

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -



الموضوع: _____وع:

الاختيار المهني للكفاءات الإدارية وعلاقتها بفعالية المنظمة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علم النفس عمل وتنظيم

الأستاذ المشرف:

تاويريت نور الدين

من إعداد الطالبة:

مرفق نادية

السنة الجامعية:

2020 / 2019 م.



شكر وتقدير

قال عز وجل: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾

الحمد لله الذي يسر لنا السبيل الإنجاز هذا العمل

كما أتقدم بالشكر والامتنان للأستاذ نور الدين تاوريريت على

توجيهاته القيمة ونصائحه السديدة

التي أفادتني في إنجاز هذا العمل

دون أن أنسى تقديم بالشكر الجزيل

إلى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية

على المساعدة التي قدموها لي طيلة مشواري الدراسي.

الإهداء

أهدي عملي هذا

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى سندي في الحياة إخواني وأخواتي: فيصل، محمد، هالة،

دلال، فاطمة الزهراء

إلى كل صديقاتي: منال، رحمة، ربيعة، فاطمة، هناء، سارة،

أمنة، نعيمة، نريمان، رميساء، نسيم.

إلى كل من علمني حرف طيلة مشواري الدراسي

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة

تم كتابتها
من قلمي

الملخص:

يتناول هذا البحث موضوع الاختيار المهني للكفاءات الإدارية وعلاقتها بفعالية المنظمة ولقد حاولنا من خلال هذا البحث الإلمام بجوانبه المعرفية من خلال التطرق إلى كل من الاختيار المهني وأهم أبعاده، وأهميته والأسس المعتمدة في عملية الاختيار بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في اختيار المهنة، وإلى جانب الاختيار المهني تطرقنا إلى كل من الكفاءة والفعالية التنظيمية وعالجنا فيه أهم العوامل والأسس التي على أساسها يمكن الحكم على الفرد أن يتمتع بالكفاءة وكيف يساهم في فعالية المنظمة.

Summary:

The research is talking about the way of deals with the subject of administrative competencies, and how it deals with the effectiveness of enterprise.

We try in this research to explain the cognitive aspects by giving details about the career choice and the most important of principles and the rules of choice process.

Also we talk in this research about the influencing factors to choose a profession, and explain the subject of profession choice.

Also we care about the effectiveness of enterprise, and the enterprise, and we don't forget the most important factors and the establishment, which on its basis can be judged that the person (worker) have the professionalism and how he does contrail on the effectiveness enterprise.



يعتبر الاختيار المهني من المواضيع الهامة والحساسة التي شغلت العديد من العلماء والباحثين، كونه البنية الأساسية للاستقرار النفسي والاجتماعي والاقتصادي للفرد، ذلك أن اختيار القرار لا يكون عشوائياً بل وفق أسس وميكانيزمات ضرورية لإنجاز هذه العملية فقد اعتبر "جيمس بيرغ" اختيار الفرد للمهنة يكون وفق قدراته وميولاته، والكشف عن هذه القدرات سيؤدي إلى التكيف مع هذه المهن التي يختارها مما يؤدي إلى تحقيق السعادة له.

ولقد أصبحت المنظمات الحديثة التي أمامها هذا الكم الهائل من التطورات والتحولات الكثيرة والسريعة في المعارف والتكنولوجيا أصبحت تعيش في جو يحكمه التنافس الحاد، ولا يمكنها مواكبة هذا التطور إلا عن طريق الاختيار المثل والأصح للمورد البشري الذي أصبح يشكل جزءاً هاماً في تحقيق هذه الأهداف، حيث أصبح يمثل أحد أهم طاقات المنظمة فهو الذي يعطيها قيمتها التنافسية.

وأن الاختيار الصحيح لهذه الموارد يكسب المنظمات الكفاءات القادرة على مواجهة هذه التحديات، فهي تعتبر العنصر المهم في تحقيق الميزة التنافسية.

فقد أصبحت الكفاءات تمثل رأس مال فكري وبشري فاق أهميته ورأس المال المادي، هذا ما فرض على المؤسسات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر سعياً منها لبلوغ التميز والإبداع والابتكار، الذي يحقق لها مكانة مرموقة في الاقتصاد المحلي والعالمي، ولقد قسمت الدراسة إلى خمسة فصول كالآتي:

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة والذي تضمن إشكالية الدراسة وفروضها، وأهداف الموضوع وأهمية الموضوع وتحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

مقدمة

الفصل الثاني: عالجا من خلاله موضوع الاختيار المهني بمختلف أبعاده بدءا من مفهوم الاختيار المهني وأهميته وخصائصه، الأسس المعتمدة في عملية الاختيار، العوامل المؤثرة في اختيار المهنة والنظريات المفسرة له.

الفصل الثالث: فقد تطرقنا فيه إلى مفهوم الكفاءة والنشأة التاريخية لها، كما تطرقنا إلى أهميتها وأساليب تنميتها ومؤشرات قياسها وأبعادها ومستوياتها.

الفصل الرابع: عالجا فيه موضوع الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها ومحددات قياسها ونماذجها، ومداخل دراسة الفعالية التنظيمية.

الفصل الخامس: تطرقنا فيه إلى بعض النماذج التي عالجت موضوع الاختيار المهني ومن بين هذه النماذج نموذج عبايدية أحلام الذي تطرقت فيه إلى محددات الاختيار المهني، أما النموذج الثاني فهو لزهير خربيش الذي تطرق إلى المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقته بفعالية المنظمة، بالإضافة إلى نموذج أصيلة مقداد.

الفصل الأول:

الفصل التمهيدي

1. إشكالية البحث
2. فرضيات البحث
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة
6. الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

يعرف العالم تحولات وتطورات كثيرة وسريعة جدا، ينجم عنها تغيرات وذلك على جميع الأصعدة، وأصبح على الفرد والمجتمع بهياكله المختلفة مواكبتها، كذلك هو الحال بالنسبة للمنظمات الحديثة التي أمامها هذا الكم الهائل من التطورات والتحويلات الكثيرة والسريعة في المعارف والتكنولوجيات، وأصبحت تعيش في جو يحكمه التنافس الحاد، فعليها أن تقوم بالتجديد والتطوير لتحقيق أهدافها واستقرارها ولا يمكن اقتناء التكنولوجيا الحديثة ورؤوس الموال الضخمة بدون الاهتمام أيضا بما أصبح يعتبر أحد أهم موارد المنظمة الحديثة ألا وهو الرأس المال البشري أو ما يعرف بالموارد البشري الذي أضحي أهم طاقات المنظمة فهو الذي يعطيها قيمتها التنافسية، لكن المنظمة تتعامل مع من يتقدمون إليها بطلب التوظيف ومن هنا يكون المنطلق فأن مجرد اتجاه الفرد إلى مختلف المنظمات والمؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة ومهما كان مجال تخصصها يكون عن طريق الاختيار الأمثل للأفراد، فالاختيار أثر بعيد في شخصية الفرد في حياته الحاضرة والمقبلة فهو قرار مصيري حاسم يحدد مستقبل المنظمة أو الفرد ويرسم له معالم النجاح أو الفشل.

فالاختيار الصحيح يحقق الكثير من المنافع سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية، فهو يؤدي إلى زيادة كفاية الفرد واحتمال ترقيته وزيادة أجره وارتفاع مستواه، وأن الاختيار الخاطئ قد يؤدي إلى سوء توافق الفرد مع عدم القدرة على مسايرة المجتمع بما فيه من معايير وأعراف وتقاليد والخروج عليها والتصادم معها.

كما أن الاختيار المهني الصحيح قد يحدث أثرا إيجابيا بحالة الفرد الصحية ويجعله فرد متوافق يخلو من الصراعات الداخلية الشعورية واللاشعورية ويتحلى بقدر من المرونة ويستجيب للمؤثرات التي يستطيعون من خلالها تحقيق مفهوم عن الذات والتعبير عن أنفسهم.

فالاختيار المهني الصحيح لا يعود بمنافع على الفرد فقط بل يتعدى إلى المنظمات والمؤسسات، فالاختيار للمورد البشري ذات الكفاءة يحقق ويكسب المنظمة ميزة تنافسية في بيئة شديدة المنافسة والتطور وذلك من خلال اختيار الكفاءات التي تعتبر عامل قوة ومصدر للتميز الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه.

ولقد أصبحت الكفاءة تمثل رأس مال فكري وبشري فاق في أهميته رأس مال المادي، هذا ما فرض على المؤسسات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر سعيا منها لبلوغ التميز والإبداع والابتكار الذي يحقق لها مكانة مرموقة، وذلك يعتمد على تنمية الكفاءات القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد وتحقيق الفعالية التنظيمية، فالفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرارية، وتحقيق أهداف المنظمة على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمات وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الإنتاجية، الكفاءة، الرضا، التأقلم، التطور والبقاء.

ومن خلال التعرف على الاختيار المهني الذي يعتبر من الموضوعات الهامة، حيث يؤدي الاختيار إلى الكثير من الآثار الإيجابية والسلبية على الحالة النفسية للفرد لهذا فإن الدراسة الحالية تتمثل في التساؤل التالي:

ما هي الأسس المعتمدة في الاختيار المهني للكفاءات لتحقيق الفعالية التنظيمية

بالجامعة الجزائرية؟

2. فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

تختلف الأسس المعتمدة للاختيار المهني للكفاءات لتحقيق الفعالية التنظيمية في الجامعة الجزائرية.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- أ. يعتمد التخصص كأساس للاختيار المهني لكفاءات لتحقيق الفعالية التنظيمية.
- ب. يعتمد الميول كأساس للاختيار المهني للكفاءات لتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ج. تعتمد الاتجاهات كأساس للاختيار المهني للكفاءات لتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- د. تعتمد الخبرة كأساس للاختيار المهني للكفاءات لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

3. أهداف الدراسة:

- ✓ تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف على الأسس التي يعتمد عليها في عملية الاختيار المهني للكفاءات الإدارية.
- ✓ معرفة الأسس المعتمد عليها في الاختيار.
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين الاختيار المهني وفعالية المنظمة.
- ✓ التعرف على العوامل المؤثرة في عملية الاختيار للكفاءات.

4. أهمية الدراسة:

- تكمُن أهمية في محاولة التعرف على الأسس المعتمد عليها في عملية الاختيار المهني للكفاءات وعلاقتها بفعالية المنظمة وفقا لبعض المتغيرات مثل التخصص والخبرة والميول والاتجاهات ولهذه الدراسة أهمية من ناحيتين النظرية والتطبيقية.
- فمن الناحية النظرية تسهم الدراسة الحالية في تقديم المعلومات وإثراء الجانب النظري فيما يتعلق بمجال الاختيار المهني والكفاءات وفعالية المنظمة.
- أما من الناحية التطبيقية ففي ضوء ما قد تفسر عنه الدراسة الحالية من نتائج يمكن الاستفادة منها في معرفة الأسس التي تساعد في الاختيار الصحيح للكفاءات التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية.

5. تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة:

5-1- الاختيار المهني:

هو عملية تهدف إلى اختيار أكثر الأفراد ملائمة للعمل من بين عدة أفراد متقدمين لشغل ووظيفة معينة، على أن ينتج فيها أحسن إنتاج ويكون أكثر رضا عن عمله وتقوم بالاختيار جهة مسؤولة عن دراسة عدد معين من الأفراد لشغل عدد شاغر من الوظائف وذلك بشروط معينة، فيتقدم من يشاء وعن طريق الدراسة وعقد الاختبارات المختلفة والمقابلات الشخصية يحدد أنسب المتقدمين للعمل المعين. (عزت، 2010م، ص24).

بمعنى أن الاختيار المهني هو اختيار الفرد لمهنة من المهن حسب قدراته وميوله وسماته الشخصية وظروفه الاجتماعية ويشمل هذا المفهوم ثلاث خطوات تبدأ بمعرفة الفرد لنفسه من حيث قدراته وميوله مروراً بمعرفة المهن المختلفة وما تتطلبه من قدرات وسمات وتعليم وتدريب ثم مطابقة الفرد للخطوتين السابقتين حتى يتم الاختيار السليم.

5-2- الكفاءة:

هي القدرة على التعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقسيم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية ويمكن القول بأن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محددة الأداء، وتقاس الكفاءة بمستوى الإنجاز المحدد. (مهيد فاطمة، 2015م).

أي أن الكفاءة في الكيفية المثلى في استعمال الموارد المتاحة في عملية الإنتاج، كما يمكن القول أن الكفاءة هي الانتفاع بالموارد المادية والبشرية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة.

5-3- الفعالية التنظيمية:

هي قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقسيم وهي مرحلة النمو والتطور التي يمر بها التنظيم أو هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها وتقاس فعالية المنظمة من خلال التقييم التنظيمي. (ماهر، 2005م، ص14).

كما يمكن القول بأن فعالية المنظمة هي قدرة التنظيم على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من طاقات أفرادها لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استقراره وبقائه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع وخدمات.

6. الدراسات السابقة:

6-1- الدراسات العربية:

6-1-1- الدراسة الأولى: لعبد اللطيف محمد خليفة.

العنوان: تقدير كل من المكانة الاجتماعية والاقتصادية للمهنة لدى عينة من أفراد المجتمع المصري.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الوصول إلى ما يلي:

✓ تحديد مجموعة المهن التي تقع في المستويات المختلفة لكل من المكانة الاجتماعية والاقتصادية.

✓ الكشف على العلاقة بين الترتيب العام للمهن من الجانبين الاقتصادي والاجتماعي.

اشتملت عينة الدراسة على 136 شخص من الذكور، وقد اخذ بعين الاعتبار في اختيارهم

أن يمثلوا مستويات عمرية، مهنية وتعليمية مختلفة ولقياس ذلك استخدم أداة للبحث وعبرة عن 75 بطاقة تخطي 75 مهنة واستمارة تتضمن التعليمات التي يجب أن يتبعها المبحوث في تقديره لكل من المكانة الاجتماعية والاقتصادية لمختلف المهن.

وقد توصل إلى النتائج التالية:

تبين من خلال المقارنة بين المهن المتضمنة في كل مستوى من المستويات من حيث

المكانة الاجتماعية وما يناظرها من حيث المكانة الاقتصادية، تبين أن هناك اختلاف واضح بين المهن.

6-1-2- الدراسة الثانية: لخريش زهير.

العنوان: المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية 2018م.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الوصول إلى ما يلي:

✓ معرفة مدى مساهمة المعايير الموضوعية للاختيار المهني في تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

✓ محاولة معرفة مدى مساهمة المؤهلات الشخصية في زيادة معدل الاستقرار الوظيفي.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي على اعتباره المنهج المناسب لهذا الموضوع، كما

اعتمد على الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات للبحث ومن بين النتائج التي توصل إليها هي:

✓ أن اعتماد معايير الكفاءة الذي يتم اختيار الأفراد على أساسه يزيد بدرجة كبيرة من معدلات الأداء.

✓ الخصائص الشخصية للعمال تساهم بدرجة أكبر في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن تحقيق الرضا الوظيفي مرهون بمدى اختيار الأفراد بناء على المعايير الموضوعية.

6-1-3- الدراسة الثالث: لتاوريريت نور الدين.

العنوان: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي وذلك عام 2005-2006م على مجموعة من المنظمات الصناعية في ولايتي قسنطينة وبسكرة وهي أطروحة دكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم.

حيث هدفت الدراسة إلى محاولة المساهمة في بناء نموذج متكامل التقييم التنظيمي مع

الثقافة التنظيمية في الجزائر، ويمكن تطبيقه كقياس جوانب القوة والضعف في المستويات الثلاثة:

التنظيمية، النفسية والاجتماعية، بهدف تحقيق الهدف التنظيمية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على طريقة تحليل المحتوى، إضافة إلى دراسة الحالة والمقابلة مع إطارات المؤسسة وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج ولعل من أهمها: بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المنظمة بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفسية، الاجتماعية) يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

6-1-4- الدراسة الرابعة: لبوشارب خالد.

العنوان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية 2017م بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

اعتمد الباحث على طريقة المسح بالعينة كأحدى طرق المنهج الوصفي إلى جانب تطبيقه بمقياس يحتوي على 56 سؤال يتضمن أبعاد المتغيرين، كما تم اختيار نسبة 10% من مجتمع البحث الكلي الذي أجرى عليه الدراسة والبالغ عددها 1258 عامل ما يمثل 126 مبحوث حيث توصل إلى النتائج التالية:

أكدت المعطيات الكمية المستقاة من المؤسسة المينائية على أن المناخ السائد هو المناخ المفتوح والذي يتجسد في تفويض السلطة وتشجيع المبادرات وهو ما يزيد من الروح المعنوية لتلك المشاهدات الواقعية، بأن المؤسسة المينائية تعتمد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وهو ما يحقق أهداف المنظمة.

6-1-5- الدراسة الخامسة: لمقداد أصيلة.

العنوان: دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة "حليب النجاح: تلمسان" 2016م.

حيث هدفت الدراسة إلى محاولة التأكد من دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، الكشف على أهمية الكفاءات والمهارات البشرية بالمؤسسات والدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للبحث، كما اعتمدت على المقابلة والاستبيان، وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ولعل من أهمها:

✓ ترتبط الميزة التنافسية القائمة على الكفاءات بالدرجة الأولى على طريقة استعمالها ويرتبط هذا المفهوم بعوامل عديدة لمستوى التعليم والتكوين ومستوى المعلومات والتنسيق.

✓ الكفاءة ليس لها معنى أن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم وتعقدها وعدم استقرارها.

6-2- الدراسات الأجنبية:

6-2-1- الدراسة الأولى: لجيلي وجالبرت (Jelly & Jalbert).

وضع جيلي وجالبرت نموذجا يوضح العوامل التي تؤثر في الاختيار المهني، حيث أشار

في هذا النموذج أن هذه العوامل يمكن تصنيفها في أربعة أصناف أساسية هي:

✓ العوامل الثقافية.

✓ العوامل الاجتماعية.

✓ العوامل الشخصية.

✓ العوامل النفسية.

6-2-2- الدراسة الثانية: لبيدي وليبزت (Berdi & Lipsett).

أشارت دراسة بيردي والميدانية إلى عوامل ترتبط بالاهتمامات المهنية مشابهة للعوامل

السابقة، وهذه العوامل هي الأناس الذين يناولون الإعجاب من قبل الفرد والاهتمامات المرتبطة

بالعوائد المالية للمهنة واتجاهات الأسرة، والإثارة الفعلية التي تتضمنها المهنة، كما اتفق لبيزت مع

هذه النتائج حين أشار إلى أن هناك عوامل تتفاعل فيما بينها لتؤثر على الاختيار المهني وهي

الطبقة الاجتماعية، والأسرة، ومجموعات الضغط في المجتمع، وإدراك الفرد لدوره الاجتماعي كقائد

أو تابع أو غير ذلك.

6-2-3- الدراسة الثالثة: لورترز (Werts).

فقد قارن ورتز بين مهن الآباء والاختيار المهني لأبنائهم مستخدماً بعض طلبة السنة الجامعية الأولى ولقد أشارت نتائج دراسته إلى أن بعض مجموعات المهن مثل: المهن العلمية والفيزيائية والاجتماعية والصيدلية هي مهن موروثه أي أن الطالب يميل إلى اختيار مهنة أحد والديه.

6-2-4- الدراسة الرابعة: لديبوي وأندرسون (Dboye & Anderson).

ففي دراسة قام ديبيوي وأندرسون على طلبة المرحلة الثانوية والمرحلة الجامعية أشارت النتائج إلى أن العامل الأهم في الاختيار المهني هو أهمية المهنة وبليه الزمن وأشار الباحثان إلى أن قيم الأفراد جزء هام من نسبة دوافع سلوكهم.

6-2-5- الدراسة الخامسة: لأنتجتون وولفل (Ethington & Welfle).

درس أنتجتون وولفل المؤثرات المباشرة وغير المباشرة على اختيار الإناث للتخصصات الرقمية في المرحلة الجامعية الأولى ودلت نتائج الدراسة على أنه ليس هناك أي لمستوى التحصيل الأكاديمي على اختيار التخصص وأن العامل المؤثر القوي هو نوعية المسافات التي درسها الطالب في المرحلة الثانوية أي الخبرة الأكاديمية كما أظهرت النتائج أن خلفية الطالب واتجاهاته عوامل هامة في تحديد اختياره.

