

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

X•O•V•E•X •K•E•L•A•S•I•A •H•K•X - X•O•E•O•t• -

Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

مطبوعة تدريسية لمقياس: علم النفس التنظيمي

المستوى: الثانية ليسانس

علم النفس التنظيمي

إعداد الدكتور: زريفي سليم

الموسم الجامعي: 2026 / 2025

مقدمة:

هذه المطبوعة موجهة للطالب الجامعي بصفة عامة، وللطالب الذي يدرس علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بصفة خاصة، والمسير والمختص في ميدان تسيير الموارد البشرية والهدف العملي منها يكمن في وضع بين يديهم مادة علمية مبنية على دراسات وبحوث استخلصها الباحث من خلال اطلاعه الواسع بهذا الحقل المعرفي وكذلك نتيجة لخبرته في تدريس هذه الوحدة بالجامعة الجزائرية.

فهي تساعد الطالب على فهم المادة (المقياس) من حيث أنها تعمل على تزويده بالمعارف والمعلومات اللازمة والضرورية التي تمكنه من تكوين فكرة واضحة وشاملة عن المحتوى والمساهمة بدوره في تركيب وبناء معارفه. فهي تسهل فهم المقياس، وتعمل على تنمية قدرات الإبداع لديه ذلك ما يساعده لاحقا على فهم الإدارة والتسيير الرياضي وكيفية تسيير الموارد البشرية من الناحية الميدانية والمهنية بحيث يساعده على فهم محاور ومجالات علم النفس التنظيمي من حيث تكوين وتدريب الراس المال البشري، وكيفية قياس أدائه الوظيفي وتحقيق رضاه بالمؤسسة الرياضية، التي يعتمد عليها أثناء تأدية مهامه كموظف أو مسير كما يساعده على تصور مناهج وطرق التسيير المناسبة والملائمة ويدعم خبرته في هذا الميدان.

وهذا الحقل المعرفي يبدو سهلا في تناوله لكنه معقد بتعدد الطبيعة البشرية، وتنوع مجالات تطبيقه الأمر الذي جعل العديد من التخصصات العلمية تساهم في دراسته من خلال المساهمات العديدة للحقول المعرفية المجاورة من اقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس والرياضة...

أملنا كبير في أن تساهم هذه المطبوعة في رفع الوعي بأهمية الإدارة والتسيير الرياضي (تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية). وأهمية محاور ومجالات تطبيق علم النفس التنظيمي في الحياة اليومية والعملية للإداري والموظف والمسير في الوطن العربي عامة والجزائر خاصة، لأن المجتمعات المتقدمة أدركت أهميته ووفرت له الظروف وهيئت المناخ المناسب لتطبيقه وتطويره ذلك ما أدى إلى زيادة فعاليتها وتقدمها ورفقيها.

فنقص تطبيق مبادئ ومحاور علم النفس التنظيمي بالإدارة الرياضية وانعدامها يؤدي إلى سوء التسيير الإداري الذي يعود بالسلب على المجال الرياضي، كما يعتبر من أهم مؤشرات التخلف والانحطاط.

الدكتور / زريفي سليم

معلومات حول المقياس والمطبوعة



اسم المقياس: علم النفس التنظيمي

المستوى الدراسي: الثانية ليسانس

طبيعة المقياس: سداسي (محاضرات)

أهداف المقياس:

- معرفة القواعد الأساسية والمعارف النظرية والتطبيقية المرتبطة بتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية في المجال الرياضي.
- الرفع من المستوى المعرفي للطلاب في ميدان الإدارة والتسيير الرياضي.
- معرفة مختلف محاور ومجالات علم النفس التنظيمي.
- الاطلاع على بعض المعارف والمعلومات حول علم النفس التنظيمي.

عدد المحاور: 07

عدد المحاضرات: 14

عدد الأسابيع: 14

عدد صفحات المطبوعة: 66

عدد المراجع المعتمدة: 12

فهرس المحتويات:

الرقم	المحور	المحاضرة	اسم المحاضرة	الأسبوع
01	ماهية علم النفس التنظيمي (أهدافها ومجالاتها) وعلاقتها بالرضا الوظيفي.	محاضرة رقم 01	ماهية علم النفس التنظيمي (أهدافها ومجالاتها).	الأول
		محاضرة رقم 02	الرضا الوظيفي إحدى أهم مجالات تطبيق علم النفس الوظيفي.	الثاني
02	ضغوطات العمل (دور الأخصائيون النفسيون في تكوين وتنمية الرأس المال البشري بالمنظمات والمؤسسات) وعلاقته بتحليل العمل والأداء المهني.	محاضرة رقم 03	ضغوطات العمل ودور الأخصائيون النفسيون في تكوين وتنمية الرأس المال البشري بالمنظمات والمؤسسات.	الثالث
		محاضرة رقم 04	تحليل العمل والأداء المهني (أساليب تحليله).	الرابع
03	البحث العلمي وأدوات تحليل العمل وقياس الأداء.	محاضرة رقم 05	أدوات تحليل العمل.	الخامس
		محاضرة رقم 06	البحث العلمي وتقييم وقياس الأداء.	السادس
04	أساليب ومقاييس تقدير الأداء والأساليب الروائية في تقييم الأداء.	محاضرة رقم 07	أساليب ومقاييس تقدير الأداء.	السابع
		محاضرة رقم 08	الأساليب الروائية في تقييم الأداء.	الثامن
05	الدافعية في المجال الرياضي والنظريات المفسرة لها.	محاضرة رقم 09	الدافعية في المجال الرياضي ووظائفها الأساسية.	التاسع
		محاضرة رقم 10	النظريات المفسرة للدافعية في المجال الرياضي وتطورها.	العاشر

06	الشخصية الرياضية والنظريات المفسرة لها.	محاضرة رقم 11 المجلس العامي	الشخصية الرياضية.	الحادي عشر
		محاضرة رقم 12	النظريات المفسرة للشخصية الرياضية.	الثاني عشر
07	مفاهيم خاصة في نظرية التحليل النفسي ونظرية الذات.	محاضرة رقم 13	مفاهيم خاصة في نظرية التحليل النفسي.	الثالث عشر
		محاضرة رقم 14	نظرية الذات ونظرية التعلم الاجتماعي.	الرابع عشر

تمهيد

يمثل رأس المال الفكري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها كبرى المنظمات والمؤسسات حاليا في العالم، لما له من أهمية كبيرة في الإدارة الإستراتيجية لكافة مشاريعها، لكن ليس من السهل على أي منظمة كانت أن تمتلك نخبة متميزة من العاملين عبر كافة المستويات، بحيث تساهم هذه النخبة في زيادة القدرة لدى المنظمة على التعامل المرن في ظل الظروف البيئية التي تنشط فيها، ومن جانب آخر يصعب على أي منظمة كانت تكوين رأسمال فكري مؤهل يعول عليه للمساهمة في تحسين أدائها. وبالتالي يبقى على المنظمات العمل بما كان الاستثمار في تكوين وتنمية رأس المال البشري يمكن الحفاظ عليه على المدى البعيد. لكن قد تتعدد المدخلات المعتمدة من طرف المنظمات في تكوين وتنمية رأس المال الفكري، فالدراسات تشير إلى أن القوى العاملة تفضل أولا المناخ المناسب للعمل لإظهار قدراتها ويرفع من طموحاتها، ثم يأتي فيما بعد دور التكوين والتدريب ومن ثم نظام الأجور الذي يضمن التحفيز الكافي للقوى العاملة.

فإذا ما انطلقنا من فكرة دور بيئة ومناخ العمل بالمنظمات والمؤسسات في استقطاب وتنمية الخبرات والكفاءات والمضي على إظهار طاقاتها الكامنة بشتى الوسائل، يمكن الإشارة إلى إسهامات عدة علوم (علم الاجتماع، علم النفس، علم الاتصال... إلخ) في هذا الشأن ساعدت المنظمات على استقطاب وتنمية رأس مالها البشري. وفي هذا الشأن نشير إلى الانجازات التي قدمها باحثوا علم النفس التنظيمي والصناعي في مجال استقطاب وتنمية رأس المال الفكري، وبالأخص رأس المال البشري من خلال تطبيق نظريات ومبادئ علم النفس العام والعمل على تكييفها في المنظمات بما يعمل على تنمية مهارات وخبرات القوى العاملة.

فلقد أصبحت المنظمات والمؤسسات تنطلق من نتائج الدراسات والبحوث في علم النفس التنظيمي واعتبارها الأرضية التي يمكن من خلالها استقطاب وتنمية الرأس البشري فيها، بحيث يهتم الأخصائيون النفسيون بتسهيل عمليات انتقاء الخبرات ذات الكفاءة العالية والعمل على وضع البرامج والسبل التي من شأنها أن تخدم تطوير واستقرار الكادر الوظيفي في بيئة عمله وتزيد من فرص نموه، وذلك بالتركيز على جانبي تخفيض الضغوط النفسية للعامل والرفع من مستويات الرضا الوظيفي ومن ثم اكتساب رأسمال بشري يمكن الاعتماد عليه في الإدارة والتسيير الناجح لكافة المشاريع على المدى البعيد.

1_ المحاضرة الأولى:

1_1_ مفهوم علم النفس التنظيمي: لقد اختلف الباحثين في تعريف علم النفس التنظيمي والصناعي بحيث قدم كل منهم وجهة رأيه الخاصة في التطرق إلى مفهوم هذا العلم وفيما يلي بعض التعاريف التي قدمها مجموعة من الباحثين في هذا الشأن:

1_1_1 تعريف العالم انجلش: علم النفس التنظيمي أو الصناعي هو الدراسة العلمية للمشكلات التنظيمية والصناعية باستخدام مناهج وطرق البحث في علم النفس ومفاهيمه ومبادئه واستخدام تلك الدراسات لزيادة الكفاية الإنتاجية.

1_1_2 تعريف فريزر fraser: في كتابه علم النفس التنظيمي والصناعي " هو دراسة الإنسان في حالة العمل " من هذا التعريف يمكن القول أن علم النفس التنظيمي أو الصناعي ما هو إلا دراسة للسلوك البشري أثناء ممارسته لعمله فهنا "فريزر" يختصر علم النفس التنظيمي والصناعي في انه دراسة شاملة للإنسان في عمله أي كان هذا العمل وأي كان نوعه، إلا أن هذه الدراسة سوف تركز على العلاقة التي تنشأ بين العامل والبيئة المحيطة به، أي أن العامل يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الموجودة في هذه البيئة ومن هنا يتضح ان تركيز علم النفس التنظيمي والصناعي يكون منصبا بدرجة كبيرة حول الأثر المتبادل بين العامل وبيئة عمله، وعليه تتضح معالم أبعاد العلاقة التي يركز عليها الأخصائي في دراسته للقدرات الوظيفية في بيئة العمل.

من التعاريف السابقة الذكر يمكن التوصل على تعريف شامل لعلم النفس التنظيمي والصناعي والذي نوجزه فيما يلي " علم النفس التنظيمي والصناعي هو علم ممنهج يقوم على أسس علمية تنطلق من نظريات ومناهج علم النفس، بحيث يهدف إلى إيجاد الحلول وتقديم الاقتراحات التي تخدم استقطاب وتكوين وتنمية رأس المال البشري في بيئته الوظيفية والعملية وبما يحقق الكفاية الإنتاجية والخدمات المطلوبة".

1_2_ تعريف تطبيقات علم النفس التنظيمي حسب دريفر driver: من خلال قاموسه " تطبيقات علم النفس التنظيمي والصناعي هو فرع من علم النفس التطبيقي يهتم بتطبيق مناهج بحث علم النفس ونتائجه في المشكلات التي تنشأ في المجال المهني والتنظيمي والصناعي أو الاقتصادي بما فيها اختيار العمال وتدريبهم وطرق العمل وظروفه...إلخ".

تعريف دريفر فيه بعض الإضافات بحيث أضاف ما يلي:

- الإشارة على أن تطبيقات علم النفس التنظيمي والصناعي فرع من فروع علم النفس التطبيقي الذي يعنى باختيار العنصر البشري وتدريبه ووضع طرق العمل وظروفه، وهنا تكمن الأهمية الكبيرة لمساهمة هذا العلم في زيادة الكفاية الإنتاجية لرأس المال البشري.

1_3_ أهداف علم النفس التنظيمي والصناعي: يهدف القارئون على تطبيق مبادئ علم النفس التنظيمي والصناعي إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

1_3_1_ زيادة الكفاءة الإنتاجية لرأس المال البشري: أي زيادة القدرة الإنسانية على الإنتاج، من خلال توجيه العمال وتكوينهم ما يؤدي إلى قيام العامل بدوره على أكمل وجه وتحقيق الانسجام بينه وبين بقية عناصر الإنتاج الأخرى.

1_3_2_ زيادة توافق العامل في مهنته: وذلك من خلال الانتقاء الجيد للكادر البشري وما يناسبهم من وظائف وأعمال يجيدونها ومساعدتهم على التكيف والتقدم والترقية والإبداع واحترام كرامتهم الإنسانية وهو ما يخدم ولاء وارتباط العامل بمؤسسته.

1_3_3_ تحقيق الاستقرار التنظيمي والوظيفي: وذلك بإزالة مصادر الشكوى والمنازعات بين القدرات العمالية وأصحاب العمل وحتى العمال فيما بينهم، وذلك من خلال تهيئة مناخ العمل ووضع سياسة للتوظيف والأجور ونظام توزيع الأرباح يضمن العدالة والشفافية بين العمال، بما يخدم طمأنينة وانسجام العامل في عمله.

وحسب " شتولز " أن تطبيق مبادئ علم النفس التنظيمي والصناعي يخدم كل من العامل والمنظمة التي يعمل فيها، فالأخصائيون النفسيون والاجتماعيون يشاركون في اختيار الرجل المناسب للعمل أكثر مناسبة له، بحيث يتوقف دورهم في الموائمة بين العامل وعمله ومن ثم تدريبه بما يخدم الكم والكيف في الإنتاج، وزيادة الراحة الجسمية والنفسية لرأس المال البشري ويرفع من روحه المعنوية.

1-4- مجالات علم النفس التنظيمي: لعلم النفس التنظيمي والصناعي عدة مساهمات ومجالات في ميدان تكوين وتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والمؤسسات ومنها ما يلي:

1_4_1_ الاختيار والتوجيه المهني: يقصد بالاختيار المهني انتقاء أفضل المتقدمين لشغل وظيفة معينة أو عمل ما. وهنا يتضح مدى مساهمة علم النفس التنظيمي والصناعي في استقطاب الخبرات البشرية بما يساهم في تكوين رصيد من رأس المال البشري، في حين يقصد بالتوجيه المهني على أنه انتقاء انسب عمل لشخص ما، ويتم ذلك عن طريق ما يعرف بتطبيق الاختبارات النفسية، لتحديد قدرات الأفراد والكشف عن استعداداتهم، والتعرف على خصائصهم الانفعالية والدافعية بالإضافة إلى فهم حدود إمكاناتهم المهارية وذلك تمهيدا لاختيار الصالح منهم.

1_4_2_ التدريب المهني: تختلف الطرق المعتمدة في تدريب وتكوين العمال لما لهذه الأخيرة من أهمية كبيرة في الرفع من كفاءة العاملين، وقد تختلف الأمور لدى المشرفين على التدريب أي الطرق المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من برامج التكوين، والسؤال هل أسلوب التلمذة بمعنى (أسلوب التعليم) أو أسلوب التعليم داخل فصول بعيدا عن العمل أو الاعتماد على الجولات الميدانية، أو الاعتماد على أسلوب دراسة المشكلات على المحاضرات والمناقشات وتمثيل الأدوار وغيرها من الطرق التي تعتمد التكنولوجيا

كالصور والفيديوهات...الخ، وهي جميعها موضع جدل في مدى الجدوى وقيمة كل منها في عمليات التعليم والتدريب.

1_4_3_ الهندسة البشرية: يعتبر فرع حديث في مجالات علم النفس التنظيمي، ويقصد به تصميم الآلات وحتى ظروف العمل أو تعديلها بما يتناسب والاستعدادات النفسية ومن يعمل عليها من البشر. وتعتبر هذه المرحلة من مراحل تكييف ظروف العمل، في المرحلة الأولى تم اختيار أو توجيه الأفراد نحو العمل الذي يتناسب وإمكانياتهم واستعداداتهم، ثم في المرحلة الثانية أعيد تدريبه وتعليمه وزيادة كفاءته بما يساعد على الاستفادة القصوى من إمكانياته البشرية وهكذا تأتي المرحلة الثالثة في تكييف الآلة وبيئة العمل نفسها بما يتناسب واستعداد الأفراد البدني والنفسي.

1_4_4_ العلاقات الإنسانية والروح المعنوية: تعني العلاقات الإنسانية السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكانياته وخبراته، واعتبار الفرد عليا في حد ذاته، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل أو القائم عليه والعامل، وبين العمال بعضهم البعض، والذي يقوم على حسن النية نحو الآخرين وحسن القصد في العمل، والذي يقوم على الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية لمشكلات الإدارة من أجل المصلحة العامة، والذي يقوم على شعور وإيمان بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها. وهنا يقتضي من الإدارة تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق نتائج الدراسات والبحوث والنظريات النفسية عن الدوافع والاتجاهات وسيكولوجيا الاتصال وغيرها من موضوعات في ميادين علم النفس بشكل عام وعلم النفس التنظيمي بشكل خاص في مجال العمل، ومن الأمثلة على ذلك موضوعات القيادة التي بدأت مع (ليفن وليبيت وهوايت) والدراسات الخاصة بالتعاون والتنافس وغيرها من الموضوعات التي تعد مجالات هامة للدراسة في ميدان العلاقات الإنسانية، ويضاف إلى العناصر السابقة عنصري تحليل وقياس الرضا الوظيفي، والضغط الوظيفي والذي سنحاول تفصيلهما في المحاضرة الثانية.

2_ المحاضرة الثانية:

2_1_ الرضا الوظيفي وضغوط العمل إحدى أهم مجالات تطبيق علم النفس الوظيفي:

2_1_1_ مفهوم الرضا الوظيفي: من أهم التعاريف التي قدمها الباحثين ما يلي:

- يعرف "ادوين لوك Edwin Lock" الرضا الوظيفي هو الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.
 - ويرى "دينس كول Dennis Col" أن الرضا الوظيفي يتم من خلال رضا الفرد على بعض المتغيرات وهي الأجر، زملاء العمل، فرص الترقية.
 - ويرى "كابلن Kablen" الرضا الوظيفي أنه حصيلة العوامل المختلفة المتصلة بالعمل والتي من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه من بدأ يومه دون تذمر.
- ومما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي محصلة عوامل متعددة، بعضها تتصل بالعمل الذي يقوم به الفرد، وبعضها بالتنظيم الذي ينتمي إليه. وهو يعكس مدى قبول ورضا الفرد على كل المتغيرات التي تحيط به وتعتنيه في المنظمة أو المؤسسة.

2-2- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي: تتمثل فيما يلي:

2_2_1_ العوامل المرتبطة بالفرد ذاته: والتي تمس جميع جوانب الفرد الموظف والعامل في وظيفته ومن بين هذه الجوانب نذكر مايلي.

- الناحية الصحية والنفسية والعقلية والمزاجية.
- سمات الشخصية.

2_2_2_ العوامل المرتبطة بظروف العمل: وتتمثل ظروف العمل وتتمثل فيما يلي.

- العوامل الفيزيائية (حرارة، ضوء، رطوبة...الخ).
- استبعاد عامل الشعور بالتعب.
- وضع برامج للترفيه.
- إتاحة فرص كافية للراحة.

2_2_3_ العوامل المرتبطة بالإدارة: تتمثل فيما يلي.

- نظام العقوبات والجزاءات.
- عدم فرض نظام صارم.
- عدم مقاومة نقابات العمال.
- اللوائح والقوانين.

2_2_4_ العوامل المرتبطة بالعمل ذاته: تتمثل فيما يلي.

- التحدي الذهني.



• استخدام المهارات والقدرات.

• التنوع في العمل والمهام.

• الاختبار المهني.

2_2_5_ العوامل المرتبطة بزملاء العمل: تتمثل فيما يلي.

• المودة والصداقة.

• التعاون والمنافسة.

• المشاركة.

2_2_6_ العوامل المرتبطة بالمشرفين: تتمثل فيما يلي.

• التفاهم المتبادل بين الرئيس ومرؤوسيه.

• إشاعة روح الثقة المتبادلة.

• المعاملة الحسنة.

• إتاحة فرص للنمو المهني لهم.

2_2_7_ العوامل المرتبطة بالمكافآت العادلة في المنظمة أو المؤسسة: تتمثل فيما يلي.

• سيادة نظام عادل للأجور والترقيات والعلاوات.

2-3- أهمية الرضا الوظيفي: ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى.

• القدرة على التكيف مع بيئة العمل، إذ أن الوضعية النفسية المريحة للموارد البشرية تمكنها من

التحكم في عملها وما يحيط به.

• زيادة مستوى الطموح والتقدم.

• الرغبة في الإبداع والابتكار.

• الارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية.

• يخلق الرغبة في الانجاز وتحسين الأداء.

2-4- طرق قياس الرضا الوظيفي: توجد عدة أساليب للكشف عن درجة الرضا الوظيفي لدى

الأفراد أهمها.

