال، ونتائج هذه الاتجاهات وبذلك يتسنى للإدارة الكشف عن نوع المتاعب التي يشكو منها العمال ومصادرها واتخاذ إجراءات إنشائية لعلاج أسباب المتاعب لا أعراضها، وللاستبيانات فوائد عدة في قياس الروح المعنوية يمكن إيجازها كما يأتي:

- (١) قياس الروح المعنوية في المؤسسة بشكل عام.
- (٢) مقارنة الروح المعنوية للأقسام المختلفة بالمؤسسة الواحدة، والكشف عن الأقسام ذات الروح المعنوية المنخفضة.
- (٣) مقارنة الروح المعنوية للمؤسسة بغيرها من المؤسسات التي تشبهها في النشاط المهني.
- (٤) تحسين الإشراف ومعرفة حاجات التدريب.
- (٥) تحسين العلاقات بين العمال.
- (٦) خفض نسبة من يترك العمل من العمال.

٢- عيوب الاستبيانات

إذا كانت استبيانات قياس الروح المعنوية لها فوائد ومزايا كثيرة فإنها لا تخلو من بعض العيوب كما يأتي:

- (١) يجري الاستبيان وتدوّن النتائج ثم لا يسمع أو يرى العامل أي دليل على تأثير ما قدمه من اقتراحات وملاحظات أو أوجه النقد، هنا يشعر العامل أن رأيه لا قيمة له ولا أثر.
- (٢) تعرض النتائج في العادة على الإدارة والعمال في صورة إحصائية عامة ولا يتم الاهتمام ببعض الآراء والإجابات الفردية أي أنها تضع ضمن إجابات الآخرين.
- (٣) إن قياس الاتجاهات ومسح الآراء يتناول مشكلات عامة واسعة كمستوى الاتجاهات والآراء الجماعية، ولكنها لا تحل المشكلات في ضوء الحالة الخاصة لكل عامل وحده؛ إن العامل الفرد عضو في جماعة تربطه بها علاقات جماعية معينة، غير أن مشكلاته مشكلات شخصية فردية تهمة هو وحده.
- (٤) ولا ننسى أخيراً أن عمليات القياس أو المسح وجمع البيانات وتقريرها وتصنيعها وتبويبها وتأويلها وكتابة التقرير وعرض النتائج، تستغرق وقتاً غير قصير من المحتمل أن تفتر فيه حماسة الإدارة والعمال، وربما يكون الوضع قد تغير خلال فترة استخراج النتائج وإعداد التقرير النهائي، وقد يرى بعض أعضاء الإدارة أن الوقت قد فات، وأن الأحوال قد تغيرت بما قد لا يسمح بتطبيق النتائج والمقترحات.

د- فوائد قياس الروح المعنوية في العمل

إن عملية قياس الروح المعنوية تحقق عدة فوائد، ومنها:

- (١) توضح لإدارة المؤسسة المستويات العامة للروح المعنوية للعمال من أجل العمل على تحسين الخدمات الاجتماعية أو الترفيحية المقدمة لهم.
- (٢) معرفة مدى الاختلاف في الروح المعنوية بالنسبة للأقسام المختلفة داخل المصنع وطبيعية الأسباب التي تؤدي لذلك والعمل على إحداث التوازن

المطلوب والارتفاع بالروح المعنوية لعاملِي الأقسام ذوي الروح المعنوية المنخفضة.

٣) تُعد الاستفتاءات التي تقيس الروح المعنوية إحدى وسائل الاتصال وتبادل المعلومات بين العمال والإدارة وهي أيضاً وسيلة مناسبة لتعبير العمال عما يدور بأنفسهم تجاه العمل والمصنع، وهي بجانب ذلك أيضاً تحقق فائدة أخرى وهي شعور العمال بالمشاركة مع الإدارة واهتمامها بهم وتخفيض من درجة التوترات النفسية التي يعاني منها العمال أحياناً مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال

٤) يؤدي قياس الروح المعنوية إلى معرفة الإدارة للحاجات التدريبية للعمال وذلك بطريقة غير مباشرة.

٥) يساعد قياس الروح المعنوية الإدارة على فهم مدى أهمية الروح المعنوية للعمال وأثر ذلك في الإنتاج، فتعمل على تحسين العلاقات الإنسانية السائدة داخل المصنع (عويضة، ١٩٩٦، ١٦٤).

١٢- دور القيادة والإشراف في تحسين الروح المعنوية

إن أسلوب القيادة ونوعية الإشراف من العوامل التي ترفع الروح المعنوية لدى العمال وتتمثل في قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تتحدد بالجوانب الفنية والإنسانية اللازمة لإدارة وقيادة العمال، فمن الجوانب الأساسية التي تدفع الفرد للعمل بحماس شعوره بالنمو في العمل وزيادة خبراته فيه، فتوجيه رئيسه له وتزويده بتجاربه هما نوع من التدريب؛ فأسلوب الإشراف يكون له فاعلية في رفع الروح المعنوية عندما يكون بعيداً عن الضغط والإكراه الذي يعمل على توسيع الفجوة بين الرئيس ومرؤوسيه (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦، ٤٧٣).

إن مستوى الروح المعنوية للجماعة العاملة يتوقف على عوامل مادية ونفسية واجتماعية متعددة، وعلى مدى إرضاء الجماعة للحاجات الجسمية والنفسية لأفرادها،

فالتطريق إلى تحسين الروح المنخفضة هو البحث عن العوامل التي هبطت بها في المحيطين المادي والمعنوي للعمال، ثم العمل على معالجة هذه العوامل وإزالتها.

قد تهبط الروح المعنوية للجماعة نتيجة اتجاهات نفسية خاطئة يحتضنها العمال إزاء عملهم بسبب سوء التفاهم مع الإدارة، أو بسبب اختلاف وجهات النظر لدى كل من الطرفين، أو نتيجة لاختلاف الطرفين في الحاجات والاهتمامات، أو بسبب إشاعات ذاعت بين العمال فأمنوا بها. اتضح أن الشكاوى والمظالم التي يرفعها العمال إلى الإدارة لا يكون لها أحياناً أساس موضوعي. فكثيراً ما تكون الشكاوى بسبب قلة الأجور، أو كثرة ساعات العمل أو سوء الظروف الفيزيائية للعمل كثيراً ما تكون وسيلة للتخفيف من ضيق وقلق ومتاعب لا شعورية خارج نطاق العمل.

تتجه الإدارة في المؤسسات وخاصة الحديثة منها إلى الاهتمام والتركيز على الروح المعنوية للعامل، كونها من الوسائل المهمة لرفع إنتاجيته في العمل والإقلال من تكاليف العمل.

١٣ - وسائل تحسين الروح المعنوية

لعل من وسائل تحسين الروح المعنوية ما يأتي:

(١) القيادة الديمقراطية التي تهتم بحاجات العمال وتشعرهم بروح الصداقة والمحبة من أجل تحقيق الرضى النفسي والإنتاجية المرتفعة وذلك من جميع المستويات الإدارية حيث أن القائد يُعد الصلة الرابطة بين العمال والمؤسسة وله أكبر التأثير على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

(٢) إشعار العمال بأهمية أعمالهم مهما كانت هذه الأعمال صغيرة وبالتالي يصبح رضى العمال عن عملهم دافعاً لهم لإتقان العمل وبذل كل ما لديهم من طاقة للقيام به.

(٣) دراسة المشكلات التي يتعرض لها العمال في أدائهم لأعمالهم ومساعدتهم في حلها.

- ٤) الاندماج مع الزملاء في العمل من حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه ويحب الانتماء إلى مجموعة من الأصدقاء وبالتالي يكون أكثر رضا من عمله في حال إعطائه الفرصة لزمالة أفراد آخرين.
- ٥) عدالة المكافآت المالية وغيرها حيث أن المكافأة العادلة يجب أن تكون مقابل الكمية المناسبة من العمل أو الجهد المبذول ووضوح نظم الحوافز.
- ٦) يجب أن يشعر الأفراد بالأمان والطمأنينة عندما يؤدون أعمالهم لما في ذلك من تأثير في أدائهم ومعنوياتهم.
- ٧) توافر فرص الاتصال الشخصي والمباشر.
- ٨) الأهداف الواقعية والطموحة.
- ٩) أسلوب القيادة والإشراف والعدالة، التوجيه نحو تحقيق الأهداف، التدعيم، النقد الهادف وتفويض السلطات ودعم القدرة على اتخاذ القرار.
- ١٠) وضوح السلطات والمسؤوليات.

١٤ - اختبار تقويمي مرحلي

- ١) عرف الروح المعنوية.
- ٢) وضح أهمية الروح المعنوية.
- ٣) عدد العوامل المؤثرة على الروح المعنوية.
- ٤) ما هي مظاهر الروح المعنوية المرتفعة للعامل.
- ٥) ما هي العوامل المؤدية إلى ارتفاع الروح المعنوية للعامل.
- ٦) ما هي مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى جماعة العمل.
- ٧) وضح العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية.
- ٨) كيف يمكن قياس الروح المعنوية وفوائده.

- (٩) تحدث عن دور القيادة والإشراف في تحسين الروح المعنوية.
- (١٠) تحدث عن العوامل السيكولوجية المؤثرة في الروح المعنوية.
- (١١) تحدث عن المناخ النفسي الاجتماعي وأثره على الروح المعنوية.
- (١٢) تحدث عن العلاقة بين العامل والإدارة وأثرها على الروح المعنوية.
- (١٣) تحدث عن العلاقة بين العامل وزملائه وأثرها على الروح المعنوية.
- (١٤) عدد مظاهر الروح المعنوية المرتفعة للعامل.
- (١٥) قارن بين الرضى المهني والروح المعنوية.

الفصل الثاني عشر شروط العمل والسلامة المهنية

١ - أهداف الفصل

يُتوقع من الطلاب الأعضاء بعد دراسة هذا الفصل أن يكونوا قادرين على:

- (١) شرح الشروط الطبيعية للعمل وبيان آثارها.
- (٢) تعداد أساليب مقاومة التعب في العمل وعلاجه.
- (٣) تعريف الملل والتعب.
- (٤) تعداد أساليب مجابهة الملل في الصناعة والعمل.
- (٥) تعريف السلامة المهنية.
- (٦) تعريف حوادث العمل.
- (٧) ذكر اتجاهات الوقاية من حوادث العمل.
- (٨) تعداد الأسباب العامة لظهور حوادث العمل.
- (٩) تعريف الموقف الطارئ أو حالة الطوارئ وذكر خصائصه.
- (١٠) تعداد العوامل المؤثرة على سلوك العامل في الموقف الطارئ.
- (١١) تعداد أسباب حوادث العمل.
- (١٢) تعداد النظريات المفسرة لحوادث العمل وشرح واحدة منها.
- (١٣) تعريف ملصقات السلامة المهنية.
- (١٤) تعداد أنواع الملصقات وتأثيراتها.
- (١٥) شرح طرق دراسة الملصقات.

٢ - مقدمة

يتجنب الإنسان بفطرته مايؤذيه معتمداً على خبراته، فهو يخاف من ثقل هابط من الأعلى، ويتضايق من رطوبة وحرارة عاليتين، وتزعجه الأبخرة والدخان والضوضاء، فمنذ القديم استعمل الإنسان الأدوات والوسائل الحجرية والمعدنية كنوع من أنواع الحماية والوقاية من عوارض البيئة التي يعيش ويعمل فيها، ومع نمو حركة السلامة المهنية وقعت على الصناعة مسؤولية الإصابات التي يتعرض لها العمال نتيجة حوادث العمل، فأصبح أرباب العمل الصناعي مطالبين بتوفير السلامة للعمال وتقديم الإعانات المالية للعمال المصابين، وتسديد التزامات الرعاية الطبية والصحية للمصاب، وتقديم الإعانات لأفراد أسرة العامل الذي أصبح بلا عمل أو فقد حياته أثناء العمل.

٣ - نظرة تاريخية حول السلامة المهنية

تأسست الجمعية الدولية للحماية القانونية للعمال في سنة ١٨٩٨ وقد أنشئ تحت إشراف هذه الجمعية المكتب الدولي للعمال بمدينة بال الذي بدأ في سنة ١٩٠٢ بإصدار مجلة دورية تهتم بأمور العمال وينشر فيها أبحاث ودراسات ومقالات عن السلامة المهنية.

وجاءت الخطوات الرئيسية الآتية التي تم اتخاذها في الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٠٧ عندما بدأت علاقة مهندسي الحديد والصلب والكهرباء ترتقي بالسلامة المهنية.

ثم في عام ١٩١٣ تم تأسيس المجلس الوطني للسلامة الذي يعد أكبر مؤسسة عالمية للسلامة، ويهتم بتحليل أسباب الحوادث، ويعمل على تعزيز مفهوم السلامة المهنية.

أحدثت منظمة العمل الدولية في سنة ١٩١٩ ومقرها جنيف في سويسرا، أقدم منظمة دولية للسلامة وتضم ٤٠ دولة، وترتبط بعلاقات مع الحكومات وأرباب العمل

والعمال فيها، وبصفتها وكالة متخصصة تابعة لهيئة الأمم المتحدة، فإنها تعقد مؤتمرات سنوية، وتنتشر الكثير من المواد المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية.

أقر مؤتمر العمل الدولي أول اتفاقية له حول السلامة المهنية في سنة ١٩٢٩ بشأن منع الحوادث بوجه عام، وتأمين الآلات من صاحب العمل.

من هذا المنطلق حرصت الدول عبر مؤسساتها المختلفة على وضع الضوابط الكفيلة بحماية العمال من الآثار السلبية للمواد المختلفة، فأصدرت القوانين الكفيلة بحماية وسلامة العمال في مجال الصناعات عامة.

أما في سورية فإنه على الرغم من تنامي الاهتمام بموضوع السلامة المهنية إلا أن حوادث العمل تزداد يوماً بعد يوم، لذلك فإن موضوع السلامة المهنية لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب على الرغم من صدور تشريعات تهدف إلى تحسين مستوى السلامة المهنية في المؤسسات الإنتاجية.

مما لا شك فيه أن الظروف المحيطة بمكان العمل تؤثر في أداء الفرد لعمله، ومن هذه الظروف الإضاءة، التهوية ودرجة الحرارة، الضجيج، الموسيقى، وكلها تترك آثاراً متعددة في أداء الفرد لعمله.

٤ - الشروط الطبيعية للعمل

أ- الإضاءة

تبين أن الإضاءة الطبيعية يمكن أن تسهم في زيادة الإنتاج، فقد قام هس Hess وهندرسون Henderson بدراسات أثبتت أن التغيرات في الإضاءة ينتج عنها فروق في الإنتاج، إذ تبين أنه مع زيادة الإضاءة من خمس شموعات في كل قدم إلى عشرين شمعة في المساحة ذاتها يزداد الإنتاج بنسبة ١٢.٥%، إضافة إلى أن العمل في شروط ضوئية سيئة يترك آثاراً سلبية على عين العامل، أيضاً بينت دراسات التون مايو في شركة ويسترن الكترنك دور الإضاءة في قسم تجميع أجهزة الهاتف.

الإضاءة المناسبة والكافية أمر مهم يجب توافره في بيئة العمل لاستمرار العمل والإنتاج، لأن رؤية عناصر بيئة العمل أمر ضروري، فأجزاء الآلة والمواد الخام لا يتم التعامل معها تعاملًا ناجحاً إذا تعذرت رؤيتها، فقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع تحسين الإضاءة ومن الطبيعي أن شدة الإضاءة لو زادت عن حد معين فإن الإنتاج لا يتحسن.

من الجدير بالذكر أن الإضاءة المناسبة تختلف في شدتها تبعاً لنوع العمل وخصائص العامل الصحية والعمرية والبصرية، فكلما كان العمل يحتاج إلى رؤية أشياء صغيرة ودقيقة مثل القراءة أو إصلاح الساعات احتاج العمل إلى زيادة في شدة الإضاءة، كما أن العمال كبار السن أو ضعاف البصر يحتاجون إلى إضاءة من شدة أعلى من العمال صغار السن أو أقوياء البصر. وليست الإضاءة المناسبة هي الأمر الذي ينبغي مراعاته في بيئة العمل بل كذلك يجب الاهتمام بتجانس الإضاءة وتوزيع الضوء أي توحيد شدة الإضاءة في مكان العمل، كما يعتبر لون الإضاءة عاملاً مهماً في تأثيره في الإنتاج إضافة إلى شدتها وتجانسها فكلما كان لون الإضاءة قريباً من ضوء النهار كان ذلك أفضل (طه، ٢٠٠٨، ٢٧٦).