6-2-6- الدراسة السادسة: لأوليف (Olive).

تعد الفروق بين الجنسين في القدرات العقلية والاهتمامات والاتجاهات ذات أهمية خاصة في الاختيار المهني، وأن الاختلافات في خصائص الذكورة والأنوثة ترتبط بطرق عدة بالاهتمامات المهنية والاختيار المهني، ففي دراسة أجرتها أوليف لكشف الفروق بين الجنسين في تفضيل المراهقين المهنية، أظهرت النتائج أن الفتيات اخترن مهنا ذات مكانة عالية أكثر من الذكور، إلا أنها لم تكن المهن الأعلى مكانة مثل الطب، طب الأسنان، رئاسة الجامعات، ولكنها مهن يمكن تصنيفها على أنها مهن أنثوية مثل: العمل الاجتماعي، التدريس، السكريتاريا.

الفصل الثاني: الاختيار المهني

تمهيد

1. تعريف الاختيار المهني
2. أهمية الاختيار المهني
3. خصائص الاختيار المهني
4. أسس الاختيار المهني
5. خطوات الاختيار المهني
6. العوامل المؤثرة في الاختيار المهني
7. نظريات الاختيار المهني

خلاصة

تمهيد:

تعد مرحلة اختيار مهنة المستقبل من أهم منعرجات الفرد، فمن خلالها ينطلق بكل ثقة نحو تحقيق أهدافه المهنية الخاصة وأهدافه الحياتية، بين مما يتضح لنا مدى أهمية هذا القرار فهو يحدد مسار حياة الفرد لاحقاً أما بالنجاح أو الفشل، إذا ولمعرفة كل الجوانب أو المراحل التي يمر بها الفرد لاختيار مهنة المستقبل من المجرد التفكير إلى الممارسة الفعلية لمهنته، سننترق في هذا الفصل كل تلك المراحل التي تساعد في عملية الاختيار والمؤثرة عليه.

1- تعريف الاختيار المهني:

يقصد بالاختيار المهني انتقاء أصلح الأفراد وأكثرهم كفاءة من بين المتقدمين لعمل من الأعمال أو من بين المرشحين لمنصب شاغر، وهو يهدف إلى نفس الهدف الذي يهدف إليه التوجيه المهني وهو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ولاختيارهم أصحاب الأعمال ويتصل بهم اتصالاً مباشراً (شحاتة، 2010، ص47).

ويرى جيلت بأن عملية الاختيار المهني هي عملية مستمرة تبدأ عندما يدرك الفرد وجود حاجة لاتخاذ القرار المهني، ويحدد الهدف المراد تحقيقه وذلك بجمع المعلومات اللازمة عن المهنة التي يرد أن يلتحق بها. أما سوبر فيرى أن الفترة لديه القدرة على النجاح في أكثر من مهنة وأن الأفراد يتفاوتون في مستوى كفاءتهم المهنية بناء على مدى ميلهم وقدرتهم لها فيصبح الفرد أكثر كفاءة في المهن التي تطابق ميوله وقدراته. ويرى هولاند أن الفترة يتجه بشكل دائم المهنية التي تلبي اتجاهه وإذا كان هناك أكثر من اتجاه فأن الفرد سيتردد في اختيار المهنة المناسبة وعندها فأن الفرد سيبحث عن المهنة الأكثر مناسبة له تجاه الأقوى ومدى انسجامها مع قدراته (جودت عزت، 2014، ص28)

ويرى جينيز برج أن الاختيار المهني عبارة عن عمليات تطويرية مستمرة تعكس المواءمة بين ميول الفرد وقيمه وقدراته وبين فرص العمل المتاحة في البيئة التي يعيش فيها.

ويرى علماء التحليل النفس أن الاختيار المهني هو استجابة للحاجات اللاشعورية التي لم تتم إشباعها لدى الفرد (مهدي حسن، 2001، ص72).

هو عملية اختيار الفرد لمهنة المستقبل من بين عدة مهن متوفرة في متناول اختياره لشغل وظيفة أو مهنة معينة على أن يقدم فيها أحسن إنتاج وذلك من خلال قيامه بمجموعة من النشاطات تحتوي عليها المهنة المختارة وأن يشمل فيها كل طاقاته، وإمكانياته وينمي من أجل النجاح فيها (عبايدية، 2006، ص 23).

عملية تهدف اختيار أكثر الأفراد ملائمة للعمل من بين عدة أفراد متقدمين الشغل وخلافة معينة، على أن ينتج فيها أحسن إنتاج ويكون أكثر رضا عن عمله، وتقوم بالاختيار المهني جهة مسؤولة عن طريق دراسة عدة معين من الأفراد ليشغل عدد شاغر من الوظائف وذلك بشروط معينة، فيتقدم من يشاء.

2- أهمية الاختيار المهني:

- أن أهمية الاختيار المهن لا تقتصر على سعادة ورضا العمال بل تكون وجهة ما تتحمل عليه المنظمة الصناعية بين فوائد كزيادة في الإنتاج وتحسين العلاقات الإنسانية.
- اختيار الفرد للعمل المناسب يجعله قادرا على التفوق والترقي فيه، ويجعله قادرا على الوقوف في وجه المنافس لمهنته، كما يساعد على الاستمرارية في مجال عمله وعدم الانقطاع عنه والالتحاق في مهنة أخرى.
 - تحققي ملائمة العمل للفرد:
 - عند اختيار الفرد للمهنة التي تتيح له الفرصة للعيش في المجتمع الذي يريد ومع طبقة الأناس الذين يرتاح إليهم.
 - زيادة الإنتاجية، فأن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى زيادة الإنتاج كميا وكيفيا.
 - زيادة الأرباح، فالاختيار السليم يجنب الإصابات، وتقادي الوقوع في الحوادث.

- الانتقاء المهني الجيد والذي من شأنه أن يقلل من فترات التدريب والنفقات اللازمة لتأهيلهم وكذلك المدة الزمنية التي تستغرق في تدريبهم.
- التقليل من فقد البشري والمالي، إذ نجد من ترك الفرد لمهنته والذي يؤدي لضياع أموال كثيرة سبق أن أنفقت في إعدادهم وتأهيلهم، إضافة أما تنفقه المؤسسة من أموال ووقت على تدريب أفراد آخرين.
- تقليل الإصابات والتورط في الحوادث عند اختيار الفرد للمهنة التي تتلاءم مع إمكانياته ورغباته.
- عدالة توزيع الأجور والحوافز والترقيات، عند الاختيار المهني الصحيح فإنه سوف يستبعد الفرد غير المناسب والذي قد تدمر في إنتاجه وعدم مساواته بالفرد الذي يؤدي أداء متميز من حيث الكم والكيف.
- تحسين عملية العلاقات الإنسانية لأن الفرد الذي يشعر بالثقة بالنفس والرضا الوظيفي والسعادة يكون أكثر استحداثا للتفاهم والتعاون والعمل مع غيره، أما الفرد الذي لا تتنابه هذه المشاعر يكون قلق باستمرار كثير الشكاوي التذمر مما يساعد على الإساءة والتأثير على علاقاته عبر رؤسائه وزملائه في مكان العمل.
- كما أن أهمية الاختيار المهني تتجاوز عملية انتقاء أحسن الأفراد المهنة ما بل يشمل:
- المتابعة والتي تكون على الفرد وإذ اكتشفت عن عدم ارتياح الفرد أو عدم نجاح تدني أدائه فلا بد من نقله للقسم الذي يتجانس فيه قدراته ومهاراته، فعدم نقل الفرد بما يسبب هدر الوقت والمجهود على حد سواء.
- تطوير وتحسين الأداء باختيار الأفراد للالتحاق بالبرامج التدريبية التي توافق قدراتهم.
- الاختيار المناسب للمهنة يتيح للفرد فرصة التقدم والتطور فيها علاوة على ما يحققه الاختيار للمهنة المناسبة من الارتقاء.
- يساعد على خلق جو عمل ورضا وخليفي أفضل وبالتالي إنتاج وكسب أكثر.
- رفع جودة المنتجات نظرا الارتفاع سواء أداء العمل أو تحسين الدخل. (أحمد ماهر، 2014، ص ص23-

3- خصائص الاختيار المهني السليم:

للحكم على اختيارنا للمهنة بأنها صحيحة، سليمة وقائمة على قناعات شخصية، يجب أن نلمس أهم خاصيتين إذا توفرتا في كل اختيار في حياتنا كانت نتائجه بالضرورة ايجابية وناجحة يصل من خلاله الفرد إلى الرضا عن الذات بالدرجة الأولى وعن العمل المختار بالدرجة الثانية وهذا من غايات الفرد التي ينشدها وتتمثل هاتين الخاصيتين في:

3-1- الاستقلال:

أن اختيارنا لنوع الدراسة المناسبة لنا أو مجال العمل المناسب هو اختيار يتعلق بنا وحياتنا، لذا يجب أن نعتمد على أنفسنا في اختياراتنا المهنية.

من الطبيعي أن نسأل والدنيا عن (أيهما أفضل، وأن نستفيد من توحدهما إلا أننا في النهاية أصحاب القرار وأن والدنيا سوف يصغيان لرأينا إذا كنا قد بنيناها على أساس منطقي ومعقول)، أي إذا تناقد.

أ- تعرفنا على فرص العمل أو الدراسة المتاحة.

ب- تصرفنا عن قيمنا، ميولنا، مهاراتنا، قدرتنا، مكانتها والمستوى الأقصى الذي يمكن أن تصل إليه لكي نتمكن من اختيار أمثل لمهنة المستقبل لضمان النجاح.

ج- تعرفنا على اتجاه سوق العمل.

د- وصلنا إلى قرارنا مستندين إلى بيانات واقعية صحيحة.

هـ- إذا لم تكن لدينا حجة قوية فأن رفض الوالدين للاختيار هو في مصلحتنا لأن اختيارنا لا يستند إلى درجة كافية من الوعي المهني.

و- يجب أن لا نترك الأصدقاء أن يقرروا لنا نوع الدراسة أو المهنة، ويمكننا أن نستفيد من ملاحظاتهم واقتراحاتهم ولكن يجب تفهم ما يقوله الأصدقاء بعناية قبل أن نقبله فبعض الأنااس يبالغون في تصوير مزايا

ما يدرسونه أو يعملون به، والبعض يبالغ في تصوير السلبيات وبشكل عام ما يناسب صديقه ليس بالضرورة ما يناسبك.

3-2- المرونة:

قد وصلنا إلى اختيار مدروس حول نوع الدراسة أو العمل الذي يتناسب مع ميولنا وقدرتنا فأن من الضروري أن تكون لدينا المرونة الكافية لكي نبحت عن فرصة للدراسة أو التدريب أو العمل في المجال الذي يقع فيه اختيارنا أو التدريب أو العمل في المجال الذي يقع فيه اختيارنا، وقد يكون علينا أن نضع مجموعة من الاختيارات بدلا من أن نضع اختيارا واحدا.

ويمكننا أن نرتب هذه الاختيارات حسب الأولوية بالنسبة إلينا.

أ- المهن الهندسية والفيزيائية والرياضيات

ب- المهن الطبية والعلوم البيولوجية والزراعة

ج- المهن المحاسبية وإدارة الأعمال.

د- المهن التعليمية والخدمات الاجتماعية.

هـ- المهن الإنسانية والسلوكية والقانونية والاجتماعية.

و- الفنون الجميلة والتشكيلية والموسيقية

ز- الوظائف الفنية والتكنولوجية

ح- المالكين وأعمال البيع

ط- الأعمال الميكانيكية والحرف الصناعية

ي- الحرف الإنشائية

ك- أعمال السكرتارية والمكاتب

ل- الخدمات العامة. (عباييدة، 2006، ص 26- 27).

4- أسس اختيار الفرد لمهنته:

هناك بعض المبادئ التي تساعد الفرد على اختيار مهنته، كما تساعد الأخصائي النفسي على إرشاد الأناس إلى تخير المهن التي يحتمل أن يحرزوا فيها أكبر قدر من النجاح، ومن هذه المبادئ أنه من الخطأ الاعتقاد أن الفرد المعين لا يصلح إلا لمهنة معينة، أنه غير قابل للتغيير.

كذلك من الخطأ الاعتقاد بأن لكل مهنة مطالب كاتبة وجامدة، فالإنسان لديه القدرة على التكيف والتوافق، عندما يدخل الفرد مهنة معينة فأن عليه أن يكيف نفسه لها، ولكنه في نفس الوقت يحدث بعض التعديلات البسيطة في هذه المهنة.

فنحن لسنا مهيين بالطبيعة لمهنة واحدة بعينها دون غيرها فالفرد لا يصلح لأكثر من مهنة، ولكنه يختار أكثر المهن جلبا للشعور بالرقي والسعادة، وأقلها في طلب تحققه لها.

أي التي تناسبه ولا تتطلب كثيرا من التعديلات أو إعادة وثيقة حتى يقوم بها بطريقة طبيعية، وبدون بذل كثير من الجهد والتعب، وينبغي أن تكون عملية الاختيار المهني عملية مستمرة ومتصلة، بمعنى أن تتاح للفرد حرية الاختيار والتقرير في مصيره في كل مرحلة من مراحل عمره، وعلى ذلك فيجب أن يكون هناك توجيه مهني في المدرسة ثم الجامعة ثم بعد التخرج من الجامعة، لأن الفرد يتغير والمجتمع من حوله يتغير والمهن والعمال تتغير، نرى مهنا تسود فترة ثم تصبح بعد ذلك عديمة الأهمية في فترة أخرى وأيضا تستحدث مهن وتتطلب مهارات جديدة لم يكن يتقنها الفرد من قبل.

ومن المبادئ الأساسية في اختيار المهنة ألا يختار الفرد مهنة لمجرد أنه رأى أن المهنة ناجحة وأنه رأى وأنه رأى أشخاصا ناجحين فيها، ومن الملاحظ أن الشباب يندفعون وراء الدراسات العملية، بينما لا يمكن أن يكونوا جميعا معدين لنجاح في الكليات العلمية، فالفرد لا ينبغي أن يمضي وراء الآخرين أو أن يدخل مهنة لمجرد التقليد.

ولا ينبغي أن تكون شهرة المهنة هي الدافع الوحيد وراء الدخول فيها، ولكن ينبغي أن يرغب الفرد رغبة صادقة.

هناك بعض الأسس التي تحكم اختيار الفرد لمهنته ولكن يرى أنه لا يجوز أن يختار الفرد مهنته نتيجة نجاحها أو على حسب رأي أناس نجحوا فيها أو تقليد لهم أو عدم فهم تلك المهن ومتطلباتها أو عن طريق الدجل والشعر والتنجيم وقراءة الكف أو معرفة المستقبل.

أن الاختيار المهني أمر هام في حياة الفرد، ومدى رضاه عن مهنته وأن هذا الرضا يعتمد على درجة الانسجام بين نمط الحياة والمهنة، كما أن مهنته تحدد أوقات فراغ الفرد، والفراغ له علاقة بالوقت والمهام المتاحة لدى الفرد ويجب عدم إغفال دور العوامل المختلفة في الاختيار المهني عند الشروع في اتخاذ مثل هذا القرار ومن هذه العوامل توقعات الفرد وقدراته وميوله، اتجاهاته، حاجاته لإنجاز، الخوف، الفشل الثقة بالنفس، تعارض الدوار، الحظ، خيارات الطفولة المبكرة أنماط التنشئة الاجتماعية، شدة حاجة العمل، الأوضاع الاقتصادية للفرد، جماعات الرفاق، وسائل الإعلام، العرض وطلب في سوق العمل والأشخاص المهمين في حياة الفرد وقيمه ومدى سواء الفرد جسميا ونفسيا، روح المغامرة ومستوى الطموح ومفهومه عن ذاته. (عزت، 1999، ص166)

5- خطوات الاختيار المهني:

يلاحظ في كثير من الأحيان أن الأفراد يختارون المهن وفقا لأسس علمية وموضوعية أو يختارونها بناء على معرفة سابقة بطبيعة هذه المهن أو التخصصات، وموضوعات الدراسة التي تتضمنها، ومعرفة سهولتها أو صعوبتها وسمات شخصياتهم بل أن الطالب قد يميل على دراسة معينة دون أن يعرف على وجه الدقة واليقين مجالات العمل الذي تؤهله لها هذه الدراسات وهناك كثير من العادات الخاطئة في اختيار الدراسة أو المهنة نظرا لما تتمتع به من شهرة، أو لما تجلبه من عائد مادي وفير، وقد يلتحق الطالب بدراسة ما بناء على

توجيهات الآباء أو نصائحهم دون أن يأخذ في الحسبان إمكانيته وقدراته واستعداداته وميوله، وعلى ذلك تتضمن

عملية الاختيار الخطوات الرئيسية التالية:

5-1- تحليل الفرد نفسه: وذلك من حيث:

أ. قدراته: أي نواحي قوته وضعفه

ب. ميوله: أي النشاطات التي يحبها التي يكرها

ج. سماته الشخصية: أي كيفية تعامله مع غيره واختلاله بالأناس وتعاونهم في العمل وتلقيه للأوامر.

د. صحة الجسم: أي قوة احتماله، وبصره وسمعه أو نواحي عجزه التي قد تعوقه من أداء أنواع خاصة من

العمل.

5-2- تحليل المهن.

الإلمام بعد دمج المهن المختلفة من حيث:

أ. المؤهلات التعليمية المطلوبة للمهنة

ب. قيمة الدخل الذي يعود على المشتغل فيها

ج. التدريب اللازم كدخول في المهنة

د. ظروف العمل في المهنة وأماكن تواجدها والأخطار المحيطة بها.

هـ. المكانة الاجتماعية للمهنة.

و. ما يتمتع به شاغلها من المزايا وضمانات التأمين والتقاعد والإجازات والعلاوات والترقيات والرعاية الصحية

والاجتماعية والترفيهية.

ز. ما تتطلبه المهنة من جهد وطاقة.

ح. وقت ممارسة المهنة فهل يتم في الليل مثلا أم في النهار.

ط. مكان العمل فهل يتطلب إقامة الفرد بعيدا عن أسرته أم لا، وعن ظروف النقل والمواصلات إليه.

5-3- الموائمة أو التوفيق بين الفرد وبين المهنة الملائمة

وفي هذه الوسيلة نكشف للفرد مجال العمل أو المهنة التي يختار أن ينجحوا فيها، حيث يوجهوا إلى المهن التي تتماشى مع ميولهم وقدراتهم وسماتهم الشخصية. (جودت عز، 2010، ص ص 145 - 146).

6- العوامل المؤثرة في الاختيار المهني:

أن بعض الأناس يختارون مهنتهم أما لظروف طارئة أو نصائح عارضة، أو متأثراً بقراءة قصة في كتاب أو سماع محاضرة من شخصية محببة، أو متأثر بضبط الوالدين ومسايرة لرغبات الأقران، فاختيار المهنة لم يعد مجرد كسب لقمة العيش كما كان الحال في الماضي، بل أصبح وسيلة لإرضاء الدوافع الشعورية النفسية والاجتماعية، فقد أكد فرويد أن الدوافع اللاشعورية تؤثر بوضوح في اختيار الفرد لمهنته، فنحن نختار المهنة أحيانا من باب مجازاة أحد الأقارب أو الامتثال لرغبة الوالد، وعلى أي حال فإنه يمكن إجمال العوامل المؤثرة في اختيار الفرد لمهنته وذلك على النحو الآتي:

6-1- خصائص الفرد وقدراته: أن خصائص الفرد تعتبر من المحددات الأساسية في اختياره لمهنة من المهن، ومن خصائص الفرد (قدراته، ذكاؤه، استعداداته، ميوله، سماته، قيمه، واتجاهاته) فالشخص الذكي يختار المهنة التي تتطلب نفس القدر من الذكاء والشخص يختار المهنة التي يميل إليها فذلك يمكن أن يحقق لنفسه النجاح، ويلاحظ أن الشخص الذي يشعر بعدم الكفاءة لا يفضل أن يلتحق بالعمل الذي يتطلب هذا القدر من الكفاءة، وإنما يسعى للعمل الذي تقل فيه المسؤوليات وأن الشخص الذي يميل للناس ولديه صلات اجتماعية قوية يختار العمل الذي يقوم على العلاقات الاجتماعية ويكثر فيه التفاعلات بالآخرين وتبقى على وجهاته الاجتماعية.