2_4_1_ معدل دوران العمل: ويقدر معدل دوران العمالة في منظمة أو مؤسسة ما بعدد تاركي العمل في

المنظمة اختياريًا مقسوم على متوسط على العاملين في تلك المنظمة خلال فترة ما. ويحسب متوسط عدد

العاملين على النحو التالي.

(عدد العاملين في أول الفترة + عدد العاملين في آخر الفترة) / 2. وفقا لطريقة دوران العمل فإنه في

الحالة التي يكون فيها المعدل أكبر من 5 % فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح

في حالة انخفاض المعدل عن ذلك.

2_4_2 معدل الغياب: ويقاس معدل الغياب بالصورة التالية.

معدل الغياب = عدد ساعات الغياب / عدد ساعات عدد العمل الكلية.

2_4_3 معدل حوادث العمل: ويقاس على النحو التالي.

معدل حوادث العمل = عدد ساعات العمل المفقودة بسبب الحوادث / إجمالي ساعات العمل.

ويمكن تحويل هذا المعدل في ألف لكي نحصل على معدل الحوادث لكل ألف ساعة عمل فعلي.

2_4_4 معدل تعطل الماكينات: ويقاس على النحو التالي.

معدل تعطل الماكينات = عدد ساعات العمل المفقودة نتيجة تعطل الماكينات / إجمالي ساعات العمل.

وبنفس الطريقة السابقة يمكن ضرب المعادلة في ألف لكي نحصل عن معدل تعطل الماكينات لكل ألف ساعة عمل.

2_4_5 معدل الإنتاج المرفوض: ويحسب كما يلي.

معدل الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لسوء الجودة / عدد الوحدات المنتجة.

إذ تدعى الطرق السابقة الذكر بالطرق غير مباشرة لقياس الرضا الوظيفي، ولا من الإشارة أن أسباب ارتفاع هذه المعدلات عديدة، رغم أن عدم رضا العاملين سيظل وحده المسيطر المحتمل من بين هذه الأسباب. وإضافة إلى الطرق التي تم ذكرها هناك بعض الطرق المباشرة في قياس الرضا الوظيفي وذلك عن طريق تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للعمال بالمؤسسة، وهذا بغية الحصول على تقرير مباشر منهم يعبر عن درجة رضاهم الوظيفي.

3 _ المحاضرة الثالثة:

3_1_ ضغوط العمل:

3_1_1_ تعريف ضغوط العمل: تعددت التعاريف المتعلقة بضغوط العمل، ويرجع السبب في التعدد لارتباط موضوع ضغوط العمل بعدة علوم أخرى، فهو يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل من المجالات الطبية والنفسية والاجتماعية والإدارية، وأهم هذه التعاريف ما يلي:

- يعرف "بارون وجريمبرج Bron and Grenberg" ضغوط العمل بأنها نمط معقد من حالة نفسية وردود فعل فسيولوجية لمجموعة من الضغوط الخارجية.
- ويعرف "سيزلاقي ووالاس Sizhlaki and Wales" ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الأفراد، وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه.

وبالتالي تعبر ضغوط العمل عن تجربة ذاتية يمر بها الفرد تحدث نتيجة عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة أو البيئة الداخلية للمؤسسة أو بالفرد نفسه يترتب عليها ردود أفعال نفسية أو فسيولوجية أو سلوكية، تترك آثار سلبية أو إيجابية على أداء الأفراد واتجاهاتهم نحو عملهم ومؤسستهم.

3_2_ أهمية دراسة ضغوط العمل: دراسة ضغوط العمل وتحليلها لها أهمية بالغة تترجم في.

- توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد العاملين على أداء مهامهم بكل فعالية.
- تحسين الإنتاجية، وذلك من خلال تمكين متخذي القرار بالمؤسسة من مواجهة الضغوط والمواقف الصعبة.
- تنمية المهارات الإدارية لمتخذي القرار بالمؤسسة.
- تحقيق الرقابة على سلوكيات الموارد البشرية، والتوجه نحو تحقيق رضاها.

3_3_ علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي: تعددت الآراء حول العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل وظهرت في شكل ثلاث اتجاهات رئيسية كما يلي.

3_3_1_ الاتجاه الأول: يرى أنصار هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تجعل المورد البشري ينظر إلى وظيفته بافتخار وأنها مصدر للتحدي والإثارة، حيث أن ضغوط العمل تترك الفرصة للمورد البشري ليظهر قدراته الإبداعية وطاقته الكامنة أمام رئيسه وزملائه في العمل، وهو ما يزيد من ثقته في نفسه. كم أن ضغوط العمل تجعل الفرد أكثر تفكيراً وتركيزاً في العمل، وهو ما ينعكس بالإيجاب على الرضا الوظيفي. بمعنى آخر هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

3_3_2_ الاتجاه الثاني: أنصار هذا الاتجاه يشيرون إلى وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، ولقد لقي هذا الاتجاه تأييداً كبيراً من العديد من الباحثين. إذ أشارت الكثير من الدراسات

إلى أن ارتفاع مستويات ضغوط العمل سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وهو ما يترتب عليه من ارتفاع في معدلات الغياب وترك للوظيفة وانخفاض للإنتاجية.

3_3_3_ الاتجاه الثالث: يرى أنصار هذا الاتجاه أن هناك علاقة شرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، حيث إذا تعرض الفرد إلى مستوى منخفض من الضغوط فيكون تأثيرها محدود على الرضا الوظيفي، وهو لا يؤدي إلى تحقيق مستويات مثلى من الرضا الوظيفي، أما إذا تعرض إلى ضغوط متوسطة ومعتدلة ستدفعه للعمل وتنمي شعوره بالمتعة والإثارة والتحدى وهو ما سيحسن من مستوى رضاه الوظيفي، في حين إذا تعرض الفرد إلى ضغوط عمل مرتفعة لا يمكن له تحملها ومواجهتها فستؤثر على الرضا الوظيفي سلبيا.

3-4- علاقة علم النفس التنظيمي والصناعي بتكوين وتنمية رأس المال البشري في

المنظمات والمؤسسات: حسب معايير الاتحاد الدولي للمحاسبين (1997) يضم رأس المال الفكري ثلاثة ملامح هي: رأس المال البشري، رأس مال العلاقات (الزبائن، التسويق)، رأس المال التنظيمي، فتركيزنا سوف يكون على رأس المال البشري الذي يعني الكفاءات والمعارف والمهارات والخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المنظمة أو المؤسسة، واقتناعا من فكرة مفادها أن تكوين رأس المال الفكري في أي منظمة هو ثمرة مجهودات وعمليات متتابعة ومعقدة على القدرات البشرية يستدعي بالمنظمات ضرورة الاهتمام بالاستثمار بالعنصر البشري وزيادة قدراته ومعارفه من خلال عدة مداخل منها: الاستقطاب والاختيار الأنسب للقدرات البشرية المراد الحصول عليها من سوق العمل، إيجاد مناخ تنظيمي حيوي مناسب للعمال الذين تم اختيارهم أو تم توظيفهم فيما سبق بما يساعدهم على الإبداع والابتكار ومن ثم العمل على تحقيق الرضا الوظيفي الذي من شأنه أن يسهم في الحفاظ على هذه الخبرات البشرية ذات الكفاءة العالية على المدى البعيد. وللإشارة فإن المنظمات والمؤسسات أصبحت تركز تركيزا كبيرا على المتدخلين السابقين وذلك من خلال اعتماد مبادئ النفس التنظيمي والصناعي خاصة في عملية التوظيف والتدريب وتهيئة المناخ التنظيمي للعمال لما لهذه العناصر من دور كبير في التأثير على جودة رأس المال البشري.

3-5- دور الأخصائيين النفسيين في تكوين وتنمية الرأس المال البشري بالمنظمات والمؤسسات:

يهدف المدراء لاستقطاب العاملين الممتازين وتكوين وتدريب الكفاءات البشرية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، إذ يبرز دور الأخصائيين في علم النفس التنظيمي في التدخل والمساهمة في تكوين وتنمية رأي المال البشري عن طريق ما يلي:

3_5_1_ اختيار وتوجيه وتدريب الأفراد: يأتي دور الأخصائي النفسي هنا في الموائمة بين متطلبات المهنة وإمكانات الأفراد عن طريق برامج التوجيه والاختيار، ويتم ذلك من خلال عدد من العمليات الفنية لتوجيه الأفراد إلى الأعمال المناسبة لهم، أو اختيار أفضل العناصر ملائمة للأعمال المناسبة لهم إلا أن

عمليات الاختيار والتوجيه ترتبط ببرامج التدريب على عدد من الأعمال التي قد تستحدث أو تتطلب مزيداً من المهارات غير المتوفرة في عدد من المتقدمين ذوي الاستعدادات الخاصة، وقد تتم تلك الدراسات خارج أو داخل المؤسسات وهكذا يقوم الأخصائي النفسي في مساعدة المتخصصين في التدريب على تصميم برامج التدريب وكيفية التعامل مع المتدربين وتقديم المعونة الخاصة بعمليات التعلم والتعليم التي تساعد على إتمام عمليات التدريب بالشكل الأمثل.

3_5_2_ مساعدة العاملين في التغلب على مشكلاتهم الشخصية: تواجه العاملين في المؤسسات عدة مشاكل تكون ناجمة عن الظروف المحيطة بهم في بيئة العمل، وقد تنشأ هذه المشاكل إما عن سوء التوجيه أو الاختيار، الأمر الذي يستدعي إعادة التوجيه أو التدريب، وقد تنجم المشكلات نتيجة عدم قدرة العامل الجديد على التوافق مع زملاء العمل والمناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة، وقد تظهر ملامح ذلك في عدم القدرة على التوافق كالتباعد والغياب أو التمارض كرفض للجماعة وعدم القدرة على الانتماء والاندماج فيها، وقد ترتبط المشكلات بنموذج التعامل ورؤسائه، الأمر الذي ينعكس على الروح المعنوية للعاملين وبالتالي تدني مستوى إنتاجيته، وهنا يتدخل الأخصائي النفسي بمعارفه الفنية لتقديم النصح، أو باستخدام أدواته ومقاييس نفسية واجتماعية للكشف عن الأسباب الجوهرية منها (اختبار حب السيطرة، معايير تولي القيادة، درجة الهدوء، العلاقات الإنسانية...الخ) لتلك المشكلات ومحاولة حلها عن طريق المواجهة والتدخل والمعاملة الفردية والجماعية والفهم والوعي بالمشكلة، والسعي لحلها.

3_5_3_ إجراءات الدراسات والبحوث: تعتبر مستويات الإنتاجية القصوى الغاية البالغة الأهمية لأي منظمة، ولعل الدراسات التي بدأت في مصانع هاوثرن من طرف "ألتون مايو" ومازالت مستمرة إلى يومنا هذا تعد احد الخدمات الجليلة التي قدمها العلماء والباحثين في توفير أفضل الأجواء منها المادية والمعنوية مناسبة للعمل وزيادة الإنتاج. ويمكن للأخصائي النفسي والاجتماعي أن يبادر بحل المشكلات التي تقع في إطار الموضوعات التالية:

- زيادة إنتاجية العامل عن طريق تحسين طرق العمل وتطوير الآلات والمعدات وتحسين وسائل التدريب.
- إزالة الأخطار التي يحتمل أن يتعرض لها العامل أو التقليل منها، والتخفيف من ضغط العمل سواء من الناحية النفسية كالتعب والملل أو من الناحية الفيزيائية كالتهوئة والإضاءة.
- مساعدة العاملين في التعرف على خصائصهم الشخصية من ناحية ومتطلبات الأعمال من ناحية أخرى بغية وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
- المساعدة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم عن عملهم حتى لا يصبح العمل مجرد روتين يتحمله لكسب عيشه.
- تحسين جو العمل ودعم العلاقات الإنسانية بين العاملين خاصة بين المستويات العليا والسفلى.

• القيام بتحليل الوظائف (تحليل العمل) والمهن بغية الوقوف على المؤشرات والمستويات التي على أساسها يتم استقطاب اليد العاملة أو تدريب وتكوين وتوجيه العمال الحاليين.

3-6- دور أخصائي علم النفس في تهيئة المناخ التنظيمي للكادر (الإطار) البشري: وعلى غرار ما سبق تهدف المنظمات والمؤسسات من وراء تهيئة المناخ التنظيمي للعمال إلى ما خدمة ما يسمى بالصحة النفسية للكادر البشري، وهناك يتدخل الأخصائيون النفسيون للعمل على إعداد البرامج التي من شأنها أن تخدم الصحة النفسية للعاملين، بما يزيد من فرص نموها وتطورها. ويمكن تقديم بعض التعريفات التي تتعلق بالصحة النفسية كما يلي:

• تعرف منظمة الصحة العالمية (World Health Organization (WHO

الصحة النفسية بأنها " حالة من الشعور التام بالسعادة أو الراحة الجسمية والعقلية والاجتماعية، وليس مجرد الخلو من المرض أو انتفاء العجز والضعف.

• ويمكن تعريفها أيضا بأنها " حالة إيجابية توجد عند الفرد تظهر في مستوى قدرته على الاستفادة مما لديه من قدرات وإمكانات إلى أقصى حد ممكن، وقدرته على مواجهة الضغوط والمشكلات بكفاءة عالية، وشعوره بالسعادة والرضا في المجتمع الذي يعيش فيه وتحقيق التوافق مع الذات والآخرين.

فالصحة النفسية وفقا لذلك تعبر عن حالة من التوازن والتكامل بين القوى الداخلية (الدوافع والحاجات والقيم والاتجاهات، ومستوى الطموح) وبين القوى الخارجية (المتطلبات الاجتماعية: الأسرة، المدرسة والمعايير الاجتماعية، وقوانين المجتمع، ومتطلباته).

تشير البحوث التي أجريت في هذا الصدد إلى العلاقة الوطيدة بين الصحة النفسية للعامل وإنتاجيته العالية، فالصحة النفسية تتضمن التوافق النفسي والمهني والذي يعد من بين المؤشرات القوية لإنتاجية الفرد، الأمر الذي يدفعنا إلى توجيه مزيد من الاهتمام بالصحة النفسية للعامل وما يرتبط منها من توجيه وإرشاد وكذلك علاج. وفيما يلي بعض نتائج التي أجريت في هذا الشأن وقد قام بتلخيصها الدكتور فرج عبد القادر طه وعرضها في المؤتمر الدولي للصحة النفسية (أكتوبر 1987):

3_6_1_ في ميدان الروح المعنوية: قام الباحثان (السيد خيري وأحمد زكي) في هذا الصدد بإثبات العلاقة القوية بين ذكاء العمال وروحهم المعنوية، كما تحققت نفس النتيجة بالنسبة للمشرفين على العمل. وفي دراسة أخرى أشارت نتائجها أن مشرفي الأقسام ذو المستوى المنخفض من الروح المعنوية كانوا أقل سوءا. يرى "فرويد" أن الشخص السوي هو القادر على الحب والعمل، أو يعني أيضا " التصرف تبعا للمعايير المقبولة" وكذا كون الفرد صحيحا أو سليما أو في حالة صحيحة ومتحررة من الصراع" في صحتهم النفسية مقارنة بزملائهم الذين كانوا يشرفون على أقسام ذات مستوى مرتفع من الروح المعنوية، حيث كانت المجموعة الأخيرة أكثر سوءا من الناحية النفسية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية بين تماسك الجماعة وبين روحها المعنوية.

3_6_2_ الأعراض السيكوسوماتية: نقصد بالاضطرابات السيكوسوماتية تلك الأعراض أو الأمراض التي تكون نتيجة اختلال شديد أو مزمن في كيمياء الجسم نتيجة لضغوط نفسية حادة أو مستمرة وبالتالي هو مرض جسدي ذو جذور نفسية ويظهر على شكل ردود أفعال عضوية في أحد أجهزة الجسم. ومن أهم هذه الأمراض والأعراض: القلق وعدم انتظام النوم، ازدياد سرعة ضربات القلب، ارتفاع ضغط الدم العصبي، الصداع النصفي...إلخ.

فقد وجد محمود ابو النيل علاقة سلبية بين التوافق المهني للعاملين والاضطرابات السيكوسوماتية، كما توصل لعلاقة سلبية بين التوافق المهني والقلق وفي دراسة أخرى لنفس الباحث عام 1973 وجد أن الجماعة سيئة التوافق تفوقت على الجماعة حسنة التوافق في كثير من جوانب الاضطراب النفسي كالقلق والاكتئاب والسيكوباتية (السيكوباتية لغة واصطلاحاً: تتكون كلمة سيكوباتي من مقطعين هما سيكوبات Psychopath ومعناها معا: شخص مختل نفسياً. وتشير إلى انحراف الفرد عن السلك السوي والانحراف في السلوك المضاد للمجتمع والخارج على قيمه ومعاييره ومثله العليا وقواعده). وبذلك نستخلص أن القلق والاضطرابات السيكوسوماتية لها اثر سيئ على إنتاجية الأفراد، فهم أضعف انتباهاً وأكثر إرهاقا ومن ثم تقل كفاءتهم الإنتاجية.

3_6_3_ ظاهرة الغياب وحوادث العمل والعامل المشترك: وجدت " سوسن إسماعيل" علاقة إيجابية مرتفعة بين مستويات القلق وبين غياب العمال. كما وجد فارس حلمي أن العامل كثير التغيب لديه مشاعر اضطهادية أكثر، كما كان أكثر إحساساً بالعجز، وعلى صعيد آخر اتضح أن الحوادث ليست مرتبطة بمستوى الذكاء في حد ذاته وإنما هي مرتبطة فقط بنمط الصحة النفسية مشيراً إلى تأثير المؤثر بالاضطرابات النفسية. وفي دراسة أخرى تبين أن العامل المشكل أو المعيق للعمل والإنتاج هو أكثر عدوانية بشكل دال عند مقارنته بالعامل غير المشكل مما يشير إلى اضطرابه النفسي الذي ينعكس في عدم اهتمامه بإقامة علاقات مع الآخرين وهو ما يؤثر على إنتاجية الفريق ومن ثم المنظمة ككل.

4_ المحاضرة الرابعة:

4_1_ تحليل العمل والأداء المهني: يعتبر تحليل العمل أساساً لجميع نشاطات شؤون الأفراد في أية مؤسسة، إذ أن نشاطات من قبيل تقييم أداء الموظف وانتقاء الفرد المناسب وتعيينه وتدريبه على أداء مهنة ما، وتغيير أو إعادة تصميم العمل، تتطلب منا أن نعرف بالضبط ما هي الوظيفة وهذا هو هدف تحليل العمل، فكثر من الموضوعات التي سنبحثها في الفصلين القادمين تعتمد على هذا الأساس، فمثلاً عندما نتحدث عن اختيار العاملين وفحصهم والانتقاء من بينهم لتعيين بعضهم، علينا أن نعرف ما تعنيه أو تتضمنه تلك الوظيفة المحددة قبل أن نبدأ بعملية تعيين فرد أو أفراد للقيام بها.

ونظراً لأن الأداء يمثل متغيراً مهماً لعلم النفس الصناعي والتنظيمي فمن الضروري أن نفهم بدقة قضايا قياس هذا المتغير فمثلاً عندما نستعرض الدراسات التي تتناول المؤثرات في الأداء المهني فلا بد من أن ننتبه إلى التعريفات الإجرائية للأداء وفحص كيفية قياسه، وأن نعرف نوع المعايير المستخدمة ومدى دقة عملية الأداء أو عدمها.

وترتبط موضوعات تحليل العمل والأداء ببعض الموضوعات التي وردت في الفصل الأول، فمثلاً عندما كان تيلور يطبق أساليب الحركة والوقت لدراسة المهن، إنما كان في حقيقة الأمر يقوم بعملية تحليل للعمل، أما قياسه للإنتاجية فقد كان قياساً للأداء المهني، إذا يساعد عقد مثل هذه المقارنات على ربط الموضوعات المختلفة ببعضها البعض.

وسنعرض خلال الفصول القليلة القادمة لتخصص علم نفس الأفراد الذي يعتبر واحداً من التخصصات العديدة لعلم النفس الصناعي والتنظيمي التي تهتم بتكوين قوة العمل البشرية والمحافظة عليها من خلال النشاطات التالية: البحث عن أعضاء جدد لينضموا إلى القوة العاملة، وانتقائهم، وتعيينهم، وتدريبهم، وتقييم أدائهم، والاهتمام بالإنتاجية العامل ومستوى رضاهم أي بمعنى آخر يتخصص علم نفس الأفراد في العناية بشؤون الموارد البشرية للمؤسسات.

وفي الماضي كانت مهمة شؤون الأفراد في أية مؤسسة تقليدية تقتصر على حفظ ملفات العاملين ومتابعتها وتحديثها بما يستجد من معلومات وخاصة في قضايا مثل الحضور والغياب، ومتابعة الأجور وملفات التقاعد، ولم تحظ أقسام شؤون الأفراد آنذاك بمكانة عالية في الهرم الصناعي والتنظيمي للمؤسسة.

أما اليوم فقد تغيرت الصورة كثيراً إذ أضحت المنظمات الآن أكثر تعقيداً، وبالتالي ازدادت أهمية أقسام شؤون الأفراد، وكذلك علم نفس الأفراد، ويطلق حالياً على تلك الأقسام اسم قسم الموارد البشرية الأمر الذي يشير إلى أن هذا القسم أصبح يتولى جميع شؤون القوى البشرية العاملة في المؤسسة بينما يتولى الاختصاصيون النفسيون مهمات مثل : البحث عن أعضاء جدد لينضموا إلى المؤسسة وانتقاءهم وتعيينهم، وقياس أداء العاملين، ووضع خطوات منتظمة لمراجعة الأداء، وتطوير برامج لتدريب العاملين

وتطورهم، وتحديد معايير موضوعية للترقية، والفصل، والتأديب. ويعمل الاختصاصي النفسي الصناعي أيضاً على وضع برامج فعالة لتعويض العاملين ومكافأتهم، وتنظيم برامج للحوافز الإضافية وتصميم وتنفيذ برامج للمحافظة على صحة العاملين ورخائهم.