تتفاوت كمية الضوء المنعكس بحسب ألوان السطح الذي تسقط عليه، فاللون الأبيض يعكس من ٨٠% إلى ٨٥% من الضوء الساقط عليه، ويعكس اللون الرمادي ٢٠%-٤٠%، ويعكس اللون الأخضر الفاتح والأزرق السماوي ٤٠%.

بالنسبة لتوزيع الضوء نجد أن قدرة العين على التكيف مع الضوء تختلف باختلاف كمية الضوء الذي تستقبله وبالتالي يشترط في الإضاءة المناسبة أن يوضع في الاعتبار المجال البصري كاملاً وليس إضاءة الجزء الذي يشاهده العامل من أجل تكيف العين مع الضوء المنتشر في المكان، وليس للضوء المركز على مكان العمل وحده، ومن الضروري إضاءة مساحة العمل كلها إضاءة منتظمة لمنع حدوث اضطراب في قدرة العين على التكيف مع الإضاءة، فإذا استقبلت العين اليمنى كمية من الضوء أكثر من العين اليسرى مثلاً ينعكس ذلك سلباً على أداء العمل كماً ونوعاً، وتلعب ألوان الجدران

في مكان العمل دوراً كبيراً في ذلك خاصة إذا كانت الألوان تتصف بالانعكاسية الضعيفة.

إن الإضاءة غير المباشرة هي أفضل طريقة للحصول على إضاءة منتظمة مما يساعد على تخفيض كمية الضوء الشديد على العين، ويمكن تخفيض شدة الضوء بوضع ساتر من الزجاج الأبيض أو الملون أو المغشى بالضرب بالرمال وبالتالي تنعكس كمية كبيرة من الضوء على الجدران والسقف ولا يمكن للضوء الشديد أن يصيب عين العامل، وتستخدم مصابيح الفلورسنت ذات الضوء الأبيض القريب من ضوء النهار الطبيعي لتجنب الصعوبات الناجمة عن الإضاءة المباشرة، ولكن هذه المصابيح تتصف بخلل أساسي وهو ارتعاش واهتزاز أو عدم ثبات أو استقرار الإضاءة في حال استخدام التيار الكهربائي الترددي بدلاً من التيار الكهربائي المستمر لأن ارتعاش الإضاءة يتعب العين ويؤدي إلى نقص كفاءة أداء العين (أبو النيل، ٢٠٠٥، ٨٥٨-٨٦٠).

الجدول رقم ٣ مستوى الإضاءة المفضل حسب نوع مهمة العمل

مهمة العمل	مستوى الإضاءة LX	أمثلة
عامة	٨٠ - ١٧٠	غرف التخزين والمستودعات
متوسطة الدقة	٢٠٠ - ٣٠٠	تحزي - م ورشات نجارة - خراطة
أعمال دقيقة	٥٠٠ - ٧٠٠	قراءة وكتابة- تركيب التجهيزات الدقيقة
أعمال دقيقة جداً	١٠٠٠ - ٢٠٠٠	الرسم الفني والهندسي - صيانة الساعات

ب- التهوية ودرجة الحرارة

هناك عدداً من الظروف الجوية التي توجد في مكان العمل ومنها التركيب الكيميائي للهواء الذي يتكون في حالته النقية من ٢٠.٩٣% أوكسجين، ٧٩.٠٤% نيتروجين، ٠.٠٣% ثاني أوكسيد الكربون إضافة إلى الزفير والعرق الذي يخرج من جسم الإنسان ودرجة الحرارة والضغط الجوي وحركة الهواء والرطوبة، فإن استمرار العامل في عمله فترة طويلة في مكان مغلق تماماً يجعل التنفس صعباً.

كذلك حرارة الجو تؤثر في درجة حرارة الجسم الذي يميل إلى الاحتفاظ بدرجة حرارة ثابتة بواسطة ردود الفعل الفيزيولوجية المعروفة، كما يفقد الجسم كمية من الحرارة في الجو البارد، وتعمل الحركة المستمرة للهواء على منع ركوده حول أجسام العمال مما يزيد درجة التعب والإجهاد لديهم، ويصبح الهواء ضاراً عندما تنخفض نسبة الأوكسجين فيه إلى ١٤% أو ترتفع نسبة ثاني أوكسيد الكربون إلى ٢.٤%، كما تؤثر الأحوال الجوية في إنتاج العامل ونشاطه فعندما قامت شركة كوداك بتحسين شروط التهوية زاد الإنتاج بنسبة ٤%.

ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة لأن درجة الحرارة غير المناسبة ارتفاعاً أو انخفاضاً تسبب إزعاجاً وضيقاً للعامل، فدرجات الحرارة تختلف باختلاف فصول السنة وباختلاف نوعية الأعمال (طه، ٢٠٠٨، ٢٨٠).

يؤكد جيزيللي وبيروان Ghiselli & Brown ١٩٥٥ أن الإنتاج مؤشر لجودة التهوية وقد بينت بحوث لجنة التهوية في ولاية نيويورك أن الحرارة المرتفعة والهواء الراكد يؤديان إلى اختلال العمال البدني ويؤديان إلى التعرض لأمراض التنفس والروماتيزم، ولا يقتصر سوء التهوية الشديد على تلك الآثار ومما يذكره أحمد عزت راجح في هذا السياق للدلالة على آثار سوء التهوية تلك الحادثة في مدينة كالكوفا عندما تم وضع ١٧٦ سجيناً في غرفة واحدة صغيرة جداً وكانت درجة الحرارة والرطوبة في غاية الارتفاع والهواء ساكناً لا يتحرك وفي اليوم التالي لم يبق على قيد الحياة إلا عدد قليل منهم. وبالتالي فإن سوء التهوية يعرقل تخلص الجسم من الحرارة الزائدة الناجمة عن بذل الجهد فتظل حرارته ترتفع دون أن تتصرف خارج الجسم، ويزداد إحساس الفرد بالضيق والخمول والارهاق والاختناق إذا ترافقت الرطوبة العالية مع الحرارة المرتفعة (طه، ٢٠٠٨، ٢٨١-٢٨٢)؛ ولهذا يُنصح دائماً بتكييف الهواء وتجديده في أماكن العمل سيئة التهوية.

ج- الضجيج

رافق التطور التكنولوجي خلال العقود القليلة الماضية، ظهور مصادر متنوعة للضوضاء رافقت الإنسان أينما حل، وأصبح الضجيج بأنواعه مشكلة أدت إلى سلبات

متعددة وضارة بالإنسان، سواء من الناحية النفسية أو الصحية أو العقلية على المدى القريب أو البعيد.

يقول فيلي بوتولو، أستاذ علم النفس بجامعة ميونيخ بألمانيا الغربية: إن الضجيج يخرّب السمع خلال زمن، يقصر أو يطول، تبعاً لشدة الصوت ومدة التعرض، فالصوت الشديد (انفجار مثلاً)، يؤثر في السمع بصورة مؤقتة، إذا لم يكن قريباً جداً، لكن الذين يعيشون في جو صاخب دوماً، يصابون بالصمم، علماً أن الانفجار القريب يحدث صمماً مفاجئاً، لأن الصوت الشديد يخرّب النهايات العصبية الخاصة بسماع الأصوات الشديدة، وفي الأذن حوالي ثلاثين ألف نهاية عصبية، تسمع الدرجات المختلفة للأصوات وتقدر الأذن على اختيار أي صوت ومتابعته، في جلسة جماعية متداخلة الأصوات، لكن إذا خربت واحدة من هذه النهايات العصبية، فقدت إلى الأبد.

إن أعلى صوت يمكن أن يتعرض له الإنسان هو ٩٠ ديسيبل (١) Decibel (dB) مدة ٨ ساعات يومياً و ١٠٠ ديسيبل مدة ساعتين و ١١٥ ديسيبل مدة ربع ساعة فقط، حيث يؤثر الضجيج في كافة أجهزة الجسم؛ ويُنصح بتجنب الضجيج ما أمكن، مثل تجنب السكن قرب المطارات واستخدام واقيات السمع وماصات الأصوات، في كل أماكن الضجيج مع الابتعاد عن حفلات الغناء الصاخبة أو عالية الصوت، كما أن قطنة صغيرة بسيطة في الأذن تخفّف شدة الصوت من ٣٠ إلى ٤٠ ديسيبل، لكن يجب اتخاذ الوسائل الوقائية في المصانع وأماكن الضجيج ويمنع المرضى من العمل هناك، ويجب فتح الفم عند التعرض لأصوات شديدة كالانفجار، كي يتوازن الضغط على جانبي غشاء الطبل فلا يتمزق.

من آثار الضوضاء على الصحة العامة إضافة إلى إتلاف السمع، حالات القلق والتوتر، والخوف الشديد في الحالات المتطرفة؛ وهناك آثار فسيولوجية منها: زيادة معدل

(١) أي أن وحدة "بل" أكبر من الديسيبل عشرة مرات ، ووحدة "بل" نادرة الاستخدام ويستخدم الديسيبل، وقد أخذت التسمية لتكريم العالم الأمريكي ألكسندر غراهام بل على إنجازاته العلمية في مجال الصوتيات.

ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم، والاضطرابات المعوية وجميعها تسبب تأثيرات سلبية على التواصل، والصداع، وسرعة الغضب، والعصبية، والشعور بالتعب وقصور الكفاءة في العمل، والأهم من ذلك كله تشتت الانتباه وصعوبة التركيز وزيادة الأخطاء في العمل ونقص القدرة على تحمل حالات الإحباط والفشل وزيادة الإقبال على تعاطي الأدوية والمهدئات وطلب الخدمات الصحية.

بناءً على ما تقدم ينظر الباحثون إلى الضجيج بأنه ملوث حيوي عام لأن آثاره لا تتوقف على الأذن فقط بل تتجاوزها إلى أبعد من ذلك وتؤثر في الفرد بشكل عام، ومما لا شك فيه أن الأفراد يختلفون في مدى تأثرهم بالضوضاء، ويبدو أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الحركية والروتينية، لأن الأعمال العقلية تحتاج إلى الانتباه والتركيز ويبدو أن الضوضاء المتقطعة أكثر ضرراً من الضوضاء المستمرة أو المتواصلة وتثير الأصوات المستمرة والمرتفعة استجابات الفرع لدى البشر (طه، ٢٠٠٨، ٢٨٥-٢٨٦).

ينصح بتقليل التعرض للضوضاء، ولا سيما الأشخاص الذين يعملون في أماكن يعلو فيها الضجيج، وتوجد في مثل هذه الحالات سدادات خاصة للأذن تحميها من الأصوات المرتفعة المؤذية، كما يمكن تقليل التعرض للضوضاء، باختيار أنشطة ترفيهية هادئة بدلاً من تلك التي تتطلب على صخب وضجيج. كذلك تنمية عادة وضع سدادات الأذن، عندما نكون على علم بالتعرض إلى الضوضاء لفترة طويلة، وتتوفر في الصيدليات سدادات تستخدم لمرة واحدة، وتستطيع أن تقلل من شدة الصوت حتى ٢٥ ديسيبل، وهو الفرق بين المستوى الخطير والمستوى الآمن للضوضاء.

كما ينصح بعدم محاولة التغلب على الضوضاء بأصوات أخرى؛ أي لا ينبغي رفع صوت مذياع السيارة أو السماعات للتغلب على ضوضاء الشارع، أو رفع صوت التلفزيون في أثناء استخدام المكينة الكهربائية، مع ضرورة فحص السمع بشكل دوري، كأن يكون مرة أو مرتين كل سنة بالنسبة للأشخاص الذين يواجهون خطر فقدان السمع بسبب طبيعة أعمالهم.

كما يمكن الحد من الضجيج بوضع الآلات العالية الضجيج ضمن غرف خاصة معزولة وتزويد العمال بواقيات الأذن ومخمدات؛ كما يجب أن تحرص الجهات الوصائية على إشادة المنشآت الصناعية التي تُصدر ضجيجاً عالياً بعيداً عن المناطق السكنية.

د- الموسيقى

يشير تيفين وماك كورميك Tiffin & McCormick ١٩٦٨ إلى أن البحث كان نشيطاً وفعالاً في الأربعينيات والخمسينيات خلال القرن الماضي عن تأثير الموسيقى خلال العمل، وأن البحوث قلت نسبياً في الآونة الأخيرة، ولكن هناك بعض المؤسسات تقدم الموسيقى لعمالها أثناء عملهم على افتراض أنها شيء محبب، ويمكن أن يحقق زيادة في الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للعمال، ويضيفان أننا يجب أن نتساءل عما إذا كان للموسيقى فعلاً هذه الفوائد.

قام أوربروك Uhrbrook ١٩٦١ بمسح لنتائج البحوث التي حاولت الإجابة عن فوائد الموسيقى أثناء العمل وتوصل إلى النتائج الآتية:

- (١) يفضل بعض العمال في المصانع الاستماع إلى الموسيقى في أثناء العمل.
- (٢) ليس كل العمال يحبون الاستماع إلى الموسيقى في أثناء العمل بل توجد نسبة تتراوح بين ١-١٠% تضايقهم الموسيقى.
- (٣) هناك ارتباط سالب بين السن وتفضيل العمل مع الموسيقى.
- (٤) إن العمال الصغار ذوي الخبرة القليلة ويمارسون أعمالاً بسيطة متكررة ورتيبة يزداد إنتاجهم عندما يستمعون إلى الموسيقى.
- (٥) يكون للموسيقى أثر ضار في إنتاج العمال حتى مع اعترافهم بأنهم يستمتعون بها كثيراً (طه، ٢٠٠٨، ٢٨٧).

مما لا شك فيه أن إجراء دراسات تجريبية محلياً يحتاج إلى اختيار أنواع معينة من الموسيقى التي تلائم أغلب العمال، فهناك فروق فردية في تفضيل الأفراد وتأثرهم بأنواع معينة من الموسيقى، ونعلم أنه للأفراد ذوقهم الخاص في الاستمتاع باللون معينة من الموسيقى دون غيرها، فالسوريون (كباقي الشعوب الشرقية) يلجؤون عادة إلى الغناء

والترنيم في أثناء أداء عملهم كما في الأعمال الزراعية وأعمال البناء والحصاد والقطاف ومن الأرجح أن ذلك يؤخر ظهور التعب والملل ويساعد على مقاومتها وينظم أسلوب العمل وإيقاعه ويعمل الجميع كما لو أنهم شخص واحد (طه، ٢٠٠٨، ٢٨٨).

٥- التعب

هو انخفاض في القدرة على العمل والإنتاجية وهو ظاهرة طبيعية نتيجة بذل الجهد لفترة من الزمن ويرتبط بنوع الجهد المبذول ومدته والحالة الصحية للعامل.

ويعرفه دريفر Drever بأنه انخفاض الإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية أو القدرة على الاستمرار في العمل بسبب بذل الطاقة في أداء العمل (طه، ٢٠٠٨، ٢٩٠).

وهو حالة من حالات التغيير النفسي والفيزيولوجي تعترض العضوية الحية، لا يحتل فيها مكاناً معيناً بل يشمل العضوية كلها حتى وإن بدا ظاهرياً أن مجموعة عضلية معينة هي التي يتركز التعب فيها، ويتضمن المظاهر الآتية:

- موضوعي أي انخفاض المردود أو النقص في الإنتاج.
- فيزيولوجي أي تغيرات في التفاعلات العضوية.
- نفسي الشعور بوجود التعب أي الميل إلى الراحة.