6-2- تأثير الوالدين: ويظهر تأثير الوالدين في اختيار الفرد لمهنته وذلك من خلال وراثته المهنة، فقد أشارت نتائج إحدى الدراسات أن 99% من أبناء المزارعين يواصلون العمل الزراعي ولا سيما إذا كان هذا العمل في المجال الحرفي واليدوي، فيشترك البناء مع الآباء في الصغر ثم غالبا ما يواصلون ذلك في الكبر، أي أن الآباء يوفرون لأبنائهم مجال التدريب المهني، فأن ابن النجار يصبح كذلك وابن السائق يصبح كذلك، وغالبا ما يحدث

ذلك لدى السر ذات الدخل المحدود، هذا فضلا عن أن الآباء يشكلون نماذج سلوكية للأبناء، وهذا من شأنه يدفعهم للتوحد بهم والاختيار عن غير وعي لمهنة الآباء فهناك بعض الذين يجبرون أبنائهم لاختيار مهن معينة كانوا يودون ويأملون الاشتغال بها لولا أنهم فشلوا السبب أو الأخر، فالأب الذي كأن يود أن يكون طبيبا، ولم يحصل على الدرجات التي تؤهله لهذه الكلية تراه يجبر ابنه على الالتحاق بهذه الكلية حتى يعوض ما فقده في شبابه، وقد يجبر الأب الابن اختيار مهنة ما لأنها تليق بالمستوى الاجتماعي للعائلة، أو أن بعض الآباء يجبرون الأبناء على الالتحاق بأعمال عراقية من باب تغيير المستوى الاجتماعي للعائلة والارتقاء بها.

6-3- تأثير الأقران والجماعة المرجعية: أن نتائج البحوث في هذا المقام تشير قدرا من العدل، بعض هذه الدراسات تؤكد أن للأقران والأصدقاء دورا واضحا في توجيه بعضهم لاختيار مهنة واحدة وذلك من باب استمرارية السلوك التعلقي، وبعض الدراسات لم تثبت صحة هذا الفرض وأشارت إلى أن تأثير الوالدين يفوق أكثر من الأقران في توجيه اختيار الأبناء لمهن محددة.

6-4- واقعية الاختيار: لقد بينت الدراسات العديدة عن واقعية الاختيارات المهنية في الغالب، ومن أمثلة ذلك أن يفضل التلاميذ مهنا تتطلب مستوى من الذكاء أعلى مما لديهم وثمة تناقض ظاهر فيما توصلت إليه كثير من الدراسة الخاصة بمدى واقعية الاختيارات المهنية التي يعبر عنها كل تلاميذ المدرسة الثانوية، ففي بعض الدراسات يبدون أكثر واقعية عن بعضها الآخر، وربما كأن بعض هذا التناقض راجع إلى تعدد معنى الاختيار ويتوقف ذلك على الطريقة التي كتبت بها أسئلة الاستفتاء الذي يجيب عنه التلاميذ، ووجهات النظر التي تصدر عنها الإجابات وما إلى ذلك.

6-5- المدرسة والمعلم: للمدرسة أدوارها التي تذكر في توجيه الأبناء لاختيار مهن ومحددة وكذلك اختيار بعض التخصصات وهذا المر ليس غريبا، فكثيرا ما يكون للمعلم والهيئة المدرسية أدوارا تأثيرية تفوق تأثير الوالدين فأحيانا ينظر للمعلم وكأنه الأب البديل.

6-6- الاهتمام بالمكانة والنجاح: قد يكون تفضيل المهن النفسية العليا إلى حد كبير نتيجة لمكانة مثل هذه المهن وثمة سبب آخر لتفضيل تلك المهن هو النجاح المادي الذي يناله الشخص إذا مارسها فيستطيع أن يحسن وضعه الاجتماعي والاقتصادي في هذه الحالة وعلى الرغم من الخلاف على تعريف النجاح إلا أنه يتضمن في العادة ترقية الشخص ووضعه الاقتصادي والاجتماعي.

ولما كأن الاهتمام بالنجاح كبيراً، وبوجه خاص عندما يعبر عنه بأنه ما يحققه الفرد اجتماعياً واقتصادياً، كأن من العسير على كثير من الأفراد أن يكونوا سعداء بدون تحقيق الأهداف المهنية التي وضعوها لأنفسهم وعندما يسعى أشخاص كثيرون نحو تحقيق أهدافهم ويصل بعضهم إلى الأهداف، ففي هذه الحالة، قد يعاني البعض من القلق والمضايقة نتيجة للتنافس، وبالطبع فمن حق الشباب في مجتمعنا أن يشعروا بحرية الطموح على مستويات مهنية تفوق مستويات آبائهم، ولما كانت مثل هذه الآمال لا يمكن تحقيقها دائماً إذ يحقق بعض الأشخاص في بلوغها، فليس معنى ذلك تخفيض مستوى طموح الشباب وإنما معناه أن هناك مستويات مختلفة لذلك الطموح تصلح لمختلف الأشخاص.

فالتلميذ الذي يضع نصب عينيه هدفاً متواضعاً ولكن واقعياً ينبغي ألا نجعله يشعر بالخجل من خطته هذه ولا شك أن عدم المبالغة في الاهتمام بمكانة بعض المهن وتقبل العمال والحرف الأخرى سوف يزيد من حرية كثير من الأشخاص في اختيار مهنتهم لأسباب قد تؤدي إلى رضا شخصي أكثر.

وعلى المدارس أن تنشئ برامج للتوجيه في مرحلة الدراسة المتوسطة والثانوية وذلك لمساعدة التلاميذ الذين يعانون صعوبات تعليمية وتستطيع المدرسة أن تيسر لتلاميذ ما البيانات الكافية على المهن المختلفة، كما ينبغي أن تقوم بتطبيق الاختيارات النفسية المقننة الخاصة بقياس القدرات والتحصيل والميول، وذلك لمساعدة التلاميذ على فهم أمكنتهم. (فواز، 2008، ص ص 34 - 38).

6-7- القيم: تعتبر القيم أحد العوامل الهامة التي تؤثر في عملية الاختيار المهني، حيث أنه من الواضح أن الطالب يتابع الدراسة التي تتفق مع القيم التي يؤمن بها، كما أنه قلما يقبل على مهنة لا تتفق مع القيم التي

تكونت لديه إلا مرغما، ثم أن تكيفه في الدراسة والعمل لا يتحقق إلا إذا كان ثمة إتقان إلى حد ما بين قيم الفرد والقيم التي يتطلبها العمل، فمما يشك فيه كثيرا أن ينجح الفرد وأن يتكيف في عمل يتطلب الاعتراف بقيمة الإنسان وكرامته، إذا لم تكن لديه القيمة الإنسانية بارزة ومسيطرة على غيرها من القيم.

6-8- الشخصية: تعرف الشخصية بأنها عبارة عن وحدة متكاملة تنتج من تفاعل عدة سمات جسمية ونفسية وتحدد أسلوب تعامل الشخص مع مكونات بيئته، وقياس الشخصية يساعد في التوجيه المهني، وفي تشخيص سوء التوافق لدى المنحرفين ومحاولة قياس التحسن في الطرق العلاجية التي وضعت لهم، وأن تقدم التلاميذ وتوافقهم في المدرسة يتوقف إلى حد كبير على قدراتهم العقلية وعلى تحصيلهم، جنبا إلى جنب مع شخصياتهم واتجاهاتهم.

6-9- المعلومات السابقة عن المهنة: بعد أن يتعرف الشخص على ميوله وقدراته وقيمه وسماته الشخصية تأتي المرحلة الثانية في عملية التوجيه المهني والتي تهدف إلى معاونة الفرد على معرفة المهن المختلفة المتاحة، وعالم المهن واسع يشمل الآلاف منها وحتى يسير الفرد بخطى ثابتة نحو المهنة التي تناسبه، عليه أن يستعرض عالم المهن المختلفة ويصنفها في مجالات أو مجموعات محددة، ليقارن بينها حتى يستقر على مجموعة منها ويجد النسب لقدراته الخاصة وميوله وخصائصه الذاتية ثم تأتي بعد ذلك الدراسة التفصيلية للمجموعة المهنية المعينة التي اختاروها والتي يجدها أفضل من غيرها وأكثرها ملائمة له ولكي تحقق هذه الدراسة نتائجها المرجوة، لا بد من أن تتوفر لدى الشباب معلومات وافية عن المهنة تشمل هذه المعلومات:

- طبيعة العمل من حيث أنواع النشاط والخبرات والمهارات والقدرات التي يتطلبها العمل.

- المؤهلات الدراسية المطلوبة، ما مستوى الدراسة المطلوب؟

- قيود العمل ما هو المطلوب تقديمه؟ وما هي الشروط العامة التي يقبل على أساسها؟

- الالتحاق بالعمل.

- الدخل. (جودت، 2014، ص144).

7- نظريات الاختيار المهني:

لقد اتجه الاهتمام في السنوات الأخيرة إلى صوغ النظريات الخاصة بالاختيار المهني والتي تتحدث عن مفهوم الفرد نفسه عن سماته الشخصية وخبرات طفولته، وطرق تنشئته السرية وصحته الجسمية والنفسية وعن ميوله وقدراته المختلفة وعن قيمه الشخصية وعن تفضيلاته المهنية وعن أمر مستوى التعليم ونوعه وخبرات الفرد الناجح والفاشل في مجاله وعن دور الأسرة والمدرسة والمؤسسات المختلفة في عملية الاختيار المهني وفيما يلي نستعرض هذه النظريات:

7-1- نظريات شخصية.

برزت نظريات ونماذج عديدة تعتمد على الشخصية في مجال الاختيار المهني وذكرت ضمن دراسة قام بها بعض علماء النفس خلال فترة الخمسينات من هذا القرن مثل: "جون هولاند وأن رو وشافرو سبول" وأكد هؤلاء العلماء العلاقة الوثيقة بين عمليات الاختيار المهني ونظريات الشخصية، وذلك من حيث الحاجات الخاصة بالفئات المهنية وأنماط الحياة عند العاملين في المهن المختلفة والأمراض المرتبطة بالمهن والعمال وتمتد هذه النظريات أساساً لارتباط بين خبرات الشخص في طفولته المبكرة واتجاهاته وميوله وقدراته وبين عوامل الشخصية المؤثرة في اختياره المهني باعتبار أن الفرد يختار وظيفته ومهنته لكونه يرى فيها إمكانية إشباع حاجاته، وأن نجاحه في العمل واندماجه يعبر بالتدرج عن خصائص شخصيته.

أ. نظرية أن رو: لقد تأثرت أن رو في نظريتها في الاختيار المهني "بجاردنر ميري" في استخدامها لتقنية الطاقة النفسية التي يقوم الأهل كطريق تسيير وتنفق من خلاله طاقة الأطفال نحو العمل كما تأثرت بنظرية "ماسلو" في الحاجات والعوامل الوراثية التي تحدث عنها فرويد والكبت واللاشعور في النظرية التحليلية ورأت جان للتنشئة السرية للطفل دوراً آخر في عملية اختياره لمهنته.

✓ أثر التنشئة السرية على القرار المهني من وجهة نظر أن رو: ترى أن رو بأن الجينات الموروثة تحدد إمكانية نمو جميع خصائص الفرد وأن مظاهر هذا التحكم الجيني ومدى طبيعته تختلف باختلاف

خصائص الفرد المختلفة وترى "أن رو" أيضا بأن الخصائص الوراثية عند الفرد لا تتأثر فقط بالخبرات التي تمر بها في سن الطفولة، بل تتأثر بالثقافة والوضع الاجتماعي والاقتصادي في الأسرة وبالدرجة التي يسمح بها الوالدان للطفل بإشباع حاجاته أو عدم إشباعها وترى "أن رو" بأن حاجات الطفل تتطور حسب اتجاهات الوالدين وأكدت أن هناك علاقة بين الجو السري في مرحلة الطفولة المبكرة والنمو المهني عنده مستقبلا.

✓ **محددات الاختيار المهني لدى أن رو:** تؤثر خبرات الطفولة في عمليات الاختيار المهني لدى الفرد عند وصوله إلى مرحلة اتخاذ قرار هذا الاختيار وأن الأفراد الذين يعملون في مهن ذات توجه أنساني وشخصي يتذكرون خبرات طفولتهم المبكرة الدائمة أكثر من الذين يعملون في مهن غير ذات توجه أنساني هناك عدة عوامل وراثية في الذكاء والقدرات لا تشكل دليلا واضحا وقطعيا على أهميتها في الاختيار المهني، ولكن نوع الشخص وكونه ذكرا أو أنثى تحدد العوامل نحو معنى معين كانوا في الميكانيكية، بينما تتجه قدرات الإناث باتجاه النواحي اللغوية، وأن أسلوب التعبير عن تلك القدرات يدخل ضمن العوامل البيئية.

أن الأشخاص الذين يعملون في مهن ووظائف وأعمال ذات توجه نحو الأنااس يظهرون ميلا للاختلاط بالآخرين وبناء علاقات معهم مثل علماء النفس والاجتماع أكثر من الأفراد الذين يعملون في مهن غير ذات التوجه نحو الأنااس مثل علماء الطبيعة والمهندسين.

أن الأسلوب الذي تتطور به الميول والقدرات الخاصة وعوامل الشخصية الأخرى هو الذي يتحدد بواسطة الاتجاهات والمناحي التي تتصرف بها الطاقة النفسية وبصورة تلقائية فمثل عندما يذهب الفرد للسوق يدرك أشياء معينة أو بضائع محددة عن اهتماماته وميوله الشخصية.

تتعلق المجالات التي تتصرف فيها الطاقات النفسية للأفراد بنواحي الإرضاء والإحباط في الطفولة، وأن هناك عوامل وراثية تحدد حاجات الإنسان كالتي حددها ماسلو وهي الحاجات الفسيولوجية كالماء والطعام والهواء

والحاجات المنية كالأستقرار والأمن والنظام والحماية والقلق، إضافة إلى الحاجات الأخرى كالانتماء وتقدير الآخرين والحب وتقدير الذات.

أن النواحي الشعورية واللاشعورية تؤثر على انجازات الفرد وأن المحور الأساسي لدافعية الشخص لا يقتصر على قوة الحاجات اللاشعورية وتنظيمها فقط.

أن النواحي اللاشعورية تؤثر على اختيارات الفرد في المجالات المختلفة وأن توجيهات الطاقة النفسية واهتمامها هي المحدد الأساسي للميدان أو الميادين التي يختارها الفرد لنفسه، ولا ينطبق هذا على المهنة فحسب بل يشمل مجالات الحياة جميعها.

هناك حاجات تفرض بسهولة عند الفرد وهناك حاجات تفرض بصعوبة، وأن الحاجات التي تفرض تمنع ظهور الحاجات التالية وتصبح كأنها دوافع مانعة فالطفل الذي يبدي حباً لا متطلعا في موقف معين فإن هذه الحاجة تؤدي إلى أن الحاجة إلى الاستطلاع في بعض المواقف، وأن الحاجات التي تؤجل إرضائها عند الشخص إلى وقت لاحق تصبح محركات دافعية لاشعورية للسلوك وتكون قوية التأثير بقدر مدة تأجيل الإرضاء وأن اختيارات الفرد المهنية مرتبطة بالحاجات التي أجل إرضائها.

أن الاتجاهات والعلاقات الأسرية والوالدية تنعكس على سلوك الراشد وهي تكون واحداً من ثلاثة: الأول تجنب الطفل، والثاني تقبل الطفل، والثالث الاهتمام الزائد به، ومنها يمكن تحديد مجموعات مهنية عديدة ترتبط بسلوك الراشد المهني.

أن الخصائص التي تميز المجموعة والمستوى الذي سيختاره الفرد تبدأ في الظهور بوقت مبكر جداً على الأقل في مرحلة المراهقة وأن موقف البيت والأسرة يحدد تلك الخصائص والأنماط إلى درجة كبيرة في مرحلة مبكرة من حياة الفرد. (شحاتة، 2010، ص ص 433 - 440).

ب. جون هولاند: أن نظرية هولاند تفترض أن اختيار الإنسان لمهنته يكون نتاج الوراثة وحدد غير قليل من العوامل البيئية والثقافية والقوى الشخصية بما في ذلك الزملاء والوالدين والطبقة الاجتماعية والثقافية والبيئية الطبيعية.

ويفترض هولاند أنه يمكن تصنيف الأشخاص على أساس مقدار تشابه سماتهم الشخصية إلى عدة أنماط كما أنه يمكن تصنيف البيانات التي يعيشون فيها إلى عدة أصناف على أساس تشابه هذه البيانات بعضها ببعض، وأن المزوجة بين أنماط الشخصية مع أنماط البيئية التي تتبعها يؤدي إلى الاستقرار المهني والتحمل والإنجاز والإبداع، فالشخص يختاره عادة المهنة التي تتفق مع سماته الشخصية وميوله وقدراته مما يؤدي إلى شعوره بالسعادة ويحقق له الرضا النفسي.

تعتمد نظرية جون هولاند على ثلاثة محاور أساسية هي:

- الأول: يتعلق بالبيئة
- الثاني: يتعلق بالفرد
- الثالث: يتعلق بتفاعل الفرد مع البيئة وينطلق فهم هولاند للبيئة في مسارين:
 - الأول: البيئات المهنية: وهي مجموعة من البدائل المهنية التي يحدد بموجبها مدى الاختيار.
 - الثاني: البيئة الاجتماعية: وهي مجموعة المؤشرات التي يحدد بموجبها شدة الضغوط الموجهة نحو الفرد عند الاختيار.

هذا وقد اقترح هولاند ستة بيئات مهنية تقابلها ستة أنماط للشخصية.

➤ البيئة الواقعية: ويقابلها البيئة الميكانيكية أو الآلية ويتصف الأشخاص ضمن هذه البيئة في:

- العدوانية والميل نحو النشاطات التي تتطلب تناسقا حركيا وقوة ومهارة جسمية.
- يتجنبون المواقف التي تتطلب (تناسقا حركيا) مهارات لفظية وذات العلاقة مع الآخرين.
- يفضلون العمال اليدوية البارعة والأدوات والأجهزة والحيوانات ويكرهون المساعدة والفعاليات التعليمية.

