الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
نيابة الكلية المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de La Recherche Scientifique
Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib
Faculté des lettres, des langues et des sciences sociales
Vice –Décanat chargé de la Post-Graduation
De la Recherche Scientifique et des Relations Extérieures

القسم: العلوم الاجتماعية
الميدان: العلوم الاجتماعية
الشعبة: علم النفس
التخصص: علم النفس عمل وتنظيم

محاضرات في تحليل الفرد

موجهة لطلبة السنة ثالثة ليسانس علم النفس عمل وتنظيم

من إعداد: د. سمية سعدون
الرتبة: أستاذ محاضر أ

السنة الجامعية: 2023-2024

تقديم:

تشمل هذه المطبوعة مجموعة من المحاضرات التعليمية، ألقيت خلال السداسي السادس، كدعم بيداغوجي لطلبة السنة الثالثة ليسانس علم النفس تخصص: عمل وتنظيم.

فالحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة لا يمكن دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها، وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها، وهذا طبعا وفق الاعتماد على كافة الأطراف المعنية وخاصة العنصر البشري، الذي يعتبر المحرك الرئيسي لعملية الانتاج.

فامتلاك المورد البشري للفعالية وللكفاءات، بالإضافة إلى المجهودات . المادية والمعنوية . القيمة التي تبذلها المنظمة يجعلها تحافظ على بقائها وتحقيقها للميزة التنافسية.

وعليه فتحليل كفاءات وقدرات هذا المورد، بالإضافة الى معرفة دوافعه واتجاهاته وكذا تقييم أدائه أصبح ضرورة حتمية ملحة من أجل التحكم في سلوكياته والسيطرة عليها.

ولأجل ذلك تم الاستعانة بمجموعة من المحاضرات تم تقديمها بصورة مبسطة ليتمكن الطالب من استيعابها.

الأستاذة: د. سعدون سمية

عين تموشنت: 2024/06/01

قائمة المحتويات:

تقديم.....02

معلومات حول المقياس.....04

مدخل الى تحليل الفرد.....05

تحليل الكفاءات.....12

تقييم الأداء.....21

تحديد الاحتياجات التكوينية.....60

الدافعية.....62

الذكاء العاطفي.....89

الاتجاهات النفسية.....113

قائمة المراجع.....125

الملاحق.....136

معلومات حول المقياس:

اسم المقياس: تحليل الفرد

الفئة المستهدفة: سنة ثالثة علم النفس عمل وتنظيم

السداسي: السادس

الوحدة: الأساسية

الرصيد: **05**

المعامل: **02**

التوقيت: ساعة ونصف محاضرة + ساعة ونصف تطبيق

المكتسبات القبلية: يتوقع من الطالب المقبل على دراسة المقياس أن يكون على دراية مسبقة بـ:

- مبادئ عامة في علم النفس عمل وتنظيم.
- مبادئ عامة في السلوك التنظيمي.
- أسس وقواعد تحليل العمل.

طريقة التقييم: امتحان + تقييم مستمر

محاضرة: مدخل الى تحليل الفرد

مفهوم تحليل الفرد:

قياس تقدير مختلف خصائص الفرد، جسمية أو عقلية أو معرفية أو انفعالية أو شخصية لتعرف مدى صلاحيته لعمل معين ومناسبته له.

ومن اجل الحصول على طلبات التعين تلجأ المؤسسات إلى الإعلان في النشرات والمجلات، ومن خلال الوسائل السمعية والمرئية، ومن قبل الموظفين في المنظمة في البحث عن موظفين جدد.

وأكثر العمال كفاءة هم من تم تحويلهم بوساطة أفراد آخرين أو شركات أخرى، أو من يبحثون بأنفسهم عن أعمال مناسبة، هم أقل عرضة للاستقالة ممن يتم تعينهم بوساطة النشرات والإعلانات.

ولكن نجاح أو فشل إعلانات التوظيف يعتمد على نوع الوظيفة أو المهنة، وعلى قدرتها على الوصول إلى الفئة المناسبة من العاملين.

فتقديم صورة واقعية عن المهنة لطالب العمل يؤدي إلى زيادة الإخلاص للمؤسسة وزيادة الرضا المهني.

أهداف تحليل الفرد:

يهدف تحليل الفرد إلى التعرف على نوع المعلومات، والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة، لكي يطور أداءه، ويرفع إنتاجيته، ويشبع دوافعهم الوظيفية والشخصية.

أهم الخصائص في عملية تحليل الفرد:

- الخصائص الجسمية: الصحة العامة، الوزن، الأمراض، جوانب العجز المظهر الخارجي...
- الخصائص العقلية: الذكاء، الذاكرة، الاستعدادات، القدرات.
- الخصائص الحسية والحركية: مهارة الأصابع، حده الإبصار، السمع، التآزر بين العين واليد.

- الخصائص النفسية: الانبساط والانطواء، المثابرة، تحمل المسؤولية، الميول والتفضيلات، النضج الانفعالي.
- الخلفية الأكاديمية والخبرات: المؤهل العلمي، الخبرات، التدريب نوعه ومدته.

أدوات ووسائل تحليل الفرد:

1-ممارسة العمل تحت الاختبار:

تعين راغب العمل لفترة معينة تحت الاختبار، ومن ثم يتم تقديم تقرير بمدى صلاحيته أو عدمه للعمل.

ميزاتها:

-إمكانية الحكم على مدى صلاحية الفرد من خلال مواقف فعلية في العمل.

-الحكم على علاقات الفرد الاجتماعية مع زملاء العمل بمواقف فعلية أيضاً.

-التعرف على مدى ما يتمتع به الفرد من نضج انفعالي وخصائص واستعدادات من خلال ملاحظته في مواقف العمل.

عيوبها:

- يزيف الفرد من حقيقة نفسه حتى تمر فترة الاختبار.

-تقييم الفرد يخضع للذاتية من قبل المشرفين.

- عدم وجود محكات وأسس واضحة محددة لا خلاف عليها (اختلاف المقيمين)

-حصول بعض الأضرار من قبل الموظف الجديد، قبل التأكد من صلاحيته للعمل.

البيانات المسجلة سابقاً بملفات عن الفرد:

يتم من خلالها التعرف على إمكانات الفرد النفسية والاجتماعية والعقلية والتحصلية (الشهادات الدراسية، الشهادات المرضية، الجزاءات والتحقيقات، ونتائج بعض الاختبارات والمقاييس النفسية) وأفضل ما تكون في حالة النقل من مؤسسة إلى أخرى، وهامة أيضاً للوزارات بشأن الترقية والإعارة.

ميزاتها:

- الكثير من البيانات ناتجة عن مواقف فعلية واقعية وليست متخيلة.
- تتحقق فيها الموضوعية وعدم التحيز مثل: الشهادات، نتائج الاختبارات.

من عيوبها:

- هناك من البيانات قد سجل في مواقف تختلف عن مواقف العمل الجديد وخاصة مع اختلاف العمل.
- جزء من البيانات يخضع للذاتية من قبل المدير فقد يكتب تقرير بعدم صلاحية الفرد لانها ليس على علاقة إيجابية معه بغض النظر فيما إذا كان جيد أم لا.

بيانات طلب الالتحاق بالعمل:

نماذج خاصة بكل مؤسسة ولكن يتضمن بنود أساسية (بيانات شخصية مختلفة).

فهو طلب استخدام أولي وسريع لفرز طالبي العمل وإبعاد الذين يتضح عدم صلاحيتهم. كما توضع في النموذج بنود لها علاقة بالنجاح أو الفشل في الأعمال الموجودة في مؤسسة العمل مثل المؤهلات الدراسية والخبرة.

ميزاته:

-بياناته موضوعية محددة لا تحتمل الاختلاف في وجهات النظر (وجود مستندات رسمية).

-سهولة استخدامه لا يأخذ وقت طويل وهي الوسيلة الأولى لقبول الفرد أو استبعاده.

ومن عيوبه:

إن طالب شغل الوظيفة قد يذكر بيانات عن نفسه مرغوبة للعمل غير موجودة فيه. إلا أن تقديم المستندات يمكن من تجاوز هذه النقطة.

-صعوبة تفسير المعلومات وتقييمها من خلال طلبات الالتحاق وخاصة في حالة المفاضلة بين فردين يتميز كل واحد منهم ميزة مهمة لنجاح في أداء العمل (مستوى عال من التعليم مع خبرة قليلة أو العكس).

-طلبات العمل الموزونة: والتي تأخذ بموجبها كل معلومة من طالب العمل قيمة رقمية تمثل أهمية النجاح أو الفشل في أداء الوظيفة، وذلك من خلال ارتباط المعلومة بمتغير الأداء الناجح (التعلم والخبرة السابقة)

-وكثير من منظمات العمل تضع نماذج طلبات الالتحاق بالعمل يتضمن معلومات بشكل عام بعيداً عن البيانات الشخصية التي يمكن أن تؤدي إلى التحيز أو التمييز.

-وهناك طلبات الالتحاق تسمى المعلومات الديموغرافية تشبه الأولى إلا أنها تتضمن بنود تتناول التعليم، والخبرة العملية، واسئلة عن الميول والهوايات...وغالباً تستخدم لانتقاء الأفراد في الوظائف العليا.

المقابلة:

أكثر الوسائل استخداماً في تحليل الفرد وتعتمد على مهارة القائم بتحليل الفرد، إلا أنها ليست هي الأفضل من ناحية الصدق والثبات، وذلك يرجع إلى الطريقة العشوائية في إجراءها.

أهداف المقابلة:

-استكمال المعلومات الناقصة التي تم جمعها بوسائل أخرى.

-تزويد طالب العمل بمعلومات عن العمل.

-وسيلة اتصال مباشرة بين مؤسسة العمل وفئة معينة من الجمهور.

عيوبها:

- تكون الأسئلة بلا ضوابط بحيث تختلف من متقدم إلى أخرى.

-بعض المقابلين قد يقومون بمعظم الحديث.

- يختلف المقابلون في أحكامهم على الفرد طالب العمل.

-التحيز في الحكم على الفرد، والتأثر بين الأفراد بعد إجراء المقابلة مع شخص ممتاز أو شخص سيئ.

-فشل المقابلة في التنبؤ بمدى نجاح في المهنة، بسبب عدم مواءمة المعلومات التي نحصل عليها فحصول الفرد على تقييم إيجابي قد يعود إلى نجاحه في تقديم نفسه.

شروط تحسين المقابلة:

1-ضرورة إجراء مقابلات منظمة بتوجيه الأسئلة نفسها إلى جميع المتقدمين.

2-أن تكون أسئلة المقابلة مرتبطة بالمهنة.

3- تطوير مقاييس لتصحيح استجابات طالبي العمل.

4- أن يقوم بإجراء المقابلة خبراء تلقوا تدريبا خاصاً في هذا المجال.

5- اشتراك عدد من المقابلين في اللقاء الواحد.

6- الاستفادة من وقت المقابلة بفاعلية وعدم طرح أسئلة يمكن أن الحصول عليها من طلب الالتحاق أو السيرة الذاتية.

أنواع المقابلة:

1- المقابلة المقننة: أن تتم مع كل الأفراد بطريقة موحدة وتتضمن أسئلة غير قابلة للتغيير.

2- المقابلة غير المنظمة: لا تكون هناك موضوعات محددة مسبقاً، فهي أشبه بالتداعي الحر، تهدف إلى معرفة خصائص الفرد البعيدة ذات التأثير في توجيه سلوكه.

3- المقابلة المنظمة: تحديد الموضوعات مسبقاً التي تدور حولها المقابلة، تاركاً الأسئلة وفقاً لظروف المقابلة، فهي تمتاز بالتحديد والمرونة في الانتقال من موضوع إلى أخر.

الاختبارات النفسية:

من ميزاتها:

-إعطاء الصفة التي يقيسها الاختبار درجة كمية.

-توافر درجة من الموضوعية.

تصنيف الاختبارات:

أ-طبقاً لطبيعة الخاصية أو الصفة المقاسة (ذكاء، استعداد لفظي، مكاني...).

ب_ طبقاً لطبيعة الاستجابة: (لفظية، وأدائية).

ج- تحديد زمن الاستجابة (اختبارات سرعة، اختبارات القوة).

د- طبقاً لطريقة التطبيق (فردي، جماعي).

تستخدم في انتقاء العاملين: وذلك لأنها تتمتع بالصدق والثبات، وهناك طرائق متعددة لتقدير الثبات (إعادة الاختبار، أسلوب الصور المتكافئة- اختبارين متماثلين وحساب الارتباط، الاتساق الداخلي: كل عنصر من عناصره يقيس ذات السلوك).

الصدق: صدق المضمون، وصدق المحك: ارتباط بين درجات الأفراد على الاختبار وأحد معايير النجاح في الأداء المهني–الإنتاج، والجودة–.

الصدق التلازمي. ايجاد معامل الارتباط بين درجات العاملين على الاختبار ودرجاتهم على معيار أخر.

أنواع الاختبارات في انتقاء الأفراد في العمل:

– اختبارات القدرات المعرفية.

– اختبارات القدرات الميكانيكية. (تشغيل الآلات والهندسة).

–اختبارات القدرات الحركية والحسية (تقيس حركة الأيدي والأصابع).

–اختبارات المهارات والمعارف المهنية: كتابية، كفاءة في استخدام الحاسوب، المهارة المهنية وتكون باستخدام عينات من العمل لقياس قدرة طالب العمل على أداء واجبات قصيرة وضرورية في المهنة.