أ- قياس التعب

التعب حالة نوعية أي أن العامل الذي يكون متعباً من نشاط عضلي متواصل يمكن أن ينشد الراحة في نشاط ذهني كما في قراءة رواية معينة والطالب الذي يتعب من الدراسة يمكن أن يبحث عن الراحة في مشاهدة التلفزيون والاستمتاع بعرض فيلم معين أو مسرحية معينة، أي أن التعب مرتبط بنوع النشاط الخاص الذي أدى إلى ظهوره بسبب الاستمرار في ممارسته، ومن أهم وسائل قياس التعب:

(١) تقدير الفرد ذاتياً لمدى تعبته عن طرق سؤاله وتقدير تعبته على سلم للتقدير تُحدد له أبعاده أو درجاته بين ١-٥ يكون ١ أقلها و ٥ أكثرها كما في مقياس ليكرت ولمزيد من الدقة يمكن أن تتراوح درجات التقدير بين ١-١٠، ومن عيوبها أنها

ذاتية فقد يقدّر عامل تعب الشدّيد بمستوى ٣ ويقدّر عامل آخر تعب المتوسط بمستوى ٣.

(٢) تقدير تعب الفرد عن طريق كمية إنتاجه فالعامل المُتعب ينخفض إنتاجه، ولكن صعوبة هذه الطريقة تظهر أنه في بعض الأعمال يصعب قياس إنتاج الفرد لأنه يمكن أن يكون بإنتاج زميله الآخر أو بإنتاج جماعة العمل.

(٣) تقدير تعب الفرد عن طريق جودة إنتاجه فالعامل المُتعب تنخفض جودة إنتاجه ويظهر في المنتج أخطاء وعيوب كثيرة فعندما يتعب السائق يتزايد احتمال ارتكابه للأخطاء وبالتالي يزداد احتمال تعرضه للحوادث.

(٤) استخدام مقاييس فيزيولوجية مثل قياس اضطرابات التنفس والنبض وضغط الدم، وتصلح هذه الطريقة مع التعب الجسدي والعضلي ولا تصلح لقياس التعب الذهني (طه، ٢٠٠٩، ٢٩١-٢٩٢).

ب- آثار التعب

للتعب آثار سيئة على كل من العامل والإنتاج ويمكن توضيح آثار التعب كما يأتي:

(١) هناك اتجاه عام نحو انخفاض الإنتاج مع الاستمرار بالعمل مدة أطول مما يؤدي إلى زيادة التعب، ويمكن أن يعود الإنتاج إلى الارتفاع بعد فترة استراحة قصيرة حيث يستعيد الفرد القدرة على مواصلة العمل والإنتاج.

(٢) بينت الدراسات الميدانية أن زيادة عدد ساعات العمل عن الحد المناسب لن يؤدي إلى زيادة في الإنتاج كما يمكن أن نتوقع، ففي بداية الحرب العالمية الأولى فقد كانت إنكلترا بحاجة إلى مزيد من الإنتاج في المصانع الحربية ومصانع الذخيرة، فقامت بزيادة عدد ساعات العمل ولكن الإنتاج لم يزد بعكس ما كان متوقعاً مما اضطر أصحاب القرار والمسؤولين إلى دراسة المشكلة؛ فتكونت لجنة برلمانية لدراسة ظروف العمل في مصانع الذخيرة، وانتهى تقرير اللجنة إلى أن الإدارة تجهل الأسس الخاصة بالكفاية الإنتاجية من الناحية

النفسية والإنسانية فاستعانت هذه المصانع بمختصين في علم النفس؛ وبناء على توصيات اللجنة تحت إشراف فرنون Vernon الذي أدخل تغييرات أساسية على فترات العمل والراحة وعندما تم انقاص ساعات العمل من ٥٨.٢ إلى ٥٠.٦ في الأسبوع زادت كمية الإنتاج اليومي بنسبة ٣٩% وزادت كمية الإنتاج الأسبوعي بنسبة ٢١%.

(٣) مما لا شك فيه أن إنقاص ساعات العمل عن حد معين أو زيادتها عن المعقول ستكون نتائجها سلبية؛ أي أن ساعات العمل القليلة أو الإضافية غالباً ما تكون غير اقتصادية وفوائدها ضعيفة إن لم تكن معدومة (طه، ٢٠٠٩، ٢٩٣-٢٩٧).

ج- أساليب مقاومة التعب في العمل وعلاجه

إن الآثار السلبية والمتعددة للتعب تدفعنا بقوة لبذل أقصى جهد لمقاومته وعلاجه من خلال ما يأتي:

- (١) توزيع فترات الراحة: إعادة توزيع فترات الراحة توزيعاً مناسباً خلال ساعات العمل وإعطاء فترات راحة كافية يومياً وأسبوعياً وسنوياً.
- (٢) إنقاص ساعات العمل: إعادة النظر في ساعات وأيام العمل الأسبوعية والسنوية.
- (٣) زيادة دافعية العمال: نحو العمل مثل زيادة الأجور والحوافز والمكافآت وفرص الترقية والاهتمام بالخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية والرياضية للعمال والعاملات.
- (٤) تساعد المشروبات كالشاي والقهوة على تأجيل ظهور التعب ومقاومته، وبالطبع يجب الانتباه إلى تعاطي هذه المشروبات خوفاً من آثارها السلبية.
- (٥) تحسين الظروف الطبيعية: للعمل كالإضاءة والتهوية والحرارة بما يتناسب مع طبيعة العمل والظروف الجوية وتكون أكثر مناسبة للعمال لأن تحسين هذه

الظروف الطبيعية سيساعد العامل على إنجاز عمله بدقة وسهولة ويسر مما يؤخر ظهور التعب.

- تقوية دوافع الأفراد نحو العمل مثل إعادة النظر في الأجور والحوافز والمكافآت والمزايا الأخرى التي تقدمها المؤسسة للعامل.
- تعاطي بعض المشروبات كالشاي والقهوة يساعد على تأجيل ظهور التعب وزيادة مقاومته (المشعان، ١٩٩٤، ١٣٢).

٦- الملل

حالة نفسية تنتج عن انخفاض الدافعية نحو العمل وعدم الرغبة في الاستمرار فيه، وتتصف بضعف الاهتمام بالعمل، أي أنها تختلف عن التعب كثيراً فحالة الملل لا تنتج عن بذل الجهد بل عن موقف معين نحو العمل وعدم الرغبة بالاستمرار فيه، ويمكن أن يظهر الملل حتى قبل البدء بالعمل أو في ساعاته الأولى، فالعمل الرتيب الذي يكرره العامل طوال اليوم لا يرضي العامل ذهنياً خاصة إذا كان يتمتع بمستوى ذهني مرتفع، فالعمل المتكرر محدود ولا يوجد فيه أي تغيير أو تعديل أو تطوير.

أ- العوامل المساعدة على التعب والملل

- (١) العمل الروتيني المتكرر الذي يقوم به بعض العمال دون أن يكون لهم أي فرصة لإدخال أي تعديل أو تغيير أو تطوير على أعمالهم.
- (٢) عدم التوافق بين العامل والعمل، أي عدم قيام العامل بالعمل الذي يناسبه، فقد يؤدي بعض العمال أعمالاً لا تتطلب استخدام أي قدر من الذكاء أو استخدام مقدار من الذكاء ينخفض كثيراً عن مستواهم، مما يعرض العامل للتعب النفسي والإرهاق العصبي.
- (٣) عدم ميل الفرد إلى العمل، ويحدث هذا في بلادنا كثيراً نتيجة ضيق فرص العمل المتاحة.
- (٤) عدم توافق الفرد مع جماعة العمل والاختلاف بينه وبينها في القيم والاتجاهات التي لا توافق عليها الجماعة.

- (٥) سوء الاتصال في المؤسسة.
- (٦) وجود نظم ولوائح عمل صارمة لا يرضى عنها العمال.
- (٧) ظروف عمل مادية غير مناسبة، مثل الإضاءة السيئة وغير ذلك من الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل.
- (٨) مشكلات خاصة خارج نطاق العمل، ومنها المشكلات الأسرية والاقتصادية (المشعان، ١٩٩٤، ١٢٨).

ب- أساليب مجابهة مشكلة الملل في الصناعة والعمل

- (١) التنوع المعقول في العمل: من خلال إغناؤه وإضافة واجبات أخرى تبعد الشعور بالملل، وكذلك يمكن السماح للعمال بالتنقل دورياً بين الأعمال في القسم أو أقسام المؤسسة، في إحدى شركات الهاتف كانت تجلس ست عاملات إلى مكاتبهن ويفرزن استثمارات الرسوم وكلما مضت ساعة حضر المراسل لأخذ ما أنجزته العاملات من استثمارات؛ وبدا لهن هذا العمل مملاً وحاولن الانتقال إلى أعمال أخرى؛ فقامت الإدارة بإلغاء حضور المراسل إلى غرفة العاملات والسماح لإحدهن بالصعود إلى الطابق العلوي لتسليم ما تم إنجازه؛ وأدى إدخال هذا التعديل البسيط إلى الزيادة في إنتاجهن والتغلب على الملل لديهن (طه، ٢٠٠٩، ٢٩٦).
- (٢) تحسين الوضع المالي: للعاملين من خلال الحوافز والمكافآت التشجيعية وتحسين الأجور وفرص الترقية.
- (٣) الانتقاء المهني الصالح: واستبعاد العامل غير المناسب خاصة ممن لديهم استعداد مرتفع للملل.
- (٤) توزيع فترات الراحة والعمل: واستخدام الموسيقى وفترات الراحة إعادة النظر في توزيع فترات الراحة خلال العمل، والاهتمام بالموسيقى المناسبة الهادئة.
- (٥) الراحة الفعالة: الاهتمام بأنشطة الراحة الفعالة كالرحلات والمباريات الرياضية.
- (٦) تشجيع المنافسة بين العمال والأقسام في المؤسسة.

- (٧) اعتماد مبدأ الأجر على أساس عدد الوحدات المنتجة (المشعان، ١٣٧، ١٩٩٤).
- (٨) زيادة دافعية العمال نحو العمل مثل زيادة الأجور والحوافز والمكافآت وفرص الترقية والاهتمام بالخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية والرياضية للعمال والعاملات.

٧- تعريف السلامة المهنية

هي مجموعة من المبادئ والقواعد والأسس التي تهدف إلى حماية العمال من مختلف المخاطر المرتبطة بالعمل أو شروطه من خلال معالجة العوامل التقنية أو الشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر وتحسين بيئة العمل وشروطه، بشكل يوفر تمتع العمال الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة.

الصحة والسلامة المهنية علم يبحث في دراسة بيئة العمل والعوامل المؤثرة فيها وجعلها أكثر ملاءمة للعامل بغية الحفاظ على الصحة والسلامة من الحوادث وتعمل على الكشف والعلاج الفوري لها، كما تأخذ بالحسبان العناية بتغذية العامل لتحافظ على صحته وتجعلها في أقصى وأعلى درجات اللياقة الجسمية والنفسية والاجتماعية ووضع العامل المناسب في المكان المناسب وتوفير الجو المهني المناسب الذي يساعد العمال على العمل (المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، ١٩٨٣، ٦٩).

٨- حوادث العمل

كان من نتيجة تطور الصناعة واتساع آفاقها تزايد إصابات العمل والحوادث الصناعية، فأصبحت حماية القوى العاملة من هذه الحوادث مشكلة جديرة بالدراسة، ليس من الناحية الاجتماعية فحسب بل ومن الناحية الاقتصادية أيضاً، ومن الجدير بالذكر أن دراسة حوادث العمل في ميدان الصناعة تتمتع بأهمية خاصة للأسباب الآتية:

- (١) على مستوى الفرد: الآثار المترتبة على حادث العمل من فقدان العمل في أفضل الأحوال وكذلك الأضرار الجسدية المترتبة على الحادث والتي غالباً ما

تكون الوفاة خاصة في بعض الأعمال التي تتصف بالتعامل مع مخاطر متنوعة وشديدة.

(٢) **على مستوى الأسرة:** فقدان مصدر الدخل الرئيسي للأسرة إضافة إلى العواقب الاجتماعية الأخرى مثل عدم الاستقرار وما تعانيه الأسرة نتيجة وفاة رب الأسرة أو أحد أعضائها، أو في أحسن الأحوال كما أشرنا إنه سيصبح معاقاً وهذا ما يكبد الأسرة تكاليف ونفقات مادية إضافية إضافة إلى النتائج الاجتماعية والاقتصادية والنفسية السيئة الناجمة عن هذا الأمر.

(٣) **على مستوى المؤسسة:** الآثار المترتبة على حوادث العمل من فقدان اليد العاملة الماهرة وكذلك الخسائر المادية المترتبة على ذلك والنفقات التي تتكبدها المؤسسة نتيجة الحادث.

(٤) **على المستوى القومي:** زيادة الأعباء الاجتماعية والاقتصادية مثل فقدان اليد العاملة الماهرة، والتكاليف والتعويضات التي تتحملها ميزانية الدولة.

إن اهتمام الدول الصناعية المتقدمة لم يعد قاصراً اليوم على زيادة الإنتاج فقط بل امتد ليشمل حماية العامل خاصة بعدما اتضحت أهمية العامل النفسي الإنساني كسبب رئيسي للحوادث، فحتى عام ١٩٥٠ كانت الحوادث تُعد مشكلة فنية هندسية تقنية مستقلة عن العامل الإنساني، وكان هذا الاعتقاد نتيجة طبيعية للاتجاه الذي كان سائداً حول العمل والعمال، حيث كان التركيز منصّباً على المواد الأولية والآلات أما العامل فربما كان يحتل المرتبة الأخيرة في سلم الأولويات ولم ينظر إليه إلا كوسيلة.

بطبيعة الحال من الممكن أن نتقبل وفاة شخص ما بسبب مرض عضال، رغم أن هذا التقبل يتم بصعوبة بالغة، ولكن وفاة إنسان بسبب حادث عمل مؤسف، أو في أفضل الأحوال يصبح معاقاً، وهذا ما يحدث أحياناً عندما يؤدي الفرد عمله اليومي، أمر يستحيل تقبله أو الخضوع له، وإن فعلنا ذلك فسوف يكون هذا التقبل بشكل مأساوي.

تشير إحصائيات منظمة العمل العالمية إلى أن الوفاة بسبب حوادث العمل تحتل المرتبة الثالثة بعد أمراض القلب والأمراض المستعصية، ولكن وكما نعرف جميعاً إن

ضحايا حوادث العمل هم في الغالب أشخاص منتجون قادرون على العمل وفي ريعان العمر وذروة العطاء والإنتاج وهذا ما تؤكدته إحدى الإحصائيات في الولايات المتحدة الأمريكية التي تشير إلى أنه بالنسبة للرجال في عمر ١٥-٣٦ سنة يكون السبب الرئيسي للوفاة هو حوادث العمل.

في الوطن العربي تمكنا من حل الكثير من المشكلات الصحية والقضاء على الكثير من الأمراض السارية ولكننا وللأسف الشديد لم نتمكن من حماية الإنسان عندما يقوم بعمله اليومي وشأننا في ذلك شأن الغالبية العظمى من دول العالم الثالث النامي حيث تشير الدراسات العالمية إلى أن آثار حوادث العمل في هذه الدول تعادل آثار الأوبئة والأمراض السارية.

تؤكد الأبحاث والدراسات العالمية أن السبب الرئيسي لحوادث العمل هو الإنسان وليس التكنولوجيا أو تنظيم العمل، فالعامل لا يراعي أحياناً أسس وقواعد السلامة والوقاية من حوادث العمل مثل عدم استخدام معدات الوقاية الفردية.

كما تؤكد دراسة الجمعية الملكية البريطانية للوقاية من حوادث العمل أن ٨٠% من حوادث العمل تحدث نتيجة خطأ العامل المصاب نفسه، وفي الولايات المتحدة يؤكد المختصون أن ٨٥% من حوادث العمل سببه عدم الانتباه أو أخطاء العامل المصاب نفسه، ويشير الباحث الروسي كوتيك Kotek إلى أنه في ٧٦.٥% من حوادث العمل يكون السبب العامل المصاب نفسه، وفي ٦.١% من حوادث العمل يكون السبب زملاء العامل المصاب الموجودين قربه أو الذين يعمل معهم في أثناء وقوع الحادث، وفي ١٠.٧% من حوادث العمل يعود السبب إلى الآلات والمعدات، وفي ٦.٧% من حوادث العمل يعود السبب إلى عوامل تنظيم العمل وترتيب المكان (كوتيك، ١٩٨٩).