- قيمهم أشياء ملموسة مثل: المال والقوة
- ومن الأمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئات: العمال، الفلاحون، سائقي الشاحنات، النجارون.
- **البيئة العقلية:** ويقابلها أصحاب التوجه العقلي ويتصف الأشخاص ضمن هذه البيئة بأنهم:
- يفضلون التفكير في حلول المشاكل من التعرف بها، ويميلون إلى تنظيم والفهم أكثر من السلطة.
- يستمتعون بمطالب ونشاطات العمل الغامض ويهتمون بالبحث عن علل الأشياء وعلاقتها.
- يمتلكون قيم واتجاهات غير ثقيلة.
- يتجنبون التفاعل الاجتماعي وتكوين العلاقات مع الآخرين.
- ومن أمثلة على المهن التي تمتلكها هذه البيئة: الأطباء، الباحثون، الفيزيائيون، علماء الإنسان.
- **البيئة الاجتماعية:** ويمتلکها أصحاب التوجه الاجتماعي ويتصف الأشخاص ضمن هذه البيئة بما يلي:
- يمتلكون مهارات لفظية ومهارات تتعلق بالعلاقات الاجتماعية لتحقيق أهدافهم المهنية.
- قيمهم الأساسية إنسانية ودينية
- يفضلون التعليم والخدمات الاجتماعية والإرشادات والمعالجة النفسية
- يتجنبون المواقف التي تتطلب حل المشاكل بطريقة عقلية أو تتطلب مهارات جديدة.
- ومن أمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئة: الأخصائيون الاجتماعيون، المرشدون، المعلمون.
- **البيئة التقليدية:** وتقابلها البيئة الملتزمة ويتصف أشخاص هذه البيئة بـ:
- الالتزام والتقيد بالقوانين والقواعد والأنظمة والرغبة في العمل مع أصحاب السلطة والنفوذ.
- يتجنبون المواقف التي تحتاج إلى العلاقات الشخصية ومهارات جسدية
- يفضلون النشاطات التي تتضمن تنظيماً لفظياً وعددياً
- القدرة على ضبط النفس
- ينجزون أعمالهم من خلال الامتثال بالطاعة

- يحصلون على الرضا ويتجنبون الصراع والقلق
- يميلون إلى الروتين في حياتهم.
- يميلون إلى العمال التي تتعلق بتنظيم الأشياء وترتيبها
- ومن الأمثلة عن المهن التي تمثلها هذه البيئة: أمناء الصناديق في البنوك، أعمال السكرتارية، المحاسبون، المكتبيون
- ويقابلها البيئة الاقتصادية ويتصف الأشخاص ضمن هذه البيئة في:
 - إتقان المهارات اللفظية التي تحتاج إلى جهود عقلية
 - يدركون أنفسهم كأفراد أقوياء لديهم سلطة وسيادة وقدرة على التأثير على الآخرين.
 - يجتنبون اللغة المحددة بشكل جيد
 - اجتماعيون يهتمون بالقوة والمركز الاجتماعي
 - يميلون إلى العمال الخطرة وغير العادية
- ومن هذه الأمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئة ما يلي: رجال السياسة والمحاماة والصحافة ورجال العمال ومندوبي المبيعات.
- **البيئة الفنية:** ويقابلها أصحاب التوجه الفني ويتصف هؤلاء بأنهم:
 - يفضلون العلاقات غير المباشرة مع الآخرين
 - يفضلون التعامل مع المشكلات البيئية من خلال التعبير الذاتي
 - يجتنبون المشاكل التي تتطلب التفاعل من الآخرين.
 - يتجنبون المواقف التي تتطلب مهارات جسمية.
 - درجاتهم على مقياس الأنوثة عالية
 - يظهرون قليل من ضبط النفس

- أكثر قدرة من الآخرين على التعبير العاطفي

- قيمهم تعبر عن شعور عظيم بالنفس

ومن الأمثلة عن المهن التي تمثلها هذه البيئة: الموسيقيون، الشعراء، الأدباء، الرسامون. (جودت،

2014، ص 43-49).

7-2- نظريات مفهوم الذات.

استندت هذه النظريات في الاختيار المهني إلى نماذج مفهوم الذات وخاصة تلك النماذج التي بلورها

"كالور روجرز وجينز برج ودونالد سوبر" والتي أكدت على ميل الأفراد لتكوين مفاهيم ذاتية محددة تتضح بمرور

الزمن وأنهم يكونوا صورا ذهنية عن عالم المهن من حولهم محاولين مقارنتها بالصورة التي لديهم عن ذواتهم في

إطار اتخاذهم القرارات المهنية وتتطلق هذه النظريات من تقسيم مفهوم الذات باعتباره التنظيم الديناميكي لمفاهيم

الفرد وأهدافها ومثله والذي يقرر الطرق التي يسلك بها باعتبارها الصورة التي تمثل نفسه (وقيمة وأهدافه ومثله

والذي يقرر الطرق التي يسلك بها باعتبارها).

وأنها عملية ارتقائية تبدأ بميلاد الفرد وتتمايز بالتدرج خلال مرحلتي الطفولة والمراهقة، ومن أبرز علماء

النفس في نظريات مفهوم الذات "كارل روجرز وماسلو وإيلي جينز برج ودونالد سوبر"

➤ **نظرية جينز بيرج:** يرى أن هناك أربعة متغيرات أساسية تتمركز في عملية الاختيار المهني وهي:

عامل الواقعية أي أن ما يتخذه الفرد من قرارات تتعلق بالمهنة تأتي لتلبية واقع معين في حياته، نوع

التعليم واتجاهات الفرد العاطفية وقيمه الشخصية والاجتماعية كل يلعب دور لا يقل أهمية عن الآخر في عملية

الاختيار المهني تتضمن هذه النظرية أربعة عناصر خاصة باختيار المهنة:

• الاختيار المهني عملية تنمو خلال فترة ومنية مداها عشر سنوات

• عملية الاختيار قائمة على الخبرة والتجربة

- عملية الاختيار المهني تنتهي بالتوفير بسبب ميول الفرد وقدراته من جهة وبين الفرص المتاحة من جهة أخرى.

- هناك ثلاث فترات الاختيار المهني

أ- فترة الاختيار الخياري

ب- فترة الاختيارات التقريبية

ج- فترة الاختيارات الواقعية.

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

➤ **مرحلة الاختيار التحليلي:** تتخلل هذه المرحلة فترة الطفولة وتستغرق السنوات (04 - 11) سنة، إذ يعبر فيها

الطفل عن اختياره ونموه اللغوي عن طريق توجيهه للعب باعتبار أن الأطفال يعبرون عن تفضيلاتهم المهنية في سن مبكرة بحوالي السنة الرابعة من عمرهم ثم يحصل لديهم تغير تدريجي في توجهاتهم المهنية من خلال اللعب التي يصنعونها من الطين والصلصال، ويشعر الأطفال بنوع من الوهن وعدم الكفاية بسبب إحساسهم بعدم فاعليتهم عند مقارنة أنفسهم بالراشدين الذين يقومون بتقليديهم والقيام بأدوار عديدة تشبه أدوارهم.

➤ **مرحلة الاختيار المبدئي (التجريبي):** تأتي هذه المرحلة بعد الفترة السابقة التي يقوم فيها الطفل بنشاطات والعب

وهمية وتكون خلال فترة المراهقة وفي سنوات (08 - 11) سنة وتقسم هذه الفترة إلى المراحل الربعة التالية:

أ- **فترة الميل:** وتقع خلال السنين (11 - 13) وتتميز باهتمام الطفل بالنشاط المهني ايجابية إلى اختيار

وتحديد مهنته ويميز بين أوجه نشاط يحبها وأخرى لا يحبها.

ب- **فترة القدرة:** وتتخلل السنوات (12 - 14) ويبدأ الطفل بإدخال فكرة أو عامل القدرة في اختياره المهني متأثراً

بمهنة أبيه والآخريين.

ج- فترة القيمة: تبدأ هذه الفترة خلال السنتين (15-16) سنة وتحدث تغيرات ملحوظة عند المراهقين ويبدعون بالتفكير في مستقبلهم المهني وحاجياتهم وحاجة مجتمعهم لذلك الاتجاه نحو مهنة الطب كإشباع لدوافعهم الشخصية والإنسانية ويشعرون بأن المهن المختلفة تقود إلى أساليب حياة مختلفة ويحاولون تتبع مجالات العمل والفرص وسبل استكمال إمكاناتهم ومواهبهم في هذا الاتجاه.

د- فترة الانتقال: وهي تتخلل السنتين (17-18) وفيها يدرك الفرد ضرورة اتخاذ قرارات عاجلة تتصف بالواقعية حول مهنته المستقبلية وتحمله مسؤولية اتخاذ مثل هذا القرار بكونه يصبح أكثر استقلال في شخصية ويصبح يفكر في المكانة الاجتماعية والنتائج التي يحققها في العمل الذي يختاره وفي نوع الإعداد اللازم للمهن المختلفة.

➤ مرحلة الواقعية: تخلل هذه المرحلة سنوات (17-23) وتتصف بتمايز الفروق الفردية بين الطلاب وتنوعها بسبب اختلاف أساليب التدريب وبرامجه حسب متطلبات كل مهنة وتشمل هذه المرحلة ثلاث فترات وهي:

أ- فترة الاستكشاف: وتبدأ بدخول الطالب الكلية ويكون أكثر اتساعاً ويتميز بالمرونة المهنية

ب- فترة التبلور: ويصبح الطلبة فيها مرتبطين بمجال معين وواضعين في نظراتهم المهن وواجباتها ويتفاوت الطلبة في الوصول فترة التبلور الكامل.

ج- فترة التخصص: وتتمثل في استقرار الفرد في اختياره المهني. (أبو حماد، 2008، ص153).

➤ نظرية سوبر: اختلفت نظرة سوبر للاختيار المهني عن النظريات التي سبقت دراسته حيث يرى:

أ. أن الاختيار المهني عملية تمتد عبر الزمن من الولادة حتى الوفاة

ب. أن الاختيار في علاقته بمفهوم الذات يعتبر حدثاً عندما جمع المفهومين السابقين في نظرية أطلق عليها نظرية النمو المهني.

وقد بين سوبر نظريته من خلال تحليله للدراسات السابقة عن ظاهرة الاختيار وإمكانية تمييزه بين مفاهيم الاختيار والالتحاق والتوافق المهني وفي التسوية بين الميول والقدرات والقيم والفرص المتوفرة ومن النظريات التي ساهمت في التأثير بأفكار سوبر ما جاء به كارل روجرز كاترون بوردن اللذين ركزوا على أن سلوك الفرد ما هو إلا انعكاس يبحث الفرد من خلاله عن تحقيق أفكاره المتعلقة بوصف الذات تقييماً كما أشار بوردن نفسية من خلال الأنماط المهنية الجامدة التي يؤمن بها.

وتعتمد هذه النظرية على منهج يحدث إعادة تصنيف الوظائف المختلفة وتطوير مجموعة مقاييس واختبارات نفسية تساعد لتقرير ما إذا كان نمط معين من السمات الشخصية أكثر انسجاماً مع نوع معين من المهن دون الأنواع الأخرى.

أما عملية النمو والاختيار المهني بحد ذاتها رأى سوبر أنها تمر بخمس مراحل سماها واجبات النمو المهني وهذه المراحل هي:

➤ مرحلة البلورة:

تمتد من عمر (14-17) سنة وفي هذه المرحلة يقوم الفرد بتكوين الأفكار عن العمل المناسب ويطور مفهوم الذات المهني ويتم تحديد مهنته من خلال الوعي بقدراته وميوله وقيمه كما يتم التخطيط لمهنته المفضلة.

➤ مرحلة التحديد والتخصص:

تمتد من (14-21) وينتقل فيها الفرد من الخيار المهني العام المؤقت وغير المحدد إلى الحي المهني الخاص المحددة ويتخذ الخطوات الضرورية لتنفيذ وتحقيق هذا القرار.

➤ مرحلة التنفيذ:

وتمتد من عمر (21-24) وفيها يتم الانتهاء من التعليم والتدريب اللازمين للمهنة والدخول في مجال العمل المهني وتنفيذ وتحقيق هذا القرار المهنية المتخذة.

➤ مرحلة الثبات والاستقرار:

وتمتد من عمر (25 - 35) ومن خصائص هذه المرحلة قد يغير الفرد المهن دون تغيير المهنة.

➤ مرحلة الاستمرار والنمو:

تمتد من 30 فما فوق وفيها يتأقلم الفرد مع مهنته من خلال اتفاق مهارات العمل التي يكتسبها نتيجة

قدمه فيها ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالأمن والراحة النفسية.

وقد ذكر سوبر عشر فرضيات لها علاقة في تحديد مراحل النمو المهني ومبنية على أسس نفسية

واجتماعية وجسمية ومواقفه تمثل حياة الفرد المهنية.

أ. يختلف الأفراد في قدراتهم وميولهم وسماتهم والشخصية

ب. يختلف صفات الأفراد في قدراتهم وميولهم وسماتهم الشخصية

ج. كل مجموعة مهن تتطلب نمط متميزا من القدرات والميول والسمات الشخصية إلا أن الأفراد يصلحون

لمجموعة مهنية متقاربة

د. أن النمو والخبرة يلعبان دورا أساسيا في تحديد مفهوم الذات ومن ثم تحديد المهنة ودرجة الكفاءة والنجاح

ويبدأ اكتمال بدرجة كبيرة بنهاية مرحلة المراهقة المتأخرة.

هـ. تمر عملية النمو المهني في خمس مراحل النمو الاستكشاف التأسيس الاحتفاظ الاكدار.

و. أن المستوى الاقتصادي والاجتماعي للأسرة، وقدرة الفرد العقلية وسماته الشخصية والخبرات التي يمر بها

تعد عوامل أساسية في تحديد نط حياة الفرد.

ز. أن نضج القدرات والميول يعد عامل مكمل لمساعدة المسترشد والرشادة تنمية مفهوم الذات المهنية واختيار

المهنة المناسبة له فعليا.

ح. مفهوم الذات ناتج عن تفاعل الاستعدادات المرنة وممارسة الأدوار المختلفة في الحياة بإيجابية واستحسان

المحيطين به، ويرى أن درجة نمو مفهوم الذات وتحقيقها يعد جوهر عملية الاختيار المهني.

ط. يحتاج الفرد للموائمة بين صفات الفرد والعوامل الاجتماعية أن يحقق مفهوم الذات المهني في مرحلة النمو

المهني وعند عملية الإرشاد المهني

ي. أن نجاح الفرد في تحقيق نمو ذاتي مهني يتميز بالنمو والاستكشاف العمل مدى الحياة (أبو عطية، 2003،

ص ص 45، 55).

7-3- النظرية الاجتماعية لاختيار المهني:

تم وضع هذه النظرية من قبل تورمبولتر وميشيل وجيللات سنة 1985 وتعتمد هذه النظرية على أساس

أن هناك العديد من العناصر خارج قدرة الفرد تلعب دورا هاما في مجرى حياته كلها بما في ذلك قراراته

واختياراته التربوية والمهنية ويعتمد أصحاب هذا الاتجاهان درجة حرية الفرد في اختياره المهنة بكثير مما يعتمد

الفرد وأن توقعات الفرد الذاتية ليست مستقلة عن توقعات المجتمع منه والمجتمع بدوره يفترض أن يقدم فرصا

مهنية معينة ترتبط بالطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد.

كما أشاروا تأثير الأسرة كعامل مهم يساعد على التنبؤ باختيار المهنة والتكيف معها ناقش بعضهم

الصدفة كعامل رئيسي ومهم في اختيارها والتكيف معها، بحيث أشار بأندورا، أن الأحداث الواقعة بالصدفة

تلعب دورا مهما تشمل حياة الإنسان فهناك الكثير من اللقاءات أو المقابلات غير المقصودة التي تتم بين أفراد

لا توجد بينهم معرفة من قبل تتم بواسطة طرف ثالث تؤثر على حياة الفرد المهنية بشكل كبير، ويشير أيضا

أن الظروف الاجتماعية والصدف لا تحمل في معزل عن الخصائص الفردية بل أن تفاعل العوامل الاجتماعية

والفردية معا هو الذي يمكن أن يقرر أثر الصدفة على حياة الإنسان.

فالعوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية لهما الدور الأهم والكبير في عملية اختيار المهنة ومن هذه

العوامل هي:

- أ. الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد.
- ب. دخل الأسرة وثقافة الوالدين
- ج. الخلفية العرقية والدينية والقومية
- د. الأسرة وطموحات الوالدين وأثر الأخوة والأخوات والقيم التي تؤمن بها.
- هـ. البيئة والمجتمع المحلي
- و. المدرسة.
- ز. الضغوطات الاجتماعية وفرص العمل المتاحة وتوزيع سوق العمل.
- ح. إدراك الفرد لدوره كقائد أو تابع ومدى تطابق هذا الإدراك مع إدراك الآخرين.
- ط. وضع المرأة ومكانتها في المجتمع وما يتاح لها من فرص.
- ي. منطقة السكن. (فواز، 2007، ص ص 56 - 60).

7-4- النظرية التحليلية في الاختيار المهني:

يرى "بريل" بأن الفرد يجمع بين مبدأي اللذة والواقع في اختياره المهني حيث أن اللذة تدفعه إلى تحقيقها بشكل أني وسريع وبدون التفكير في المستقبل في حين أن الواقع يركز على اللذة النهائية واتخاذ القرار ويجب على صاحب القرار المهني أن يوفق بين اللذة والواقع حتى يصل إلى الرضا عن اختياره لمهنته ويستفيد من نجاحه في اختياره لما في مستقبل حياته وعلى سبيل المثال أن الفرد الذي اختار أن يعمل في حقل المحاماة فأن ذلك لأنه تحقق له نوع من اللذة المتمثلة في الهيبة والمكانة المرموقة بالإضافة إلى أنها تحقق له نوعا من الاستقرار كما يرى "بريل" بأن للأعداد دورا ارتباطيا وثيقا باختيار المهنة وأن الاختيار المهني ليس مجرد صدفة بل أن دوافع الشخص هي التي وجهته نحو اتخاذ قراره المهني كما أنه يرى بأن المهنة تلعب دورا في إتباع الدوافع والرغبات النفسية عند الفرد ويرى بريل أن الأمراض النفسية والعصبية تلعب دورا في عملية الاختيار المهني فالعاديون يعملون في مهن مثل: المحامين والجراحين من أطباء بشر وحيوانات، ويرى بأن القدرات

الجسمية والعقلية لوحدها لا تلعب إلا دوراً جزئياً في اختيار المهن ونوعها أما فورير فيرى بأن متغيرات الشخصية لها دوراً هاماً في عملية الاختيار المهني، ويرى سومرز بأن التقمص لدى الفرد وهو امتصاص صفات جيدة أو سيئة لفرد آخر له دور هام في الاختيار المهني، فقد تختار النساء مهناً مختلفة بسبب رفضهن لدورهن الأنثوي ولقد رفض أحد الأشخاص أن يكون مهندساً لأن والده طلب منه ذلك ولقد عمل معلماً للغة الإنجليزية لكي لا يكره والده ويحقد عليه، ولقد عمل أحد الأفراد كثير في لأنه كان خجولاً ويريد أن يتخلص من مخاوفه الجنسية المثلية، وفتاة أخرى رفضت العمل كخياطة ملابس لأنها كانت وهي صغيرة تمشي عارية الجسم في الهواء الطلق فأصبحت هذه العقدة في سلوكها وكأن لديها شعور بالذنب لذلك رفضت العمل في هذه المهنة لأنها سوف ترى نساءً شبه عاريات لتقيس عليهن الملابس، ويرى الاتجاه التحليلي بأن على المرشد التربوي أن يركز على أساليب إتباع دوافع عن الفرد للقدرات أن يركز على أساليب إتباع الدوافع عند الفرد للقدرات التي تتطلبها المهنة، ويرى "بوردين" بأن الفرد يختار المهنة التي يجد فيها وسائل للتنفيس عن رغباته ودوافعه وتقليل القلق لديه ويرى هذا الاتجاه بأن المهنة يجب أن تتناسب مع النمو النفسي المهني.