– اختبارات الشخصية. للقيادة.

– اختبار كشف الكذب.

– تحليل خط اليد.

– خطابات التوصية، من عيوبها التحيز في طلب التوصيات من أشخاص معروفين لدينا. كثير من المؤسسات تمانع من إصدار هذا النوع من التوصيات.

قرارات اختيار الأفراد:

اختيار الفرد المناسب من بين عدد من المتقدمين للعمل، بعد جمع المعلومات من خلال الوسائل التي ذكرت، يتم تنظيم المعلومات من أجل اتخاذ القرار بشأن الاختيار.

وحتى لا يكون اتخاذ القرار بشكل ذاتي تم تطوير أسلوب إحصائي لاختيار العاملين يعطي لكل جزء من المعلومات وزناً أو قيمة تشير إلى قدرات الفرد في التنبؤ بالأداء الوظيفي. مستخدمة عدة طرائق إحصائية لحساب الدرجات لدى طالبي العمل.

محاضرة: تحليل الكفاءات

- مفـــــهـوم الكـــــفاءة:

تعرف "**حمداوي وسيلة**" (26:2004) الكفاءة فتقول هي: " مجموع المعارف النظرية والتطبيقية، والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في اطار وظائفهم، فهي توجه تصرفاتهم ايجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة".

ويعرفها "**نوبيه وبيفتو Noyé, D et Piveteau, J** " عن "**عبد الكريم بوحفص**" (2010: 56) بأنها اظهار في موقف مهني القدرات التي تسمح بممارسة وظيفة أو نشاط بشكل مقبول.

ويعرف "**سيد أحمد بن روان Sid Ahmed Benraouane**" (2010: 52) الكفاءة بأنها الخاصية الكامنة المتعلقة بالفرد، تظهر في سلوك العامل من خلال الوضعيات المختلفة، حيث تترجم إلى أفعال ملاحظة ويمكن قياسها وتنتج أداء عالي.

يعرفها "**جون ماغي دوكرو وآخرون**" (**Jean-marie Ducreux et all**, 2009: 155) فيقول: «الكفاءة هي مجموع الخصائص والصفات التي تسمح للفرد بأداء عالي في المهنة، الوظيفة، أو وضعية معينة».

وتعرفها "**كريستين رو Christine Rieu**" (2008: 16) فتقول: «الكفاءة هي مجموع المعارف المستعملة من أجل إنجاز المهام اليومية في العمل وهذا في الاطار المسموح به».

في حين يرى "**لواك كادن وآخرين Loic Cadin et all**" (1997: 101) أن مصطلح الكفاءة يوظف بكثرة في مجال تسيير الموارد البشرية خصوصا، وهذا لأنه يساعد في خلق مفهوم مشترك بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المتوفرة.

والكفاءة حسب مواصفة **2000: 9000 Iso** هي " القدرة التي يظهرها الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ ". (قاسم أمين وبن محمد ميلود أيوب،2012).

2. مكـــــونـــــات الـــــكفـــــاءة:

يرى " **بيار موكا Pierre Moka** " (2010: 228) أن الكفاءة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في:

- **المعرفة (Savoir):**

ويقصد بها مجموع المعارف العامة والخاصة التي يملكها الفرد، وقد تكون هذه المعارف نظرية أو تطبيقية.

- **المهارات (Savoir–faire):**

تعتبر من أحد عناصر الكفاءة، فهي تسمح للفرد بتطبيق معارفه النظرية في الواقع. فهي التحكم بالأدوات والمناهج التي تسمح بتحويل المعارف إلى وضعيات إجرائية.

- **الخصائص الشخصية(Savoir– être):**

ويقصد بها الاستعداد، وهي قدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، وباختصار فهي تعود إلى شخصية الفرد.

فالكفاءة مزيج بين المعرفة، المهارة والاستعداد.



الشكل رقم – 01– يبين خطوات تقييم الأداء حسب الهيتي (2005)

3. خـــصـــائـــص الكـــفـــاءة:

يرى "**قروي محمد**" (2011) أن "**لبلاط Leplat**" يستنبط ثلاث خصائص للكفاءة وهـــي:

– **الكـفـــاءة غـــائـــية (هـــادفـــة):** فنـــحـن أكفـاء لأجل..، وبالتـالي فالـكفاءة حسب هذه الخاصية هي معارف إجرائية ووظيفية تتجه نحو العـمل ولأجل التطـبيق، أي على اعتبار مدى الاستفادة منها في تحقيق الهدف المنشود.

– **الكـفـاءة مكـــتسبة:** فنحن لا نولد أكفاء، بل نصير أكفاء، وبالتالي فالتعلم هو الذي يكسب الكفاءة، سواء أكان الميدان: مدرسة أو مكان عمل ، إدارة، مصنع.

– **الكـــفاءة مـفهـوم افتراضي ومـجرد:** فالكفاءة داخلية لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال نتائجها وتجلياتها، أي من خلال ما ينجزه الفرد الذي يمتلكها.

في حين يرى "**سليل ديجو Celile Dejoux**" (2001: 159) أن الكفاءة تمتاز بالخصائص التالية:

– الكفاءة ليست متخشبة ولا مطلقة، وتستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي لحاملها.

– الكفاءة تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، من خلال المنهاج وتطبيقاته.

. مفهوم الكفاءة لم يرتبط بمفهوم ممارسة العمل، بل يشمل كل النشاطات والميادين المختلفة.

– يعبر عن كفاءة ما عن طريق تحقيق نشاطات قابلة للملاحظة.

– إن الكفاءة ذات مستوى أعلى من المهارات والمعارف والقدرات والتي تشكل القاعدة لبناء هذه الكفاءة.

4. أبـــعاد الكـــفاءة ومســـــتوياتها:

يرى "**مداح عرابي الحاج**" (2008) أن أبعاد الكفاءة ومستوياتها تتمثل في:

أ . أبعاد الكفاءة:

1/الكفاءة العملية: هي الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤداة نفسها.

2/الكفاءة الوظيفية: هي الكفاءة المرتبطة بالعلاقات وبقية الوحدة.

3/كفاءة العلاقات: هي الكفاءة المرتبطة بالتصرفات والاتصال وتسيير الأفراد.

4/الكفاءة الهيكلية: هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات والطرق المستعملة.

5/الكفاءة الثقافية: ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة، المبادئ، العادات...

6/الكفاءة التسلسلية: هي الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.

ب . المستـــــويات:

1/المستوى 0 : لا يملك أية معرفة.

2/المستوى 1: يملك معارف أساسية.

3/المستوى 2: يملك معارف حول التصرفات.

4/المستوى 3: يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءات، التحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.

5/المستوى 4: القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة والتأقلم مع الوضعيات الجديدة.

6/المستوى 5: التحكم في وضعيات جد معقدة وحل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.

7/المستوى 6: المواجهة والتحكم في كل الوضعيات حتى الوضعيات المفاجئة.

8/المستوى 7: التحكم المثالي في المستوى السابق والإبداع واقتراح طرق واستراتيجيات وهو معترف به عالميا.

5. أنـــــواع الكـــــفاءات:

يرى كل من "**كمال منصوري**" و"**سماح صولح**" (2010: 52) بأن الباحثين اختلفوا في وضع العديد من تصنيفات الكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة "، وهـــي:**Celile Dejoux**" مستويات حسب:

أ . الكفاءة الفردية: هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي، وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تدعى الكفاءة الفردية ايضا الكفاءة المهنية.

ب . الكفاءة الجماعية: هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون الموجود بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا.

ج . الكفاءة الاستراتيجية: وهي مكون انساني نافع وناذر، يدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الاستراتيجية لا تفترق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الاستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

6. عـمـلـية البـحث عن الكـفاءات:

يرى "**محمد احمد إسماعيل**" (2010) أن عملية البحث عن الكفاءات تشمل ما يـلـــي:

أ- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات: يتم من طرف إدارة الموارد البشرية، وهذا بصورة دائمة ومستمرة سواء أثناء عمليات التوظيف، الترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العمال، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وهذه العملية تتم باستعمال الأدوات التسييرية والتقنية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس المستويات الذهنية والنفسية والمعرفية، وتتم هذه العمليات في مستويات عديدة ومن طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات والمهارات وكذا المؤهلات الفردية.

ب- الكشف عن الكفاءات النادرة: يتم تحديد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وإمكانيات عالية ونادرة مثل الخبراء والمتخصصين في المجالات الدقيقة والاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، ويتم هذا وفق مرحلتين؛ في المرحلة الأولى يتم تحديد مكانهم، ومجالات تخصصهم، وخبرتهم، ودورهم الإنتاجي أو

الاستراتيجي، والمرحلة الثانية تعمل على تحديد طرق تسيير هذه المعارف وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها لأشخاص مؤهلين لذلك من داخل المؤسسة.

ج- الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة: تهدف هذه العملية إلى البحث عن الكفاءات غير المعروفة بالنسبة للهيئات التسييرية للمؤسسة، وذلك بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم بإبراز مواهبهم وإمكانياتهم، أو بسبب اشتغالهم مهام تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة، لكن في نشاطات تعتبر حاليا ثانوية بالنسبة للمؤسسة. فهذه الكفاءات الخفية للهيئات التسييرية تشكل في الحقيقة حقل كبير يجب على المؤسسة أن تنقب عنه وتستغله أحسن استغلال سواء من أجل تحقيق النجاعة الداخلية وتحسينها، أو من أجل الحصول على ميزة تنافسية، والمحافظة عليها.

7- حـوصـــلة الكـــفاءات:

1.7 مفهومها:

يعرفها "**دومنيك كلافيي Dominique clavier** " (2007: 21) فيقول: «حوصلة الكفاءات هي أداة لخدمة مصالح المؤسسة (حاضرا ومستقبلا) والافراد».

2.7 فوائد حوصلة الكفاءات:

حسب " **بيريتي جون ماري Peretti, Jean-Marie**" (1996: 167) فإن فوائد حوصلة الكفاءات تتمثل في أنها:

*تسمح للعامل بقياس خبرته الشخصية والمهنية.

*تقييم المعارف المتعلقة بالعمل، التكوين، والحياة الاجتماعية.

*معرفة أحسن لمعارفه، كفاءاته، واستعداداته.

*استغلال القوى الكامنة.

*معرفة العناصر التي تساهم في تصميم المشروع الشخصي أو المهني.

*تسيير جيد للموارد الشخصية.

*تنظيم الأولويات المهنية.

*استغلال جيد للقدرات أثناء العمل.

3.8. مراحل إعداد حوصلة الكفاءات:

يرى "**كلود ليموان Claude Lemoine**" (2005: 37) أن عملة إعداد حوصلة الكفاءات تمر بالمراحل التالية:

1. مرحلة جمع المعلومات: وتعتبر المرحلة التحضيرية لحوصلة الكفاءات، وتشمل المقابلات الفردية، وتتم عن طريق:

✓إعلام الفرد بمراحل وسيرورة الحوصلة.

✓كسب ثقة الفرد المعني بالحوصلة.

✓التحقق من أن المقاربة اختيارية.

✓دراسة الطلب.

2. مرحلة التحقيق أو التقصي بالمساعدة الشخصية: وتهدف هذه المرحلة إلى التحقق من المعارف والخبرات المكتسبة والمفيدة، وتشمل هذه المرحلة:

- ✓دراسة المسارات السابقة.
- ✓تحليل المكاسب.
- ✓دراسة الحوافز.
- ✓معلومات حول المهنة.

3. مرحلة التركيب وانهاء الحوصلة: وهي المرحلة التي تتبع مرحلة التحقيق أو التقصي، وتشمل ثلاثة نشاطات أساسية:

- ✓ تحليل المعلومات التي جمعت من المراحل السابقة.
- ✓انشاء حوصلة الكفاءات.

محاضرة: تقييم الأداء

أولا: الأداء:

1. تعريف الأداء:

لقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء طبقا لتعدد التخصصات والاتجاهات، ومن بين التعريفات نجد أن آل شيخ عبد المجيد يرى أن كل من "بوحنية قوي" والإمام "سلمى يرجعان" الى أن أصل مصطلح الأداء لاتيني (Performance) ويعني (to Perform) أي: تأدية عمل أو القيام بمهمة أو إنجاز نشاط، ومن ثم فالأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعمال وظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف الكفؤ المدرب (أل الشيخ، 2011، ص 32).

2- أبعاد الأداء:

يحدد "مرزوق وخطاب" (2020، ص278) أبعاد الأداء في:

أ-أداء المهمة:

عرف " موتويدلو Motowidlo" (2003) أداء المهمة على أنها السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع أو تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي أو التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة أداء العمل، كما أنها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي أي من المتطلبات الأساسية والجوهرية للوظيفة، وبالتالي فهي تختلف من وظيفة لأخري وفقا لطبيعة كل منها وتختلف أيضا في إطار نفس المنظمة، وتسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تشغيل النظام التقني للمنظمة .

كما يصف " سونانتاق وآخرون Sonnentag et al " (2008) أداء المهمة بأنه الأداء الذي يغطي، ويفي بالمتطلبات التي تشكل جزءًا من العقد بين صاحب العمل والموظف، علاوة على ذلك،

يمكن وصف أداء المهمة في حد ذاته بأنه بناء متعدد الأبعاد. علاوة على ذلك، أشار "داريوش وآخرون Daryoush et al " (2013) إلى أن أداء المهمة هو القدرة على تلبية التوقعات وإثبات الكفاءة والخبرة.

