PN-ACE-683
100964

Administration of Justice Support Project
Contract No. 263-C-00-95-00134-00

Managing People Course
February 1998
Gebril for Training and Consultancy
USAID/Cairo
(Arabic)

جبريل للتدريب والاستشارات

جيتراك

AMIDEAST
اميدايست

National Center for State Courts & Systems Research Egypt

Administration of Justice Support Project
Contract No 263 0243 C 00 5134-00

مشروع دعم إدارة العدالة

برنامج

إدارة البشر

Managing People

القاهرة

المركز القومى للدراسات القضائية

(مشروع دعم إدارة العدالة)

وزارة العدل العباسية

القاهره

الفترة من ١٥٠/٢ - ١٩٩٨/٢/١٧

GETRAC

جبريل للتدريب والاستشارات

Gebril For Training & Consultancy

2

الساده الأجلاء

ينعقد محتبر « إدارة البشر » (Managing People)

فى نطاق التدريب الذى هو احد مكونات « مشروع دعم إدارة العدالة »الذى تضطلع به هيئة أميد إيست

نهاية هذا البرنامج سوف نصبح قادرين على

* إكتساب مهارات التعامل الفعال مع الآخرين فى ضوء أبعاد وملامح شخصية كل فرد من الأفراد
* تنمية القدرة على دفع وتحفيز المرؤوسين العاملين تحت قيادتنا
* تنمية وتطوير العنصر البشرى فى المؤسسات التى تراسها

السادة الأجلاء

ولن تتحقق الاستفادة المرجوه إلا من خلال المشاركة الفعالة فى المناقشات الهادفة والمثمرة وسعيكم المعهود لمعرفة كل ما هو جديد بالنسبة لموضوعات البرنامج

ونحن نضع بين يديكم المادة التدريبية للمحتبر والتى راعينا فيها الا تقتصر فقط على الموضوعات التى ستدور فيه ، بل تضمنت فصولا إضافية يمكنكم إستخدامها كمراجع بقصد التعرف على المزيد فى مجال إدارة البشر ونرجو ان يتسع وقتكم للرجوع إليها والاستفادة منها

ولكم خالص تحيات وتقدير

أسرة مؤسسه جيتراك

دكتور فريد زين الدين

أستاذ إدارة الاعمال بجامعة الزقازيق ، وعمل قبل ذلك استاذ إدارة الأعمال بجامعة الملك عبد العزيز بالسعودية

تشمل قائمة مؤلفاته مراجع عديدة وأبحاثا في بحوث العمليات ومنظومات دعم القرار وما يقرب من عشرين مؤلفا وورقة بحث في مجال تطوير الموارد البشرية والتدريب

دكتور مختار سلام

استاذ إدارة الاعمال بمعهد إعداد القادة ، وقد عمل خبيرا في التدريب الاداري بالجهاز المركزي للتنظيم والادارة ، وقبل ذلك أستاذا بمعهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية ، قدم خدمات استشارية للعديد من الهيئات والمؤسسات في مصر والعالم العربي ، من ذلك ست وزارات بالمملكة العربية السعودية ، ومنظمة المؤتمر الاسلامي والخطوط الجوية اليمنية

مشروع دعم إدارة العدالة

المركز القومى للدراسات القضائية

ندوة ادارة النشر

١٥ - ١٧ فبراير ١٩٩٨

البرنامج الزمنى

الاحد ١٥ فبراير

١٠ ٠٠ - ١١ ٣٠ تقديم

- السلوك البشرى ونظريات علماء الاداره

١١ ٣٠ - ١٢ ٠٠ إستراحـــة

١٢ ٠٠ - ١٤ ٠٠ مناقشة جماعية

- حالات وخبرات من المؤسسات القضائية

الاثنين ١٦ فبراير

١٠ ٠٠ - ١١ ٣٠ تقديـــم

- مهارات الاتصال

١١ ٣٠ - ١٢ ٠٠ استراحـــة

١٢ ٠٠ - ١٤ ٠٠ مناقشة جماعية

- تجارب فى الاتصالات

الثلاثاء ١٧ فبراير

١٠ ٠٠ - ١١ ٣٠ تقديـم

- انماء الموارد البشريه

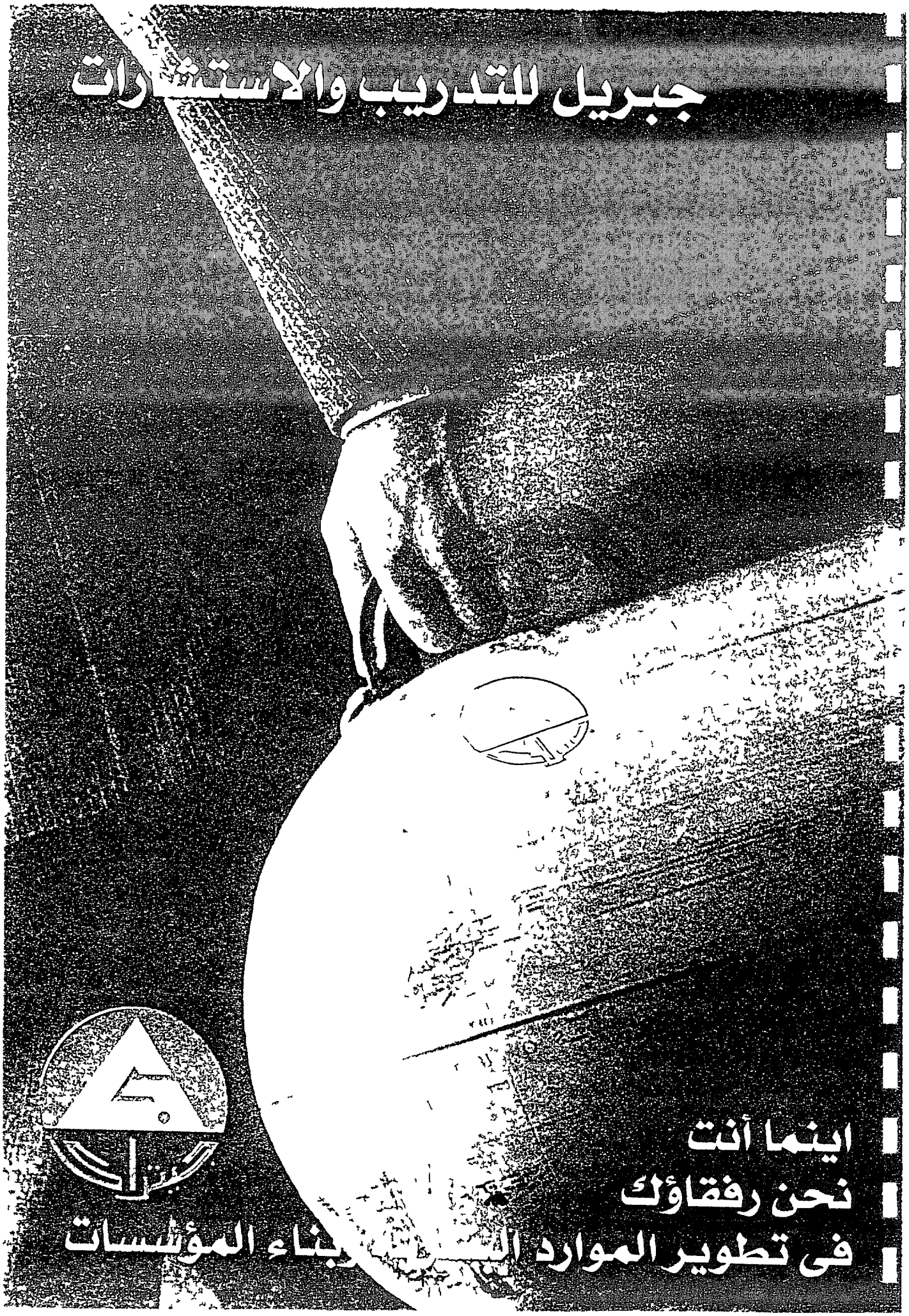
١١ ٣٠ - ١٢ ٠٠ استراحـــة

١٢ ٠٠ - ١٤ ٠٠ مناقشة جماعية

- التصنيف المهنى وتخطيط المسار الوظيفى
- كيف تبنى قوة عامله فعالة من خلال التدريب وغيره من الوسائل

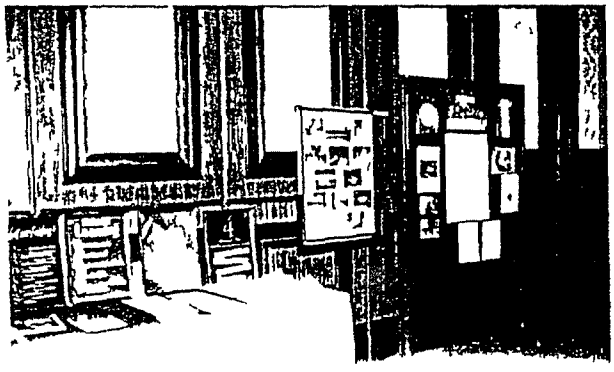
١٤ ٠٠ - ١٥ ٠٠ تقييم ومناقشة

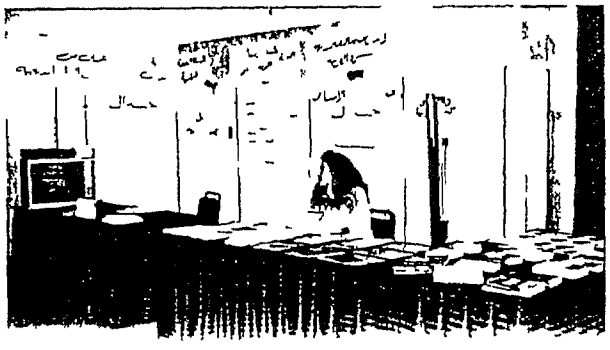
5


جبريل للتدريب والاستشارات
اينما أنت
نحن رفقاؤك
فى تطوير الموارد
بناء المؤسسات

جبريل للتدريب والإستشارات

جبريل للتدريب والاستشارات مؤسسة عربية مهنية تعمل في مجالات التدريب والاستشارات مدخل عقدها الثاني وقد امتد نشاطها لتشمل مصر دول شمال افريقيا الشرق الاوسط ودول الخليج كما انها تتعاون مع العديد من الهيئات والمؤسسات والجمعيات المهنية وشبكة الخبرة العربية والدولية بما تمكنها من تلبية الاحتياجات المتعددة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات والهيئات العربية المختلفة تؤمن بقدرات وامكانيات الانسان العربي ومقدرته على التغلب على واقعه وحل مشاكله وبناء مستقبله ولذلك كانت رسالة موجهة بالذات نحو بوصفه المورد الاستراتيجي الاهم وقد انعكست هذه النظرة على ندوات وبرامج التدريبية واسلوبها ومنهجها الاستشاري من حيث تصميم تلك البرامج والمناهج بما يُمكن الانسان العربي من اكتشاف قدراته الكامنة والايمان بها والعمل على تطويرها وبالتالي تحقيق تطلعاتنا ملموسا في اداء المؤسسات والهيئات العربية وتواكب في نفس الوقت التقدم التكنولوجي والعلمي الهائل ومتابعة التطورات الكونية المتلاحقة



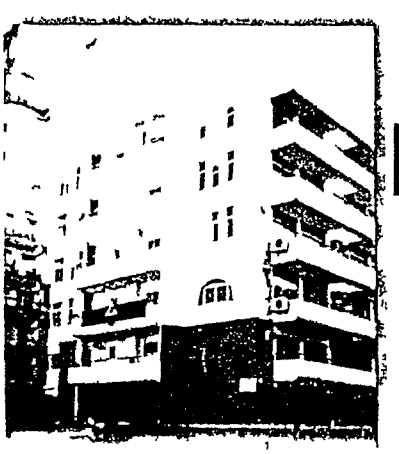


مؤسسة جيتراك «المقر الرئيسي»

منذ ان بدأت في تقديم خدماتها في مجال التدريب والاستشارات اصبحت لها مكانة مرموقة كاحد اهم بيوت الخبرة العربية واستفاد من خدماتها العديد من المؤسسات العامة والخاصة في مختلف البلاد العربية وفي مختلف القطاعات والمجالات ولـ مقر رئيسي واحد في القاهرة وممثلين لها في العديد من البلاد العربية مما جعل لها تواجداً فعالا في تلك البلاد وطلب فكرة انشاء مركز اقليمي لمنطقة الخليج العربي محل الدراسة والبحث طيلة الفترة الماضية الى ان تحققت هذه الفكرة خلال الربع الاخير من عام (١٩٩٧) واصبحت واقعا ملموسا

«جيتراك الخليج» المنامة - البحرين

المقر الاقليمي لموسسه [illegible] في منطقه الخليج والشرق الاوسط يقع في دوله البحرين وذلك استجابه للدعم والتشجيع الذي لقيه [illegible] من المسئولين في دوله البحرين وخصوصاً وزاره العمل والشئون الاجتماعيه من خلال الخطه الاستراتيجيه الهادفه لتحويل البحرين الى مركز اقليمي لمنطقه الخليج والشرق الاوسط في مجال التدريب وتنميه القوى البشريه وذلك تشجيع وجذب موسسات التدريب وشركات الخبره العربيه والعالميه لفتح مكاتب اقليميه لها في البحرين و [illegible] تشرفها ان تكون من اوائل شركات الخبره التي فتحت لها فرعاً في دوله البحرين لتكون مقرا اقليميا لها في منطقه الخليج وبذلك تستطيع [illegible] ان تكون اكثر قدره على توفير خدماتها لعملائها الكرام في البحرين وباقي دول مجلس التعاون الخليجي بما يحقق اهدافهم التنمويه



المقر الرئيسي لجيتراك

ويقع في مدينه القاهره ويحتوي على مركزين رئيسيين

[illegible]

ويحتوي المقر الرئيسي على مجموعه من الاداراب كل منها تقوم بدوره من اجل تقديم اجود وافضل الخدمات لعملاء [illegible] وبما يحقق اهداف الموسسه في المحافظه على جوده الاداء والادراب هي

- اداره عليا تضم بالاضافه الى مجلس الاداره اداره التسويق والتخطيط وتنميه اعمال [illegible]
- الاداره الماليه - الشئون الاداريه - بحوث التسويق - اداره العلاقات العامه
- اداره التدريب وهي المسئوله عن اعداد وتنفيذ ومتابعه وتقييم البرامج التدريبيه والملتقيات الفكريه التي تُعقد داخل او خارج [illegible] سواء كانت برامج مركزيه حسب خطه [illegible] السنويه او البرامج التعاقديه التي تعدها لصالح عملائنا ووفقا لاحتياجاتهم التدريبيه الفعليه
- مكتبه تحتوي على مجموعه من الكتب والمراجع والابحاث العلميه والدوريات المتخصصه

- عدد ٨ قاعات تدريبية مزودة باحدث وسائل ... التدريب وتستوعب قاعات اجمالي ١٨ (مائة وثمانية ... في وقت واحد
- مطبعة ووحدة انتاج المواد التدريبية والمسـ... السمعبصرية والافلام والشرائح المصورة وغيرها من احتياجات ...
- معمل حاسب الي للتدريب على تطبيقات ... الالي في مختلف المجالات الادارية والمالية والتسويقية والـ...
- كافيتريا لخدمة المتدربين وتقديم المرطبات ... خلال فترات الاستراحة
- جهاز علاقات عامة توفر كافة الخدمات ... المصاحبة للمتدرب قبل واثناء وبعد البرنامج التدريبي بدايه

من الاستقبال في المطارات وحجز اماكن للاقامة سواء في الفنادق او الشقق المفروشة حسب رغبة المتدرب وطبقا لاحتياجاته المختلفة خلال البرنامج وانتهاء بتوصيله للمطار وتوديعه في نهاية البرنامج وهذه الخدمات تقدم للمتدربين المشاركين في برامجنا داخل وخارج جمهورية مصر العربية

مركز تطوير الموارد البشرية والتدريب

وينتهج مركز ... للتدريب اسلوبا غير تقليدي في التدريب وهو ما يعرف بـ ... والذي يعتمد اساسا على تفاعل المتدرب مع العملية التدريبية ويستند هذا الاسلوب على طرح مشكلات العمل الفعلية ومناقشتها بشكل مفتوح بما يحقق تبادل الاراء والخبرات للوصول لافضل طرق العلاج ويعتمد اسلوب ... على

١- المحاضرات القصيرة
٢- حلقات الحوار والمناقشة وتبادل الاراء حول مشكلات عمل المتدربين
٣- التمارين والاستقصاءات والحالات
٤- الوسائل السمعبصرية المختلفة
٥- تمثيل الادوار
٦- المباريات الادارية

ويقدم مركز تدريب ... نوعين اساسيين من التدريب

١- تدريب مركزي حسب خطة سنوية تحتوي على مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية وتعقد في مختلف المواقع في البلاد العربية والاجنبية ويشارك فيها متدربون من مختلف الجهات الحكومية والخاصة ومن مختلف النشاطات والقطاعات الاقتصادية

٢- تدريب تعاقدي ويُصمم ليلبي الاحتياجات التدريبية الفعلية لمتطلبات العمل لدى العملاء وتنفذ هذه البرامج في مواقع العمل حيث يقوم بارسال خبراتنا ومدربينا الى هذه الجهات ويمكن تنفيذ هذه البرامج باللغة العربية او الانجليزية ويشارك فيه متدربون من نفس الجهة فقط بما يحقق تجانسا بين المشاركين

وتتراوح مدة برامج ... القصيرة من ٣ ايام - ٣ اسابيع حسب نوع وطبيعة البرنامج بينما تتراوح برامج الباهلية من ١٢ - ٢٢ اسبوعا تدريبيا

التدريب التأهيلي للشباب

وتخدم هذه البرامج الشباب حديثي التخرج والمتسربين من التعليم والباحثين عن فرصة عمل لهم تجيب بأهلهم هذه البرامج للالتحاق بأعمال تخصصية معينة من [illegible] مهاراتهم ومعارفهم العملية بما يتوافق واحتياجات سوق العمل التعليمية ولقد تم تطبيق بعض هذه البرامج بنجاح شديد في مصر من خلال تعاون [illegible] مع الصندوق الاجتماعي للتنمية وكذلك مجموعة من الجمعيات الأهلية ويتم تطوير هذه البرامج في مجالات متعددة وبشكل دوري حسب التغيرات التي تطرأ داخل سوق العمل والمهارات والمعارف الجديدة التي يتطلبها ذلك السوق

خبراء ومدربو جيتراك

تعتمد [illegible] على مجموعة من الخبراء أصحاب الكفاءة العلمية والعملية والحاصلين على درجة الدكتوراه والماجستير من جامعات عالمية كما تعتمد في العديد من برامجها على الخبرات العملية ذات الممارسة الفعلية في عديد من المؤسسات العربية التي تشهد لها بالكفاءة عالميا وتتعاون [illegible] مع مجموعة متخصصة من الخبراء الأجانب في تنفيذ بعض البرامج الخاصة عندما تطلب منها ذلك

الملتقيات والمؤتمرات

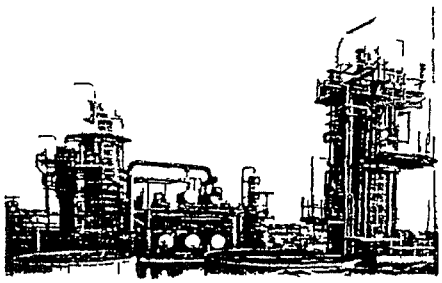
بالإضافة إلى نشاط [illegible] في مجال التدريب والاستشارات فإنها تقوم بتنظيم مجموعة من اللقاءات والندوات الفكرية في مواقع مختلفة كما تشارك [illegible] في العديد من اللقاءات والمؤتمرات الفكرية العربية مع مختلف الهيئات والمؤسسات والجمعيات الأخرى في شكل تعاون مهني تعمل [illegible] دائما لتحقيقه وتطويره ودفعه هذا وتعقد [illegible] سنويا ومنذ عام ١٩٩٢ مهرجانا سنويا للتدريب يتطرق بالبحث والمنافسة لقضايا القوى البشرية وسبل تطويرها من خلال تقييم تجارب الماضي والتعرف على أحدث المستجدات العالمية في هذا المجال ومطابقة ذلك بالواقع العربي الذي نعيشه

منهج جيتراك في تقييم المتدربين والبرامج التدريبية

خلال البرنامج التدريبي يقوم المدرب بتقييم اداء المتدرب اثناء البرنامج من خلال متابعته للمتدربين وتفاعلهم مع العملية التدريبية وكذلك من خلال الاختبارات والاستمارات المتعددة كما ان الالتزام والحضور عاملان اساسيان لمنح المتدرب شهادة حضور البرنامج وبعد انتهاء البرنامج يقوم بارسال تقرير كامل عن كل متدرب لادارة التدريب التابع لها المتدرب شاملا لجميع عناصر التقييم

مركز الإستشارات الإدارية ودراسات التنمية

ويضم المركز نخبة من الكفاءات والخبرات الاستشارية قدمت خبراتها الاستشارية في العديد من المجالات ولقد تعاونت في تقديم خدماتها الاستشارية لكل من-



- تطوير الهيكل التنظيمي لامانة جامعة الدول العربية
- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين
- شركة راس لانوف لتصنيع النفط لبنا
- هيئات المعونة الدولية ومنظمات الامم المتحدة
- اعادة تنظيم وزارة الداخلية بدولة الامارات العربية المتحدة
- مئات الاستشارات للعديد من المؤسسات العربية في مجالات-

دراسات الجدوى

دراسات السوق و تنمية الصادرات

البيئة والجدوى البيئية للمشروعات

دراسات ISO باشكالها المتعددة

-الدراسات التنموية في مجالات المرأة الطفل

وتطوير الجمعيات والتنظيمات الاهلية

- تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطط التدريب الاستراتيجية
- خصخصة وتطوير القطاع العام واعادة الهيكلة
- دراسات المشروعات المتعثرة واقتراح الحلول

ويستعين المركز بالمؤسسات العالمية والخبرات الدولية في تنفيذ بعض المشاريع الاستشارية عندما تتطلب منه ذلك

قائمة لبعض عملائنا

جمهورية مصر العربية

- جامعة الدول العربية
- الصندوق الاجتماعي للتنمية
- السويس للبترول
- جابكو
- بترول بلاعيم
- الجالدة للبترول
- الاسكندرية للحديد والصلب
- المقاولون العرب
- مياه السويس
- سومنت
- وزارة الزراعة
- العاشر من رمضان

المملكة العربية السعودية

- الخطوط الجوية السعودية
- الرئاسة العامة لرعاية الشباب / جدة
- الشركة الوطنية للأسمدة الكيماوية
- الشركة الوطنية للغازات الصناعية
- الشركة السعودية للاستثمار والتسويق
- الشركة السعودية للمناول
- الشركة السعودية للنقل الجماعي
- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض
- الغرفة التجارية الصناعية بجدة
- الغرفة التجارية بالمنطقة الشرقية
- الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس
- الهيئة الملكية للجبيل وينبع
- بترومين لتكرير ريت السجيم
- الدفاع المدني
- شركة التصنيع الدوائية
- شركة الحديد والصلب (حديد)
- شركة الجبيل للبتروكيماويات (كيما)
- شركة الجبيل للأسمدة
- شركة الدارج للمقاولات
- شركة الأسواق العربية وريوب سل المحدودة
- شركة درقلة الصلب (صلب)
- شركة سمامة للتشغيل والإدارة
- شركة سمس للمشروعات السياحية
- شركة الالكترونيات المتقدمة
- شركة الكابلات السعودية
- صندوق التنمية الصناعية السعودي
- مجلس الغرف التجارية
- مجموعة بي جي اي العالمية
- مستشفى الأطفال بالسلمانية
- منجم مهد الذهب
- جامعة الإمام محمد بن سعود
- الصندوق السعودي للتنمية
- البنك الأهلي التجاري
- الأسمنت العربية
- شركة سوروكي
- شركة صافولا
- بنك الرياض
- شركة أرامكو
- وزارة الداخلية
- الغرفة التجارية بالباحة
- المحال سرفيس ماستر
- مجموعة المتصلة
- مصفاة بترومين رابغ
- بنك القاهرة السعودي
- مؤسسة النقد السعودي

البحرين

- وزارة التجارة والزراعة
- وزارة النفط والصناعة
- الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية
- خدمات مطار البحرين
- وزارة العمل والشؤون الاجتماعية
- وزارة الإسكان
- وزارة التربية والتعليم
- الهيئة البلدية المركزية
- شركة نفط البحرين - بابكو
- الشركة العربية لبناء وإصلاح السفن
- بلكو
- طيران الخليج

قطر

- المؤسسة العامة القطرية للنفط
- الهيئة القومية للاتصالات السلكية واللاسلكية
- خطوط الطيران القطرية
- ديوان الخدمة المدنية
- شركة البترول الوطنية للتوزيع
- شركة الكهرباء والماء القطرية
- شركة قطر للحديد والصلب المحدودة (قاسكو)
- منظمة الخليج للاستشارات الصناعية

ليبيا

- الموسسه الوطنيه للنفط
- شركه دوبول للعمليات النفطيه
- شركه الزاويه للنفط
- شركه البريقه للنفط
- شركه الخليج العربي للنفط
- شركه راس لانوف لتصنيع النفط والغاز
- معهد النفط للتاهيل والتدريب
- الشركه العربيه الليبيه للاستثمارات
- الشركه الوطنيه للنقل البحري
- مصرف الادخار والاستثمار
- المصرف العربي الليبي الخارجي
- امانه الصناعه
- الشركه الليبيه للحديد والصلب
- اللجنه الشعبيه العامه للصناعه والمعادن
- هيئه الطيران المدني
- مركز البحوث النوويه (امانه البحث العلمي)
- شركه سرت للنفط
- شركه الروسيه للنفط
- مركز بحوث النفط
- شركه ليبيا للتامين
- مركز التدريب النوعي
- مشروعات الغاز
- شركه اجيب
- شركه الواحه للنفط

الإمارات

- بلديه الشارقه
- دائره التنظيم والاداره - اماره ابو ظبي
- دائره الطيران المدني
- شركه ابو ظبي للعمليات البتروليه
- شركه راس الخيمه للدواجن والعلف
- موسسه الامارات العامه للبترول
- موسسه الامارات العامه للنقل والخدمات
- وزاره الاقتصاد والتجاره
- شركه بترول ابو ظبي الوطنيه للتوزيع ادنوك
- معهد التدريب والدراسات القضائيه
- بلديه دبي
- وزاره الداخليه
- شركه بترول ابو ظبي (ادما)
- مطار ابو ظبي الدولي
- جهاز ابو ظبي للاستثمار

الكويت

- الاتحاد الكويتي للجمعيات النسائيه
- الهيئه العامه للاستثمار
- منطقه الشعيبه
- بيت الزكاه الكويتي
- شركه ايمس
- موسسه البترول الكويتيه
- وزاره الاعلام
- بنك الكويت المركزي
- وزاره المواصلات
- وزاره التخطيط
- بلديه الكويت
- الهيئه العامه للمعلومات

عمان

- الحرس الوطني العماني
- الموسسه العامه للاتصالات السلكيه واللاسلكيه
- بلديه مسقط
- شرطه عمان السلطانيه
- وزاره الكهرباء
- غرفه تجاره وصناعه عمان
- مصفاه نفط عمان
- معهد الاداره العامه
- وزاره الصحه
- معهد التدريب الوطني
- وزاره النفط والمعادن
- وزاره موارد المياه
- وزاره المواصلات

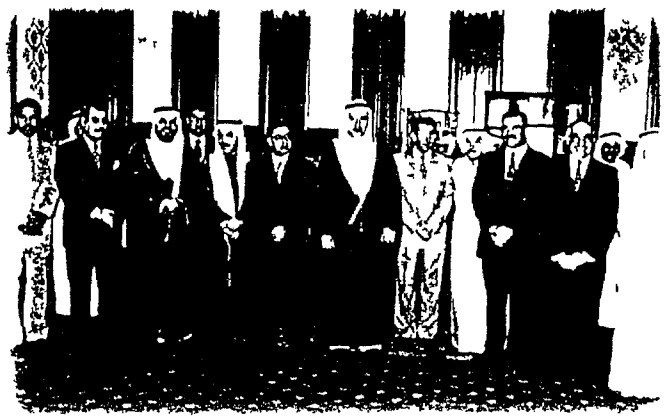
سوريا

- الشركه السوريه للنفط
- شركه دير الزور للنفط
- مركز ايلا التجاري

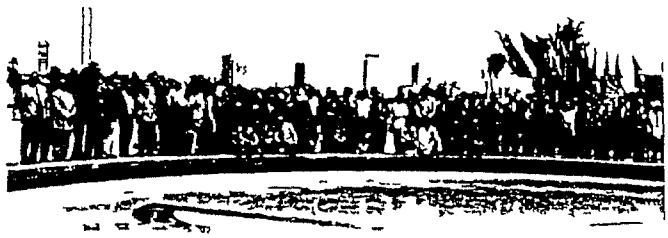
جبريل للتدريب والاستشارات

لمزيد من المعلومات أو الاستفسارات عن الخدمات
التى نقدمها وكذلك للتسجيل على ندواتنا
وبرامجنا وملتقياتنا القادمة اتصل