مما تقدم يتضح لنا أن جعل العمل الحاجة الحياتية الأولى والأساسية في حياة كل فرد أمر يُعد من أول واهم واجبات المجتمع تجاه أفرادهِ، وحتى يصبح هذا الأمر ممكناً يجب أن يعمل الفرد في ظروف عمل آمنة وخالية من المخاطر الأمر الذي يساعد على زيادة الإنتاج وخفض النفقات أي العمل من دون أمراض مهنية أو التعرض لحادث ما.

أ- تعريف حادث العمل

لحادث العمل تعريفات مختلفة: فمثلاً يرى العالمان بالينت وموراني أن عدم القصد وعدم التوقع شرطان أساسيان لحادث العمل، بينما يرى غيرهم أن الشرطين الأساسيين هما الوقوع المفاجئ اللاإرادي وحدث إصابات جسدية.

يعرف جيزللي وبراون حادث العمل بأنه حدث خاطئ غير متوقع يؤدي إلى أضرار للناس وللأشياء، ونلاحظ أن هذا التعريف يمكن أن يشمل تخريب العامل للألة. إن عدم القصد يُعد شرطاً أساسياً لحادث العمل، أما إذا قام العامل بإيذاء نفسه أو تدمير الأشياء والآلات عمدًا فإن هذا العمل لا يمكن عده حادث عمل بل سلوكاً يعاقب عليه القانون.

أما بالنسبة للشرط الثاني وهو عدم التوقع نجد أن عدداً كبيراً من العلماء لا يتفق على وجود هذا الشرط في حادث العمل ولكن لا يمكن عده شرطاً رئيسياً ضرورياً، وحجتهم في ذلك أنه قبل حصول حادث العمل يتشكل موقف معين اصطلاح على تسميته بالموقف الطارئ أو حالة الطوارئ، وفي هذا الموقف يستطيع العامل أن يدرك الحالة التي تشكلت ويتوقع اقتراب هذا الموقف من حادث العمل إذا استمر الوضع على حاله دون اتخاذ أي إجراء أو القيام بسلوك ما.

من الممكن أيضاً النظر إلى حادث العمل من وجهة نظر أخرى فمثلاً تتصف العوامل الإنتاجية الخطيرة بأن لها منطقة تأثير معينة، هذا المكان يسمى منطقة الخطر ويتصف بصفتين أساسيتين:

- شكل الخطر وشدته.
- زمن الخطر أو مدته.

فمثلاً المنطقة التي تقع تحت ذراع رافعة ثابتة أو متحركة تُعد منطقة خطرة وهذه المنطقة قد تكون ثابتة أو متحركة حسب حركة ذراع الرافعة، كما يمكن أن تنشأ منطقة الخطر تبعاً للمصادفة فمثلاً عندما يتعطل مقود السيارة أو تتعطل المكابح فإن الرصيف

القريب يُعد منطقة خطرة؛ وبالتالي يُعد وجود الفرد في منطقة الخطر شرطاً لحصول حادث العمل.

بالإضافة إلى ما تقدم وحتى يحصل حادث العمل لا بد أحياناً من ترتيب معين للأشياء والأفعال، فإذا خالف السائق قواعد تجاوز السيارة التي أمامه فهذا لا يعني بالضرورة وجوب حصول حادث العمل، فمن الممكن أن يكون سائق السيارة المقابلة سائقاً لديه خبرة ويستطيع تفادي الحادث.

إن حادث العمل أمر يحصل بالتأكيد ضد رغبات العامل الذي يريد القيام بعمله كما يجب، ويحاول تحقيق الهدف المحدد لنشاطه دون أي أذى ولكنه أحياناً لا يستطيع تجنب حادث العمل وبالتالي لا نستطيع عد العامل سبباً وحيداً في حوادث العمل، وبالتالي يجب على العامل أن يتوقع كيف يمكن أن تتطور الأحداث أثناء العمل كما يجب عليه أن يعرف أشياء كثيرة مثل الأفعال المسموحة والأفعال الممنوعة في وضع ما، وما هو السلوك الأفضل ولكن لسبب ما لم يتصرف بشكل سليم، الأمر الذي يبرر لنا عدم النظر إلى حادث العمل على أنه نتيجة مصادفة معينة لبعض العوامل والأسباب.

بطبيعة الحال يجب ألا نعطي للعامل مسوغات التسبب بوقوع حادث العمل، فالعامل سبق وأن تدرب وخضع لدورات معينة وتعلم مهنته جيداً وأطلع على قواعد السلامة وتكونت لديه القدرة على التنبؤ بمجريات الأحداث وبالتالي التنبؤ بقرب أو إمكانية حصول حادث العمل في ظل ظروف معينة.

بالإضافة إلى الأضرار الجسدية يجب ألا ننسى الأضرار المعنوية التي يتعرض لها العامل المصاب، فمهما كانت الأضرار الجسدية من السهل معالجتها، ولكننا نجد بعض الآثار النفسية مثل القلق والشعور بالفشل والشعور بالذنب والإخفاق وضعف الثقة بالنفس.

ب- اتجاهات الوقاية من حوادث العمل

بشكل عام نلاحظ وجود اتجاهين للوقاية من حوادث العمل بين المهتمين أو الباحثين في مجال السلامة والصحة المهنية:

(١) **هندسي:** تخفيض درجة الخطر عن طريق تصميم أدوات وآلات أكثر أماناً، تحسين الظروف الفيزيائية والتنظيمية في مكان العمل، تصميم معدات وقاية فردية أكثر أماناً وفعالية ضد الخطر.

(٢) **سلوكي:** زيادة مستوى الوقاية الفردية والجماعية للعمال بواسطة تنظيم سلوكهم في العمل.

من الواضح أن الاتجاه الأول هو اتجاه هندسي - تقني بحث، أما الاتجاه الثاني فهو اتجاه نفسي - إنساني يهتم بالإنسان أولاً وقبل كل شيء.

من الملاحظ أن معظم المهتمين أو الباحثين في مجال السلامة المهنية يختارون الاتجاه الأول لأنهم يعتقدون أن التحكم في السلوك الإنساني أمر معقد وصعب إن لم يكن مستحيلاً وبالتالي فإن التنبؤ بالسلوك الإنساني أمر صعب ويحتمل ألا يكون دقيقاً.

من هنا تبرز أهمية السؤال التالي: لماذا يتعرض بعض الأشخاص لحوادث عمل أثناء قيامهم بعملهم اليومي مع العلم أن الإنسان مزود منذ الولادة بآليات الدفاع عن النفس، وفي معظم الحالات يكون العامل المصاب المسبب الرئيسي في الإصابة.

ج- الأسباب العامة لظهور حوادث العمل

تهتم الأسباب العامة بظهور حوادث العمل في حياة البشر، إذ أن حوادث العمل لم تكن موجودة في حياة البشرية فيما مضى ويمكن أن نتحدث عن الأسباب الآتية المؤدية إلى انتشار ظاهرة حوادث العمل في الحياة الإنسانية:

(١) **التدخل في البيئة:** توسع مجال تأثير الإنسان في الوسط المحيط وتدخله في البيئة مع تطور أدوات العمل وتنوعها ويظهر ذلك في ناحيتين:

أ- تنوع هذه التأثيرات أي أنها ذات طيف أو مجال يتسع باستمرار.

ب- نتيجة للناحية الأولى زادت ردود فعل العالم الخارجي وتأثيره في الإنسان وبالتالي زاد الخطر الذي يمكن أن يتعرض له الإنسان بشكل أسرع بكثير من زيادة قدرة الفرد على مقاومة هذا الخطر والحماية منه.

(٢) **قيمة أو ثمن الخطأ:** وهو نتيجة طبيعية للسبب الأول فمن الملاحظ أنه كلما زادت خطورة العمل كلما ارتفع ثمن الخطأ، ففي العصر الحجري مثلاً كانت الأخطار المحتملة الجرح بسبب الاحتكاك بنبات شائك أو السقوط من مكان مرتفع، أما الأخطاء التي يحتمل أن يرتكبها الإنسان في عصرنا الحالي فهي أخطاء ذات قيمة عالية جداً، ونجد بعض الأعمال أو المهن التي يرتكب فيها الإنسان الخطأ فيها لمرة واحدة فقط كونه لن يستطيع أن يكرر الخطأ مرة ثانية لأسباب متعددة حيث يمكن أن يكون الخطأ قاتلاً، ففي وقتنا الراهن يمكن أن يموت الإنسان بسبب الصعق بالتيار الكهربائي أو السقوط من بناء عال.

(٣) **تكيف الفرد مع الخطر:** هو من أكثر الأسباب المؤدية لحوادث العمل، فقد دخلت التقنية كافة مجالات الحياة، المنزل والعمل والشارع والمكتب، وأصبحت وسيلة للراحة والرفاهية، ومع التمتع بجميع النعم التي تقدمها للإنسان فإنه ينسى أنها تُعد مصدراً لأخطار بالغة، فالاستعمال الدائم للآلات والتقنيات الخطرة من دون وعي أو انتباه أو من دون معرفة مكامن الخطر فيها يؤدي إلى أن الشخص يتعامل مع هذه التقنيات ولا يخاف ما هو في الواقع يشكل خطراً على حياته وبالتالي يتكيف مع الخطر، وأحياناً بسبب عدم التعرض لأذى نجد هذا الشخص يخالف عمداً تعليمات وقواعد السلامة، ولحسن الحظ لا تؤدي كل مخالفة إلى إصابة العمل، ولكن حُسن الحظ هذا يجب أن يحتوي على معنى مغاير تماماً لما يفهمه الناس فمثلاً عندما يخالف العامل تعليمات السلامة ويحصل على بعض الفوائد البسيطة مثل اختصار الوقت أو توفير الجهد أو عدم استخدام معدات السلامة اللازمة فإننا نجده يكرر هذه المخالفات وتصبح سلوكاً عادياً وبالتالي يتكيف مع الخطر ومع سلوك المخالفة وعدم مراعاة قواعد السلامة.

يتعرض الإنسان خلال العمل إلى تأثيرات مختلفة: كيميائية، حرارية، كهربائية ميكانيكية؛ والجسم البشري قادر على تحمل هذه التأثيرات إذا بقيت ضمن شدة معينة

وخلال فترة زمنية محددة خلال التعرض لها، أما إذا زاد الأمر عن الحدود الممكن تحملها فإن ذلك سوف يؤدي إلى أذى أو ضرر يصيب جسم الإنسان، بالتالي نستطيع تصنيف العوامل الإنتاجية التي قد تسبب الأذى للعامل على النحو التالي:

(١) **العوامل الإنتاجية الضارة:** هي جملة العوامل التي يؤدي التعرض لها أو الاحتكاك بها إلى إصابة العامل بمرض مهني، شرطها الأساسي التعرض لمدة زمنية طويلة حتى يظهر أثرها السيئ على صحة العامل.

(٢) **العوامل الإنتاجية الخطيرة:** يؤدي التعرض لهذه العوامل إلى ظهور آثارها السيئة والمؤذية فور تعرض العامل لها أو الاحتكاك بها، مثل الأجزاء الحادة أو المتحركة في آلة معينة أو التيار الكهربائي.

٩- الموقف الطارئ أو حالة الطوارئ

بينت الدراسات أن حادث العمل لا يظهر مباشرة، بل يسبقه موقف اصطلاح على تسميته باسم الموقف الطارئ أو حالة الطوارئ، وهو حالة تتصف بتعقد ظروف العمل وابتعاد واحد أو أكثر من معايير عن حدوده الطبيعية الأمر الذي يمنع سير العمل سيراً طبيعياً كما هو مخطط له ومرسوم مسبقاً وذلك بسبب تصرفات العامل الخاطئة أو تعطل الآلات أو المعدات أو مخالفة أصول وقواعد السلامة وقواعد العمل أو مجموعة هذه العوامل معاً.

أ- خصائص حالة الطوارئ في العمل

يتصف الموقف الطارئ بالخصائص الآتية:

- (١) الظهور المفاجئ بالنسبة للعامل.
- (٢) الآثار السيئة والمتعددة.
- (٣) يتطلب المعرفة والخبرة الكبيرة بالعمل وطرق التعامل مع الآلات.
- (٤) يتطلب جهداً نفسياً كبيراً.
- (٥) يتطلب تركيز الانتباه وسرعة تحويله من شيء لآخر.

- (٦) يتطلب سرعة التعرف على مواطن الخطر .
- (٧) ضغط الوقت فهذا الموقف يستمر لعدة ثوان أو أكثر وفي بعض الأحيان عدة ساعات وذلك حسب طبيعة العمل .
- (٨) على العامل اتخاذ قرار ما أو فعل شيء ما ثم تنفيذ هذا القرار .
- (٩) قلة المعلومات المتوافرة لدى العامل لاتخاذ القرار المناسب .
- (١٠) إن ضيق الوقت وندرة المعلومات وضرورة اتخاذ قرار ما تشكل ضغطاً نفسياً هائلاً على العامل .
- (١١) إن نتائج هذا الموقف تتوقف على سلوك العامل فيه فقد يتصرف العامل بشكل يؤدي إلى وقوع الحادث أو يقود الموقف إلى بر الأمان .
- (١٢) بعد اتخاذ القرار وتنفيذه يقوم العامل بمراقبة أفعاله وتصحيحها على أساس النتائج الحاصلة في الموقف وفي سير العمل .



ب- العوامل المؤثرة في سلوك العامل في الموقف الطارئ

يتوقف سلوك العامل في الموقف الطارئ على عدة عوامل وهي:

- الحالة الجسدية والنفسية للعامل.
- خبرته السابقة في مواقف مشابهة.
- تدريبه وتأهيله.
- مدى مراعاته لقواعد الأمن والسلامة المهنية.
- تنظيم وترتيب مكان العمل.

١٠- حادث العمل وإصابة العامل

لِحُسن الحظ لا يؤدي كل حادث عمل إلى إصابة عامل ولكن حُسن الحظ هذا يجب أن نفهمه بدقة فحادث العمل الذي لم ينتج عنه إصابة للعامل أو لاحد زملائه يجب أن ننظر اليه على أنه سلوك غير آمن في العمل وربما يتكرر فيما بعد ويؤدي إلى إصابة عامل، أي أن إصابة العامل التي يمكن أن يتعرض لها العامل أو أحد زملائه تعد من نتائج حادث العمل ويضاف إليها الخسائر المادية الأخرى في الآلات والمعدات الممتلكات، هناك إصابات عمل خفيفة التي يتوقف فيها العمل عن العمل لساعات أو أيام قليلة وإصابات قاتلة، ويرى معظم المختصين من ناحية سيكولوجية عدم اعتبار الإصابة الجسدية شرطاً رئيسياً في المفهوم السيكولوجي لحوادث العمل، وحُجتهم في ذلك أن السلوك الذي يؤدي إلى حادث عمل بدون أضرار جسدية هو سلوك يتصف بأنه سلوك مهدد للأمان سواء أدى إلى إصابات جسدية وخسائر مادية أو إلى خسائر مادية فقط، فإذا أدى هذا السلوك في حالة معينة إلى خسائر مادية فقط ولم يؤد إلى خسائر جسدية فهذا لا يعني أو لا يبرر عدم وصفه بالسلوك المهدد للأمان، لأن مدى الإصابة والخسائر أمر مرهون بعوامل مختلفة.

١١ - أسباب حوادث العمل

تبين الدراسات الخاصة بالسلامة المهنية أن المجموعات الرئيسية لأسباب حوادث العمل وسوف نستعرضها بالتفصيل كما يأتي:

أ - عدم مراعاة قواعد السلامة

إن معظم حوادث العمل تعود في حقيقتها إلى هذه المجموعة من الأسباب وقد بينت الدراسات أن عدم مراعاة قواعد السلامة يعود للأسباب الآتية:

١ - عدم معرفة هذه القواعد وعدم وجود المهارات اللازمة للعمل الآمن وذلك بسبب:

أ - طرق التدريب والتدريس غير الفعالة.