4_1_1_ تحليل العمل: يعتبر تحليل العمل من أهم عناصر وظيفة شؤون الأفراد Personnel Functions ويعني الدراسة المنظمة لواجبات المهنة ومسؤولياتها والمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأدائها. وهو أيضاً نقطة البداية لمعظم واجبات وظيفة شؤون الأفراد، إن لم يكن لجميعها فقبل تعيين العامل في مهنة معينة أو تدريبه عليها وقبل تقييم أدائه، فمن الضروري معرفة ما تتضمنه أو تشتمل عليه وظيفته. ولما كانت معظم الوظائف تتضمن واجبات متباينة فإنه ليس سهلاً الحصول على فهم دقيق للمهنة، لذا يفترض أن تكون أساليب تحليل العمل شاملة ودقيقة. وبالفعل هناك في المؤسسات الكبرى عدد من المتخصصين المتفرغين الذين يعملون على إعداد وصف تفصيلي حديث لكل وظيفة موجودة في هذه المؤسسات.

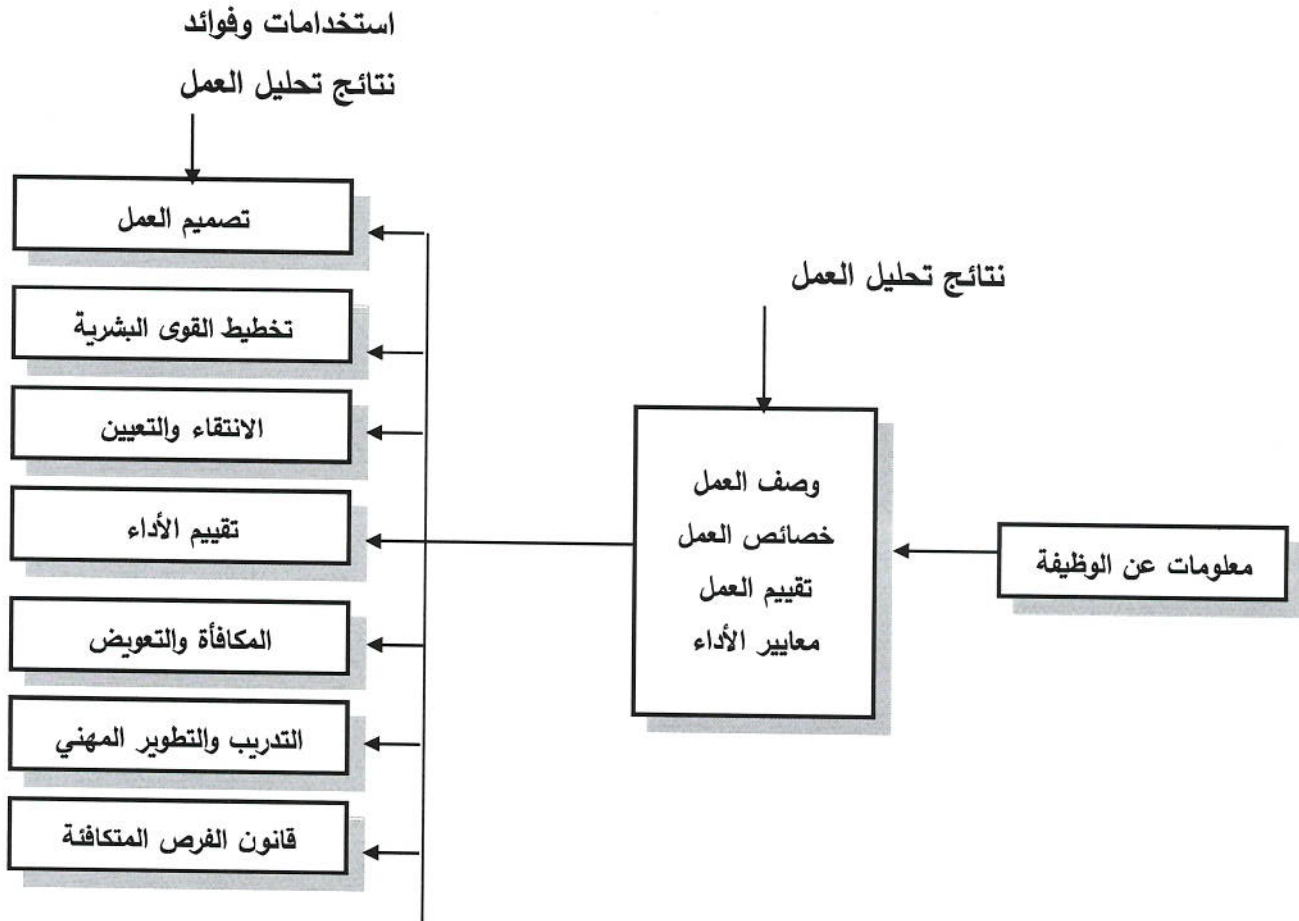
ويؤدي تحليل العمل بطريقة مباشرة إلى إنجاز عدد من الواجبات الأخرى المهمة لعلم نفس الأفراد مثل:

- **وصف الوظيفة Job Description** وهو بيان تفصيلي بالواجبات والخطوات والمسؤوليات المطلوبة من القائم بأعمال هذه الوظيفة، ويتضمن هذا البيان أيضاً وصفاً للألات والأدوات والمعدات المستخدمة في أداء الواجبات وإنتاج هذه الوظيفة أو المقدمة التي تقدمها.
- **خصائص الوظيفة Job Specification** ونعني بها الخصائص التي ينبغي توافرها في الإنسان للقيام بواجبات هذه الوظيفة ومسؤولياتها بنجاح واقتدار، ومن أهمها: الخصائص الجسمية، والنفسية، والخبرة بالعمل، والتحصيل العلمي والتدريبي (انظر الشكل 3-1)
- **تقييم الوظيفة Job Evaluation** وهو تقدير القيمة النسبية للوظيفة من أجل تحديد الأجر أو التعويض المناسب الذي سيتقاضاه من يقوم بهذه الوظيفة.
- **معايير الأداء Performance Criteria** وهي الوسائل التي نستخدمها من أجل تقدير مدى نجاح العامل أو الموظف في أداء مهنته.

وتبرز الأهمية البالغة لموضوع تحليل العمل من خلال ما يشتمل عليه من معلومات تفصيلية ضرورية تساعد أقسام شؤون الأفراد على القيام بواجباتها الأخرى مثل: تخطيط القوى العاملة والتجنيد (البحث عن موظفين جدد) وبرامج الانتقاء، وأساليب تقييم الأداء (انظر الشكل رقم 3-1). ويأخذ تحليل العمل في الاعتبار التطورات القانونية الهادفة إلى منح العاملين حقوقهم. ومن هذه القوانين تلك التي تتناول تساوي الفرصة في التوظيف لفئات معينة من المعوقين أو الأقليات فأصحاب المؤسسات أو مدراءها لا يتمتعون بحرية اتخاذ قرارات مستعجلة تتعلق بالتوظيف والفصل والترقية، إذ أن هناك بعض القرارات الخاصة بشؤون الموظفين (مثل قرارات التوظيف والترقية) لا بد من اتخاذها بناء على تحليل دقيق للعمل، وإلا فمن الصعب الدفاع عنها أمام المحاكم. وفي بعض الأحيان نلاحظ أن تحليل العمل ووصف الوظيفة لا

يكفيان فقد شككت المحاكم في صحة ودقة وصف الوظيفة والأساليب والأدوات التي استخدمتها الشركات في تحليل العمل.

4-2- أساليب تحليل العمل Job Analysis Methods هناك عدة أساليب وخطوات متباينة لإجراء تحليل العمل، فهناك أساليب الملاحظة والبيانات المتوفرة من الوظيفة، وأساليب المقابلة والدراسات المسحية. لكن كل أسلوب من هذه الأساليب يعطينا نوعاً مختلفاً من المعلومات، وكل منها له جوانب قوة وجوانب ضعف، فمثلاً أسلوب المقابلات يعطينا معلومات من مصادر شتى (القائم بالعمل الآن، والمشرف، والخبراء). ويلاحظ حالياً أن القائمين على تحليل العمل غالباً ما يستخدمون عدة أساليب مجتمعة من أجل الحصول على معلومات تفصيلية ودقيقة عن وظيفة معينة. شكل رقم (3-1) العلاقة بين تحليل العمل وواجبات قسم شؤون العاملين.



4_2_1_ أسلوب الملاحظة Observational Methods يستطيع محلل العمل المدرب تدريباً كافياً باستخدام وسائل الملاحظة وجمع معلومات وافرة عن وظيفة معينة. ولتحقيق هذا الغرض يلاحظ المحلل

القائم على أداء العمل لفترة من الوقت، ويسجل أثناء ذلك ملاحظات تفصيلية عن الواجبات التي يؤديها. وتتطلب الملاحظة الدقيقة من المحلل معرفة عن ما هي الأشياء التي يفترض عليه أن ينتبه إلى تسجيلها ووصفها، فمثلاً قد لا يلاحظ المحلل حركة ذكية وقصيرة وسريعة، رغم أنها بالغة الأهمية، وأيضاً إذا كانت الوظيفة معقدة فقد لا يستطيع المحلل ملاحظة بعض الجوانب المهمة، مثل ما تتطلبه الوظيفة من تكفير وما تتضمنه من اتخاذ قرارات. ويبدو أن الملاحظة تكون أكثر نجاعة مع الوظائف التي تعتمد على العمليات اليدوية، والواجبات المتكررة، أو أية نشاطات أخرى تكون واضحة للعيان.

4_2_2_ البيانات المتوفرة Existing Data تحتفظ معظم المؤسسات الكبرى بمعلومات يمكن استخدامها في عملية تحليل العمل. ومن الأمثلة على هذه البيانات (أو الكتابات أو التقارير) تحليل سابق أو تحليل عمل لوظيفة مرتبطة بالوظيفة التي نحن بصدد إعداد تحليل لها، وليس من النادر أن تستعين مؤسسة بتحليل عمل قامت به مؤسسة أخرى لوظائف مشابهة.

4_2_3_ المقابلة Interview: تعتبر المقابلات أسلوباً مهماً من أساليب تحليل العمل، وربما تكون المقابلة من النوع المفتوح مثل (من فضلك قل لي ماذا تفعل في عملك ؟) أو من النوع المنظم، أو من النوع الذي يتضمن فقط أسئلة مقننة. ولما كان كل مصدر من مصادر المعلومات قد يتعرض للتأثر بعوامل التحيز فمن الأجدر بالمحلل أن يحاول الحصول على معلومات من مصادر شتى، ومن زوايا مختلفة عن طريق مقابلة القائم بالعمل والمشرف المباشر، وإذا كانت الوظيفة إشرافية فمن الأجدر بالمحلل أن يقابل عدداً من المرؤوسين. ومن الممكن للمحلل أن يقابل عدداً من القائمين بهذه الوظيفة في المؤسسة ذاتها ليحصل على معلومات أفضل أو أكثر موضوعية عن الوظيفة، وليكتشف ما إذا كان العاملين في الوظيفة نفسها في الشركة ذاتها يؤدون فعلاً الواجبات نفسها أم لا.

4_2_4_ الاستبيانات المسحية Survery Methods: تتضمن الأساليب المسحية في تحليل العمل توزيع استبيان (من نوع الورقة والقلم) على عدد من الأفراد الذين يطلب منهم الإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستبيان، ثم إعادته إلى المحلل وقد تكون أسئلة الاستبيان مفتوحة النهاية مثل: (ما هي القدرات أو المهارات الضرورية لأداء هذه المهنة بنجاح ؟)، أو مغلقة النهاية مثل (أي من التصنيفات التالية يناسب مركزك ؟) :

1- إشرافي

2- فني

3- عامل خط إنتاج

4- كاتب

وربما تكون الأسئلة على هيئة قائمة بالسلمات مثل: (ضع علامة عند كل واجب تؤديه في عملك من الواجبات المذكورة في هذه القائمة). ولأسلوب الدراسات المسحية ميزتان على أسلوب المقابلات هما:

1- إن أسلوب الاستبيان يمكننا من جمع البيانات من أكبر عدد من الناس في وقت واحد الأمر الذي يوفر الوقت والجهد، وتبرز أهمية هذا الجانب في كونه يمكن المحلل من دراسة عدد من المراكز Positions في وقت واحد.

2- إن أسلوب الاستبيان يمكننا من الحصول على معلومات أشمل وأدق بالمقارنة مع أسلوب المقابلة نظراً لكون الاستبيان مجهول المصدر Anonymous. وبطبيعة الحال للاستبيانات جانب سلبي يتمثل في أننا نحصل فقط على المعلومات التي تزودنا بها الأسئلة المكتوبة في الاستبيان. لكن الأمر مختلف في المقابلة إذ يستطيع المحلل طلب إيضاحات معينة لأجوبة غامضة أو طلب معلومات إضافية.

5_ المحاضرة الخامسة:

5_1_ بعض أدوات تحليل العمل Specific Job Analysis Techniques هناك بالإضافة إلى

الأساليب العامة للقيام بتحليل العمل عدد من أدوات التحليل المنظمة، وتتميز هذه الأدوات بأنها استخدمت على نطاق واسع ، وأنها أثارت أيضاً قدراً كبيراً من البحوث حول فعاليتها وفي هذا المقام سوف نستعرض ثلاثاً من هذه الأدوات المنظمة هي : أولاً تحليل العمل عن طريق الواجبات، وثانياً استبيان تحليل المركز، وأخيراً أسلوب تحليل الأحداث المهمة.

5_1_1_ أداة تحليل الواجبات Functional Job Analysis استخدمت مجموعة من المؤسسات

الحكومية والخاصة هذه الأداة التي تم تطويرها على الأقل جزئياً من أجل مساعدة مكتب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية على إعداد نظام شامل لتصنيف الوظائف، ومن أجل تأليف قاموس الأسماء المهنية) Dictionary of Occupational Titles (مكتب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية) وهو مرجع يعطي وصفاً عاماً ويصنف أكثر من أربعين ألف مهنة مختلفة، كما أن هذا المرجع يصنف كل مهنة مستخدماً رمزاً من تسعة أرقام تمثل تصنيف المهنة وتقدم لمحة عن مستوى كفاءة العمل المطلوب لأداء الواجبات. وعلى الرغم من أن تحليل العمل عن طريق الواجبات قد ساعد على تطوير قاموس الأسماء المهنية، إلا أن هذا الأسلوب في التحليل يعتمد الآن على القاموس كنقطة بداية من أجل وصف أكثر تفصيلاً.

5_1_2_ استبيان تحليل المركز Position Analysis Questionnaire: جرت بحوث كثيرة لدراسة

مدى فعالية استبيان تحليل المركز في تحليل العمل. ويستخدم هذا الأسلوب لتحليل الوظائف استبياناً منظماً بدقة، يشتمل على 187 عنصراً من العناصر المهنية، موزعة على ست فئات أو مجموعات وهي: أ. المعلومات Information Input: وتعني من أين وكيف سيحصل العامل على المعلومات الضرورية لأداء وظيفته، فمثلاً قد يضطر مراسل صحفي إلى استخدام مواد مكتوبة وإجراء مقابلات مع آخرين لكتابة الأخبار التي ستشرها الصحيفة التي يعمل فيها.

ب. العمليات العقلية Mental Processes: وتتضمن هذه الفئة أنواع التفكير، والتعليل، واتخاذ القرارات لأداء مهنة معينة، فمثلاً يفترض على مراقب حركة الطائرات اتخاذ قرارات عديدة يومياً تتعلق بسلامة صعود الطائرات، ونزولها، ومرورها.

ج. النشاط (العمل) Work Output: هل تلك الواجبات التي يفترض على الفرد القيام بها باستخدام الآلات أو الأدوات الضرورية. فالطابع مثلاً عليه واجب إدخال نص معين إلى ذاكرة الكمبيوتر باستخدام لوحة المفاتيح.

د. العلاقات مع الآخرين Relationship With Other Persons: وتضم هذه الفئة جميع أنواع العلاقات والاتصالات مع الآخرين التي يتطلبها أداء واجبات الوظيفة، فمثلاً يقوم المعلم بالشرح للآخرين

وإعطائهم تعليمات معينة، لكن أمين المخزن يتصل بالعملاء ويزودهم بالمعلومات ويتصل أيضاً بالمشتريين.

هـ. **ظروف الوظيفة Job Context:** هي الظروف الاجتماعية والفيزيائية التي يتم أداء الواجبات في ظلها وإطارها، فمثلاً يتم أداء بعض الواجبات تحت درجات عالية جداً، في حين تتضمن بعض الوظائف الأخرى مواقف صراعية كثيرة.

و. **خصائص أخرى للوظيفة:** تحتوي هذه الفئة على تلك النشاطات أو الظروف أو أية خصائص أخرى ضرورية لأداء الوظيفة، ولم يكن من المستطاع تصنيفها ضمن أي من الفئات الخمس السابقة. وتتطلب الخطوة التالية في هذا الأسلوب تقييم كل عنصر من العناصر المذكورة آنفاً على مقياس يتراوح بين درجة واحدة (ينطبق قليلاً) وخمس درجات (ينطبق إلى حد كبير جداً) على كل جانب من الجوانب الستة التالية: مدى استخدامه، وأميته للوظيفة، ومقدار الوقت الذي يستغرق أدائه، ومدى انطباقه واحتمالية حدوثه، وهناك رمز خاص بالعناصر التي يصعب تصنيفها، يحتوي الشكل رقم (3-3) على عينة من صفحات استبيان تحليل المركز.

وتقدم نتائج استبيان تحليل المركز بياناً تفصيلياً لوظيفة معينة، ويمكن استخدامه لمقارنة الوظائف بعضها ببعض في إطار المؤسسة الواحدة أو المؤسسات المتعددة. ولأن هذه الأداة مقننة فإننا نتوقع أن يصل عدد من المحللين إلى نتائج متماثلة إذا ما حللوا وظيفة واحدة.

5_1_3_ أداة تحليل الأحداث المهمة Critical Incidents Technique ويسجل هذا الأسلوب في تحليل العمل سلوك العامل أو نشاطاته التي تتميز بأهمية كبيرة للنجاح أو الفشل في أداء العمل، فمثلاً قد تتضمن الحوادث المهمة لشخص يؤدي وظيفة كاتب على آلة كاتبة في مؤسسة " كتابة مخطوطات مع هوامش ممتازة، مع إظهارها كما لو كانت من كتابة مطبوعة حقيقية "، وهذا الكاتب نفسه قد يلاحظ أيضاً في رسالة أو تقرير شيئاً لا يبدو مناسباً فيصححه، وهو يخطئ في تنظيم الرسوم البيانية أو الرسائل بشكل منتظم، وعندما يكون في شك فإنه يستخدم القاموس من أجل التأكد من صحة كتابة بعض الكلمات. ويفترض أن تؤدي كل هذه التصرفات إلى نجاح أو فشل الكاتب في أدائه لوظيفته. ويتم الحصول على مثل هذه الحوادث من خلال الاستبيانات أو المقابلات مع القائم بالعمل، أو المشرف، أو أي أشخاص آخرين. ومن خلال تجميع مئات الأحداث المهمة، يمكن لمحلل الوظيفة أن يصل إلى صورة واضحة جداً عن ماهية تلك الوظيفة، وطبيعة الأداء الناجح الخاص بها. وتجد في الشكل رقم (3-3) مثلاً على نموذج المقابلات الخاص بأسلوب تحليل العمل عن طريق تحليل الأحداث المهمة.

وتكمن أهمية أداة تحليل الأحداث المهمة في أنها تساعد على تحديد المهارات والمعارف والقدرات التي يحتاجها الفرد للنجاح في أداء وظيفة معينة، فمثلاً من الأحداث المهمة التي وجدناها لدى وظيفة كاتب على الآلة الكاتبة أنه يحتاج إلى معرفة كيفية تنظيم الأرشيف، استخدام القاموس، والتأكد من صحة

قواعد بناء الجملة وهكذا. ويفيد هذا الأسلوب أيضاً في تطوير أو إعداد نظام للتقييم لبعض الوظائف عن طريق معرفة المكونات الرئيسية للأداء الناجح.