تليفون ٥٣٥٥٢٥ - ٩٦٧٧١٦٠ (٩٧٣)
فاكس ٥٣٢٣٠٢ (٩٧٣)



تليفون ٢٧٢٦٩٠٠ - ٢٧١٩٤٦٤ - ٢٧٤١١٩٨ - ٢٧٤٣٢٩١ (٢٠٢)
فاكس ٢٧٤١١٩٨ - ٢٧٤٣٢٩١ (٢٠٢)



جيتراك ليبيا	جيتراك السعودية (الرياض)	جيتراك مسقط	جيتراك صنعاء
هاتف ١٨٣ ٤٤٤ (٢١٨/٢١)	هاتف ٣٥٦٦٦ ٤/ ٣٨٥٨٨ ٤	هاتف ٢١٤ ٧ (٩٦٨)	هاتف ٩٤٢٤ ٢
فاكس ١٨٣ ٤٤٤ (٢١٨/٢١)	فاكس ٢٦٦٧٩ ٤ (٩٦٦/١)	فاكس ٢١٤ ٧٠ (٩٦٨)	فاكس ٢ ٢٠٣٢

المحتويات

المحتويات

الوحدة التدريبية الأولى

الشخصية البشرية إطار عام

الوحدة التدريبية الثانية

السلوك البشرى ودوافع العمل

الوحدة التدريبية الثالثة

أساسيات السلوك الإنسانى ودوافعه

الوحدة التدريبية الرابعة

دوافع العمل

الوحدة التدريبية الخامسة

مهارات الإتصال

الوحدة التدريبية السادسة

تنميه الموارد البشريه

المحتويات

المحتويات

الوحدة التدريبية السابعة

التصنيف المهنى والوظيفى

الوحدة التدريبية الثامنة

تخطيط المستقبل الوظيفى

الوحدة التدريبية التاسعة

ضغوط العمل

مشروع دعم إدارة العدالة

المركز القومى للدراسات القضائية

ندوة إدارة البشر

١٥ - ١٧ فبراير ١٩٩٨

البرنامج الزمنى

الاحد ١٥ فبراير

١٠ ٠٠ - ١١ ٣٠ تقديم

- السلوك البشرى ونظريات علماء الادارة

١١ ٣٠ - ١٢ ٠٠ استراحـــة

١٢ ٠٠ - ١٤ ٠٠ مناقشة جماعية

- حالات وخبرات من المؤسسات القضائية

الاثنين ١٦ فبراير

١٠ ٠٠ - ١١ ٣٠ تقديـــم

- مهارات الاتصال

١١ ٣٠ - ١٢ ٠٠ استراحـــة

١٢ ٠٠ - ١٤ ٠٠ مناقشة جماعية

- تجارب فى الاتصالات

الثلاثاء ١٧ فبراير

١٠ ٠٠ - ١١ ٣٠ تقديـــم

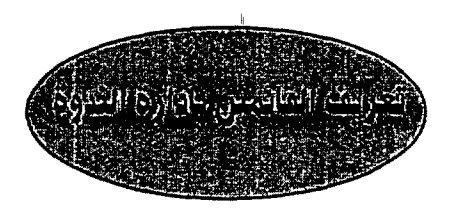
- انماء الموارد البشرية

١١ ٣٠ - ١٢ ٠٠ استراحـــة

١٢ ٠٠ - ١٤ ٠٠ مناقشة جماعية

- التصنيف المهنى وتخطيط المسار الوظيفى
- كيف تبنى قوة عاملة فعالة من خلال التدريب وغيره من الوسائل

١٤ ٠٠ - ١٥ ٠٠ تقييم ومناقشة


تعريف القائمين بإدارة الندوة

دكتور فريد زين الدين

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة الزقازيق ، وعمل قبل ذلك استاذ إدارة الاعمال بجامعة الملك عبد العزيز بالسعودية

تشمل قائمة مؤلفاته مراجع عديدة وأبحاثا في بحوث العمليات ومنظومات دعم القرار وما يقرب من عشرين مؤلفا وورقة بحث في مجال تطوير الموارد البشرية والتدريب

دكتور مختار سلام

استاذ إدارة الاعمال بمعهد إعداد القادة ، وقد عمل خبيرا في التدريب الاداري بالجهاز المركزي للتنظيم والادارة ، وقبل ذلك استاذا بمعهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية ، قدم خدمات استشارية للعديد من الهيئات والموسسات في مصر والعالم العربي ، من ذلك ست وزارات بالمملكة العربية السعودية ، ومنظمة المؤتمر الاسلامي والخطوط الجوية اليمنية

الشخصية البشرية

إطار عام

الشخصية

* تنظيم حركى يجمع مجموعة من السمات والخصائص والصفات ويسمح بتفاعلها البعض مع بعض
* ترتبط مكونات الشخصية ببعضها ، حيث يعتمد كل جزء على الاجزاء الأخرى لضمان البقاء
* الشخصية تكون فى حالة توازن داخلى عندما تكون مكوناتها فى حالة توازن وتعاون ، وتكون فى حالة توازن خارجى عندما تتوازن وتتوافق مع البيئة الخارجية المحيطة بها ، (هى نظام مفتوح)
* تسعى الشخصية الى استعادة توازنها - إن اختل - مع نفسهااو مع البيئة الخارجية
*تعكس الشخصية حالة الانسان الحيوية وطاقته وحاجاته التى يسعى إليها والتى يتولد عنها حالة القلق او التوتر تسبب السلوك حتى يتحقق الهدف ويتم الاشباع فينتهى التوتر او تخف حدته
* للشخصية البشرية قدراتها Abilities وهى الوسائل التى يعبر بها عن حاجاته ويعمل على اشباعها وهى حلقة الوصل بين الحاجات needs والبيئة

* القدرات تنقسم إلى قدرات عقلية ، عضلية ، عاطفية
* تتجمع الصفات او الخصائص البشرية وتنتظم الشخصية فى مفهوم (الذات)
* يلجا الانسان إلى أساليب دفاعية للدفاع عن ذاته ووحدة شخصيته
* تنمو الشخصية فتزداد صفاتها الانسانية ويتكون عالم خاص بالفرد
* يسعى الانسان بصفة عامة - لتحقيق ذاته Self - actualization
* تتطور الشخصية من الحالة السلبية (فى الطفولة) إلى نشاط كلما كبر الفرد -

20

ومن الإعتماد على الاخرين الى الاعتماد على النفس - تنوع السلوك - تتطور الرغبات والإهتمامات من عدم الاستقرار إلى حالة الاستقرار والنضج الفكرى والعاطفى - ومن عدم إدراك الذات الى الادراك الكلى لاهميتها وكيانها المستقل

نماذج الشخصية صفات

وخصائص

BEST AVAILABLE COPY

بعض نماذج الشخصية البشرية
الصفات والخصائص

النموذج	السلوك
المتكبرة × المتواضعة	تدافع عن حقوقها - حب المظهرية - الثقة بالنفس - الاعلان عن النفس في المواقف (عكس التواضع)
السيطرة × الخضوع	تسعى الى السيادة والقوة - شديدة المراس قوية الارادة - تعطي الاوامر - تميل للقيادة (عكس الخضوع)
المبادرة× السلبية	تميل إلي تكوين جماعات - تحب الظهور في مقدمة المواقف - تطرح الاقتراحات
الاستقلالية × الاعتمادية	الرغبة في رسم خططها بعيدا عن الاخرين - اداءالعمل بطريقتها الخاصة أي بالطريقة التي تراها
الاقبال على الاخرين × رفض الاخرين	تصدق الاخرين - لا تميل الى اصدار الاحكام علي الناس - التغاضي عن نقاط الضعف في الاخرين
الاجتماعية × الانطوائية	تشارك في النشاط الاجتماعي - تميل الى البقاء في صحبة الأخرين - تميل الى الانطلاق في المجتمع
العطوفة × اللامبالية	تهتم بمشاعر الاخرين (مشاعرهم ورغباتهم) - تسلك مسلكاً رقيقاً ورحيماً تجاه الاخرين
المنافسة	ترى في كل موقف في الحياة مجالا للتنافس - تنظر للاخرين علي انهم منافسين لها في مجالات الحياة المختلفة ويحب هزيمتهم

يساعد علي تفسير السلوك والتنبؤ به في المواقف المختلفة

بعض الشروط التي تحكم الصفات والخصائص

★ **درجه استقرار الحاصية وثباتها** Stability

(استقرار الفرد على دلك السلوك واستمراره) في إطهار نفس الحاصية في المواقف المتعاقبة

★ **مدى سمول الحاصية**

اي درجة طهورها في مواقف السلوك المحتلفة التي يتعرض لها الفرد

★ **التوافق** Consistency

بمعنى طهور تلك الحاصية في كل مطاهر السلوك المتشابهة حيث ان هناك مواقف معينة يطهر فيها الفرد طبيعته التوافقية - ومواقف احرى لا تتطلب دلك

تساعد في تفسير السلوك وتوصيحه والتنبؤ به
(تساعد في التعرف على درجة السمات والخصائص)

24

الشخصية (الذات)

والنزاعات

الشخصية (الذات)

كيف تتكون

الذات البشرية نتاج

(١) للتنشئة الاجتماعية (الاسرة والمجتمع)

(٢) ثقافة المجتمع الذي يعيش خلاله الفرد من عادات وتقاليد وقيم وقوانين واعراف ومعايير اجتماعية وعقائدية وانما ط مختلفة من السلوك

(٣) خبرات الفرد في المواقف الاجتماعية المختلفة

والشخصية

مفهوم ديناميكي يشير الي

(١) الانماط السلوكية للفرد في تعامله مع الغير

(٢) كما تتضمن نظرة الافراد الاخرين الي الفرد في تعاملهم معه

والشخصية لا تولد مع الفرد ولكنها تتكون وتنمو تدريجيا بتفاعل الفرد (الفسيولوجي) مع المحيط الاجتماعي الذي ينشأ فيه من بيئة داخلية (الاسرة) وبيئة خارجية المجتمع

الصراع (النزاع)

يتواجد الصراع لدى الفرد عندما يتعرض (الذات) لما يهدد امنها

حيث يتم اصراع بين الحاجات البشرية للفرد (الذات) (الحاجة لاثبات الذات ، الحاجة للتقدير إلخ) والحاجات البشرية للذوات الأخري ، ويكون (النزاع) ويتولد (العداء)

وهكذا تنشأ النزاعات في بيئه العمل كغيرها من الاماكن الاخرى نتيجة لاستحالة التوفيق بين مصالح الذوات (الافراد) ، ويمكن ان نوضح سلوك الفرد عند تعامل ذاته مع ذوات الآخرين ، أي تعارض متطلبات ذاته مع الذوات الاخري

(١) فرد يهتم بتوكيد ذاته دون الاهتمام بذوات الاخرين

النتيجة (السلوك الناتج) ← الصراع والنزاع (العداء)

(٢) فرد يضحي بتوكيد ذاته في سبيل توكيد ذوات الاخرين

النتيجة (السلوك الناتج) ← المسايرة (التضحية بمصالحة الخاصة لارضاء مصالح الاخرين)

(٣) فرد لا يهتم بتوكيد ذاته ولا يهتم بتوكيد ذوات لاخرين

النتيجة (السلوك الناتج) ← الانسحاب (لا يميل الي توكيد ذواته ، ولا يبدي استعداد للتعاون مع ذوات الاخرين)

(٤) فرد يوفق في تصرفاته بين توكيد ذاته لتوكيد وإستعداده الكبير لتوكيد ذوات الاخرين

27

النتيجة (السلوك الناتج) ← التعاون (لانزاع ولا انسحاب) (هنا تضحية بسيطة بمصالح الذات)

(٥) فرد يحاول ايجاد طريق وسط بين توكيد ذاته وتوكيد ذوات الاخرين (حل مقبول يرضي جميع الذوات)

(هنا الفرد لديه استعداد للتضحية بقدر متوسط من المصالح « ذاته » لتوكيد مصالح « ذوات » الاخرين)

النتيجة (السلوك الناتج) ← التسوية (اسلوب وسط لمواجهة النزاع حل مقبول لدى الطرفين)

الروح المعنوية

▯ الروح المعنوية مفهومها طواهرها

★ الروح المعنوية للفرد

هو الشعور المتصل بالحماس الذى يبديه الفرد نحو عمله - كما تصف الجو العام المحيط بالعمل - كما أنها تعكس معنويات الافراد فى العمل ومشاعرهم تجاه العمل الذى يؤدونه وتجاه زملائهم وتجاه رؤوسائهم

★ الروح المعنوية للجماعة

وهى تصف ردود الفعل الاجتماعية للجماعة وتركز على مشاعرهم كمجموعة ورضاهم وإنجازاتهم عن العمل

★ ظواهر إرتفاع الروح المعنوية

إن الروح المعنوية هى مسألة مشاعر وهى ذاتية تقديرية يستدل عليها من التعبير والسلوك الموضوعى لذلك يعتمد على بعض الظواهر كالافعال والتعبيرات التى تترجم إلى قيم للروح المعنوية

هناك نوعان من الظواهر والادلة

★ السلوك الصريح

- ▯ إنخفاض معدل دوران العمل
- ▯ انخفاض معدلات الغياب
- ▯ إرتفاع الانتاجية
- ▯ الدقة فى مواعيد العمل
- ▯ علاقات العمل الجيدة
- ▯ منع الاسراف

★ ما يقوله الأفراد

- ▯ طريقة تعبير الافراد عن مشاعرهم وارائهم
- ▯ ردود الفعل لديهم وطريقة تعبيرهم

★ إن مؤشرات إنخفاض الروح المعنوية تعكس إيجابيات مؤشرات إرتفاعها المبينة سابقاً.

★ تنمية الروح المعنوية والمحافظة عليها

ينصب إهتمام الإدارات والمسئولين وخاصة ادارة الافراد المعنية بالانسان فى العمل على المحافظة وتنمية مستوى الروح المعنوية لدى الافراد

لذلك يستوجب السلوك التالى

- التعرف على نوعية الروح المعنوية لدى الافراد عن طريق الاستقصاءات والمقابلات والمشاهدات
- تحليل هذه الظواهر ووضع خطة لتنميتها

★ كيف نحافظ وننمى الروح المعنوية

- كفاية الاشراف المباشر وفعاليته
- إلحاق العاملين بالاعمال التى يميلون إليها لرفع درجة الرضا عن العمل نفسه
- تقدير جهود الافراد
- إيجاد الجو الاجتماعى السليم بين الافراد
- مشاركة العاملين فى تحديد اهداف العمل
- عدالة الأجور والمكافات التشجيعية
- تنمية قدرات الافراد
- الاهتمام بالنواحى الصحية والاجتماعية للافراد

إن تامين هذه العوامل مجتمعه من شانه ان يودى الى إرتفاع درجة الروح المعنوية وهى تمثل حاجات الافراد باهميتها المختلفة

31

★ القناعة والحماس والروح المعنوية

إن تأمين بعض هذه العوامل يؤدى إلى شعور الافراد بالقناعة وهناك فرق بين الشعور بالقناعة والشعور بالحماس الكفيل بحفز الافراد على العمل بكل طاقاتهم أما القناعة التى تمثل درجة من الرضا فهى تجعل الأفراد يمتنعون عن بعض التصرفات السلبية

السلوك البشري ودوافع العمل

في ضوء النظرية X, Y

السلوك الإنساني والعمل

إن فهم السلوك الانساني من الواجبات الاساسية التي يتوقف عليها إمكانية توجيه الافراد في مجالات العمل المختلفة إلي النواحي المفيدة الفعالة

ودراسة السلوك الإنساني في العمل هامه من النواحي التالية

١ - توفير الافراد الذين يتمتعون بالقدرة علي الاعمال المختلفة بالمنظمة

٢ - تحفيز هؤلاء الافراد وإيجاد الدافعية لديهم وذلك من خلال مجموعة من الطرق والوسائل توفر الرغبة لدى العاملين للقيام بالعمل الموكل اليهم

فالاداء = مقدرة العامل × رغبته في العمل المعين

كما نعرف أن المقدره علي العمل يكتسبها الفرد بالتعليم والتدريب والخبرة والمران والرغبة في العمل تشتمل علي توفير الدافع الذي يدفع العاملين لاداء العمل المطلوب منهم بصورة جيده ومتقنه ، ومن هنا يتضح اهمية الرغبة والمقدرة بالنسبه لاداء الافراد داخل المنظمة

وذلك فوظيفه العلوم السلوكية فى مجال العمل تتضمن التعرف علي

١ - تفسير السلوك الانساني وفهم العوامل المؤثرة عليه

٢ - التنبؤ بالسلوك الانساني المستقبل

٣ - التحكم في هذا السلوك وتوجيهها في ناحية معينة دون اخري

وبما ان العمل الاداري يحقق اهدافه خلال الانسان وبما ان المدير هو الذي يقوم بعبء ادارة المشروع مستعينا بافراد اخرين في تنفيذ اعباء العمل من مهام وواجبات للوصول الي أهداف المشروع ، ومن ثم فان فهم الادارة والقدرة علي

34

الاحاطة بها يتطلب ضرورة التعرف علي سلوك الافراد داخل المشروع وخارجه وتحديد تاثير هذا السلوك على اعمال الادارة وقدرتها علي تحقيق النتائج المرغوبة

والانسان ظاهره متعدده الجوانب تخضع لتأثير وتحريك عدد من المتغيرات فالافراد يختلفون في تكوين الشخصية والتي تحتوي علي قدرات وحاجات ودوافع واتجاهات وقيم واستعدادات وسمات وانماط سلوكية مكتسبه ، وخبرات سابقة الي غير ذلك من مكونات الشخصية

دوافع العمل

لكل منا في حياته العملية هدفا يسعي إلي تحقيقه ، فمنا من يسعي إلي الحصول علي وظيفة معينه (هدف) ومنا من يسعي للحصول علي مكانة عالية من خلال الوظيفة (هدف) الخ

والسؤال الذي يفرض نفسه علينا هو ما الذي يوجه الفرد لكي يحقق هذا الهدف ؟ اي ما الذي يدفعه لكي يصل الي هدفه ؟ اي ماهي الدوافع المختلفه التي تدفع بالسلوك البشري ليتبعه اتجاها معينا وبقوة وشكل معين ؟ ان دوافع الافراد للوصول إلي اهدافهم مختلفة ومعقدة التركيب

قام احد الباحثين بدراسة عن السلوك البشري والدوافع وهو (ماك جريجور) ووضع نظريتين متناقضتين متطرفتين من الافتراضات حول السلوك البشري في المنظمات المختلفة اسمها نظريتي (أ) (x) ، (ب) (y)

أ - (نظريه x) تمثل مجموعة من الافتراضات التي تحتوي علي وجهة نظر سلبية الي حد ما لسلوك العمل لمعظم الناس تلك الافتراضات هي

١ - الكائن البشري العادي لديه كره وراثي للعمل ويحاول تجنبه علي قدر إستطاعته

35

٢ - بسبب هذا الكره فإن معظم الناس يجب ان يهددوا بالعقاب لجعلهم يبذلون مجهودا ملائما للوصول الى الاهداف

٣ - الكائن البشري العادي يفضل ان يوجه ، ويرغب في تجنب المسئوليه ، ولديه نسبة من الطمع ويرغب في الامان فوق كل شئ

ب - وفي الطرف الآخر توجد (نظرية y) وتتلخص في

١ - الكائن البشري العادي لايكره العمل بالوراثه ، ولكن العمل بنفسه وظروفه هو الذي يجعله يحبه او يكرهه

٢ - إن إنفاق مجهود جسماني وذهني في العمل هو شئ طبيعي مثل اللعب والراحة

٣ - التهديد والعقاب ليست هي الوسائل الوحيده لتحريك العاملين وجعلهم يعملون بجد ونشاط ، ولكن الشخص يوجه نفسه ذاتيا وهو مسئول عن تحسين عمله ذاتيا

٤ - الكائن البشري العادي يتعلم تحت الظروف المناسبة وهو يبحث عن المسئولية ليتحملها وإن سلوك تجنب المسئولية ونقص الطموح عند الانسان وغير ذلك من السلوكيات السلبية في العمل هي نتائج لخبرات بشرية وليست وراثية في الانسان

٥ - الانسان العادي يستخدم عقله وإمكاناته في العمل تحت الظروف الطبيعية

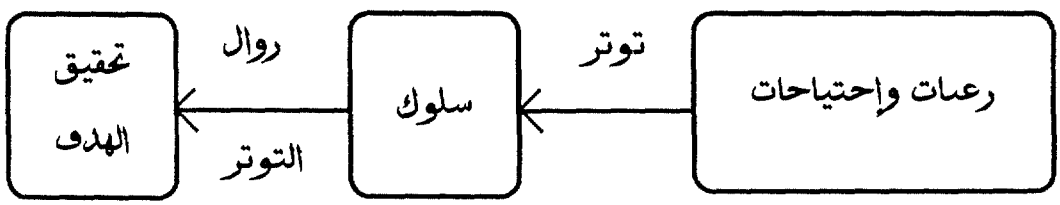
(ونظريه y) توضح ان العمل يمكن ان يكون مرغوب فيه من الانسان ، يحبه ويسعي اليه ويحاول الانفاق والاجادة فيه رغبه منه في ذلك وليس بدافع الخوف من معاقبه الاخرين له ومن هنا نري أن (نظرية x) ربما تتواجد في بعض مواقف العمل بينما (نظرية y) تكون ذات فاعلية في مواقف اخري

36

مهم السلوك البشري عند العمل

يوضح الجزء التالي سلوك الناس حينما يعملون ، وفهم لماذا يسلكون بشكل معين عندما يعملون ، وفيما يلي عرضا للمفاهيم والافكار الاكثر أهميه حول سلوك العمل

السلوك له هدف معين او غرض وكل إنسان لديه إحتياجات بداخله وهي التي تسبب السلوك ، وعند وجود رغبة او حاجة بداخله يريد ان يشبعها او يحققها بحيث لديه نوع من التوتر ويزول هذا التوتر عند إشباعه لتلك الحاجة او الرغبة



وهكذا نجد ان السلوك مسببا بواسطة الرغبات والامنيات التي تنتج عن إحتياجات غير مشبعه

★ السلوك :

هو الفعل الذي يصدر عن الانسان عند محاولته لاشباع حاجاته سواء كان السلوك ذهني او جسمي

★ الأهداف

هي الاشياء الخاصة التي يعتقد الافراد انها سوف تشبع إحتياجاتهم والتي

37

يبحثون عنها خلال السلوك ، الاهداف قد تكون أشياء ، او احوال او انشطة والاهداف تكون خارجية اما الرغبات والامنيات والحاجات فداخلية ، والافراد قد يكون لديهم اهداف عديده علي صله بنفس الرغبة او الامنية والناس قد يكونوا مدركين او غير مدركين لماذا هم يسلكون ولماذا هم يفعلون ، الفعل المعين او السلوك المعين ، كذلك فالاحتياجات لايمكن ملاحظتها بل هي تستنتج ويستدل عليها من السلوك نفسه

وإجمالا فكل سلوك مسبب يوجد له سبب ، وكل سلوك منطقي اي له منطق يحكمه وهو مخطط ليشبع احتياجات الفرد ، وكل سلوك مرتبط بنفس الفرد احتياجاته ، رغباته ، مشاعره اي ان السلوك (انانى) اي انه يهدف الي اشباع مصلحة الفرد ورغبته

★ حاجات الانسان

وضع احد السيكولوجيين (إبراهام مارلو) الدافع والسلوك والاحتياجات ، حالة الانسان في حالة عدم الاشباع وحالة الانسان في حالة الاشباع

★ الاحتياجات وعدم الإشباع

الانسان كائن دائم الرغبة في الطلب والحصول علي شئ ، وإحتياجات البشر لايمكن اشباعها ، فاذا اشبعت حاجة معينه تظهر اخري جديدة تأخذ مكانها ، فاذا اشبع الانسان مثلا حاجته للحصول علي الوظيفة نجده يسعي الي الحصول علي مرتبه اعلي في تلك الوظيفة واذا شبع حاجته بالحصول علي تلك المرتبة الاعلي نجده يسعي للحصول علي مرتبة اخري وهكذا فكل الناس يبحثون بصفة مستمره عن اشباع حاجاتهم

★ الإحتياجات كدوافع

الرغبة المشبعة لاتسبب سلوكا فالافراد لايدفعوا للسلوك بواسطة الاحتياجات التي تكون بسيا مشبعة ، وما يدفع السلوك الي الظهور هو تلك الإحتياجات غير المشبعة التي تدفع الأفراد للسلوك

فالإحتياجات غير المشبعه هي السبب الاول لسلوك شخصي يشكل معين عند وقت معين

والاحتياجات الاولي التي يسعي الانسان لاشباعها بالدرجة الاولي هي

١ - الاحتياجات الاساسية اي تلك الاحتياجات الواجب أشباعها لتدعيم الحياة مثل (الطعام ، الاكسجين ، الراحة الخ) وهي موجودة لدي جميع الأفراد

٢ - حاجات الامان هي المستوي التاني من الحاجات في هرم ماسلو وهي تشتمل الحاجة للحياة والامان الجسماني والاقتصادي مثل المسكن

٣ - الحاجات الأجتماعية هي المستوي الثالث وهي الحاجة للحب ، والقبول والحاجة إلي الشعور بان الانسان وحدة في المجتمع اي يحبهم ويحبونه ، يقبلهم ويقبلونه

٤ - حاجات تحقيق الذات وهى احتياجات طلب القيمة للذات من الاخرين ، وتشتمل علي الحاجة لاحترام النفس ، والانجاز ، التميز ، والاعجاب ، الاستقلال ، الحرية ، والمكانة ، وإحترام الناس الاخرين ، فالانسان لديه حاجة لاحترام الناس له ولاحترامه للناس

٥ - حاجات تقدير الذات وهي حاجات تتضمن اشباع الذات للمكانه ، وتقدير الجهد المبذول ، والانجاز المتحقق

** العمل كمصدر لإشباع الحاجة :

العمل ربما يكون هو الفعل الذي يشبع معظم الحاجات البشريه للفرد العامل فهو يعمل ليكسب النقود (حاجة اساسية) ويعمل في ظل جماعة العمل ويتفاعل معهم (هام للاماں) ويعمل في جو العمل لينال الحب والقبول وإنضمامه لمجموعة الخ (الحاجة الاجتماعية) ويعمل لينال احترام الآخرين ويشعر بالتميز وإعجاب الاخرين به الخ (الحاجة لتحقيق الذات) ويعمل ويبذل جهده لينال التقدير والمكانه التي يرغب فيها الخ (الحاجة لتقدير الذات)

عوامل العمل التي تزيد من دافعية العاملين للاداء إثراء العمل Job Karichment

اثراء العمل هو تعبير يستخدم لوصف المحاولات لايجاد دوافع في العمل تجعل العاملين يودون بكفاءة عالية وبطريقة مثلي أي محاوله لاثراء الأعمال لجعلها ذات قيمة اكثر عن طريق إمداد العاملين بدوافع اكثر

اسياسات السلوك الانساني ودوافعه

اساسيات السلوك الانساني ودوافعه

أ - الخصائص الأساسه للسلوك الانساني

يشمل السلوك الانساني كل اوجه النشاط (الحركيه، الجسميه، اللفظيه، العقلية) التي يوديها الفرد استجابة للموثرات المختلفه التي يدركها في المواقف التي تواجهه ويتصف السلوك الانساني بالخصائص الاساسيه التاليه

١ - السلوك الانساني سلوك هادف فلكل سلوك هدف يسعي الفرد الي تحقيقه ويحدد هذا الهدف حاجات الفرد الفسيولوجيه والنفسيه

٢ - السلوك الانساني سلوك مسبب فلايوجد اي سلوك دون سبب وقد يكون السبب ظاهرا وواضحا او غير ظاهر

٣ - السلوك الانساني متعدد الاسباب فالحاجات الفسيولوجيه والنفسية تتصارع باستمرار داخل الفرد الذي يحاول ان يشبع بسلوكه اكبر عدد ممكن من حاجاته في وقت واحد