ب-الأداء السياقي:

يرى " سونانتاق وآخرون Sonnentag et al " (2008) أن الأداء السياقي يتكون من السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، ويختلف الأداء السياقي عن أداء المهام لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءًا رسميًا من الوصف الوظيفي، ويساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام .

ويعرف "ارونسون وريليAronson and Reilly "(2012) الأداء السياقي على أنه الأنشطة التي لا تتعلق بمهمة – أو هدف – لكنها تجعل الأفراد والفرق والمنظمات أكثر فعالية ونجاحًا، وعلى الرغم من أن الإدارة الفعالة لأداء الموظفين لا تزال مفتاحًا للنجاح التنظيمي، حيث لا تزال أنظمة المكافآت والتقدير تركز في المقام الأول على إنجاز المهام وتحقيق الهدف، إلا أن هناك جانبًا آخر لأداء الموظفين لا يقل أهمية عن أداء المهمة وهو الأداء السياقي الذي يعتبر غير معترف به وغير محمي.

ويشير " سليمان" (2018) إلى أن البعض يطلق على الأداء السياقي بالأداء خارج الدور Extra – performance role، وذلك لعدم اتصاله مباشرة بالأداء، وإنما يقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة، ويشير هذا البعد إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون – في سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية.

ويوضح "ارونسون وريليAronson and Reilly "(2012) أن الأداء السياقي يتضمن التعاون ومساعدة الآخرين، وأداء أنشطة ذات دور إضافي طوعًا، والمثابرة بحماس وتصميم إضافي على إكمال المهام بنجاح، والدفاع عن أهداف المنظمة، والالتزام بالسياسات التنظيمية حتى عندما يكون الوضع غير

مريح، لذا أصبحت سلوكيات الأداء السياقية غير التقليدية أكثر أهمية مع ظهور الفرق الافتراضية المتعددة الثقافات.

ج- الأداء التكيفي:

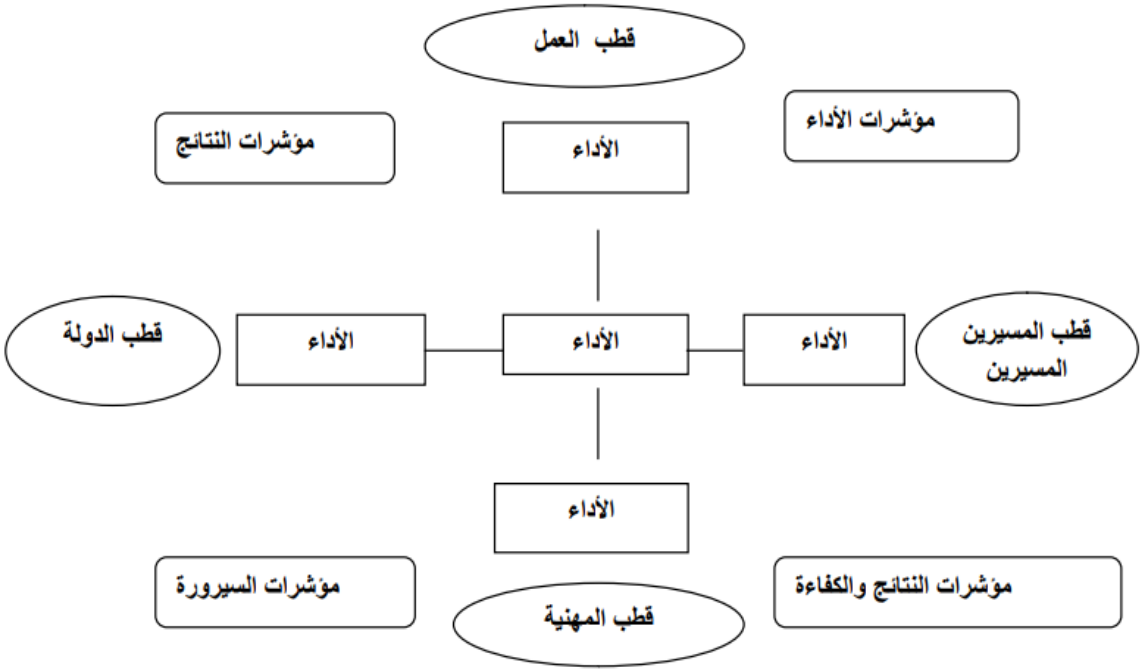
يشير الأداء التكيفي كعنصر من عناصر الأداء العام للموظفين، إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئة جديدة، وهذا المفهوم مناسب للشركات التي تواجه ظروف عمل معقدة ومتقلبة بشكل خاص، ويذكر"سليمان" (2018) الأداء التكيفي أصبح أكثر حضوراً في ظل التغير السريع في متطلبات العمل، الناجم عن الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء التكيفي إلى " ذلك السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في بيئة العمل مثل: الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع والانتقال المستمر من حال إلى آخر، وقد ذكرت الدراسات أن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، التغلب على الإجهاد في العمل، التكيف الثقافي، التعامل مع المشاكل بشكل خلاق.

3- أقطاب الأداء:

يوجد أربعة أقطاب حسب " عشي" (2004، ص13) تتمثل في:

- ✓ القطب الأول: يتعلق بالمتعامل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل ما يتعلق بالمتعامل (الزبون) والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم أي يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.
- ✓ القطب الثاني: يتمثل في المسيرين الذين يلقى على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام الموارد المنتجة.

- ✓ القطب الثالث: ويتمثل في الموظفين فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف .
- ✓ القطب الرابع: فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلا تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي ولكي نفهم أكثر سنوضح هذه الأبعاد من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم -02- يوضح أقطاب الأداء

4- محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل فيما بينها، وفي هذا الصدد يميز بلوم السعيد محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ- الجهد: هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والجهد يختلف من مهنة أو عمل إلى آخر، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة كم أن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.

ب- القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى، إن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها وتقريرها والرفع منها.

ج- إدراك الدور الهام: وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. كما أن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل. ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية: محددات الأداء = الجهد X القدرات X إدراك الدور (بلوم، 2008، ص 51).

كما نجد أن الصامل ناصر يرى أن الأداء يتكون من مجموعة من العناصر أهمها:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (الصامل، 2011، ص 42).

وفي نفس الصدد تميز شامي صليحة حسب ما يراه أبو بكر مصطفى محمود أن أداء الفرد هو محصلة لثلاثة عوامل هي:

أ – الرغبة: هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى الى اشباعها.

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

ب – القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

- مدى وضوح الدور.

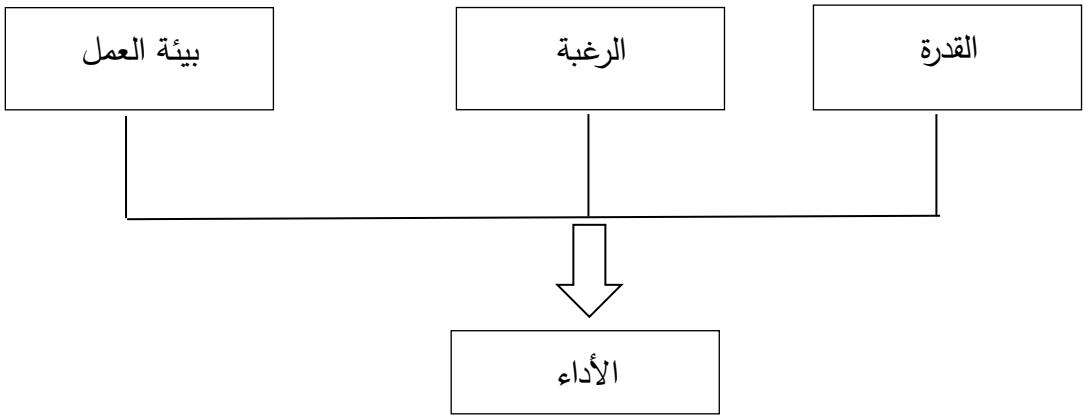
ج- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الاضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين).

ومنه يمكن صياغة المعادلات التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة X مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور.

الأداء = الرغبة X القدرة X بيئة العمل (فاضل، 2014، ص75).



الشكل رقم – 03- يوضح محددات الأداء حسب مصطفى أحمد سيد(د.ت)

5- مراحل الأداء الفعال:

حسب "غياث بوفلجة" يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في الخطوات التالية:

أ- تحديد الأهداف: تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة مدروسة، بحيث تكون الأهداف قابلة للتحقيق والتنفيذ.

ب- التخطيط لإنجاز المهام: إن وضع الأهداف العامة والغايات المراد الوصول غير كاف، إذ لابد من تحديد المراحل والخطوات التي تمر بها عمليات الانجاز مع الوقوف عند كل خطوة وكل مرحلة بالدراسة والاستثارة عند الحاجة.

ج- توفير شروط النجاح: قبل بداية انجاز أي مهمة لابد من توفير كل شروط نجاحها من وسائل وأدوات وخبرات، مما يساهم في انجاح المهمة والاقتصاد في الوقت والجهود المبذولة لتجسيدها.

د- الجد والاتقان في إنجاز المهام: بعد تحيد الهدف وتحديد خطوات انجازه وتوفير شروط نجاحه يجب العمل بجد لتجسيده دون تكاسل.

هـ - تقويم الأداءات: عند الانتهاء من الانجاز لابد من تقييم وتقويم الأداءات للتعرف على الايجابيات والسلبيات من أجل الاستفادة منها والعمل على تجنبها في المستقبل (غيات، 2008، ص 28).

6- شروط فعالية الأداءات:

يرى "غياث بوفلجة" أنه يمكن تقسيم السمات والكفاءات وأساليب التفاعل والأداء الفعال من خلال العناصر التالية:

* **استعدادات نفسية** تتمثل في:

- الثقة بالنفس: فعدم ثقة الفرد بنفسه تؤدي إلى الفشل في مهامه.
- الدافعية للإنجاز: فالرغبة في العمل واعتماده لأسلوب لتحقيق الأهداف هو عامل مساعد على الإنجاز.

– الرغبة في تغيير الواقع: من العوامل المساعدة على تحقيق الأهداف هو الرغبة في دفع الأمور إلى الأحسن وعدم الاطمئنان الى السكون والجمود.

– أخد الأمور بجدية: فيجب عدم التهاون في الأعمال وعدم الاعتماد على الحظ أو الاستخفاف بالأمور.

– عزيمة وإصرار: يجب الجد في السعي والسهر على تحقيق الأهداف وعدم التوقف عند أول عائق بل يجب الإيمان بالنجاح والإصرار على تحقيقه.

*** وضوح الأهداف والتخطيط والإعداد لنجاح المهام:** من خلال:

– وضع أهداف وخطط بعيدة الأمد إلى جانب خطط لأهداف مرحلية.

– وضع أهداف دقيقة وواضحة محددة بطريقة إجرائية وأن تكون الهداف واقعية بحيث يمكن تحقيقها.

*** قدرات ومهارات:**

– مهارات نفسية: يتميز الفرد بشخصية متوازنة إيجابية وفعالة تسمح له بالتعامل مع المواقف الاجتماعية والمهنية بأساليب وطرائق ناجحة.

– مهارات اجتماعية: القدرة على الاتصال والتحكم في آلياته ومهاراته من حيث الاستماع والتعبير والتواصل.

– مهارات تقنية: يتطلب من الفرد التحكم في تقنيات ومهارات أحد الميادين العلمية أو المهنية على الأقل.

– مهارات تصورية: القدرة على التصور والابداع والتخطيط تفتح على الواقع والتفاعل معه.

*** تهيئة ظروف وتوفير شروط نجاح المهام:** من خلال:

– تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على انجاح المهام.

– توفير الوسائل والامكانات الضرورية لإنجاح المهام.

*** فعالية التدخلات، جدية في العمل، الصرامة وعدم التهاون:** من خلال:

– مباشرة انجاز المهمة دون تهاون أو تأجيل.

- الاعتماد على النفس بالدرجة الأولى في إنجاز المهام.

- اتقان العمل بحيث يكون متميز فيه قدر من الابداع كلما أمكن.

* **تقييم العمل المنجز والاستفادة من الأخطاء:** من خلال تقويم المراحل المنجزة والعمل على تدارك الأخطاء (غيات، 2008، ص 74-76).

7- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

قد يتأثر مستوى أداء العامل برغبته وقدرته ودوافعه في تأدية عمله، وقد يتأثر بالوظيفة بحد ذاتها في حال عدم ملائمتها لقدرات واتجاهات العامل، وقد يتأثر بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، فإذا كان مناخ العمل غير ملائم فإن ذلك لا يساعد على أداء جيد، وفي هذا الصدد يرى مشعلي بلال بأن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية وعلى رأسها الدراسة التي أجريت في "هاوثورن" (Howthorne) التابعة لشركة وسترن إلكتريك (Western electric) التي نبهت لأهمية أبحاث الأداء الوظيفي، أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج، وهذا ما دفع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة والمكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في مؤسسة معينة بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات:

العوامل المتعلقة بالعامل: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر والحالة التعليمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

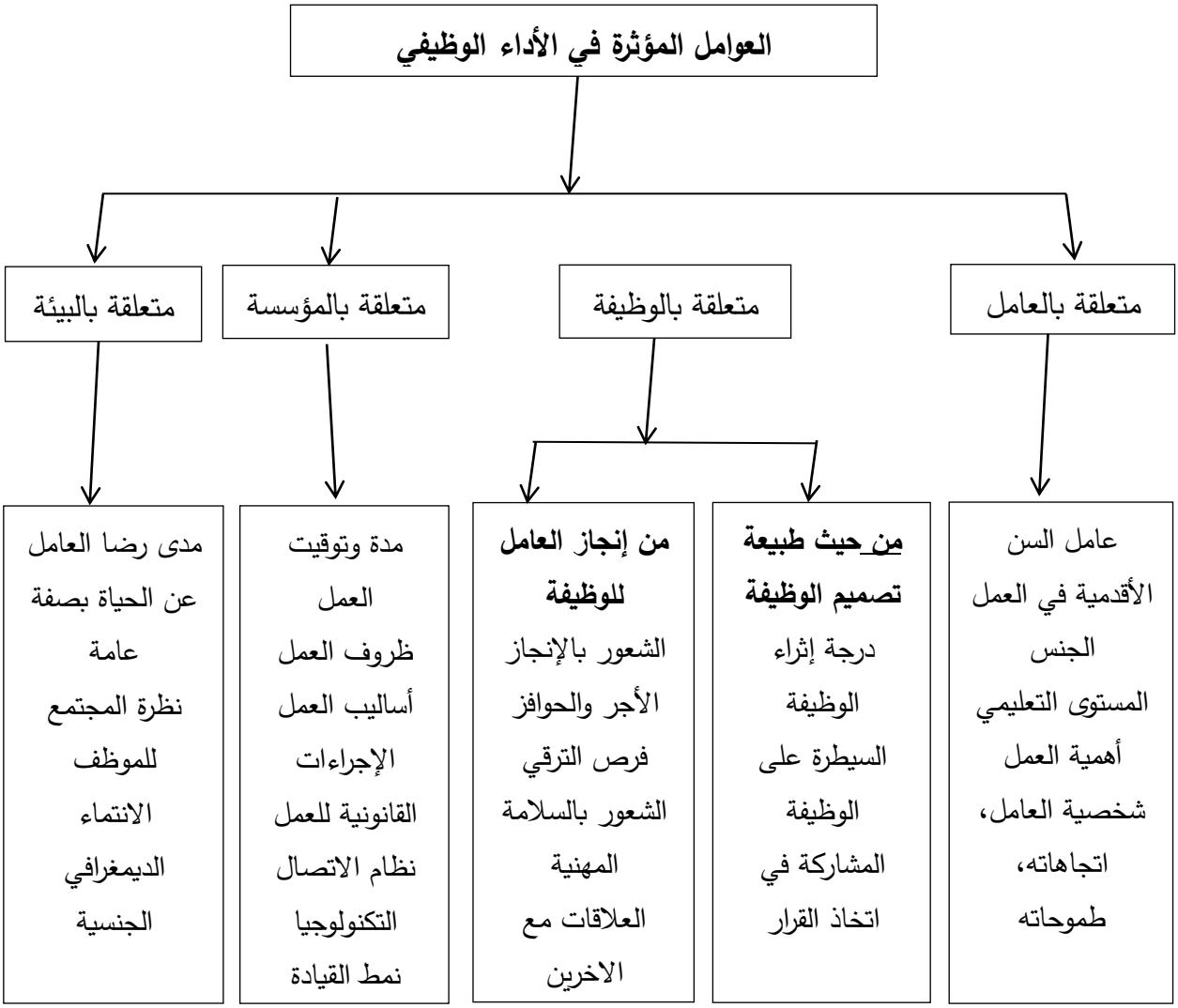
العوامل المتعلقة بالوظيفة: يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

أ . عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في: التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.

ب . عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة: يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقي والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

عوامل متعلقة بالمؤسسة: مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل :مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال، التكنولوجية المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي. فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سبباً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

عوامل متعلقة بالبيئة: أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديموغرافي (الريفي أو الحضري) والاختلاف في الجنسية بين العمال (مشعلي، 2011، ص 4-6).



الشكل رقم– 04– يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي حسب مشعلي بلال (2011)

8- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يوجد العديد من الطرق والوسائل التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المنظمة، وفي هذا الصدد نجد أن رضا حاتم علي حسن يرى أن هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول: تحسين الموظف: إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

الوسيلة الثانية: وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز. إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدى في المنظمة أو الإدارة.

الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة: إن التغير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية. ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

المدخل الثالث: تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة التي تؤدى فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة (رضا، 2003، ص 59).

ثانيا: تقييم الأداء:

1- تعريف تقييم الأداء:

يمكن تحديد مفهوم تقييم الأداء من خلال التعاريف التالية:

يعرفه "المغربي عبد الفتاح" إلى أن: "تقييم الأداء يعبر عن العملية التي تقوم بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي والسلوكي للعاملين بها والتي من خلال ممارستها بدقة يتمكن العاملون، والمديرون وإدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة ككل بالتأكد من أن مساهمات ومجهودات الأفراد موجهة نحو غايات وأهداف المنظمة" (المغربي، 2007، ص 259).

في حين يعرفه "أبو شيخة نادر" على أنه: "وسيلة تمكن الادارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته أثناء العمل، ومن قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية" (أبو شيخة، 2010، ص 331).

وعليه فان تقييم الأداء هو العملية التي من خلالها يمكن قياس مستوى القدرات والمهارات الخاصة بالموظف.

2- أهمية عملية تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يعد وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العمال في المنظمة، وتنحصر لأهمية التي تنطوي عليها عملية تقييم الأداء في:

* تخطيط الموارد البشرية.
* تحسين الأداء وتطويره.
* تحديد الاحتياجات التدريبية.
* وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

* معرفة معوقات ومشاكل العمل.

وتتمثل فوائد عملية تقييم الأداء تتمثل في:

– معرفة المنظمة سنويا أو نصف سنوي المستوى العام لأداء جميع موظفيها.

– إعادة توزيع مواقع العمال حسب قدراتهم الفعلية التي تتفق مع طبيعة الأداء.

– مقارنة مستويات الأداء في المنظمة بالمنظمات المنافسة الأخرى التي تقوم بتصنيع المنتجات نفسها أو الخدمات التي تقدمها المنظمة (فاضل، 2014، 67).

3- أهداف تقييم الأداء:

يهدف نظام تقييم الأداء يعمل على تحقيق أغراض أساسية من بينها:

– معرفة الكفاءات: يعني الكشف عن المعارف والمهارات والقدرات الموجودة في المنظمة.

– تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة: ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال على نتائج جيدة في العمل

– تقييم فعالية نظام التوظيف: لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة والعكس صحيح.

– تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب لهم.

– تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية، النقل).

– تحقيق المنظمة لأهدافها الرئيسية: وتتمثل في الربحية، رفع مستوى الأداء وتحقيق المركز التنافسي....إلخ.

– مراقبة التناسب مع العمال ومتطلبات العمل: يتم مراقبة الأهداف المحققة مسبقا والمعروفة لدى العمال منذ بداية تصميم عملية التقييم (حمداوي، 2004، ص 124).

4- خصائص التقييم الجيد

إن الأداة الجيدة لتقييم الأداء الوظيفي تتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

– الصدق: أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت لقياسه.

- الثبات: أي أن الأداة تعط نفس النتائج تقريبا، إن استعملت أكثر من مرة.

- التمييز: أي قدرة طريقة التقييم على التمييز بين مختلف الأداءات.

- الشمولية: أي أن يشتمل التقييم كل الجوانب المراد تقييمها.

- الموضوعية: أي أنها تتجنب الذاتية.

- البساطة: أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتنقيط (غيات، 2008، ص48).

5- مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء حسب "الهيتي عبد الرحمن" تمر بالمراحل التالية:

- وضع توقعات الأداء: وتعد أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

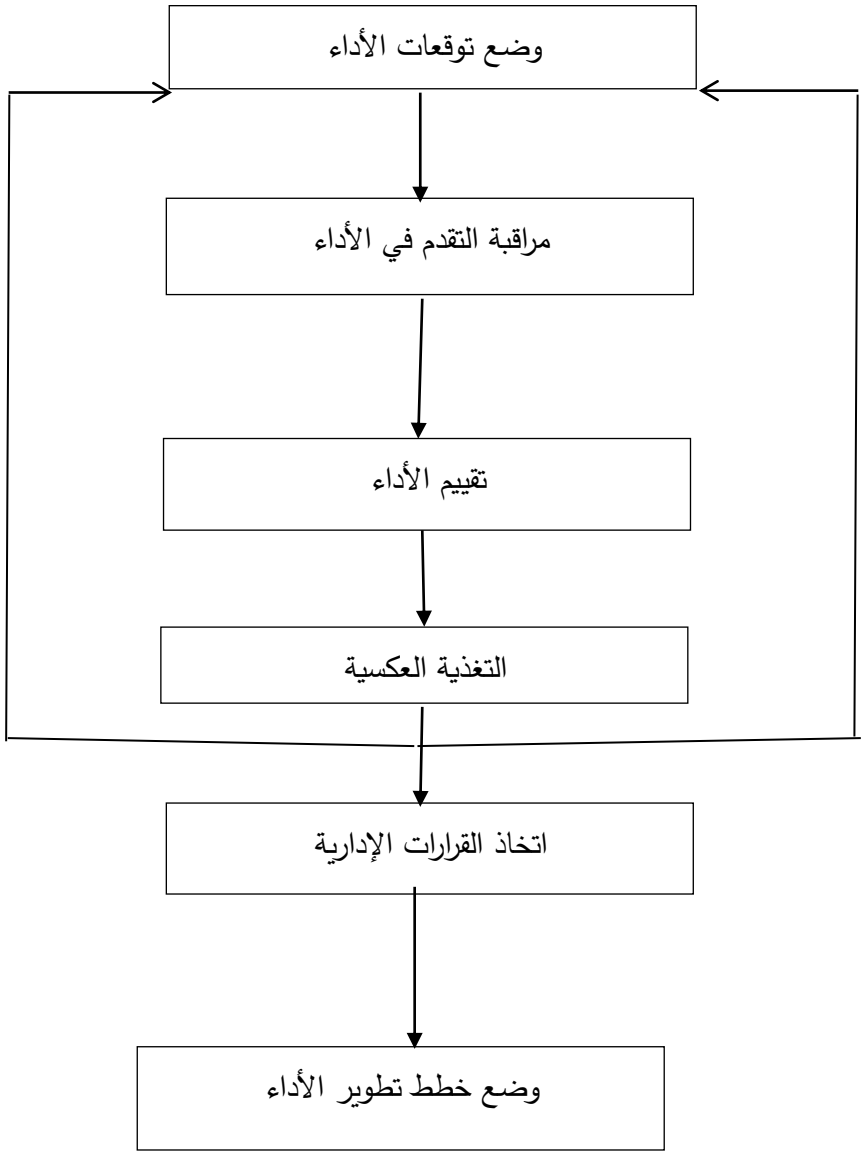
- مراقبة التقدم في الأداء: وتأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

- تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات أداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

- التغذية العكسية: هي ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أداءه، ولابد للفرد أن يستوعبها المعلومات التي تحملها إليه.

- اتخاذ القرارات الإدارية: وهي كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل...إلخ

– وضع خطط تطوير الأداء: وبموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل (الهيتي، 2005، ص 206). والشكل التالي يوضح خطوات تقييم الأداء:



الشكل رقم – 05– يبين خطوات تقييم الأداء حسب الهيتي (2005)

6- معايير تقييم الأداء:

للقيام بعملية تقييم الأداء يتطلب مجموعة من المعايير، ويقصد "بتال كريستيان" (Batal Christian) بمعايير تقييم الأداء: "الأسس التي يرتكز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم"(Batel, 2000, p. 90) :

في حين يرى "عقيلي عمر وصفي" أن تقييم الأداء يشتمل على ثلاث جوانب:

أ – **معايير تصف الخصائص الشخصية:** ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة مثل: الأمانة، الإخلاص، الولاء والانتماء.

ب – **معايير تصف السلوك:** يقصد بها السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، حسن التعامل.

ج – **معايير تصف النتائج:** توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن والعائد حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه (عقيلي، 2009، ص 410).

7- طرق تقييم الأداء:

حسب "لعلى بوكميش" يمكن تصنيف طرق تقييم أداء الموظفين إلى مجموعتين، وهما: الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وسيتم فيما يلي التطرق إلى كل نوع على حده:

أولا: الطرق التقليدية (Appraisal of Methods Traditional): تعتمد هذه الطرق على الحكم الشخصي للمقيم، الامر الذي يجعلها عرضة لعدم الدقة وعدم الموضوعية، وهي تتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام، ومن بين التقليدية المستخدمة في تقيم أداء الموظفين: طريقة الترتيب الرقمي أو الهجائي، طريقة التقرير الحر، طريقة التقرير المضبوط، طريقة تقدير السمات

الشخصية، طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة الزوجية، طريقة التوزيع الاجباري، طريقة الاختيار الاجباري، طريقة مقياس التقييم البياني، طريقة قوائم المراجعة، وطريقة الحوادث الحرجة وسوف يتم فيما يلي شرح كل طريقة من هذه الطرق على حده، مع محاولة إبراز إيجابيات وسلبيات كل طريقة.