جدول رقم (3-3) نماذج من قاموس الأسماء المهنية



الوظيفة (045-107-030) اختصاصي نفسي صناعي تنظيمي

- المهام والواجبات:

يطور الأدوات النفسية ويطبقها في مجال شؤون الأفراد والقيادة الإدارية ومشكلات التسويق، ويلاحظ تفاصيل العمل، ويعقد مقابلات مع العاملين والمشرفين لتحديد متطلبات الوظائف النفسية والتعليمية والعقلية، والفيزيائية، وأية متطلبات أخرى. ويطور أساليب المقابلة ومقاييس التقدير والاختبارات النفسية لتقدير المهارات والقدرات والاستعدادات والاهتمامات لتساعده على عملية انتقاء العاملين وتعيينهم في الوظائف المناسبة لهم وترقيتهم. وينظم برامج التدريب ويطبق مبادئ التعلم والفروق الفردية، ويقيم ويقيس مدى فاعلية الأساليب التدريبية عن طريق استخدام أساليب التحليل الإحصائي لتحليل معدلات الإنتاج، وتخفيض نسبة الحوادث والتغيب وترك العمل. ويرشد العاملين لتحسين مستوى التوافق الشخصي والمهني. ويقوم بإجراء دراسات على البنية التنظيمية، وأنظمة الاتصالات والتفاعل بين الجماعات وأنظمة الحوافز. ويقترح تغييرات لتحسين فاعلية وكفاءة الأفراد والأقسام والمؤسسة بصفة عامة. ويبحث المشكلات المرتبطة بالبيئة الفيزيائية للعمل مثل: الإنارة، والضوضاء ودرجة الحرارة والتهوية والرطوبة. ويقترح تغييرات لزيادة الفاعلية وتقليل معدلات الحوادث. ويقوم بإجراء دراسات لتحديد طبيعة القيادة والإشراف الفعال. ويحلل العوامل المؤثرة على الروح المعنوية والدافعية... وقد يعمل على تطوير الآلات والأدوات ومناخ مكان العمل ليصبح أكثر ملائمة للإنسان.

شكل رقم (3-2) نموذج من صفحات استبيان تحليل المركز

الرمز	مقدار الاستخدام
ن	لا ينطبق
1	قليل جداً
2	أحياناً
3	معتدل / متوسط
4	إلى حد كبير
5	إلى حد كبير جداً

1. المعلومات الخاصة بالمهنة

1-1 مصادر معلومات المهنة

إلى أي حد يستخدم العاملون

كل عنصر من العناصر التالية

باعتباره مصدراً للمعلومات

الضرورية لأداء وظائفهم؟

- 1- مواد مكتوبة مثل (الكتب والتقارير، والمقالات والإشارات، والتصاميم من المكتب وتعليمات الوظيفة... الخ).
- 2- مواد كمية وهي مواد تتناول كميات ومقادير مثل: الرسوم البيانية والحسابات والجداول والأرقام... الخ).
- 3- مواد مصورة وهي صور أو مواد شبيهة بالصورة تستخدم باعتبارها مصادر للمعلومات مثل: (الرسومات والرسوم البيانية، والمخططات والخرائط، والأفلام وصور أشعة والصور التلفزيونية... الخ).
- 4- النماذج وما يرتبط بها من أدوات مثل: (أوراق والنماذج وأدوات الطباعة... الخ. تستخدم باعتبارها مصدراً من مصادر المعلومات، إذا ما تمت رؤيتها أثناء الاستخدام ولا تضع في هذه الفئة تلك المواد المذكورة في الفئة الثالثة المشار إليها سابقاً).
- 5- مواد بصرية مثل: (أدوات القياس، وأضواء الإشارة، وأجهزة الرادار، وعدادات السرعة والساعات... الخ).
- 6- أدوات القياس مثل: (أدوات مساطر وآلة قياس القطر، وأدوات قياس الضغط وموازين مقاييس السماكة، وأجهزة قياس الحرارة والمنقلة... الخ. وهذه تستخدم لإعطاء معلومات بصرية حول أبعاد فيزيائية، ولا تضع في هذه الفئة تلك الأدوات الموصوفة في الفئة الخامسة المشار إليها سابقاً).
- 7- أدوات ميكانيكية مثل: (أدوات مساطر، وآلة قياس القطر، وأدوات قياس الضغط، وموازين مقاييس السماكة، وأجهزة قياس الحرارة والمنقلة، الخ. وهذه تستخدم لإعطاء معلومات بصرية حول أبعاد فيزيائية. ولا تضع في هذه الفئة تلك الأدوات الموصوفة في الفئة الخامسة المشار إليها سابقاً).

- 8- مواد ليست جزءاً من عملية جارية مثل: (أجزاء موضوعات، قطع غيار... الخ أي لا تجري لها عملية تعديل أو تطوير لكنها تكون مصدراً من مصادر المعلومات عندما تتم عملية فحصها أو حملها أو نقلها أو تغليفها، أو توزيعها، أو اختيارها... الخ. مثل المواد المسجلة في قائمة أو في المخزن أو أثناء وجودها في قنوات التوزيع أو أثناء عملية فحصها... الخ).
- 9- الظواهر الطبيعية مثل: (المناظر الطبيعية، والحقول، والعينات الجيولوجية، والنباتات وتكوينات الغيوم، وأية ملامح أو ظواهر أخرى التي تزودنا بمعلومات عند ملاحظتها أو فحصها).
- 10- مظاهر البيئية التي صنعها الإنسان مثل: (الأبنية والمجسمات والسدود، والطرق، والسكك الحديدية، وكل ما صنعه الإنسان أو عدله من مظاهر البيئة الداخلية أو الخارجية ويعطي معلومات عند مراقبته أو فحصه. ولا تعتبر الأدوات والآلات وكل ما يستخدمه الإنسان في عمله من مواد موصوفة في الفئة السابعة المشار إليها سابقاً من ضمن هذه الفئة.

6_ المحاضرة السادسة:

6_1_ البحث العلمي وأدوات تحليل العمل: تم إجراء عدة دراسات قارنت بين أدوات تحليل العمل المختلفة على أساس عوامل الدقة Accuracy والتفاصيل Detail والتكاليف Cost، فأظهرت النتائج أن الأساليب الثلاثة فعالة (ناجحة) إلى حد معقول كأدوات لتحليل العمل. لكن نتائج البحوث ذاتها أوضحت أن استبيان تحليل المركز هو أكثر الأساليب الثلاثة سهولة في الاستخدام وأقلها تكلفة، إلا أنه يعطينا من المعلومات والتفاصيل ما هو أقل بكثير من أداة تحليل الأحداث المهمة وأداة تحليل الواجبات. وربما يعود ذلك إلى أن استبيان تحليل المركز يستخدم أداة واحدة لتحليل جميع الوظائف بغض النظر عما بينها من تباين في حين أن الأدوات الأخرى مصممتان لتحليل وظائف بعينها. وبصفة عامة يبدو أنه لا يوجد أسلوب واحد أو أداة واحدة تتفوق تفوقاً مطلقاً على جميع الأساليب الأخرى لهذا يمكننا القول إن محلل العمل الخبير والمدرّب يستطيع إدراء تحليل عمل جيد باستخدام أي من الأساليب والأدوات التي سبق ذكرها، ومن الطبيعي أن نجد أن استخدام عدة أدوات معاً لتحليل وظيفة معينة سيقود إلى تحليل أفضل من ناحية التفاصيل والدقة والثبات.

6_2_ تقييم الأداء المهني: Job Performance and Performance Appraisal يتيح تحليل

العمل فرصة لتعريف الوظائف والنظر إليها من خلال مكوناتها وما تتضمنه من واجبات. بعد ذلك تبدأ عملية تطوير وسائل أو طرق لفحص مستوى أو كفاءة أداء العاملين لوظائفهم لمعرفة ما إذا كان ذلك المستوى أو تلك الكفاءة ترقى إلى مستوى الكفاءة الذي تطمح إليه المؤسسة، لذلك سنفحص على الصفحات التالية من هذا الفصل موضوع الأداء الوظيفي من زاوية التقييم أي أننا سنناقش بالتفصيل أهمية تقييم الأداء وخطواته والصعوبات التي تعترض طريق تنفيذه.

6_3_ أهداف تقييم الأداء: Purposes of Performance Appraisal تصبح عملية تقييم أو

تقدير مستويات النجاح أو الفشل في الأداء ممكنة بعد معرفة واجبات الوظيفة كما أسلفنا وتهتم المؤسسات الكبيرة بهذا التقييم اهتماماً شديداً، فنراها تعمل على تطبيقه بشكل رسمي ودوري بهدف المقارنة بين الأداء الفعلي للفرد وبين معايير تم تحديدها مسبقاً. ويبدو أن تلك العملية تعود بفوائد جمة على الفرد والمؤسسة على السواء نذكر منها:

- تحصل المؤسسة من خلال عملية تقييم الأداء على أدوات لقياس إنتاجية Productivity الفرد وكل قسم، وتستفيد المؤسسة أيضاً من هذه المعلومات عند اتخاذ قرارات خاصة بالترقية أو النقل أو منح زيادات في الأجور كذلك بالنسبة لقرارات الفصل من العمل. ومن خلال عملية التقييم هذه نفحص مدى كفاءة أساليب انتقاء العاملين وتعيينهم وتزودنا هذه العملية أيضاً بمعلومات عن الاحتياجات التدريبية للمؤسسة وللأفراد، وأخيراً تستخدم عملية التقييم كقاعدة لتقدير مدى نجاح أو

فائدة أي نوع من التغيرات التنظيمية مثل: (تغييرات تصميم العمل، أو أنظمتها، أو تغيير المشرفين، أو تغييرات ظروف العمل).

- تعتبر عملية تقييم الأداء للفرد أساس عملية التقدم في الوظيفة (مثل زيادة الراتب أو الترقية) وتعطيه نوعاً من التغذية الراجعة للمساعدة على تحسين أدائه، والتعرف على جوانب الضعف وتزوده بمعلومات عن كيفية تحقيق أهداف العمل. وأكثر من ذلك تفيد عملية تقييم الأداء الرسمية في تشجيع التفاعل بين المرؤوسين والمشرفين عليها.

6_4_ قياس الأداء: The Measurement of the Job Performance يعتبر الأداء الوظيفي

Job Performance واحداً من أهم متغيرات العمل إذ تهتم المؤسسات بمتابعته ومراقبته وقياسه أكثر من أي متغير آخر، وهذه مسألة منطقية لأن نجاح أو فشل أية مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها وهناك عدة أساليب أو طرق لقياس الأداء يطلق عليها المشتغلون بعلم النفس التنظيمي والصناعي مصطلح "معايير الأداء" Measure of Job Performance as a Criterion بعبارة أخرى معايير الأداء ليست سوى طرق لتحديد الأداء الناجح وتمييزه عن الأداء الفاشل.

وتتميز بعض التصنيفات بين نوعين من المعايير هما: المعايير الكمية الواضحة (الموضوعية) Hard Performance Criteria والمعايير التقديرية المرنة (الذاتية) Soft Performance Criteria.

وتشتمل المعايير الواضحة على عملية قياس الجوانب التي يسهل التعبير عنها كمياً مثل عدد الوحدات التي يتم إنتاجها أو كمية المبيعات معبراً عنها بالدولار، أو الوقت الذي تستغرقه عملية معالجة

المعلومات، فمثلاً معيار الأداء لمن يعمل على خط إنتاج بعدد الوحدات التي يتم تجميعها، وكثيراً ما يطلق على هذا النوع من المعايير Criteria اسم "مقاييس الإنتاجية". Measures of Productivity

أما المعايير التقديرية المرنة Soft Performance Criteria فتعني إصدار أحكام Judgments أو تقييمات Ratings يقوم بها أفراد تتوافر فيهم المعرفة والخبرة الضرورييتان لعملية التقدير والحكم. ويتم

استخدام هذا النوع من المعايير عندما يكون من المتعذر استخدام المعايير الكمية الواضحة المناسبة فمثلاً يصعب استخدام المعايير الكمية الواضحة لتقييم عمل المشرف نظراً لصعوبة تحديد التصرفات

الممثلة للأداء القيادي أو الإشرافي الناجح. وبدلاً من ذلك تستخدم المعايير التقديرية المرنة وفي هذه الحالة تعتمد أحكام أو تقييمات المرؤوسين أو من يرأسون ذلك المشرف.

ونلجأ بالإضافة إلى الأساليب السابقة في بعض الأحيان إلى قياس سلوك مرتبط أو له صلة غير مباشرة بالإنتاجية مثل جودة العمل أو عدد الإنذارات أو عدد الشكاوى أو عدد مرات التغيب أي إننا قد نلجأ إلى

قياس الأدلة بطريقة غير مباشرة. وللمعايير الكمية (الموضوعية) الواضحة ميزات أهمها:

- إن هذا الأسلوب أقل تأثراً بموضوع التميز وعوامل التشويه المختلفة من أسلوب المعايير التقديرية المرنة (الذاتية)، نظراً لاعتماد هذا النوع من المعايير على حيثيات موضوعية مثل حساب عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة أو على رصد الوقت اللازم لإنجاز الواجبات.
- إن المعايير الكمية (الموضوعية) ترتبط في أغلب الأحيان بالحد الأدنى المطلوب للنجاح في الأداء مثل الحد الأدنى لعدد المنتجات التي تم تجميعها أو حجم المبيعات المعبر عنها بالدولار. ويجدر بنا هنا أن نذكر علاقة المعايير التقديرية soft بالنجاح المهني غير مباشرة ويصعب تحديدها بدقة.

7_ المحاضرة السابعة:

7_1_ أساليب تقدير الأداء Methods of Rating Performance تؤدي عملية إعطاء تقديرات لأداء كل فرد على حدة دوراً هاماً في عملية التقييم في أية مؤسسة، ولهذا فقط تم تطوير وإجراء دراسات على عدة أساليب لإعطاء التقديرات. وقبل أن ندرس هذه الأساليب المختلفة علينا أن ننظر أيضاً إلى القائم على عملية التقدير نفسه لنعرف من هو؟ وهنا نلاحظ أن الرئيس المباشر هو الذي يقوم بعملية تقدير أداء مرؤوسيه في معظم الحالات، في بعض الأحيان توكل هذه المهمة للمرؤوسين أو للزملاء. ويستطيع كل من هؤلاء تزويدنا بمعلومات قيمة عن الأداء ومن زوايا فريدة ومهمة نظراً لاهتماماتهم المتباينة.

ويبدو أن الاستعانة بالمرؤوسين لتقدير الأداء تتم في معظم الأحيان لتقدير أداء من يشغلون وظائف إشرافية، أما تقييم الأفراد لأنفسهم فيمكن أن يساعدهم على تركيز انتباههم على أداء واجباتهم ويحفزهم على مزيد من التفاني والعمل على تحسين أدائهم، لكن البحوث أشارت أيضاً إلى أن التقديرات الذاتية قد تتأثر بتحيز الفرد لنفسه، فمثلاً ربما يبالغ الفرد في إيجابياته ويتساهل إزاء أخطائه. ويمكننا تقسيم أساليب التقدير المختلفة إلى أربعة أنواع هي:

7_1_1_ أسلوب المقارنة Comparative Method ويعني هذا الأسلوب مقارنة أداء الفرد بأداء الآخرين، فمثلاً يمكن تقييم أداء الفرد عن طريق ترتيب العاملين تصاعدياً أو تنازلياً (من الأفضل إلى الأسوأ أو العكس) على أساس عدد من الجوانب المهمة للمهنة التي نسميها أبعاد المهنة، وقد يحدث ذلك الترتيب على أساس من الصورة الكلية لأداء الفرد. لكن سهولة تطبيق هذا النظام واختصاره لكثير من الوقت لا يخفيان سلبياته فهذا الأسلوب لا يعتمد على معايير دقيقة ورقمية للأداء، وأنه ربما يكون مضللاً في الحالات التي يكون فيها أداء جميع العاملين أدنى أو أعلى من المستوى المقبول بصفة عامة ففي هذه الحالة قد نجد أن أداء من يحتل أعلى مرتبة هو في حقيقة الأمر أدنى من المستويات المقبولة للأداء بينما نجد في حالات أخرى أن أداء من يحتل أدنى مرتبة هو أداء متميز إذا ما قورن بأداء العاملين المماثلين في مؤسسات أخرى.

وهناك طريقة أخرى للمقارنة تتمثل بقيام المشرف بمقارنة أداء كل عامل مع أداء كل فرد آخر في قسمه وفي هذه الحالة تكون الرتبة النهائية لكل فرد عبارة عن عدد المرات التي تم اختياره فيها على أنه الأفضل أما سلبيات هذه الطريقة فتشبه سلبيات طرق الترتيب الأخرى لكنها تتميز بسهولة استخدامها وقابليتها للتطبيق في عدد كبير من المهن.

أما الطريقة الأخيرة للمقارنة فتعرف باسم " التوزيع الإجباري " إذ يقوم المشرف بتوزيع تقديرات أداء العاملين على فئات (معدة سلفاً) تتراوح بين ضعيف وممتاز، وغالباً ما يتم مسبقاً تحديد النسب المئوية

لعدد الأفراد الذي يصنفون ضمن كل فئة من أجل الحصول على توزيع اعتدالي لأداء العاملين عن كل بعد من أبعاد الوظيفة (انظر الشكل رقم 3-4).

7_1_2_ استبانة التقدير Checklists يمكن أن يتم تقييم الأداء بوساطة طريقة أخرى هي استخدام استبانة تشتمل على عبارات مأخوذة من تحليل العمل، وتمثل الجوانب الإيجابية أو السلبية للأداء (انظر الشكل رقم 3-5). ولا تتجاوز مهمة المقدر في هذه الحالة التأكد من مدى انطباق كل عبارة على الفرد الذي هو بصدد تقييم أدائه، ولكل عبارة قيمة رقمية تعكس مقدار الكفاءة أو الفعالية المرتبطة بها، وفي نهاية عملية التقدير يتم جمع الدرجات لإعطاء صورة عامة عن أداء الفرد.

وللتغلب على ميل المشرف الذي يستخدم استبانة التقدير إلى إعطاء تقديرات إيجابية أو سلبية بصفة عامة، تم تطوير مقياس الاختيار الإجباري ففي حالة استخدام هذا المقياس يجهل المشرف مقدار إيجابية التقديرات التي يعطيها للفرد، لأن هذا الأسلوب يقدم للمشرف أو للمقدور عدة عبارات وصفية عليه أن يختار منها العبارة الأكثر أو الأقل انطباقاً على الفرد الذي نقوم بفحص أدائه (انظر الشكل رقم 3-5) وللعبارات قيم رقمية متباينة تضاف فيما بعد لتعطي تقديراً عاماً لأداء الفرد.

وإذا كانت إجابيات استبانات التقدير هي سهولة التطبيق والتقييم التفصيلي للأداء المرتبط بواجبات المهنة إلا أن لهذا الأسلوب سلبيات معينة فتطويره كما تحدد استبانات التقدير آفاق عملية التقدير مكلف " من الناحية المالية " ويستغرق وقتاً طويلاً ويتطلب تأليف عبارات مرتبطة بالعمل وتحديد قيم رقمية دقيقة فالمقدر لا بد من أن يختار من بين عبارات معينة معدة سلفاً قد لا تمثل كل جوانب أداء الفرد في وظيفة معينة.

شكل رقم (3-5) مقياس استبانة تقدير لوظيفة مدير مشروع

(ملاحظة: ما نعرضه هنا ليس سوى جزء صغير من الاستبانة)

تعليمات: فيما يلي عدد من العبارات التي تمثل نماذج سلوكية، اقرأ كل واحدة منها وقرر ما إذا كانت تلك العبارة تصف الشخص الذي تقوم بتقييمه أم لا. وإذا كنت تشعر أن تلك العبارة تصف هذا الشخص ضع علامة (X) في المكان المحدد أمام العبارة. أما إذا كانت العبارة لا تصف الشخص أو لا تنطبق عليه فلا تكتب شيئاً في المكان المحدد للإجابة.

- 1- يضع بانتظام (أو دائماً) يضع أهدافاً غامضة وغير محددة. ()
- 2- يهتم فقط بالمشكلات الراهنة ولا ينظر إلى ما بعد يومه الذي يعيش فيه. ()
- 3- يقوم بأعداد جداول عمل تسمح بإنجاز الواجبات هذا إذا لم تطرأ عوائق كبرى. ()
- 4- يخطط بناء على معرفته باحتياجات نطاق مسؤولياته. ()
- 5- يتابع بنفسه المشروعات كي يتأكد من تحقيق وتنفيذ الأهداف العاجلة. ()
- 6- يبحث عن أسواق جديدة ويدرس بنفسه احتمالات تدهور الأسواق الخالية. ()

7- يتوقع ويخطط دائماً لاستبدال الموظفين الرئيسيين في حالة نقل أحدهم. ()

شكل رقم (3-6) مقياس تقدير الاختيار الإجباري

تعليمات: توجد على هذه الصفحة عدة مجموعات من العبارات بعد قراءة كل مجموعة من العبارات أرجو أن تختار العبارة التي تنطبق أكثر من غيرها على ما تقوم بتقييمه.

1- - يفقد صبره مع من لا يتعلمون بسرعة.

- يحاضر بثقة عالية.

- يعطي الطلبة فكرة عن أهداف المحاضرة.

- لا يقول نكتا بما فيه الكفاية.

2- - يوجد دائماً للرد على استفسارات الطلاب.

- يتجاوب مع مشكلات الطلبة.

- لا يعامل الطلبة باحترام.

- يعطي إجابات غامضة عن أسئلة الطلبة.

تعليمات: أرجو أن تختار من العبارات التالية العبارة الأقل انطباقاً على الشخص الذي تقوم بتقييمه.

1- - لديه صعوبات في نقل المعلومات عن الطلبة.

- يبدو أنه مطلع بشكل جيد على موضوع المادة.