٤ - كثيرا مايلعب اللاشعور دورا هاما في تحديد السلوك الانساني وعموما فان الفرد لايستطيع لاول وهله تحديد الاسباب المتعدده لسلوكه

٥ - السلوك الانساني عمليه مستمره فليست هناك فواصل حاصمه تحدد بدء كل سلوك ونهايته فكل سلوك جزء من حلقات متكامله مستمره ومتغيره تندمج حدودها معا باستمرار

٦ - يشمل السلوك الانساني الفرد ككل فهناك دائما عمليات متعدده تجري داخل الفرد نتيجة للمؤثرات المتعدده التي تواجهه ، واي نشاط لاي جزء يشمل ويؤثر علي كل الاجزاء الاخرى

ب - دوافع السلوك

تتوافر لدي كل شخص مجموعه من الحاجات التي تتطلب اشباعا ، وان هذه الحاجات بدورها هي التي تدفع هذا الشخص للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو هدف وهو الهدف الذي يأمل ان يشبع له حاجته

وفي ظل افتراضات نظرية الحاجه فإن الفرد لديه العديد من الحاجات ولكن الحاجه الاكثر إلحاحاً هي التي ستفرض نفسها علي السلوك الجاري وبمجرد ان يتم إشباع هذه الحاجه ستهبط اهميتها وتظهر حاجه اخري اكثر إلحاحاً تفرض نفسها

وهكذا

ولما كنا لانستطيع رؤيه الحاجات حيث انها تعرف فقط عن طريق تاثيرها في سلوك الفرد فقد ظهرت عدة اراء في تصنيفها ويقسمها احد الباحثين الي خمس مجموعات هي

١ - الحاجات الاساسية الفسيولوجيه :

الحاجات الفسيولوجية هي تلك الحاجات المرتبطه بضرورات البقاء علي قيد

الحياة وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوي والهواء والنوم وما الي ذلك ان الانسان الذي تنقصه الضرورات الاساسيه للحياه سيكون مدفوعا بالحاجات الفسيولوجية بصفة اساسية

وتشير البحوث الي ان اشباع الحاجات الفسيولوجية يرتبط عادة بالنقود بالطبع لايرتبط بالنقود في حد ذاتها ولكن يرتبط بقدرتها الشرائية وبالرغم من ان هذا القول قد ينطبق علي بقية الحاجات فان قيمة عنصر النقود تتضاءل نسبيا في الحاجات الاخري بجانب الحاجات الفسيولوجية

٢ - حاجات الامان :

يمكن التعبير عن حاجات الامان في صوره الرغبه في الحمايه ضد الاخطار التي يتعرض لها الجسد مثل الحريق او الحوادث والاخطار والتهديد والحرمان من الامان الاقتصادي ، ان التامينات المختلفه ضد الحوادث والمرض والشيخوخه وما الي ذلك تمثل عناصر اشباعيه لحاجات الامان الاقتصاديه

وهناك نوع اخر شائع من حاجات الامان وهو ذلك الذي يتعلق بتفضيل الفرد للحياه في بيئه مستقره نسبيا قادرا علي التنبؤ بها في المستقبل ومتعرف علي حدود السلوك الصائب فيها فحينما نلاحظ ان الافراد يشعرون بالتهديد عند إقدام الاداره علي اجراء تعديلات في نظام العمل او في الاجراءات او يشعرون بالتخوف من إبداء ارائهم والتعبير عنها خشيه فقدان الوظيفه التي يشغلونها فالتفسير لكل هذا يكون رغبتهم في اشباع حاجات الامان وربما كان لبعض المظاهر التي تشيع في العديد من الدول مثل تسابق الافراد علي الوظائف الحكوميه واحجامهم عن الالتحاق بوظائف قطاع الاعمال "إن فاتك الميري اتمرغ في ترابه" يرجع الي ماتوفره مثل هذه الوظائف الاولي من استقرار ودوام الاستخدام فالموظف الحكومي يشعر

في ظل قانون الوظائف العموميه انه يعيش في جندق يوفر له عنصر الامان نظرا لان الخدمه الحكوميه تعبر عن بيئة غير تنافسيه توفر له الحمايه

٣ - الحاجات الاجتماعيه :

تتعلق هذه الحاجات الاجتماعيه برغبه الفرد في ان يشعر بالانتماء للاخرين وبقبول الاخرين له وبالصداقه والموده في نفس الوقت الذي يرغب ايضا ان يعطي هو نفسه الصداقه والموده للاخرين وباختصار فالفرد يريد ان يشعر بانه مطلوب وان الاخرين يحتاجون اليه

ان ظهور التنظيمات غير الرسميه داخل التنظيمات الرسميه انما يعبر عن ان هناك نوعا من الحاجات الاجتماعيه يرغب الافراد في اشباعها والاداره التي تنظر الي هذه التنظيمات غير الرسميه علي انها ضاره دائما تفشل في الكشف عن هذه الحاجات الاجتماعيه لدي العاملين

٤ - حاجات المركز والشعور بالذات :

حاجات الشعور بالذات لها شقان الشق الاول يتعلق بالإعتداد بالنفس ويشمل الثقه بالنفس واحترام النفس والجداره والاستقلال والحريه واشباع هذه الحاجات يقود الي الشعور بالمقدره والقوه وبأن الانسان مفيد وضروري في هذا العالم والشق الثاني من حاجات الشعور بالذات يتعلق بحاجته الي شعوره باعتراف الاخرين به وتشمل هذه الحاجات الحاجة الي المكانه والتقدير والاهميه من جانب الاخرين له

45

والواقع ان الحاجات المرتبطه بالشق الاول لاتكفي في حد داتها دون تدعيم من الحاجات التي يشملها الشق الثاني فاعتداد الفرد بنفسه لايكفي الفرد حتي يتم تدعيمه باظهار الاخرين له انه مهم بالفعل مما يتيح الاثار والمشاعر المتعلقه بالشعور بالدات

٥ - حاجات اثبات الذات :

يمكن تعريف اثبات الدات علي انها رغبه الفرد في ان يصبح اكثر تمييزا عن غيره من الافراد وان يصبح قادرا علي فعل اي شئ يستطيعه بني الانسان فالفرد يحاول ان يحقق كل قدراته وطاقاته المحتمله فهو مهتم باثبات داته وتنميتها وبالفكر الخلاق في اوسع معانيه

وتشير الدراسات والبحوث الي ان رغبه الانسان في اثبات الجداره ترتبط ايضا بحاجات اثبات الدات فالافراد يرغبون في اثبات الجداره لانها تعطي لهم نوعا من السيطره والتحكم في بيئتهم ، فالافراد البالغون الاذكياء يضعون لانفسهم اهدافا طموحه ولكنها عاده تكون في اطار مايمكنهم تحقيقه وبهذا يتحقق لهم اثبات الدات

قائمة الحاجات الانسانية

*** الحاجات المتعلقة اساسا باشياء غير حيوية**

١ - **التملك** الحاجة الي اقتناء الاشياء

٢ - **المحافظة علي الاشياء** الحاجة الي تجميع الاشياء واصلاحها وتنظيفها والاحتفاظ بها

٣ - **النظام** الحاجة الي التنظيم وترتيب الاشياء والدقة

٤ - **الاقتصاد** الحاجة الي الادخار

٥ - **الانشاء** الحاجة الي التنظيم والبناء

*** الحاجات التي تعبر عن الطموح وقوة الارادة ، والرغبة في التحصيل والمكانة العالية**

٦ - **الامتياز** الحاجة الي التميز عن الاخرين والحصول علي تقدير الاخرين واعجابهم واحترامهم

٧ - **الانجاز** الحاجة الي التغلب علي العوائق وممارسة القوة ومحاولة القيام بالامور الصعبة بافضل الوسائل واسرعها

٨ - **الاحترام والتقدير** الحاجة الي الحصول علي تقدير الاخرين واحترامهم

٩ - **الاستعراض** الحاجة الي الحصول علي اعجاب الاخرين

١ - **احترام الذات** الحاجة الي الاحتفاظ بالاسم والسمعة الطيبة وتجنب احتقار الذات

١١ - **تحسب الشعور بالنقص** الحاجة الي تحسب الفشل والنقص

١٢ - **الدفاع عن النفس** الحاجه الي تحسب اللوم

١٣ - **ردود الفعل** الحاجة الى التغلب علي الهزيمه والاحد بالثأر

* والحاجات المتعلقه بالقوه الإنسانيه (ممارستها ، او معارضتها او الخضوع لها)

١٤ - **السيطره** الحاجه الى التأثير علي الاخرين او التحكم فيهم

١٥ - **الانقياد** الحاجة الي الإعجاب بشخص معين وخدمته طواعيه واختياراً

١٦ - **المحاكاه** الحاجه الي تقليد الاخرين والاقتداء بهم

١٧ - **الاستقلال** الحاجة الي مقاومه السلطه والجهاد في سبيل الاستقلال

١٨ - **التصاد** الحاجه الي القيام بالافعال المعاكسه والتمير وابداء الرأي المعارض

* الحاجات المتعلقه بإيذاء الاخرين ، او إيذاء النفس

١٩ - **العدوان** الحاجه الي الحاق الضرر بالاخرين

٢ - **تعذيب النفس** الحاجه الي الادعان وقبول العقاب وتحقير الذات

٢١ - **تحسب اللوم** الحاجة الي تفادي اللوم او العقاب او النبذ

* الحاجات المتعلقه بالعواطف بين الافراد :

٢٢ - **الانتماء** الحاجة الي تكوين الصداقات والعلاقات مع الاخرين

48

٢٣ - **الرفض** الحاجة الي تحاشي او تجنب الاخرين

٢٤ - **العون** الحاجة الي مساعده الاخرين واعالتهم وحمايتهم

٢٥ - **الاعتماديه** الحاجة الى طلب المساعده والحمايه والعطف

* حاجات اخرى ترتبط بالنواحي الاجتماعيه

٢٦ - **اللهو** الحاجة الي الاسترخاء والتمتع

٢٧ - **حب الاستطلاع** الحاجة الي الاكتشاف والقاء الاسئله واشباع حاجة حب الاستطلاع

٢٨ - **التوضيح** الحاجة الي اعطاء المعلومات والتوضيح والتفسير

كيف نكون

إنطباعتنا عن الآخرين ؟

خلال تعاملنا مع الاخرين في مجال العمل (او في اي مجال اخر) نقوم بادراك تصرفاتهم وتكوين الانطباعات عنهم وتقودنا هذه الانطباعات الي افتراض اسباب معينه لتصرفاتهم ، تجعلنا نتنبأ بالطريقه التي سيتصرفون بها في المستقبل ، هل الانطباعات التي نكونها عن الاخرين انطباعات صحيحه ام خاطئه ؟ يصعب الاجابه عن هذا السؤال لاننا لانملك معاييراً موضوعيه تحدد لنا ماهو الانطباع الصحيح وماهو الانطباع الخاطئ الا اننا نستطيع ان نؤكد بان انطباعاتنا عن الاخرين تتأثر الي حد كبير بالعديد من العوامل الذاتيه كالميول والمشاعر والقيم والافكار المسبقه وكذلك تتأثر بإنطباعاتنا نحن عن انفسنا

١ - سلوك الاخرين وانطباعنا عنهم .

الواقع اننا نكون انطباعاتنا عن الاخرين من خلال مؤشرات تتعلق بسلوكهم في مواقف معينه اما المعلومات التي تنقصنا عنهم فاننا نميل الي ان نضيفها من عندنا في النهايه علي تكوين انطباع عام عن هؤلاء الاخرين

ولكي نحسب انفسنا نبذل الجهد الكافي لجمع المعلومات عن الاخرين فأننا نكتفي بالقليل من هذه المعلومات ونقوم باستخلاص معلومات اخري عن طريق الاستنتاج

الشخصي لنصل في النهايه الي تكوين الانطباع عن شخص اخر ، هذا الانطباع الذي يساعدنا في التعامل معه ، فبالإستناد الي هذه الانطباعات الاوليه نبني احكاما عن الاخرين التي غالبا ما تكون احكامنا متسرعه وخاطئه ومع ذلك فان هذه الاحكام تتميز غالبا بالثبات ومقاومة التغيير

٢ - الصفات الشخصيه للاخرين وانطباعاتنا عنهم .

من الثابت ان الانطباع الذي نكونه عن شخص اخر لاينشأ نتيجة جمع بسيط لصفاته الايجابيه والسلبيه بل ان علاقه هذه الصفات ببعضها البعض هي التي تحدد الانطباع بحيث ان اي تغيير في ايه صفه من هذه الصفات قد يؤدي الي تعديل مجمل الانطباع فقد اعطي احد الباحثين (ASCH, ١٩٤٦) مجموعه من الاشخاص لائحة تتضمن الصفات الاتيه عن شخص معين ذكي ، لبق ، ماهر ، دافئ ، مصمم ، عملي ، حذر كما اعطي مجموعه اخري من الاشخاص اللائحه نفسها مستبدلا فقط كلمه دافئ بكلمة بارد وطلب الي كل مجموعه بان تعبر عن انطباعاتها عن الشخص الموصوف وقد ظهر ان انطباعات كل مجموعه تختلف اختلافا تاما عن انطباعات المجموعه الاخري فالمجموعه الاولي (حيث توجد في لائحتها كلمه دافئ) تحدثت عن شخص كريم ومرح وعفوي في حين تحدث المجموعه الثانيه (حيث توجد في لائحتها كلمه بارد) عن شخص انانى ، نلاحظ اذا ان استبدال صفه واحده فقط ادي الي تعديل هام في الانطباع العام فانطباعاتنا عن الاخرين تتأثر الي حد كبير ببعض صفاتهم الشخصيه التي نعلق عليها اهميه خاصه

٣ - احكامنا المسبقه وانطباعنا عن الاخرين

تتأثر انطباعاتنا عن الاخرين في اغلب الاحيان باحكامنا المسبقه فكل منا يحمل في ذهنه أحكاما مسبقه ، اي هذه الاحكام الأيجابيه أو السلبيه الراسخه في اذهاننا

حول مهنه معينه او مركز وظيفي معين او جماعه معينه او شخص ما ، ولاشك ان هذه الأحكام المسبقه توثر تاثيرا كبيرا علي الانطباعات التي نكونها عن الاخرين الذين يحتلون هذا المركز او ينتمون الي هذه المهنه او هذه الجماعه او يشبهون او لهم صله قرابه بهذا الشخص

٤ - انتماؤنا الاجتماعي وانطباعاتنا عن الاخرين

يوثر انتماونا الي جماعة كشعب او اسره او جماعه مهنيه معينه علي ادراكنا الفردي للجماعات الاخري ، فنحن نقوم بتقييم الجماعات الاخري متأثرين بالمعلومات التي نقلتها إلينا عنهم الجماعه التي ننتمي اليها ويتولد لدينا عن هذا الطريق مدركات ثابته عن هذه الجماعات الاخري ندعوها بالقوالب المنمطه او الجاهزة

٥ - صورتنا عن انفسنا وانطباعاتنا عن الاخرين

تتاثر انطباعاتنا الإيجابيه او السلبيه عن الاخرين بصورتنا نحن عن انفسنا ، فالصوره الايجابيه عن انفسنا قد تفسح في المجال لواحد من احتمالين

* اما ان نسقط وتعمم هذه الصوره علي الاخرين فنكون إنطباعا ايجابيا عنهم علي وجه الاجمال
* واما ان تولد لدينا هذه الصوره شعورا بالاستعلاء علي الاخرين وهو الشعور الذي قد يصور لنا الاخرين علي اسوأ حال

اما الصوره السلبيه عن انفسنا فقد تفسح في المجال هي ايضا لواحد من احتمالين :

* اما ان نسقط ونعمم هذه الصوره على الاخرين فنكون انطباعا سلبيا عنهم علي وجه الاحمال

* واما ان تولد لدينا هذه الصوره شعورا بالدونيه تجاه الاخرين وهو الشعور الذي قد يصور لنا الاخرين علي افضل حال

7 - المعلومات الاولى وتأثيرها على انطباعاتنا

تبين من جهة اخري ان المعلومات الاولي التي نحصل عليها في بدايه احتكاكنا بشخص معين تؤثر علي انطباعنا عنه اكثر مما تؤثر المعلومات اللاحقه ، فالمعلومات الاولي تنطبع بقوه في ذاكرتنا وتسهم إسهاما اساسيا في تكوين انطباعتنا عن الاخرين ولذلك تتصف هذه الانطباعات بالثبات ومقاومه التغيير .

وعموماً :

نلاحظ اننا لانكون انطباعاتنا عن الاخرين عشوائيا ولا عن طريق الصدفه انما نقوم بالربط والتاليف بين الصفات التي ندركها عن الاخرين والمعلومات التي نجمعها او تصلنا عنهم متاثرين في ذلك الي حد كبير بنظرتنا الخاصه وانتماونا الاجتماعي وقيمنا واحكامنا واتجاهاتنا ومشاعرنا محمل ميولنا الذاتيه

لذا فمن الحكمه بوجه عام ان نتمهل في التعبير عن انطباعاتنا الاوليه المتعلقه بالاخرين وان نفسح المجال لانفسنا لمزيد من الخبرات والمعلومات قبل ان نطلق هذا الحكم ام ذلك عنهم

دوافع العمل

دوافع العمل

اولا : ماهو الدافع ؟

١ - يعبر الدافع عن حاجة ناقصه يريد الانسان اشباعها

٢ - طالما كانت هذه الحاجة ناقصه ، فان الانسان يسعي للحصول علي اشباع معين لها

٣ - ينشا نوع من القلق او التوتر او عدم التوازن عندما تكون الحاجه ناقصه

٤ - عندما تشبع الحاجة

* بالكامل يختفي الشعور بالقلق تماما
* جزئيا يخف القلق بدرجة ما

٥ - واذا لم يشبع الحاجة

* يظل القلق علي ماهو عليه
* يزيد عما هو عليه
* يتطور الي احباط

تانيا : بعض نظريات الدوافع :

١ - المدرج الهرمي للحاجات الانسانية

* يقسم ماسلو حاجات الانسان ، حسب درجه الحاجها الي الاصناف الاتيه

56

ا - الحاجات الجسميه وهي الحاجة للماكل والملبس والماوي

ب - حاجات الامن سواء الامن الجسمي او المعنوي

جـ - الحاجات الاجتماعيه وتتكون من الحب والانتماء

د - حاجات احترام النفس واعتراف الاخرين

هـ - اثبات الذات تحقيق الذات وترجمه القدرات الي انجازات

* ويفيد هذا التقسيم في التعرف علي الحاجات التي توجد عند الانسان ولكن يجب ان توجد في الاعتبار عوامل معينه عند دراسه هذا المدرج وهذه العوامل هي

ا - الفروق الفرديه بين الناس

ب - المجتمع والبيئه المحيطه بالافراد

جـ - عامل الزمن

د - الفرص المتاحه لاشباع الحاجات

٢ - العوامل الدافعه والصحيه

* يصنف هيزبرج مجموعتين من العناصر الوظيفيه يسمي احداها العوامل الدافعه والثانيه العوامل الصحيه او الوقائيه او عوامل الصيانه

* تتكون العوامل الدافعه من :

ا - نوع العمل وطبيعه الوظيفه المسنده للفرد

ب - المسئوليات والاختصاصات

جـ - فرص الترقيه والتقدم

د - طروف العمل

هـ - التحصيل وتحقيق النتائج

* وتتكون العوامل الصحيه من :

أ - الاشراف

ب - الزملاء

حـ - المرتب والاجر

د - طروف العمل

هـ - سياسات المنظمه

* تحقق العوامل الدافعه للفرد (مستوي عالي من الرضا وتدفعه للاداء الجيد)

* العوامل الصحيه (مرغوبه ولكنها لاتسبب رضا الموظف وفي نفس الوقت اذا غابت تسبب في عدم الرضا)

٣ - الطبيعه البشريه للعاملين

* حاولت النظريات وصف الطبيعه البشريه للعاملين ، لما لذلك من اهميه في دفعهم للعمل

* كانت هناك نظريتان اساسيتان

أ - النظريه المتشائمة :

تفترض ان الانسان كسلان غير طموح انانى لايحب العمل يتفادي المسئوليه عنده حاجات جسميه وامنيه فقط

ب – النظرية المتفائلة :

الانسان نشيط ايجابي ، يحب العمل ، يشارك الاخرين ، عنده حاجات متنوعة

* النظريتان تميلان الي التعميم وتهملان

ا – الفروق الفرديه بين الناس

ب – البيئة والظروف المحيطة

حـ – المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه الافراد

د – السياسات الادارية المطبقه عليهم

٤ - نظرية الهدف والوسيلة

ترتبط هذه النظرية بين الاطراف الاتيه

أ – الحاجات الانسانية :

حاجة الموظف (الشرفية ، الاحترام ، الاجر الخ)

ب – طرق اشباعها

الوسيله التي يمكن ان يسلكها الفرد لاشباع هذه الحاجة

جـ – الاهداف المراد تحقيقها :

الحوافز المقدمه للموظف والتي يمكن الحصول عليها اذا سلك الوسيله

* طبقا لهذه النظريه ، يكون الفرد مدفوعا ومستعدا للعمل بناء علي عنصرين

ا – اهميه الحافز بالنسبه له

ب - تبحث الحوافز الملائمه لهم

حـ - تحدد الطرق التى يمكن ان توصل لهذه الحوافز

د - توجه الافراد للاستفادةمن الحوافز المعطاه

٥ - نظريه التوقعات

* تتلخص نظريه التوقعات في الدافعيه في ان الموظف او العامل سوف يقبل علي العمل ويزيد من مجهوداته اذا توفرت الشروط الاتيه

ا - ان العمل الجاد سيؤدي الي الاداء الجيد

ب - ان الاداء الجيد سيؤدي الي الحصول علي الحافز المخصص لذلك

حـ - إن هذا الاشباع كاف ليبرر او يستحق الجهد المبذول

هـ - اذا زاد اعتقاد الفرد بان الجهد سيؤدي الي الاداء الجيد ، وان الاخير سيؤدي الي الحافز

و - اذا كان احتمال النجاح في الاداء ضئيلا ، فلابد ان يكون الحافز كبيرا حتي يبرر الجهد المبذول

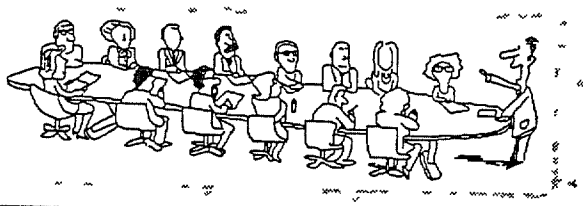
ثالثا . الدوافع والحوافز في نظريات الادارة :

إختلفت النظريات الادارية في معالجة موضوع الدوافع والحوافز والجدول التالي يبين اهم نقاط الاختلاف التي نطرحها للمناقشة

بيان	النظريات	العلاقات	النظرية الحديثة
المنظمة	الة كبيرة	نموذج طبيعي (العوامل الداخليه)	نظام مفتوح (كافه العوامل المؤثرة)
محور الاهتمام	الانتاجية	العلاقات والروح المعنويه	مصالح العمل والافراد
اعباء العمل	تحددها الادارة (الطريقه المثلي)	تحددها الادارة (طـــرق مرنه)	يشترك الفرد في تحديدها
الطبيعة البشرية	الانسان كسلان	بسيط	الفروق الفرديه
الدوافع	الحاجات الجسميه والامن	الحاجات الماديه والمعنوية	متنوعة
توقعات الادارة	الطاعه والالتزام	الالتزام / العمل في الجماعه	الرقابة الذاتية / تحمل المسئولية

بيان	النظريات	العلاقات	النظرية الحديثة
نوع الحوافز	مادية	مادية ومعنوية	متنوعة مرتبطة بالابحار
معايير الحوافز	سرية تحتفظ بها	سرية / الميل للتعميم	اسس واضحة ، تشجيع الابداع وتحقيق الاهداف
مصادر تحديد الحوافز	الادارة	الادارة + راي العاملين	البحث الفعلي للحاجات
واجب المدير	التأكد من الالتزام بالمستويات المحددة / تأكيد الطاعة / الانضباط	جو إجتماعي / احترام متبادل	تأكيد دور الفرد في بلوغ اهداف المنظمة / مفهوم العضوية / تبادل

مهارات الاتصال



١ - الاتصالات

يمكن تعريف الاتصالات بانها عمليه تفاعل يتم من خلالها تبادل الحقائق والافكار والاراء والمشاعر والمفاهيم والاتجاهات بين شخصين او اكثر باستخدام صيغه اواكثر من صيغ التعبير بحيث يفهم كل طرف ما يعنيه الطرف الاخر (كيفيه التفاعل والتعامل بين فردين اواكثر)

وسوف نتناول موضوع الاتصال من النوحي التالية -

الادراك :

يودي الادراك الي مفهوم الاتصال وسوف نبدا اهمية الادراك والعوامل المؤثره فيه وكيفيه تنظيمه لتسهيل عمليه الاتصال بين الافراد

١ - العوامل المؤثره في إدراك الفرد للآخرين .