أ-**طريقة الترتيب الرقمي أو الهجائي(Rating Numerical /Alphabitical):** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، وفي ظل هذه الطريقة يكون المقوم (Appraiser) مزود بنموذج معد مسبقا، تتدرج فيه مجموعة من العوامل مثل التعاون، معرفة العمل، كمية ونوعية العمل، القدرة على التحليل والقدرة على حل المشاكل.

ولتقدير قياس أداء الموظف حسب العوامل السابقة، فإنه يوجد مقياس معطى ذو نهاية قصوى ونهاية دنيا قد تكون من 1 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي، أو من أ إلى أر في حالة الترتيب الهجائي، ويقوم المقوم هنا بوضع الحرف أو الرمز المناسب الذي ينطبق على الموظف أمام العوامل السابقة، مثل: كمية العمل أ أو 1، جودة العمل ج أو 4.

10 أو ر المدى 1 أوأ

(السلم) عالي جدا

منخفض جدا

وتتميز هذه الطريقة بكونها سهلة الفهم والاستخدام، كما أنه يمكن استخدامها بسرعة، هذا إلى جانب كونها تميز بشكل واضح بين الموظف المجد وغير المجد .ومع ذلك فانه يعاب عليها اختلاف مدلول العوامل التي تدخل في التقويم مثل معنى العالقات مع الرؤساء هذا بالاضافة إلى تحيز القائمين بالتقييم ومبالغتهم في إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة.

هذا إضافة إلى العيوب التالية:

-لا يتم التقييم وفقا لعوامل محددة.

- لا تصلح في حالة كثرة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم .

- يكون التقييم وفقا للآراء والانطباعات الشخصية للمقيم.

- لا تقدم تشخيصا واضحا للأداء فهي ال توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف.

ب – طريقة التقرير الحر((Report Writing Free): يشار إلى هذه الطريقة أحيانا باسم مدخل لوحة الورقة البيضاء أو الفارغة(The Approach Paper of Sheet White)، حيث أن المقوم لا يستخدم هنا أية نماذج معينة ، وانما هو مطالب فقط بالتعبير بعباراته الخاصة عن تقويمه لأداء مرؤوسيه وقدراتهم ، وهذا ما يجعل هذه الطريقة تتميز بالسهولة والبساطة .

أما عن عيوب هذه الطريقة فمنها: أنها غير منظمة بشكل ثابت حيث أنها تخضع للتغيير من قبل المقوم، فإما أن تزداد المعلومات فيها وتكون مكثفة أو تقل هذه المعلومات مع عدم فائدتها، كما أنها تتطلب إمكانيات عالية في الكتابة والتعبير عن الآراء.

ج- طريقة التقرير المضبوط (Report Written Controlled): لا تستند هذه الطريقة إلى وجود استمارة كاملة للتقويم Questionnaire Full، وانما تعتمد على وضع عدد من المحاور الرئيسية كخطوط موجهة للمقيم أثناء التقييم.

وتتميز هذه الطريقة عن الطريقة السابقة بكون المقيم ليس حرا بشكل مطلق في عمليةً التقييم بل هناك مجموعة من المحاور المرشدة له عند التقييم.

د- طريقة تقدير السمات الشخصية (Rating Traits Personality):

في هذه الطريقة يتم تحديد عدد معين من الصفات المرغوب تقييم الفرد بناءا عليها، حيث يتم إعطاء الفرد تقديرا معينا حسب توفر تلك الصفات فيه، وبعد ذلك يتم جمع تقديرات جميع الصفات للحصول على نتيجة عامة تعبر عن مستوى أداء الموظف وسماته الشخصية .

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، غير أنه تعاني من بعض العيوب منها:

- أن الفرد القائم بالتقييم قد يكون متحيزا في تقديره، بمعنى اتجاه المقيم إلى إعطاء تقديرا مرتفعا لشخص معين في جميع الحالات أو الخصائص نتيجة لامتيازه في خاصية واحدة، وهذا ما يعرف بتأثير الهالة.
- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها أن يعطي تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متساهلا، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشددا في تقديره .
- ورغم هذه العيوب إلا أنه يمكن التغلب عليها، وذلك بأن يتم إسناد عملية التقويم إلى أكثر من شخص بشكل انفرادي، ثم يجتمعون لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها ومعالجة أو حل الاختلافات التي ظهرت فيما بينهم بخصوص تقويم الأداء.

و- طريقة الترتيب البسيط (Method Ranking Simple): وتسمى أيضا طريقة الترتيب (Ranking) ، وكذلك طريقة الترتيب العام(Ranking General) ، وتعتبر هذه الطريقة من أسهل طرق التقييم حيث يقوم الرئيس (المقيم) بترتيب المرؤوسين حسب مستوى أدائهم من الأفضل إلى الأسوأ . ويعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الموظفين كبير، بالاضافة الى اعتمادها على الحكم الشخصي للمقيم، الأمر الذي يجعلها الذي يجعلها عرضة للتحيز وعدمً الموضوعية، هذا فضلا عن افتقارها إلى معايير واضحة ومحددة يتم ترتيب الموظفين بناء عليها، فعلى أي أساس يتم

ترتيب الموظفين، فقد يتم ترتيبهم على أساس الانضباط ، أو على أساس كمية العمل، أو على أساس الصدق وغير ذلك.

هـ-طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين (Method Comparison Paired): تعتمد هذه الطريقة على إجراء مقارنات ثنائية بين الموظفين، بحيث يتم في كل مرة تحديد من هو الأفضل، وهكذا حتى يتم في النهاية تحديد من هو الأفضل في المجموعة كلها ثم الأقل الأقل حتى أضعف واحد، فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا أربع موظفين في القسم هم على التوالي: أحمد، علي، محمد، عمر فإن المقارنات تتم كالآتي:

1-أحمد مع علي، أحمد مع محمد، أحمد مع عمر

2- علي مع محمد، علي مع عمر

3- محمد مع عمر

وعند اجراء المقارنات يقوم المقيم بتحديد من هو الأفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة، وذلك بوضع خط تحت اسم الموظف الأفضل في كل مقارنة، ففي المثال السابق مثلا فان محمد هو الأفضل، لأنه حصل على اكبر عدد من مرات التفضيل وهي ثلاث مرات.

ترتيب الموظفين حسب طريقة المقارنة الزوجية

الموظف	عدد مرات التفضيل	الترتيب
أحمد	2	2
علي	1	3
محمد	3	1
عمر	0	4

وهكذا يتضح أن محمد هو الأول، وأحمد هو الثاني، وعلي هو الثالث، وعمر هو الرابع.

ويتم حساب عدد المقارنات بالقانون التالي:

عدد المقارنات: ع = ن (ن – 1) / 2

حيث ع هو عدد المقارنات، و (ن) هو عدد الموظفين.

ففي المثال السابق وبالتعويض في القانون أعلاه نجد أن عدد المقارنات :

ع = 4 (4–1) / 2 = 6 مقارنات .

من القانون يتضح لدينا بأنه كلما زاد عدد الموظفين زادت عدد المقارنات، وهذا يعتبر من أكبر العيوب أو الانتقادات التي توجه لهذه الطريقة، فهي تصلح فقط في حالة وجودةً من الموظفين .عدد محدود جدا.

ر– **طريقة التوزيع الاجباري (Method Distribution Forced)**: تقوم هذه الطريقة على افتراض أن مهارات أعضاء جماعة العمل تتبع التوزيع الاحصائي الطبيعي. وهو توزيع يرى أن أغلب الناس في أي مجموعة يأخذون درجة الوسط في القياس، ثم تأخذ نسبتهم في الانخفاض كلما ابتعدنا من درجة الوسط سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.

وللاشارة فهناك نوعان من التوزيعات الطبيعية المشهورة في المنظمات، وهما :

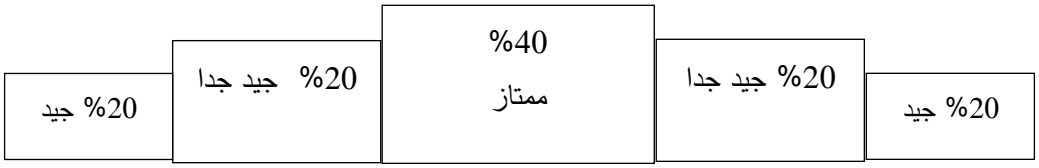
– **التوزيع الثلاثي:** حيث يوزع الموظفون في هذه الحالة إلى ثالث فئات كما يلي: (20 %) منهم يأخذون درجة ممتاز و (60%) منهم يأخذون درجة متوسط و (20%) منهم يأخذون درجة ضعيف، وذلك حسب الشكل التالي:



شكل رقم –06– يوضح التوزيع الثلاثي

-**توزيع خماسي:** حيث يوزع الموظفون في هذه الحالة إلى خمس فئات كما يلي:

(10) من الموظفين يأخذون درجة ممتازة ، و (20 %) (منهم يأخذون درجة جيد جدا (40%) منهم يأخذون درجة جيد و(20 %) ،منهم يأخذون درجة متوسط و (10 %) منهم يأخذون درجة ضعيف، وذلك حسب الشكل التالي:



شكل رقم -07- يوضح التوزيع الخماسي

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة، كما أنها تساعد في القضاء على النزعة (الميل) التي تجعل الرؤساء يميلون إلى إعطاء تقديرات أعلى أو أقل من الحقيقة، إلا أنه يعاب عليها عدم وضوح المعايير التي يتم بناء عليها توزيع الموظفين إلى فئات معينة، كما أنها ال تميز بشكل دقيق بين مدى قوة أو ضعف أداء الموظف، هذا بالاضافة إلى أنها قد تثير المشاكل فإذا كان مثالً أداء الموظفين كلهم عالي فإن تطبيق هذه الطريقة سوف يؤدي إلى ظلم بعض الموظفين ألن عملية التوزيع قد تقتضي بأن يكونوا ضمن فئة معينة قد ال تنطبق أو تعكس أدائهم.

ز- **طريقة الاختيار الاجباري (Ranking Choice Forced)** : في هذه الطريقة يتم حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف سواء من الناحية الايجابية أو السلبية، ويتم تصنيف هذه العبارات إلي ثنائيات وتجمع كل ثنائية في مجموعة واحدة حيث تصف الثنائية الأولى النواحي الإيجابية في أداء الموظف في حين تصف الثانية النواحي السلبية في أدائه، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:

مجموعة (1)

ثنائية (أ): - سريع الفهم والملاحظة (عبارة (1))

- سريع البديهة. (عبارة (2))

ثنائية (ب): - اتكالي يعتمد على شخص آخر لأداء عمله. (عبارة (1))

- لا يميل للتعاون مع زملائه. (عبارة (2))

ويتم طباعة هذه العبارات على نموذج خاص على شكل ثنائيات ومجموعات بحيث م على اختيار عبارتين من كل مجموعة، تضم كل مجموعة أربع عبا ارت، ويجبر المقي بحيث يتم اختيار العبارات الأكثر انطباقاً عليه وكذلك العبارات الأقل انطباقا عليه.

والمقيم وفق هذه الطريقة لا يعرف فيما إذا كان اختياره للعبارات هو في صالح الموظف أم لا وذلك لان أوزان العبارات التي تبين أهميتها تكون سرية حيث لا يعرفها المقيم، ويتم تحديد مستوى أداء الموظف عن طريق مقارنة العبارات التي اختاراها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية التي تحتفظ بها إدارة شؤون الموظفين.

وما يميز هذه الطريقة هو أنها تساعد على تحقيق الموضوعية في التقييم لأن المقيم لا يعرف أوزان العبارات، ومن ثم فإنه لا يعرف العبارة التي اختارها إن كانت في صالح الموظف أم لا، هذا بالاضافة إلى أن اختيار العبارات يتطلب تمعنها ويتطلب تحليل أداء الموظف بشكل جيد لملاحظة مدى انطباق العبارة عليه وهذا يساهم في دقة التقييم.

أما المآخذ التي تأخذ على هذه الطريقة فتتمثل في الآتي:

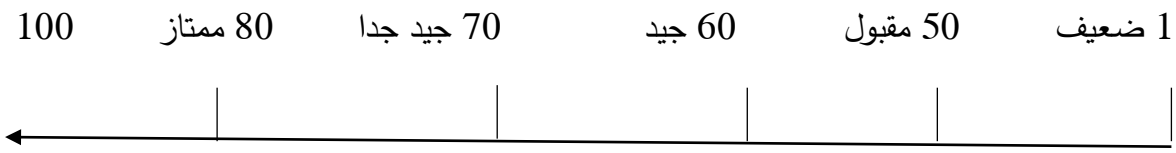
- صعوبة الاحتفاظ بسرية القيم الرقمية المحددة لكل عبارة من العبارات المستخدمة في التقييم.

صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء، حيث تحتاج إلى الكثير من الخبرة في تصميمها.

- لا تساعد الفرد الذي يتم تقييمه على اكتشاف نواحي القصور في أدائه إن وجدت.
- لا تساعد الرؤساء على القيام بتطوير قدرات وبالتالي مستويات أداء مرؤوسيهم.