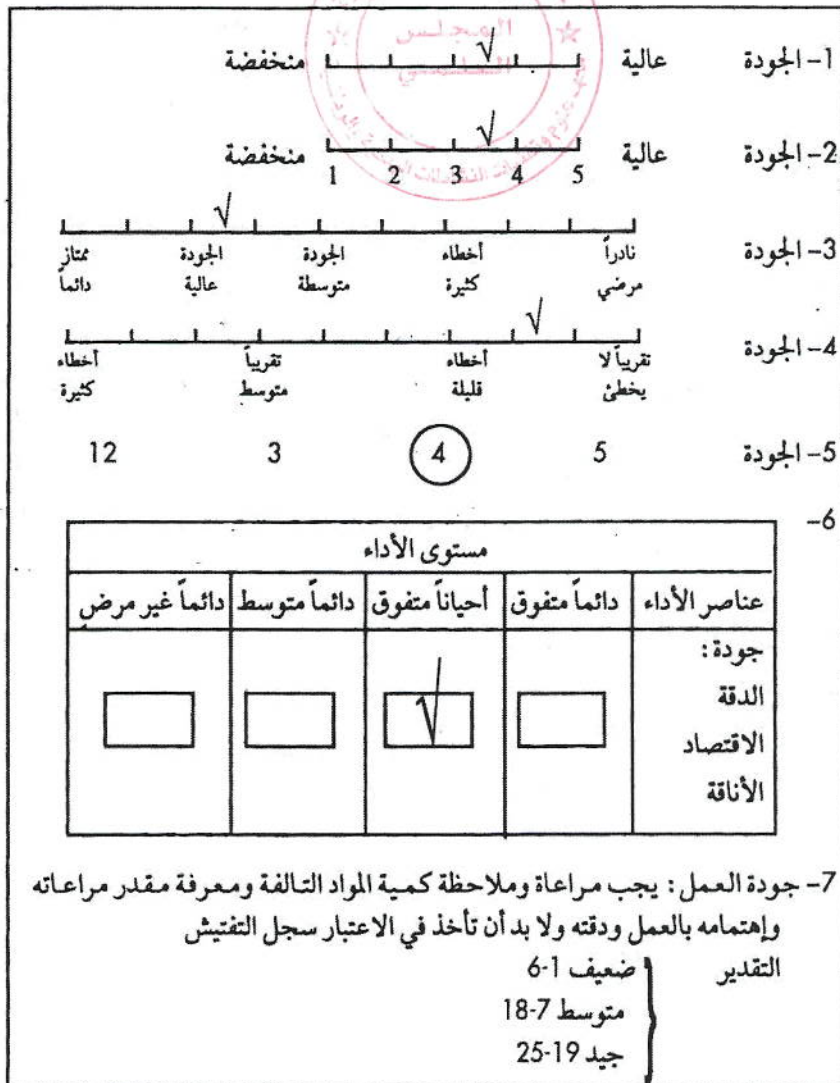
- يبدو كما لو كان غير مهتم بالتدريس.

- ماهر في تحويل المواد الصعبة إلى مواد سهلة الفهم.

7_1_3_ مقاييس الأبعاد الرئيسة للوظيفة Graphic Rating Scales تتم معظم عمليات تقييم الأداء

في عدد كبير من المؤسسات باستخدام أسلوب مقاييس الأبعاد الرئيسة، وعادة ما تكون هذه المقاييس معدة مسبقاً من أجل تقدير الأداء على جوانب معينة مثل: جودة العمل ومدى الاعتماد على الفرد وقدرته على التعامل والتفاهم مع زملائه. ويشتمل هذا الأسلوب على عدة نقاط يشار إليها بطريقة رقمية أو كيفية (انظر الشكل رقم (3-7)). وقد يحدث أن يكون الوصف اللفظي بسيطاً لا يتجاوز كلمة واحدة، أو عدة كلمات كما يستخدم بعض المقاييس وصفاً لفظياً عند النهايات (القطبين) فقط، في حين يتم استخدام الأرقام بين تلك النهايات.

شكل رقم (3-7) أمثلة مقاييس تقدير الأبعاد الرئيسية



وتتضمن هذه المقاييس عدداً من الأبعاد تتراوح عادة بين سبعة واثنى عشر بعداً مأخوذة من تحليل العمل ويشترط في المقاييس الجيدة تقديم تعريف واضح لكل بعد على حدة، ولكل فئة من فئات التقدير أيضاً. بعبارة أخرى من الضروري للقائم على عملية التقييم معرفة ذلك الجانب من العمل الذي هو بصدد إعطاء حكم خاص به ومعرفة معنى الوصف الوظيفي أيضاً، فمثلاً نجد في الشكل رقم (3-7) أن الأمثلة (ص، ط) تعطي تعريفاً لأبعاد الوظيفة في حين أن المثال (ع) يعطي تعريفاً لفئات التقدير.

وتحتاج المقاييس الجديدة إلى وقت طويل لتطويرها ولحسن الحظ يمكننا استخدامها في غالب الأحيان لعدد متباين من الوظائف بعد إجراء تعديلات طفيفة على الأبعاد ذات الصلة بالوظيفة التي نحن بصدد تقييم من يؤدونها. ويجدر بنا هنا أن نشير إلى خطأ تكرر وقوعه وهو محاولة عدد من المؤسسات تطوير مقاييس شاملة من أجل استخدامها لتقييم العاملين جميعاً بغض النظر عن نوع الوظائف التي يشغلونها.

ونظراً لتغير الأبعاد المهمة من وظيفة إلى أخرى فمن الضروري التأكد من أن الأبعاد التي يتم التقدير عليها هي تلك الأبعاد التي تعكس الأداء الفعلي للوظيفة موضوع الحديث. أما الجانب السلبي الرئيس لهذا الأسلوب فيتمثل بأنه قد يكون عرضة للتأثر بتحيزات معينة لدى المشرف أو ميله لإعطاء تقديرات نمطية مثل جيد أو متوسط للجميع. كما قد يقتصر التقدير على أبعاد قليلة للوظيفة الأمر الذي مما يحول دون إعطاء صورة عامة ودقيقة للأداء.

7_1_4_ مقياس تقدير الأحداث المهمة Behaviorally Anchored Rating Scales: تطور

أسلوب تقدير الأحداث المهمة في تقييم الأداء نتيجة تطوير أسلوب تحليل الأحداث المهمة في تحليل العمل، وبدلاً من الاعتماد فقط على تقديرات من قبيل ضعيف ومتوسط، وجيد يعتمد هذا الأسلوب على تقديم أحداث مهمة معينة مثل نماذج وأمثلة لكل من الأداء الضعيف، والمتوسط والجيد لكل جانب أو بعد من أبعاد وظيفة معينة.

ونجد في الشكل رقم (3-8) مثلاً على مقياس تقدير الأحداث المهمة لوظيفة مسؤول توظيف في البحرية والتقدير الذي نجده في هذا المثال بعد واحد من أبعاد هذه الوظيفة هو مهارات التسويق. ويمكن في البداية ملاحظة وجود تعريف دقيق لهذا البعد وتقديرات رقمية على الجانب الأيسر تتراوح بين (1 إلى 8) وعلى يمين هذه التقديرات الرقمية يوجد وصف لكل فئة يتضمن إعطاء أمثلة سلوكية مهمة تميز بين الأداء الجيد والأداء الفاشل من الأعلى إلى الأدنى.

وكما هو متوقع لا يمكن أن تكون عملية تطوير قياس من هذا النوع إلا عملية شاقة وتتطلب وقتاً طويلاً. لكن نتيجة ذلك المجهود الكبير تتمثل في أداء تقدير يهتم ويركز بوضوح شديد على السلوك المرتبط بالوظيفة التي نحن بصدد تقييم من يؤدونها. ويدعو هذا الأسلوب من يقوم بعملية التقدير إلى التفكير بتلك الأشياء التي تعني أداء جيداً أو أداء رديئاً على بعد معين من أبعاد الوظيفة، ويساعد هذا الاهتمام والتفكير بالوظيفة وما يرتبط بها من سلوك على تجنب بعض التحيزات التي قد تظهر أو تؤثر في التقدير عند استخدام وسائل أخرى إذ إننا لا نستطيع أن نلقي حكماً (تقديراً) على أداء عامل معين دون أن نأخذ في الاعتبار الأداء السابق للعامل وكيف يدعم أو يؤيد ما أطلقناه عليه من أحكام.

وقبل أن ننتهي من عرض أسلوب تقدير الحوادث المهمة لا بد من أن نشير إلى " مقياس السلوك الملاحظ " . ويتطلب هذا الأسلوب من المقدر أن يشير إلى عدد مرات ظهور السلوك المهم أو الرئيس موضوع التقييم، وبالتالي فإن الفارق الرئيس بين هذين الأسلوبين هو اعتماد مقياس تقدير السلوك المهم بالدرجة الأولى على التوقع أو التنبؤ بأن هذا العامل سيكون قادراً مثلاً على القيام بجوانب معينة من السلوك المهني في المستقبل، وعند مستويات معينة من الأداء. أما فيما يتعلق بـ " مقياس السلوك الملاحظ " فإن التقدير يعتمد على السلوك المهم الذي تم أدائه فعلاً. وهذا الأسلوب في التقدير في حقيقة الأمر لا يعتمد على الملاحظة والمراقبة الراهنة والمباشرة، وإنما على ما يتذكره المقدر ولا يخفى أن عملية التذكر تتأثر بعدد كبير من العوامل التي تؤدي إلى عدم الدقة والتحيز.

شكل رقم (3-8) نماذج لمقياس تقدير الأحداث المهمة

المهنة: مسؤول التعيين (التوظيف) في البحرية

الواجبات: مهارات التسويق

تتوافر لديه مهارة عالية من إقناع الأفراد (المرشحين) على الالتحاق بالبحرية مستعيناً على ذلك بما يتيح نظام البحرية من فرص كثيرة وامتيازات، ومنافع مباشرة وغير مباشرة وهو يتغلب بسهولة على الاعتراضات التي تحول دون التحاق بعض الأفراد بالبحرية، ويطوع الأساليب لتناسب الأفراد المختلفين ويقدر على إنهاء اللقاءات بشكل إيجابي.

عندما يعبر المرشح عن اعتراضه على العمل في البحرية فإنه ينهي المقابلة فوراً اعتقاداً منه أن المرشح غير مهتم على الإطلاق.

يصر على عرض أفلام أو وسائل إقناع أخرى على المرشح، بالرغم من أن المرشح قد عبر عن اقتناعه ورغبته في الالتحاق بالبحرية.

يقول المرشح أثناء المقابلة: " سأحاول جاهداً أن أجد لك مكاناً في التخصص الذي تريد ولكن وبصراحة من المحتمل أن لا تجد مكاناً إلا بعد ثلاثة أشهر، لذلك لم لا تقبل برغبتك الثانية وتلتحق فوراً بمدرسة هذا التخصص.

عندما يفاضل بين التخصصات البحرية يحدثه عن حياة البحارة في البحر ويصف له المغامرات والحياة الثرية التي يقضيها في الموانئ.

يعمل على إقناع المرشح بأن البرنامج الذي تأهل هل هو برنامج مناسب، ومرغوب فيه وجيد وله مستقبل باهر.

عندما يناقش مرشحين من مدرسة ثانوية معينة، فإنه يذكر أسماء أفراد من تلك المدرسة وقبلوا العمل في البحرية.

يتعامل مع الاعتراضات على العمل في البحرية بجدية، ويبدل جهداً للتغلب عليها بوساطة الحجج المناسبة والإيجابية.

أوضح أحد المرشحين أنه لن يلتحق بالبحرية إذا كان غير قادر على الالتحاق بالقطاع النووي وبعد أن يفشل هذا المرشح في تحقيق رغبته، فإنه يعمل على إقناعه على الالتحاق بقطاع الإلكترونيات مركزاً على نوعية التدريب الذي سيحصل عليه.

8_ المحاضرة الثامنة:

8_1_ الأساليب الروائية في تقييم الأداء Narrative Methods of Performance Appraisal

يتم في بعض الأحيان تقييم الأداء عن طريق تقديم وصف روائي (غير مقيد بنظام معين أو أسلوب محدد) لأداء العامل، أو عن طريق تقديم عدة أمثلة لأدائه الجيد وأدائه الضعيف، ومن الواضح أن إيجابية هذا الأسلوب تتمثل في إعطاء الحرية للمشرفين (المقربين) لوصف الأداء بالطريقة التي يعرفونها وبكلماتهم الخاصة، ويتيح لهم فرصة إبراز ما يريدونه من جوانب سلوكية يعتقدون بأهميتها. ولهذا الأسلوب سلبيات رئيسة تتمثل في صعوبة تحويل الوصف الروائي الكيفي إلى وصف كمي، الأمر الذي يحول دون إمكانية المقارنة بين أداء العاملين مع بعضهم البعض، ومن سلبياته أيضاً احتمالية حدوث سوء تفسير للتقييم من قبل العاملين، فمثلاً قد يصف أحد المشرفين أداء أحد العاملين بأنه معتدل أو مناسب أو كاف، قاصداً بذلك أن العامل بحاجة إلى تحسين أدائه إلى حد ما، لكن العامل ربما يفهم ذلك أن التحسين غير ضروري.

8_1_1_ أخطاء التساهل / التشدد Leniency / Severity Errors يحدث خطأ التساهل في تقديرات الأداء عندما يميل المشرف إلى التساهل في أحكامه وتقديراته لأداء من يعملون لديه، فيمنحهم بطريقة روتينية تقديرات إيجابية عالية، وعلى العكس من ذلك يحدث خطأ التشدد عندما يعطي المشرف تقديرات سلبية ومنخفضة للجميع. ويوجد أيضاً خطأ النزعة المركزية وهو ميل المشرف إلى استخدام الدرجة الوسطى من مقياس التقدير، وتؤدي هذه الأخطاء الثلاثة إلى عدم التميز بين الأداء الضعيف والمتوسط والممتاز، وكما رأينا فإن بعض الأساليب (أساليب المقارنة) مصممة خصيصاً للتغلب على هذه الصعوبة بالذات.

8_1_2_ أثر الهالة Halo Effects يحدث أثر الهالة في تقييم الأداء عندما يعطي المشرف أو المقدر حكماً إيجابياً عاماً على أساس من معرفته بسمة إيجابية واحدة فقط، فإذا حدث أن لاحظ المشرف أن أداء أحد مرؤوسيه متفوق للغاية في أحد الواجبات فإنه قد يميل على التعميم، وبالتالي الاعتقاد أن أداء هذا العامل ممتاز في جميع الواجبات الأخرى، وبغض النظر كون ذلك صحيحاً أم لا، وهناك أيضاً بعض الخصائص للفرد مثل: الوسامة أو جاذبية المظهر أو ما يطلقه عليه الآخرون من ألقاب منها " النجم الصاعد " كلها عوامل قد تؤدي على ما يصطلح عليه بأثر الهالة، ويجدر الذكر هنا أن لأثر الهالة أيضاً عكسي في بعض الأحيان، وهنا نلاحظ أن التقييم العام السلبي يكون قد اعتمد على حادثة واحدة كان أداء الفرد فيها ضعيفاً جداً أو بناء على سمة سلبية واحدة.

ونظراً لأن "أثر الهالة" مصدر تحيز لمعظم عمليات تقييم الأداء فقد تم إعداد برامج تدريبية لتساعد المشرفين والمقربين على ضبطه والتحكم فيه، وتهدف معظم هذه البرامج التدريبية إلى تطوير معرفة المتدربين بهذه الظاهرة ومساعدتهم على الاهتمام بالأبعاد السلوكية للأداء المهني.

8_1_3_ أثر الحادثة Recency Effects هناك مصدر آخر من مصادر الخطأ في التقييم، وهو الميل إلى إعطاء وزن أكبر للأداء، كما عهدناه في الفترة الأخيرة وإعطاء وزن أقل لأداء الفترات الأقدم. ويشار عادة إلى هذه الظاهرة بأثر الحادثة، ونظراً لاعتماد التقدير في معظم الأحيان على ما يتذكره المشرف من أداء العامل، فلا مناص من وقوع أخطاء مصدرها دقة التذكر، وبصفة عامة كلما كانت الفترة الفاصلة بين الأداء والتقييم أطول كلما كانت دقة التقييم أقل.

8_1_4_ أخطاء العزو (السببية) Attribution Errors لا يكتفي المقدر عادة بتحديد مستوى الأداء وإنما يحاول أيضاً معرفة الأسباب الكامنة خلف مستوى أداء الفرد، فالمشرف العام على عملية التقييم يطلب من المقدر تقديم تفسير لأية تقديرات استثنائية، سواء في ذلك التقديرات العالية جداً أو المنخفضة جداً، ويطلق على ظاهرة أو عملية تفسير الأحداث عن طريق تصور أو افتراض أسبابها ظاهرة عزو الأسباب Causal Attribution.

وكشفت لنا البحوث عن عدد من التحيزات التي تحدث بانتظام أثناء عملية افتراض الأسباب التي تؤثر في دقة تقدير الأداء. ومن هذه المشكلات ميل المشرفين لإعطاء تقديرات أفضل إذا ما اعتقدوا أن سبب الأداء المتميز لهذا العامل أو ذلك هو الجهد المبذول ليست القدرة الموروثة، بعبارة أخرى إذا شعر المقدر أن الأداء الممتاز هو بسبب المجهود الكبير الذي يبذله العامل، فإن هذا العامل سيحصل على تقدير أكثر إيجابية من عامل آخر يصنف أدائه ضمن فئة ممتاز، ولكن سبب هذا المستوى الرفيع هو امتلاكه لموهبة موروثة، وبالمثل فإن الحكم على الفشل الناجم عن نقص الجهد سيكون أكثر قسوة مما لو كان سبب الفشل عدم وجود قدرة موروثة.

وهناك تحيز آخر مهم للغاية ويبدو أنه التحيز الرئيس في مجال افتراض أو عزو الأسباب الكامنة وراء السلوك، ويطلق عليه مصطلح "تحيز الفاعل المشاهد" ويرجع هذا التحيز إلى الاعتقاد أن في أي حدث لا بد من وجود شخص يقوم بدور الممثل الفاعل وهو الشخص الذي يؤدي السلوك أو يقوم بالفعل وهناك أيضاً المشاهد أو المراقب وهو الشخص الذي يقوم بعملية تقييم الفعل أو الحدث، وتقييم سلوك الفاعل أيضاً. وفيما يتعلق بعملية تقييم الأداء نجد أن العامل هو الممثل الفاعل وأن المقدر هو المشاهد. ويؤثر وضع كل من المراقب والفاعل في عملية افتراض الأسباب، ففي أية عملية تقييم قد نسأل عن أسباب نجاح أو فشل حدث معين. وهنا نجد أن الفاعل (الممثل) يميل إلى إبراز أهمية العوامل الموقفية كأسباب (أي الحظ، وصعوبة الواجب، وظروف العمل)، لكن المشاهد يميل إلى إبراز الأسباب المتعلقة بشخصية الممثل (مثل: القدرة، والمجهود، وعوامل الشخصية) بعبارة أخرى يميل المشرف أو الملاحظ إلى الاعتقاد أن الأداء نتيجة لخصائص العامل، ويميل كذلك إلى إهمال دور العوامل الموقفية في الإنتاجية بصفة عامة، ولهذا قد يوجه المشرف اللوم إلى العامل على الرغم من أن الفشل قد يعود إلى عوامل بيئية لا يستطيع التحكم فيها. ومن ناحية أخرى يميل العامل إلى إبراز الأسباب الموقفية في حالات الفشل، فهو

يلوم ظروف العمل أو الزملاء وهكذا فإن تحيز الفاعل المشاهد لا يعوق فقط الإدراك الموضوعي والدقيق للأداء ولكنه يحول دون وجود تفاهم موضوعي بين المشرف والعامل في بيئة العمل.

كيف يمكن تحسين عملية تقييم الأداء؟ لاحظنا مدى خطورة التحيزات وحجم الأخطاء في عملية تقييم الأداء فكيف يمكن تحسين عملية التقييم؟

1- تحسين وتطوير أدوات تقييم الأداء. يتضح بصفة عامة كلما أنفقنا جهداً ومالاً أكثر من أجل إعداد أدوات صادقة لقياس الأداء كلما كانت عملية التقييم أفضل: وهذا يعني إعداد أدوات قياس مختلفة للمهن المختلفة وتطوير مقاييس أداء بالاعتماد على تحليل العمل الدقيق ويجب ألا تتضمن هذه الأدوات إجراءات أو خطوات غامضة.

2- تدريب المقدرين (المقيمين). نظراً لأن إجراء تقييم جيد ليس بالعملية السهلة وهو عرضة للخطأ والتحيز، فلا بد من حصول المقدرين على تدريب مناسب وتعليمهم كيفية استخدام أدوات التقدير المختلفة وأساليب تجنب الأخطاء المحتملة مثل أخطاء السهولة / التشدد وأثر الهالة.

3- الحصول على عدة تقييمات.

يمكن اللجوء من أجل زيادة ثبات نتائج تقييم الأداء إلى أسلوب الحصول على عدة تقييمات للأداء من عدة مشرفين مثلاً، أو عدة تقييمات من قبل التقييم الذاتي، وتقييم المشرف، وتقييم الزملاء، فإذا ما تماثلت التقديرات، وإذا كان جميع المقدرين غير متأثرين بنوع واحد من التحيز، فمن المحتمل أن تكون نتيجة التقييم دقيقة جداً.

4- تقييم المقدرين (المشرفين).