ويرى التحليليون بأن النمو النفسي السليم عن الفرد، كما أن الرضا على العمل هو نتاج إشباع الحاجات الملحة عنده الأمر الذي يجعل الفرد متكيفاً معه ويرى "سيجال" بأن أساليب التنشئة لها دور في عملية الاختيار المهني فالمحاسب كمهني مثل كان قد تأثر بأساليب والديه في تربيته على استعمال التواليت لأنه قد تعلم كيف يضبط نفسه وفي دراسة أجراها "كرايتس" على التقمص على عينة من 350 ذكراً، أشارت النتائج بأن تقمص الأبناء بوالديهم لدرجة عالية من الاهتمام بالعمال الخاصة، أما الأبناء الذين يوجد عندهم تقمص سطحي لأبنائهم فقد وجد عندهم درجات عالية من الاهتمام في المجالات الأدبية، أما الأبناء ذو التقمص المتوسط فلهيهم اهتماماً في العلوم الفيزيائية، ولقد وجد "كرايتس" بأن أنماط الاهتمام تأتي متفقة مع درجة ونوع التقمص الوالدين وأن الآباء الذين يتأثرون بأبنائهم يختارون مهناً مثل الهندسة والكيمياء والإدارة والإنتاج والطيران والتعليم وخدمة الغابات والمحاسبة والرياضيات والعلوم أما الذين تقمصوا أمهاتهم فكانوا يميلون إلى مهن أنثوية، أما

"سول" فقد رأى أن النشاطات المهنية تعتمد على نشاط الأنا وقال أن الأنا السليمة والتي تكون على اتصال مع الواقع تكون قادرة على تأخير الإشباع الفوري للحاجات والرغبات إلى مدى أوسع من الأنا الضعيفة التي (تعتمد) تبتعد عن الواقع ويرى بأن التكيف دليل على قوتها وأن الاختيار المهني هو أيضا دليل على قوة الأنا وقد استنتج بأن المراهقين الذكور الذين على درجة عالية من التكيف ستكون تفضيلاتهم المهنية الأولى أكثر واقعية في حين أن العكس يحدث لمن لا يتمتع منهم بدرجة تكيف مناسبة ولقد استنتج "كرايتس" من دراسة على 100 طالب جامعي بأن نمط الاهتمام المهني يرتبط بقوة الأنا عند الطلاب الكبار وليس عند الطلاب الصغار، أما "فرويد" فيرى بأن العقد والغرائز ومراحل التثبيت عند الفرد وخبرات الطفولة المبكرة لها دورا هاما في عملية الاختيار المهني فالأشخاص الذين يعانون من رقدة الخشاء يميلون للعمل كأطباء جراحين وبيطريين أما الأطفال الذين لديهم تركيز على المرحلة الفهمية فيميلون للعمل في صناعة الطعام وأعمال الطهي وتجارة الخمور وعلماء في البلاغة وفي مجال الخطابة والمحاماة والمهن الاجتماعية أما الأطفال الذين لديهم تركيز على المرحلة الشرجية فيعملون في الأعمال الإحصائية والمحاسبة والأرشفة والموسوعات العملية والمكتبية وعمال المستشفيات والخزف والدهان، وأعمال الصرف الصحي وأخصائيين في الجهاز الهضمي، أما الأطفال الذين لديهم تثبيت على العضو التناسلي الذكري فهم يميلون للعمل كرجال إطفاء يحملون خرطوم المياه التي تشبه الأعضاء الذكرية عندهم أما الذين لديهم ميول عدوانية يعملون في أعمال خلع الأسنان والصباعة والجزارة والأنقاض وهي أعمال تصرف لهم ميولهم العدوانية. (عبايدية، 2007، ص72 - 75).

خلاصة:

من خلال ما جاء من تفصيل حول عملية اتخاذ القرار المهني نجد أنه قد أعطانا صورة واضحة وعلمية وموضوعية ليتمكن من خلالها الفرد من حسن التفكير والتخطيط قبل أن يخطوا أي خطوة غير مدروسة لأن المتضرر الوحيد هو الفرد مما ينجر عنه مشاكل نفسية (الإحباط، فقدان الثقة بالنفس، الفشل، والاستسلام).

الفصل الثالث:

الكفاءات

تمهيد

1. النشأة التاريخية لكفاءة
2. تعريف الكفاءات
3. خصائص الكفاءات
4. أنواع الكفاءات
5. أهمية الكفاءات
6. أهداف الكفاءات
7. أبعاد ومستويات الكفاءات
8. أساليب تنمية الكفاءات
9. مؤشرات قياس الكفاءات

خلاصة

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين ويرجع ذلك أساسا أن اعتبار أن هذا المورد الذي يمثله العاملون بمثابة العنصر الجوهرى فى نجاح أى مؤسسة والعامل الأساسى فى كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها هذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلى والعالمى.

فهذا العصر مبني على الكفاءة تأخذ الأولويات التى فرضتها العولمة وكذا الاقتصاد العالمى الجديد القائم على المعرفة والإبداع، كما أن التنافس أصبح فى ظل عالمية السوق ويعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطور.

فقد أصبحت الكفاءات تمثل رأس مال فكرى وبشرى فاق فى أهميته الرأس مال المادى هذا ما فرض على المؤسسات تجسيد كل إمكانياتها للحصول عليها والعمل على تطويرها بشكل دائم. وفى هذا الفصل سنحاول الوقوف على مفهوم الكفاءات وأهم أنواعها وأساليب تنميتها.

1. النشأة التاريخية للكفاءة.

لقد عرف مصطلح الكفاءة تطوراً ملحوظاً من حيث استعماله، وقد فسح القانون القضائي المجال لاستعمال هذا المصطلح ككناية للشخص الذي يتمتع بالخبرة والمعرفة ويعتبر هذا المصدر التشريعي كمنشأ لمفهوم الكفاءة التي تحتوي في مضمونها على بعد قانوني، كون سلطة الكفاءة هي التي تستطيع أن نقول ما هو صحيح وما هو خاطئ بصفة حازمة وبقوة واستناداً إلى النصوص القانونية، كما تتمتع بصلاحيات قانونية لتنفيذ فعل معين ومن هذا المفهوم القانوني للكفاءة ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة فهو الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته وهو المفهوم الذي ظهر القرن 17م وبقي مستعمل في القواميس إلى يومنا هذا.

وقد استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينات من القرن 20م، في أمريكا وبعدها أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتب على العولمة، فبعد أن كان التنظيم العلمي للعمل يمثل المبدأ الأساسي لإنتاج الثروة ونجاح المؤسسات بشكل خاص والاقتصاد بشكل عام وهذا خلال السنوات الأولى من التصنيع، اتجهت بعدها المؤسسات الأمريكية والأوروبية، إلى الاستثمار في الموارد البشرية، لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق الدولية من خلال خلق وظائف أكثر مرونة، اعتماداً على كفاءة الأفراد والمجموعات بدل من المؤهلات التي كانت تحدها المناصب، وهو ما تجلى في الولايات المتحدة الأمريكية التي أنشأت سنة 1994م، ولجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير القدرات والكفاءات الضرورية لشغل الوظائف في المؤسسات (حفيظي، 2016، ص66).

2. تعريف الكفاءة.

2-1- الكفاءة لغة:

جاء في لسان العرب الكفاء النظير، وكذلك الكفاء، والكفاء على وزن فعل وفعول والمصدر الكفاءة ونقول لا كفاءة له، بالكسر وهو في الأصل مصدر لا نظير له.

والكفاء: النظير المساوي، وتكافأ الشيطان تماثل، وبالتالي يمكن القول أن الكفاءة لغة هي الحالة التي

يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر. (ابن منظور، 1988، ص112)

2-2- الكفاءة اصطلاحاً:

هناك بعض التعاريف وردت لأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى الصورة التقريبية وهي:

- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية "AENOR": الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الداء المثل للوظيفة أو النشاط.
 - تعريف "Zarition": الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه. (يوسف بن شني، 2012، ص 05).
 - تعريف "Amit et Shoemater": الكفاءة هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام موردها في شكل مركب اعتيادي، باستعمال مسارات تنظيمية، لتحقيق هدف محدد، ويضيفان أن الكفاءة هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة، ترتكز على المعلومات وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة من موارد المنشأة كذلك هناك تعريفات أخرى للكفاءة نذكر منها:
- تعرف الكفاءة على أنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين. (عبد الحميد بوردومة، 2012، ص 21).
- تعريف "G. Leboterf": الكفاءة هي القدرة على التعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقسيم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية، ويمكن القول أن الكفاءة تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء.

ويقصد بالكفاءة حسن الاستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة وكذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تحمله بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.

فالكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة من المهام المحددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع هي استعداد لتجنيب ووضع الموارد في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل وحسب "Caird" يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعارف والمهارات والمتغيرات الشخصية التي تحدد السلوك الناجح في مجال معين. (كمال منصور، 2010، ص50).

واستنتاجا مما سبق من التعاريف، تعتبر الكفاءات من أهم الموارد الأساسية في المؤسسة وعليه يمكن استخلاص تعريف لها أخذ بعين الاعتبار ذلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يمكن من خلالها أداء واجباته وأعماله بفعالية أكثر، وبتوفير هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التمييز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في السوق، كذلك تعرف الكفاءة على أنها قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها.

3. خصائص الكفاءة.

تتميز الكفاءة بمجموعة من الصفات أهمها:

- ذات غاية حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد.
- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفوا لأداء نشاط معين، وغنما يكتسب ذلك من خلال تكوين وتدريب موجه.
- تتقادم الكفاءات عند عدم استخدامها، ذلك أن الأفراد إذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن

الكفاءات والمهارات مضمحل.

3-1- الكفاءة عبارة عن عملية:

الكفاءة ليست مجرد ميل أو تأهب أو استعداد للتصرف إنما هي عملية ذلك لأنها تتطوي على مجموعة من الوسائل والأدوات الخاصة بمعالجة المشكلات والحوادث العرضية غير متوقعة، المستجدات التي لا يمكن أبدا استبعادها وهذا يتماشى مع المفهوم العام للكفاءة والذي يشير إلى القدرة على استعمال المهارات والمعارف

في وضعيات جديدة ملائمة ضمن حقل مهني، فهي إذن تشمل التنظيم والتخطيط، التجديد، القدرة على التكيف، التنسيق، الإبداع والابتكار....الخ.

3-2- الكفاءة عبارة عن نظام:

بالرغم من تعدد تعاريف الكفاءة إلا أنها تشترك في عنصرين أساسيين هما:

- المدخلات: هي كل الموارد التي تساهم في بناء وممارسة الكفاءة سواء كانت هذه الموارد ملموسة (تتوفر في المحيط المهني أو التعليمي) أو غير ملموسة (موجودة لدى الأفراد كالمعارف، المهارات،... الخ).
- ارتباطها بالنشاط: صحيح أن من خصائص الكفاءة تعددية الموارد لكن هذه الكثرة والوفرة في الموارد لا تعني شيئاً إذ لم تستعمل وتستثمر في كثيرين من يملكون معارف علمية أو مهارات مهنية أو علاقات اجتماعية قوية ولكنهم لا يعرفون كيف يستخدمونها في أوضاع مهنية فالشخص العارف بخبايا المهنة ليس بضروري كفوؤها، فمن الهفوات الكثيرة التي يمكن أن تقع فيها هي ربط الكفاءة بالموارد (المعارف، المهارات، السلوكيات) في حين أنه لا (يمكن) يكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت في نشاط، فالكفاءة إذن ترتبط بمهمة أو عمل محدد ولكنها بالمقابل يمكن أيضاً أن تخطئ سلسلة أو مجموعة من النشاطات والعمال فامتلاك كفاءة في مجال ما لا يعني أنه يمكن للشخص أن تكون له كفاءات في مجالات أخرى.
- التناسق والترابط: من خصائص الكفاءة تعددية الموارد غير أن وجود هذه الموارد وتوفيرها لا يكفي وحده لبناء الكفاءة خاصة ونحن نعلم أن البناء المتين يحتاج لدعم وروابط لتثبيت هذه الدعائم وعلى هذا الأساس يمكننا أن نقول بأن الكفاءة تحتاج إلى تجسيد في نشاط ما عدد معين من الموارد الشخصية (المعارف، المهارات، والتصرفات) وربطها بطريقة خاصة وتدعم هذه الموارد بتجنيد موارد المحيط. (براق محمد، 2004، ص36).

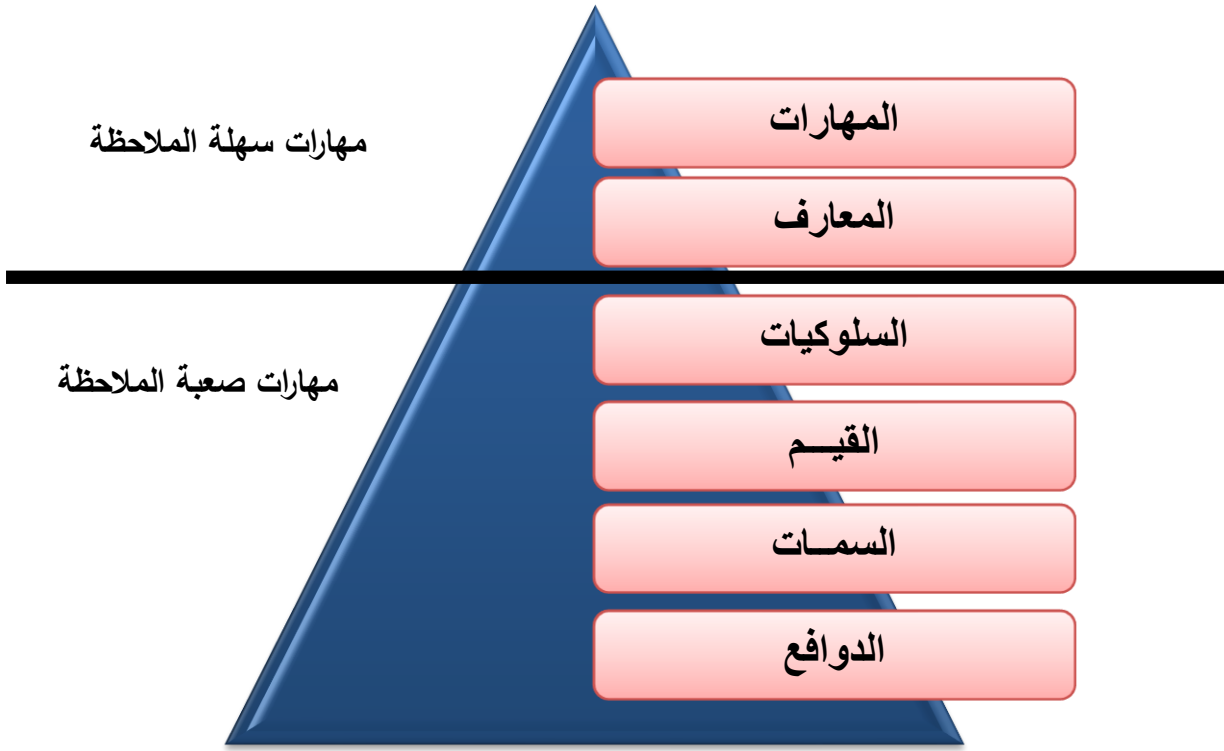
4. أنواع الكفاءات.

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق لثلاثة مستويات وهي: المستوى الفردي والمستوى الجماعي والمستوى التنظيمي أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية.

4-1- الكفاءة الفردية.

هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة حيث تتضمن المعرفة الفردية المهارات والسلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة، ويمكن القول بأن الكفاءة الفردية، تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات على استخدام الدراسات والمعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في الوضعيات المهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.

ويمكن التعبير عن الكفاءة الفردية بالجيل الجليدي إذ أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل المعرفة والمهارات، بينما تتبع باقي الكفاءات في الجزء المستتر تحت الماء، وهي غير مرئية، ولا يمكن ملاحظتها واكتشافها بسهولة مثل سلوك وطريقة التفكير ومهارات التواصل والسمات وخصائص أخرى مختلفة.



الشكل رقم (01): يمثل الجبل الجليدي.

4-2- الكفاءة الجماعية.

الكفاءة الجماعية أكثر تعقيدا، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:

- هي تمثل فريق العمل (مصلحة وحدة، مجموعة، مشروع)، القادر على إدارة مهامها بشكل كفؤ للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة.
- كما أنها ليست مجموع الكفاءات الفردية وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل، التي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، إذن الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ التجمع، معرفة التعاون، معرفة أخذوا اكتساب الخبرة جماعيا فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات وعلى مستواها نميز بين:

- **الكفاءة الخاصة أو النوعية:** وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بالكفاءات الخاصة المرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.
- **الكفاءات الممتدة أو المستعرضة:** وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.

4-3- الكفاءة التنظيمية الإستراتيجية.

يعتبر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع استراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها والكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط، فكفاءة الفرد ترتبط من خلال مجموعة من النشاطات الخاصة ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون تضمن إقامة الاعتمادية علاقات تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتضاد (*Synergie*) التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده، وبعبارة أخرى فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي تتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية. (مقداد، 2011، ص ص 32 - 35).

5. أهمية الكفاءات.

يمثل مفهوم الكفاءة حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على المستوى التنظيمي.

5-1- أهمية الكفاءة على المستوى الفردي.

- أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:
- ✓ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
 - ✓ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد.
 - ✓ لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.
 - ✓ ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي قابلية الاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل وتقاسم السلطات ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقى وتحقيق الذات من جهة أخرى. (مصنوعة احمد، 2012، ص63).

5-2- أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي.

- تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصر التحسين سير عملها وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد خاصة منها الكفاءات البشرية على هذا المستوى فيما يلي:
- ✓ تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على تفاهم الأفراد وترزع فيهم روح التعاون لخدمة أهداف المؤسسة.

✓ لا ترتبط الكفاءة بالفرد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

✓ تلعب الكفاءة دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءة بمثابة العامل الفيصل للعمل في عنصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الخير مزورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.

✓ أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية كأن ولا بد من ضبط سيرها وحركاتها وذلك بضمان المؤسسة من داخلها وخارجها حيث أصبح من الضروري وضع حل ليتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يأت إلا بالعمل الجماعي للفرد. (أبو القاسم، 2004، ص ص 47-48).

5-3- أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة.

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام المؤسسة الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

➤ تعتبر الكفاءة عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

➤ أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، الكفاءة خصوصا حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع.

➤ يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارة... الخ) وجهد هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوقف والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة المنسية. (سلامي، 2014، ص06).

6. أهداف الكفاءات.

تسعى الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

أ- زيادة تحسين تنافسية المؤسسة:

الكفاءات هي أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية مؤسسة ما، بحثا عن أفضل تلاءم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمؤسسة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة.

ب- توليد القيم:

يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة إستراتيجية رابحة للمؤسسة فهي مولدة للقيم وتسمح لمؤسسة من التكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها.

ج- تحديد وتقويم الكفاءات:

تسيير الكفاءات يحدد ويقوم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد، التي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية.

د- التصريف بالمؤسسة الكفوة:

تعتبر الكفاءات في المؤسسات الكفوة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من المؤسسات فمن المزايا الأساسية لها هو تسيير الكفاءات إذ أنها تمنح للعمال مساحة حرة من العمل.

وبصورة عامة يمكننا القول بأن الكفاءات تصدي إلى تحسين أداء المنظمة ونتمين الموارد البشرية وخلق

القيم والمعارف التي عندما تثري تدعم التعلم التنظيمي. (حفيظي، 2016، ص56).

7. أبعاد ومستويات الكفاءة.

7-1- أبعاد الكفاءة:

نلاحظ من خلال تعاريف الكفاءة المقدمة أن هناك إشارة صريحة وواضحة على أن الكفاءة هي توليفة

من ثلاث مكونات أساسية وهي:

أ. المعرفة "*Savoir*":

تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة

بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو

مجموعة من الأشياء، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية للممارسة الوظيفية مثل: تقنيات

المحاسبية، تقنيات الإنتاج السكرتارية، وهي معلومة قابلة للنقل من شخص لآخر.

ب. المعرفة العملية "*Savoir Faire*":

وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة

الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة، (وتشير المهارة) القدرة

على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار والقدرة على التدريب ... الخ، وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل

بمعنى المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان أنتاجي أو غير ذلك.

كما عرفها "*Bolloy*" أنها التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما

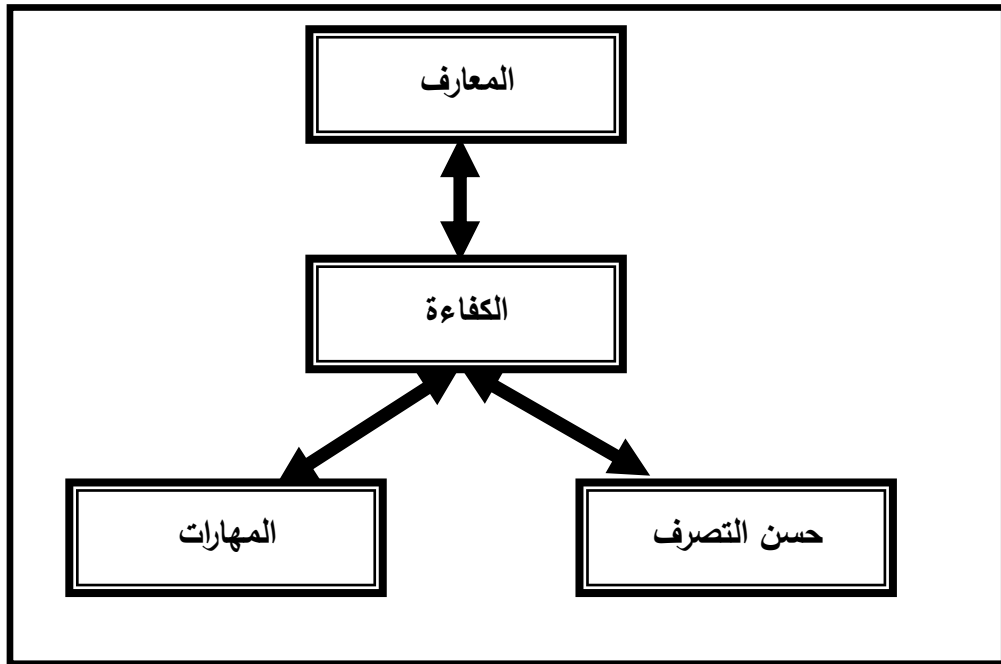
تكون بصدد التصرف سواء كان ذلك من أجل الإنتاج، التصميم، التصليح، الاتصال، البيع، التخطيط، الإدارة

والتوجيه كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات وهي بذلك تتضمن جانبا علميا وجانبا تجريبيا (الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

ج. المعارف السلوكية "Savoir Etre":

وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، وهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة، حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة التالية:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين.
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون من الآخرين.
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها. (حجازي، 2005، ص 120).