ب - عدم وجود كتيبات مناسبة تهتم بهذا الأمر

ج - عدم الاهتمام والمتابعة من الأشخاص المسؤولين عن مراقبة تنفيذ واتباع قواعد السلامة

٢ - عدم تقدير أهمية مراعاة قواعد السلامة بسبب:

أ - الجهل بالمخاطر والإصابات وعواقبها أو تجاهل ذلك.

ب - أثر الزملاء في فريق العمل الذين لا يراعون قواعد السلامة وخاصة ذوي الخبرة الطويلة الذين لم يسبق لهم التعرض لحوادث العمل.

٣ - عدم الشعور بالدوافع المناسبة تجاه العمل بسبب:

أ - الدخل المادي السيئ.

ب - عدم الرضى عن ظروف العمل.

ج - متاعب أخرى تتعلق بالعمل مثل الصراعات والمنافسة.

ب - عدم توافق الخصائص النفسية والفيزيولوجية للعامل مع متطلبات العمل

١ - اضطرابات الجملة العصبية المركزية.

٢ - عيوب في التوافق الحسي الحركي.

٣- عيوب في الحواس وخاصة البصر.

٤- اضطراب جهاز التوازن الحسي الحركي.

٥- اضطراب التوازن النفسي.

ج- انخفاض مؤقت في مستوى الفعالية النفسية والفيزيولوجية للعامل

١- المرض.

٢- التنظيم السيئ لمكان العمل.

٣- التوزيع السيئ لأوقات الراحة والعمل.

٤- التعب.

٥- الضغط النفسي.

٦- وجود بعض المؤثرات التي تعيق أداء العمل وتركيز الانتباه.

٧- عدم تقبل فريق العمل خاصة في حال وجود صراعات وخلافات ومنافسة.

٨- عدم تقبل الظروف الفيزيائية المحيطة بمكان العمل مثل الضجيج، الحرارة، التهوية.

٩- ظروف حياتية سيئة مثل عدم الرضى عن الخدمات الاجتماعية والصحية التي تقدمها المؤسسة أو حالات اجتماعية معينة أو سكن سيئ.

د- عدم التوافق بين ظروف العمل والخصائص النفسية والفيزيولوجية للعامل

١- عدم مراعاة المتطلبات النفسية-الهندسية عند تصميم مكان العمل والآلات والمعدات الأمر الذي يؤدي بالعامل إلى رفضها.

٢- عدم تقديم معلومات كافية عن الخطر بمختلف الوسائل السمعية أو البصرية أو تقديمها بشكل سيئ أو وجود عوائق تمنع استقبال هذه المعلومات.

بعد هذا العرض السريع من الضروري التركيز على النقاط الآتية:



١ - السن والخبرة:

من الشائع أن عدد حوادث العمل يجب أن يقل بزيادة الخبرة في مجال العمل أو بالتقدم في العمر على اعتبار أنه يوجد ترابط بين السن والخبرة أي كلما تقدم الإنسان بالعمر زادت خبرته في مجال عمله وبالتالي من الواجب أن يقل احتمال تعرضه لحوادث العمل ولكن هذا الأمر غير صحيح دائماً فقد تبين أن نسبة وقوع الحوادث لدى العمال متوسطي وكبار السن أكبر منها لدى العمال صغار السن وتفسير ذلك أن كبار السن قضوا مدة طويلة في المؤسسة وأن الخطر يكمن في سلوكهم بسبب تعودهم على الخطر

وتكيفهم معه وبالتالي هم أقل حذراً من العمال الجدد الذين لم يتكيفوا بعد مع الخطر ولم يعتادوا على سلوك مخالفة قواعد العمل والسلامة.

٢- الحالة النفسية للعامل:

يتفاوت الأفراد في حالاتهم النفسية بين لحظة وأخرى، وكذلك الفرد نفسه يمر بحالات متنوعة منها الطيب ومنها غير الطيب، وبالتالي لابد من الاهتمام بالنقاط الآتية:

(١) الأسرة التي ينتمي إليها الفرد وما تتصف به من خصائص اجتماعية واقتصادية.

(٢) الظروف الخاصة والمؤقتة التي قد يتعرض لها العامل مثل المتاعب المالية أو المرض أو فقدان أحد أفراد الأسرة أو أي شخص عزيز.

(٣) صعوبة العمل التي تؤدي إلى شعور الفرد بعدم الاتزان نتيجة عدم معرفة العمل بشكل جيد أو ضعف الخبرة فيه.

(٤) عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الإداري: حيث تكثر اللوائح والتعليمات التنظيمية والإجراءات الرسمية.

(٥) صراع الأدوار فالعامل يمكن أن يكون رئيساً ومرووساً في الوقت نفسه.

(٦) اختلال العلاقات الشخصية: يتطلب العمل إقامة العلاقات الشخصية مع الآخرين إلا أن أطراف هذه العلاقة قد يستغلونها بشكل غير مناسب أو أن يضطر الفرد إلى إقامة علاقات مع أشخاص لا يتقبلهم.

(٧) العمل في فريق تسوده النزاعات والخلافات والمكائد والأحقاد.

٣- التسرع:

إن رغبة العامل في تأدية عمله بسرعة أو زيادة الإنتاج تجعله يعمل من دون حذر مما قد يؤدي إلى الوقوع في حوادث العمل.

٤- أثر الحوادث الأخرى:

إن تعرض عامل ما في الفريق إلى حادث عمل خاصة إذا كانت نتيجته الوفاة سوف يؤثر في الحالة النفسية لبقية أفراد، حيث يفقد الجميع ما فيهم المصاب إذا بقي على قيد الحياة الثقة بإمكانية تجنب الحادث، ويصبح الفريق في حالة انتظار وقوع الحادث التالي، بالتالي على الإدارة إبعاد كافة عناصر الفريق الذي حصل فيه حادث العمل عن العمل لمدة كافية حتى تتأكد الإدارة من عودة حالتهم النفسية إلى الوضع الطبيعي، وخاصة في الأعمال والمهن التي تتصف بالخطورة الشديدة.

١٢ - النظريات المفسرة لحوادث العمل

ظهرت نظريات متعددة تفسر حوادث العمل، وسوف نستعرض بعضها فيما يأتي:

أ- النظرية القدرية

يرى أصحاب هذه النظرية أن الناس صنفان:

- سعيد الحظ ولديه حصانة ضد الحوادث.
- سيء الحظ ولديه قابلية للحوادث، وبالتالي تكون قابلة تعرضهم للحوادث عالية، ومنهم من يتعرض للحوادث بشكل مستمر بسبب الصدفة وسوء الحظ.

ويفسرون ذلك ويرجعونه إلى القدر، ولكن هذه النظرية مرفوضة لأنها لا تستند إلى أساس علمي واضح، ويُعاب عليها أنها لم تنتظر إلى الإنسان على أنه كائن واعٍ لديه مجموعة من القدرات العقلية والجسدية، واستبعدت الجانب المادي في الحوادث وربطتها بالصدفة والحظ بشكل بعيد عن التفسير العلمي والمنطقي.

ب- النظرية الطبية

تُفسر هذه النظرية حوادث العمل في البيئة المهنية على أساس أن الفرد ليس دائم التورط في الحوادث، وإنما يُعاني من خلل أو مرض جسدي أو عصبي، وأن هذا الخلل هو السبب الرئيسي والمباشر في حوادث العمل، وتؤكد هذه النظرية أسباب الحوادث على أساس طبي أي الخلل السمعي، البصري، وتوجد أدلة على صحة هذه النظرية دراسات أجريت على السائقين الذين يعانون من ارتفاع ضغط الدم، فقد تبين أن السائقين الذين

يعانون من ارتفاع ضغط الدم يتعرضون لضعف عدد الحوادث التي يتعرض لها السائقون الذين لا يعانون من ارتفاع الضغط (أبو النيل، ١٩٨٥، ٢٧٨)، ويمكن القول أن هذه النظرية تمتع بدرجة عالية من المنطقية، فالحالة الصحية للعامل تؤثر في قدرته على تحمل ظروف العمل ومشاقه، وتجنب التعب السريع والإعياء خاصة في المهن التي تتطلب قدرات جسدية عالية.

ج- نظرية التحليل النفسي

تُفسر هذه النظرية حوادث العمل على أنها أفعال لا شعورية وهي عدوان موجه نحو الذات سببه الدوافع اللاشعورية.

د- نظرية علم النفس التجريبي

تؤكد هذه النظرية على أن للحوادث أسباباً كثيرة ومتعددة، يقع العامل تحت تأثيرها ومنها ظروف العمل والعلاقات مع الزملاء، ويمتد هذا التأثير ليشمل الوظائف النفسية للفرد، كما ترى هذه النظرية أن هناك دوافع متعددة للحوادث، فقد يكون الدافع وراء الحادث هو الرغبة في الحصول على تعويضات مالية من التأمينات الاجتماعية أو تعويضات معنوية مثل الاهتمام من الأهل، ويعني هذا وجود أسباب تتعلق بالعامل وأسباب خارجية (المشعان، ١٩٩٤).

هـ- نظرية الميل لاستهداف الحوادث

من أقدم النظريات التي حاولت تفسير حوادث العمل من الناحية السيكلوجية، فالناس يتورطون بصورة متكررة في حوادث العمل ويطلق عليهم مستهدفو الحوادث والسبب في ذلك أنهم يقحمون أنفسهم في السلوك الخطير أي قابلية التعرض للحوادث، بسبب الرغبة في إشباع بعض الدوافع ووجود بعض السمات الوراثية والطبيعية في تكوينهم الخاص، تجعلهم يقحمون أنفسهم في السلوك الخطير، غير أن هذا الأمر لا ينطبق إلا على عدد محدود من البشر إذ لا يمكن أن يكون لجميع الأفراد صفات وراثية متشابهة، والمقصود هنا القابلية للحوادث أي أن لكل فرد استعداداً نفسياً فيزيولوجياً بدرجة معينة للتورط في حوادث العمل وهذا الاستعداد ثابت إلى حد ما (طه، ١٩٧٩، ٢٥)

ولكن هذه النظرية مرفوضة وأهملت تماماً الجوانب الخارجية التي يمكن أن تلعب دوراً مهماً في حوادث العمل.

و- نظرية الضغط والتكيف

تبعاً لهذه النظرية فإن العامل الذي يقع تحت ظروف الضغط والتوتر يكون أكثر عرضة للتورط في حوادث العمل، ويبدو للوهلة الأولى أنها تشبه نظرية الميل لاستهداف الحوادث، ولكن الحقيقة ليست كذلك فنظرية الميل لاستهداف الحوادث تشير إلى وجود خلل طبيعي ودائم في تكوين الإنسان، وتركز هذه النظرية على الظروف المادية المحيطة كالإضاءة والحرارة والضجيج، وبالتالي يجب تحسين شروط العمل الطبيعية، وتوفير المناخ المهني المناسب مما يساعد على زيادة مستوى السلامة لدى الفرد وتقادي تورطه في الحوادث أثناء العمل، ولقد أشار كير Kerr إلى أن نظرية اليقظة ونظرية الضغط ونظرية استهداف الحوادث ليس متعارضة وإنما تكمل بعضها، وفي نظره يُحدد معدل حوادث العمل كما يأتي:

الجدول رقم ٤: النسب المئوية لتوزيع حوادث العمل بين النظريات وفق رأي كير Kerr

النظرية	نظرية استهداف الحوادث	نظرية اليقظة	نظرية الضغط
النسبة	١ - ١٥ %	٣٠ - ٤٠ %	٤٥ - ٦٠ %

يتضح من الجدول السابق أن نظرية الضغط ينسب لها أكبر نسبة من الحوادث (نعامة، ١٩٩٨، ١٥١)، (العيسوي، ٢٠٠٤، ١٣٤).

ز- نظرية الحرية والأهداف واليقظة

وفقاً لهذه النظرية يُعد حادث العمل سلوكاً رديئاً ناجماً عن السلوك السيء للعامل ويحدث في بيئة سيكولوجية غير مناسبة أي أن المناخ السيكولوجي غير مشجع ولا يوفر للعامل فرصة مناسبة لتجنب الحوادث، فالمناخ السيكولوجي الصحي الذي يوفر للعامل المكافأة المادية المناسبة على جهوده في العمل كما يوفر له فرصة وضع الأهداف والتخطيط لتحقيقها، مما يجعل العامل في حالة يقظة وانتباه خلال العمل من أجل تحقيق

أهدافه ويعمل على تحقيق جودة الإنتاج وزيادته، فالمناخ السيكولوجي والاجتماعي الطيب يشجع العامل على اليقظة والانتباه والحذر مما يساعد على تجنب حوادث العمل (نعامة، ١٩٩٨، ١٥٠)، (العيسوي، ٢٠٠٤، ١٢٣).

١٣- التدريب على السلامة المهنية

يمكن تخفيض معدل الحوادث في المنظمة إذا تعلم العامل كيفية القيام بالعمل بشكل آمن وسليم في عمله، وقد يكون العامل ملماً بقواعد الأمن الصناعي والسلامة المهنية، ولكن هذه المعرفة بحد ذاتها لا تضمن أنه سوف يقوم بتنفيذ هذه القواعد ومراعاتها، وبشكل عام تهدف برامج التدريب إلى:

- (١) إلمام العامل بالطرق السليمة في أداء العمل.
- (٢) تشجيع العامل وحثه على تحويل هذه المعرفة إلى سلوك فعلي (نعامة، ١٩٩٨، ١٥٢).

جرى تصميم برامج كثيرة لزيادة السلامة في العمل، وتشجيع العاملين على التزام سلوك السلامة بشكل مستمر والتقيّد دائماً بإجراءات السلامة، إذ غالباً ما يؤدي إهمال العاملين لإجراءات السلامة إلى الوقوع في الحوادث، وتتضمن الاحتياطات التي يجب على العامل مراعاتها والتقيّد بها:

- (١) ارتداء ملابس الوقاية، مثل النظارات لحماية العينين من الشظايا المتطايرة.
 - (٢) إيقاف تشغيل الآلات وفصل التيار الكهربائي عنها أو أي مصدر آخر للطاقة التي تشغلها قبل البدء بعمليات الصيانة.
 - (٣) وضع معدات الأمان على أهبة الاستعداد عند توقيف الآلات أو عدم تشغيلها.
- ويتم تجاهل هذه الاحتياطات لعدة أسباب:

- (١) جهل العامل بهذه الإجراءات وعدم معرفتها بشكل جيد.
- (٢) سوء التدريب أو انعدامه أصلاً.

هذه الإجراءات واستخدام المعدات ربما تكون مصدراً للتعب وللضيق والإزعاج للعامل، لأنها قد تكون غير مناسبة للعاملين، فأحياناً لا يستخدم العامل النظارات الواقعية أو القبعة الصلبة لأنها تؤدي إلى ارتفاع الحرارة والتعرق أو تسبب الألم، وقد لا يقوم العامل بفصل التيار الكهربائي عن الآلة قبل البدء بإصلاحها وصيانتها، أو يهمل استخدام معدات الحماية والسلامة وتشغيلها لأن هذه الإجراءات قد تؤدي إلى انخفاض سرعة العمل وتدني الإنتاجية؛ وأخيراً نجد أن العاملين يتجنبون مراعاة إجراءات السلامة وخطواتها، لأن معايير بعض جماعات العمل تنتظر إلى من يقوم بذلك على أنه جبان ولا يتسم بالشجاعة أو الرجولة، أي أن معايير جماعة العمل قد تتناقض مع سلوك السلامة وبالتالي تهدف برامج التدريب على السلامة إلى التغلب على هذه العوائق وتشجيع سلوك السلامة في العمل، وقد نجح علم النفس الصناعي والتنظيمي إلى حد بعيد في تخفيض معدلات الحوادث من خلال تطبيق مبادئ تعديل السلوك ومن أهم هذه المبادئ:

- (١) توفير حوافز لتقليل عدد الحوادث.
 - (٢) مكافأة العاملين الملتزمين بسلوك السلامة في العمل.
 - (٣) تطوير تدابير جديدة لتعزيز السلامة في العمل.
- ويبدو أن هذه البرامج ناجحة لأنها تؤكد على النتائج الإيجابية للالتزام بسلوك السلامة في العمل من خلال الحوافز والمكافآت بدلاً من التأكيد على النتائج السلبية من خلال التكاليف والألم ونقص الإنتاجية، فقد نجح أحد البرامج في تخفيض معدلات حوادث السائقين بنسبة ٣٥% عن طريق تعديل السلوك من خلال:
- (١) التغذية الراجعة ومعرفة نتائج السلوك يومياً، إذ تم وضع سجل السلامة اليومي لكل سائق في لوحة إعلانات المطعم كي يراها جميع السائقين.
 - (٢) التنافس بين المجموعات، إذ وُزع السائقون إلى مجموعات صغيرة تتنافس فيما بينها لتحسين سجلات السلامة لكل مجموعة بهدف أن تكون المجموعة هي

هدف التعزيز وليس الفرد، ومن أجل تطوير وتعزيز معايير الجماعة في التشجيع على سلوك السلامة.