١/١ الشخصية :

تلعب الشخصية دوراً حاسماً في إدراك الشخص للحقيقة وعلي الرغم من وجود عدة تعريفات للشخصية الا انه يمكن تعريفها بانها الالفة في إستجابة الشخص لمواقف مختلفة ، ومن اهم الدراسات في هذا المجال دراسة ميشيل ماكوبي الذي قسم نمط المدير الي ٤ مجموعات ويمكن تلخيص نتائج دراسته فيما يلي

نمط شخصية المدير	مصدر الدافعية	كيفية ادراك الآخرين والاتصال بهم
المحترفين	الاهتمام بالعمل والرغبة في الابتكار (تأثرو بتربيتهم في الطفولة)	استخدام معايير جودة مرتفعة للحكم علي الاخرين واعمالهم
المصارعون	نشأوا في ظل مواقف صعبة يدركون العالم بمفهوم نظرية داروين (البقاء للاقوي) ولذلك فأن مصدر دافعيتهم هو السيطرة علي الاخرين	يميلون لعدم الثقة في الخرين ويعتبرونهم إعداء يجب السيطرة عليهم وهزيمتهم
رجل المنشأة	نما في اسرة لايتوافر فيها الامان العاطفي والاقتصادي ولذا فهو يخصص نفسه لحساب المنشأة مقابل الحصول علي مكافآت مجزية وبالتالي فأن مصدر الدافعية هو الحاجة للامان	إخضاع الاهتمامات الشخصية لمصالح المنشأة طالما انها تحقق الامان
رجل اللعبة (اللاهي)	نشأ في اسرته في ظل رعاية اسرية واسرة تسمح لاولادها بالحرية في إختيار اسلوب الحياة ومصدر دافعيته هو التحدي	ينظر للوظيفة الادارية علي انها لعبة ويري الاخرين كمشاركين فيها ويكون هدفه هو تخفيض حالة عدم التركيز التي تقابله

٢/١ – الحاله الاقتصادية والاحتماعية ·

صنف علماء الاحتماع القاده في صوء الحالة الاقتصادية والاحتماعية الي نمطين كل منهما يدرك الحقيقة نطرق محتلفة

النمط الأول

المدير العالمي وهو الدي يتحرك من منطقه لاحري ومن سماته التحرح من احدي الحامعات العريقة قصاء وقت كنير في التعامل مع الآحرين ويميل لاحداث التعيرات

النمط التاني

المدير المحلي ويميل للنقاء في نفس المنطمة نصفة دائمة ومن سماته ان يتحرح من اي حامعة ويفصل الشهرة داحل نطاق مدرسة معينه نادراً ما يتعامل مع افراد حارحيين

٣/١ – التقافة :

وهي تمثل معارف وقيم ومعتقدات الافراد وتلعب دوراً رئيسياً في ادراك الحقيقة فمثلاً توكد الثقافة الامريكية علي الحرية نينما في الياناں يتم التاكيد علي التعاون والحماعية وهو مايعكس علي إدراك الحقيقة

٤/١ – العوامل الاحري :

وتشمل الحالة الحسمية والعقليه للافراد ومنها

* النواحي الفسيولوحية والتى تسع احياناً من ريادة حساسية إدراك الفرد

* البرمجة العصبية (القدره علي إدراك العالم حوله باستخدام الحواس الخمس) حيث ثبت انه قد يصعب علي شخص فهم الاخر اذا كانت احدي الحواس غير سليمة

* المفهوم الذاتي للفرد فالفرد الذي يعاني من الفشل عادة مايدرك انه لايستطيع انجاز الاعمال الصعبة

٢ - تنظيم الإدراك

كل منا يحاول ان ينظم ادراكه للحقيقه بشكل مختلف عن الاخر وهناك عدة اساليب تستخدم لتنظيم الادراك واهمها

١/٢ – الاتجاهات او النزعات :

وتتاثر هذه الاتجاهات بعده عوامل منها

★ الصوره الذهنيه المكونه عن الاخرين

حيث يميل الفرد الي تطوير مفاهيم وتعميمات وتكوين صوره ذهنيه صحيحه او غير صحيحه عن الافراد والجماعات ، ومن الملاحظ ان الشخص يتصور صوره ذهنيه عن المنظمه قبل ان يدخلها وهذه الصوره توثر في القرارات التي سيصنعها واهم الصور الذهنيه التي يصنعها تتعلق بخصائص الافراد وهذه الخصائص توثر في ادراك الفرد ومن امثله الدراسات الناجحه التي تناولت الصوره الذهنيه عن الاخرين وركزت علي الادراك المقارن للمديرين في القطاع الخاص والعام والحكومي حيث اعتقد مديرو القطاع الخاص بانهم يعملون في ظل ضغوط وقت مرتفع ويتحملون قدراً كبيراً من المسئولية وهي ظروف يشعرون ان مديري الحكومه لايعملون فيها وهو نفس ما اعتقده المديرون في الحكومه

★ **تاثير طاهرة الهالة**

فمثلاً اذا كان الشخص صديق لنا يفترض انه ذكي وودود وموثوق به علي والعكس صحيح دون وجود مايثبت ذلك

٢/٢ – تأثير النرجسية

وهو تاثير شائع بين المدعين الذين يميلون لتعظيم المشاكل التي يواجهونها ويعتقدون انهم قادرون دائما علي تخطيها

٣/٢ – الاسقاط :

ويمكن للمدير إستخدام هذا الاسلوب في تطوير دقيق للذات حينما يوضح بالتفصيل للمرؤوسين صفات الشخص الذي يحبه والذي لايحبه وهو في هذه الحالة يبين نقاط قوته وضعفه

٤/٢ – نظرية الشخصية الضمنية ·

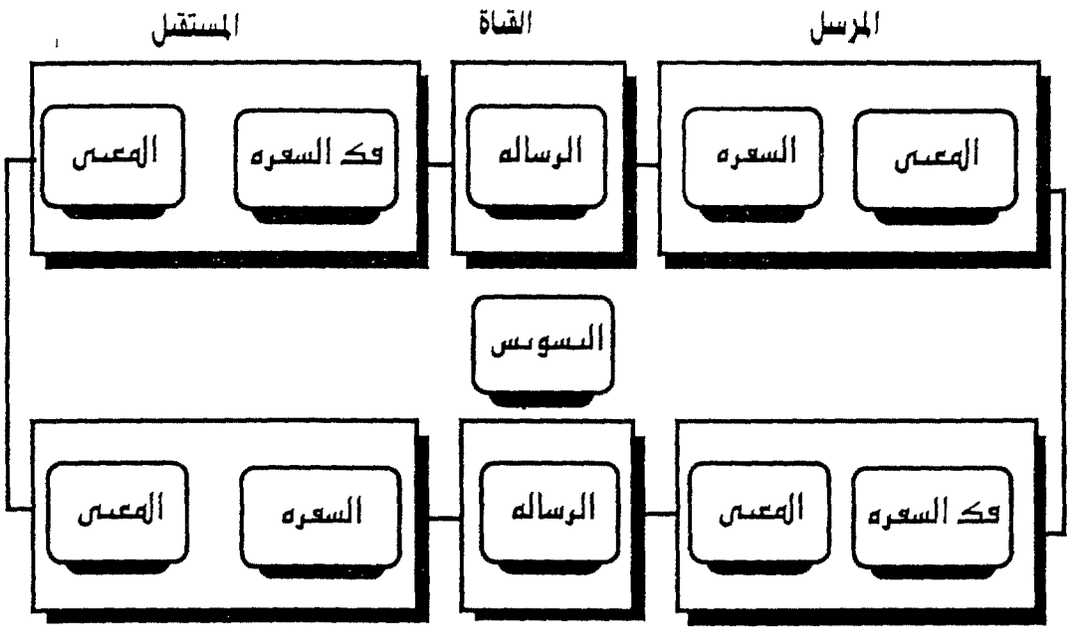
وبمقتضاها يتم وضع إفترضات عن شخصية الاخرين بشكل مختلف عن إدراكنا

٢ - عمليه الإتصال

فان عمليه الاتصال هي الطريقه التي ينقل بها الافراد الرسائل للاخرين ، وسوف نتكلم في هذا الموضوع عن الامور الاتيه

١ - النموذج الاساسي للاتصال

تم تطوير هذا النموذج بواسطه شانون وويفر ويمكن توضيحه في الشكل التالي



ويعالج هذا النموذج الاتصالات بين المرسل والمستقبل ومن الواضح انه يمكن ان يشتمل علي عده مرسلين وعده مستقبلين وعلي الرغم من بساطه النموذج الا انه يعبر عن المشكله الاساسيه في الاتصالات وهي عمليه التشفير وخصوصا اذا وجد تشويش يحرف المعني الاصلي وهو مايودي الي سوء ادراك وهذا القصور يتزايد كلما تزايد عدد عضوات المنظمه

٣ - سكات الاتصال

هناك ٤ شبكات من الاتصالات

١/٢ - الشبكه التي تاخد شكل عجلة

وفيها توحد العصوه في الوسط ويوجد ٤ عصوات (او اكثر) علي الطرف الاخر ، وهده الشبكه مركزيه الي درجه كبيره حيث تستطيع عصوات الاطراف الاتصال مع عصوه واحدة في المركز

٢/٢ - الشبكه التي تاخد شكل سلسلة

وفيها يوجد عصوتان يخدمان كمركز اتصال تستطيع اي منها الاتصال مع عصوه اخري في الوسط وتخدم عصوات الوسط كنقاط التقاء للعصوه الموجود بالمركز ، وفي هذه الحاله تتصل عصوه المركز مباشره بعصوتي الوسط بينما لا تستطيع الاتصال بعصوات الاطراف وتتسم هذه الشبكه ايضا بالمركزيه ولكن بدرجه اقل

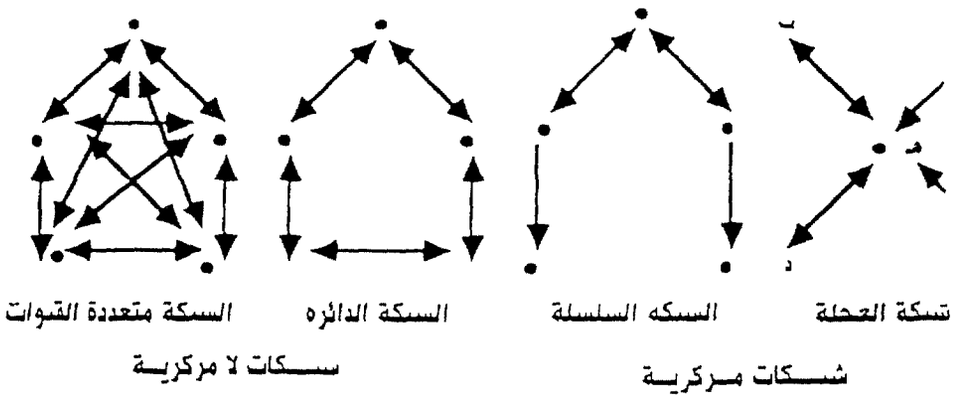
٣/٢ - الشبكه التي تتخد شكل دائره

وتتسم بالمركزيه لان كل عصوه تستطيع الاتصال بالعصوات التاليات

٤/٢ - الشبكات المرتبطه تماماً

وتتسم باللامركزيه الشديده حيث تستطيع كل عصوتين الاتصال مباشره بباقي عصوات الجماعه

ويوضح الشكل التالي انواع الشبكات الاربع



ويجب ان يلاحظ في هذا المجال مايلي

* الشبكات ذات المركزيه المرتفعه تكون فعاله في حل المشكلات الروتينيه مثل جمع المعلومات لان مركز القيادة يقوم بتشغيل المعلومات للمجموعه ويتجاهل الاتصالات غير المناسبة

* الشبكات اللامركزيه تلائم المشكلات الغامضه وغير الروتينيه لان الاتصالات تكون مفتوحه وتوفر حريه للتعبير عن الاراء ووضع اكبر عدد من الحلول (وفي هذه الشبكات يرتفع مستوي الرضا من جانب اعضاء الجماعه)

* لايمكن تعميم نتائج هذه البحوث علي المنظمه ككل نظرا لصغر المشاركات في شبكه الاتصال ولذا يمكن للمديرات تطبيق هذه النتائج علي سلوك جماعات العمل الصغيره في المنظمه

* رغم عدم توافر متطلبات نماذج شبكات الاتصالات الرسميه في ظل جماعات العمل الحقيقيه الا ان التجربه تشير الي امكانيه حدوثها بشكل تلقائي

* تعاني جميع المنظمات من مشكله الشائعات والتحريف في الاتصالات التي تمثل قنوات غير رسميه للاتصال بين العضوات في المنظمه ، وتنقل الشائعات معلومات غير صحيحه ومغرضه وخصوصاً في اوقات الازمات وعدم التاكد ولذلك يجب علي الاداره ان تؤمن قنوات اتصالاتها من الشائعات مع مراعاة ان الاتصالات عادة ابعد ماتكون عن الكمال وان ترويج الشائعات امر حتمي - وان تحاول توظيفها لخدمه المنظمه

٣ - وظائف الاتصال :

تتحدد اهم وظائف الاتصال فيما يلي

١ - توفير ونقل المعلومات اللازمه للعملية الاداريه ولاتخاذ القرارات بشانها فلايتم اصدار قرار بخطه معينه الا بعد الحصول علي كافه المعلومات اللازمه بشأن اعداد تلك الخطه

٢ - تحقيق او توفير نظام للعضوات ليسمح لهم بمقارنه الاتجاهات والمواقف وتحديد مجالات الصراع بين الاداره والعضوات

٣ - خلق الجو الذي يحفز العضوات علي اداء وانجاز العمل وخلق التعاون بينهم والتوجيه والسيطره والتقييم لاداء العضوات في المنظمة فمثلا عمليات اصدار الاوامر والقرارات وتحفيز العضوات للاخلاص والابتكار في العمل وتوزيع الاعمال والمهام وعمليه توجيه المرؤسات وغيرها تنتمي في جوهرها الاساسي الي الاتصال

٤ - التنسيق بين مختلف الجهود والاعمال التي تبذلها العضوات داخل اطار الهيكل التنظيمي للمنظمه

٥ - متابعه وتقييم اداء العصوات لجميع اوجه النشاط بالمنشاه عن طريق البيانات والمعلومات المنقوله عند التنفيذ

٤ - معوقات الإتصال

١ - كثره عدد المستويات الاداريه تتميز المنظمات الحديثه خاصه الكبيره منها بكثره عدد المستويات الاداريه مما يودي الي وجود مسافات شاسعه بين الرئيسه الاعلي للتنظيم والعصوات في المستويات الدنيا مما يودي الي تعقيد مشكله الاتصالات

٢ - تعدد المستويات الاداريه بالاضافه الي تاثير العوامل النفسيه يودي الي نقل رسائل ناقصه او محرفه وكذلك اقل فاعليه والسبب الرئيسي لذلك يرجع الي عمليات التقنيه المتعدده التي تمر بها الرسائل المتجهه الي اسفل او الي اعلي ، فالرسائل المتجهه الي اسفل تتعرض لعدد من التفسيرات في كل مستوي اداري ، وكذلك الرسائل المتجهه الي اعلي تتعرض لنفس عمليات التقنيه بسبب الميل الطبيعي لدي المرؤسه لابلاغ رئيستها بالنتائج الطيبه فقط ، وهذه العمليات تودي في النهايه الي وصول رسائل لاتمت للواقع الحقيقي بايه صله

٣ - كثره المعلومات التي تشملها الرساله مما يودي الي قيام العصوات بادراك اجزاء منها وتجاهل او تجاهل الاجزاء الاخري بالرساله

٤ - اختيار تعبيرات صعبه الفهم ، مما يودي الي الاجتهاد في تفسيرها تبعاً لمفهوم كل من العصوات المستقبلات للرساله ، وتبعاً لاختلاف خصائصهم ودوافعهم الشخصيه

٥ - عدم وصول الرساله في التوقيت المناسب لها مما يودي الي انتفاء الغرض من الرساله

٦ - عدم الاختيار السليم لوسيله الاتصال المناسبه لنوع الرساله

٧ - عدم الاختيار السليم لمكان تواجد المعني من الاتصال (المستقبل)

٨ - عدم توافر المعلومات الكافيه للاتصال

٩ - عدم الاخذ في الاعتبار وجهات نظر العاملين مع عدم الاهتمام بوجود تيار عكسي من البيانات والمعلومات يوضح رد فعل المستويات الاداريه الدنيا

٥ - عوامل الاتصال الفعال

هناك العديد من العوامل التي تسهم في تحقيق الاتصال الفعال منها

١ - تلخيص المعلومات التي تشملها الرساله بقدر الامكان

٢ - استخدام تعبيرات بسيطه وواضحه الفهم لكل من يطلع عليها او يسمعها او يراها

٣ - التخطيط لرساله الاتصال بحيث تحقق مايلي

* الاهتمام بوصول الرساله الي من يعنيهم الامر في الوقت المقدر لها ومتابعه وصولها في ذلك الوقت

* اخذ وجهات نظر العضوات قبل اعداد الرساله وخاصه فيما يتعلق بهم

* اعداد الرساله في وقت كافي وبعد دراسه كافيه مع مراجعتها باهتمام

* ضروره التفرقه بين المعلومات الهامه والثانويه

* اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لنوعية واهمية الرسالة

* ان يكون هناك هدف محدد للاتصال

٤ - التحديد الدقيق للمكان الذي يتلقي فيه المستقبل الرساله المعنيه من الاتصال

٥ - متابعه نتيجة الاتصال والتعرف علي ردود افعال المرؤسات

٦ - ان تكون خطوط الاتصال واضحه وقصيره ومباشره بقدر الامكان

٧ - ضروره اقناع الاداره باهميه الاتصال

٨ - ضروره المام الراسل الماماً كافياً بالمعلومات التي تساعده في الاعداد السليم لرساله الاتصال

٩ - تقييم وسائل الاتصال المستخدمه في المنشأه من فتره لاخري من اجل ضمان زياده فاعليتها

١ - ضروره ان تعتمد الرساله علي معلومات دقيقه وحقيقيه وغير ملفقه لكسب ثقه المعنيين من الرساله وعدم زعزعتها

٦ - وسائل الاتصال

تنقسم وسائل الاتصال الي ثلاثه انواع هي

اولا وسائل كتابيه اهمها

* الاوامر والقرارات
* الخطابات البريديه
* المذكرات
* التقارير
* النشرات (دوريه وغير دوريه)
* التعليمات

* المقترحات
* الشكاوي
* محلات الحائط
* القوابيس واللوائح

تانيا وسائل شعبيه ومن اهمها

* المقابلات الشخصيه
* المناقشات والمحادثات
* الاجتماعات (علي مستوي القسم او المنشاه)
* المحاضرات
* الندوات
* المؤتمرات
* المكالمات التليفونيه
* الميكروفونات الداخليه

تالتا وسائل مرئيه اهمها

* الصور الفوتوغرافيه
* الافلام السينمائية
* الصور التلفزيونيه
* الملصقات واللوحات
* الرسومات الفنيه والهندسية

د محمار سلام

تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية

مقدمة :

تعد تنمية الموارد البشرية من اهم الموضوعات التي تشغل بال الادارة اليوم في مختلف المنظمات وذلك بسبب الرغبة في الحصول علي افضل مالدي الافراد لتحقيق الاهداف المحددة

وعلي مستوي الدول النامية فإن المشكلة ليست في توافر الموارد البشرية ولكنها تنحصر في كيفية ادارة هذه الموارد حيث يلاحظ مايلي

* نقص الكفاءات والخبرات القيادية التي تتمتع بالقدر المطلوب من المهارات اللازمة لاحداث التغيير في مجال الموارد البشرية
* قلة البيانات والمعلومات الموضوعية عن الموارد البشرية المتاحة مما يشكل عقبة امام التخطيط لها
* نقص الابحاث اللازمة لتشخيص مظاهر الضعف في مجال الموارد البشرية لكي تتمكن من مسايرة الثورة التكنولوجية
* عدم ايمان الادارة العليا بأهمية احداث التنمية الذاتية للموارد البشرية
* انتشار الكثير من القيم والتقاليد الادارية التي لاتساعد علي احداث التغيير المطلوب في سلوكيات الموارد البشرية

إن المدخل المناسب للتغلب علي المشكلات السابقة يتطلب التعرف علي مايلي

* الافتراضات الاساسية عن العنصر البشرية
* إدراك اهمية تنمية الموارد البشرية

78

* دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

١ - الافتراضات الأساسية عن العنصر البشري

يمكن التفرقة بين ثلاثة نماذج اساسية توضح الافتراضات الاساسية عن العنصر البشري وهذه النماذج هي النموذج التقليدي ، نموذج العلاقات الانسانية ، ونموذج تنمية الموارد البشرية

ويوضح الجدول التالي التفرقة بين الثلاثه نماذج

جدول (١)

الافتراضات الأساسية لنماذج الإدارة عن العنصر البشري

م	النموذج التقليدي	نموذج العلاقات الانسانية	نموذج تنمية الموارد البشرية
١	★ غالبية الافراد لايتقبلون العمل ولايرغبون فيه .	★ غالبية الافراد يريدون ان يكونوا نافعين ومهمين حتي يقبلوا علي العمل.	★ غالبية الافراد يحبون العمل الذي له اهداف يتفهمونها ويشعرون بمساهمتهم في وضعها .
٢	★ ما يعمله الافراد اقل من الاجور التي يحصلون عليها	★ شعور الافراد باهميتهم وانتمائهم للمنظمة اهم لدي الغالبية العظمي منهم من الاجور التي يتقاضونها .	★ معظم الافراد يستطيعون القيام باعمال ابتكارية اكثر مما يقومون به حاليا .
٣	★ قليل من الافراد يريدون ان تكون لديهم القدرة علي الابداع الخلاق والضبط الذاتى .	★ كثير من الافراد يريدون المشاركة في الاعمال الابتكارية وفي اتخاذ القرارات .	★ معظم الافراد يرغبون فى ممارسة الضبط الذاتي لاعمالهم .

م	النموذج التقليدي	نموذج العلاقات الانسانية	نموذج تنمية الموارد البشرية
٤	★ الافراد يقومون بالعمل اذا كان الرئيس حازم والاخر عادل .	★ مشاركة الافراد في صنع القرارات يرضيهم ويشعرهم بالمسئولية .	★ توسيع نطاق الرقابة الذاتيه يؤدي الي تحسين مباشر في اداء التنظيم .
٥	★ الافراد تزداد انتاجيتهم كلما كان العمل الذى يقومون به مفهوما لهم بواسطة التدريب والاشراف الجيد .	★ اشباع حاجات الافراد الي الانتماء يرفع المعنويات ويقلل مقاومتهم للسلطة الرسمية .	★ احساس كل فرد انه يستخدم طاقته في العمل يؤدي الي رضائه عن هذا العمل وعن رئيسه وعن التنظيم الذي ينتمي اليه .
٦	★ عمل الرئيس الاساسي هو الاشراف والسيطرة علي مرؤوسية .	★ عمل الرئيس الاساسي هو اشعار كل فرد بانه نافع ومهم للتنظيم .	★ عمل الرئيس الاساسي هو اكتشاف الطاقات غير المستغلة لدي الافراد والافاده منها بقدر الامكان .
٧	★ علي الرئيس تقسيم العمل الي جزئيات بسيطة ذات طابع نمطي متكرر حتي يسهل علي المرؤوسين تعلمها واتقانها .	★ علي الرئيس ان يحيط الافراد بالعمل وان يسمع اعتراضاتهم	★ علي الرئيس تكوين بيئة عمل ذات مناخ يسمح لكل فرد بان يظهر احسن ما لديه.
٨	★ علي الرئيس تحديد اجراءات العمل وتدريب الافراد عليها .	★ علي الرئيس ان يسمح للافراد بقدر من الرقابة الذاتية خصوصا في الاعمال ذات الطابع الروتيني .	★ علي الرئيس ان يوسع من المشاركة الكاملة للافراد وممارسة كل منهم للرقابة الذاتية في الامور الهامة .

80

٢ – أهمية تنمية الموارد البشرية

تستهدف عملية تنمية الموارد البشرية زيادة ثقافة الفرد وتطوير القيم الخاصه به ومبادئه وزيادة قدرته علي التكيف مع البيئة المحيطة به ومن ثم زيادة الفعالية الكلية لديه

ومن أجل ذلك فان العمل نحو تنمية الموارد البشرية له اهمية كبيرة سواء علي مستوي العاملين او علي مستوى جماعات العمل او علي مستوي المنظمة التي يعملون فيها

٢/١ - الاهمية علي مستوي العاملين

إن الاخذ بمفهوم تنمية الموارد البشريه يحقق للافراد مايلي

* ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة انتاجيه الفرد
* اخراج القوة الدافعة لدي الافراد للنمو وتحقيق الذات
* يزيد الاخذ بمفهوم التنمية الذاتية من اشباع الاحتياجات الاساسية للافراد وبالتالي يبحثون عن الاعمال التي فيها تحدي لقدراتهم
* يكشف الاخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الافراد وبالتالي الاستفادة منها في انجاز المهام وفق تكليفات تتناسب مع هذه الفروق
* يساعد الاخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في احداث التنمية الذاتية للافراد وبالتالي زيادة رغبتهم في تحمل المسئولية

٢/٢ - الاهمية علي مستوي جماعات العمل

تتضح اهمية تنمية الموارد البشرية علي مستوي جماعات العمل ممايلي

* تساعد تنمية الموارد البشرية علي تعاون جماعات العمل من اجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الانتاجية

* تؤدي تنمية الموارد البشرية الي زيادة قدرة الجماعة علي تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها

٣/٢ - الاهمية علي مستوي المنظمة

لتنمية الموارد البشرية اهمية كبيرة علي مستوي المنظمة كما يتضح ممايلي

* ان نجاح تنمية الموارد البشرية في اي جزء من اجزاء المنظمة سيدفع بها الي اجزاء تنمية للموارد البشرية في الاجزاء الاخري

* تودي تنمية الموارد البشرية الي زيادة قدرة وفاعلية المنظمة وبذلك تحقق النمو والقدرة علي مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها

٣ – مداخل تنمية الموارد البشرية :

توجد ثلاثة مداخل اساسية لتنمية الموارد البشرية هي المدخل التنظيمي ، المدخل الفردي ، والمدخل الجماعي ، ولكل واحد من هذه المداخل الفلسفة التي يقوم عليها والابعاد التي تشكله كما انه يستخدم مجموعة من الادوات الخاصة به

ويوضح الجدول التالي مقارنه بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية

جدول (٢)

مقارنة بين المداحل المختلفة لتنمية الموارد البشرية

المدخل	الفلسفة	الابعاد	الادوات المستحدمة
المدحل التطيمي	ان عملية التطوير لابد وان تتركز حول تهيئة المطمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب .. وهدا يستلزم ★ التركير علي وطيفه التطيم علي مستوي المطمة ككل وكدلك علي الوطيفة في مستوي الادارات المحتلفة. ★ النظر الي الافراد علي انهم المتغير التابع .. فأي تغيير في المطمة سيصحبه تغيير مماثل في افرادها . ★ اي ان هدا المدحل يفترض ان بيئة المطمة هي التي تسمح بالابتكار والمباداه والتطوير وبالتالى يجب تحديد دور الافراد في احداث دلك .. وهدا هو مضمون حركة الادارة العلمية ونظرية البيروقراطية .	١ - التخصص وتقسيم العمل حيث يجب دراسة كافه الانشطة وتجميع المتجانس منها لتكوين اعمال تخصص للعاملين وفق تخصصاتهم المختلفة . ٢ - نطاق الاشراف Span of Control حيث يجب تحديد عدد المرؤوسين الدين يمكن لمشرف واحد ان يشرف عليهم مباشرة وبكفاءة .. مما يستلزم دراسة المستويات التطيمية وطبيعة الانشطة ونوعية المرؤوسين ودرجة مركزية ولامركزية المطمة . ٣ - وحدة الاشراف اي ضرورة توحيد عملية الاشراف بحيث لايخضع مرؤوس واحد للرئاسة المباشرة لاكثر من رئيس واحد . ٤ - مبدا وحدة الاتصالات حيث يجب ان	١ - دراسة الوقت والحركة يجب ملاحظة وتسجيل جميع الحركات التي تكون العمل وكدلك كيفية الاداء حتي يمكن التوصل الي احسن الطرق لانجاز مثل هدا العمل وبالتالى فان دراسة الوقت تحدد كم الانتاج الدي لا يجب النزول عنه اما دراسة الحركة فهي تحدد احسن طرق الاداء لتحقيق هدا لكم . ٢ - توصيف وتقييم الاعمال يقصد بتوصيف العمل وصف جميع الانشطة التى ينطوي عليها هدا العمل جملة وتفصيلا وكدلك مجموع السلطات والمسئوليات المرتبطة به وكدلك نوعية التعليم والخبرة اللازمة لادائة واخيرا مجموع ظروف العمل المادية التي تم تادية العمل من خلالها

تابع جدول (٢)

مقارنة بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية

المدخل	الفلسفة	الابعاد	الادوات المستخدمة
		يكون هناك تسلسلا في عملية اصدار الاوامر من المستويات العليا الي مادونها من مستويات وفقا لنظم اتصالات رسمية هابطة . ٥ - تكافؤ السلطة والمسئولية وذلك نظرا لان التنظيم الناجح يتطلب ان تمنح سلطات تعادل المسئوليات بل ويجب ان يصاحب ذلك استخدام مفهوم المسائلة حتي يمكن محاسبة ذوي السلطات علي استخدامهم لهذا الحق . ٦ - التحديد الواضح للعلاقة بين الاستشاريين والتنفيذيين . وذلك حتي يمكن القضاء علي الصراع والخلاف بينهما . ٧ - توافر سياسات ادارية واضحة . حيث يجب ان يتوافر لدي التنظيم مجموعة من السياسات التي تكفل	اما تقييم الاعمال فيقصد به تحديد الاهمية النسبية لكل عمل بالمقارنة باقي الاعمال .. بحيث تقع الاعمال الهامة في القمة والاعمال الاقل في القاعدة . ٣ - اللامركزيه حيث تؤدي اللامركزيه الي احداث تطوير في الموارد البشرية من خلال انتشار السلطات في ايدي كثيرة في المنظمة. ٤ - نظم المعلومات فالنظرة الكلية او الشاملة الي المنظمة تقتضي توفير العديد من البيانات والمعلومات عن كل مايتعلق بها من مدخلات وانشطة ومخرجات .. ونظرا لضخامة مثل هذه البيانات والمعلومات فإن الامر يتطلب توافر نظم معلومات جيدة جدا لوسيت علي استخدام الحاسبات الالية .