نجد، لسوء الحظ، أن المشرفين في كثير من المؤسسات لا يرحبون بعملية التقييم، هذا إذا لم يمتنعوا لأنهم يعتقدون أنها عملية شاقة، ولا تعود عليهم بأية فائدة؛ فهي تعني لهم واجباً جديداً يضاف إلى ما لديهم من قائمة طويلة من الواجبات. لهذا إذا أردنا من المشرفين اهتماماً أكبر بهذه المسألة، فلا بد من أن تصبح جزءاً لا يتجزأ من واجباتهم، وأن يتم فحص أو تقييم طريقة قيامهم بهذا الواجب باستمرار، وهذا يعني أيضاً حصول المجيدين منهم على مكافآت مناسبة.

5- إجراء تقييم الأداء بانتظام.

لا يساعد تقييم الأداء قسم شؤون الموظفين على اتخاذ القرارات التي يفترض عليه اتخاذها فقط، ولكنه أيضاً مصدر معلومات وتغذية راجعة للعامل. وبهذه الطريقة يصبح تقييم الأداء المتكرر والمنتظم من أحسن الوسائل لمساعدة العاملين على التغلب على المشكلات وتحسين الأداء.

8_1_5_ التحيز الشخصي Personal Biases هناك تحيزات أخرى يمكن أن تؤثر في المقدرين

بالإضافة إلى ما سبق ذكره من تحيزات وأخطاء وهي التحيزات الشخصية التي تؤثر في دقة التقديرات أو

الأحكام. ومن أكثر التحيزات الشخصية شيوعاً تلك التحيزات المعتمدة على الجنس، والعرق، ولعمر والسمات الجسمية مثل الإعاقات المختلفة وليس سراً أن النساء والأقليات العرقية والكبار في العمر والمعوقين لا يحصلون على ما يستحقونه عند تقييم الأداء على الرغم من وجود التشريعات التي تستهدف تحقيق العدالة.

ويصعب التغلب على التحيزات الشخصية لأنها راسخة لدى الأفراد، وكما هي الحال مع التحيزات الأخرى هناك أساليب محددة لمقاومة التحيزات الشخصية، والحد من تأثيرها عن طريق تعميق معرفة المشرفين والمقدرين بها، ولما غدا التمييز في مجال شؤون الأفراد غير مشروع أصبح معظم المؤسسات والمديرين أكثر وعياً وأشد حرصاً على منع ممارسة هذا التمييز. ومن المفارقات التي نلاحظها أن البرامج المخصص لمنع التمييز الشخصي قد تؤدي إلى حالات من التمييز العكسي (الإيجابي)، مثل تفضيل شخص ينتمي إلى مجموعة تعاني من التمييز على شخص ينتمي إلى فئة الأغلبية.

8_2_ عملية تقييم الأداء The Performance Appraisal Process ليست عملية تقييم الأداء مجرد تقديرات لأداء العامل فقط ولكنها أيضاً مصدر معلومات وتغذية راجعة للعامل ويتكون التقييم الجيد من قسمين هما:

أولاً: عملية تقدير الأداء أو استخدام أدوات معينة لقياس أداء العامل بهدف تمكين قسم شؤون الأفراد من اتخاذ بعض القرارات، وقد تناولنا سابقاً هذا القسم بالبحث والتحليل.

ثانياً: مرحلة التغذية الراجعة أي عملية تعريف العامل بمستوى الأداء الذي بلغه، مع تقديم اقتراحات لتحسين أدائه في المستقبل. وتتم عملية التعريف عادة أثناء مقابلة تقييم الأداء ويقدم المشرف خلال مواجهته للعامل تحليلاً مفصلاً لأدائه فيشير إلى الانتقادات أو الاقتراحات البناءة ويعطي إرشادات للتطوير والتحسين.

ونظراً للأهمية الفائقة لعملية تقييم الأداء للأفراد بصفة عامة، فإنه من المحتمل أن تترك أثراً كبيراً نفسياً وانفعالياً في العامل. لذلك من الضروري أن يكون المشرف على علم ليس فقط بالأثر المتوقع لعملية التقييم بل بردود الفعل المحتملة التي يفترض إعدادها لمواجهتها ومعالجتها.

9_ المحاضرة التاسعة:

9_1_ الدافعية في المجال الرياضي

تمهيد: يشير مصطلح الدافعية إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل، الدافع بهذا المفهوم يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية، أو رغبات داخلية، إما الحاجة فهي حالة تنشأ لدى الكائن الحي لتحقيق الشروط البيولوجية والسيكولوجية اللازمة المؤدية لحفظ بقاء الفرد اما الهدف فهو ما يرغب الفرد في الحصول عليه، ويؤدي في الوقت نفسه إلى إشباع الدافع.

وموضوع الدافعية يعد من بين أهم الموضوعات النفسية إثارة للاهتمام سواء للباحثين في علوم النفس المختلفة أو بين الأفراد على مختلف نوعياتهم وهناك في التراث الغربي قول مأثور منذ القدم هو

(you can lead the horse to the river but you can't force him to drink) أي يمكنك أن تقود الحصان إلى النهر، لكنك لا تستطيع إن تجبره على الشرب) لأنه سيشرب من تلقاء نفسه عندما يكون في حاجة إلى الماء، أي عندما يكون لديه الدافعية إلى الشرب وفي مجال علم النفس الرياضي يمكن استعارة المقولة السابقة وتطبيقها في المجال الرياضي على النحو الآتي (يمكنك أن تقود اللاعب إلى الملعب للاشتراك في منافسة رياضية ولكنك لا تستطيع أن تجبره على الإجابة وبذل أقصى الجهد.

9-1-1- الدافع: هو حالة من التوتر الداخلي تعمل على إثارة السلوك وتوجيهه ن كما ينظر إليه على أنه حالة أو قوى داخلية تسهم في تحريك السلوك وتوجيهه لتحقيق هدف معين.

9-1-2- الغريزة: يقصد بها حالة فطرية تحدث دائماً أو بصورة منتظمة استجابات معينة ومركبة بين جميع افراد الجنس الواحد عند حدوث أنماط مميزة أو معينة من المثيرات.

9-1-3- الحافز: يستخدم علماء النفس مصطلح الحافز كبديل لمصطلح الغريزة على أساس أن الغريزة ما هي إلا حافز فطري يعمل على إثارة أنواع معينة من السلوك لتحقيق أهداف معينة. كما أشار بعض الباحثين على أن الحافز حالة ناتجة عن الحالات الفسيولوجية، وأهم ما يميزه الارتباط بينه وبين مثير معين يسمى مثير الحافز والذي يحدد سلوك الكائن الحي عند نشوء حاجة معينة.

9-1-4- الحاجة: تشير الحاجة إلى شعور الكائن الحي بالافتقاد إلى شيء معين ويستخدم مفهوم الحاجة للدلالة على مجرد الحالة التي يصل إليها الكائن نتيجة حرمانه من شيء معين، إذا ما وجد تحقق الإشباع. وبناءاً على ذلك فإن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة دافعية الكائن الحي، والتي تحفز طاقته وتدفعه في الاتجاه الذي يحقق إشباعها.

9_2_ تعريف الدافعية: الدافعية هي حالة داخلية جسمية أو نفسية تدفع الفرد نحو سلوك معين في ظروف معينة وتوجهه نحو إشباع حاجه أو هدف.

- فالدافع إذن هو حالة من حالات التوتر الناتجة عن حاجات أساسية تدفع الفرد للممارسة وتعلم مهارة وكذلك يقول عوض بأنه حالة داخلية بدنية أو نفسية توترية تثير السلوك في ظروف معينة متواصلة حتى ينتهي إلى هدف معين أو رغبة ومفهوم الدافعية للتعلم حالة داخلية في المتعلم تدفعه إلى الانتباه إلى الموقف تعليمي والقيام بنشاط موجه والاستمرار في هذا النشاط حتى يتحقق التعلم كهدف للتعلم
- وتعرف الدافعية أيضا على أنها القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها وبأهميتها المادية او المعنوية (النفسية) بالنسبة له. وكذلك الدوافع هي الطاقات التي ترسم للكائن الحي أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن الداخلي او تهيئ له احسن تكيف ممكن مع البيئة الخارجية.

9_3_ الوظائف الأساسية للدافعية: هناك ثلاث وظائف أساسية للدافعية.

9-3-1- تحريك وتنشيط السلوك: بعد أن يكون في مرحلة من الاستقرار أو الاتزان النسبي فالدوافع تحرك السلوك أو تكون هي نفسها وتنشيط الأجهزة العضوية لإرضاء بعض الحاجات الأساسية.

9-3-2- توجيه السلوك: نحو وجهه معينه دون أخرى، فالدوافع بهذا المعنى اختيارية أي أنها تساعد الفرد في اختيار الوسائل لتحقيق الحاجات عن طريق وضعه على اتصال مع بعض المثيرات المهمة لأجل بقاءه مسببه بذلك سلوك إقدام وعن طريق إبعاد الفرد عن مواقف تهدد بقاءه مسببه بذلك سلوك إحجام.

9-3-3- المحافظة على استدامة السلوك: طالما بقي الإنسان مدفوعا، أو طالما بقيت الحاجة قائمة فالدوافع فضلا على أنها تحرك أسلوك تعمل على المحافظه عليه حتى تشبع الحاجة.

وهناك وظائف أخرى للدافعية ومنها:

- أ- إن للدوافع دور كبير في إثارة نشاط الفرد اليومي ويشعر الإنسان بأنه بحاجة مستمرة لإشباع نشاطه طالما هو لم يشبع حاجاته اليومية وشعوره بالحركة الدائمة في الفراغ.
- ب- تعتبر الدوافع مسئولة مسؤولية مباشرة عن توزيع السلوك الحركي نحو مادة أو حركة ما.
- ج- تلعب الدوافع وظيفة كبيرة في تأخير ظهور التعب خلال الممارسة المستمرة والتدريب.

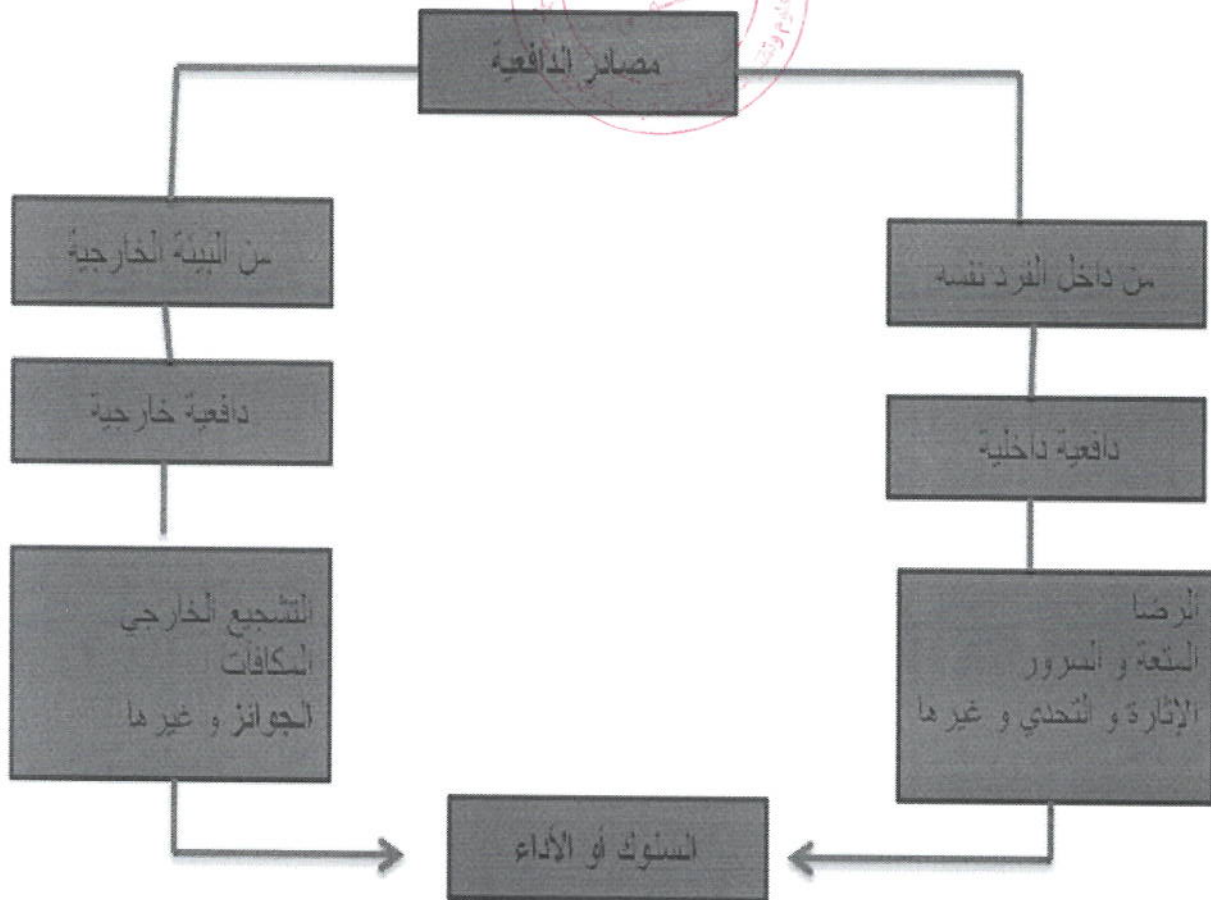
- د- يزداد الانتباه عند المتعلم عندما تكون الدوافع موجودة والانتباه يلعب دورا هاما في عملية الإدراك.

9_4_ تصنيف الدافعية: يمكن تصنيف الدافعية إلى العديد من تصنيفات المختلفة وفي الوقت الحالي يكاد يتفق العديد من الباحثين في علم النفس الرياضي على أن يكون مفهوم الدافعية في المجال الرياضي فإنه يمكن تصنيفهما من حيث مصادرها إلى دافعية داخلية ودافعية خارجية.

9-4-1- الدافعية الداخلية: يقصد بالدافعية الداخلية المرتبطة بالرياضة بالحالات الداخلية النابعة من داخل الفرد نفسه والتي تشبعه الممارسة الرياضية أو الأداء الرياضي كهدف بحد ذاته مثل (الرضا والسرور والمتعة) الناتجة من الممارسة الرياضية والشعور بالارتياح كنتيجة للتغلب على التدريبات البدنية الذي تتميز بصعوبتها أو التي تتطلب المزيد من الشجاعة والجرأة وقوة الأداء أو سبب المتعة الجميلة الناتجة من رشفة تناسق الأداء الحركي الذاتي للاعب، وكذلك الإثارة والتحدى في مواجهات بعض العقبات أو الصعوبات المرتبطة بالأداء فكان الدافعية الداخلية تشير إلى أن الاشتراك الرياضي أو الأداء الرياضي ما هو إلا قيمة في حد ذاته.

9-4-2- الدافعية الخارجية: يقصد بالدافعية المرتبطة بالرياضة بالحالات الخارجية غير النابعة من داخل الفرد نفسه والتي تثير وتوجه السلوك نحو الممارسة الرياضية والأداء الرياضي. فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار المدرب الرياضي أو الإداري الرياضي أو الوالدين أو الأصدقاء بمثابة دافعية خارجه للاعب الرياضي كما يدخل في إعداد الدافعية الخارجية مختلف الوسائل على تحقيق غاية وهدف خارجي مثل الحصول على مكاسب مادية أو معنوية كالحصول على مكافئه أو جوائز أو الحصول على التذعيم أو التشجيع الخارجي أو اكتساب الصحة واللياقة أو غيرها.

شكل رقم (1) يوضح مصادر الدافعية



10_ المحاضرة العاشرة:

10_1_ النظريات المفسرة للدافعية: إن أي سلوك إرادي يصدر عن الفرد لابد أن يكون مدفوعاً بدافع معين أو عدد من الدوافع وقد تختفي الدوافع الحقيقية أحياناً خلف دوافع ظاهرية يعتقدونها الفرد، ولهذا تعددت النظريات التي تفسر الدوافع. وفيما يلي تفسير تلك النظريات.

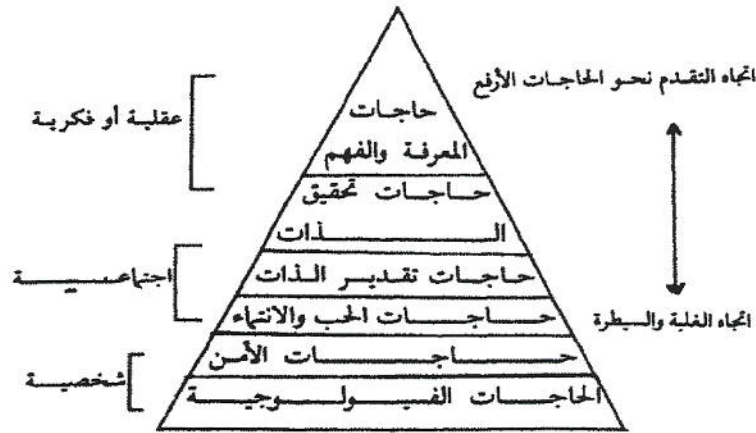
10_1_1_ نظرية مدرج الحاجات: يشير محمد حسن علاوي بأن أبراهام ماسلو Maslow 1970

قدم هذه النظرية التي حدد فيها سلسلة متدرجة مرتبة من أدنى مراتب الحاجات الإنسانية إلى أعلاها وأشار ماسلو إلى أن الأفراد يشبعون حاجاتهم طبقاً لنظام طبيعي (أولويات الجسم والعقل) وقسم هذه الأولويات على فئتين هما:

4-1-1_ حاجات النقص: تتضمن حاجات ضرورية حياتية أو الحاجات الأساسية للحياة التي تتضمن حاجات استهلاك الطاقة، والحاجة للشعور بالأمان التي لها أولوية في حياة الإنسان.

4-1-1-2_ حاجات النمو: “وتتضمن الحاجات النفسية والاجتماعية مثل حاجة الحب والانتماء والصداقة والحاجة إلى تقدير الذات والحاجة إلى تحقيق الذات”، ونظرية (ماسلو) اشتهرت في ميدان الدوافع بسبب ابتعادها عن الغريزة في تفسير السلوك الإنساني، مما ولدت الكثير من الدراسات وهذا دليل على أن النظرية أثارت اهتمام الدارسين والباحثين في ميدان علم النفس بشكل خاص.”

وأن هذه النظرية يمكن أن تجد لها تفسير من حيث النشاط الرياضي بشكل مباشر أو غير مباشر فلاعب المحترف يحتاج إلى استهلاك الطاقة وهنا نقصد باستهلاك الطاقة الأكل والشرب، وهذا يتحقق للحارس المحترف من خلال اللعب من أجل المال، على إن الدافع هنا قد يكون إلى جانب ذلك نابع من حاجات النمو من حيث تحقيق الذات وتقديره من خلال التفوق في النشاط الممارس.



شكل رقم (3)

التدرج الهرمي للحاجات طبقاً لنظرية ماسلو

شكل رقم 02

10_1_2_ نظرية الغرائز: أصحاب نظرية الغرائز حاولوا تفسير دوافع السلوك على أساس الغرائز، وأشاروا إلى ارتباط كل نشاط يقوم به الإنسان بغريزة من الغرائز، والغريزة مصدرها وظيفة بدنية لأنها تصدر عن حالة إثارة بدنية أو دافع ملح أو توتر داخل الجسم والتي تتجه نحو موضوع معين لبلوغ هدف ما لكي يتحقق إزالة الإثارة والتوتر، وبالتالي حدوث اللذة والإشباع، وقد تبنى هذه النظرية العديد من العلماء مثل مكوجل Mcdogel في سنة (1908) وحددها بـ (14) غريزة، منها المقاتلة وانفعالاتها والغضب والخوف، أما ثورنديك Thorndike فقد عرض (42) غريزة مثل الأكل والضحك، كما عرض وليم جيمس James (32) غريزة، وفرويد Frued صنف الغرائز إلى غرائز الحياة وتتمثل بالحاجات الجسمية وغرائز الموت وتتجلى بقوة التدمير والعدوان.

ويرى فرويد أن الغريزة في مصدرها وظيفة بدنية لأنها تصدر عن حالة إثارة بدنية أو دافع ملح أو توتر داخل الجسم والتي تتجه نحو موضوع معين لبلوغ هدف ما لكي يتحقق إزالة الإثارة والتوتر وبالتالي حدوث اللذة والإشباع وأشار كذلك أن الإنسان يكون مدفوعاً طول حياته بالطاقة الغريزية التي أطلق عليها مصطلح الليبيدو.

أما حديثاً فقد تخلى العلماء عن هذه النظرية لمواجهتها العديد من الانتقادات لأنها وعلى حسب محمد حسن علاوي مبنية على أسس غيبية وليست علمية وتفتقر إلى التفسير العلمي لدوافع السلوك.

10_1_3_ نظرية التنشيط-الاستثارة: أشار (ويتج) (Wittig) في سنة (1992) إلى أن الفرد لديه مستوى معين مناسب من (التنشيط-الاستثارة) وأن السلوك يكون موجهاً لمحاولة الاحتفاظ بهذا المستوى. وهذا يعني بأنه إذا كانت مثيرات البيئة عالية لدرجة كبيرة فإن السلوك يكون مدفوعاً لمحاولة (التنشيط-الاستثارة)، أما إذا كان مستوى (التنشيط-الاستثارة) منخفضاً جداً فإن السلوك عندئذ يكون مدفوعاً لمحاولة الارتقاء بمستوى (التنشيط-الاستثارة). ويمكن إن نجد لنظريتي الحافز ونموذج حرف U المقلوب لباكر BAKKER وآخرون 1990 تفسير لـ (التنشيط-الاستثارة)، فنظرية الحافز تشير إلى أن العلاقة بين الدافعية (الحافز) والأداء علاقة طردية خطية، وكلما ارتفعت مستويات الدافعية (الحافز) لدى الفرد كلما تحسن السلوك والأداء. في حين إن نموذج حرف U المقلوب يشير بصفة أساسية إلى أنه كلما ارتفعت مستويات (التنشيط-الاستثارة) (الدافعية) كلما زادت جودة السلوك أو الأداء إلى نقطة معينة يصل فيها الأداء إلى الأفضل وبعد ذلك فإن الزيادة في (التنشيط-الاستثارة) (الدافعية) تؤدي إلى هبوط مستوى جودة السلوك والأداء.