(٣) الحوافز من خلال منح الفريق الفائز مكافآت مالية وجوائز تشجيعية أخرى لالتزامهم بسلوك السلامة وتعليماتها (ريجيرو، ١٩٩٩، ٦٠٨).

١٤ - ملصقات السلامة المهنية

تلعب الملصقات دوراً مهماً في السلامة المهنية خاصة إذا كانت مصممة بشكل جيد وعلى أسس علمية لأنها تقدم للعامل معلومات عن الخطر أو تبين له طريقة العمل الصحيحة.

أ- تعريف ملصقات السلامة المهنية

الملصقات هي كل اللوحات والصور التنبيهية والتحذيرية والإرشادية التي تحتوي على رسوم أو صور أو مخططات أو عبارات كلامية أو على الاثنين معاً وتهدف إلى تحذير العمال من أخطار معينة أو تدل على طريقة العمل الصحيحة أو تشير إلى طريقة العمل الخاطئة، كما يمكن أن تبين بعض التعليمات والإرشادات الواجب اتباعها أثناء القيام بالعمل أو قبل البدء به، أو تبين نتيجة عدم اتباع تعليمات وقواعد السلامة أو نتائج القيام بالعمل بطريقة خاطئة أو نتائج القيام بالعمل على الوجه السليم وذلك باتباع تعليمات السلامة المهنية وقواعدها (كوتيك، ١٩٨٩).

وهنا نشير إلى أن الملصقات تهمنا من ناحية تأثيرها النفسي في العمال والتعديل الذي يمكن أن يطرأ على سلوكهم وليس من ناحية جمالها أو قيمتها الفنية.

بشكل عام إن عملية تصميم الملصقات يجب أن تحقق الأهداف الرئيسية الآتية:

(١) يجب أن تصمم بطريقة تثير انتباه العامل إليها.

(٢) أن تفهم بالشكل الصحيح ومن الجميع.

(٣) أن يكون حفظها وتذكرها أمراً سهلاً.

٤) أن نحصل بالنتيجة من العمال على رد الفعل والسلوك المناسب تجاه الملصقات ومحتوياتها وتجاه الخطر.

ب- أنواع الملصقات وتأثيراتها

١) الثنائية: وهي أفضل الأنواع عملياً لأنها تبين طبيعة الخطر وآثاره وطريقة الوقاية وأهمية الوقاية.

٢) المربعة: يؤثر هذا النوع فوراً في مشاعر العامل، ويوضح الخطر، فالبشر يتصفون بالسعي نحو معرفة ماذا حصل في حالات الرعب والفوضى وحالات الطوارئ ولكن النظر إلى هذه الملصقات أمر غير مرغوب فيه وبالتالي تثير مشاعر الابتعاد والنفور من الملصق.

٣) الكوميديّة أو الضاحكة: تثير الانتباه فوراً ولكنها لا تتقل الفكرة بشكل جيد فأحياناً لا يمكن معرفة سبب الضحك أو الابتسامة التي يعبر عنها الملصق.

٤) الإيجابية: قليلة الإقناع لأنها لا تعبر عن لحظة الخطر أو عن الخطر نفسه ولا نشاهد فيها آثار اتباع قواعد السلامة المهنية، كما إن عملية العرض هذه لا تؤثر كثيراً في مشاعر العامل وسلوكه.

٥) الحيادية: وهي إعلان قبل أن تكون إرشاداً أو نصيحة، وكأنها تعرض شيئاً غير معروف، حيث يحتمل أن يجد الإنسان صعوبة في تحديد هوية الشيء المرسوم، كما نلاحظ أيضاً أن عدم وجود رسم إنسان على هذا الملصق يضعف كثيراً ويقلل قوة إقناعه، حيث أكدت دراسات كثيرة أن الملصقات التي يوجد فيها رسوم لأشخاص أو لعمال تؤثر بشكل أكبر في سلوك العامل.

كما يمكن أن نصنف الملصقات حسب الهدف الذي أعدت من أجله:

- ١) ملصقات التذكير بقواعد السلوك السليم (لا تقف تحت الرافعة).
- ٢) ملصقات تذكر بطرق العمل الممنوعة وتبينها (لا تستخدم الماء لإطفاء حرائق المواد البترولية).

- ٣) ملصقات تذكر بأهمية استخدام معدات الوقاية الفردية (عند العمل على ارتفاعات عالية يجب استخدام حزام الأمان).
- ٤) ملصقات تبين التسلسل السليم لمراحل العمل (قبل بداية العمل افحص كذا ثم افحص كذا وتأكد من مستوى أو شدة).
- ٥) ملصقات تحث على العمل بأمان ودون خطورة (يجب مراعاة قواعد نقل المواد المعدنية الطويلة بالقرب من خطوط الكهرباء الهوائية).
- ٦) ملصقات مانعة (لا تشغل هناك عمال صيانة على خطوط الكهرباء الهوائية).
- ٧) ملصقات تنبيهية (استخدم النظارات الواقية).
- ٨) ملصقات تحذيرية أو وقائية (انتبه مخرج سيارات).

ج- الكتابة المرافقة للرسم

فيما يتعلق بالكتابة التي يمكن أن ترافق الرسم، فمن المفترض ألا تكون شرحاً للرسم أو تفسيراً له بل يجب أن تكمل الرسم، ومن المفروض أن توجه انتباه العامل إلى العنصر الأكثر أهمية في الرسم، وعند اختيار الكتابة المرافقة للرسم يجب علينا دراسة وتحليل العبارة تحليلاً شاملاً بحيث نتجنب الفهم الخاطئ لخطر من خلال الكتابة، فمثلاً العبارة الآتية (خزان البنزين فارغ) يمكن فهمها على أن عدم وجود البنزين في الخزان دليل على عدم وجود الخطر، ولكن عملياً خزان الوقود الفارغ أكثر خطورة من الخزان المملوء، حيث يكون المجال أوسع في الخزان الفارغ لأبخرة البنزين الأمر الذي يجعل الانفجار أكثر سهولة.

توجد وجهات نظر مختلفة يؤكد بعضها على عدم ضرورة الكتابة المرافقة للرسم بينما تؤكد وجهات نظر أخرى على أهمية الكتابة، ولكن الأمر متروك بالأساس لطبيعة العمل والعمال ومكان العمل، وهذا أمر يقدره المتخصص أو الخبير الذي يصمم الملصق.

أيضاً فيما يتعلق بعرض موقف من مواقف العمل على الملصق توجد وجهات نظر يؤكد بعضها أنه كلما اقتربت الصورة من الواقع كلما زادت قدرة الملصق على الإقناع، أما الآخرون فيرون العكس تماماً ويعتبرون ذلك من الأمور الزائدة، فمن المعروف أن الملصق يوضع في أماكن العمل، والمواقف التي يمكن أن تعرض في الملصق معروفة جيداً بالنسبة للعمال، وعلى الرغم من أن الملصق يجب أن يكون درساً في الوقاية من حادث العمل، ولكن يجب ألا ننسى أن التلاميذ في هذه الحالة هم أناس لم يوجدوا بالمصادفة قرب الملصق بل هم العمال الذين خضعوا لفترة تدريبية معينة تتعلق بالعمل وبأسس وقواعد السلامة المهنية وعلى معرفة يفترض أن تكون جيدة بالأخطار وبقواعد السلامة المهنية، وفي الوقت نفسه يجب ألا يتحول الملصق إلى لوحة جامدة صامتة لا حياة فيها ولا تعبر عن شيء فاقدة حيويتها، فالقوة الأساسية للملصقات تتركز في تأثيرها على مشاعر وسلوك العامل بحيث يستطيع الملصق جذب انتباه العامل وأن يكون حفظه وتذكره أمراً سهلاً.

يبين الباحث التشيكي ياكور جيفاغلافي بعض المبادئ المستعملة في جمهورية التشيك للتحذير أو للإشارة إلى الخطر، وتنقسم هذه المبادئ إلى ثلاثة مستويات:

(١) المستوى الأول: يُستخدم للإعلان عن واحد من المفهومين يوجد خطر - لا يوجد خطر، ومن أجل الإشارة إلى الخطر تستعمل الألوان الدافئة، فمثلاً تكتب كلمة (قف) باللون الأحمر، أما عبارة (خطر شديد) فتكتب باللون البرتقالي، أما كلمة (انتبه) فتكتب باللون الأصفر، أما الألوان الباردة فتستخدم للإعلان عن عدم وجود خطر، فمثلاً تكتب عبارة لا يوجد خطر باللون الأخضر، أما اللون الأزرق فيستعمل لكتابة عبارات تنظيمية.

(٢) المستوى الثاني: يستخدم للإعلان عن الخطر والتدقيق في مضمونه، ومن أجل ذلك يمكن استخدام الألوان مع بعض الأشكال الهندسية البسيطة، فمثلاً رسم نار ضمن إطار مثلث باللون البرتقالي أو الأحمر يعني خطر الحريق الشديد أو خطر الحريق على الترتيب.

• المثلث للتحذير.

- الدائرة للإجبار بالامتناع عن سلوك معين أو للإجبار على القيام بسلوك ما.
- المربع أو المستطيل لتقديم معلومات عامة أو تنظيمية (كما في إشارات المرور).

٣) المستوى الثالث: يُستعمل عندما نريد تقديم معلومات ويمكن أن نضيف إلى الرموز أو الإشارات الكتابة المناسبة.

من أجل زيادة فعالية الملصقات يوصي بعض الباحثين بوضعها في الأماكن المكتظة بالناس مثل: الممرات، المداخل، قرب المصاعد، الاستراحة أو البوفيه ولكن ليس في لوحة الإعلانات، ومع ذلك لا بد من تغيير أماكن وضعها من حين لآخر. يشير بعض الباحثين إلى الفعالية القوية للملصقات التي يقوم بتصميمها عمال الورشة أو المصنع وتوضع في الورشة أو المصنع من أجل الوقاية من أخطار معينة.

د- طرق دراسة الملصقات

توجد طريقتان أساسيتان: تقديرات الخبراء، الطريقة التجريبية.

١- تقديرات الخبراء والمختصين

تتلخص هذه الطريقة بعرض الملصقات على مجموعة من الخبراء أو من العمال ذوي الخبرة الطويلة في العمل ويطلب إليهم إعطاء درجات أو تقديرات لهذه الملصقات.

٢- الطريقة التجريبية

تتلخص الطريقة التجريبية في دراسة حركات العين عندما ينظر الفرد إلى الملصقات، وتستند هذه الطريقة إلى مبدأ أساسي وهو أن البشر يتصفون بأنهم يركزون انتباههم على الأشياء التي تثير اهتمامهم وانتباههم وينظرون إليها لمدة طويلة.

قام باحثان روسيان بعرض مجموعة من الملصقات على عدد من العمال وسمحا لهم بمشاهدتها لمدة غير محدودة، وبعد ذلك قاما بمناقشة المشاركين في التجربة لمعرفة الملصقات التي نالت إعجابهم أكثر من غيرها وما هي الملصقات التي بقيت في ذاكرتهم وما هي الملصقات التي يعتبرونها ذات فائدة أكثر من غيرها، تم في هذه التجربة عرض نوعين مختلفين من الملصقات:

١-إيجابية: توضح طرق استعمال معدات الوقاية الفردية وطرق إتباع قواعد السلامة المهنية والنتائج الإيجابية لهذا السلوك.

٢-سلبية: تعرض نتائج عدم اتباع قواعد السلامة المهنية والنتائج الإيجابية لهذا السلوك.

وكانت النتائج كما يأتي:

أ- مدة النظر إلى الملصقات السلبية أطول من مدة مشاهدة الملصقات الإيجابية بنسبة ٣٠%.

ب- معدل حفظ وتذكر الملصقات السلبية يزيد عن معدل حفظ وتذكر الملصقات الإيجابية بنسبة ٢٥%.

ج- تظهر هذه الفروق لدى العمال بشكل أوضح منها لدى الإداريين.

ولكن غالبية الباحثين في هذا المجال يرفضون فكرة أفضلية الملصقات السلبية على الملصقات الإيجابية، حيث يعبرون عن شكهم في صحة المبدأ المستخدم في التجربة السابقة ويرون أنه من الخطأ تقدير آثار الملصقات من المشاهدة الأولى، فكما هو معروف أن الملصقات تبقى لفترة طويلة والمهم ليس الانطباع الأول بل عملية الاحتفاظ بالانطباع الجيد عن الملصقات مع مرور الزمن، كما يؤكد أنصار هذا الاتجاه أن العمال ذوي الخبرة الطويلة والحيدة يرفضون الملصقات السلبية وينفرون منها حيث قام أحد الباحثين بعرض مجموعة من الملصقات على مجموعة من العمال والإداريين ولفترات زمنية مختلفة: قصيرة ٣٠ ثانية، طويلة ٥ دقائق، وبعد ذلك طُلب إليهم الإجابة عن الأسئلة الآتية حول كل ملصق:

(١) وصفه، ماذا نشاهد فيه بشكل عام.

(٢) ماذا شاهدت فيه من النظرة الأولى.

(٣) ماذا تتذكر منه الآن.

(٤) ما إحساسك أو شعورك نحوه.

٥) ما رأيك بالكتابة الموجودة في الملصق.

٦) ما النتائج التي يمكن استخلاصها منه.

بعد معالجة الإجابات توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

١- عند القيام بتجربة أو دراسة تهدف إلى الحكم على الملصقات فإنه من الواجب أن يشارك فيها العمال الذين توجه إليهم هذه الملصقات.

٢- بعد مشاهدة الملصق يجب أن يتوصل العامل إلى نتيجة معينة: كيف يجب أن نعمل، ما الشيء الممنوع عمله، وبالطبع يتوصل العامل إلى هذه النتيجة من خلال الرسم أو الصورة وليس من خلال الكتابة، فالكتابة يجب أن تكون مختصرة ومكملة للرسم ويمكن إدراكها بسهولة بواسطة استخدام الألوان والحجم المناسب للكلمات والحروف.

٣- لا يهتم العامل بنتائج الأخطاء بقدر ما يهتم بأسباب حصول الحادث.

٤- في حال كون الملصق يعرض موقفاً من مواقف العمل فإن هذا العرض يجب أن يكون واضحاً دقيقاً صحيحاً بلا أخطاء، فالعمال يتذمرون عندما نعرض لهم على الملصقات مواقف معروفة لهم جيداً بشكل خاطئ أو مشوه، وعندما يلاحظ العمال عدم الدقة في محتويات الملصق فإنهم ينفرون منه ويرفضونه ولا يهتمون به أو بمحتوياته.