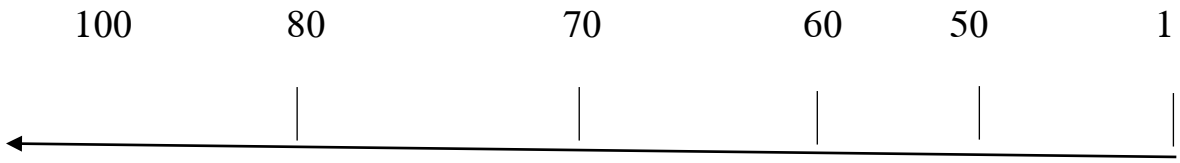
ط- طريقة التقييم البياني (Scale Rating Graphical): يتم حسب هذه الطريقة حصر الصفات والخصائص التي يتطلبها العمل الكفء، والتي يشكل توفرها لدى الفرد تمكنه من أداء العمل بشكل جيد. ويقوم م هنا بوضع المقي إشارة على طول مقياس مدرج وذلك حسب مدى توفر الصفة في الفرد، وهناك نوعين من المقاييس المستخدمة في هذه الطريقة :

- **مقياس الأوصاف التقديرية:** كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل رقم -08- يوضح الاوصاف التقدرية

ب- المقياس الوصفي: وهو الأكثر استعمالا نظرا لأنه يعطي فكرة واضحة عن مدى توفر الصفات في الفرد بالاضافة إلى سهولة فهمه من طرف المقيم، كما هو موضح في الشكل التالي:



كثير التغيب لأسباب تافهة متحين الفرص للتغيب يتغيب عن العمل لأسباب معقولة عادي التغيب لأسباب معقولة مواظب باستمرار على العمل

شكل رقم -09- يوضح المقياس الوصفي

وهكذا فإن كل صفة في النموذج يوجد أمامها مقياس مدرج يقوم المقيم في المقياس الأكثر انطباقاً على الفرد، فإذا فرضنا مثالً بأن الموظف قد حصل على الدرجات التالية حسب الصفات التي يتم تقييمه عليها كما يلي:

-التعاون ..... 80 درجة

-القدرة على الاتصال..... 90 درجة

-القدرة على الابداع..... 60 درجة

-المواظبة على العمل ..... 90 درجة

-إتقان العمل ..... 80 درجة

- المجموع:..... 400 درجة

بعد أن يتم حساب مجموع الدرجات فإنه يتم حساب المتوسط الحسابي كما يلي:

المتوسط =400 / 5= 80 درجة.

ويتم حساب المتوسط حتى يمكن تحويل النتيجة بالدرجات إلى قيمة وصفية تعبر عن مستوى أداء الموظف، فإذا كان مثالً السلم العام الذي تتبناه المنظمة هو كما يلي:

-أقل من 50 ← ضعيف

-من 51 إلى 60 ← مقبول

-من 61 إلى 70 ← جيدً

-من 71 إلى80 ← جيد جدا

-من81 إلى 100 ← ممتاز

فإن نتيجة الموظف حسب ما تم حسابه سابقاً هي: جيد جدا (80).

وتتميز هذه الطريقة بالانتشار لسهولة استخدامها، بالاضافة إلى كونها تساعد على التحليل والوصف الدقيق لأداء الموظف مما يساعد على تحقيق الدقة والموضوعية في عملية التقييم، هذا فضالً عن قدرتها على إبراز نقاط القوة والضعف في أداء الموظف، ومن ثم يمكن محاورته ومناقشته حول أدائه وما يعتريه من نقاط الضعف والبحث عن أسبابها وكيفية معالجتها.

أما عن الانتقادات التي وجهت لهذه الطريقة فمن أبرزها الآتي:

– قد يكون التقدير المعطى للموظف لا يمثل التقدير الفعلي له (لأدائه).

– أنه من الصعب ترجمة الكفاءة المتوقعة في شكل درجة أو رقم، وبذلك فهي لا تمثل التقدير الفعلي .

– أنها لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الموظفين، حيث أن الموظف يقيم المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل والصفات الأخرى المرتبطة بالعمل، مما يؤدي بالتالي إلى التحيز في عملية التقييم.

- لا تعطي صورة واضحة للموظف عن كيفية تغيير أدائه وتحسينه، ومن ثم فإنه لا يمكن تصميم برنامج تدريبي مناسب للموظفين .

– أن هذه الطريقة تركز على صفات عامة مثل التعاون وغيرها، وهذه الصفات لا تساعد على تحديد الأهداف التطويرية (أي تحسين أداء الموظفين) . ورغم هذه الانتقادات إلا أن ذلك ال يمنع من استخدام هذه الطريقة خاصة إذا تم استخدام المقياس الوصفي .

ظ– طريقة القوائم المراجعة (Method Lists Check) : يرى "الموسوي سنان" أن هذه الطريقة تعتمد على تصميم قائمة تشتمل على فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعان سجل على أحدهما كلمة (نعم)، وعلى الآخر كلمة (لا). يقوم المقيم بالتأشير على أي من أحد هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل،

وعند الانتهاء من التأشير على جميع البنود الواردة في القائمة، تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة لكل إجابة مثلا نعم: درجة واحدة، لا: صفر، ويتم بعد ذاك احتساب مجموع درجات الأداء على جميع فقرات القائمة (الموسوي، 2004، ص 178).

كما أن هذه الطريقة حسب "عليان ربحي" فإنها تتميز بسهولتها إلا أن دور المقيم فيها يكون، محدودا ويرتكز على إخطار الأفراد المنظمة بسلوك المرؤوس وتصرفاته في الأداء، ولا يتعداه ليقيم مساهمة المرؤوس في تحقيق الأهداف الموضوعية (عليان، 2007، ص 168).

نموذج عن قوائم المراجعة المستعملة لتقييم أداء موظف المبيعات:

القدرات	الإجابة	
	نعم	لا
1- هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف ؟		
2- هل يوجه الزبائن لأفضل البضائع ؟		
3- هل يقترح منتجات جديدة للزبائن ؟		
4- هل يكون مشغول حتى وإن لم يكن لديه زبائن ؟		
5- هل يفتقد توازنه وهدوئه أمام الزبائن ؟		
6- هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل ؟		
7- هل يرتكب أخطاء في عمله ؟		
8- هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل ؟		

(المصدر: سهيلة محمد عباس وآخرون، المرجع السابق، 255)

وتتميز هذه الطريقة بكونها تقلل من التحيز وتساعد على تحقيق الموضوعية في التقييم، ذلك لأن المقيم لا يعرف القيم العديدة للصفات أو للأسئلة، هذا بالاضافة إلى سهولةً استخدامها نظرا لوجود أسئلة محددة واجابات محددة (نعم/لا). أما عن عيوب هذه الطريقة فهي لا تختلف عن عيوب طريقة التدرج البياني.

ت- طريقة المواقف (الوقائع) الحرجة (Method Incidents Critical) :

تقوم هذه الطريقة على أساس أن يتولى الرئيس المباشر (المقيم) مهمة الاشراف والمتابعة المستمرة لأداء الموظف، حيث يقوم بتسجيل الحوادث الهامة سواء كانت إيجابية أو سلبية في سجل خاص بكل موظف، على أن يتم الرجوع إلى هذه السجلات في نهاية التقييم للحكم من خلالها على مستوى أداء الموظفين .

ومن مميزات هذه الطريقة أنها تقلل من التحيز، إذ أن حكم المقيم يكون مؤسس على الحوادث الحرجة التي يتم تسجيلها كما أن وضع الحوادث الايجابية والسلبية في قائمة يوضح للموظف السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة ليتفاداها في المستقبل، كما أن هذه الطريقة تساعد على معالجة نقاط الضعف في أداء الموظف كما تساعد على تصميم البرامجً على هذه النقاط، هذا فضالً على أنها تشجع الموظفين على الابداع والابتكار.

أما عن عيوب هذه الطريقة فمن بينها ما يلي :

- أنها تتطلب جهود كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء الموظفين وتسجيل المواقف الإيجابية والسلبية في أدائهم أثناء فترة التقييم.
- قلة درجة الموضوعية في عملية التقييم، حيث أن المواقف السلبية التي يتم تسجيلها في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة يتم تالفيها من قبل الموظفً فيما بعد، ومع ذلك يتم تسجيلها في قائمة التقييم ويتم تقييم الموظف بناء عليها.
- أنها تركز فقط على الحوادث التي تعتبر هامة وغير عادية أو حرجة، وهذه تعتبر وقائع محدودة سواء كانت إيجابية أو سلبية، وقد ال تقدم قياساً سليماً لأداء الفرد خلال الفترة التي يتم فيها التقييم وهو الهدف الأساسي من العملية كلها.
- ونرى أنه لا يمكن الاستناد فقط إلى الحوادث الحرجة أو الهامة لتقييم أداء الموظف،ً وغير سلبي أي ال يدخل في إطار الحوادث فقد يكون أدائه متوسط بمعنى إيجابي جدا الحرجة، فكيف يتم يا ترى تقييم أدائه في ظل غياب الحوادث الحرجة ؟ لذا نرى بأن يتم تقييم أداء الموظف بشكل عادي

أي حسب أدائه، علي أن يتم إعطاء نما وزن أكبر للحوادث الحرجة، أي أن لا تكون الحوادث الحرجة هي الأصل في التقييم او يجب أن تكون فرعية، وذلك ألن هذه الحوادث قد تحدث وقد لا تحدث.

ثانيا: الطرق الحديثة (Methods Appraisal Modern) : لقد جاءت الطرق الحديثة كمحاولة للتغلب على المشاكل والصعاب التي واجهت الطرق التقليدية، ومحاولة الوصول بعملية التقييم إلى أعلى مستوى من الدقة والموضوعية، ومن بين الطرق الحديثة: طريقة الادارة بالأهداف (MBO) وطريقة مقاييس التوقع السلوكي (BARS) وطريقة الملاحظة السلوكية (BOS) وطريقة البحث الميداني، وسيتم فيما يلي شرح هذه الطرق بشيء من التفصيل مع محاولة إبراز إيجابيات وسلبيات كل طريقة على حده.

أ- الإدارة بالأهداف (Management by Objectives): تعتبر الإدارة بالأهداف من أهم المداخل الحديثة في مجال الإدارة، وقد ظهر هذا المدخل على يد عالم الإدارة الأمريكي " بيتر دراكر"، وتركز طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء على الأهداف أو النتائج وال تركز على أسلوب إنجاز وتنفيذ العمل، وفي هذه الطريقة يتم تحديد أهداف معينة للأداء وذلك بالاشتراك أو بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين، ثم بعد ذلك يتولى المرؤوسون التنفيذ في حين يتولى الرئيس المتابعة والاشراف وتقديم المساعدة، وفي النهاية يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة والمخططة مسبقاً، وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومناقشتها مع المرؤوسين لتفاديها في المستقبل.

وتتميز هذه الطريقة بكونها ترتكز على النتائج، الأمر الذي يحد من التحيز في التقييم، غير أن التركيز على النتائج وحدها غير كاف، فالبد من التركيز أيضاً على الأسلوب أو الطريقة المتبعة لتحقيق هذه النتائج والتأكد من صحتها وسالمتها، كما تتميز هذه الطريقة أيضاً بكونها توفر تغذية عكسية للموظف

عن أدائه، وتساعد كل من الرئيس والمرؤوس ايجاد الطرق المناسبة لتحسين الأداء وتفادي المشاكل في المستقبل .أما عن العيوب والمآخذ التي تؤخذ على هذه الطريقة فمن أبرزها الآتي:

- عدم توفر الأشخاص المناسبين والقادرين على المشاركة الفعالة في صياغة الأهداف وسبل تحقيقها.
- أن الموظف المراد تقييم أدائه سوف يركز بدرجة أساسية على تحقيق النتائج دون اعتبار للوسائل التي يستخدمها لتحقيق هذه النتائج، وبذلك فإن هذه الطريقة تهمل الوسائل (إجراءات وأسلوب العمل) التي هي شرط ضروري لنجاح العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- أن العاملين قد ال يستطيعون تحقيق الأهداف المحددة مسبقا لظروف خارجة عن إرادتهم، مثل تغير الظروف البيئية أو نقص الخامات أو إضراب العمال أو تغير في بعض سياسات الحكومة.
- أن هذه الطريقة لا تقدم مؤشرات واضحة لامكانية نجاح الموظف في نشاطات أخرى الموظف، أي أنها لا تقيس قدرات وامكانات الموظف.

ب- **طريقة مقياس التوقع السلوكي (Rating Anchored Behaviorally Scale)**: وتسمى أيضاً مقياس التدرج على أساس سلوكي أو طريقة السلوكيات المتوقعة، وقد تم تطوير هذه الطريقة من طرف كل من " سميث " (Smith) و" كندل" (Kindl) سنة 1963.

وهذه الطريقة عبارة عن محصلة لدمج كل من: طريقة التدرج البياني وطريقة الحوادث الحرجة، ويتم ضمن هذه الطريقة تصميم أعمدة (BARS) لكل صفة أو سلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويحتوي نموذج التقييم في هذه الطريقة على عمودين، عمود يتم فيه شرح ووصف الأداء وعمود ثان يحتوي على تقدير وصفي لمستوى الأداء، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:

التقدير الوصفي	وصف أداء الموظف
أداء ممتاز	– متابعة أداء الموظف وحثهم على العمل، ومساعدتهم في حل المشاكل التي تعترضهم، وتحقيق معدلات إنتاج عالية فوق المخطط لها.
أداء جيد	– تحقيق معدلات إنتاج حسب ما هو مخطط دون أي تعطلات أو مشاكل.
أداء متوسط	– تحقيق معدلات الإنتاج المطلوبة مع وجود بعض المشاكل.
أداء مقبول	– تحقيق معدلات إنتاج قريبة من المعدلات المطلوبة مع بعض المشاكل.
أداء ضعيف	– عدم تحقيق المعدلات المطلوبة وكثرة المشاكل والشكاوي من طرف المرؤوسين.