10_1_4_ نظرية التعلم الاجتماعي:

وتشير نظرية التعلم الاجتماعي في مجال الدافعية إلى إن نجاح أو فشل استجابة معينة تؤدي إلى التعرف على الجوانب التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج ايجابية أو نتائج سلبية وبالتالي تنشئة الرغبة والدافع في تكرار السلوك الناجح. كما أن التعلم بملاحظة نجاح أو فشل الآخرين قد يكون كافياً لإنتاج حالات الدافعية. وقد أشار باندور (1990) إلى أن نظرية التعلم الاجتماعي تتأسس على التعلم بالنمذجة أو القدوة أي التعلم بالتقليد، فعندما يقوم المدرب الرياضي بأداء مهارة حركية فإن اللاعب بملاحظته لهذا النموذج يكون مدفوعاً لتعلمه ومحاولة تقليده بصورة دقيقة قدر الإمكان، ويضيف باندورا إلى إن التعلم الاجتماعي يرتبط بالتعزيز الاجتماعي على أساس أن السلوك أو الأداء الذي يتم تعزيزه أو تدعيمه يكون بمثابة دافع أو حافز أو باعث للفرد لتكرار مثل هذا السلوك أو الأداء مرة أخرى.

فمثلاً عندما يقوم المدرب بإثابة لاعب ما على سلوك قام به فإن اللاعب يقوم بتكرار السلوك أو الأداء مرارا وعلى العكس في حالة العقاب مع عدم التكرار.

10_1_5_ تطور دافعية الممارسة الرياضية:

إن الدافعية نحو ممارسة النشاط البدني هي سلسلة متصلة الحلقات وتتمثل أولاها في ممارسة الناشئ للرياضة من أجل اكتساب مختلف الخبرات البدنية والحركية والمهارية التي تساعد على الميل نحو نشاط بدني رياضي معين و محاولة التخصص فيه و رفع مستواه تدريجيا للوصول لأعلى المستويات الرياضية. وقد أشار بوني 1980 puni إلى أن هناك أنواع و حالات من الدافعية ترتبط بالمراحل الأساسية للممارسة الرياضية وهي كما يلي:

10-1-5-1-دافعية المرحلة الأولية للدراسة الرياضية: تبدأ في هذه الرحلة المحاولات الأولى للممارسة الرياضية من طرف الأطفال الناشئين وهم مدفوعون بفعل كل من:

• الميل نحو النشاط البدني.

• العوامل البيئية.

• درس التربية الرياضية.

• النشاط الخارجي.

10-1-5-2- دافعية مرحلة الممارسة الرياضية التخصصية: تظهر رغبة الممارس للرياضة الرغبة في الخوض والغوص في أعماق الرياضة من خلال التخصص في رياضة معينة كرة قدم، كرة سلة،

سباحة... إلخ محاولا الوصول لمستوى رياضي جيد في ذلك التخصص. وتتمثل خصائص هذه المرحلة فيما يلي:



• ميل خاص نحو نشاط رياضي معين.

• اكتساب قدرات خاصة.

• اكتساب معارف جيّدة.

• الاشتراك في المنافسات (المباريات).

10-1-3-5-3- دافعية المستويات الرياضية العالية: في هذه المرحلة يرقى مستوى الرياضي إلى

مستوى الاحتراف العالي أي مرحلة البطولة الرياضية وتتميز الدافعية في هذه المرحلة ب:

• محاولة تحسين المستوى.

• محاولة الوصول إلى المستويات العالمية.

• المكاسب الشخصية.

• الارتقاء بمستوى النشاط الرياضي. أوبراين في رمي الجلة أو فوسبري في الوثب العالي.

• الحاجة إلى تعليم الآخرين.

10_2_ الدافعية للإنجاز:

10_2_ تعريف الدافعية للإنجاز: يرجع استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس من

الناحية التاريخية إلى ألفرد أدلر Alfred Adler الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي

مستمد من خبرات الطفولة، و كورت لفن Levin K الذي عرض هذا المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم

الطموح. وذلك قبل استخدام هنري موراي لمصطلح الحاجة للإنجاز. وعلى الرغم من هذه البدايات المبكرة

إلا أن الفضل يرجع إلى عالم النفس الأمريكي هنري موراي H.Murray في أنه أول من قدم مفهوم

الحاجة للإنجاز بشكل دقيق بوصفه مكونا مهما من مكونات الشخصيات، وذلك في دراسته بعنوان

استكشافات في الشخصية والتي عرض فيها عدة حاجات نفسية كان من بينها الحاجة للإنجاز.

حيث يعرفها د. عبد اللطيف محمد خليفة في كتابه الدافعية للإنجاز "إنها استعداد الفرد لتحمل المسؤولية والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل".

كما يعرفها محمد حسن علاوي في كتابه مدخل لعلم النفس الرياضي أنها "استعداد الفرد للتنافس في موقف ما من مواقف الإنجاز في ضوء معيار أو مستوى معين من معايير أو مستويات الامتياز وكذلك الرغبة في الكفاح والنضال للتفوق في مواقف الإنجاز والتي ينتج عنها نوع معين من النشاط والفاعلية والمثابرة.

أما في المجال الرياضي يمكن اعتبار أن موقف المنافسة الرياضية من بين أهم مواقف الإنجاز الرياضي ويعتبر بمثابة موقف انجاز نوعي أو خاص ولذا يرى بعض الباحثين في علم النفس الرياضي استخدام مصطلح التنافسية للإشارة إلى دافعية الإنجاز.

وبذلك يمكن تعريف دافعية الإنجاز الرياضي بأنها استعداد اللاعب الرياضي لمواجهة مواقف المنافسة الرياضية ومحاولة التفوق والامتياز في ضوء مستوى أو معيار من معايير أو مستويات التفوق والامتياز عن طريق إظهار قدر كبير من النشاط والفاعلية والمثابرة كتعبير عن الرغبة في الكفاح والنضال من أجل التفوق والامتياز في مواقف المنافسة الرياضية.

وأوضح "أتكينسون" أن مؤشرات الدافعية للإنجاز من حيث قوتها أو ضعفها تتمثل في الآتي:

- 1 - محاولة الوصول للهدف والإصرار عليه.
 - 2 - التنافس مع الآخرين وما يعنيه ذلك من سرعة الوصول للهدف وبذل الجهد.
 - 3 - أن يتم ذلك وفقا لمعيار الامتياز أو الجودة في الأداء.
- ويتسق ذلك مع ما أشار إليه ميهـر بأن الدافعية للإنجاز تعني بشكل محدد الجوانب التالية:
- 1 - السلوك الذي يحدث في ضوء معيار الامتياز، وهو ما يمكن تقويمه في ضوء النجاح أو فشل.
 - 2 - احساس الفرد بأنه مسئول عن نتائجه أو ما يترتب عن سلوكه.
 - 3 - مستويات التحدي والإحساس بعدم التأكد.

• وحدد هـرمانز 1970 Hermans مظاهر الدافع للإنجاز في عشرة جوانب هي :

مستوى الطموح، سلوك تقبل المخاطرة، الحراك الاجتماعي، المثابرة، توتر العمل أو المهمة، إدراك الزمن، التوجه للمستقبل، اختيار الرفيق، سلوك التعرف، سلوك الإنجاز.

- وتوصل زكريا الشربيني 1981 إلى إحدى عشرة سمة تعبر عن الدافع للإنجاز وهي: الطموح، المثابرة، الاستغلال، قدر النفس، الإتقان، الحيوية، الفطنة، التفاؤل، المكانة، الجرأة الاجتماعية.
- كما توصل محمود عبد القادر 1978 من خلال استقراءه للدراسات السابقة إلى أن هناك ثلاثة دوافع فرعية للإنجاز تتمثل في الطموح العام، والنجاح بالمثابرة على بذل الجهد، والتحمل من أجل الوصول للهدف.

وقد ميز فيرووف و شارل سميث بين نوعين اساسيين من الدافعية للإنجاز وهما:

- 1 - دافعية الإنجاز الذاتية: ويقصد بها تطبيق المعايير الداخلية أو الشخصية مواقف الإنجاز.
 - 2 - دافعية الإنجاز الاجتماعية: وتتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية، أي مقارنة أداء الفرد بالآخرين.
- ويمكن أن يعمل كل من هذين النوعين في نفس الوقت، ولكن قوتها تختلف وفقا لأيهما أكثر سيادة وسيطرة على الموقف، فإذا كانت دافعية الإنجاز الذاتية لها وزن أكبر وسيطرة في الموقف فإنه غالبا ما يتبعها دافعية الإنجاز الاجتماعية والعكس صحيح.
- وفي ضوء ما سبق يرى د. محمد عبد اللطيف حمزة أن الدافعية للإنجاز تتضمن خمسة مكونات أساسية هي:

- 1 - الشعور بالمسؤولية / 2 - السعي نحو التفوق لتحقيق مستوى طموح مرتفع / 3 - المثابرة.
- 4 - الشعور بأهمية الزمن / 5 - التخطيط للمستقبل.

11_ المحاضرة الحادية عشر:

11_1_ الشخصية الرياضية

11_1_1_ الشخصية: هي ذلك النظام المتكامل من الصفات التي تميز الفرد عن غيره، كما تعرف بأنها المفاهيم التي تصف الفرد من حيث الأساليب السلوكية والإدراكية المعقدة التنظيم والتي تميزه عن غيره من الناس وبخاصة في المواقف الاجتماعية، وأنها أيضا الصفات الجسمية والعقلية والخلقية والوجدانية وهي الصفة أو الخلق وحقيقة وجود الإنسان متميزاً عن الأشياء الأخرى. فالشخصية تمثل النظام المتكامل من الخصائص الميزة للفرد والعلاقة بين هذه الخصائص والتي تساعد الفرد على موائمة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله، لذلك نجد أن هناك العديد من السمات التي تميز الشخصية وفقاً لنوع النشاط الرياضي.

والشخصية عبارة عن تنظيم متكامل يجمع ثلاث تنظيمات أساسية هي التنظيم البدني والتنظيم المعرفي والتنظيم الانفعالي، ومن ثم لابد عند الحديث عن الشخصية الرياضية في الأنشطة الرياضية أن نتناولها من الجوانب الثلاث وهي:

11-1-1-1- التنظيم البدني: ويظهر هذا في الاستجابات الحركية أثناء التفاعل مع مواقف المنافسة الرياضية.

11-1-1-2- التنظيم المعرفي: كالتفكير والتخيل والإدراك والتعلم وغيرها من العمليات العقلية المطلوبة أثناء التدريب والمنافسة.

11-1-1-3- التنظيم الانفعالي: وهو ما يرتبط بالحالة الانفعالية المصاحبة للسلوك ويمكن الاستدلال عليها من خلال المواقف التي يتعرض إليها اللاعب. وقد اتفق العديد من العلماء على أن الشخصية هي المجموع المنظم للعمليات النفسية والحالات التي تخص الفرد وترجع إليه، وقد حددها وارن werren و ألبورت Alport بأنها النظام الدينامي داخل الفرد للأجهزة النفس جسمية التي تقرر الطابع الفريد للشخص في السلوك والتفكير.

وقد قدم هولاندر Hollander نموذج لمحاولة فهم الشخصية وأشار إلى وجود جوهر يتضمن مكونات الشخصية يتميز بالثبات وعدم التغير في معظم أجزائه، كما أن هناك بعض الخصائص الطرفية أو السطحية للشخصية التي تنبعث من هذا الجوهر وأوضح ذلك في نموذج يتضمن المكونات التالية:

- الجوهر النفسي.
- الاستجابات النمطية.

- السلوكات المرتبطة بالدور .
- البيئة الاجتماعية.
- البيئة الخارجية.



شكل رقم 03: نموذج هولاندر للشخصية

ويعتبر الجوهر النفسي هو محور الشخصية ويتضمن مفهوم الفرد عن نفسه وعن ذاته. وفي ضوء هذا النموذج يمكن القول أن أنواع السلوك المرتبطة بالدور بالنسبة للاعبين يمكن توقع حدوثها كنتيجة العلاقة المركبة بين خصائص الجوهر النفسي للاعب وطبيعة استجاباته النمطية والخصائص الفريدة للبيئة أو المواقف المرتبطة بالحدث الرياضي. وقد أكد العديد من الباحثين أن التفوق في رياضة معينة مرتبط بمدى ملائمة السمات الشخصية للفرد بطبيعة المتطلبات والخصائص النفسية المميزة لنوع الرياضة ومن هنا نجد اختلاف في السمات الشخصية للأنشطة الفردية عن الأنشطة الجماعية. ويتضح من نتائج البحوث التي أجريت في مجال السمات الشخصية أن هناك فروقا بين الرياضيين عن غير الرياضيين مثل دراسة كوبر cooper و كين Kane و شور Schurr، مورغان Morgan في السمات : الثقة بالنفس – الإنبساطية- المنافسة – الاستقرار الانفعالي- انخفاض القلق.

وقد اشار واينبرغ weinberg و جولد Gould 1995 إلى أن هذا النموذج يحاول فهم الشخصية متسقة ودينامكية ومن حيث أنها داخلية ولكنها تلاحظ من الناحية الظاهرية والخارجية، كما أنها داخل

الفرد ولكنها تتأثر بالبيئة الاجتماعية. وفي ضوء ذلك أشار هولاندر إلى أنسب الطرق لفهم شخصية الفرد تكون على مستوى الاستجابات النمطية باستخدام اختبارات الشخصية المقننة. أما محاولة فهم الشخصية على مستوى الجوهر النفسي باستخدام الاختبارات الإسقاطية فإنها ترتبط بالعديد من جوانب القصور نظرا لافتقارها هذا النوع من الاختبارات للصدق والثبات بدرجة مقبولة.

أما في مجال اختلاف السمات الشخصية تبعا لاختلاف نوع الرياضة فإن هناك تحفظا كبيرا لعدم وضوح هذه الفروق وفي مجال اختلاف السمات الشخصية تبعا لمستوى المهارة فقد توصل كوبر إلى أن هناك سمات نفسية ترتبط بالأداء الرياضي وهي: الإنبساطية - الثقة بالنفس - المنافسة - انخفاض القلق - تحمل الألم.

11_1_2 السمة: هي عاطفة أو اتجاه تخضع للقياس وتتمتع بالثبات النسبي وتفرّد الشخص عن غيره أو نمط سلوكي أو موقف مستقر في الشخصية (ونحن لا نشاهدها وأننا نستنتجها من مشاهداتنا المظاهر السلوكية وعلى أساسها بأنها سلوك الفرد في المستقبل القريب سيمضي باتجاه معين).

ويمكن التمييز بين الرياضيين وغير الرياضيين من خلال السمات المركبة التي تعتمد على أكثر من بعد واحد وهي:

- سمة الهادفية.
- سمة المثابرة.
- سمة الشجاعة والجرأة.
- سمة الثقة بالنفس.
- سمة السيطرة.
- سمة الاستقلالية.
- سمة ضبط النفس.
- سمة صلابة العود.
- سمة التدريبية.
- سمة الاجتماعية.

أما بالنسبة للشخصية والمستوى الرياضي فقد أكد من خلال عرض بعض الدراسات الأجنبية التي قام بها سنجر Singer و روشال Rushal و شور Schour و كين Kane ولعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الرياضيين ذوي المستوى العالي والرياضيين ذوي المستوى الأقل في بعض جوانب الشخصية.

12_ المحاضرة الثانية عشر:

12_1_ النظريات المفسرة للشخصية

12_1_1_ النظرية السلوكية (نظرية المثير والاستجابة): تقول النظرية السلوكية إن الفرد في نموه يكتسب أساليب جديدة عن طريق عملية التعلم ويحتفظ بها.

- وقد بنيت النظرية السلوكية على أساس من البحوث التجريبية العملية بهدف تفسير السلوك الإنساني.

- ومن أوائل أقطاب هذه النظرية ويليام جيمس.

- وقد ساهم إيفان بافلوف إسهاماً هاماً حين أوضح عملية الاقتران الشرطي وما يتصل بها من عمليات التعزيز والتعميم.

- وقضى روبرت واطسون على الذاتية في تفسير الظواهر النفسية.

- ووضح ثورنديك قانون الأثر والاستجابة.

- وجاء بعد ذلك كلارك هل، ثم جسون دولارد ونيل ميلر وغيرهم.

وكان من أهم تطبيقات نظرية التعلم (نظرية كلارك هل)

12-1-1- الشخصية حسب النظرية السلوكية: هي التنظيمات أو الأساليب السلوكية المتعلمة الثابتة نسبياً التي تميز الفرد عن غيره من الناس.

- ويحتل مفهوم (العادة) مركزاً أساسياً في النظرية السلوكية باعتبار أن العادة مفهوم يعبر عن رابطة بين المثير والاستجابة.

- واهتمت هذه النظرية بتحديد الظروف التي تؤدي إلى تكوين العادات وإلى انحلالها أو إحلال أخرى محلها.

- والعادة عند أصحاب هذه النظرية هي تكوين مؤقت وليست تكوين دائماً نسبياً.

- كما أن العادات متعلمة ومكتسبة وليست موروثة، وعلى هذا فإن بناء الشخصية يمكن أن يتعدل ويتغير.



12-1-1-2- وأبرزت النظرية أهمية الدافع أو الباعث.

- وهو مثير قوي بدرجة كافية لدفع الفرد وتحريكه إلى السلوك.

- ومن الدوافع ما هو:

- أولي موروث يتصل بالعمليات الفسيولوجية مثل (الجوع، العطش، الجنس، الألم).
- ثانوي مكتسب متعلم مثل (الحاجة إلى الأمن والانتماء إلى جماعة ... الخ).

12_1_2_ نظرية التحليل النفسي:

12-1-2-1- مفاهيم عامة في نظرية التحليل النفسي:

- الشخصية: يقول سيغموند فرويد مؤسس هذه النظرية، أن الجهاز النفسي يتكون فرضياً من الهو والأنا الأعلى والانا.

أ_ الهو: (id / ça)

- هو أقدم قسم من أقسام هذا الجهاز، وهو منبع الطاقة الحيوية والنفسية التي يولد الفرد مزوداً بها، وهو يحتوي على ما هو ثابت في تركيب الجسم.
- فهو يضم الغرائز والدوافع الفطرية الجنسية والعدوانية.
- وهو الصورة البدائية للشخصية قبل أن يتناولها المجتمع بالتهذيب والتحويل.
- وهو مستودع القوى والطاقات الغريزية وهو جانب لا شعوري عميق ليس بينه وبين العالم الواقعي صلة مباشرة
- وهو لا شخصي ولا أُردي، لذلك فهو بعيد عن المعايير والقيم الاجتماعي، لا يعرف شيئاً عن المنطق.
- ويسيطر على نشاطه مبدأ اللذة والألم، أي أنه يندفع إلى إشباع دوافعه اندفاعاً عاجلاً في أي صورة وبأي ثمن.

ب_ الأنا الاعلى: (Super – ego / surmoi).

- هو مستودع المثاليات والأخلاقيات والضمير والمعايير الاجتماعية والتقاليد والقيم والصواب والخير والحق والعدل والحلال.

- فهو بمثابة سلطة داخلية أو (رقيب نفسي) وهو لا شعوري إلى حد كبير، وينمو مع نمو الفرد.

- ويتأثر الانا الأعلى في نموه بالوالدين ومن يحل محلهم. (مثل) المربين والشخصيات المحبوبة في الحياة العامة والمثل الاجتماعية العليا.

- وهو يتعدل ويتهذب بازدياد ثقافة الفرد وخبراته في المجتمع.

ويعمل الانا الأعلى على ضبط الهو وكف دفاعاته.

ج_ الأنا : (ego/ moi)

- فهو مركز الشعور والإدراك الحسي الخارجي والإدراك الحسي الداخلي، والعمليات العقلية.

- وهو المشرف على جهازنا الحركي الإرادي، ويتكفل الانا بالدفاع عن الشخصية، ويعمل على توافقها مع البيئة وإحداث التكامل وحل الصراع بين مطالب الهو وبين مطالب الأنا الأعلى وبين الواقع.

- والانا له جانبان شعوري، ولا شعوري وله وجهان، وجه يطل على الدوافع الفطرية والغريزية في الهو وآخر يطل على العالم الخارجي عن طريق الحواس.

- وظيفة الانا هي التوفيق بين مطالب الهو والظروف الخارجية وينظر إليه فرويد كمحرك منقذ للشخصية.

- ويعمل الانا في ضوء مبدأ الواقع.

- ويقوم من أجل حفظ وتحقيق قيمة الذات والتوافق الاجتماعي. وينمو عن طريق الخبرات التربوية التي يتعرض لها الفرد من الطفولة إلى الرشد.

- ويقول فرويد إن الجهاز النفسي لا بد أن يكون متوازناً حتى يكفل للفرد طريقة سليمة للتعبير عن الطاقة الليبيدية (الحيوية الجنسية) وحتى تسير الحياة سيراً سويماً.