تابع جدول (٢)

مقارنة بين المداحل المختلفة لتنمية الموارد البشرية

المدخل	الفلسفة	الابعاد	الادوات المستخدمة
		توجيه دفه الامور بسهولة ووضوح كذلك يتم تقسيم هده السياسات الي سياسات اساسية سياسات عامة سياسات تشغيلية .	
المدحل الفردي	التركيز علي الفرد كوسيلة لتطوير المنظمة التي يعمل فيها .. وهدا يستلزم ★ النظر الي الفرد باعتبارة المتغير المستقل والمنظمه هي المتغير التابع في عملية التطوير . ★ استخدام شتي المداحل لاحداث تغيير في الفرد يؤدي الي التنمية .	١ - استخدام طريقة التنمية الذاتية . بحيث يتولد لدي الفرد نفسه الشعور باهمية عملية التغيير وبالتالي يغير نفسه نفسة . ٢ - استخدام طريقة التنمية المفروضة اي فرض عملية التغيير علي الفرد من طرف اخر لاسباب يؤمن بها الاخير حتي ولو كان الاول لايشعر او حتي لايؤمن بها . ٣ - احداث التغيير في اتجاهات وسلوك الافراد حيث لاتقتصر التنمية علي احداث تغيير في الاتجاهات (التغيير في شعور الفرد)	١ - الارشاد وهي عملية التوجيه النفسي التي قد يحتاجها الفرد ليقوم حياته سواء داخل المنظمة او خارجها . وقد يستخدم في الارشاد طريقة مباشرة من خلال وجود موجه والذي قد يكون متسلط من جانبه او قد تستخدم طريقة غير مباشرة من خلال قيام الفرد بطلب الارشاد . ومن ابرز برامج الارشاد تلك التي تسمي " برامج التكيف " "وبرامج التوجيه المهني " . ٢ - الاقناع يستخدم الاقناع كاداه لتطوير العنصر

تابع جدول (٢)

مقارنة بين المداحل المختلفة لتنمية الموارد البشرية

المدخل	الفلسفة	الابعاد	الادوات المستخدمة
		بل يمتد الامر الي احداث تغيير في السلوك (التغيير في الجزء الملموس والواضح من تصرفات الفرد).	الشري . حيث يهدف الاقناع الي تخلي الافراد عن العادات والتصرفات غير الصحيحة والعمل نحو تحقيق الاهداف المحددة والايمان بضرورة التغيير .. الا ان نجاح الاقناع يتوقف علي تفهم القائم به للاسباب التي تجعل الفرد يعارض فكرة التغيير علاوة علي ذلك استخدام خطة فعالة للاقناع تقوم علي كل من الارتباط والاندماج بالافراد وجعلهم ملتزمين بالتغيير . ٣ - الثواب والعقاب وهي تعتبر اداه لتغيير سلوك الفرد اساسا وليس تغيير اتجاهاته ويعكس هذا السلوك علي العديد من الاشياء اهمها مستوي الاداء . ٤ - التدريب ستتم مناقشة ذلك بالتفصيل في جزء لاحق من هذه الوحدة . ١ - المشاركة في الادارة اشتراك

تابع جدول (٢)

مقارنة بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية

المدخل	الفلسفة	الابعاد	الادوات المستخدمة
المدخل الجماعى	عدم التركيز علي فرد بعينه وانما علي مجموعات منهم .. كذلك افتراض ان هناك قوي متكافئة بين اطراف التغيير. وعلي ذلك فان المدخل الجماعي يتميز بالشمول وتحقيق نتائج افضل في معظم الاحوال حيث ان الذي يقوم بالدور الاساسي في تحريك عملية التنمية هم جماعات العمل .	١ - التعرف علي نقاط الضعف في الاداء الفردي وتحديدها بدقه وذلك من خلال استقصاء اراء باقي افراد جماعة العمل . ٢ - الربط بين العيوب الفردية وبين الاداء داخل مكان العمل حيث يحقق ذلك الموضوعية ويضمن تخفيض الاعتراضات . ٣ - عدم تسلط عضو في الجماعة علي بقية اعضائها حيث يجب ان تكون العلاقة بين افراد المجموعات ذات قوي متكافئة . ٤ - اتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب كل عضو وبالتالي يتولد عنصر الالتزام .	المرؤوسين مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمه لادائة وتنفيذه والرقابه علي هذا التنفيذ وقد تكون المشاركة بحد معين وقد تاخذ شكلا رسميا اوغير رسميا . ٢ - تمثيل الادوار وهو اسلوب يهدف الي حث الافراد علي التفاعل في ظل مواقف غير حقيقية .. وبالتالي فهو اداة لابراز السلوك البشري . ويفيد هذا الاسلوب في تنمية الافراد من خلال ملاحظتهم وتعلمهم لكيفية التصرف في المواقف المختلفة وتنمية المداخل الابداعية لهم . ٣ - الادراك المتبادل ويقصد بذلك القدره علي رؤية الاشياء وتقييم الاشخاص حيث تستخدم تلك الاداة في احداث التغيير المطلوب من خلال اتاحة الفرصه امام الفرد لرؤية وتقييم ذاته ومقارنه ذلك برؤية وتقييم الاخرين له .

٤ – دور التدريب في تنمية الموارد البشرية :

التدريب هو ذلك النشاط الذي تقوم به الادارة بقصد تنمية الافراد وتطويرهم في عدة جوانب هي المعلومات ، القدرات ، المهارات ، الاتجاهات والسلوك والاداء الوظيفي

* المعلومات نجد ان التدريب يكسب الافراد معلومات جديدة قد تكون معلومات عامة او متخصصة في مجال العمل

* القدرات فالتدريب يعطي القدرة الفنية كاستخدام الادوات المتاحة ، او قد يعطي القدرة الذهنية التي تتمثل في استخدام هذه الادوات افضل استخدام

* المهارات التدريب يتضمن المهارات السلوكية مثل فهم الناس وكيفية اقامة علاقات جيدة معهم والمهارات الذهنيه كالتفكير الابداعي والقدره علي اكتشاف الفرص والمهارات الشخصية مثل المرونة والقدرة علي التغير والتغيير

* الاتجاهات التدريب يؤثر في اتجاهات الاشخاص بحيث يشعرون بحب العمل والولاء للمنظمة التي يعلمون فيها

* السلوك فالتدريب يؤدي الي تغيير سلوك او تصرفات الاشخاص بحيث يمكن ان تلاحظ بوضوح ان سلوك الشخص قد اصبح مختلفا – مهما كان درجة هذا الاختلاف – وفي اتجاه مرغوب فيه

* الاداء الوظيفي تنعكس كل تاثيرات التدريب علي اداء الموظف لعمله بحيث يصبح قادرا علي اداء المهام المكلفة بها وظيفته بشكل افضل

خصائص التدريب المطلوبة لتنمية العنصر البشري :

يجب ان يتمشي التدريب مع الاحتياجات المتجددة والمتغيرة للافراد في المنظمة بسبب المستجدات في مجال المعدات والالات او الطرق او الاساليب الخ

ولكي يتحقق مسابق فان التدريب اللازم لتنمية العنصر البشري يتطلب مقومات كثيره اهمها

* وجود اهداف محدده لعملية التدريب
* وضع سياسات وقواعد واضحه لعمليات التدريب
* تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل واضح وقابل للقياس
* توفر الامكانات البشرية والفنية والمادية اللازمة للتدريب
* تصميم البرامج التدريبية الملائمة لمقابلة الاحتياجات التدريبية المحددة
* تنفيذ البرامج التدريبية بشكل منهجي وذلك من حيث المواد والاساليب والمعينات التدريبية المستخدمة والزمان والمكان الذي يعقد فيه التدريب
* اختيار المتدربين والمدربين
* تحديد طرق واساليب تقييم فعالية التدريب
* قياس العائد والتكلفة الخاصة بالعملية التدريبية وتاثيرها علي تنمية العنصر البشري

المبادئ التي يسترشد بها في تنمية العنصر البشري عن طريق التدريب :

* التدريب عملية مستمرة كذلك التنمية التي تترتب عليه
* كل شئ قابل للتعلم وبالتالي فان التدريب يوثر في احداث تنمية للموارد البشرية
* التنمية عملية ذاتية اي ان الفرد هو المسئول الاول عن تنمية نفسه من خلال الاستفادة مما يقدم له من تدريب

* التنمية عملية مشتركة او متبادلة يتم فيها التفاعل بين المتدرب والمدرب

* التدريب نشاط ايجابي يلعب فيه المتدرب دوراً رئيسياً فإن عنصر الرغبة ووجود الدوافع القوية للتعلم امر بالغ الاهمية

* التدريب مسئولية كل مدير فهو جزء من الخطة المتكاملة للمنشاة كما انه جزء من التنمية الكلية للمنشاة

حرمل للتدريب والاستشارات

التصنيف المهني والوظيفي

د. محمد الحذيفي

الأهمية

تحطيط تم تنمية المستقبل العملى للفرد عمل معقد متشابك تتدحل فيه عوامل المجتمع والبيئة ، تم تأثير المناه وظروفها تم عقلية الفرد نفسه ، ومختلف أحواله الشخصية والاسرية

لكى تتضح الروية لا بد ان تكون هناك مفاهيم لهده واضحة التغييرات مهنة ، وظيفة عمل ، درجة ، رتبة الخ ، وهده المفاهيم ليست دائما واضحة للجميع ، تم انها فوق كل ذلك ، دائمة التغير من مكان لآخر ، ومن وقت لآخر أيضا

ما أهمية ذلك فى تحطيط المستقبل الوظيفى او المسار المهنى ؟

اهميتة تأتى من ضرورة وضوح مفهوم الوظيفة لمن يمارسون هدا العمل المطلوب منهم هو توجيه الفرد الى الوظيفة او الى نوعية العمل الذى

١ - يرضى نزعات الفرد وطموحاته ، ويناسبه الي اقصى درجة ممكنة

٢- يحقق صالح المنشأة

٣ - يتفق مع غير ذلك من العوامل الحرية او القاهرة

هو إذن « مواءمة » الفرد مع « وظيفة » معينة ، هذه المواءمة تستلزم منا ان نتعرف جيداً على تفاصيل ومواصفات كل من

الفـــــرد و والـــوظيـــفة

ونحن هنا نسيل الحديث عن الوظائف ما هى ؟ وكيف نعرفها

92

المهنة والوظيفة

ما هما وما الفرق بينهما ؟

« المهنة هى مجموعة الانشطه المتجانسة التى يمارسها فرد إنسانى قادر على ادائها ، ليقدم فى النهاية عملا نافعا ، مطلوبا منه إنجازه بطير اجر يتقاضاه »

يمكننا بالطبع ان نعثر على تعريف للمهنة يخالف هذا او ينحرف عنه قليلاً أو كثيراً ، ولكننا ايضا قد نرى انه يصلح كبداية ، فهو يصف المهنة بأنها « مجموعة أنشطة » وبذلك اصبحت تنتمى لفئة محددة هى الانشطة ، ثم يميزها عن بقية اعضاء الفئة بأنها تؤدى فى النهاية الى إنجاز عمل مطلوب ، وبذلك فهى ليست مثل أنشطة الإستمتاع مثلاً او التريض ، فهذه نمارسها دون ان ينتج عنها عمل مطلوب منا اداؤه كما يصف العمل بأنه « نافع » نافع لمن ؟ لكيان ما ، فردا كان او تنظيما ، وهذا الكيان هو الذى سيدفع الاجر لمن ادى العمل

وهكذا فأنت حين تمارس لعبة التنس مثلاً ، فانك لا تنتج عملا ولاتتقاضى اجرا ، فهذه هوايتك وانت تمارسها من اجل إنتفاعك انت ومتعتك انت بل إنك تدفع اجراً لمن يهيئون لك متطلباتها ، ولكن من جهة اخرى ، هناك من يحترفون لعبة التنس وعندئذ تصبح هذه مهنتهم ، واداؤهم هو العمل الذى يتلقاه المتفرجون وهذا هو إنتفاعهم به ، ومن اللاعبين من يتقاضى اجورا ضخمة جداً كما نعرف ، وهؤلاء مهنتهم تسمى « لاعب تنس »

واذا رجعنا بضع مئات او بضعة الاف من السنين الى الوراء فاننا سنجد مهنا كانت اذ ذاك تشكل وحدة تصنيفيه اصبحت الآن تنقسم الى تخصصات متعددة

93

من ذلك مثلا « نجار » واحدة من اقدم المهن التى عرفها الأنسان ، إذا أردنا تعريف هذه المهنة ، فاننا سنجرح بشىء كهذا ، النجار هو الذى

يصنع المشغولات من الاخشاب بانواعها المختلفة ، بالتقطيع والتشكيل ثم إدماج القطع المشكلة ، مستخدما فى ذلك مختلف العدد والأدوات المناسبة

لا نظن أن وصف الوظائف او تعريفها كان شيئا مألوفا عندما بدات النجارة تصبح مهنة ، لكننا لانشك فى انه كان شيئا مفهوما ضمنا من كلمة « نجار » كما كانت فى اللغات المصرية او السامية القديمة ، ونظن ايضا ان النجار كان إن ذاك يقوم بانتاج كل شىء يصنع من الخشب ، او فروع الأشجار وجذوعها

ثم تطورت الأمور

تقدمت الفنون واصبحت نجارة الاثاث تستلزم معارف جديدة متنوعة منها الطرز المختلفة وإنتماء اثها الاجتماعية والتاريخية ، والانواع الجديدة من الاثاث التى لم تكن معروفة من قبل ظهور وسائل وطرق تشكيل الأرجل والصلف الى اخره ، ثم بمجىء الكهرباء استجدتت ادوات القطع والمسح وغيرها من الآلات التى تتكون منها الآن ورشة النجارة او ورشة قطع الاخشاب ، ادى ذلك الى إمكانية صنع بعض انواع المشغولات الخشبية بطريقة الانتاج المتدفق او المتكرر ، كما اتسع العمران وتزايد الطلب على عمارة الاسكان وغيرها من المنشآت ، وظهر تخصص جديد فى النجارة هو « نجار » الباب والشباك وهو يصنع ايضا الارضيات الخشبية ويتولى تركيبها ، وفى البلدان التى تتوفر فيها الأخشاب بأسعار رخيدة ، يتولى ايضا تكوين جسم المنزل والتى قد يصنعها هو او نجار اخر متخصص فيها

ثم جاء إختراع الخرسانة المسلحة فادى الى ظهور نجار المسلح كما نعرفه اليوم ، وهو يستخدم عدد النجارة فى تكوين القوالب الخشبية التى تتشكل فيها قواعد

المبانى وأعمدتها وسقوفها

وهكذا انقسمت مهنة النجارة الى تخصصات متعددة ، ولكنها ما تزال مرتبطة ببعضها البعض ولا يمكننا ان نعتبرها منها متعددة ، لهذه الأسباب

(١) هناك الكثير مما هو مشترك بينها ، الكثير من المعارف والمهارت ، الدراية بانواع الأخشاب والمسامير وخامات اللصق والعدد الخ

(٢) هذا التصنيف قد يوجد فى بيئة ولا يوجد فى اخرى فحيث تتضخم كمية العمل بحد التخصص ، وحيث تصغر هذه الكمية بحد الأمر يحتمل التخصص وربما بحد نجار الباب والشباك يمارس ايضا نجارة المسلح فقط ستكون مهارته فى كل منهما اقل من مهارة المتخصص ، وسوف نأتى لذلك

(٣) بعض التخصصات قد يتناقص الطلب عليها فى بيئة معينة ،ويضطر أصحابها لان يتحولوا إلى تخصصات أخرى ومن المعروف ان التطور التكنولوجى فى صناعة البناء قد بدا يتجه الى صب الخرسانة فى قوالب معدنية تعطى سطوحا ملساء مما ادى الى تناقص الطلب على كل من نجار المسلح ، ومنيص المجارة ، والذى يعمل على تحسين السطوح وإخفاء أثر الالياف الخشبية وغيرها من العيوب وطبعا هذا يحدث فى البيئات المتعددة بدرجات متفاوته سيودى هذا او قد يؤدى تحت ظروف مناسبة الى تحويل نجارى المسلح الى مهن نجارة اخرى وفيما نرى فان ظهور تكنولوجيا جديدة يظل بشكل مباشرأو غير مباشر اقوى العوامل تاثيرا على تطورات التصنيفات المهنية

التصنيف إذن يقسم الأنشطة التى يمارسها بنو الانسان الى مهن تنقسم بدورها الى تخصصات وان كنا لا ننفى إحتمال ان نجد فى بيئة او اخرى من يعد « نجار الاثاث » مهنة اخرى لانه يفضل ان يرى الفروق بينهما على ان يلحظ ما هو

مشترك و الفروق عديدة فالاول لا يتعامل الا مع الخشب الأبيض أو الواح « ترابه » كما يسمونها بينما الثانى يتعامل مع هذا النوع ، ومع الران والبلوط والخيزران الأول يعمل فى مواقع البناء ويتواتب بين الادوار متعرضا لخطر السقوط ، بينما الثانى يعمل في مكان هادىء فى حماية من تقلبات الطقس الاول يستخدم المسامير فى ربط مشغولاته اما الثانى فلا يستخدم الا الغراء والمسامير اللولبية (هذا اذا كان يعطى إنتاجا رفيعا) وهكذا فانهما يختلفان فى قوائم

المعارف - المهارات - السلوكيات - اللياقة

ولنذكر هذه العناوين الاربعة لاننا سنعود اليها فيما سياتى المسالة إذن اصطلاحية ، وهى تختلف من بيئة عمل ومعيشة ، الى بيئة اخرى ونحن نستخدم كلمة البيئة بكل ما تتضمنه من مكونات زمنية أو تاريخية ، ومكانية ،وتكنولوجية ،وإقتصادية ،وإجتماعية ، وتراتية وهذه هى العوامل الرئيسية التى تؤثر على التصنيف المهنى وفيما يلى بعض الأمثلة

حيث لا توجد البحار ولا الانهار ولا البحيرات ، كما فى بعض بلدان افريقيا ، لن توجد مهن السفن والبحارة وصيد الاسماك وايضا مهن البحرية العسكرية وحيث لا توجد الغابات لن توجد مهن التخشيب وقطع الخشب ونقلها برياً او نهرياً وفى الطب مثلا توجد تخصصات طب المناطق الحارة ومكافحة الاوبئة ، وتختلف من بيئة لأخرى ، التطورات فى انماط الجريمة تدخل على اعمال رجال الشرطة معارف ومهارات وسلوكيات ولياقات تصبح ضرورية لمواجهة هذه الانماط بعينها والخارجون على المجتمع والقانون هم ايضا اصحاب مهن ولكننا بالطبع لا ينبغى ان نجد فى اى قاموس مهنى تعريفا لمهنة « مهرب » او « قاتل ماجور » ولكن

الحقيقة المؤسفة وهى وجود من يحترفون هذه الأعمال سواء لبعض الوقت أو كمتفرغين كما أن وجودهم يؤدى الى ظهور مهن من نوع مدرب كلاب الشرطة ، وقائمة طويلة من رجال القانون والتحقيق والضبط والتحفظ الخ تقتضى أعمالهم كفاءات ذات طبيعة خاصه

- الممارسات الإجتماعية فى احداث الولادة ،والزواج والعبادة ودفن الموتى الخ كل هذه تختلف من بيئة لاخرى وتختلف معها التصنيفات المهنية

- ظهور التكنولوجيا الجديدة كالفضاء والحاسب الآلى يؤدى الى إستحداث تخصصات جديدة وعديدة ، وربما ايضا الى إختفاء البعض منها صحيح ان مهنة كاتب حاسبات أو كاتب محفوظات لم يحدث ان إختفت اى منهما تماما بظهور الكومبيوتر ، حتى فى اكثر المجتمعات تقدما ، ولكن هذا قد يحدث فى المستقبل بدرجة او بأخرى وقد رأينا المحصل يختفى من وسائل النقل العامة ، وبائع التذاكر يختفى من بعض محطات النقل الكهربائى والسكة الحديد وهكذا

- إنتعاش الاقتصاد او تدهوره ، يؤثر بطبيعة الحال على انشطة الصناعة والإنتاج والتسويق والبيع ، ثم على الخدمات التى تتصل بهذا كله ، الامثلة هنا اكثر من ان يحاول مجرد التفكير فى حصرها ، هناك مهن تتعلق بأنشطة التعامل فى الاوراق المالية مثلاً والبنوك وغيرها ، يتوقف ظهورها وإختفاؤها على الاحوال المالية والإقتصادية للمجتمع

الوظيفة :

الوظيفة هى موضع فى المكان والزمان تجرى فيه ممارسة المهنة فى نطاق نظام إقتصادى - إجتماعى معين وفى ظل علاقة بين الفرد والمنشاة ، يحكمها قانون العمل ، والعقد المبرم بين الطرفين ، والذى يجب أن يتمشى مع احكام هذا القانون ، ومع لائحة داخلية للمنشاة وهذه ايضا لا بد أن تتفق مع هذا القانون هذه المواثيق الثلاثية قانون العمل واللائحة الداخلية وعقد التوظيف ، مجتمعة ، هى التى تحدد ممارسة الفرد لمهنته فى خدمة المنشاة ، وبالتالى فلا بد ان تتضمن تعريفاللوظيفة ونصا على واجبات كل من الطرفين خيال الآخر

لناخذ مثلاً مهنة « محامى » وسنقل تعريفا لها من دليل « التصنيف الدولى النمطى للمهن » الصادر عن مكتب العمل الدولى

المحامى

يعد عرائض الدعوى ويتقدم بها ويترافع امام المحاكم

ينظر فى ظروف المنازعات المدنية او الاتهامات التى تنسب افعالا جنائية وغير ذلك من التعديات على القانون يعقد المقابلات مع العملاء والشهود ويتخذ ماعدا ذلك من إجراءات لاقرار الحقائق الحقائق فى القضايا يدرس القوانين اللازمة لعملة والقرارات والمعدلة لها ، والمراسيم واللوائح والاحكام الصادرة ، لينتقى منها ما ينطبق على ما هو بسبيله ، يحلل الشواهد والعلاقات بينها ويقيم الادلة على احقية ما يدعى به او يترافع بشانه امام المحكمة يتداول القضايا ويستجوب الشهود ثم يتقدم للقضاة او المحلفين بما يعده من مذكرات ومرافعات يؤيد بها دعواه

هل هدا « تعريف » ؟ ام هو وصف ؟

لعل أفضل إجابة على هدا التساول تتيسر لنا لو بدانا من الصفر معتمدين على معلوماتنا ، لنضع تعريفا لمهنة المحامى ثم وصفا لها فى حالة كونة مستقلا ، ثم فى حالة كونة عاملا فى منشاة ، مراعين ان التعريف او الوصف الدى اوردناه ينقسم الى

- جملة متميزة فى الدليل ، مطبوعة بنمط خاص ، هى التى تمضى هكدا يعد عرائض الدعوى ويتقدم بها ويترافع أمام المحاكم وقد وضعنا تحتها خطاً
- الفقرة الاكثر طولا والتى تاتى بعد دلك مبتدئة بكلمة « ينظر » ومنتهية بكلمة « دعواه »

الأولى إرن « تعريف » والثانية هى الوصف الدى يتضمن ما يفعله المحامى وهو يمارس عمله

عير دلك من القانونيين

ومادمنا قد احدنا هده المهنة كمثال ، فسوف نستكمل الموضوع بان ننقل النص الكامل الوارد بشانها فى هدا الدليل ،وهو ياتى تحت رقم 2-1 الرقم (1) هو رقم مجموعة المهنيين والفنيين ، (هى فى الواقع صفر وواحد ، سنأتى لدلك بالتفصي) اما الرقم (2) فهو يمير المجموعة الفرعية « القانونيون »

2 - 1 القانونيون

العاملون فى هده المحموعة الفرعية يقيمون الدعاوى ويترافعون امام المحاكم ، ويرأسون حلسات الإحراءات القانونية وينطقون بالأحكام ويبدون المشورة فى المسائل القانونية ، ،يحررون الوثائق ، وهم مصنفون فى ثلاث محموعات كما يلى

21 - 1 المحامون

22 - 1القضاة

29 - 1 غير دلك من القانونين

21 - 1 المحامون

العاملون المنتمون لهده المحموعة الفردية يقيمون الدعاوي او يديرون المحاكمات في ساحات القضاء

وتتضمن اعمالهم

- دراسة الاحوال والمنازعات او الحرائم المبلغ عنها لاثبات الحقائق
- تحديد القوانين التي تنطبق
- اعداد الدعاوي وادارة المنازعات في المحاكم

20 - 21 - 1 محام

يعد عرائض الدعوي ويتقدم بها ويترافع أمام المحاكم

ينظر في ظروف المنازعات المدنية او الاتهامات التي تنسب افعالا حنائية ، وغير دلك من التعديات علي القانون يعقد المقابلات مع العملاء والشهود ويتحد

ماعدا ذلك من إجراءات لاقرار الحقائق في القضايا ويدرس القوانين اللازمة لعمله والقرارات المعدلة لها ، والمراسيم واللوائح والاحكام الصادرة ، ليتبقى منها ما ينطبق على ما هو بسبيله يحلل الشواهد والعلاقات بينها ويقيم الادلة على احقية مايدعى به او يترافع بشأنه امام المحكمة يتداول القضايا ويستجوب الشهود ثم يتقدم للقضاة أو المحلفين بما يعده من مذكرات ومرافعات يؤيد بها دعواه

قد يقدم المشورة لعملائه بشأن حقوقهم القانونية والتزاماتهم قد يتخصص في نوع معين من القضايا ، كالدعاوى المدنية والإجراءات الجنائية ويعرف بأنه متخصص فيها

22 - 1 القضـــــاة

العاملون المنتمون لهذه المجموعة الفردية يرأسون جلسات الإجراءات القانونية وينطقون بالاحكام للفصل في القضايا والمنازعات وتتضمن اعمالهم

تسيير الإجراءات اثناء نظر القضايا

تقييم القرائن والادلة

تقرير حقوق المتنازعين والتزاماتهم

اصدر التوجيهات للمحلفين

اصدار الاحكام

10 - 22 - 1 قـــــاض

يترأس الإجراءات القانونية وينطق بالحكم في قاعات المحاكم

يستمع الي عرائض الدعوي والاتهام ومرافعات الدفاع والمنازعة ، ويبت في

احقية الشهادة وصلاحيتها وتحبر احراءات الإستحواب والسؤال وعيرها من إحراءات التقاصى ويصع قواعد للاحراءات التي لم يسبق إقرار قواعد ثابتة بشأنها يتحقق من قيمة أقوال الشهود من حانب محتلف الأطراف ويقرر حقوقهم والتراماتهم على صوء الحقائق التي يتوصل اليها يلحص الحقائق للمحلفين ويصدر لهم تعليماته بشأن الحوانب القانونية ويوحههم الي إتحاد قرارهم ، ويصدر أحكامه علي صوء ما يستقر عليه او ما يقرر المحلفون

قد يرأس حلسات قصايا الطلاق والحنايات والاستئناف والتحكيم او اى نوع احر ، ويتحد المسمى المناسب لدلك ، قد يحلس كعضو في هيئة من القضايا او يراس متل هدا المحلس

29-1 عير دلك من القانونيين

العاملون المنتمون لهده المحموعة الفردية هم الدين يمارسون وظائف قانونية ليست واردة فى موضع من هدا التصنيف

وتتضمن وظائفهم

ابداء المشورة بشأن الحوانب القانونية للمشاكل الشخصية والاعمالية والإدارية

تمثيل العملاء فى المنازعات القانونية البسيطة نوعا ، وشرح فحواها للمحامين ، نيابة عنهم فى المنازعات الاكثر منها

كتابة الوثائق القانونية

الاعداد لانتقال الملكيات

عمل مسودات التشريعات الحكومية

دراسة المسائل الفقهية ، وعمل التحليلات المقارنة

إجراء البحوث القانونية المتعلقة بالوظائف المذكورة

أداء غير ذلك من الوظائف القانونية

10 - 29 - 1 **قانوني (فيما عدا المحامي والقاضي)**

يمارس الأعمال القانونية (فيما عدا رفع الدعاوي وتوجيه

الإتهام او رئاسة جلسات المحاكم) والتي قد تكون واحدا او أكثر مما يلي

تقديم المشورة بشأن الجوانب القانونية للمشكلات الشخصية والأعمال ،تمثيل العملاء في المنازعات البسيطة وشرح فحواها للمحامي 10 - 21 - 1 ، نيابة عنهم في المنازعات الاكثر منها يحرر الوثائق القانونية ويأخذ الإقرارات بالقسم ويحلف موقعيها ويتولى إدارة ممتلكات المتوفين ويوثق عقود الملكية ويتولى إجراءات إنتقالها ، ويقدم المشورة للمنشآت التجارية والصناعية والحكومية وغيرها ، بشأن الأمور القانونية يدرس الجوانب الفقهية ويجرى التحليلات المقارنة ، ويعد مشروعات القوانين والبحوث القانونية المتعلقة بهذه المهام

قد يكون موظفا في منشأة أو شركة او هيئة حكومية ، عندئذ يمثل هذه الجهة امام القضاء

قد تكون لدينا - ولدي القارىء -ملحوظات كثيرة علي هذا الوصف ، وايضا علي التصنيف ، الا اننا لن نسترسل في ذلك لاننا لسنا بسبيل وصف مهنة القانوني او المحامي ، وتحديد تخصصاتها ومستوياتها نحن فقط نأتي بهذا كمثال للوصف والترقيم الكودي وسوف نأتي بصورة كاملة للتصنيف حسب ما هو وارد في دليل مكتب العمل الدولي ، موضحين التقسيم والترقيم فقط قبل ان نبدأ في ذلك لا بد لنا ان نقف عند هذه المسميات الوظيفة - التخصص - درجة المهارة او المستوى