الشكل رقم (02): أبعاد الكفاءات.

7-2- مستويات الكفاءة:

أن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعارف، الخبرة.

أ. البيانات:

هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصيح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيتها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ذات قيمة بشكلها الولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

ب. المعلومات:

هي في حقيقة المر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش.

ج. المعرفة:

يرى "*Drucher*" المعرفة على أنها ترجمة للمعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

د. الخبرة:

هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة وتنتج عن تلك الحالة مميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية. (بوسهوه، 2009، ص04).

8. أساليب تنمية الكفاءة.

يمثل تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد، وحتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

أ. المهارة:

محصورة ضمن كفاءات معينة تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات ورائية والكفاءة الحركية تعني خصوصاً لإتقان وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما الشأن في مجال الرياضة البدنية، وعادة ما يربط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية ومع الإنجازات الفنية وأيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريباً.

ب. القدرة:

إمكانية النجاح وكفاءة حسن مجال علمي أو نظيري، والقدرة حسب الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة فمثلاً يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة مظهرية، ومن حيث الموضوع الذي أنصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.

ج. الاستعداد:

الاستعداد قدرة ممكنة أي وجود بالقوة أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل والاستعداد هو نجاح نشاط سواء تخلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.

د. الإنجاز:

يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد وهو بهذا المعنى مقترن نوعا ما بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهومها السابق وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة فأنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المعتمد في الإنجاز.

هـ. السلوك:

السلوك أو التصرف وهو يشمل نشاط الإنسان وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من التكيف. (مداح عرابي، 2006، ص30).

9. مؤشرات قياس الكفاءة.

9-1- المؤشرات المباشرة.

وهي تلك المؤشرات التي تتضمن مقارنة المخرجات مع السلع والخدمات مع عمليات المؤسسة خلال مدة زمنية معينة وتتمثل في:

✚ المقاييس الكلية للكفاءات مثل الربح الصافي.

✚ المقاييس الجزئية للكفاءات مثل قسم المبيعات وهذا بقياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين.

✚ المقاييس النوعية للكفاءة كتحسين جودة مخرجات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن المواد المستخدمة

ذاتها إلا أن هذه المؤشرات محددة في المقياس كالمخرجات التي يمكن أن تكون ملموسة كالمخرجات.

9-2- المؤشرات غير المباشرة.

قد تكون المؤشرات المباشرة ناقصة بسبب عدم الدقة في البيانات المتعلقة بالمخرجات والمدخلات وعدم

دقة قياس الكفاءة هذا ما يجعل المؤشرات غير المباشرة في بعض المجالات أفضل طريقة من خلال قياس

الرغبة في العمل أو تحديد رضا الأفراد إضافة إلى ذلك الروح المعنوية لدى الأفراد. (مقداد أصيلة، 2016، ص...)

الخلاصة:

من خلال ما سبق نلاحظ أن المؤسسة تطورت نظرتها إلى العنصر البشري فقد عرفت تطورا وتحولا، فمن مجرد يد عاملة تسعى المؤسسة لتقليل تكاليف توظيفها في الفترة الثورة الصناعية وما بعدها إلى مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية أنه المورد البشري الاستراتيجي الذي امتلكه يعني امتلاك مصدر تميز وتفوق المؤسسة على منافسيها وذلك لأنه مصدر المعرفة ولأنه السبب الرئيسي لتحسين الداء المؤسسي عن طريق مستوى أدائها ومدى كفاءة مواردها البشرية.

الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية

تمهيد

1. تعريف الفعالية التنظيمية
2. خصائص المنظمات الفعالة
3. مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
4. أسباب سوء الفعالية التنظيمية
5. نماذج الفعالية التنظيمية
6. العوامل المؤثرة في فعالية المنظمة
7. عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المنظمة
8. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
9. قياس الفعالية التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر مفهوم الفعالية نقطة ارتكاز أساسية في التسيير والتنظيم بحيث ما يزال الجدل قائماً حول تحقيق دقيق لمحتواها، مع الاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية، هذه الأخيرة أصبحت تمثل المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام المستوى الكلي، باعتبار أن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الفعالية ومداخل دراستها والعوامل المؤثرة في الفعالية وطرق قياسها.

1- تعريف الفعالية التنظيمية:

فعالية التنظيمات مصطلح جديد العهد ومن الأوائل الذين كتبوا في هذا الموضوع كومبري وآخرون، جورجوبولوس وتانامبوم (*Georgopoulos and Tannenbom*) وحتى الآن لا يوجد تحديد دقيق لمفهوم فعالية التنظيمات ولا اتفاق حول قياسها، يرى جودمان وبينيج (*Goodman and Penning*) أنه بالرغم من وجود اهتمام بالفاعلية التنظيمية، فإن الكتابات في هذا المجال لا زالت في مراحلها البدائية، حيث لا توجد نظريات نهائية ولا يوجد تفاهم بين العلماء في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية.

بالرغم من صعوبة التعريف وغموض المصطلح، إلى أنه لا بد من وضع تعريف لهذا المفهوم، حيث يرى بعض الباحثين أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها فقد عرفت برنارد الفعالية على أنها:

"الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها ويرى آخرون أن الفعالية هي: "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وأهداف أكثر من هدفها". (بلقاسم سلاطينية، 2015، ص18).

عرفها كيرشوف بأنها: "مقياس لأداء المنظمة لأهدافها"، ويعرفها أندوسون بأنها: "قياس مستوى إنجاز الهدف وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم، فيما يرى الباحث هنري كلود دوبيتينز أن: "مصطلح الفعالية التنظيمية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة".

كما يعرفها كامبل: "تكون المنظمة فاعلة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها".

ولقد أشار أالفار بشيء مغاير حيث عرف الفاعلية على أنها: "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو،

بغض النظر على الأهداف التي يحققها".

ويتضح جليا إعطاء مفهوم الفعالية بعد أشمل وأوسع من معنى تحقيق الهدف على اعتبار أن المنظمة نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة، لذلك فهي تسعى بكل إمكانياتها لتستطيع البقاء والاستمرار في الوجود وعليه فإن الفعالية بموجب هذا التعريف تكمن في تحقيق ما يلي:

أ- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.

ب- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ج- قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.

كما تشير الفعالية التنظيمية إلى الحكام التي يصدرها الإنسان حول الأفضلية أو الجاذبية كنتائج أداء المنظمة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة والتي تتأثر بالمنظمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. (نور الدين تاويريت، 2009، ص ص 195 - 196).

وعموما يمكن تعريف فعالية المنظمة بأنها: صحة التنظيم وقدراته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من طاقات أفرادها لتحقيق أهدافها النهائية المتمثلة في استمرار بقائها وتطوره ورضا بيئته لما ينتجه من سلع وخدمات.

2- خصائص المنظمات الفعالة:

سبقت الإشارة إلى جملة من خصائص المنظمات الفعالة عند تناول مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم من بينها: "زيادة الإنتاجية، الرضا، كفاءة استخدام الموارد القدرة على التكيف".

فلقد حدد كل من روبرت وترمان وتوم بيترز 08 خصائص للمنظمات الفعالة وهي:

أ- التأكيد على الإنجاز.

ب- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.

ج- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.

د- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.

- ه- تفهم العاملين لهداف التنظيم والتفاعل معها.
- و- وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
- ز- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- ح- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع. (أحمد ماهر، 2004، ص34).

3- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

تعددت واختلفت المداخل التي تناولت دراسة الفعالية التنظيمية ولا يوجد مدخل وحيد يلاءم كل المنظمات ومن أهم هذه المداخل هي: (مدخل الهدف، مدخل البيئة، مدخل العمليات، مدخل موارد النظام).

3-1- مدخل الهدف:

يعتبر مدخل الهدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات، ويرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقا للقدرة على تحقيق الهداف مثل: القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن، التغلب على المنافسين، التوسيع والانتشار، وتساهم النشاطات الأساسية للمنظمة في تحديد ماهية الأهداف التنظيمية، وما يجب أن يكون عليه الداء وبالتالي الفعالية ويمكن تقييم هذه النشاطات بصورة تقريبية على النحو التالي:

- ✓ الحصول على الموارد
- ✓ الاستخدام الكفاء للمدخلات بالنسبة للمخرجات.
- ✓ إنتاج مخرجات في شكل سلع وخدمات.
- ✓ تأدية المهام الفنية والإدارية بصورة عقلانية.
- ✓ الاستثمار.
- ✓ الامتثال للقواعد السلوكية.

✓ إشباع حاجات الأفراد.

والأهداف التنظيمية تنقسم إلى أهداف عملية، حيث يعرف بيرو الهدف الرسمية بأنها: "الأغراض العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العقد والتقارير الدورية والتعبير العامة للمديرين التنفيذيين وبيانات المسؤولين الآخرين".

كما يرى بيرو أن الهدف التنظيمية تحدد النهايات المطلوبة من خلال سياسات التشغيل الواقعية للمنظمة في الواقع، بغض النظر عما تقوله الهدف الرسمية بأنها الغاية.

كما يقترح أن تصنف المنظمات على أساس الهدف الرئيسي الذي أنشأت من أجله فهناك المنظمات التي تعمل بهدف زيادة الربح والمنظمات التي تهتم بحل المشكلات ومنظمات التعليم بهدف إحداث التغيير في ميول واتجاهات الأفراد وإلى جانب الهدف الرئيسية هناك الهدف (الرئيسية) الوسيطة، والتي يمكن قياسها من خلال مؤشرات الهدف متوسطة المدى.

كذلك من الأهداف ما هو محلي (مرتبط بالوقت أي المدى الزمني) فهناك أهداف تتحقق على المدى القصير كالإنتاج والبعض يتحقق على المدى المتوسط كالتطوير وأخرى تتحقق في آجال طويلة كالبقاء والاستمرار وتتطلب دراسة الفعالية وفق مبدأ مرحلية الهدف تتبع مسيرة المنظمة منذ نشأتها لتتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها خلال مراحل حياتها.

ويتضح من خلال هذا المدخل أنه يفترض أن كل التنظيمات لها أهداف واضحة وقابلة للقياس كما ونوعاً، وأن هناك إجماعاً من قبل العاملين بالمنظمة على هذه الأهداف.

ولكن عند تبني هذا المدخل ظهرت العديد من المشاكل فيما يخص الافتراضات السابقة، لذلك فأن مدخل الهدف لا يشل الأسلوب المثل لدراسة الفعالية التنظيمية وذلك لعدة أسباب منها:

✓ اختلاف أهداف الفئات ذوي العلاقات بالمنظمة.

✓ صعوبة تحديد وتعريف الهدف.

✓ صعوبة التوصل إلى مقاييس عامة للفعالية وفقا لهذا المدخل لاختلاف أهداف التنظيمات.

✓ عدم وجود أهداف واضحة بالنسبة لبعض المنظمات نتيجة البحث عن أهداف جديدة.

وبالرغم من ذلك فنحن لا نستطيع أن نذكر فائدة هذا المدخل في إيجاد بعض المؤشرات الدالة على

فعالية التنظيم خصوصا التنظيمات الصناعية مثل نسبة الأرباح وكمية الإنتاج. (بن نوار، 2010، ص212).

3-2- مدخل العمليات:

تركز دراسة الفعالية التنظيمية من خلال مدخل العمليات على قياس الأنشطة والممارسات التنظيمية

وتتحدد الفعالية في هذا المدخل بدرجة وجود خصائص تنظيمية معينة كالمرونة والصحة التنظيمية كذلك

بالتركيز على الآليات الداخلية لحركة المنظمة مثل تحقيق الضغط على الأفراد، تقليل الصراع تدفق المعلومات

بسلاسة ويسر، روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي، ولكن تجدر الإشارة إلى وجود بعض الصعوبات عند

تطبيق هذا المدخل منها:

✓ صعوبة قياس العمليات التنظيمية وإخضاعها للتحكم.

✓ قد تكون المنظمة فعالة رغم وجود خصائص معوقة الفعالية كالأزدواجية في الأقسام أو الصراع بين الأفراد.

✓ التركيز على عنصر العمليات وحده، وإهمال بقية عناصر النظام كالمدخلات والمخرجات. (حسن مريم،

2003، ص93).

3-3- مدخل موارد النظام:

تتحدد فعالية المنظمة وفق هذا المدخل عندما تستطيع تأمين الموارد الضرورية للإنتاج، مثل: المواد

الخام، القوى العاملة، رأس المال، الخبرة الإدارية والفنية، كما يهتم هذا المدخل بمدى نجاح المنظمة في التعامل

مع البيئة الخارجية للحصول على هذه الموارد.

وتعتمد دراسة الفعالية التنظيمية في ظل هذا المدخل على مبدئين هما:

- توفر الحاجات والموارد التي يحتاجها التنظيم عند احتكاكه الفعلي مع المجتمع وتنظيماته المختلفة.

- النظام القادر على تشغيل هذه الموارد.

أ- توفر الحاجات والموارد: يراد بالحاجات والموارد المدخلات والمتطلبات التي تحتاجها المنظمة لكي تكون فعالة ونجاح دراسة الفعالية وفق هذا المدخل يعتمد على تفاعل المنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد وتتحدد الفعالية تبعاً لذلك بقدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة من البيئة.

ب- مبدأ تشغيل المدخلات: يرى الباحثان " سيشور ويوتشمان " *Seachore et Yautchman* أن التنظيم يوفر أنماطاً مختلفة من المصادر النادرة والقيمة ثم يحولها إلى مخرجات يتم تصديرها (إرجاعها) إلى البيئة، وفعالية التنظيم في هذه الحالة تتوقف على مقدرته في الحصول على أعلى عائد من مدخلاته.

3-4- مدخل البيئة:

ينظر للفعالية التنظيمية من خلال مدخل البيئة على أنها تحقيق التنظيم لأهداف بيئته الداخلية والخارجية وما تحتوي من متغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية، وتتم دراسة الفعالية من أبعاد متعددة نظراً لتعدد متطلبات البيئة (كالإدارة والعاملين والمستفيدين أو العملاء، كذلك المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بمخرجات التنظيم ومدخلاته) ويكون تقويم الفعالية حينئذ من وجهة نظر كل جهة، وقد تعتبر المنظمة فعالة من وجهة نظر إدارتها، ولا تكون كذلك من وجهة نظر العاملين والمتعاملين معها.

ونرى أن دراسة الفعالية التنظيمية في أي منظمة والوصول إلى نتائج إيجابية تتطلب توحيد مداخل دراسة الفعالية السابقة للخروج بمدخل يأخذ في الاعتبار جميع أبعاد الفعالية التنظيمية، المدخلات، العمليات، المخرجات، ومدى تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية فأن هذه المداخل يمكن أن تتوحد ضمن مدخل يسمى بمدخل النظام، والذي يركز عند دراسته للتنظيمات على أربعة عناصر هي: (المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة). (حسين حريم، 2003، ص 94).

4- أسباب سوء الفعالية التنظيمية:

أهم ما يلفت الانتباه عند دراسة فعالية التنظيمات وتشخيص مختلف جوانبها، محاولة الكشف عن جوانبها، محاولة الكشف عن جوانبها السلبية من عوائق وصعوبات ذلك أن التعرف على هذه الجوانب، يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها والعمل على إصلاحها وهو ما تعيشه التنظيمات وسط محيط متقلب ومتغير، وتواجهها مجموعة من المشاكل، سواء نتيجة أخطاء في التصميم، أو سوء تنظيمها أو عدم قدرتها على التكيف مع محيطها، تنتج عن ذلك مجموعة من الانعكاسات السلبية تتمثل خاصة في الاضطرابات العمالية وتوتر العلاقات، وضعف مستوى الإنتاج وسوء نوعيته.

4-1- عوامل سوء الفعالية التنظيمية:

يمكن إرجاع أسباب سوء فعالية التنظيمات إلى ثلاث عوامل أساسية تتمثل في أخطاء التعميم، وسوء التنظيم، وعدم التكيف مع المحيط.

4-1-1- أخطاء في التعميم:

أن سوء تعميم أماكن العمل وظروفه الفيزيائية يؤدي إلى انعكاسات سلبية على أداءات التنظيم ومستوى فعاليته، تتمثل أهم أخطاء تعميم التنظيمات في:

- سوء الإضاءة: أن سوء الإضاءة وخاصة في الأماكن التي تحتاج إلى دقة الملاحظة، أو أماكن العمل الخطرة، يؤدي إلى صعوبات في الملاحظة وتعب البصر.
- كثرة الضوضاء: ينتج عن تشغيل بعض الآلات ضجيج مرتفع، مما يؤدي مع طول الزمن إلى التأثير على حاسة السمع وتناقص مستواه.
- ارتفاع مستوى الحرارة وانخفاضها: أن ارتفاع مستوى الحرارة وانخفاضها يؤدي إلى إيجاد ظروف غير صحية وغير مساعدة على العمل والإنتاج.

- ارتفاع مستوى الرطوبة: تعاني بعض مناصب العمل من ارتفاع مستوى الرطوبة وهو ما يؤدي إلى ضغوط مهنية تسبب القلق وعدم الراحة.
 - انتشار الروائح الكريهة: أن الروائح الكريهة في أماكن العمل كما هو الحال في صناعة الجلود يؤدي إلى أثر سلبي على حاسة الشم لدى العامل.
 - سوء وضعية الجسم: أن سوء تعميم أماكن العمل، كالمقاعد والطاولات وصعوبة الوصول لأدوات المراقبة والتحكم أثناء العمل، عوامل تؤدي إلى مجموعة من الآلام في مختلف أعضاء الجسم.
- 4-1-2- سوء التنظيم:

- إلى جانب صعوبات تعميم أماكن العمل، هناك صعوبات تنظيمية وتسييرية وتتمثل أهم مظاهرها في:
- عدم كفاءة المشرفين: عادة ما يرتقي العمال في مساهمهم المهني إلى مناصب المسؤولية، دون أن يكون لديهم التكوين المناسب والكفاءة الضرورية لتحمل المسؤوليات الجديدة التي تتطلب مهارات تسييرية.
 - سوء قنوات الاتصال: أن سوء قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال يؤدي إلى كثرة الإشاعات وسوء العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل التنظيم.
 - انعدام سياسة واضحة لتسيير الموارد البشرية: تتمثل مظاهر سوء تسيير الموارد البشرية في عدم اعتماد طرق علمية سليمة في توظيف العمال وتقييم أدائهم وال فشل في تكوينهم وتحديد علاواتهم وهكذا يؤدي سوء التنظيم وسوء العلاقات البشرية داخل التنظيم إلى مجموعة الانعكاسات السلبية على فعالية التنظيم.
- ج- سوء التكيف مع المحيط:

تعيش التنظيمات وسط محيط متقلب وتعاني من نقائصه وسلبياته فالتغير التكنولوجي السريع وما يتطلبه من تغير تنظيمي، وتغير المحيط المالي والسياسي والاقتصادي وخاصة بعد تهاوي الموانع الجمركية وعولمة الاقتصاد، جعل التنظيمات في حاجة إلى تغير مستمر للتكيف مع المستجدات إلا أن ضعف فعالية التنظيمات، جعلها عاجزة عن مسايرة هذا التطور.