(المصدر: سهيلة محمد عباس وآخرون، المرجع السابق، 258)

ما تجدر الاشارة إليه أن طريقة السلوكيات المتوقعة تعتبر من أعقد طرق تقييم الأداء وذلك نظرا لكثرة المراحل والخطوات التي تمر بها:

– تقوم مجموعة من ذوي المعرفة الوظيفية سواء كانوا موظفين أو مديرين بدراسة بطاقات وصف الوظائف وذلك بهدف تطوير من خمسة إلى عشرة أبعاد أدائية مثل: توزيع الأجهزة، صيانة الأجهزة، الاستعمال اللفظي وغير ذلك .

–يطلب من المجموعة طرح بعض السلوكيات الجزئية أو التفصيلية التي توضح وتشرح مستويات الأداء المختلفة في كل بعد أدائي من الأبعاد السابقة والتي تم تحديدها في الخطوة الأولى .

– يتم عمل قائمة مرتبة بشكل عشوائي لجميع تلك السلوكيات الجزئية المرجعية، ثم يطلب من أعضاء المجموعة توزيعها على الأبعاد الأدائية التي تم تحديدها من قبل (السلوكيات الجزئية المرجعية التي لا تحصل على موافقة بنسبة 75% من أعضاء المجموعة يتم تجاهلها على أساس أنها غير موضوعية).

– في بعض الأحيان تعطى القائمة العشوائية للسلوكيات الجزئية المرجعية لمجموعة من الموظفين، وقائمة الأبعاد الأدائية لمجموعة أخرى من الموظفين ذوي المعرفة الوظيفية وذلك بغرض تصنيفها

وترتيبها، فإذا لم يتفق رأي أعضاء المجموعة الأولى بنسبة 75% في ترتيب وتصنيف أحد السلوكيات الجزئية فإنه يتم تجاهلها.

– في النهاية يتم الحصول على قائمة للسلوكيات الجزئية المرجعية بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الادائية، ثم يتم ترتيب هذه السلوكيات الجزئية حسب ملاءمتها، بعد ذلك يتم تطوير واعتماد ميزان قياس لتلك السلوكيات الجزئية، وفي المحصلة النهائية ينتج لدينا ميزان قياس يحتوي على أمثلة من السلوكيات الجزئية لكل الأبعاد الأدائية التي تحتويها الوظيفة المراد تقييم شاغليها.

وتتميز هذه الطريقة بعدة مميزات منها مايلي :

–تساعد على تقليل الأخطاء المترتبة على عملية التقييم، وذلك بسبب تركيزها على أبعاد العمل التي يجب ان يراعيها المقيم (الرئيس)، وكذلك ملاءمتها للفرد العاملً من حيث ربط أبعاد العمل التي يجب أن يراعيها المقيم من حيث ربط أدائه الفعلي بالأداء المتوقع منه .

– أنه يتم وضع المقياس بمشاركة العاملين ممن يمتلكون معارف وخبرات عالية في العمل، مما يؤدي إلى زيادة موضوعية وصدق هذا المقياس

–غالباً ما تكون هذه الطريقة مقنعة للرؤساء و المرؤوسين نظرا لأن تصميم المقياس يكون من قبلهم، وهذا ما يؤدي إلى تقليل الصراعات بينهم حول نتائج التقييم.

– تساعد على تحديد نقاط الضعف بدقة، وهذا يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية والتطورية للأفراد العاملين.

وعلى الرغم من هذه الايجابيات الا أن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب خاصة فيما يتعلق بارتفاع تكلفتها وحاجتها الى الوقت والى مجهودات كبيرة لتطوير المقياس وتنفيذه . ومع ذلك فإن هذه الطريقة تبقى طريقة جيدة ورائدة في مجال تقييم الأداء.

ج– طريقة قياس الملاحظات السلوكية (Scale Observation Behavioral):

لقد تم تطوير هذه الطريقة لتلافي العيوب الموجودة في الطريقة السابقة (مقياس التوقع السلوكي BARS)، وتقوم هذه الطريقة أيضاً على تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، لكنها تتميز عن سابقتها في كون المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم وفق خمسة أوزان، حيث يكون لكل بعد بدلاً من وزن واحد كما هو الحال في الطريقة السابقة (BARS) خمسة أوزان، وبعد ذلك يتم جمع الدرجات التي يحصل عليها الموظف بالنسبة لكل بعد من أبعاد العمل للوصول إلى النتيجة النهائية والتي تعبر عن مستوى أدائه.

أما عن إجراءات تصميم المقياس فهي لا تختلف عن الاجراءات التي تمت في الطريقة السابقة، حيث يتم ذلك بواسطة خبراء وموظفين من ذوي الخبرة والمعرفة بالعمل، حيثً يشترك الجميع في تحديد أبعاد العمل ومن ثم الابعاد التي يتم تقييم أداء الموظف بناء عليها.

أما ما يميز هذه الطريقة عن الطرق السابقة فبالاضافة إلى ما سبق ذكره من مميزات الطريقة السابقة (BARS) ، فإن هذه الطريقة (BOS) ترتكز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم هنا يقوم بمتابعة وملاحظة أداء الموظفين، أما في الطريقة السابقة (BARS) فان المقيم يقيم الموظف وفقاً لتوقعه ومعرفته لسلوكهم ، وفيما يلي مثال عن النموذج المستخدم في هذه الطريق(BOS):

1- يصف بالتفصيل التغيرات التي سوف تحصل بشكل مسبق ولكافة المرؤوسين.

لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون

2- يوضح للمرؤوسين لماذا يكون التغيير ضرورياً في المرحلة الراهنة ويأدلة وبراهين.

لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون

3- يناقش مع الأفراد العاملين نتائج التغيير وتأثيراته عليهم.

لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون

4- يستمع لتعليقات وآراء الأفراد العاملين.

لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون

5- يناقش الأفراد العاملين حول أفكارهم وآرائهم في عدم وإجراء التغيير ووسائل العمل التنفيذية.

لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون

المجموع: .....

أقل من الدرجة المناسبة	مناسب	جيد	ممتاز
10 -5	15 -11	20 -16	25 -21

(المصدر: سهيلة محمد عباس وآخرون، المرجع السابق، 262)

أما عن عيوب هذه الطريقة فقد أشارت بعض الدراسات إلى اتسام هذه الطريقة بالتعقيد، وفضلاً عن ذلك فقد أشارت إحدى الدراسات التي قامت بمراجعة مختلف الدراسات التي تناولت استخدام الطرق السلوكية (BARS) و (BOS) إلى أن نتائج هذه الدراسات والبحوث لم تكن مشجعة فيما يتعلق بجدوى وفعالية هذه الطرق أي السلوكية.

د- طريقة البحث الميداني (Method Review Field) :تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية تقيم الأداء، حيث يتم الحصول على البيانات عادة شخصياً دون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة.

أما عن الخطوات المتبعة في هذه الطريقة فتتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس (مشرف) في مكتبه، وطرح بعض الأسئلة عليه والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد أو عامل يعمل تحت إشرافه، وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة الاجابات التي حصل

عليها بشكل وصفي مكتوب، ثم يقوم بإرسال نسخة منها في شكلها الاولي إلى الرئيس (المشرف) ليراجعها، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي.

ومن أهم ما يميز هذه الطريقة هو طابع الحرية في الحديث والنقاش، حيث أن الرئيس (المشرف) أثناء المقابلة يشير إلى كل الجوانب المرتبطة بأداء الموظف دون أي قيد، الأمر الذي يساعد على تقديم وصف شامل لأداء الموظف وذلك على العكس في حالة وجود نموذج يتقيد به الرئيس، هذا بالاضافة إلى أن وجود ممثلين عن إدارة الافراد يجعل الرؤساء يشعرون بأهمية عملية التقييم ويشعرون بالمسؤولية الأمر الذي يجعلهم يسعون إلى تحري الدقة والموضوعية أثناء المقابلة وتقديم وصف موضوعي ودقيق لأداء الموظف.

أما عن عيوب هذه الطريقة فمها: كونها تتطلب الكثير من الوقت، بالاضافة إلى أنها تتم بمعزل عن الموظفين الامر الذي قد يؤثر على موضوعية ودقة نتائجها. وبشكل عام فإن هذه الطريقة جيدة ، ولكنها تتطلب مهارات من طرف ممثلي إدارة الأفراد للحصول على الاجابات الصحيحة من الرؤساء.

8 –شروط استخدام طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من الطرق التي تستعمل لتقييم الأداء ، الأمر الذي يقودنا إلى ضرورة التعرف على الشروط التي يجب مراعاتها عند الاختيار والمفاضلة بين طريقة وأخرى:

لقد حاول "كامرون Cameron"حصر هذه الشروط فيما يلي:

1- فحص بعض الطرق التي يتم استخدامها عبر الزمن.

2- تأمل الحالات التي تكون فيها الطريقة جيدة ودقيقة والحالات التي تكون فيها عكس ذلك سيئة وغير دقيقة وغير مقبولة.

3- تأمل الطريقة مسبقاً قبل تطبيقها.

كما حاول "شاويش" تحديد هذه الشروط عاملين أساسيين هما:

1- استخدام أكثر من طريقة من طرق التقييم أن ذلك كفيل بإعطاء عملية التقييم بعدها المناسب وكفيل أيضاً بضمان قدر من الموضوعية في التقييم

2- لابد من مراعاة عاملي الصدق (Validity) والثبات (Reliability) في طرق التقييم .إضافة لما سبق فقد أشار "محمد عبد النبي" إلى أن اختيار طريقة التقييم يتوقف على عدة اعتبارات وشروط هي:

-الموضوعية.

- سهولة الاستخدام.

- السرعة في الاستخدام.

- قدرة الطريقة على إظهار مواطن القوة والضعف في أداء العاملين.

عدد العاملين الذين يتم تقييمهم ولا شك أن مراعاة هذه الشروط سيساعد على اختيار الطر ق المناسبة للقيام بتقييم سليم ودقيق وموضوعي لأداء الموظف، خاصة مراعاة الشرط الذي يتعلق بالأخذ بالأكثر من طريقة في التقييم، حيث أشار كامرون(Cameron(إلى: "أن المتأمل ألنظمة التقييم في المنظمات الحديثة يجد بأنها تجمع بين ثالثة طرق)أي أكثر من طريقة(وهي: طر يقة)1(النتائج الموجهة وطريقة تقدير السمات الشخصية وطريقة الترتيب الهجائي.

9- مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

يمكن الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات، وفي هذا الصدد يرى غيات بوفلجة أنه يمكن تحديد تطبيقات استعمال نتائج تقييم الأداء في ما يلي:

أ - **حاجات العامل:** وتتمثل في:

- معرفة ما يفكر فيه مسؤوله من حيث المردود.
- معرفة الأهداف التي سيحققها في المستقبل.
- معرفة مساره المهني ومناقشة امكانية وشروط ترقيته.

- معرفة طبيعة التكوين الاضافي الذي هو في حاجة إليه.

ب – حاجات المسؤول: وتتمثل في:

- معرفة مردود كل واحد من عماله.

- الحيازة على معطيات كافية لتدعيم توصياته فيما يخص الترقيات، الزيادة في الأجور، اقتراح التكوين ... إلخ.

- تمكنه من تقديم توجيهات لموظفيه.

- معرفة انطباعات واتجاهات وأحاسيس ومشاكل موظفيه وهم في أعمالهم.

ج – حاجات برامج تسيير الموارد البشرية: وتتمثل في:

- سهولة التعيينات، وتبديل المناصب.

- إعداد الأجور ومراجعتها وبرامج التحفيز وتحسين تنظيمها.

- إعداد برامج الترقية.

- إعداد برامج التكوين.

- إنشاء بنك معلومات لمعرفة مستوى الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة.

د – حاجات التنظيم: وتتمثل في:

- تخطيط الاهداف.

- دراسة المناصب وتجديديها أو مراجعتها.

- مراجعة الخطط وتصحيحيها (غيات، 2008، ص 46-47).

10- الأسباب الرئيسية لفشل تقييم الأداء:

هناك أسباب لفشل تقييم الأداء، وحسب "المرسي جمال الدين" فيمكن ايجازها فيما يلي:

* نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.

* عدم وضوح معايير تقييم الأداء.

* ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.

* التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.

* عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة حول أدائهم.

* عدم كفاية المواد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.

* نقص المهارات والخبرات اللازمة لممارسة الصحيحة للتقييم (المرسي، 2006، ص 445).

11- أساليب الرفع من مصداقية التقييم:

إن تقييم الأداء يترتب عنه نتائج جد مهمة في الحياة المهنية للعامل، لذلك يجب إعطاءها حقها من الأهمية والعمل على الرفع من مصداقيتها من خلال مجموعة من الاجراءات حصرها غياث بوفلجة في:

- اختيار الأفراد الذين بإمكانهم القيام بتقييم الأداءات، اعتمادا على خبرتهم وثقافتهم وموضوعيتهم.