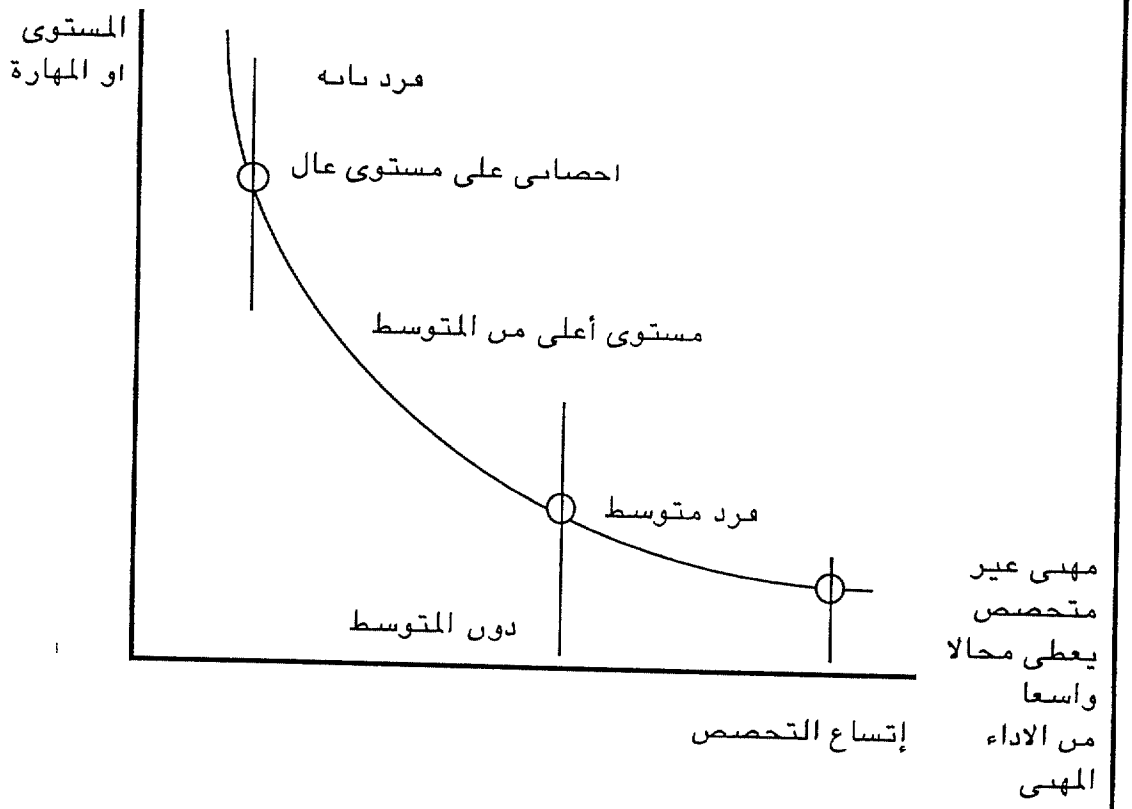
103

التخصص والمستوى

كما ذكرنا في مثال النجار ثم القانوني لكل مهنة تخصصات تمليها عدم استطاعة الفرد الانساني - مع ادراكنا جميعا للفوارق في المقدرات والمواهب - ان يصل الي مستوى عال من الاتقان في نطاق واسع من التخصصات المهنية ولنأخذ مثالا لمهنة أخرى نألفها جميعا في حياتنا العادية الطبيب هناك الممارس العام الذي يعالج الاطفال من النزلات ويجري جراحات الزائدة وغيرها للكبار ويتداول العديد من انواع الحالات فقط عندما تواجهه حالة معقدة أو مستعصية او صيغة فإنه يحيلها إلى الأخصائي هذا الاخصائي يكون طبيبا اوجراحا يتخصص في دائرة ضيقة ولكنه يحقق فيها مستوى عاليا من المهارة والمعرفة ، ويجري البحوث الاكاديمية الخ

كل الأكاديميين يتخصصون في نطاق او مجال من المهنة ، وذلك لكي يمكنهم او يصلوا الى مستوى عال بصفة خاصة

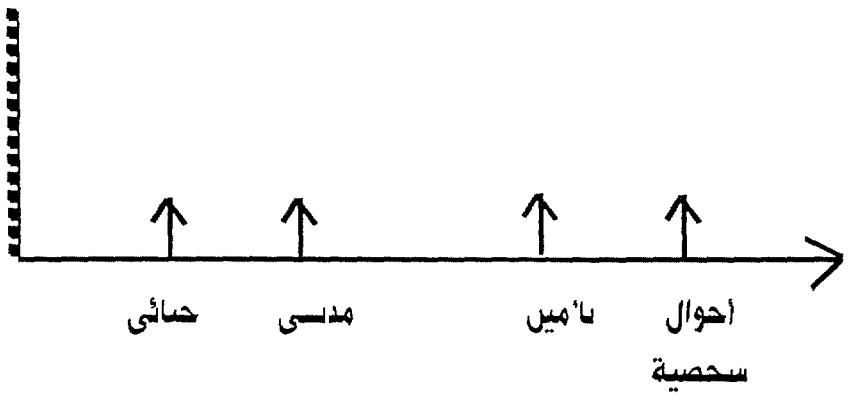
من ذلك يبدو لنا انه في نطاق المهنة الواحدة يمكننا ان نتخيل منحنى يمثل العلاقة بين اتساع التخصص ، على المحور الافقي مثلا ، وارتفاع مستوى المهارة على المحور الراسي والشخص المتوسط يضع قدراته على هذا المنحنى ، فاذا وقعت دونه فهو ادنى دون المتوسط او اقل نجاحا او موهبة من ان يحقق مستوى متوسطا ، واذا كانت نقطة تقع اعلى هذا المنحنى تمثل حالة هذا الشخص فهو ادنى اعلى مستوى من الفرد المتخصص



نحن لا نقصد بهذا مطلقا ان هناك علاقة رياضية من نوع (س × ص = ثابت) هذا فقط مجرد تصور قد لا ينطبق على كل حالة ، وعندما ينطبق فان هذا يكون بدرجات واشكال مختلفة

خاصة وانه كيف نقيس (س) وكيف نقيس (ص) ؟

قياس التخصص قد يكون اسهل لانه مادامت لدينا اوصاف التخصصات كما ظهرت لنا من متال القوانين ، فان يمكننا توقيعها على المحرر الافقي على هيئة



بمسافات غير متساوية طبعا ، طول كل منها يدل على او يتناسب مع الجهد المبذول في الدراسة وإكتساب الخبرة في كل تخصص نجد أن المحامي الذي يتخصص في الحسابي فقط يكون رجلا ذا خبرة طويلة او على مستوى عال في هذا التخصص ، وربما يدرسه في الجامعة ، ولا يدرس غيره ، كما قد تكون له مباحث ومؤلفات فيه دون غيره

في المهن الصناعية والتكنولوجية نجد هذا واضحا بدرجة اكبر ونجد القياس ايضا اسهل الفرار مثلا يشق اسنان التروس ويؤدي اعمالا اكثر تعقيداً من حيث انها تتطلب حساب سرعات القطع بالنسبة لانواع المعادن وغير ذلك ، يحقق مستوى عاليا في القطع المعدني يتطلب منه أن يتخصص في هذا دون غيره ولو لكي يحافظ على خبرته ويتابع التطورات في مجال تخصصه ، ان لم يكن لسبب اخر غير ذلك

كيف نقيس المستوى ؟

سؤال عويص ، يختلف إختلاف كثيرا من مهنة لاخرى ولكن ابسط اجابة عليه هي هذه نحن نقيس مستوى الاداء كما نقيس اي شيء اخر بالمقارنة مع نمطيات موضوعة ونحن عندما نقول ان هذه المسافة اربعة امتال المتر وهو طول نمطي

متفق عليه وهى أكثر من ذلك اذا قسناها بالياردة أو القدم

وهناك نمطيات للكثير من المهن ، تمثل فى جداول وارقام تدل على دقة الأبعاد ومستوى التشطيب الخ فى كل بلد توجد هذه النمطيات وكمستوى المهارة يقاس بالمقارنة معها ، وأيضا بظروف الاداء ومعطياته

تخطيط المستقبل الوظيفي

د. محمد الحديدي

المحتـــوى

تحطيط المستقبل الوظيفي

١ – القوى المؤثرة على الخط المهني للفرد
٢ – مسئولية القوى المؤثرة بالنسبة لتحطيط المستقبل الوظيفي
أ – المجتمع
ب – المنشأة
جـ – الفـرد
د – المواءمة بين المنشأة والفرد
هـ – الداخلي في مواجهة الخارجي
٣ – مراحل التطور بالنسبة للداخلي والخارجي
٤ – مشكلات تحطيط المستقبل الوظيفي
٥ – دور القوى المؤثرة

١- المفهوم

فى نشرة لمنظمة العمل الدولية تتناول ظواهر الخمول والتكاسل والصراع والخلافات داخل العمل، ومختلف انواع السلوكيات عبر الصحية يأتى على رأس قائمة الأسباب

«التطور السريع فى التكنولوجيا المصحوب بعجز أجهزة التعليم والتدريب عن ملاحقته، مما يؤدى الى ان تجد البعض ان المهن التى يمارسونها قد تطلب او اصبح لازما ادخال تغير محسوس على محتواها الاساسى»

هذا بالطبع إلى جانب مؤثرات اخرى ماتزال متعلقة بالمفاهيم والأحاسيس التى تشكل تصور الفرد لمستقبله المهنى والوظيفى، كالارتفاع فى مستوى المعيشة وتطور الوسائل اللازمة لممارستها، مما يؤدى إلى إمتداد التطلعات إلى ماوراء إمكانية الفرد المتوسط ، ثم تضخم مؤسسات العمل وما ينتج عنه من تعقيد الاجراءات وزيادة اتساع الفجوة بين العاملين والادارة ثم فى النهاية تغير النظرة إلى العمل الذى يؤديه الفرد وتحوله إلى مجرد وسيلة لكسب العيش دون ان تكون له القيمة التقليدية التى كانت تجعله هو ذاته محوراً للحياة، مصدراً لاحساس الفرد بمكانته في المجتمع

قد يكون لكل منا تعليقه على هذه العلاقات السببية ورايه فيها، الا إنه لاجدال فى ان تفكير الفرد فى مستقبله المهنى ، او تفكير «الآخرين» فيه سواء فى اطوار الصبا او اثناء الممارسة المهنية العملية ، لم يعد يتسم بالبساطة التى كان عليها فى مطلع القرن ومن هنا ظهر تعبير «تخطيط المستقبل الوظيفي او المهني» Career Planninig ونظيره تطوير المستقبل الوظيفي Career Development وان كان الأول يوحى بمحاولة تصور المستقبل بينما الثانى يعطي إنطباعاً باحداث التغيير المطلوب أو إتخاذ خطوات التحسين المرجوة

كاتباً ما كانت العبارة المناسبة، فالمفهوم الأساسى المطلوب التعبير عنه هو الفكر والجهد المبذول من اجل تحقيق تقدم الفرد على مسار حياته المهنية والعملية ، باعلى درجة ممكنة من التوفيق بين مصالحه وطموحاته من جهة، وخير المجتمع الذى ينتمى إليه من جهة اخرى وعندما نقول «المجتمع» فإننا نستخدم هذا المصطلح علي مستويين مجتمع العمل وهو «المنشأة» التي يرتبط بها هذا الفرد، ومجتمع الحيـــــاة الذى

١١٥

يطغى عليه وعلي منشأته وفي حالة المهني الذي يمارس عملاً حراً فإن هاتين القوتين الكبريين المؤثرتين على حياته المهنية ما تزالان فعالتين، اذ لازالت توجد المنشأة التي هي عيادة الطبيب أو مكتب المحامي أو المهندس ، ومن الملحوظ ان مثل هذه المنشآت قد بدأت هي ايضاً تتخذ شكل المنظمات واصبحت تنتشر دور المحاماه وشركات الخدمات الاستشاريه في مجالات الهندسة والإدارة ، وذلك نتيجة إتساع نطاق الأعمال وإنقسامها إلى تخصصات عديدة لا تتوفر مهاراتها لدى فرد واحد ، الى جانب تعدد وتضخم الوسائل من نوع الحاسب الآلي وغيره ، مما يجعل الاتجاه يميل الى ناحية المنشأة ، مبتعداً عن مفهوم الفرد بصورته التقليدية ، والذي اصبح ايضاً يعجز عن مواجهه التضخم في الاصول الثابتة بشكل لم يسبق له مثيل

تفاعل الفرد مع المنشأة والمجتمع ثم مع طموحاته هو وتطلعاته ومدى ادراكه لقدراته وإمكاناته، هذا التفاعل هو الجهد المبذول من اجل تحقيق وتطوير المستقبل الوظيفي وهذا بالطبع لا ينفي الحقيقة الكبري المهيمنة علي حياتنا وهي أن ما نحصله رغم بما هو مقدور لنا، وإن التنائج وإن كانت تتأثر دون شك بموهبة الفرد وقدرته علي إكتشافها وجهده من اجل انمائها ومايفعله الآخرون بشأنها ، الا ان هناك فوق كل شيئ ماهو «مقسوم» له او ماهو مقدور له كما يقال

العوامل المؤثرة

ماهي القوى التي تؤثر علي الخط العملي أو المهني للفرد ؟

موضوع يصعب تبسيطه ولكن الأمر يستحق المحاولة هناك في حقيقة الأمر عوامل عديدة بعضها «داخلي» ، بمعنى انه يأتي من داخل الفرد ذاته، وبعضها خارجي ، اى تفرضه عليه البيئة المحيطة به ، إذا تصورنا إنها ثابتة او مستمرة

فقط هناك ايضاً عوامل تغير البيئة، وبعضها يمكن توقعه والبعض لا يتسنى للفرد ولا لغيره احياناً ان يتوقعه

ولنتأمل هذه العوامل

من داخل الفرد

- ميوله - نزعاته
- مواهبه
- قدرته على إكتشاف هذه المواهب
- إهتمامه بانمائها - «عزيمته» او درجة المبادرة عنده
- طموحاته

من جانب المجتمع

- فرص التعلم والتقدم
- فرص العمل
- طبيعة الحياة اليومية امكانية الانتقال بحثاً عن الحياة والعمل
- التقاليد والتراث والقوانين
- النوعية السياسية والاجتماعية مدى تعدد الجهات التي يمكن العمل بها
- درجة عمومية او خصوصية الملكية والادارة
- الحالة الاقتصادية والمالية والسنة العملية
- المشكلات القومية

من جانب المنشأة

- التخطيط الاستراتيجي وتطورات الشكل العام والأنشطة
- الخطط القصيرة والبعيدة المدى
- إحتمالات التطور التكنولوجي والاسلوبي
- سياسة التوظيف
- كفاءة المسئولين عن تخطيط الموارد البشرية وتوجيهها ومدى إستيعابهم لمستقبل المنشأة والآفاق المختلفة لتقدم الأفراد ومدى إمكان مراوحة هذه مع ذاك

التفاعل بين القوى المؤثرة

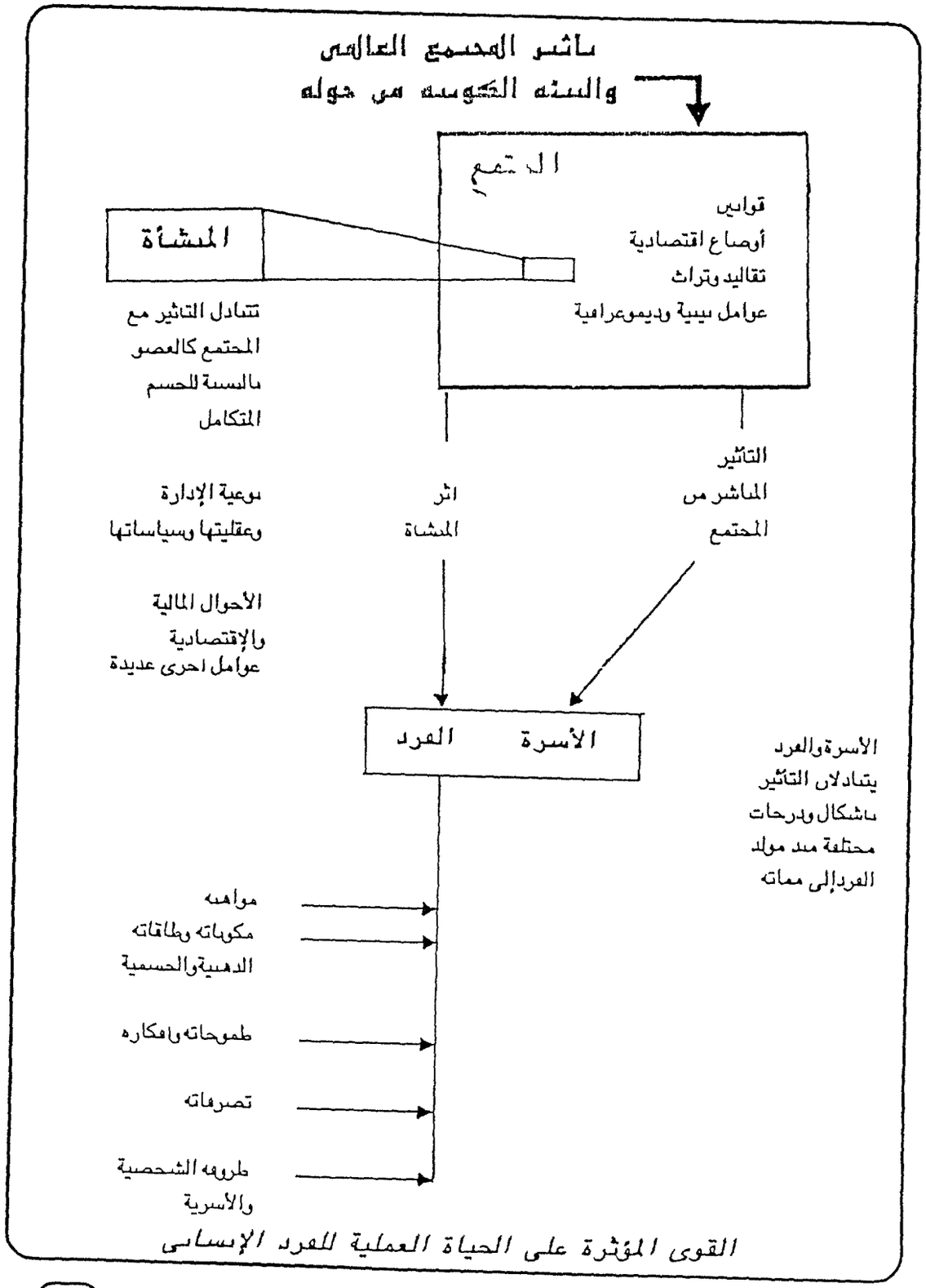
التاريخ المهني والوظيفي لأي فرد، والخطط او الأفكار التي تدور في راسه ورؤوس من يفكرون في مستقبله ، إذا كان يوجد مثل هذا الوضع تتأثر بثلاث قوى كبرى هي

(١) المجتمع (٢) المنشأة التي يعمل بها الفرد (٣) هذا الفرد نفسه

هذه القوى لا تعمل دائما في إتجاه واحد، فهي كثيراً ما تتعارض ، كما ان اثارها تختلف من مرحلة لأخرى في حياة الفرد

ففى إطار الطفولة نجد مصير الفرد يكاد يخلو تماماً من اثر إرادته هو او رغباته نصيبه من التعليم هو مايقرره المجتمع بما يهيئه من إمكانات وما تقرره الأسرة وهى إحدي وحدات المجتمع وماتقدر عليه من حيث الإستفادة من هذا الذى يقدمه المجتمع ، ومهما بلغ هذا المجتمع من حيث الايمان بمبدأ تكافؤ الفرص والعمل من اجل تحقيقه فان الفرص لا تتكافأ الا بقدر محدود ، فهناك دائما مركز الأسرة وقدرتها ، كما ان هناك الصفات الخلقية (بفتح الخاء) التى يأتى بها الفرد إلى الحياه ، والكثير منها موروث عن الأسرة ومتأثر بنوع البيئة التي تحيط بأعضائها

وعندما يصل الطفل إلى نهاية السلم التعليمى والتربوي فانه يبدأ في البحث عن العمل، وبهذا يدخل «سوق العمالة» ، عندئذ لن يتلاشى اثر المجتمع والأسرة سيبقى هذا وذاك ولكن في مواجهة عامل جديد هو إرادة هذا الفرد الذى أصبح متكسباً ، ومايقدم عليه من إجراءات ، ثم القوى التى يتعامل معها وسيتحد تأثير المجتمع اشكالاً جديدة قوانين التجنيد والخدمة العامة – قوانين العمل والهجرة والتأمين الاجتماعي – احوال هذا المجتمع وتقلباته إلخ



القوى المؤثرة على الحياة العملية للفرد الإنساني

ثم عندما يبدا الفرد في العمل فعلاً تدخل المنشاة كعامل جديد تماماً له تاثيره المباشر في حياته باساليبها في الادارة وعقلية العاملين فيها وطباعهم ثم بما يطرا عليها هي ايضاً من تطورات قد لا تكون كلها نتائج سياسة المنشاة او إدارتها

في جميع هذه الأطوار يظل المجتمع هو السلطة الكبرى المهيمنة على الفرد والمنشاة بدرجات متفاوتة ، تختلف هي ايضاً باختلاف ظروف هذا المجتمع نفسه وما يطرا عليه من تاثير القوى والبيئة العالمية والكونية وإذا أردنا امثلة لذلك فهناك مشاكل من نوع الحروب والأوبئة، والجفاف والتصحر وغير ذلك مما يؤثر علي الدولة ككل وينسحب منها إلي المنشاة والاسرة ومن هذين إلى الفرد كائنا ماكانت نوعيته وامكاناته وطموحاته

المسؤوليات

هناك إذن اطراف عديدة تتحمل المسوولية عن مسار الخط العملي او المهني أو الوظيفي للفرد، أو علي الأقل تؤثر فيه بشكل او اخر وبالتالي فان افضل النتائج يمكن ان تتحقق عندما

- يمارس كل طرف مسوولياته وهو واع للأهداف العامة والخاصة محاولاً ان يصل إلى ما اسميناه «افضل النتائج»
- تتوفر درجة من التنسيق بين الجهود المختلفة لان وجهات النظر قد تتعارض او تتضارب هذه الأطراف هي المجتمع – الأسرة – المنشاة – الفرد

في الأحوال الطبيعية لا يحدث التعارض بين صالح هذه الأطراف الأربعة فقط في بعض الحالات الاستثنائية – كالحرب مثلاً – نجد ان الدولة قد تعلن التعبئة العامة، وهو إجراء يؤثر على حياة ومستقبل كل فرد فيها دون إستثناء ، وقد يغير طبيعة عمل المنشاة ايضاً ومسوولياتها وطاقمها التنظيمية فقط هذه حالة إستثنائية وان كانت الأمثلة كثيرة جداً

حقيقة اخرى لا جدال فيها هي انه قد لايكون من صالح المجتمع ان تتحقق احلام كل فرد فيه وإذا كان اغلب الشباب يريدون ان يدخلوا الجامعة مثلاً فان قيادة المجتمع لن تقدر علي تحقيق احلامهم كما انها لن ترغب في ذلك، فالمجتمع في حاجة إلى جميع المهن دون إستثناء ، باعداد يمكن تصورها بعض المجتمعات تلجا الى تحقيق التكامل والتناسق المهني بترك سوق العمل تستجيب لقوى العرض والطلب ، وبعضها يلجا الى «التخطيط» المركزي او الاقليمي ، وهناك درجات لكل من هاتين النظرتين في جميع الحالات يمكننا ان نتصور حدود المسوولية كما يلي

115

المجتمـــع (متمثلاً في قيادته او في الحكومة او الدولة)

تصور التكوين المهني للسكان ومقارنته بالاشكال الديموغرافية المتوقعة للسنوات القادمة وتقدير مدى وفاية باحتياجات الحياة والعصر والتنمية الاقتصادية، حالياً ومستقبلاً ، وتوجيه الامور بحيث يتواءم هذا التكوين مع خير المجتمع وطموحات الأفراد وخلق الأوضاع التي تحقق درجة معقولة من التوافق بين هذا وذاك ، يمكن لكل هذا ان يتحقق من خلال النوعية، والحافز المادي بعبارة اخري يمكن للفرد ان يغير من تصوره لمستقبله العملي ليصبح اكثر انساقا مع صالح مجتمعة، ويكون راضياً عن ذلك إذا امكن اقناعه ثم توفير الحافز الذي يسهل هذا الأقتناع او يؤيده (مادياً كان هذا الحافز او معنوياً)

الاسرة

الأمر المعتاد هو ان يتأثر مستقبل الفرد بالمحيط الاسري وهو في طور النشوء اما وهو رب الاسرة فينتظر ان يصبح هو اكثر افرادها قدرة علي توجيه الأمور ليس هذا دائماً هو الحال بالطبع ولكنه كما ذكرنا الوضع المعتاد او الطبيعي

ويلعب التعليم العام دوراً كبيراً محسوساً في هذه المسألة او بعبارة اخرى تأثير الأسرة لن يكون مستقلاً عن تأثير المجتمع، فقط علينا ان نتامل مسؤوليات الأسرة مفترضين ان أحوال المجتمع ، ومنها خدمات التعليم والصحة وغيرها، واقع لا فكاك منه

ومسؤوليات الأسرة او الوالدين سوف تختلف باختلاف الأمكانيات الشخصية والمادية وكما في حالة المجتمع ، فان صالح الأسرة على المدى القصير على الأقل قد يتعارض مع صالح الفرد اومع رغباته او كليهما ومن الظواهر المعروفة في الحياة الريفية ان يلجا الأب إلي تشغيل ابنائه في معاونته مما يؤدي إلى التخلف عن التعليم وإلى الأمية في الحالات القصوى ، فنتساءل اي الطريقين افضل للأسرة ؟ بل وللفرد نفسه الذي قد لا يشعر بانه قد فقد شيئاً بحرمانه من التعليم وايضاً للمجتمع الذي قد يفيده تحسين الانتاجية الزراعية اكثر مما يفيده اثقال اجهزة التعليم دون نتيجة مباشرة لذلك – كل هذا يظل قضية فلسفية معقدة إلا اننا لسنا بسبيل معالجتها وإنما نحن بسبيل تحديد مسؤولية الأسرة تجاه اعضائها من الصغار

لاشك ان كل فرد في هذا العصر لا بدله ان ينال قدراً من التعليم العام صحيح انه من بين الأميين من هم صناع مهرة، ومن هم سعداء جداً بحياتهم ولم يكن لنسرهم او يفيدهم او يفيد غيرهم – اللهم الا منافسيهم – ان يتخذوا لنفسهم طريقا اخر في الحياة، صحيح هذا ولكنه لاينفي حقيقة اكثر رسوخا وهي

116

ان القياس يكون على العموم وليس على الخصوص وان مثل هذه الحالات نادرة او هي الأقلية ولايمكن التنبؤ بها

مسوولية رب الأسرة هي ان يحاول تعبئة امكاناته من اجل تعليم ابنائه، وتعبئة افكاره من اجل إكتشاف قدراتهم وتوجيهها إلى مافيه خيرهم مما هو متاح في ظل الأوضاع الاجتماعية السائدة

المنشأة

الموضوع هنا سيكون اكثر قابلية للتأمل الفكري !