تؤثر مجموعة من العوامل على مستوى فعالية التنظيم، منها قلة الموارد وصعوبات التسوق، وارتفاع النفقات ونقص الهياكل داخل المحيط وكلها عوامل تؤثر على مستوى فعالية المنظمة، أن عدم ملائمة الإمكانيات التكنولوجية وعدم توفر الكفاءات الضرورية، وعدم مرونة أساليب التسيير وضعف نجاعتها، عوامل تؤدي إلى صعوبة التكيف مع المحيط وبالتالي إلى آثار سلبية على فعاليتها. (بوفلجة غيث، 2015، ص 105-107).

5- نماذج الفعالية التنظيمية:

تبلورت مجموعة من الأنماط للفاعلية التنظيمية من خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع

ولعل من أهمها ما يلي:

5-1- نموذج الأهداف:

من أبرز رواد هذا النموذج "اتزيوني" *Etziouni* و"بيرو" *Perrow* وانطلاقاً من منظور نموذج

الهدف، تعرف الفعالية التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها".

حيث تعتبر المنظمات انسياقاً اجتماعية لها أهداف، تسعى إلى تحقيقها وفق إستراتيجية مرسومة من

طرفها، ولقد جاء في تحليل *Perrow* لهذه النقطة أن الأهداف الرسمية هي:

✓ الأغراض العامة للمنظمة، كما هي موضوعة في العقد.

✓ التقارير الدورية.

✓ التعابير العامة للمدراء التنفيذيين.

✓ بيانات المسؤولين الآخرين.

وفقاً لهذا النموذج نحكم على المنظمة بالفعالة عندما تستطيع بلوغ وتحقيق أهدافها غير أن هناك

صعوبات بالنسبة لنمط الهدف أبرزها، احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة ومتباينة من حيث الأهمية مما

يؤدي إلى عدم التحكم فيها مما يؤثر على فعالية المنظمة، وهناك صعوبة ثانية تتعلق بالدقة في تحديد الهدف

وهي عملية معقدة إلى حد ما خاصة في ضوء المنافسة بين المنظمات كما يشكل البعد الزمني المحدد للأهداف قريبة المدى والمتوسطة، وبعيدة المدى صعوبة كبيرة في المقام الثالث.

5-2- نموذج تنظيم الموارد:

ينظر إلى المنظمة في إطار هذا النموذج على أنها: "بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى وعليه فإن الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية ومن رواد البارزين لهذا النموذج نجد كل من يوتشمان، سيشور، ويؤكد هؤلاء على أن كل المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد قليلة ومحدودة.

5-3- نموذج العمليات الإدارية:

نجد من بين دعاة هذا النموذج كل من "سيرت ومارش وفيلي وهاوس" ويتم ضمن هذا النموذج الحكم على المنظمة بأنها فعالة من خلال قدرتها وكفاءتها في أداء الوظائف الإدارية مثل: التخطيط، الموازنة، اتخاذ القرار.

5-4- نموذج المساومة أو رضا المشارك:

وضع الباحث برنارد *Barnard* تصورا لهذا النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز كما يلي:

الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز، ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها الخاصة، تعتبر مساهمة في الرضا النهائي للآخرين وتستعمل المنظمة تفاعل الأفراد كإطار مرجعي ورئيسي من أجل تحقيق أهداف متنوعة حيث اعتبر الباحث برنارد دوافع الأفراد العاملين في المنظمات محددات جوهرية، لأنه يتوقف نمو المنظمة واستمرارها في العمل على شعورهم بالرضا، أما الباحث جورجيو فينظر على الفعالية التنظيمية على أساس مقدرة المنظمة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم مقابل ذلك حوافز لهم.

5-5- نموذج التطور التنظيمي:

من زعماء هذا النموذج دوغلاس ماك قريقر والذي وضع نموذج للمنظمة الفعالة والمنظمة غير الفعالة ضمن نظرية Y و X حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها: "إمكانية حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات فيها"، كما أن هناك تطابق في الرأي بين كل من بلاكموتونور سيسليكرت حيث قاما بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نموذجين أحدهما سلطوي والآخر مشاركا في النظام الأول مبني على الاستعمال، بينما النظام الثاني ينادي بضرورة تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة كشكل من أشكال التنظيم.

5-6- نموذج الوظيفة الاجتماعية:

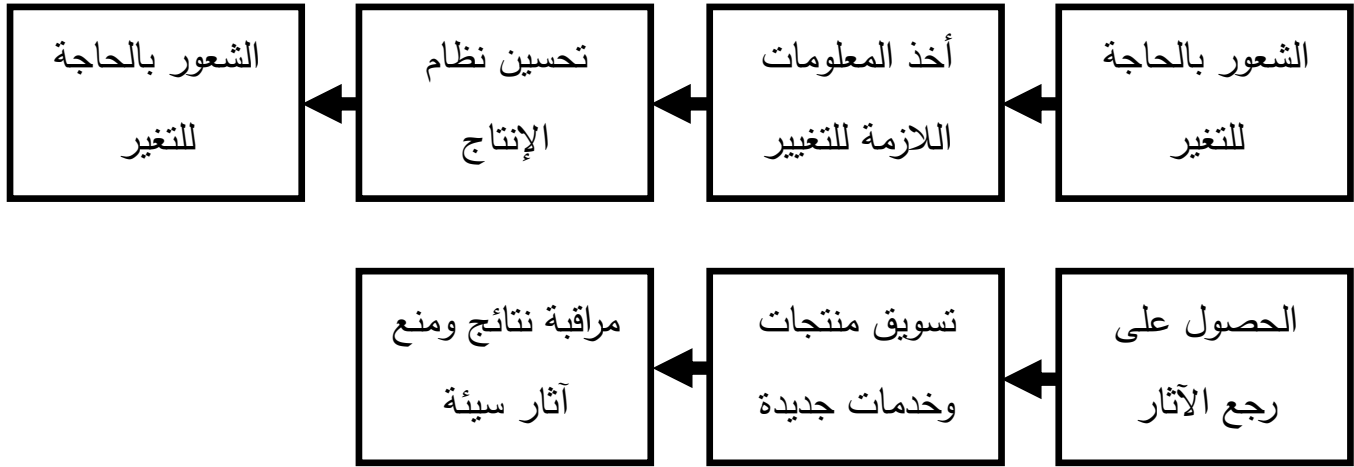
تحدد الفعالية التنظيمية ضمن هذا النموذج من خلال النتائج المتحققة من ممارسة المنظمة لنشاطاتها وما تقوم به من خدمات لأفراد المجتمع الذي تعتبر جزءا منه، ولن يتحقق لها النمو إلا بنموه وتطوره، ومن اكبر المساهمين في تجسيده نجد بارسونز بتحليله للمنظمات حيث يرى أنه على كل الأنظمة الاجتماعية حل أربعة مشاكل أساسية هي:

- مشكلة التكيف مع المحيط الخارجي، وتهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات الهيئة وتحولاتها السريعة.
- مشكلة تحديد الأهداف وتحقيقها وكيفية الحصول على الموارد وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية.
- مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم نسق من العلاقات المتبادلة والمتكاملة بين وحدات التنظيم.
- مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام للمنظمة.

5-7- نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية:

تعكس أبعاد المنظمة ككل والمتمثلة في المتغيرات الكمية والسلوكية وتركز على أحسن توزيع للموارد، تنظر للأهداف كمخرجات وليس كمدخلات ومن أمثلة نماذج المنظومة، دائرة التكيف والفعالية كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (01): دائرة التكيف والفعالية:



5-8- نموذج النسق:

ويركز على دراسة العلاقات بين أفراد النسق ومدى تساندها وظيفيا لتحقيق الفعالية التنظيمية ويتفرع عن

هذا النموذج ما يلي:

أ- نموذج البقاء: ويركز على متطلبات النسق، ومدى توافرها لمساعدة المنظمة على البقاء والاستمرار، حيث

يهتم هذا النموذج بمدى قدرة المنظمة على توفير جميع العوامل من موارد ويد عاملة متخصصة، وخطط

جيدة من أجل بلوغ الهدف ونجاحها والاستمرار والبقاء.

ب- نموذج الفاعلية: ويركز على دراسة العلاقة المتبادلة بين أجزاء وعناصر النسق ومدى تأثير تلك العلاقة

على فعالية المنظمة في تحقيق الأهداف. (نور الدين تاويريريت، 2009، ص ص 215 - 220).

6- العوامل المؤثرة في فعالية المنظمة:

أن نجاعة المنظمة وفعاليتها يحكم عليها من خلال كيانها الشامل الذي من خلاله يتم تحقيق جميع

الأهداف ولكي تستطيع القيام بدورها على الوجه الكامل لذلك فهي مرتبطة بمدى الاقتراب والابتعاد عن الغاية

النهائية التي أنشأت من أجلها المنظمة ويمكن من زاوية أخرى التعرف على مدى فعالية المنظمة في ضوء أربع

أقسام رئيسية هي:

6-1- النظام الاقتصادي:

أن المقصود بالنظام الاقتصادي جميع الأنشطة والوظائف التي تتناولها عمليات الإنتاج في المنظمة، وعليه فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

✓ أن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقييم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي تكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.

✓ أن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر من تلك التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.

✓ أن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك التي تحتوي درجة منخفضة من الآلية.

6-2- النظام السياسي:

ويعني بالنظام السياسي داخل المنظمة تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة، بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها في ضوء هذا البعد ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

➤ أن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك التي تمثل قراراتها رغبة عامليها.

➤ المنظمات التي تكون قراراتها مضبوطة تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات الفعالية مشبوهة.

➤ أن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.

➤ أن المنظمات التي تخضع لأيدولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.

➤ أن المنظمات التي يوجد بها أعضاء فاعلين ومؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.

6-3- النظام الرقابي:

أن المعنى الخاص لنظام الرقابي هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من:

❖ أن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل كلما يحدث بداخلها لكن من جهة أخرى، فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فاعلية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ربحية وللوهلة الأولى.

❖ تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكون الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات (أفقية، عمودية، دائرية).

6-4- النظام البيئي:

ويقصد به تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه تكون محددات فعالية التنظيم على النحو التالي:

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات الصغيرة.
- أن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الصادقة بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية. (قاسيمي، 2003، ص ص 100 - 102).

7- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المنظمة:

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتمتع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية فأن عناصر فعالية المنظمة تشمل على: الإنتاجية، الكفاءة، الرضا، التأقلم، التطور، البقاء.

كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة والتي تنقسم بدورها إلى قسمين مؤشرات داخلية وخارجية كما يلي:

7-1- مؤشرات داخلية:

ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

- ❖ **تخطيط وتحديد الأهداف:** أي قدرة المنظمة على تحديد الهدف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- ❖ **المهارات الاجتماعية للمدير:** أن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساعدة للمرؤوسين عند مواجهتهم للعثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.
- ❖ **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بانجاز العمال.
- ❖ **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- ❖ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى الكثير من الباحثين والمدرسين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.

- ❖ تدريب وتنمية قدرات الأفراد: أن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.
- ❖ الإدارة السلمية للصراع: أن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها.
- ❖ الحوادث: أن المنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفنقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمساءلة القانونية.
- ❖ التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- ❖ كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- ❖ الدافعية لدى العاملين: ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ وجود توقعات مشتركة بين اللذين ينتمون إلى التنظيم مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات.
- ❖ درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم.
- ❖ الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الداء الاجتماعي العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراقى أكثر إنتاجية من غيره. (أحمد جاد عبد الوهاب، 1996، ص ص 237 - 238).

7-2- المؤشرات الخارجية:

- ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات ما يلي:
- ❖ أنتاج السلع والخدمات: أن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

- ❖ **الجودة:** أن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
- ❖ **تحقيق الأرباح:** أن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
- ❖ **تحقيق أهداف جديدة:** تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة مثلا: إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدف جديد وهام لمركز رعاية الشباب.
- ❖ **التأهب للإنجاز:** يتمثل في استعداد المنظمة للإنجاز المهام الخاصة فورا.
- ❖ **المسؤولية الاجتماعية:** وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
- ❖ **البقاء:** عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإنه يعني ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلاءم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.
- ❖ **القدرة على التكيف والتأقلم:** ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
- ❖ **التطور:** ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى مع التطور العلمي. (أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص235).

ويمكن أيضا تقسيم هذه المؤشرات وفقا لعامل الزمنى إلى ما يلي:

- ❖ **مؤشرات الفعالية على المدى القصير:** وتتضمن الإنتاج والكفاءة والرضا.
- ❖ **مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط:** وتشمل التكيف والنمو.
- ❖ **مؤشرات الفعالية على المدى الطويل:** تتمثل في البقاء والاستمرار، وعموما ومن خلال عرض هذه المؤشرات يتضح الترابط والتداخل الموجود بينهما، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا: الرضا قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح.

8- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

هناك عدة خطوات تستخدم من اجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي:

8-1- اللامركزية والتفويض:

وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية ومنه درجة من الروحية في توجيه النشطة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، وفي هذا الإطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح لمؤسستي سيرزروبك وشركائهم مثال مهما، فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

8-2- توسيع العمل:

رواده هما شركتي: أي. بي. أم وديترويت أيدسون فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية ويقضي على الملل والنفور.

8-3- التقييم التنظيمي وتقييم الأداء:

التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفس الاجتماعية والسلوكية، كما يجب التحلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات العمال الحديثة كشركة جنرال ميلز وشركة أنسول للكيمياويات، حيث تنتهج مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية المسؤول الأعلى دور القيادي في أدائه بشكل دوري أو سنوي، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات الكثيرة جدا.

8-4- الإدارة بالاستشارة والمشاركة:

حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم ويوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

8-5- تسيير الأهداف وصناعة القرار:

يقوم بتسيير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة المر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة لمتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، وكذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها وسوء تطابق الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغيير مما يؤدي بالتالي إلى تغيير الأهداف وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاث أسباب تتغير أهداف المنظمة وهي:

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها.
- التغييرات التنظيمية الداخلية.
- الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة.

8-6- زيادة فاعلية الاتصال:

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم ويمكن إيجازها فيما يلي:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل ميوله وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.
- إنشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي، كمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.

- تنظيم اجتماعات عامة دورياً، تعتمد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض، وتقديم الحلول.
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها.
- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية والاهتمام بانشغالات العمل الصاعدة إلى المشرفين والعمل على تفهمها والاستجابة لها مهما أمكن. (نور الدين تاويريت، 2009، ص ص 226 - 228).

9- قياس الفعالية التنظيمية:

أن البحث في فعالية التنظيمات يؤدي إلى البحث في معايير وأساليب قياس فعاليتها، أن طبيعة نتائج القياس مرتبطة إلى حد كبير بالمعايير المستعملة في ذلك.

يرى "كاميرون" أن اختيار المعيار يضع حدوداً حول مفهوم الفعالية ويضع مراجع محددة.

ويرى "كانتر" بروز نموذج سياسي للتنظيمات على أنها موقع صراع، حيث أن الأفراد ذوي المصالح في التنظيم (عمال، مسيرون، مالكو أسهم، حكومة) يتنافسون في التأثير من أجل الدفاع عن مصالحهم، من خلال تحديد معايير قياس الفعالية، إذ أن الباحثين في موضوع الفعالية يستعملون معايير مختلفة.

لقد حاول "ستيرس *Steers*" حصر المعايير المستعملة في 17 نموذجاً لقياس الفعالية التنظيمية حيث وجد ما يلي:

النسبة المئوية %	عدد المرات	معيير التقييم
59%	10	المرونة والتكيف
35%	06	الإنتاجية
29%	05	الرضا المهني
18%	03	الريح
18%	03	الحصول على موارد نادرة ومثممة
12%	02	غياب الضغوط التنظيمية
12%	02	التحكم في المحيط الخارجي
12%	02	تطوير اليد العاملة
12%	02	النجاعة
12%	02	الاحتفاظ بالعمال
12%	02	النمو أو التوسع
12%	02	ادماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم
12%	12	اتصالات مفتوحة
12%	02	البقاء
06%	01	معايير أخرى

كما وجد كاميال وآخرون من خلال دراسة البحوث في هذا المجال 30 معيار لقياس الفعالية وهي:

الفعالية العامة	الحوافز	مهارة تسيير المهام
الإنتاجية	الروح المعنوية	خفة وسهولة
حسن التصرف	المراقبة	استغلال المحيط
الربح	الصراع والتجانس	الاتصالات
النوعية	المرونة والتكيف	التقييم الخارجي
الحوادث	التخطيط ووضع الأهداف	الاستقرار
التوسع	الاجتماع حول الأهداف	قيمة العامل البشري
التغيب	داخلية أهداف التنظيم	المساهمة وتقييم النفوذ
ترك العمل	وحدة الدور والمعيار	تكوين العمال والتطوير
الرضا عن العمل	مهارة تسيير الأفراد	التركيز على الإنجاز

من خلال تحليل معايير المستعملة في قياس الفعالية التنظيمية أمكن أرجائها إلى ثلاثة محاور رئيسية:

أ- الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

ب- تدفق العمليات الداخلية.

ج- البقاء والتكيف مع المتغيرات الخارجية.

هناك نوعين من المعايير أحادية ومجموعة وقد أنتقد ستيرس المعايير الحادية لكونها ذاتية تعكس رغبات الفرد ولا تساعد على فهم الفعالية التنظيمية بتعقيدها، لهذا يفضل استعمال مجموعة من المعايير المتكاملة لتقييم مدى واسعاً من التنظيمات، إذ أن اختلاف التنظيمات وتنوعها واختلاف ثقافتها يتطلب معايير مختلفة لقياس مستوى فعاليتها. (بوفجة غياث، 2015، ص ص 100 - 102).

الفصل الخامس:

النماذج

1. النموذج الأول: زهير خريش
2. النموذج الثاني: أحلام عبايدية
3. النموذج الثالث: أصيلة مقداد

1. النموذج الأول: خريش زهير.

المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

قسم الباحث دراسته هذه إلى ثمانية فصول كالتالي:

- ✓ **الفصل الأول:** الإطار النظري والتصوري للدراسة والذي تضمن إشكالية الدراسة وفروضها وأهمية الموضوع، ومبررات احتكارية، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة والأسلوب الفني المتبع في الدراسة.
- ✓ **الفصل الثاني:** خصه لعرض مختلف المداخل النظرية، المفسرة للاختيار المهني والفعالية التنظيمية، والتي صنفتها إلى كلاسيكية، نيوكلاسيكية وحديثة ووضح العناصر التحليلية التي اعتمدها.
- ✓ **الفصل الثالث:** عالج من خلاله موضوع الاختيار المهني بمختلف أبعاده ودلالاته بدءاً بأساسيات الاختيار المهني، إجراءات الاختيار المهني بمختلف أبعاده والعوامل المؤثرة في اختيار المهنة.
- ✓ **الفصل الرابع:** قام بمعالجة موضوع الفعالية التنظيمية، بمختلف أبعادها ومحددات قياسها من ناحية أساسياتها، مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ونماذجها محددات قياس الفعالية، البعد الاستراتيجي للفعالية التنظيمية.
- ✓ **الفصل الخامس:** الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية بدءاً بالتعريف بمجالات الدراسة، نموذج الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأساليب تحليلها، وأخيراً العينة وخصائصها.
- ✓ **الفصل السادس:** تناول فيه تحليل البيانات الخاصة بالمحورين الثاني والثالث من الاستمارة والذي اشتمل على الإجراءات الحديثة في الاختيار المهني والموارد البشرية المؤهلة كمحور أول فيها اشتمل المحور الثاني، على المعايير الموضوعية في الاختيار المهني وعلاقتها بتحسين الخدمات المقدمة.