تعرض أغلبية الملصقات مواقف إنتاجية أو أخطار معينة ولكن بعض الملصقات لا تعرض أي شيء من هذا القبيل ولكنها تحث على العمل السليم والأمن وبشكل خفي وغير مباشر وفيما يأتي بعض الأمثلة:

رُسم على أحد الملصقات الأمريكية كنز من المجوهرات وفي أسفل الرسم عبارة تقول (إن كل ثروات العالم لا يمكن أن تساوي الصحة والحياة)، كما يدعو أحد الملصقات النمساوية إلى عدم التدخين في المصنع ويصور الحريق الذي حصل بسبب التدخين وكذلك العامل الذي كان يدخن وفقد عمله بسبب الحريق، ورُسم على ملصق

نمساوي آخر امرأة ومعها مجموعة من الأطفال ضمن إطار يمثل خريطة النمسا وفي أسفل الرسم العبارة الآتية (من أجلهم يجب أن نعمل بشكل آمن وسليم) أي أن الملتصق يقول وبشكل غير مباشر إن الوطن كله يهتم بعمل العامل من دون خطورة وهذه ناحية أساسية ومهمة جداً في الملتصقات.

نؤكد أن: المحتوى، المنطقية، التحديد هي من أهم العوامل التي تحدد فعالية وتأثير الملتصق، كما تبين أن تأثير الملتصق يتوقف وبشكل كبير على خصائص الإنسان الذي يشاهده، ومن هذه الخصائص: العمر، التحصيل الدراسي، الخبرة، المهنة، الاهتمامات، الخبرة في قراءة الملتصقات.

قام الباحث الأمريكي ك. ميشن بتجربة فريدة من نوعها لدراسة فعالية تأثير ملتصقات السلامة المهنية، حيث حدد مفهوم الفعالية كما يأتي:

الفعالية هي درجة مساعدة الملتصقات في تخفيض عدد حوادث العمل والتي أعدت الملتصقات للوقاية منها تحديداً.

اشترك في التجربة عدد كبير من العمال الذين سبق أن تعرضوا لحوادث عمل، والسؤال الأساسي هنا هل شاهد العامل المصاب قبل تعرضه للحدث الملتصق الذي يُحذر منه أو لا، تشير نتائج الدراسة إلى أن عدم مشاهدة الملتصق يزيد احتمال وقوع حادث العمل، كما تدل النتائج على الملتصقات الأكثر فعالية هي الملتصقات التي تحذر من حوادث عمل ذات خطورة متوسطة، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن العامل لا يهتم بالملتصقات التي تحذر من الأخطار البسيطة أما الخطر الشديد فإن العامل يعرفه من دون الملتصقات، وعلى اعتبار أن الملتصقات التي تحذر من الخطورة المتوسطة لا تتصف بهذه الخصائص أو العيوب فإنها تتصف بفعالية عالية.

٤- مثال يوضح كيفية دراسة الملتصقات

نستعرض هنا إحدى الدراسات التي قام بها الباحثان الروسيان كنول وكوتيك في عام ١٩٧٨ بطريقة تقديرات الخبراء والمحكمين من أجل بيان عناصر الملتصق التي تؤثر على فعاليته وكذلك بيان العلاقة بين فعالية الملتصق والخصائص الفردية للعمال.

تم اختيار مجموعة من الملصقات وعددها ١٠ موجهة لعمال الخراطة والتسوية كموضوع للبحث قام بتصميمها رسام واحد استعمل الألوان والقياسات نفسها، ومن الجدير بالذكر أن الخبراء لم يكونوا عمالاً عاديين بل مجموعة من العمال الذين يمارسون الخراطة والتسوية أي عمال يؤدون الأعمال التي أعدت من أجلها هذه الملصقات العشرة وأثناء استخلاص النتائج أخذت بعين الاعتبار مجموعة الصفات الفردية للعامل مثل العمر المهني، السن، الطبع، الصفات الاجتماعية، الصفات المهنية، ثم بعد ذلك تمت دراسة العلاقات بين عناصر المجموعات الثلاثة الآتية:

- أ- مجموعة المؤشرات أو الصفات التي تتصف بها الملصقات من الجوانب كافة.
 - ب- مجموعة الدرجات أو التقديرات التي أعطاها العمال للملصقات.
 - ج- مجموعة المؤشرات التي تحدد خصائص وصفات الخبراء المحكمين.
- نقف الآن وبالتفصيل عند عناصر كل مجموعة:

أ- مجموعة المؤشرات أو الصفات التي تتصف بها الملصقات من الجوانب كافة: وتتكون من خمس نقاط رئيسية نفصلها كما يأتي:

- ١- نوع الملصق: إيجابي، أو سلبي، ثنائي، مربع، حيادي، ضاحك.
- ٢- وجود رسم إنسان على الملصق: الإنسان مرسوم بالكامل، رسم جزء من جسد الإنسان، رسم جسد الإنسان أو جزء منه بشكل رمزي.
- ٣- عرض نتائج أو آثار حادث العمل: من دون عرض هذه الآثار، أضرار أو خسائر مادية، أضرار جسدية، أضرار أو خسائر مادية وأضرار جسدية، دم.
- ٤- عرض موقف من موقف العمل: عرض جزئي لمصدر الخطر، عرض الموقف كاملاً، عرض مجموعة من الأشياء في الموقف.
- ٥- خصائص الكتابة المرافقة للرسم: تحذيرية، إرشادية، تشرح الرسم، تكمله، تكرر، مكتوبة في مكان واحد، مكتوبة في عدة أماكن.

ب- مجموعة الدرجات أو التقديرات التي أعطاها العمال للملصقات: تكونت هذه المجموعة من درجات ترتيبية للملصقات، أي بأي ترتيب أو تسلسل رتب العمال الملصقات حسب خصائصها العامة، ومن خلال الإجابات عن ١٢ سؤال لكل ملصق تم بيان ثلاثة جوانب أساسية:

أ- كيف تقدم الملصقات المعلومات المراد نقلها.

ب- بأي درجة يمكن اعتبار هذه الملصقات تعليمية.

ت- بأي درجة تثير الاهتمام والشعور بالقلق من الخطر.

ج- مجموعة المؤشرات التي تحدد خصائص وصفات الخبراء المحكمين وتتكون من العناصر الآتية:

أ- السيرة الحياتية الشخصية المهنية والاجتماعية والإنتاجية ومكانته الاجتماعية في فريق العمل.

ب- صفات العامل من ناحية السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.

ج- صفات الجملة العصبية.

وتوصل الباحثان إلى الخلاصة الآتية: إن مكانة الملصق بين مجموعة ملصقات أي نوعية ودرجة تأثيره أمر مرتبط بخصائص الملصق نفسه، ومن العوامل التي تحدد هذه المكانة نجد العوامل الآتية:

أ- القدرة على إجبار الفرد التفكير بحذر.

ب- القدرة التعليمية للملصق.

ج- الفهم من دون كلمات أو كتابة.

يؤكد هذه النتيجة التحليل الإحصائي الذي يبين أن مضمون الملصق وتأثيره في سلوك العامل هما من أهم العوامل التي تلعب دوراً في تحديد مكانة الملصق وأهميته يلي ذلك نوعه ثم شكله ثم توزيع الألوان، كما إن بعض الخصائص تؤثر سلباً في تحديد

درجة مكانة أو أهمية وفعالية الملصق: عرض جزء من الشيء، وجود كتابة إرشادية، وجود دم.

إن عملية تصميم ملصقات السلامة المهنية يجب أن تحقق الأهداف الرئيسية الآتية:

- أ- يجب أن تصمم بطريقة تثير انتباه العامل واهتمامه.
- ب- يجب أن تفهم بشكل صحيح ومن قبل الجميع.
- ج- أن يكون حفظها وتذكرها أمراً سهلاً.
- د- أن نحصل بالنهاية على النتيجة المطلوبة من العمال الذين أعدت لهم هذه الملصقات أي رد الفعل المناسب تجاه الملصقات ومحتوياتها وكذلك تجاه الخطر بشكل عام.

يمكن تحقيق هذه الأهداف الرئيسية من خلال مراعاة النقاط الآتية:

- (١) تحديد خصائص العمال الذين يعد الملصق من أجلهم ويوجه لهم.
- (٢) تحديد نوعية العمل وطبيعته.
- (٣) عند عرض موقف من مواقف العمل يجب أن نهتم ببيان الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى الإصابة أما نتائج الأخطاء فليست مهمة جداً للعامل.
- (٤) يجب عرض مواقف العمل بشكل جيد وصحيح.
- (٥) تُعد الملصقات الثنائية من أفضل الأنواع تليها الضاحكة ثم الإيجابية.
- (٦) يجب تدريب العمال على قراءة الملصقات أثناء خضوعهم لدورات تدريبية أي أن تتضمن البرامج التدريبية والدورات التدريبية المختلفة تدريب العمال على قراءة ملصقات السلامة.
- (٧) استخدام الرموز والإشارات والمصطلحات والألوان المتعارف عليها عالمياً: اللون الأحمر للخطر، الأخضر لعدم وجود خطر، البرتقالي للخطر الشديد، المثلث التحذير والتنبية، الدائرة للإجبار، المربع أو المستطيل للمعلومات العامة.

(٨) الطلب إلى العمال القيام بتصميم بعض الملصقات وعرض آرائهم وأفكارهم حول ذلك.

(٩) الكتابة المرافقة للرسم: يجب أن تكون الكتابة مختصرة مكتملة للرسم يمكن قراءتها بسهولة باستخدام الألوان والحجم المناسب للكلمات والحروف، بحيث لا تكون شرحاً للرسم أو تفسيراً بل توجه انتباه العامل نحو العناصر الأكثر أهمية أو خطورة في الرسم، وكذلك يجب تحليل مضمون العبارة بحيث نتجنب الفهم الخاطئ لطبيعة الخطر.

(١٠) اختيار المكان المناسب لتثبيت الملصق وتبديل المكان من حين لآخر.

(١١) بعد الانتهاء من تصميم الملصق وطباعة النسخ الأولى يجب عرضه على العمال وخاصة ذوي الخبرة منهم وأخذ رأيهم قبل تعميمه بحيث يكون هناك إمكانية لإجراء التعديلات اللازمة قبل التعميم.

١٥ - اختبار تقويمي مرحلي

- (١) تحدث عن الضجيج في العمل.
- (٢) عرف التعب ووضح آثاره.
- (٣) اذكر أساليب مقاومة التعب في العمل وعلاجه.
- (٤) عدد العوامل المساعدة على التعب والملل.
- (٥) اذكر أساليب مجابهة مشكلة الملل في الصناعة والعمل.
- (٦) عرف السلامة المهنية.
- (٧) عرف حادث العمل.
- (٨) قارن بين اتجاهات الوقاية من حوادث العمل.
- (٩) اذكر الأسباب العامة لظهور حوادث العمل.
- (١٠) عرف الموقف الطارئ أو حالة الطوارئ واذكر خصائصه.
- (١١) اذكر العوامل المؤثرة على سلوك العامل في الموقف الطارئ.

- (١٢) ارسم مخططاً توضح فيه أسباب حوادث العمل.
- (١٣) من النظريات المفسرة لحوادث العمل نظرية الميل لاستهداف الحوادث تحدث عنها.
- (١٤) عرف ملصقات السلامة المهنية واذكر أنواعها.
- (١٥) تحدث عن الكتابة المرافقة للرسم في ملصقات السلامة المهنية.



أهم المصطلحات العربية ومقابلها بالإنكليزية

الرقم	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنكليزية
١	الاتصال	Communication
٢	أثر الهاوثورن	Hawthorne Effect
٣	الأجر	Salary
٤	اختبار سترونغ للميول المهنية	Strong Vocational Interests Inventory
٥	اختبار فليمنغ كوستولد لقياس الشخصية	Fleming Costwold Test To Measure The Personality
٦	بطارية كودر لقياس الميول المهنية	Kuder Vocational Preference Record
٧	اختبار لامبرت وبيل للمعلومات العامة	Lambert & Bill General Information Test
٨	اختبار لي ثورب للاهتمامات المهنية	LeeThorpe Occupational Interests Inventory
٩	الانتقاء المهني	Professional Choice
١٠	الأداء المهني	Professional Performance
١١	الإدارة	Administration
١٢	الإدارة بالأهداف	Management by objectives
١٣	أدوات العمل	Work Tools
١٤	التوجيه	Guidance
١٥	الارغونوميكا	Ergonomics

الرقم	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنكليزية
١٦	الأساليب التفاعلية	Interactive Methods
١٧	أساليب تقييم الأداء المهني	Professional Performance Assessment Methods
١٨	الأساليب غير التفاعلية	Non-interactive Methods
١٩	الاستبيان	Questionnaire
٢٠	أسلوب المؤتمر	Conference Style
٢١	لعب الأدوار	Role Playing
٢٢	الإشراف	Supervision
٢٣	العلاقة مع المشرف	Relationship With Supervisor
٢٤	إصابات العمل	Work Injuries
٢٥	الإضاءة	Lighting
٢٦	الآلات	Machines
٢٧	الأمراض المهنية	Occupational Diseases
٢٨	إنتاجية الفرد	Productivity of Individual
٢٩	انتقال أثر التدريب	Transmission of Training Impact
٣٠	بيئة العمل	Work Environment
٣١	التأخر عن العمل	Late For Work
٣٢	التأهيل والتدريب المهني	Rehabilitation And Vocational Training
٣٣	التبادل المعلوماتي بين الإنسان والآلة	Information Exchange Between Man And Machine

الرقم	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنكليزية
٣٤	التجريب	Experimentation
٣٥	تحديد الاحتياجات التدريبية	Identification Of Training Needs
٣٦	تحسين وتطوير الأداء	Improve And Improve Performance
٣٧	تحليل المنظمة	Analysis of the organization
٣٨	التحليل التنظيمي	Organizational Analysis
٣٩	تحليل العمل	Job Analysis
٤٠	تحليل الفرد	Analysis Of The Individual
٤١	تحليل الواجبات	Analyzing Duties
٤٢	التدريب	Training
٤٣	تدريب الحساسية	Allergy Training
٤٤	التدريب المركز (المجمع) والتدريب الموزع	Comprehensive Training And Distributor Training
٤٥	التدريب المهني	Vocational Training
٤٦	ترك العمل	Leave Work
٤٧	التطوير الإداري	Administrative Development
٤٨	التطوير التنظيمي	Organizational Development
٤٩	التعب	Fatigue
٥٠	التغذية الراجعة	Feedback
٥١	التغيرات التنظيمية	Organizational changes
٥٢	تقييم الأداء المهني	Professional performance as-

الرقم	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنكليزية
		sessment
٥٣	التكنولوجيا	Technology
٥٤	تنظيم يوم العمل	Organization Of The Work Day
٥٥	التهوية	Ventilation
٥٦	التوافق	Compatibility
٥٧	التوافق الاجتماعي	Social Compatibility
٥٨	التوافق الانفعالي	Emotional Compatibility
٥٩	التوافق السوي	Normal Compatibility
٦٠	التوافق الشخصي	Personal compatibility
٦١	التوجيه المهني	Career Guidance
٦٢	الجدران العازلة	Walls Insulating
٦٣	جماعة العمل	Working Group
٦٤	الجماعة المرجعية	Reference Group
٦٥	الحاجات الاجتماعية	Social Needs
٦٦	حاجات الأمن	Security needs
٦٧	حاجات الانتماء والعلاقات	Needs Of Belonging And Relationships
٦٨	الحاجات الفيزيولوجية	Physiological Needs
٦٩	حاجات النمو	Growth Needs
٧٠	حاجات الوجود والكينونة	Needs of existence
٧١	حاجات تحقيق الذات	Needs Of Self-Realization

الرقم	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنكليزية
٧٢	الحاجة إلى الانتماء	The Need To Belong
٧٣	الحاجة إلى الإنجاز	Need For Completion
٧٤	الحاجة إلى السلطة	Need For Power
٧٥	الحالة الصحية	Health Status
٧٦	الحالة النفسية والانفعالية	Psychological And Emotional State
٧٧	الحرارة	Temperature
٧٨	الحوادث الصناعية	Industrial Accidents
٧٩	حوادث العمل	Work Accidents
٨٠	الحوافز	Incentives
٨١	الحوافز المادية	Material Incentives
٨٢	الحوافز المعنوية	Moral Incentives
٨٣	خصائص العمل	Characteristics Of Work
٨٤	الدافعية	Motivation
٨٥	حل المشكلات	Problem Solving
٨٦	دراسة الحالة	Case Study
٨٧	الدوافع	Motives
٨٨	الدوافع الأولية	Primary Motives
٨٩	الدوافع الثانوية	Secondary Motives
٩٠	دوافع العمل	Motives For Action
٩١	الذكاء	Intelligence