التضاد بين صالح الإدارة وصالح العاملين لديها – سواء كانت الملكية عامة او خاصة – موضوع قديم، إجتهد فيه المفكرون والاقتصاديون والفلاسفة ولم ينتهوا منه كما هو متوقع ومعروف

الإدارة المخلصة هي تلك التي تتسم بالكفاءة العالية، وأيضاً بدرجة ادنى من الحرص على رضا من يعملون تحت امرتها، رضاهم عن عملهم وعن حياتهم سيكلفها ذلك طبعاً شيئاً من التضحية باهدافها الإقتصادية ، فقط هذا على المدى القصير ولكن على المدى الطويل سوف تجني الإدارة الكثير من إخلاص العاملين ومن شعورهم بالأرتباط بالمنشأة

الحقيقة تبقى وهي ان إيفاد العاملين للبعثات والتدريب وفتح الطريق أمامهم لسلوك سبل التقدم مقصود به اساساً بناء القوة العاملة القادرة علي تحقيق اهداف المنشأة، سواء على المدى القصير او البعيد

مسؤولية الإدارة هي ان

تحسن وضع الخطط للمستقبل

تكتشف قدرات العاملين وميولهم

توفق بين هذه الأشياء الثلاثة الخطط – القدرات – الميول ، ثم تمارس التوجيه المهني لاقناع الفرد بان يتخذ الاتجاهات التي تحقق ذلك كله بدرجة او اخرى

الفـــرد

الاحساس بالرضا عن العمل الذى يمارسه الفرد من المصادر الرئيسية للسعادة ، فيما يقول العديد من كبار المفكرين

والرضا عن العمل يأتى من

- إحساس الفرد بان هذا العمل يتفق مع ميوله وقدراته
- قدرته علي اداءه جيداً ، بنتائج باهرة او طيبة تجلب الرضا عن النفس وإعجاب الآخرين
- الحصول على اجر مرض نتيجة هذا الأداء
- العلاقات الطيبة مع الزملاء
- توفر بيئة عمل صحية ومريحة

ومسؤولية الفرد هى ان

- يكتشف قدراته ومواهبه
- يعمل علي إنمائها بالتعلم والممارسة
- يجتهد الى ان يحصل على العمل الذى يتناسب معها ، وان يعدل مسار حياته بقدر إمكانه وبقدر ما تسمح به الظروف
- يحافظ علي لياقته البدنية والذهنية بما يحقق ذلك، وبقدر ما يستطيع
- يلتزم بسلوكيات العمل واصوله
- يحافظ على علاقة طيبة مع رؤسائه وزملائه

فيما يلى سوف نمضى فى معالجة المشكلة من وجهة نظر الادارة

٢- المنشأة والفرد

الإرتبـــاط

حرية الادارة في توظيف الأفراد وفي الاستغناء عنهم تتفاوت من مجتمع الى لآخر كما هو معروف بل إن حرية الفرد نفسه في ترك العمل ليست - كما يبدو لأول وهله - امراً مفروغا منه من الناحية القانونية او العملية فهناك نظم « التكليف » مثلاً، وفي ظل اكثر قوانين العمل مرونة لا تعدم الدول وسيلة لسن قوانين التكليف لتواجه بها حاجة قومية تراها ملحة ومبررة لمثل هذا الاجراء الاستثنائي

إلا ان الاستغناء عن العاملين او فصلهم - حتى لو كان ممكناً - ليس دائماً إجراء مفيداً للمنشأة حتى لو كانت تعاني من الفائض في العمالة ومن الخسارة المالية ، لأسباب منها وجود هذا الفائض ومن المعروف انه في اليابان رغم كون النظام راسمالياً تماماً ، فانه يوجد تقليد او ميثاق شرف تلتزم به غالبية الشركات وهو الا تفصل العاملين لديها والكثير من الشركات الصناعية في الغرب تلتزم بذلك بدرجات متفاوتة، متحملة الكثير في سبيله

ما الذي تخسره المنشأة عندما تستغني عن بعض العاملين لديها ؟

١ - فقدان الثقة فيها من هذه الوجهة وفي حالة ندرة فئات معينة من المهنيين فان هؤلاء لن يطمئنوا على مستقبلهم إذا ارتبطوا بها

٢ - خسارة عناصر طيبة قد يظهر ، بعد شئ من تغير الأحوال ، ان توفير رواتبهم لا يبرر فقدان مهاراتهم وكفاءتهم

٣ - الاحساس بالذنب الذي يأتي من تصور عواقب حرمان الناس من مصادر الرزق ، رغم إستعدادهم لبذل الجهد المخلص من اجل عمل بناء

٤ - إرهاق صناديق التأمين ضد البطالة، في الحالات التي توجد فيها بحيثها تدفع مرتبات شهرية دون عمل منتج يؤديه من يتقاضونه

طبيعة مسؤوليات المنشأة

١ - تخطيط الموارد البشرية ، بما يحقق اهداف المنشأة

٢ - التدريب ، بما في ذلك تعديل المهن والتخصصات

٣ - التوجيه او الارشاد المهنى

٤ - التعيين والنقل والفصل والترقية وغير ذلك من اجراءات شؤون العاملين والعلاقات الصناعية

٥ - التخطيط الصناعى والاقتصادي واختيار ونقل التكنولوجيا

فى ادائها لهذه الوظائف الخمس الرئيسية الدائمة، تمارس الإدارة ضمنياً مسئولياتها التالية فى تخطيط المستقبل الوظيفى، سواء كانت واعية لذلك ام غير واعية

- تخطيط القوى العاملة - إجراءات شؤون العاملين
- التدريب والتوجيه المهنى - إختيار التكنولوجيا

ونحن هنا نستخدم مسميات هذه الوظائف الكبرى بمفهومها العام ، اى بكل ما تشتمل عليه من إجراءات وممارسات

ولكى نمارس تخطيط المستقبل العملي من وجهة نظر المنشأة، سوف نمارس كل هذه الوظائف ولابد لنا من ان نعرف أصولها جيداً لكى ندرك طبيعة هذا العمل

وبعض الباحثين يسمى هذا « المستقبل الخارجى» اى الرؤيا الخارجية لمستقبل الفرد، في مقابل «المستقبل الداخلى» وهى الرؤيا الذاتية للفرد نفسه

حدود مسؤولية المنشأة

ماهى حدود هذه المسؤولية ؟
ومن أو ما الذى يرسم هذه الحدود ؟

هناك عوامل متعددة، ولكن اكثرها قوة هو مدى «الأرتباط» الذى بدأنا الحديث عنه اذا كانت الادارة تدرك ان العاملين فى المنشأة سوف يبقون فيها طيلة حياتهم العملية، وإذا كانت هذه الادارة من النوع الذى يعى مسئوليته عن كافة جوانب عملية الادارة ، ويعمل على ممارستها باخلاص، فان مسئوليتها عن تخطيط المستقبل العملي تفوق إدارة اخرى لديها ولدي افرادها مزيد من الحرية في فض العلاقة التعاقدية مع المنشأة مع ثبات جميع المتغيرات الأخرى وإذا اردنا اكثر الأمثلة وضوحاً فربما يكون هو القوات المسلحة مهما كان نوع المجتمع فان الادارة - او القيادة - فى القوات المسلحة تتحمل اعلى درجات المسئولية عن تخطيط

المستقبل العملي لأفرادها هي التي تحدد فترات الخدمة وتنتقي الوظيفة وتوفر للأفراد التدريب والمهام إلخ ليس معنى هذا ان الفرد يفقد سلطانه على تطوره المهني أو الوظيفي، ففي القوات المسلحة يوجد – او المفروض ان يوجد – التوجيه المهني القائم على الأصول العلمية السليمة، فقط «مسؤولية المنشأة » هنا اكثر منها في اي منظمة اخرى، وهي تستمر كذلك حتى بعد إنتهاء الخدمة الإلزامية والإنتقال إلى الإحتياط، حيث يستدعى الفرد للتدريب وغير ذلك

مسؤولية الفرد

يعرف « المستقبل الداخلي » بانه مجموعة الخطوات أو المراحل التي يتكون منها تصور الفرد لتقدمه او تطوره في مجاله المهني وباختلاف الأفراد يختلف هذا التصور ، وهو في بعض الحالات لا يعدو مجرد فكرة « ان يتقدم » او « أن يتحسن » او ان يحقق دخلاً معيناً عندما يصل إلي سن معينة وفي حالات أخرى يجد مهنياً يخطط لنفسه ان يقضي سنوات محددة في العمل ثم يعود للدراسة ثم يعود الى العمل بمؤهل جديد وخبرة جديدة

ويتصور الكثيرون منا يتصورون ان تخطيط المستقبل العملي يقتصر على فئات دون اخرى، كالهندسة او المحاماه او التدريس وعندما نأتي إلى مهنة مثل «سائق» فاننا نقف عاجزين امام مهمة تحديد خطوات او مراحل التقدم، ويكاد يقتصرها علي العلاوات او الزيادات الأخرية التي يمكن ان تمنحها المنشأة لهذا الفرد، والتي هي في الواقع محاولة للحد من تأثير الغلاء على حياته والكثيرون من المشتغلين بمثل هذه المهنة – طالما أنهم باقون فيها وليسوا طامحين الى طفرة كبرى كالانتقال منها الي ما يعلوها عن طريق او اخر – يظنون من وجهة نظرهم انها نوعا من المستقبل العملي ، ينطبق عليها كل ما يوصي به هذا الإصطلاح والاكثر من ذلك ، ان هناك افاقاً عديدة للتقدم من هذا الوضع، في إتجاهات متعددة الواقع أن مثل هذه المهن هي التي تتطلب من المخططين في المنشآت والشركات اعلى درجة من الأصالة والتصور وهم بسبيل تخطيط المستقبل العملي للقوة البشرية التي هم معنيون بها خاصة إذا كانت الادارة تدرك ان هذه القوة مرتبطة بها على مدى زمني طويل

وبادمنا قد تحدثنا عن المستقبل الخارجي ، اي تصور الادارة لمستقبل الفرد، وعن «الداخلي» وهو تصور الفرد نفسه لمستقبله، فانه قد يحسن بنا ان نتساءل كيف يتسنى لنا ان نحقق التوافق بين هذين التصورين ؟ لأنه إذا امكن ذلك فانه يمكن التوصل الى وضع افضل مما نجد انفسنا مواجهين له في حالة اختلاف طموح الفرد وافكاره عما تنوي المنشأة ان تهيئه له، او – على مستوى اخر – المجتمع ككل

وهكذا فاننا عندما نقدم على وضع برنامج لانماء المستقبل العلمي ، وعندما يتضمن مثل هذا البرنامج نوعيات متعددة من الحوافز التي نتصور انها تساعد على نجاح البرنامج ، فان علينا ان نتساءل عن مدى توافق معاييرنا الخارجية مع المعايير الذاتية او الداخلية للأفراد الذين نحن معنيون بمستقبلهم فاذا كان ما يعنونه نجاحاً امور غير قابلة للتحقيق (وهو التحالف بين المعايير الداخلية والخارجية) فانه لابد إذن من خلق فرص جديدة للنجاح والتقدم ، وإلا فالعمل على ان يعبروا ما بأنفسهم في بعض الأحيان قد يفضل الفرد ان يترك المنشأة ويتجه إلى العمل بأخرى يجد فيها مزيداً من إحتمالات النجاح ومن المعروف ان هناك الكثيرين ممن يتركون مناصب اكاديمية لينجهوا الى الاشتغال بوظائف الإدارة في الشركات ، كما ان العكس كثيراً ما يحدث هو ايضاً وهذا واحد من اوضح الأمثلة على التحالف بين المعايير الداخلية والخارجية

المواءمة ، واجب من ؟

الأمثلة المستمدة من الواقع العملي كثيرة وهي تنتج عن تجارب تخوضها بعض المنشآت التي تؤمن إداراتها بأهمية المواءمة بين المستقبل الخارجي والداخلي وهناك اساليب لعقد مختبرات أو مؤتمرات لتخطيط المستقبل ، تحضرها مجموعة من الأفراد الذين قد يفيدهم ان يلتقوا معا ليعبروا عن تصوراتهم لمستقبلهم العملي في محاولة للمواءمة بينها وبين الفرص التي تتيحها المنشأة او التي يمكن ان توفرها ، لو ان الادارة رأت ان تدخل على خط سير المنشأة بعدا جديدا وان تعدل إستراتيجيتها وتخطيطها البعيد والقصير، كواحد من الجهود التي تبذل من اجل تضييق الفجوة وتحقيق صالح جميع الأطراف

من هذه الأمثلة المديرون مثلا احدى الشركات لديها إدارة عامة، وإدارات إقليمية إنعقد المختبر وبدا في اول الأمر ان المشتركين فيه لن يعبروا عن دخيلة انفسهم بحرية كاملة، وهذه مسألة طبيعية في حالة رجال الادارة وكان قادة المختبر لديهم تصور ان المديرين يتزعون دائما نحو مزيد من المسؤولية، لأن المزيد من المسؤولية معناه إرتفاع الرتبة الوظيفية هؤلاء كانوا مديرين على مستوى عال، اعمارهم بين ٤٥ و ٥٥ سنة وجاءت النتائج مثيرة للدهشة واحد او اثنان فقط يتزعان نحو مراكز اكبر في الادارة العامة للشركة اما الأغلبية فكانوا يفضلون العمل كمديري مناطق لأن هذه إحدى وظائف الادارة المتكاملة التي تمنح فرصة اكبر لاظهار الكفاءة والاضطلاع بالمسؤولية اما الاتجاه الثالث الذي ظهر اثناء المختبر فهو الخروج من سلك الإدارة التنفيذية كلية الى العمل الفني في المجالات المالية التجارية داخل الشركة، حيث تتخذ التوصيات والقرارات الخطيرة بالنسبة لمركز الشركة هذا من جانب مديرين كانوا ناجحين وحققوا نتائج طيبة

اذا اخترنا امثلة اخرى فاننا سنجد دائما ان هناك إتجاهات متعددة للتقدم ، فالمهندس يمكن ان يتجه الى التصميم ثم الى ادارة الشؤون الفنية، وايضا الى البحوث والتدريس والحياة الأكاديمية، او الى الادارة

الإنتاجية والإدارة العامة، او إدارة المشروعات الخ السابق يمكن ان يتجه الى الاشراف على وحدة النقل، او وحدة الصيانة ، كما يمكنه ان يتقدم إلى الاشتغال بقيادة متحركات اكثر تعقيدا، كوسائل النقل الثقيل او معدات الرفع والمناولة كل هذا بالطبع مع إستبعاد إحتمالات الاستقلال عن المنشأة وإتحاد إتحاد عصامي كما يسمى والكثيرون من المهندسين ومن السابقين ذوى الطموحات الكبيرة والخيال العريض والنزعة الإستقلالية، انشأوا شركات نقل او اي اعمال اخرى مستقلة من تفوق على من ؟ هناك امثلة لا حصر لها من هذا ومن ذاك

الذي يتضح لنا من هذا ان دور المنشأة في مجال تطوير القوى العاملة لا يقف عن حد وضع الخطط الرقمية ثم ترجمتها إلى درجات ماليه وعلاوات وتنقلات، بل يتعداه إلى محاولة الوصول الى المستقبل الداخلي للفرد ومحاولة المواءمة معه

كانت ما كانت الطريقة التي ستتبعها الادارة في إنشاء قنوات الاتصال مع من هي معنية بمستقبلهم، فان معالجة مشكلة المواءمة سوف تنطوي على الخطوات الآتية

١ – محاولة التوصل إلى إدراك عميق لما يلي

- خصائص المستقبل الخارجي – الكثير من المسؤولين ليسوا مدركين تماما لأهداف منشآتهم والنظم المتبعة فيها، كما ان هناك منشآت تتخذ انظمة غير رسمية في تحقيق تقدم العاملين وترقيتهم وانمائهم
- خصائص المستقبل الداخلي – الكثيرون ايضا لا يحاولون ان يتعمقوا في فهم إحتياجات مختلف فئات العاملين واهدافهم وطموحاتهم ، وعندما تتوفر المشورة فانها تقف عند حد الأمور كما هي الآن او كما ستكون بعد قليل، ونادرا ما تتعدى ذلك الى اطوار المستقبل هذا القصور ينتشر ايضا بين الأفراد انفسهم ، والكثيرون منهم ليسوا واعين تماما لما يريدونه وما يتوقعونه من مستقبلهم العملي من هنا تأتي الحاجة إلى برنامج يعاونهم على إنماء هذا التصور

٢ – ايجاد الوسائل لإكتشاف عدم التواءم

بمجرد التوصل الى ادراك واضح لفرص تطور المستقبل العملي، والحوافز التي تدفع نحو هذه الفرص ، اى المستقبل الخارجي من جهة، ثم للأهداف الداخلية من جهة اخرى ، فانه يصبح لزاما علينا ان نقارن او نواجه هذه العوامل الخارجية والداخلية لاكتشاف مواضع التواءم والتنافر او التعارض قد تختلف هذه المواضع من فرد لآخر ولكن لابد من وجود الوسيلة للتعرف عليها دون حاجة للتخمين او الفرص العشوائي

٣ – عمل شيء بشأن التعارض او التباعد عن طريق

- إحداث التغيير في تركيبة المستقبل الخارجي، بخلق مسارات عملية او تكوين حوافز جديدة او منح افاق جديدة للدعم او الاثراء الوظيفي ، بعبارة موجزة تعديل التنظيم لكي يتوافق مع إحتياجات العاملين
- بالعكس تعديل المستقبل الداخلي بخلق احتياجات او طموحات عملية جديدة ، او معاونة الفرد على التخلي عن تطلعات عملية او وظيفية تعد غير ممكنة التحقيق لسبب او اخر بعبارة موجزة تغيير الفرد لكي يتواءم مع المنشأة
- البحث عن صيغة تدمج شيئا من هذا مع شيء من ذاك، من خلال اساليب حل المشاكل، او التفاوض او غير ذلك

" الداخلي " في مواجهة الخارجي

تحدثنا فيما سبق عن تصور الفرد لمستقبله العملي واسميناه المستقبل الداخلي ، ثم عن إحتياجات المنشأة وما تتوقعه من هذا الفرد واسميناه المستقبل الخارجي هذه التفرقة تنطبق على بعض المفاهيم الأساسية التي لابد لنا – ونحن نمارس ما نتحدث فيه الآن – ان ندركها من وجهتي النظر هاتين

- المشاركة في الإدارة

مفهوم كثيراً ما يستخدم بمعنى منح العاملين الفرصة للاشتراك في صنع القرارات التي تخرج عن نطاق الحدود المباشرة لوظائفهم هذه هي رؤية الادارة لهذه المشاركة ، ولكن هناك معنى ذاتياً او داخلياً يأتي من رؤية الفرد نفسه لهذه المشاركة وهنا قد يحدث التحالف او التباعد او عدم التوافق الذي سبق ان اشرنا اليه الكثير من برامج المشاركة في الإدارة تفشل لأن تصور المشاركة يأتي من جانب الادارة واقعاً في نطاقات او مجالات ليست هي التي يقع فيها تصور العاملين الذاتي او الداخلي التحالف mismatching كثيرا ما يؤدي إلى الشعور بالإحباط والفشل في المشاركة

- الإنتاجية

مفهوم اخر يتعرض للتحالف ، من وجهة نظر الادارة قد يقاس انتاج الفرد او إنتاجيته بشكل لا يتفق مع تصوره هو لأدائه او مخرجاته، او لفكرته عن عمل يوم يستحق من اجله اجر يوم كما يقال، ويقع على عاتق المنشأة بالطبع ان تعمل على تضييق الفجوة بين ما هو خارجي وما هو داخلي ولن يتسنى هذا الا بالبحث عن السبب في وجود هذه الفجوة وهل هو – بدوره – داخلي ، كالاحساس بالاجهاد او عدم الرضا، او عدم الاقتناع بالعمل، ام خارجي، كظروف العمل، او الأجر او الخ

- الحوافز والمكافآت

كثير جداً ما كتب وقيل عن مكافأة الفرد على الابداع في عمله وكثيرا ما يحدث ان يكافأ الفرد بطريقة لا ترضيه مثلاً هناك من يريدون مكافأة مالية ومن يفضلون السفر للتدريب في الخارج ومن يحلمون بميزات عينية كالسكن او قضاء العطلة في مصيف توفره الشركة في حالة التحالف فانه يجب محاولة تقريب وجهتي النظر من اجل التوصل إلى مزيد من إرضاء الطرفين

- النجاح

وهو ما ينصب على ما نحن بصدده بدرجة اعلى واكثر مباشرة كثيراً ما نرى افراداً تتصور انهم حققوا نجاحاً كبيراً وانهم لابد راضون عما حققوه ولكنهم ليسوا كذلك إطلاقا التحالف يأتي من اننا نطبق عليهم معايير خارجية مثل الدخل المالي او الرتبة او الدرجة الوظيفية وغير ذلك من العلاقات المرئية، بينما الفرد نفسه يرى الأمور بمقاييس ذاتية لا تتضح لنا لعله كان يحلم بالشهرة او بالحصول على جوائز تقديرية او اوسمه او نياشين قد تحد استاذاً جامعياً تعده في قمة النجاح بينما مقياس النجاح عنده هو ان يصل الي حل معادلة رياضية انفق عمره في البحث عنه ولم يتمكن منه قصارى القول انه من الخطا ان نستخدم معايير خارجيه للنجاح ونعده امراً مفروغا منه انها قابلة للتطبيق على كل فرد

125

٣- مراحل التطور

لابد ان يظل واضحاً لنا ان تنمية او انماء المستقبل المهني او العملي ، عملية لها جانبان مختلفان او متواجهان إحداهما (داخلي) كما سنسميه ، والثاني (خارجي) ، بمعنى ان هناك تصورات الفرد ورغباته وطموحاته ، هذا هو ما اصطلحنا على انه التأثير أو التفاعل الداخلي ، ثم هناك القوى الخارجة عن كيان الفرد ولكنها تؤثر فيه ، واولها اسرته ، وهناك درجات من التوافق والتعارض بين هذا وذاك ، طبقاً لمختلف العوامل المؤثرة

سنقدم فيما يلي تصوراً لمراحل تطور الحياة العملية للفرد ، ولكن علينا ان ندرك

١ - ان هناك جانبين لعملية إنماء المستقبل المهني ، على حده

٢ - ان ما سنقدمه مجرد تصور ، قد توجد تصورات اخرى تختلف عنه وليس ضرورياً على الإطلاق ان تمر حياة كل فرد العملية او المهنية او الوظيفية، بهذه المراحل كلها او بهذا الترتيب

٣ - ان نموذج التطور هو نفسه يختلف من مهنة لأخرى ، على الجانب الخارجي ، ومن فرد لآخر على الجانب الداخلي

126

خارجي

(١) مرحلة الإستطلاع

- ورود معلومات من وسائل الإعلام والمحادثات الشخصية ومصادر اخرى عديده حسب ظروف الفرد
- إنبهار بنماذج لأشخاص يعرفهم او يصادفهم ، أو الاستماع لنصح الآباء والأقارب والأصدقاء
- تحقيق النجاح أو الفشل في التعليم وتكوين المقدرات والهوايات
- ظهور تأثير للفرص التي تتيحها ظروف الفرد والأسرة ، وكذلك للقيود التي تفرضها (نحن لا نقدر على إدخال الجامعة او مجموعك لا يسمح او لابد ان تصبح طبيباً مثل أبيك) إلخ
- إستقرار فعلي على التعليم او إختيار المسار المهني بدخول كلية او مدرسة او معهد او العمل كمساعد مهني إلخ
- ظهور الاختبارات التعليمية او الخبرات العملية

داخلي

لتصورات

تكوين صورة مبدئية لما يرى الفرد انه قد

- يود أن يكون او لما يمكنه او يحتمل ان يكون
- تصور الحدود التي لا يرى الفرد انه يمكنه ان يتخطاها
- تكوين الطموحات والأهداف والدوافع
- حدوث الانتقاءات المبدئية وربما الارتباطات الأولية ايضاً
- تكوين الصورة الذاتية المكبرة الناتجة عن إدماج المكونات الشخصية مع النتائج المحققة
- إحساس بالحاجة المتزايدة إلى التحقق من الطموحات والتصورات
- تزايد الثقة او تناقصها وبدرجات مختلفة
- بدء محاولات للاتصال او التقرب ممن يتصور الفرد انه قد يكون عوناً على تحقيق الطموحات

127

(٢) مرحلة البدء

الحدث المتبادل	العثور على عمل والبدء فيه
- حاجة المنشأة إلى أفراد ذوي قدرات ، وهم بدورهم يبحثون عن عمل - تأثير قوى العرض والطلب ، البعض يجدون الفرصة والبعض لا يجدونها هناك قوى اخرى تؤثر ، كالإتصالات الشخصية ، والنفوذ - إتخاذ إجراءات التعيين الانتقاء - الإختيار - إلخ	- صدمة الحقيقة ، والإحساس بالواقع - إحساس بعدم الإستقرار والتعرض لتقدير الآخرين - تكوين صورة عن المنشأة بنتيجة للخبرات المبكرة
القبول والتعيين	
- التعرف على الوظيفة - التدريـــــب - الإحساس بالعضوية والانتماء	- الإستقرار على احد البدائل - الاحساس بفرحة الحصول على العمل او بخيبة الأمل لضياع الفرصة
التكليف بالمهام الأولى	
- التعرف على الرؤساء والزملاء - اكتساب خبرة - البدء في حب الوظيفة او النفور منها - التطلع إلى خبرات جديدة	- الاحساس برهبة الاختبار الحقيقي - الاحساس بشئ من خيبة الأمل للاضطرار للقيام باعمال لم يكن الفرد يتصور انها في إختصاصه

128

(٣) مرحلة الإستقرار

- الظروف تبدأ في فرص واقع معين مستمر
- يحتمل حدوث محاولات لتغيير هذا الواقع ، قد تنجح وقد لا تنجح
- إستقرار ولو موقت البعض يفكرون في موهل أعلى أو عمل يحدث تغييراً كبيراً ، بينما يبدأ البعض في قصر احلامهم على ما هو متاح

- إحساس شديد بالرضا او السخط
- بدء الأعباء الأسرية ومعها الشعور بإنخفاض الرغبة في المغامرة والتغيير

(٤) مرحلة التقدم

- الانتقاء الوظيفي او المهني وبدء الحاجة إلى إدارة الآخرين
- وظائف الإشراف والادارة تحدث صدمة جديدة او إحساساً بتغيير حاد
- تحقيق درجات متباينة من النجاح والفشل

- مشاعر متنوعة تختلف باختلاف موقف الفرد مما توصل إليه البعض يرضون بالقليل والبعض يرفض الرضا عن الكثير وهناك درجات عديدة بين هذا وذاك

(٥) بداية النهاية

- الاقتراب من سن التقاعد
- اعباء الأسرة تفرض نفسها اكثر من ذي قبل
- التقاعد الفعلي وسن اليأس الوظيفي او المهني
- البحث من جديد عن فرصة العمل
- تحقيق نجاح او بدء مرحلة التداعي والانتهاء

- الاحساس بالاحباط او بالأمل في حياة جديدة ، حسب الحالة
- معاناة الكثيرين من التدهور الصحي والعملي والاجتماعي

٤ – المشـــكلات

من وجهـة نظـــر المنشأة

في مرحلة ما قبل التوظيف

- وضع تخطيط واقعي وسليم للاحتياجات من الأفراد الجدد
- التأكد من سلامة التكوين التنظيمي والوظيفي ومن إتساق ذلك مع الحاجات الحقيقية للمنشأة ومع واقع نظم التعليم واسواق العمل (المحلية والخارجية ، حسب الأحوال)
- توصيل هذه المعلومات إلى الجهات ذات الأهمية مكاتب العمل والتوظيف ، الجامعات ، وسائل الإعلام
- عقد برامج تدريب للدارسين بالمعاهد تمهيداً لانتقاء العناصر الصالحة

في مرحلة التوظيف

- مواءمة الإحتياجات مع
  الميزانيـــــة
  المتاح من القدرات والمهارات والكفاءات
- وضع معايير الانتقاء
- مواجهة مشاكل التحرك الوظيفي ، الناتج عن تعقيد ديناميكية تعيين الأفراد الجدد ، مع ترقية العاملين من مختلف فئات القدم وسنوات الخبرة وربما تعيين مديرين او إخصائيين اتين من جهات اخرى في وظائف عالية نسبياً
- توجيه المديرين والمشرفين نحو العناية باكتشاف مختلف الإتجاهات والنزعات لدى العاملين معهم وتبصيرهم بخطورة توصياتهم وتقاريرهم واثرها على مستقبل العاملين والمنشأة بالتالي

في المراحل التالية لذلك

- تنسيق خطط التحريك الوظيفي مع
  مؤشرات إحتياجات المنشأة
  ميول الأفراد ونزعاتهم الى التقدم لوظائف فنية او وظائف إدارة او بحوث او تصميم إلخ
- تأهيل الأفراد بالتدريب والممارسة في نطاق الخطة

ما الذي يمكن عمله ؟

مرة اخرى ، تخطيط وتطوير المستقبل العملي مهمة تشترك فيها ثلاث قوى كبرى هي

المجتمع – المنشاه – الفرد

الوضع الأمثل هو إتفاق هذه القوى الثلاث باعلى درجة ممكنة او على الأقل الحد من الصراع والتضاد بينها

في هذا السبيل ، هناك الكثير مما يمكن عمله

المجتمـــــع

١ – تطوير التراث والتقاليد والعادات نحو التخلص من شوائب فكرية تعوق التقدم وتؤثر على سيكولوجية الفرد من هذه الشوائب

أ – إن خريج الجامعة افضل من غيره ، وأن على كل فرد ان يكافح من اجل الانضمام إلى هذه الفئة

ب – ان وظائف الإدارة هي الأسمى والأعلى إلخ

هناك الكثير مما يمكن عمله من اجل الارتقاء بالفرد المهني الذي لا يحقق هذين الحلمين الكبيرين عن طريق