12_2_1_2_ الشعور واللاشعور وما قبل الشعور:

- الشعور: (Consciousness/ conscience) هو منطقة الوعي الكامل والاتصال بالعالم الخارجي وهو الجزء السطحي من الجهاز النفسي.

* اللاشعور (Unconsciousness/ inconscience) يكون معظم الجهاز النفسي، وهو يحوي ما هو كامن ولكنه ليس متاحاً ومن الصعب استدعاؤه. - لان قوى الكبت تعارض ذلك.

وحدد فرويد الرغبات المكبوتة التي يحتويها اللاشعور بأنها ذات طابع جنسي.

ويقول إن المكبوتات تسعى إلى شق طريقها من اللاشعور إلى الشعور نحو الأحلام وفي شكل إعراض الأمراض العصبية.

• ما قبل الشعور (Pre consciousness/ pré conscience) يحتوي على ما هو كامن وما ليس في الشعور ولكنه متاح ومن السهل استدعاؤه إلى الشعور. مثل الكلام - الذكريات - المعارف.

12-1-2-3- الغرائز: (Instinct)

عبارة عن قوة نفترض وجودها وراء التوترات المتأصلة في حاجات الكائن الحي (حاجات الهو) وتمثل مطلب الجسم من الحياة النفسية.

- وهدفها القضاء على هذا التوتر، وموضوعها هو الأداة التي تحقق الإشباع.
- وقد حدد فرويد عدداً قليلاً من الغرائز الأساسية تضم عدداً أكبر من الغرائز.
- يقول فرويد بوجود غريزة الحياة (eros) ويقابلها غريزة الموت (thanatos).
- ويوجد صراع دائم بين هاتين الغريزتين الأساسيتين.
- والسلوك حسب هذه الآراء مزيج متوافق أو متعارض من غريزة الحياة وغريزة الموت، ويؤدي فساد هذا المزيج إلى اضطراب السلوك.
- أما عن غرائز الأنا: فهي القوى التي تعمل على حفظ الانا، وهي القوى المعارضة للغريزة الجنسية.
- والصراع بين غرائز الأنا والغريزة الجنسية يؤدي إلى العصاب.
- والكبت هو نتيجة تغلب غرائز الأنا.



- الغريزة الجنسية: تحتل مركزاً خاصاً في نظرية التحليل النفسي، فقد ركز فرويد على أهمية الغريزة الجنسية في توجيه السلوك.

وأبرز علاقة اضطراب الغريزة الجنسية والمشكلات الجنسية بالأمراض النفسية.

12-1-2-4- النواحي الاجتماعية والثقافية والبيئية والدينية:

- يعزي فرويد أكثرية العوامل الاجتماعية إلى دوافع غريزية.
- فهو يرجع الاضطرابات العاطفية إلى الغريزة الجنسية، والإبداع إلى إعلاء الغريزة الجنسية والحرب إلى غريزة الموت.

13_ المحاضرة الثالثة عشر:

13_1_ مفاهيم خاصة في نظرية التحليل النفسي:

13-1-1- صدمة الميلاد (Birth Trauma): ذكر رانك (Rank) صدمة الميلاد على أنها صدمة نفسية رهيبة في بداية حياة الفرد لان الانفصال بالميلاد أي انفصال الجنين الذي كان داخل الرحم جزءاً من الام يعيش في سعادة أساسية.

ويكون الميلاد بمثابة عملية طرد وانفصال وهذه أقصى خبرة يجتاها الإنسان ويخشى الفرد أن تتكرر عملية انفصال أخرى في مستقبل حياته.

ويعتبر الميلاد على هذا (القلق الأولي) الذي يطمس حالة (السرور الأولي) في مرحلة ما قبل الميلاد.

وهكذا يوضح أساس (كبت أولي) ويقضي الانسان بقية حياته لاستبدال فردوسه المفقود.

وقد يحتاج الفرد إلى مرحلة الطفولة كلها حتى يتغلب على صدمة الميلاد وإذا فشل أصبح عصابياً.

13_1_2_ عقد النقص (Inferiority Complex): أهتم ادلر بدور عقدة النقص نتيجة

لوجود قصور عضوي أو اجتماعي أو اقتصادي مما يؤثر على حياة الشخص النفسية ويشعره بالنقص والدونية وعدم الامن وعدم الكفاية. ويتبع ذلك تعويض أو عدوان لتخفيف الشعور بالنقص.

13_1_3_ أسلوب الحياة: (Life Style): أبرز أدلر فكرة أسلوب الحياة الذي يدور حول

السعي إلى التفوق وتحقيق الذات. ويتخذ الناس أساليب حياة عديدة لتحقيق هذا الهدف منها:

- أسلوب العلم.

- النشاط الاقتصادي.

- العلاقات الاجتماعية.

- النشاط الرياضي.

ويؤكد ادلر أهمية إمكانات الفرد الموروثة وخبرات الطفولة في تشكيل وتحديد أسلوب حياته الذي يصعب تغييره فيما بعد.

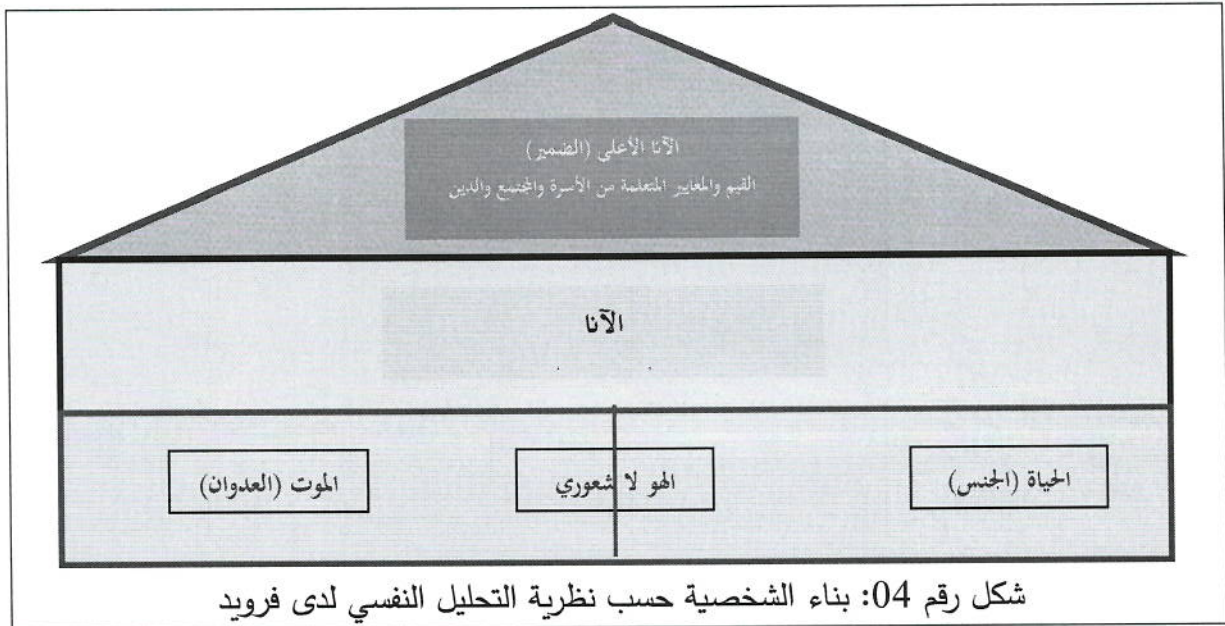
13_1_4_ الغائية: (Finalism):

- أهتم أدلر أيضاً بفكرة الغائية أو هدف الحياة.
- وقال إن الشخصية لا يمكن أن تتكون وتنمو إلا إذا كانت النفس الإنسانية تتجه في نشاطها اتجاهًا هادفًا يوجهها.

- ويقول أدلر أن هدف الحياة ينظم حياة الفرد وسلوكه الذي يكون دائماً موجهاً نحو غاية معينة.
- ويؤكد أدلر أن المرض النفسي ينتج من اتجاه الفرد اتجاهًا جامدًا نحو غاية وهمية أو هدف لا يستطيع تحقيقه.

13_1_5_ الإرادة: (Will) تناول رانك مفهوم الإرادة، ويعني به القوة المتكاملة للشخصية. وأن الانسان عبارة عن علاقة صحية نشطة خلاقة ملؤها الكفاح بين نفسه وبين العالم.

يستطيع أن يعطي ويأخذ وأن يغير ويتغير وأن يحول ويتحول وجوهر وجود الفرد هو علاقته الايجابية بنفسه وبالعالم الذي يعيش فيه ... إنها إرادته.



14_ المحاضرة الرابعة عشر:

14_1_ نظرية الذات: مؤسس هذه النظرية كارل روجرز وأهم معالم النظرية:

14-1-1- الذات: Se if

- هي كينونة الفرد أو الشخص، وتنمو الذات وتنفصل تدريجياً عن المجال الإدراكي. وتتكون بنية الذات نتيجة للتفاعل مع البيئة.

وتشمل - الذات المدركة.

- الذات الاجتماعية.

- الذات المثالية.

وقد تمتص قيم الآخرين. وتسعي إلى التوافق والالتزان والثبات. وتنمو نتيجة للنضج والتعلم وتصبح المركز الذي تنتظم حوله كل الخبرات.

14-1-2- مفهوم الذات: De If – Concept هو تكوين معرفي منظم ومتعلم للمدركات الشعورية والتصورات والتقييمات الخاصة بالذات ، يبلوره الفرد ، ويعتبره تعريفاً نفسياً لذاته.

- ويتكون مفهوم الذات من أفكار الفرد الذاتية المنسقة المحددة الأبعاد عن العناصر المختلفة لكنونته الداخلية والخارجية.

- وتشمل هذه العناصر المدركات والتصورات التي تحدد خصائص الذات كما تظهر إجرائياً في وصف الفرد لذاته كما يتصورها هو (مفهوم الذات المدرك).

- والمدركات والتصورات التي تحدد الصورة التي يعتقد أن الآخرين في المجتمع يتصورونها والتي يمثلها الفرد من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين (مفهوم الذات الاجتماعي).

- والمدركات والتصورات التي تحدد الصورة المثالية للشخص الذي يود أن يكون (مفهوم الذات المثالي).

14-1-2-1- وظيفة مفهوم الذات: وظيفة دافعية وتكامل وتنظيم وبلورة عالم الخبرة المتغير الذي يوجد الفرد في وسطه.

- فهو ينظم ويحدد سلوكه.

- وينمو مفهوم الذات تكوينياً كنتاج للتفاعل الاجتماعي جنباً إلى جنب مع الدافع الداخلي لتأكيد الذات.

- وبالرغم من أنه ثابت إلى حد كبير إلا أنه يمكن تعديله وتغييره تحت ظروف معينة.

- ويعتبر أهم من الذات الحقيقية في تقرير السلوك، وأنه عبارة عن كل، وأن الفرد يسعى دائماً لتأكيد وتحقيق وتعزيز ذاته وهو يحتاج إلى مفهوم موجب للذات.

- أن مفهوم الذات مفهوم شعوري يعيه الفرد، بينما قد تشتمل الذات عناصر لا شعورية لا يعيها الفرد.

14-1-3- الخبرة:

- يمر الفرد في حياته بخبرات عديدة.

- الخبرة هي كل شيء، أو موقف يعيشه الفرد في زمان ومكان معين ويتفاعل الفرد معها وينفعل بها، يؤثر ويتأثر بها.

- والخبرة متغيره، ويحول الفرد خبراته إلى رموز يدركها ويطبقها في ضوء مفهوم الذات وفي ضوء المعايير الاجتماعية أو يتجاهلها (على أنها لا علاقة لها ببنية الذات) أو ينكرها أو يشوهها (إذا كانت غير متطابقة مع بنية الذات).

- والخبرات التي لا تتفق مع الذات ومفهوم الذات أو التي تتعارض مع المعايير الاجتماعية تدرك على أنها تهديد ويضفي عليها قيمة سالبة وعندما تدرك الخبرة على هذا النحو تؤدي إلى تهديد وإحباط مركز الذات والتوتر والقلق وسوء التوافق النفسي وتنشيط وسائل الدفاع (جمود الإدراك وتشويه المدركات والإدراك غير الدقيق للواقع).

14_1_4_ الفرد: الفرد لديه القدرة على تقييم خبرته وسلوكه، وقد يرمز أو يتجاهل أو ينكر خبرته المهددة فتصبح شعورية أو لا شعورية.

وهو إذا خبر صراعاً بين تقييمه وتقييم الآخرين فإنه قد يضحي بتقييمه وينكر أو يشوه خبرته ويغير سلوكه لي مطابق إدراك وتقييم الآخرين وهذا الإنكار والتشويه لخبرات الفرد يؤدي إلى القلق واللجوء إلى حيل الدفاع وسوء التوافق النفسي.

والفرد لديه دافع أساسي لتأكيد وتحقيق وتعزيز ذاته. ويتفاعل مع (واقعة) في إطار ميله لتحقيق ذاته. ولديه حاجة أساسية (رغم أنها متعلمة) للتقدير الموجب (ويشمل الحب والاحترام والتعاطف والقبول من جانب الآخرين).

وهذا التقدير الموجب للذات متبادل مع الآخرين المهمين في حياته وتحدد حاجات الفرد ودوافعه كما يدركها أو كما يخبرها جانباً من سلوكه.

14-1-4-1- السلوك: السلوك هو نشاط موجه نحو هدف من جانب الفرد لتحقيق وإشباع حاجاته كما يخبرها في المجال الظاهري كما يدركه.

ويتفق السلوك مع مفهوم الذات، ومع المعايير الاجتماعية، وبعضه لا يتفق مع بنية الذات والمعايير الاجتماعية.

وعندما يحدث تعارض هنا يحدث عدم التوافق النفسي، ويمكن تغيير السلوك وتعديله (تبني السلوك أو إنكاره) ويصحبه الانفعال ويسهله.

وقد يحدث نتيجة للخبرات أو الحاجات العضوية التي لم تأخذ صورة رمزية لكونها غير مقبولة. وهل هذا السلوك قد يكون غير متطابق مع بنية الذات ومفهوم الذات وفي هذه الحالة قد ينفصل الفرد منه وهذا قد يؤدي إلى التوتر وسوء التوافق النفسي.

14-1-5- المجال الظاهري : Phenomenal Field

- يوجد الفرد في وسط مجال ظاهري، ويسلك الفرد ككل منظم في هذا المجال الظاهري، أي المجال الشعوري كما يدركه وكما يخبره.

- المجال الظاهري هو عالم الخبرة المتغير باستمرار وهو كل الخبرات أو مجموعها وهو عالم شخصي ذاتي.

14_2_ نظريات التعلم الاجتماعي social learning : ومن مؤسسي هذا الإتجاه Albert Bandura، ويقول إن الشخصية: "تتكون من خلال سياق اجتماعي تنمو فيه، ويتم من خلاله التعلم بطريقة المحاكاة والتقليد والملاحظة والنمذجة Modeling.

14-3- النظرية الموقفية Situationism: ومن مؤسسي هذا الاتجاه Walter Michel، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن المنظم الأساسي للسلوك هو الظروف الموقفية وليست العوامل الداخلية في الشخصية.

14-4- النظريات التفاعلية Interaciionism: يذهب أيفار إلي أن الشخصية: "تتشكل من خلال الاستعدادات البيولوجية والنفسية والظروف البيئية والاجتماعية وغيرها. بما يؤدي إلي أن يكون كل إنسان

هو وحدة مفردة تتشابه أو لا تتشابه مع غيرها بمقدار تماثل تلك المظاهر، وتماثل مواقف التفاعل فيما بينها. (حنورة، 1998، ص 7 و 6)

14-5- نظريات المجال أو النظريات الظاهرية Phenomological Theories: الشخصية لدى

هذه النظريات تعمل من الناحية الحركية على تحقيق ثلاث عمليات ضرورية للنمو والتطور، وهي:

أ) العيش بطريقة مناسبة للواقع بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف، وهو ما يعني التطابق بين الحقائق الخارجية، وخصائص عالم الفرد الداخلي.

ب) المحافظة على الذات Maintenance: وهي دعوة إلى ضرورة توفر المرونة الكافية لدى الفرد لمراجعة خبراته الذاتية، ونظمه الداخلية وتعديلها بشكل يتماشى مع العالم المحيط به.

ت) التعزيز Enhancement: وهو ما يعني اتجاه الفرد إلى الأمام بعد ما يترك دفاعاته النفسية خلفه. وقد يحدث في بعض الحالات نوع من النكوص من أجل التعزيز، وهو ما يخدم الذات، ولعملية التعزيز علاقة وثيقة بنمو الفرد وتطوره.

خاتمة:

حاولنا من خلال هذه المعلومات توضيح العلاقة الموجودة بين علم النفس التنظيمي والصناعي ورأس المال البشري بالمنظمات والمؤسسات، باعتبار أن علم النفس التنظيمي والصناعي الدراسة التي تنطلق من تحليل وتقييم سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، إذ يعمل الأخصائي النفسي بالمنظمة على المساهمة في تكوين وتنمية الكادر البشري من خلال تطبيقه لمبادئ ومناهج علم النفس التنظيمي والصناعي، وقد أوضحنا أن هذا الأخير يساهم في استقطاب الموارد البشرية الجيدة من خلال دوره في الانتقاء والاختيار والتوجيه بما يحقق التوافق المهني للعامل وهو ما يخدم تنمية قدرات الأفراد على تقديم مردود أفضل في مختلف المستويات، كما أبرزنا الدور الجلي لعلم النفس التنظيمي وتطبيقاته الميدانية في مجال تسيير الموارد البشرية، وكذلك في تحسين الصحة النفسية للعامل من خلال العمل على تخفيض ضغوط العمل والتي في الغالب ما ينتج عنها ردود فعل سلبية للكادر البشري تؤثر على تكوين رأس مال بشري كفؤ. وكذلك تحسين ورفع مستوى الاستقرار الوظيفي الذي يمثل نتاج مجهودات الأخصائي النفسي في العمل على زيادة مستويات الرضا الوظيفي للعامل في منظمته أو مؤسسته.

وفيما يلي تقديم جملة النتائج التي تم التوصل إليها:

- يمثل علم النفس التنظيمي والصناعي وتطبيقاته الميدانية الحلقة المهمة بين المنظمة والعامل التي تمكنها من إيجاد الحلول وتقديم الاقتراحات التي تخدم استقطاب وتكوين وتنمية رأس المال البشري.
- يكمن الهدف الرئيسي من تطبيق مبادئ وأسس علم النفس التنظيمي والصناعي بالمنظمات والمؤسسات في تحقيق وزيادة الكفاية الإنتاجية لرأس المال البشري.
- يمثل الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل التي يركز عليها الأخصائي النفسي لتنمية قدرات رأس المال البشري بالمنظمة، وذلك من خلال تقييم العوامل المرتبطة بشخصية العامل وبيئة العمل والتنظيم.
- هناك علاقة وطيدة بين الضغوط النفسية للعامل والرضا الوظيفي، إذ كلما ارتفعت ضغوط العمل أثرت سلباً على الرضا الوظيفي، وهنا يأتي دور الأخصائي النفسي بالمنظمة في تنمية الروح المعنوية للعاملين وتحليل أسباب ومبررات الضغوط والعمل على معالجتها.
- انطلاقاً من جملة النتائج المتوصل إليها تم الخروج بالتوصيات التالية:
- ضرورة الاهتمام والاعتماد على مبادئ وأسس علم النفس التنظيمي والصناعي وتطبيقه في ميدان ومجال تسيير الموارد البشرية في شتى المنظمات والمؤسسات، وذلك من خلال وضع أقسام خاصة على مستواها تقوم بالعمل على دراسة وتحليل المورد البشري.

• على المنظمات أن توفر الإمكانيات الضرورية التي تجعل الأخصائي النفسي يباشر عمله على النحو الجيد وإعطائه الصلاحيات الكافية في تمكنه من المساهمة في تكوين وتنمية رأس المال البشري.

• على المنظمات والمؤسسات تحسيس المورد البشري بدور الأخصائي النفسي في ميدان العمل وإقناعه بضرورة المبادرة والتعاون مع دراسات وبحوث علم النفس التنظيمي والصناعي وتطبيقاته.

المراجع والمصادر:

- 1_ السيد خيرى، أحمد زكي، قياس وتشخيص الروح المعنوية لدى العمال الصناعيين، المركز القومي للبحوث الجنائية والاجتماعية، 1972.
- 2_ إيمان جودة، رندة اليافي، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد 01، سورية، 2002، ص 79/78.
- 3_ السيد عبد الحميد مرسى، العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، عدد 39، 1970، ص 13.
- 4_ سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 14، عدد 02، جامعة الكويت، 2007، ص 243.
- 5_ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2010/2009، ص 03.
- 6_ عويد سلطان مشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح، الكويت، الطبعة 01، 1994، ص 15.
- 7_ فرج عبد القادر طه، سيكولوجيا الشخصية المقدمة للإنتاج، مكتبة الخانجي، 1980.
- 8_ محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص 5.
- 9_ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص 195/194.
- 10_ محمد مرعي، إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات وكيفية تقييمه: على الموقع www.aldjaml.com/node/18641. تم الاطلاع 2011/10/30.
- 11_ محمد حسن علاوي، سيكولوجية الجماعات الرياضية، ط1، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1998م.
- 12_ Delphine pau, la gestion de stress au travail, librapport, France, 2005 ; p14.