الرقم	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنكليزية
٩٢	الراحة الفعالة	Effective Comfort
٩٣	الرضى المهني	Job Satisfaction
٩٤	الرطوبة	Humidity
٩٥	الروح المعنوية	Morale
٩٦	الروح المعنوية للجماعة	Morale of the Community
٩٧	الزملاء	Colleagues
٩٨	السلامة المهنية	Occupational Safety
٩٩	سوء التوافق المهني	Poor Professional Compatibility
١٠٠	شروط العمل الفنية	Technical Working Conditions
١٠١	شروط العمل المهنية	Professional Working Conditions
١٠٢	شروط العمل والسلامة المهنية	Conditions Of Work And Occupational Safety
١٠٣	الشكاوى	Complaints
١٠٤	الصمم	Deafness
١٠٥	الضجيج	Noise
١٠٦	طبيعة العمل	work nature
١٠٧	الطموح	Ambition
١٠٨	ظروف العمل	Working Conditions
١٠٩	الظروف المحيطة بمكان العمل	Conditions Surrounding The Workplace
١١٠	العامل	Worker

الرقم	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنكليزية
١١١	العامل البشري أو الإنساني	Human Factors
١١٢	العلاقات الإنسانية في العمل	Human Relations At Work
١١٣	علم النفس الاجتماعي	Social Psychology
١١٤	علم النفس التجريبي	Experimental Psychology
١١٥	علم النفس التقني	Technical Psychology
١١٦	علم النفس الصناعي والتنظيمي	Industrial And Organizational Psychology
١١٧	علم النفس الفروق الفردية	Psychology Individual Differences
١١٨	علم النفس الفيزيولوجي	Physiological Psychology
١١٩	علم النفس المعرفي	Cognitive Psychology
١٢٠	علم النفس المهني	PROFESSIONAL PSYCHOLOGY
١٢١	علم النفس الهندسي	Engineering Psychology
١٢٢	العمل	Work
١٢٣	العمل الجماعي	Teamwork
١٢٤	العوامل الإنتاجية الضارة	Harmful Production Factors
١٢٥	العوامل التنظيمية	Organizational Factors
١٢٦	العوامل الشخصية	Personal Factors
١٢٧	الغياب	Absence
١٢٨	الفاعلية	Effectiveness
١٢٩	فترات الراحة	Breaks
١٣٠	فترات الراحة والعمل	Breaks And Work

الرقم	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنكليزية
١٣١	فرص الترقية	Promotion Opportunities
١٣٢	القيادة	Leadership
١٣٣	قياس الأداء المهني	Measuring Professional Performance
١٣٤	قياس الإنتاجية	Productivity Measurement
١٣٥	التوافق المهني للعامل	Professional Compatibility Of The Worker
١٣٦	الكفاءة	Efficiency
١٣٧	الكفاية الإنتاجية	Productivity
١٣٨	متطلبات العمل	Work Requirements
١٣٩	المجموعات المتقابلة	Opposite Groups
١٤٠	المحاكيات أو المقلدات	Simulation Techniques
١٤١	المخطط البياني السيكولوجي	Psychological Chart
١٤٢	مخمدات الضجيج	Noise Suppressors
١٤٣	المشرف	Supervisor
١٤٤	المعدات	Hardware
١٤٥	المقابلة	Interview
١٤٦	مكان العمل	Workplace
١٤٧	ملصقات السلامة المهنية	Professional Safety Stickers
١٤٨	الملل	Boredom
١٤٩	مناخ العمل	Work Climate

الرقم	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنكليزية
١٥٠	المناخ النفسي الاجتماعي	Psycho – Social Climate
١٥١	منحنى التعب	Curve Fatigue
١٥٢	منحنى التعلم	Learning Curve
١٥٣	منحنى العمل	Work Curve
١٥٤	منظومة إنسان- مؤسسة	Human – Institution System
١٥٥	منظومة إنسان-آلة	Human-Machine System
١٥٦	منظومة إنسان-إنسان	Human-Human System
١٥٧	منظومة إنسان-تكنولوجيا	Human-Technology System
١٥٨	منظومة إنسان-خطر	Human-Dangerous System
١٥٩	منظومة إنسان-مهنة	HumanOccupation System
١٦٠	حالة الطوارئ	Emergency Situation
١٦١	الميل الأدبي	Literary Inclination
١٦٢	الميل الإقناعي	Induction Inclination
١٦٣	الميل التجاري	Commercial Inclination
١٦٤	الميل الحسابي	Numerical Inclination
١٦٥	الميل الخلوي	Cellular Inclination
١٦٦	الميل الرياضي	Mathematical Inclination
١٦٧	الميل العلمي	Scientific Inclination
١٦٨	الميل الفني	Technical Inclination
١٦٩	الميل الكتابي	Biblical Inclination

الرقم	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنكليزية
١٧٠	الميل الموسيقي	Musical Inclination
١٧١	الميل الميكانيكي	Mechanical Inclination
١٧٢	الميل للخدمة الاجتماعية	Tendency For Social Service
١٧٣	الميول المهنية	Professional Tendency
١٧٤	نتائج الأداء	Performance Results
١٧٥	النمو المهني	Career Growth
١٧٦	السلامة في العمل	Work Safety
١٧٧	التلوث	Pollution

المراجع

أ-باللغة العربية

- (١) أبو النيل، محمود السيد. (٢٠٠٥). علم النفس الصناعي عربياً وعالمياً. القاهرة: دار الفكر العربي.
- (٢) أبو شعيرة، خالد. (٢٠٠٨). التربية المهنية الفاعلة ومعلم الصف. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- (٣) أرجايل، مايكل. (١٩٩٣). سيكولوجية السعادة. ترجمة: فيصل عبد القادر يونس، سلسلة عالم المعرفة، الكويت.
- (٤) الإمام، مصطفى محمود؛ عبد الرحمن، أنور حسين؛ والداهري، صالح حسن. (١٩٩١). الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. بغداد: جامعة بغداد.
- (٥) حريم، حسين. (١٩٩٧). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار الزهران.
- (٦) حسن، راوية. (٢٠٠١). السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة.
- (٧) الخطيب، صالح أحمد. (٢٠٠٣). الإرشاد النفسي في المدرسة: أسسه، نظرياته، تطبيقاته. العين: دار الكتاب الجامعي.
- (٨) خليفات، عبد الفتاح صالح؛ والمطارنة، شيرين محمد. (٢٠١٠). أثر الضغوط النفسية في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية، مجلة جامعة دمشق، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول.
- (٩) الداهري، صالح حسن أحمد. (٢٠٠٥). سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته. عمان: دار وائل للنشر.

- (١٠) دسوقي، كمال (١٩٩٤). سيكولوجية إدارة الأعمال وسلوكيات كفاية الإنتاج. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع.
- (١١) دويدار، عبد الفتاح محمد. (١٩٩٥). أصول علم النفس المهني وتطبيقاته. بيروت: دار النهضة العربية.
- (١٢) الرفاعي، نعيم. (١٩٨٢). التوجيه المهني والمدرسي. دمشق: مطبعة رياض.
- (١٣) الرفاعي، نعيم. (١٩٨٨). علم النفس في الصناعة والتجارة. دمشق: جامعة دمشق.
- (١٤) روبي، أحمد سليمان عمر. (١٩٩٧). الميول المهنية وعلاقتها بالتوجه نحو القوة الاجتماعية لدى طلاب وطالبات الكلية التكنولوجية بجامعة قطر. مجلة علم النفس. العدد الثامن والثلاثون. السنة الحادية عشرة. الصفحات ٦٨-٩٠.
- (١٥) ريجيو، رونالد دي. (١٩٩٩). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. ترجمة: فارس حلمي. عمان: الجامعة الأردنية.
- (١٦) زايد، عادل محمد. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية. القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة.
- (١٧) زهران، حامد عبد السلام. (١٩٨٦). علم نفس النمو الطفولة والمراهقة. القاهرة: دار المعارف.
- (١٨) السالم، سالم محمد. (١٩٩٧). الرضى الوظيفي للعمال في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- (١٩) سعد، علي؛ ونعام، سليم. (١٩٩٣). الشخصية السوية والإنتاج. دمشق.
- (٢٠) سعدا، محمد عماد. (٢٠١٢). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضى المهني. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، الصفحات ٤١-٧٦.

- (٢١) شاكلتون، فيفيان؛ وفليتشر، كايف. (٢٠٠٣). *الفروق الفردية، نظرياتها وتطبيقاتها*. ترجمة: مالك سليمان مخول وعدنان الأحمد، دمشق: جامعة دمشق، كلية التربية.
- (٢٢) الشمري، محمد بن الحميدي. (٢٠٠٧). *تقويم الأداء الوظيفي للعمال في الأجهزة الأمنية*. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (٢٣) الشيباني، عمر محمد التومي. (١٩٩١). *أسس التوجيه المهني، مقدمة في علم النفس المهني*. طرابلس: الجامعة المفتوحة.
- (٢٤) الشيخ حمود، محمد عبد الحميد. (٢٠١٦). *الإرشاد المهني*. دمشق: جامعة دمشق.
- (٢٥) الضامن، منذر عبد الحميد. (٢٠٠٥). *علم نفس النمو. (الطفولة والمراهقة)*. العين: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- (٢٦) الطائي، يوسف حليم؛ الفضل، مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي، هاشم فوزي. (٢٠٠٦). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- (٢٧) طه، فرج عبد القادر. (٢٠٠١). *علم النفس الصناعي والتنظيمي*. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- (٢٨) طه، فرج عبد القادر. (٢٠٠٨). *علم النفس الصناعي والإداري*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- (٢٩) طه، فرج عبد القادر. (١٩٨٠). *سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج*. القاهرة: مكتبة الخانجي.
- (٣٠) عامود، بدر الدين. (٢٠٠١). *علم النفس في القرن العشرين الجزء الأول*. دمشق: اتحاد الكتاب العرب.
- (٣١) عامود، بدر الدين. (٢٠٠١). *علم النفس في القرن العشرين الجزء الثاني*. دمشق: اتحاد الكتاب العرب.

- (٣٢) عبد الجبار، عادل صلاح؛ والقحطاني، محمد مترك. (٢٠٠٧). علم النفس التنظيمي والاداري. الرياض: مكتبة الملك فهد.
- (٣٣) عبد الرحمن، محمد السيد. (٢٠٠١). نظريات النمو، علم نفس النمو المتقدم. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- (٣٤) عبد العزيز، سعيد؛ وعطيوي، جودت عزت. (٢٠٠٤). التوجيه المدرسي. (مفاهيمه النظرية، أساليبه الفنية، تطبيقاته العملية). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- (٣٥) عبد الهادي، جودت عزت؛ والعزة، سعيد حسني. (١٩٩٩). التوجيه المهني ونظرياته. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- (٣٦) العتيبي، آدم غازي. (١٩٩١). الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت، دراسة استطلاعية مقارنة. الرياض: مجلة الإدارة العامة.
- (٣٧) العديلي، ناصر. (١٩٩٦). السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارنة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (٣٨) العزة، سعيد حسني. (٢٠٠٧). الإرشاد النفسي أساليبه وفنائه. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- (٣٩) العقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بُعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- (٤٠) عكاشة، محمود فتحي. (١٩٩٩). علم النفس الصناعي. الإسكندرية: مطبعة الجمهورية.
- (٤١) العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل.

- (٤٢) عويضة، كامل محمد. (١٩٩٦). علم النفس الصناعي. بيروت: دار الكتب العلمية.
- (٤٣) العيسوي، عبد الرحمن. (١٩٨٢). علم النفس والإنتاج. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- (٤٤) العيسوي، عبد الرحمن. (١٩٩٥). سيكولوجية العمل والعمال. بيروت: دار الراتب الجامعية.
- (٤٥) العيسوي، عبد الرحمن. (٢٠٠٤). علم النفس المهني والصناعي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- (٤٦) الفارس، سليمان وآخرون. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية (الأفراد). دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- (٤٧) فهمي، مصطفى. (١٩٧٨). التكيف النفسي. القاهرة: دار مصر للطباعة.
- (٤٨) القاسم، بديع محمود. (٢٠٠١). علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- (٤٩) الكبيسي، عامر خضر. (٢٠١٠). التدريب الإداري والأمني. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (٥٠) الكريدي، أحمد. (٢٠١٠). الفرق بين الكفاءة والفاعلية في الأداء الوظيفي <http://ahmedkordy.blogspot.com>
- (٥١) كريدي، باسم عباس؛ والعطوي، عامر علي. (٢٠٠٩). اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الأداء الوظيفي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني.
- (٥٢) كشرود، عمار الطيب. (١٩٩٥). علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم، نماذج، نظريات. المجلد الأول. بنغازي: جامعة قاريونس.
- (٥٣) كشرود، عمار الطيب. (١٩٩٥). علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم، نماذج، نظريات. المجلد الثاني. بنغازي: جامعة قاريونس.

٥٤ المشعان، عويد سلطان. (١٩٩٤). علم النفس الصناعي. العين: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

٥٥ منصور، علي. (٢٠١٦). التعلم ونظرياته. دمشق: جامعة دمشق، كلية التربية.

٥٦ مورتنس، دونالد ج.؛ وشمولر، أ. م. (٢٠٠٥). التوجيه والإرشاد المدرسي بين النظريات والإجراءات. ترجمة وإعداد لجنة التعريب والترجمة. غزة: دار الكتاب الجامعي.

٥٧ موسى، فاروق عبد الفتاح علي. (١٩٨٧). التفضيل المهني دراسة مقارنة في المجتمعين المصري والسعودي. رسالة الخليج العربي، العدد الثالث والعشرون، السنة الثامنة، الرياض، المملكة العربية السعودية. الصفحات ٨٩-١٢١.

٥٨ نعامه، سليم. (١٩٩١). مشكلات العمل والإنتاج في المؤسسة الصناعية. دمشق: مطبعة عكرمة.

٥٩ نعامه، سليم. (١٩٩٢). علم الاجتماع الصناعي التحليلي. دمشق: مطبعة عكرمة.

٦٠ يوسف، فوزي إبراهيم. (١٩٩٢). إدراك الأبناء للمعاملة الوالدية وعلاقتها بميولهم المهنية، دراسة ميدانية على عينة من طلاب المرحلة الثانوية بمحافظة سوهاج. المجلة التربوية. العدد السابع. الصفحات ٢٥٧-٣٠١.

ب- باللغة الروسية

٦١ ايغورشين، أ. ب. (٢٠٠٣). دوافع النشاط المهني. نيجني نوفغورد: معهد نيجني نوفغورد للإدارة والأعمال.

٦٢ ديميتريفا، م. أ.؛ كريلوف، أ. أ.؛ ونافتوليف، أ. ي. (١٩٨٨). سيكولوجيا العمل وعلم النفس الهندسي. سان بطرسبورغ: جامعة سان بطرسبورغ الحكومية.

٦٣ غريغوريفا، م. ف. (٢٠١٦). محاضرات في سيكولوجيا العمل. التعليم العالي.

٦٤ كليموف، ي. أ.؛ ونوسكوفا، أ. غ. (١٩٩٢). تاريخ علم نفس العمل في

روسيا . موسكو : جامعة موسكو الحكومية.

(٦٥) كوتيك، م. ي. (١٩٨٩). سيكولوجيا السلامة . تالين: فالغوس.

(٦٦) لوكاشيفيتش، ن. ب.؛ سينغايفسكايا، ي. ف.؛ وبوندارتشوك، ي. أي.

(٢٠٠٤). سيكولوجيا العمل . كييف: الأكاديمية الإقليمية لإدارة الأفراد.

(٦٧) مانوخينا، س. يو. (٢٠٠٩). علم العمل وعلم النفس الهندسي . موسكو: المعهد

الأوروبي الآسيوي المفتوح.

اللجنة العلمية:

أ. د. علي منصور

أ. د. علي نحيلي

أ. د. أحمد الزعبي

المدقق اللغوي

د. راتب سكر

حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب والمطبوعات