* العناية بالتعليم العام والثقافة الدائمة ، بحيث يمكن للفرد ان يكون عصرياً وناجحاً ومثقفاً وجذاباً دون ان يدخل الجامعة
* تطوير انماط السلوك بحيث تحقق ذلك وتوفر للفرد الشعور بانه لا حدود للتقدم وأنه إذا لم يحصل الآن على شهادة رفيعة فانه يمكنه ذلك في المستقبل وربما يجد المستقبل اكثر إستقراراً ونجاحاً من ان يحتم عليه ذلك

٢ – تحسين التخطيط على المستوى القومي ، مع تحقيق درجة معقولة من تفاعل العرض والطلب بحيث يجد الفرد دائماً ان امامه اكثر من طريق للتقدم وان الذي سيتخذه سيكون اختياره هو وليس قسراً او اجباراً

٣ – توجيه الاقتصاد نحو الأهداف التي تحسن فرص التقدم العملي للأفراد وتحقق طموحاتهم وتظهر النابهين منهم

٤ – تحسين خدمات التوظيف

٥ – إنماء فرص العمل بما يتناسب مع المؤشرات الديموغرافية

131

المنشـــــأة

١ – تحسين اداء وظيفة تخطيط القوى العاملة بحيث تبني على التحليل الدقيق للوظائف وإستخلاص الكفاءات والمهارات المطلوبة لها بحيث تسهل مواءمتها مع الكفاءات المتوفرة لدى العاملين الحاليين ومن يمكن أن يستجدوا كما تهيئ مثل هذه الأنظمة التحليلية فرصة افضل لتصميم برامج تدريب واقعية ومفصلة على إحتياجات الوظيفة والفرد الذي يشغلها او يرشح لها ومن الأهمية بمكان بناء التنبؤات البعيدة المدى على أساس اخذ جميع المتغيرات المحتملة في الاعتبار

٢ – تحسين خدمات التوعية وتقديم المشوره للأفراد ، بالتعاون مع مشرفيهم ورؤسائهم وبالإستماع إليهم وقياس مهاراتهم وإستعداداتهم الشخصية

٣ – عقد الجلسات والندوات والمؤتمرات التي تشجع الأفراد على إكتشاف مقدراتهم والتعبير عنها وتمكن المختصين من التعرف عليها وتحقيق خير الطرفين

٤ – تكوين قاعدة بيانات غزيرة واسعة النطاق تسهل من معالجتها وتجربة مختلف البدائل لتستخدم في التخطيط والتوجيه

٥ – التعاون مع اجهزة التعليم العام والجامعي وتبادل الخدمات معها بتهيئة فرص التدريب الصناعي داخل المنشآت ونشر الوعي المهني بين الطلاب وتعديتهم بالمعلومات عن فرص العمل المتاحة لهم

٦ – العناية بالتحفيز وإستخدام مختلف الوسائل لكي يحقق صالح الفرد والمنشأة ، بما في ذلك الابتعاث للتدريب خارج المنشأة وخارج البلاد عن طريق التبادل والمنح وغير ذلك

الفـــــرد

هناك الكثير جداً مما يمكن للفرد ان يعمله من اجل تحسين فرص العمل والتقدم المتاحة امامه ، سواء كان ذلك في مراحل الدراسة او بدء العمل او الاستقرار في العمل او حتى الإقتراب من التقاعد بل وبعد التقاعد

ولناخذ هذه المراحل واحدة بعد الأخرى

١ – مرحلة الدراسة

إنتقاء نوع الدراسة الذي يتصور انه يحقق له افضل الفرص ويتفق مع مقدراته وميوله

- العناية بفروع الدراسة التي تحقق ذلك ايضاً
- تكملة ذلك بالخبرة العملية حيث توجد ، وبإنماء مقدراته الفنية والثقافية واللغوية
- إكتساب المهارات الشائعة التي تفيد بشكل مشترك بين جميع المهن

اللغة – الكمبيوتر – السبح على الآلة الكاتبة – قيادة السيارات – إلخ

- الاستقرار على نوعية الخط العملي الذي يناسبه وهل هو اكاديمي ؟

عملي – مهني – احترافي ؟

إشراف وإدارة ؟ صاحب عمل – رجل اعمال – إلخ ؟

132

٢ – مرحلة بـدء العمل

- ملاحظة وإستكشاف بيئة العمل من اجل تحسين الفرص
- التعرف على وسائل الاستقرار في العمل
- إكتساب الأهمية بتحقيق النتائج وباقناع الأخرين من رؤساء ومرؤوسين وزملاء
- البحث عن المعرفة والمهارة حيثما تتوفران
- الإنماء الذاتي لروح التطلع والطموح والرغبة في التقدم
- إختيار إتجاه التقدم المفضل

٣ – مرحلة الإستقرار

- مداومة الإطلاع على التطورات العالمية والمحلية
- القراءة الدائبة من اجل إنماء المعرفة
- إحداث الأثر لدى الجميع من اجل علاقات عمل طيبة
- تحديد إتجاه التقدم وإنماء المقدرات اللازمة لتحقيقه
- تحسين العلاقات الشخصية والوظيفية

٤ – المراحل الأخيرة للحياة الوظيفية

- الإقتناع الذاتي بقيمة الفرد التي تأتي من الممارسة والخبرة
- إبعاد روح التقاعس ، والبحث عن الجديد دائماً لتحمي الانحدار الى رتبة التخلف عن التطور او التحول إلى ما هو (موضة قديمة)
- الحصول على قدر كبير من الرضا عن طريق تعليم الآخرين وإرشادهم
- إنفاق اوقات الفراغ فيما يروح عن النفس وايضاً قد يكون مفيداً في إنماء المقدرة المهنية
- الإعتياد على فكرة التقاعد وقبول دور اصغر حجماً في الحياة المهنية والشخصية
- التطلع الى درجة ما من الاسهام العملي بعد التقاعد بقدر ما تسمح الظروف والبيئة

ضغوط العمل

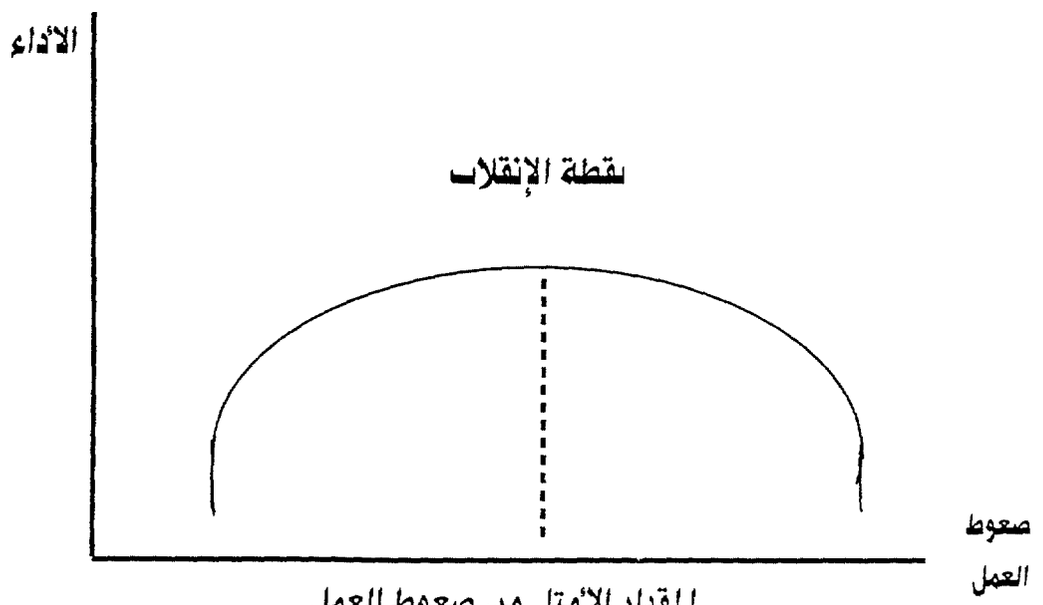
مفهوم ضغوط العمل

هى كل تاثير مادى او معنوى يوثر على سلوك متخذ القرار ويخل بتوازنه النفسى ويجعله غير قادر على إتخاذ القرار بشكل جيد ، ويتصرف تصرفات غير رشيدة تجاه المواقف الإدارية المختلفة

تأثير ضغوط العمل على الأداء

يعتمد مقدار تاثير ضغوط العمل على الاداء على مدى إدراك وتفسير الفرد لهذه الضغوط ، فوجود قدر معقول مناسب من هذه الضغوط يشعر الفرد بالتوتر ، الامر الذى يدفعه ويحمسه لكى يسيطر على هذا التوتر ، كما ان بعض التوتر الناتج من ضغوطالعمل يمثل تحديا له مما يزيد من الرغبة فى الانجاز ، كما أنه يضيف نوع من الاثارة والمتعة فى العمل

وإذا زادت هذه الضغوط عن هذا القدر { المناسب } فان للضغوط اثار سلبية على الاداء ، وبالتالى فان العلاقة بين الضغوط والاداءتأخذ شكل حرف U باللغة الانجليزية ، ولكنه مقلوب ، ويتضح من الشكل التالى



المقدار الأمثل من ضغوط العمل

135

تأثير صعوط العمل على الأداء

مصادر الضغوط

★ صعوبة العمل .
★ قلة السلطة .
★ سوء ظروف العمل .
★ الصراع مع الآخرين .
★ التنافس على الموارد .
★ صراع الأدوار .
★ المشاكل الشخصية .

مقدار غير مناسب من الضغوط

أداء منخفض

★ عدم التركيز
★ عدم الإنضباط فى العمل .
★ الوسائل الدفاعية .
★ دافعية منخفضة .

مقدار مناسب من الضغوط

أداء عالـــى

★ حلول إبتكارية .
★ إنضباط العمل .
★ دافعية عالية .
★ التعاون فى العمل .

إن وجود قدر مناسب من الضغوط يزيد من الاداء حيث تتحقق النتائج التالية

- حلول إبتكارية
- إنضباط فى العمل
- الدافعية العالية
- التعاون فى العمل

إلا انه إذا زاد مقدار الضغوط عن هذا الحد المناسب فإن المظاهر التالية تتحقق

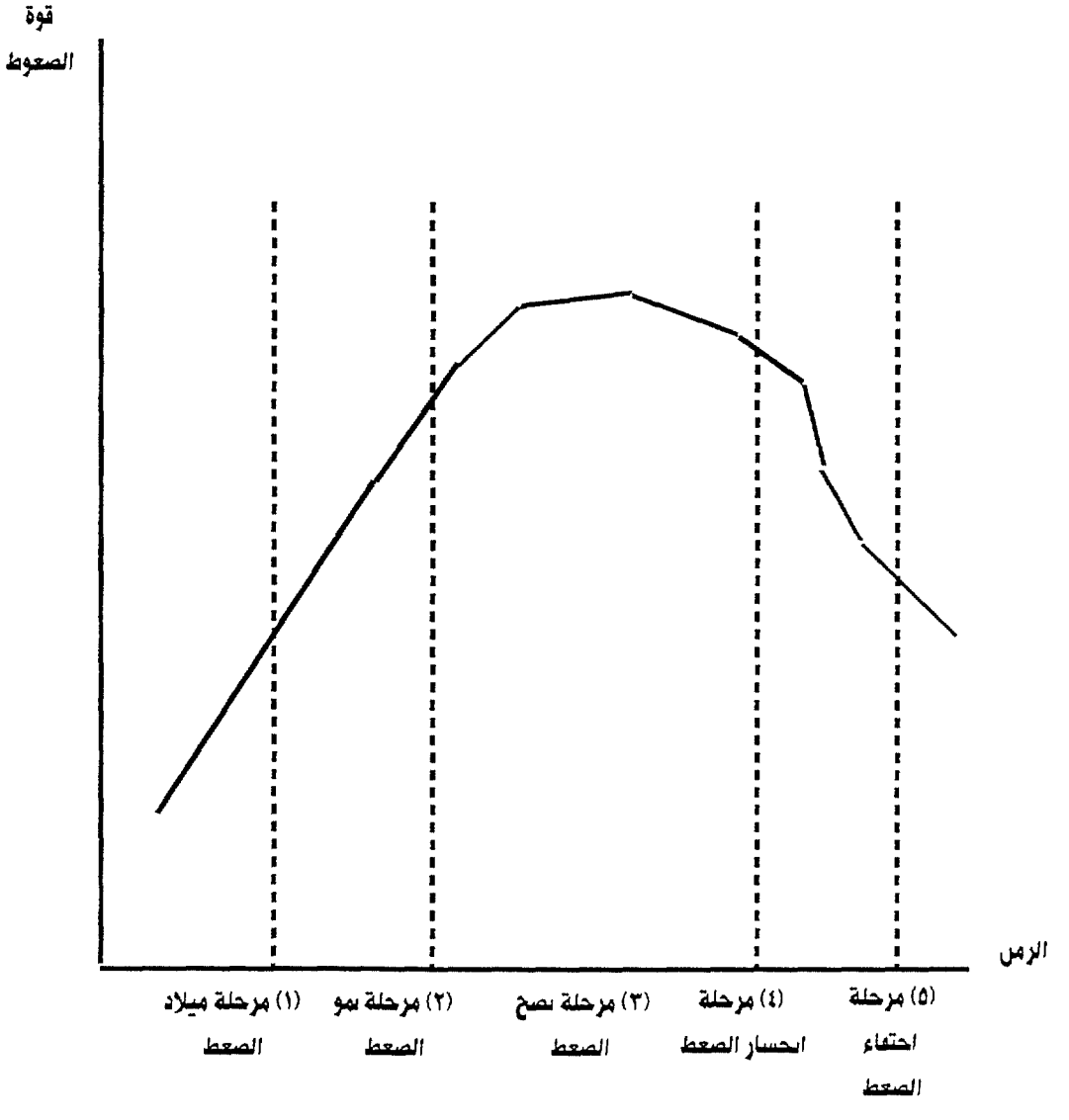
- عدم التركيز
- عدم الانضباط فى العمل
- الدافعية المنخفضة
- إستخدام الوسائل الدفاعية

والنتيجة الحتمية لزيادة ضغوط العمل عن الحد المناسب هى الشعور بعدم السعادة فى العمل

دورة حياة ضغوط العمل

ضغوط العمل مثلها مثل اى ظاهرة إدارية تمر بمراحل متعاقبة ومتتالية حتى تكتمل اركانها ، وتظهر تاثيراتها ، ومن ثم فان دراسة هذه المراحل ومعرفة خصائصها وظروف كل منها سيساعد على معرفة كيفيةالتعامل مع ضغوط العمل وتشخيصها فى مراحل مبكرة قبل ان يستفحل خطر هذا الضغط

وتمر صعوط العمل بدورة حياة تتكون من خمس مراحل هى



١ - مرحلة ميلاد الصعط

وهى مرحلة الميلاد لصعوط العمل وتطهر بعص اعراص وعلامات الصعوط ولكن بصورة لا تلفت إنتباه متحد القرار او قد يستشعرها ولكنه يتحاهلها ، وبالتالى فهو يعطى الفرصة للقوى الصاعطة لتوليد مريد من الصعوط ، وبدلك يتحول الصعط الوليد الى مرحلة النمو

٢ - مرحلة نمو الصعط

وفى هده المرحلة تكون القوى الصاعطة قد احكمت سيطرتها على متحد القرار وتعرفت على نقاط الصعف التى يمكن الصعط عليها لديه وتسيطر على سلوكياته وتوجهها إلى حيت تريد هى

٣ - مرحلة نصح الصعط

فى هده المرحلة يصل الصعط إلى قمته وبالتالى فهو يستطيع أن يحرك متحد القرار إلى حيت تريد قوى الصعط دون أن يستطيع مقاومتهم وليس له إلا الاستحابة لمطالبهم

٤ - مرحلة إنحسار الصعط

بعد ان تكون قوى الصعط قد حققت معظم مطالبها تبدا فى تحفيف الصعوط على متحد القرار بل ومساعدته وتقديم دعمها له وتتحول هده القوى من المعارصة الى التعاون والمشاركة

٥ - مرحلة إختفاء الصعط

وتاتى هده المرحلة عندما تتحقق مطالب قوى الصعط بالكامل ومن تم تفقد هده القوى المبرر فى تكتلها وإستمرارها ، وبالتالى لا يكون امامها إلا احد الخيارين التاليين

ا - التفكك والانصراف عن الاستمرار فى الصعط على متحد القرار

ب - التحول الى جماعات وقوى صعط اخرى لمساعدتها فى تحقيق مطالبها

B9

وإليك عزيزي المدير بعض المؤشرات الداله على تعرض الأفراد لضغوط العمل

المؤشرات الدالة على تعرض الأفراد لضغوط العمل

يتعين على المديرين ان يكونوا على حذر من بعض المؤشرات التى تدل على تعرض مرؤوسيهم - او هم أنفسهم - للضغوط الشديدة فى العمل ، فهناك العديد من المؤشرات التى تظهر على سلوك الفرد أو تجعله يتصرف بطريقة لم تكن مألوفة عنه ومنها ما يلى

السلوك الأصلى للفرد	يتحول إلى	السلوك الجديد للفرد
١ - الحضور المنتظم للعمل		١ - الغياب وعدم المواظبة
٢ - إتخاذ القرارات الجديدة		٢ - قرارات غير سليمة ومبررة (اضل)
٣ - الاجتهاد فى العمل		٣ - الاهمال فى العمل
٤ - جودة العمل والاداء		٤ - إرتكاب اخطاء فى العمل والاداء
٥ - روح مرحة		٥ - روح مكتئبة
٦ - إتجاهات إيجابية		٦ - إتجاهات سلبية
٧ - الانفتاح على التغيير		٧ - مقاومة التغيير
٨ - السرعة فى العمل		٨ - التاخير وعدم الدقة
٩ - علاقات شخصية جيدة مع الاخرين		٩ - علاقات شخصية متدهورة مع الآخرين

هيا بنا لنقدر سوياً الأسباب المؤدية لضغوط العمل التى نتعرض لها حالياً

وإليك عزيزي المدير بعض المؤشرات الداله على تعرض الأفراد لضغوط العمل

المؤشرات الدالة على تعرض الافراد لضغوط العمل

يتعين على المديرين ان يكونوا على حذر من بعض المؤشرات التى تدل على تعرض مرؤوسيهم - أو هم أنفسهم - للضغوط الشديدة فى العمل ، فهناك العديد من المؤشرات التى تظهر على سلوك الفرد او تجعله يتصرف بطريقة لم تكن مألوفة عنه ومنها ما يلى

السلوك الأصلى للفرد	يتحول إلى ←	السلوك الجديد للفرد
١ - الحضور المنتظم للعمل		١ - الغياب وعدم المواظبة
٢ - إتخاذ القرارات الجديدة		٢ - قرارات غير سليمة ومبررة (اصل)
٣ - الاجتهاد فى العمل		٣ - الاهمال فى العمل
٤ - جودة العمل والاداء		٤ - إرتكاب اخطاء فى العمل والاداء
٥ - روح مرحة		٥ - روح مكتئبة
٦ - اتجاهات إيجابية		٦ - اتجاهات سلبية
٧ - الانفتاح على التغيير		٧ - مقاومة التغيير
٨ - السرعة فى العمل		٨ - التاخير وعدم الدقة
٩ - علاقات شخصية جيدة مع الاخرين		٩ - علاقات شخصية متدهورة مع الآخرين

هيا بنا لنقدر سوياً الأسباب المؤدية لضغوط العمل التى نتعرض لها حالياً

أسباب صعوط العمل

تتعدداسباب صعوط العمل ويمكن حصر اهمها فى

١ - الأسباب الذاتية

سبق وان بينا ان الافراد يخضعون الى نمطين من حيث إستجابتهم للصعوط وردود افعالهم تجاهها ، ولاحظنا سويا كيف يمكن ان تتعرض بسهولة للصعوط

٢ - الأسباب التنظيمية

هناك العديد من الاسباب التنظيمية وراء صعوط العمل التى يتعرض لها الأفراد وسنعرض الان لاهمها واكثرها تاثيرا

أ - صراع الدور

يعتبر صراع الدور من اهم مصادر الصعوط التى تواجه الفرد فى الوظيفة أو فى اي مجال اخر من مجالات الحياة ، وذلك لاختلاف التوقعات التى يرعبها المتعاملين مع الفرد فى المنظمة وتعارضها من ناحية وإختلاف رغبات الفرد وطموحاته مع معايير الجماعة التى يعمل فيها من ناحية اخرى

كما ان الفرد مطالب بان يفى بمتطلبات الوظيفة المملوءة بالتحدى والتى غالبا ما تستحوذ على معظم وقته وجهده وتفكيره وبين مطالب الزوجة والابناء الذين يرغبون فى وجوده بينهم لاطول فترة ممكنة لكى يشعروا بدفء الحياة الأسرية بالاضافة إلى المشاركات العائلية فى المناسبات الاجتماعية والتى يصعب عليه الانسحاب منها

ب - غموض الدور

ان غموض الدور الذى يلعبه الفرد داخل التنظيم يمثل له مصدرا اساسياً لصعوط ومتاعب العمل ، ويتضح غموض الدور ،حينما يعانى الفرد من حالة عدم التاكد اثناء عمله فى وظيفته بالنسبة للنواحى التالية

142

- نطاق مسئوليات الوظيفة
- حدود سلطات الوظيفة
- مطالب إنتاج محدده
- المعايير المستخدمة فى تقييم مهام الوظيفة

حـ - عبء الدور

وهناك مصدر اخر لضغوط العمل المتمثل فى الاحمال الزائدة عن طاقة الفرد او العمل فى ظل حالة من الانخفاض الملحوظ لتلك الاحمال ، وهناك نوعين من الاحمال الزائدة التى يواجهها الفرد ، فهناك الاحمال الزائدة الكمية التى يعانى منها شاغل الوظيفة ، حينما يكلف باعمال معينة لا يمكن أداوها فى الوقت المحدد ، وهناك الاحمال الزائدة الكيفية التى تحدث حينما لا تتناسب موهلات وقدارت شاغل الوظيفة لمقابلة مطالب العمل بالوظيفة ، ولا شك ان هذين النوعين من زيادة الحمل ، غير مرغوبين ، ويوديان إلى مواجهة الفرد لضغوط مختلفة فى العمل

ولا يودى زيادة عبء العمل ظهورضغوط العمل فقط ، ولكن الانخفاض الملحوظ والمستمر لحمل العمل فى الوظيفة يمكن ان يكون ايضا مصدراً رئيسيا لضغوط العمل فى الوظيفة ، ولا شك ان ذلك يتفق مع المثل القائل بان { **أصعب وظيفة فى العالم هى عمل لا شىء** } ويقود إنخفاض عبء العمل فى الوظيفة إلى آثار سيئة على الفرد ، مثل الشعور بالملل والشعور بعدم الاهمية ، ويمكن ان نفرق هنا ايضاً بين الانخفاض الكمى لعبء العمل وبين الانخفاض النوعى لعبء العمل

ويحدث الانخفاض الكمى لعبء العمل ، حينما يجد الفرد نفسه يودى اعمالاً بسيطة وقليلة ، لمدة زمنية قصيرة ، بينما يظل بقية الوقت لا يودى شيئا يذكر

وعلى الجانب الآخر يشير الانخفاض النوعى فى عبء العمل إلى شعور شاغل الوظيفة بالحاجة إلى مثيرات تستميلة عقلياً ، حينما يودى الاعمال الروتينية

143

والاعمال المتكرره

وتوضح لنا الحالات السابقة لحدوث ضغوط العمل المرتبطة بعبء العمل فى الوظيفة إلى ان أفضل السبل لتجنب تلك الضغوط هو إسناد اعمال متوسطة للأفراد ، لانها تصبح عديدة مرغوبة ومشوقة واقل احداثاً لضغوط العمل

د - إخلال الهيكل الإدارى

الهيكل الادارى للمنظمة هو الاطار العام الذى تتفاعل فى نطاقه كافة العناصر داخل المنظمة وخاصة العنصر البشرى بكافة التخصصات والمطالب والنزعات والاحتياجات،ولكى يتم ذلك التفاعل فان الهيكل مطالب بالمرونة ليتوافق مع المتغيرات المختلفة

ولكن كثيراً ما يحدث ان يفقد الهيكل مرونته وعدم قدراته على التفاعل مع المتغيرات المستجدة مما يسبب ضغوطاً على العاملين بالمنظمة ، ولعل اهم اسباب ضعف قدرة الهيكل على التفاعل تكمن فى

- الجمود
- التقادم وعدم الصلاحية
- الاهتراء والتفكك والتحلل
- التضخم والكبر
- عدم الوضوح فى الاختصاص
- التعارض والتداخل والازدواجية

٢ - أسباب ترجع إلى بيئة العمل المادية

تتعلق ظروف العمل المادية بموقع مكان العمل وتصميمه وترتيب الاثاث والمعدات والاجهزة والاضاءة والتهوية والتدفئة والرطوبة والضوضاء وغيرها

ان عدم التصميم والترتيب الجيد لمكان العمل وعدم توفير الوسائل اللازمة لتحقيق راحة الفرد والاقلال من الطاقة التى يبذلها ستؤدى إلى ظهور ضغوط العمل

الخطوات التى يمكن إستخدامها للتغلب على ضغوط العمل

١	الإعتراف بوجود المشكلة	وبدون إعتراف واضح من الأفراد بأنهم يعانون فعلاً من اثار الإحتراق الداخلى ، فسوف يكون مصيرهم الفشل فى مواجهته
٢	اعاده ترتيب الاولويات	لا بد ان يعترف الأفراد ، بان هناك إستحالة فى تحقيق كل ما يرغبون من اهداف ، ولذلك فلا بد من وضع اولويات لتلك الاهداف
٣	تدعيم النفس بشبكة من الدعم الاجتماعى	لا شك أن للأصدقاء الحقيقيين دور فعال فى تفهم طبيعة عمل الفرد والمشاكل التى يواجهها وبالتالى يمكن ان يلعبوا دورا كبيراً فى التخفيف من حدة المشاعر السلبية للفرد نحو نفسه ونحو عمله
٤	تقسيم الحياة اليومية بين العمل الاجزاء الاخرى غير المرتبطة بالعمل	يؤدى تعلم الفرد ترك همومه ومشاكله وضغوطه فى المكتب إلى ان يصبح لديه وقت كاف خارج العمل للتغلب على تلك الضغوط
٥	ايجاد هوايات ونواحى للاهتمام خارج نطاق العمل	يؤدى ممارسة هذه الانشطة خارج نطاق العمل إلى تمكين الفرد من تجنب الجمود والشعور بالعجز نتيجة لتقدم السن ، فضلاً عن الهروب من مصيدة العمل

145

الوسائل التنظيمية لإدارة الصعوط

،من ابرز هده الوسائل ما يلى

١ - التغيرات والتعديلات الخاصه بالهيكل التنظيمى كوسيلة لتقليل تاثير الصعوط الواقعة على الافراد ويمكن ان تتمثل تلك التغييرات فى زيادة درجة اللامركزية ، وتوزيع السلطه على الافراد لكى يشعروا بأهميتهم واهمية اعمالهم ، وبالتالى تقليل الصعوط الواقعة عليهم

٢ - تشجيع الافراد على الاشتراك فى إتخاذ القرارات ، وخصوصا ما يرتبط منها بوظائفهم

٣ - تحقيق العدالة عند إعداد تقييم اداء العاملين دورياً ، وكذلك عند توزيع المكافآت والعوائد الخاصة بالتنظيم على العاملين

٤ - تحسين الاتصالات داخل التنظيم يمكن ان يزيد من سرعة تدفق البيانات والمعلومات بين المراكز التنظيمية المختلفة وبالتالى يمكن ان يقلل من فرص غموض الادوار ، وبالتالى يخفض من مستوى صعوط العمل

٥ - التخفيض من أثر الصعوط الناشئة عن التكرار والروتينية الخاصة ببعض الوظائف من خلال تكبير الوظيفة وتوسيعها

٦ - يمكن التخفيف من حدة الصعوط المرتبطة بالشعور بعدم الاهمية عند ممارسة الوظيفة بتطبيق عملية الاثراء الوظيفى ، وذلك ليتمكن الافراد من زيادة درجة حملهم لمسئوليات تخطيط وتوجيه وضبط الأعمال

٧ - تحسين ظروف العمل المادية ، يمكن ان يقلل من اثار صعوط العمل على العاملين بالتنظيم

146

محتويات الوحدة

★ مفهوم صعوط العمل

★ تأثير ضغوط العمل على الأداء

★ دورة حياة صعوط العمل

★ المؤشرات الدالة على تعرض الأفراد لصعوط العمل

★ أسباب صغوط العمل

- داتية .
- تنظيمية .
- بيئة عمل مادية .

★ الحطوات التى يمكن إستحدامها للتعلب على صغوط العمل .

★ الوسائل التنظيمية لإدارة الصعوط .