✓ **الفصل السابع:** اشتمل على تحليل وتفسير البيانات الخاصة، بالمحور الرابع والخامس والسادس، بحيث

حاول تناول المحور الخاص بالمؤهلات الشخصية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي وبعدها عالج محور

الاعتبارات غير موضوعية وتأثيرها على الهدف التنظيمية.

✓ **الفصل الثامن:** تناول فيه عرض ومناقشة النتائج وفروضها ونتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ولقد جاءت فرضية الدراسة كالتالي: يرتبط تحقيق الفعالية التنظيمية بمدى موضوعية المعايير المعتمدة

في الاختيار المهني.

الفرضية الجزئية: تساهم الإجراءات الحديثة المطبقة في الاختيار المهني في الحصول على موارد

بشرية مؤهلة.

حدود البحث: المؤسسة المينائية بسكيكدة حيث قام بتقديم هوية هذه المؤسسة من حيث التسمية، الشكل

القانوني، المقر الاجتماعي، نظام التسيير، المساهمون..... الخ.

المجال الزمني: الفترة الممتدة من 2012 - 2015م.

المنهج المتبع: هو المنهج الوصفي نظرا لملائمته لطبيعة دراسته.

المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية والذي بلغ عددهم 1278.

الأدوات المستخدمة في جمع البيانات: الأدوات التي استعان بها الباحث في دراسته هي الملاحظة، المقابلة،

الاستمارة.

تحديد حجم العينة: قام بتقسيم مجتمع البحث إلى ثلاثة طبقات رئيسية وبعدها استخراج حجم العينة من كل طبقة، ثم قام بتطبيق العينة العشوائية الطبقية في تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات رئيسية بحسب المديرية التي تتكون منها المؤسسة.

مناقشة نتائج الدراسة: يرتبط تحقيق الفعالية التنظيمية بمدى موضوعية المعايير المعتمدة في الاختيار المهني، تحققت إلى حد كبير.

التوصيات والاقتراحات:

✓ ضرورة توشي العدالة والمساواة في عملية الاختيار.

✓ ضرورة الاعتماد على نتائج وتوظيف الوظائف.

✓ ضرورة إيجاد مقاييس دقيقة وثابتة.

2. النموذج الثاني: عبايدية أحلام.

محددات الاختيار المهني لدى الطلبة الجامعيين

هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ معرفة المحددات التي تتحكم في الاختيارات المهنية لدى الطلبة الجامعيين.

✓ محاولة معرفة العوامل التي تتدخل بشكل أقوى من الأخرى في عملية التخطيط والاختيار المهني لدى الطلبة.

✓ محاولة معرفة الأهداف المهنية التي يريد الطالب الجامعي الوصول إليها وتحقيقها من وراء تخطيطه لاختيار مهنة المستقبل.

✓ محاولة معرفة الأهداف المهنية التي يريد الطالب الوصول إليها.

✓ محاولة معرفة مدى تأثير كل من المكانة الاجتماعية والاقتصادية كمحددات للاختيار المهني المستقبلي.

✓ محاولة معرفة مدى الدور الذي تلعبه الأسرة في التأثير على الاختيارات المهنية للأبناء.

تطرقت الباحثة من خلال بحثها إلى:

✓ الفصل الأول: الفصل التمهيدي.

✓ الفصل الثاني: الاختيار المهني.

✓ الفصل الثالث: التنشئة الاجتماعية والاختيار المهني.

✓ الفصل الرابع: الفصل التطبيقي، التي تناولت فيه.

• الجانب المنهجي.

• الجانب التطبيقي.

• في الجانب التمهيدي: اشتمل على إشكالية البحث، فرضيات البحث، أهداف ودوافع البحث تحديد

المصطلحات، الدراسات السابقة.

• الفصل النظري الأول: كان حول الاختيار المهني وشمل تعريفه وأسبابه، أسسه مبادئه النظريات

المفسرة له.

• الفصل الثاني: كان حول التنشئة الاجتماعية ودورها في الاختيار المهني لدى الفرد واشتمل:

تعريفها، مؤسساتها ومختلف الجوانب المتعلقة بالفرد واشتمل تعريفها مؤسساتها ومختلف الجوانب

المتعلقة بالفرد والتي تساهم بشكل أو بآخر في الاختيار المهني للفرد.

• الجانب الميداني: وهو الفصل الرابع في البحث واشتمل جانبا منهجيا وجاء فيه حدود البحث، المنهج

المستخدم، العينة أداة جمع البيانات، أدوات تحليل البيانات والجانب الثاني التطبيقي واشتملت الدراسة

الاستطلاعية وعرض وتحليل النتائج ثم خلاصة عامة.

فرضيات البحث:

الفرضية: العامة: تختلف محددات الاختيارات المهنية لدى الطلبة الجامعيين.

الفرضيات الجزئية:

✓ تختلف محددات الاختيارات المهنية لدى الطلبة حسب تخصصهم.

✓ تختلف محددات الاختيارات المهنية لدى الطلبة حسب جنسهم.

✓ تختلف محددات الاختيارات المهنية لدى الطلبة حسب المكانة الاجتماعية.

✓ تختلف محددات الاختيارات المهنية لدى الطلبة حسب اتجاهات آبائهم.

حدود البحث:

✓ الحدود المكانية: انحصرت هذه الدراسة على عينة من طلبة قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا

وطلبة قسم العلوم الطبيعية بجامعة باجي مختار بعنابة لمعرفة العوامل التي تحدد اختياراتهم المهنية بعد

التخرج ومدى تأثير هذه العوامل على قراراتهم.

✓ الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2006 - 2007م.

المنهج المستخدم في البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يقوم بوصف ما هو

كائن وتفسيره بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة والتصرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد

والجماعات وطرقها في النمو والتطور.

عينة البحث: اعتمدت على انتقاء طلبة السنة الرابعة من قسم علم النفس والذي بلغ عددهم 113 طالب وطالبة،

وقسم العلوم الطبيعية الذي بلغ عددهم 121 طالب وطالبة.

أدوات جمع البيانات: اعتمدت الباحثة لجمع البيانات في بحثها والتي تعتبر أهم مرحلة في البحث على الاستمارة كأداة بحث لمعرفة محددات الاختيار المهني لدى الطلبة الجامعيين.

عرض وتحليل النتائج: توصلت في الخير من خلال نتائج استجابات الطلبة أو أفراد العينة على المحاور الأربعة ويمكن القول أن الفرضية العامة للبحث والقائمة باختلاف محددات الاختيار المهني لدى الطلبة الجامعيين قد تحققت، باعتبار أن المبدأ الذي تدور حوله قد تحقق وهو مبدأ الاختلاف، وفي نفس الوقت حاولت افتراض أن الاختلاف يكمن في متغيرات الدراسة والتي تمثلت في التخصص، الجنس، المكانة الاجتماعية والاقتصادية للمهنة لدى الطلبة بل إن هناك العديد من العوامل الأخرى التي تحكم اختياراتنا حيث تختلف باختلاف الأفراد.

3. النموذج الثالث: مقدار أصيلة

دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

حيث تطرقت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الدور الذي تلعبه الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

حيث قسمت بحثها إلى أربعة فصول:

✓ **الفصل الأول: الفصل التمهيدي** عالجت فيه المفاهيم الأساسية حول الكفاءة والتي تطرقت فيه إلى ماهية

الكفاءة وخصائصها وأنواعها ومؤشرات قياسها وأبعادها وطرق تنمية الكفاءة، كما تطرقت فيه إلى مراحل

تسيير الكفاءات ومقاربات تسيير الكفاءات.

✓ **الفصل الثاني:** عالجت فيه المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية وأنواعها وأهداف خلق الميزة التنافسية، كما

تطرقت فيه إلى مصادرها وأسسها ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

✓ **الفصل الثالث:** تناولت فيه مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية والتفاعل بين الموارد والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، والتفاعل بين الموارد والكفاءات والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية، كما تطرقت إلى خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية.

✓ **الفصل الرابع:** عالجت فيه واقع دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة والتي تطرقت فيه إلى نشأة وتقديم المؤسسة أسباب إنشاء الوحدة أهدافها ومشاكلها الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجاتها، كما تطرقت إلى منهجية الدراسة وتحليل وتفسير النتائج.

أما بالنسبة لإشكالية الدراسة فقد كانت كالآتي: ما هو الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

فرضيات الدراسة:

- ✓ تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسات للميزة التنافسية.
- ✓ تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها.

أهداف الدراسة:

- ✓ تحديد أثر لكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ محاولة التأكد على دور المتنامي لتسيير الكفاءات باعتبارها أحد ركائز للتفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد.
- ✓ الكشف عن أهمية الكفاءات والمهارات البشرية بالمؤسسات والدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية.
- ✓ محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد.

المنهج المتبع:

اتبعت الباحثة من خلال دراستها المنهجين الوصفي والتحليلي من اجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعاده وجوانبه ونتائجه والإجابة على التساؤلات لإثبات صحة الفرضيات وإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها ومنها التحكم في الموضوع.

مصادر جمع البيانات:

استعملت الباحثة في جمع المادة العلمية الميدانية أدوات جمع البيانات التالية: المقابلات والزيارات الميدانية، الملاحظة، والاستبيان.

حدود الدراسة:

- ✓ الحدود المكانية: مؤسسة حليب النجاح.
- ✓ الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة 2015-2016م.
- ✓ الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من عمال المؤسسة.

تحليل وتفسير النتائج:

- ✓ وتم تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة على العمال.
- ✓ تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس: حيث تم توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
- ✓ تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر: توزيع أعمار أفراد العينة.
- ✓ تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي.
- ✓ تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بأساس الالتحاق بالمنصب.

✓ تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد سنوات الخبرة.

نتائج البحث:

توصلت الباحثة إلى النتائج النظرية والنتائج التطبيقية كما يلي:

النتائج النظرية:

- ✓ الكفاءات ليست لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات.
- ✓ تسيير الكفاءات يتم وفق 04 مراحل التخطيط والاكنتساب والتنمية والتقييم.
- ✓ أصبح تحقيق الميزة التنافسية لا يعتمد على الموارد المادية فقط بل وإنما بحاجة إلى الموارد البشرية.

النتائج التطبيقية:

- ✓ أصبحت المؤسسة تهتم بالكفاءات البشرية وبطريقة تسييرها.
- ✓ الاهتمام بالكفاءات من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ تساعد عملية التسيير على بناء خطط حول الكفاءات مما يساعد على الاستقطاب وبالتالي بناء ميزة تنافسية للمؤسسة.

الغائفة

الخاتمة:

بعد تناولنا لموضوع الاختيار المهني للكفاءات الإدارية وعلاقتها بفاعلية المنظمة بالتركيز على أهم المعايير المعتمدة في اختيار الأفراد بالمؤسسة وإحاطتنا بمختلف جوانبه النظرية، اتضح لنا حقيقة هذا الموضوع أن هذا الموضوع عولج وفق مقاربات نظرية عديدة بدءاً بالنظريات الكلاسيكية وصولاً إلى النظريات الحديثة والتي فسرت وعالجت علاقة الاختيار المهني بالكفاءة التنظيمية وفعالية المنظمة، فقد أشرنا إلى الكثير من الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الاختيار المهني للكفاءات وعلاقتها بفاعلية المنظمة وفق منظورات متجانسة معرفياً ومنهجياً، التي ساعدتنا في تحديد معالم الموضوع أكثر والإحاطة بمختلف جوانبه المعرفية والمنهجية.

ومن خلال بحثنا هذا تبين لنا أن الاختيار المهني يعد أحد العوامل الأساسية التي يجب التركيز عليها داخل المؤسسات عند القيام بعملية التوظيف وهذا من أجل تحقيق نوع من الكفاءات لدى العاملين فالعامل الذي يخضع لعملية الاختيار المهني تجده عموماً أكثر توافقاً وموائمة مع عمله، ومن مؤشرات هذا التوافق والموائمة قلة الغيابات وانخفاض معدل دوران العمل، نقص الإصابات.

إن تحقيق المؤسسة في اختيار الأفراد ومن هنا تتضح لنا أهمية المعايير المطبقة في الاختيار المهني والتركيز على تنفيذها بكل موضوعية لا سيما أن سياسة الاختيار المهني في الكثير من المؤسسات لا تزال تخضع لقرارات شخصية وإجراءات غير موضوعية بحسب ما تؤكده البحوث العقلية في مجال التوظيف.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نقول أننا بالرغم من دراستنا لهذا الموضوع لا ندعي علماً بأننا أحطنا بجميع جوانبه، لكن حاولنا تغطية بعض جوانبه المعرفية، وعليه فإن البحث في هذا الموضوع يبقى قائماً

الخاتمة

ومستمرًا، وفي ضوء تحديد أبعاد ومؤشرات المتغير وذلك نظرا لاتساع موضوع الاختيار المهني والكفاءة وفعالية المنظمة، وصعوبة الإلمام بجميع جوانبه البحثية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب.

1. ابن منظور: لسان العرب (مجلد 12)، دار إحياء التراث العربي، ط1.
2. أبو عطية محمود: الشخصية والصحة العقلية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1930م.
3. أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي (دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات العمال)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1996م.
4. أحمد ماهر: اختيار الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2001م.
5. أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007م.
6. بلقاسم سلاطينية: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، 2005م.
7. حسن مريم: إدارة المنظمات، دار الحامد، ط2، عمان، 2009م.
8. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006م.
9. عزت عبد الهادي وسعيد حسني العز: التوجيه المهني ونظرياته، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1999م.
10. غياث بوقلجة: بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل (مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية)، دار القدس العربي، ط1، 2010م.
11. محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
12. مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2001م.

قائمة المراجع

13. ناصر قاسيمي: سيولوجية المنظمات (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م.

14. نور الدين تاويريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق (فهم المبادئ، حل المشكلات التنظيمية)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009م.

ثانيا: المجلات.

1. عبد الحميد برحمومة: الكفاءات والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي بالوادي، العدد 10، جانفي 2008م.

2. كمال منصور، سماح صولح: تسيير الكفاءات (الإطار المفاهيمي والكفاءات الكبرى)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، جوان 2010م.

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية.

1. أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

2. حفيظي حنان: دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة قلمة، 2015م.

3. زهير خريش: المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2017م.

4. سلامي فتيحة: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة، رسالة ماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014م.

قائمة المراجع

5. عبايدية أحلام: محددات الاختيار المهني لدى الطلبة الجامعيين، رسالة ماجستير، قسم الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي المهني، جامعة باجي مختار عنابة، 2006م.

6. فواز محمد: الاختيار المهني وعلاقته في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة أم القرى، السعودية.

رابعاً: المقالات والملتقيات.

1. إسماعيل حجازي: مصفوفة الاستشارة بيومطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005م.

2. براق محمد، رابح بن شايب: تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرج الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004م.

3. سعيد عيصر: التكوين الالكتروني في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدريات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005م.

4. عرابي الحاج: البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات العمال العربية، جامعة الشلف، 2006م.

5. علي عبد الله، بوسهوه نذير: أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 10-11-2009م.

6. يوسف بن شني، أمين مخفي: إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21/22 فيفري 2012م.

قائمة المراجع

7. مهدي فاطمة، قبيلي أمال: دورة تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21 / 22 فيفري 2015م.

فهارس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
/	شكر وتقدير
/	الإهداء
أ	مقدمة
الفصل الأول: الفصل التمهيدي	
05	1. إشكالية البحث
07	2. فرضيات البحث
07	1-2- الفرضية العامة
08	2-2- الفرضيات الجزئية
08	3. أهداف الدراسة
08	4. أهمية الدراسة
09	5. تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة
09	5-1- الاختيار المهني
09	5-2- الكفاءة
10	5-3- الفعالية التنظيمية
10	6. الدراسات السابقة
10	6-1- الدراسات العربية
15	6-2- الدراسات الأجنبية
الفصل الثاني: الاختيار المهني	
19	تمهيد
20	1. تعريف الاختيار المهني
21	2. أهمية الاختيار المهني
23	3. خصائص الاختيار المهني

فهرس المحتويات

23	1-3- الاستقلال
24	2-3- المرنة
25	4. أسس الاختيار المهني
26	5. خطوات الاختيار المهني
27	1-5- تحليل الفرد نفسه
27	2-5- تحليل المهن
28	3-5- الموائمة أو التوافق بين الفرد بين المهنة الملائمة
28	6. العوامل المؤثرة في الاختيار المهني
28	1-6- خصائص الفرد وقدراته
28	2-6- تأثير الوالدين
29	3-6- تأثير الأقران والجماعة المرجعية
29	4-6- واقعية الاختيار
29	5-6- المدرسة والمعلم
30	6-6- الاهتمام بالمكانة والنجاح
30	7-6- القيم
31	8-6- الشخصية
31	9-6- المعلومات السابقة عن المهنة
32	7. نظريات الاختيار المهني
32	1-7- نظريات الشخصية
38	2-7- نظرية مفهوم الذات
43	3-7- النظرية الاجتماعية للاختيار المهني
44	4-7- النظرية التحليلية للاختيار المهني
47	خلاصة
الفصل الثالث: الكفاءات	
49	تمهيد

فهرس المحتويات

50	1. النشأة التاريخية لكفاءة
50	2. تعريف الكفاءات
50	2-1- الكفاءة لغة
51	2-2- الكفاءة اصطلاحا
52	3. خصائص الكفاءات
52	3-1- الكفاءة عبارة عن عملية
53	3-2- الكفاءة عبارة عن نظام
54	4. أنواع الكفاءات
54	4-1- الكفاءة الفردية
55	4-2- الكفاءة الجماعية
56	4-3- الكفاءة التنظيمية الإستراتيجية
56	5. أهمية الكفاءات
57	5-1- أهمية الكفاءة على المستوى الفردي
57	5-2- أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي
58	5-3- أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة
59	6. أهداف الكفاءات
60	7. أبعاد ومستويات الكفاءات
60	7-1- أبعاد الكفاءة
62	7-2- مستويات الكفاءة
63	8. أساليب تنمية الكفاءات
64	9. مؤشرات قياس الكفاءات
64	9-1- المؤشرات المباشرة
64	9-2- المؤشرات غير المباشرة
65	خلاصة
الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية	

فهرس المحتويات

67	تمهيد
68	1. تعريف الفعالية التنظيمية
69	2. خصائص المنظمات الفعالة
70	3. مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
70	3-1- مدخل الهدف
72	3-2- مدخل العمليات
72	3-3- مدخل موارد النظام
73	3-4- مدخل البيئة
74	4. أسباب سوء الفعالية التنظيمية
74	4-1- عوامل سوء الفعالية التنظيمية
74	4-1-1- أخطاء التقييم
75	4-1-2- سوء التنظيم
76	5. نماذج الفعالية التنظيمية
76	5-1- نموذج الأهداف
77	5-2- نموذج تنظيم الموارد
77	5-3- نموذج العمليات الإدارية
77	5-4- نموذج المساواة أو رضا المشارك
78	5-5- نموذج التطور التنظيمي
78	5-6- نموذج الوظيفة الاجتماعية
78	5-7- نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية
79	5-8- نموذج التنسيق
79	6. العوامل المؤثرة في فعالية المنظمة
80	6-1- النظام الاقتصادي
80	6-2- النظام السياسي
81	6-3- النظام الرقابي

فهرس المحتويات

81	4-6- النظام البيئي
82	7. عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المنظمة
82	7-1- مؤشرات داخلية
83	7-2- مؤشرات خارجية
85	8. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
85	8-1- اللامركزية والتفويض
85	8-2- توسيع العمل
85	8-3- التقييم التنظيمي وتقييم الأداء
86	8-4- الإدارة بالاستشارة والمشاركة
86	8-5- تسيطر الأهداف وصناعة القرار
86	8-6- زيادة فاعلية الاتصال
87	9. قياس الفعالية التنظيمية
90	خلاصة
الفصل الخامس: النماذج	
92	1. النموذج الأول: زهير خريبيش
94	2. النموذج الثاني: أحلام عبايدية
97	3. النموذج الثالث: أصيلة مقداد
102	الخاتمة
105	قائمة المراجع
110	فهرس المحتويات
/	ملخص الدراسة