- تدريب خبراء التقييم، وذلك بتنبيههم إلى الأخطاء الشائعة وطرق تجنبها، وتعويدهم على استعمال التقنيات الضرورية للتقييم.

- توفير الوسائل الضرورية للتقييم، من ذلك الاستمارات وأجهزة التسجيل وغيرها من أدوات التي يحتاج اليها المقيم.

- اعتماد معايير اجرائية مرتبطة بالعمل، يسهل من مشاهدتها وملاحظتها وبالتالي تقييمها.

- تسهيل عملية التغذية الراجعة، وذلك من خلال تعريف العمال والمسؤولين بنتائج تقييم ومناقشتهم بموضوعية وهو ما يسمح بالتعرف على جوانب وأسباب الخطأ في التقييم إن وجدت.

- اعتماد على أكثر من اسلوب في التقييم (غيات، 2008، ص49).

محاضرة: تحديـد الإحـتيـــاجات:

يعرف "**مدحت محمد**" الحاجة التدريبية بأنها: "المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها أو يكتسبها الفرد للنجاح في أداء الأعمال المطلوبة منه كما يذهب إلى تعريف تحليل الإحتياجات التدريبية بأنها:" عملية مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداءالمرغوب فيه، لتحديد حجم الفجوة التي يمكن معالجتها أو سدها بالتدريب." (أبو النصر،2007 :56).

و يرى كل من "**عادل حرحوش**" و "**مؤيد السالم**" أن تخطيط الإحتياجات التدريبية لا تخرج على تلاثة مستويات:(حرحوش والسالم، مرجع سابق:136-137):

أ- على مستوى المنظمة: لما كانت استراتيجية التدريب مرتبطة بالإستراتيجيات الأخرى في المنظمة و تساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة و مواردها و خططها و المراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف و مدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية و المادية) في تحقيق تلك الأهداف.و بإمكان الإدارة و هي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الإستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، و تكلفة العمل و الغياب و التأخير،و دوران العمل و الحوادث، و المناخ التنظيمي و معنوية العاملين، حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءا على إحتياجات التدريب كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى و إتجاهات أسبقيات و مواقع التدريب.

ب- تحليل الوظـيفة: يساعد تحليل العمل في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد. وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله (أي تقويم أدائه) مع

وصف الوظيفة ومواصفاتها. وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، و ما إذا كانت تحتاج إلى تحسين و ماهي تفاصيل ذلك التحسين. و من المستحسن أيضا أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل، و تقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات إلى الطريقة المناسبة و تحديد التدريب المطلوب للإلمام بها.

ج- تحـليل الفـرد: تنصب عملية التحليل هنا على الموظف و ليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية و القدرات و المهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستعابها و تطبيقها في عمله الحالي و المستقبلي.

*- ويحدد "**مسلم محمد**" في كتابه مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم بعض أدوات جرد الحاجات التدريبية هي:(مسلم،2007 :98):

مقابلة التقويم للقدرات (سنوية).

طريقة إثارة الأفكار.

طريقة فلانغان :(FLANGAN) وهي توحي بأن كل حادث يستطيع أن يؤكد بأن صاحب المنصب الذي تسبب في هذا الحادث يصلح أو لايصلح لهذا المنصب، و تعمل على التحليل الدقيق للحادث بتحديد متطلبات العمل، و عليه فإن هذه الطريقة تسمح بتحديد الحاجة إلى التكوين لفرق العمل الموجودة في عين المكان.

محاضرة: الدافعية

اولا: الدافعية

1. تعريف الدافعية:

لغة: في البداية نشير إلى أن كلمة دافعية، والتي تعني يدفع او يحرك في علم النفس. (Move) لها جذورها في الكلمة اللاتينية (motivation) (خليفة ،2000 ،ص-78).

- تعريف "مصطفى عشوي" (1990، ص83): الدافعية هي حالة من التوتر النفسي والفيزيولوجي الذي قد لا يكون شعوريا، تدفع الفرد للقيام بأعمال ونشاطات وسلوكيات لإشباع حاجات معينة للتخفيف من التوتر ولإعادة التوازن للسلوك أو التنفس بصفة عامة.

- تعريف "أحمد عزت رابح": "الدافع هو حالة جسمية أو نفسية، تثير السلوك و توجهه نحو غاية معينة، فالدوافع قوة محو موجهة في آن واحد، فالشخص الذي يؤلمه ضرسه يدفعه الالم إلى أن يجرب ما لديه من أدوية مسكنة أو إلى أن يذهب إلى الطبيب" (عويد سلطان المشعان،1994، ص183).

2-بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية:

توجد بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية يحددها "طه وآخرون" (2003: 191) في :

أ-الدافع: هو طاقة داخل الكائن الحي انسانا أم حيوانا تدفعه للقيام بسلوك معين أو نشاط معين سواء كان حركيا أم فكريا أم تخيليا أم انفعاليا أم فسيولوجيا لتحقيق هدف معين هو اشباع لهذا الدافع. القادر طه 2- الحاجة: تشير الحاجة إلى شعور الكائن الحي بالافتقاد إلى شيء معين، ويستخدم مفهوم الحاجة للدلالة على مجرد الحالة التي يصل إليها الكائن نتيجة حرمانه من شيء معين.

ب- الحافز: يشير الحافز إلى العمليات الداخلية الدافعة التي تصحب بعض المعالجات الخاصة لمنبه معين، وتؤدي بالتالي إلى إصدار السلوك، ورادف البعض بين مفهوم الحافز ومفهوم الدافعية على أساس أن كل منها يعبر عن حالة من التوتر العامة نتيجة لشعور الكائن الحي بحاجة معينة. هو دافع داخلي فطري يتضمن معنى الشعور والذي يفيد التحكم الارادي، والذين يستخدمون كلمة غريزة حافزا فطريا يدفع الى أنواع معينة من السلوك يؤدي الى أهداف معينة لو لم يعلم بها الفرد فالحافز قريب من كلمة الالحاح والضرورة.

ج- الباعث : يعرف "فيناك" (vinacke) الباعث بأنه " يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على إبقاء فسيولوجية أو اجتماعية وتقف الحوافز والمكافآت المالية والترقية كأمثلة لهذه البواعث، فمثال النجاح والشهرة من بواعث الدوافع للانجاز.

و-العادة: تشير العادة إلى قوة الميول السلوكية التي ترتقي وتنمو نتيجة عمليات التدعيم و تتركز على إمكانية السلوكية، أما الدافع فيتركز على الدرجة الفعلية لمقدار الطاقة التي تنطوي عليها العادة، وبالتالي يمكن اعتبار الدافع نوعا فعال من العادات.

ن-الهدف: هو ما يرغب الفرد في الحصول عليه ويشبع الدافع في نفس الوقت.

3- تصنيف الدافعية:

تعددت التصنيفات التي قدمها الباحثون في تصنيفهم للدوافع وهذا لاختلاف توجهاتهم وأفكارهم، ومن هذه التصنيفات ما يلي:

1.3-التصنيف الذي يميز بين الدوافع الوسيلية و الدوافع الاستهلاكية :

أ- **الدافع الوسيلي:** هو الذي يؤدي إشباعه إلى الوصول إلى دافع آخر.

ب- **الدافع الاستهلاكي:** ووظيفته هي الإشباع الفعلي للدافع ذاته.

2.3-تصنيف الدوافع طبقا لمصدرها و تنقسم الى :

تصنف الدوافع تبعا إصدارها إلى ثلاث مجموعات: دوافع الجسم، دوافع إدراك الذات، دوافع اجتماعية، وفيما يلي سنتطرق إليها بنوع من التفصيل:

أ- **دوافع جسمية:** وهي ترتبط بالتكوين البيولوجي للفرد وتساهم في تنظيم الوظائف الفسيولوجية، ويعرف هذا النوع من التنظيم بالتوازن الذاتي (homéostasie) ومن هذه الدوافع: الجوع والعطش، والجنس.

ب- **دوافع إدراك الذات:** من خلال مختلف العمليات العقلية وهي التي تؤدي إلى مستوى تقدير الذات، وتعمل على المحافظة على صورة مفهوم الذات ومنها دافع الانجاز.

ج- **دوافع اجتماعية:** وهي الدوافع المتعلقة بالعلاقات مع الأشخاص ومنها دافع السيطرة، وهي تنشأ أساسا عن حاجات نفسية اجتماعية مثل السيطرة، التملك، الانتماء، الانجاز. (د، عويد سلطان المشعان، 1994، ص -184).

3.3-تصنيف الدوافع في ضوء المنشأ :

وهو التصنيف الأكثر شيوعا واستخداما، حيث تقسم الدوافع إلى مجموعتين، تشمل الأولى على الدوافع الأولية (فسيولوجية)، أما الثانية فتشمل الثانوية (الاجتماعية) وسنتطرق إليها فيما يلي:

أ- **دوافع أولية (فسيولوجية):** وهي الاستعدادات التي يولد الفرد وهو مزود بها، وتسمى أيضا بالدوافع الفطرية، وتتمثل في: دافع الجوع، دافع العطش، دافع الجنس، دافع الأمومة (أديب محمد ألخالدي، 2009، ص-.64)

ب - **دوافع ثانوية (اجتماعية):** وتسمى أيضا بالدوافع السيكولوجية التي يكتسبها الفرد من خلال بيئته و الإطار الحضاري الذي يعيش فيه وتتأثر بالسياق النفسي الاجتماعي للفرد ومن

أمثلتها: دوافع الاستقلال النفسي، دافع السيطرة، دافع حب الاستطلاع. (وافية صحراوي، 2001-2002، ص -74)

4.3-تصنيف الدوافع طبقا لنظرية ماسلو في الدافعية الإنسانية :

في الدافعية الإنسانية: اقترح "ماسلو" تنظيما هرميا للدوافع في خمسة مستويات من الحاجة مرتبة ترتيبا تصاعديا أي من القاعدة إلى القمة وهي كالآتي:

أ- حاجات فسيولوجية: كالحاجة إلى الطعام، الهواء، الماء ...

ب- حاجات الأمن: كالحاجة إلى بيئة آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية.

ج- حاجات الاجتماعية: تتمثل في الحاجة للقبول من طرف الآخرين.

د- حاجات تقدير الذات: حاجة الفرد لأن يقدر ذاته وذلك من خلال استغلال كافة قدراته و إمكاناته. (جمال الدين لعويسات، 2003، ص-40)

ه- حاجات تحقيق الذات: وتشبع بتكليف الأفراد بأعمال تناسبهم أي تناسب قدراتهم ورغباتهم وتمكنهم من الحصول على المعلومات الضرورية لأداء مهامهم. (عبد الباقي، 2004، ص-24)

4- وظائف الدافعية:

تؤدي الدافعية وظائف أساسية في تحديد وتشكيل السلوك وذلك على النحو التالي:

أ- وظيفة بعث السلوك وإثارته:

فالدافعية توفر القوة أو الطاقة التي تحرك السلوك وتدفع الكائن الحي إلى النشاط وبذل الجهد بعد حالة السكون وتتناسب شدة الدافع طرديا مع درجة النشاط أو مع قدر الطاقة التي يعبئها الكائن، فكلما زاد وقت الحرمان (في حالة الدوافع الأولية) أو أهمية الهدف (في حالة

الدوافع الثانوية) زاد النشاط المبذول في سبيل الوصول إلى الهدف و العكس صحيح. (عبد الحميد محمد شاذلي، 2001، ص-96)

ب- وظيفة توجيه السلوك:

وذلك بتحديد مساره بين البدائل السلوكية المختلفة فالدافعية هنا بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه السير للإنسان في طريق سلوكي محدد. (علي السلمي، 1997، ص-199) فالدافعية هي القوة المحرضة التي توجه الطاقة اللازمة لتنفيذ الأهداف المرغوب الوصول إليها والمجهودات اللازمة لتحقيق بصفة عامة وجيدة حسب القدرات والعمل المنتظر المحافظة إلى البقا والاستمرار، وهذا ينعكس من خلال تنشيط سلوك الأفراد بشكل دائم من اجل إشباع حاجاته لضمان بقاه واستمراره. (عبد الحميد شاذلي، 2001، ص-197).

ثانيا - الدافعية للانجاز:

1-تطور مفهوم الدافعية للانجاز:

تعتبر الدافعية للانجاز احد النظريات المحورية في علم النفس الدافعي وهو احد أهم فروع علم النفس، يهتم بدراسة الدافعية عند الكائنات الحية عامة والإنسان خاصة.

وإذا كانت دراسة الدافعية تعتبر من المحاور الأساسية في علم النفس فإن دافعية الانجاز تمثل احد الجوانب الهامة في نظام الدوافع الإنسانية، وبرزت هذه الدوافع في السنوات الأخيرة كأحد المعالم المميزة في الدراسة و البحث في ديناميات الشخصية والسلوك، ويعود استخدام مصطلح الدافع للانجاز في علم النفس من الناحية التاريخية إلى" آدلر" Adler الذي أشار إلى الحاجة للانجاز بأنها دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة، و «ليفين"Levin الذي تعرض

للمصطلح في ظل تناوله لمفهوم الطموح(aspiration) وذلك قبل استخدام " موراي "Moray لمصطلح الحاجة للانجاز (وافية صحراوي،2002، ص -75).

وعلى الرغم من هذه البدايات المبكرة، فإن الفضل يرجع إلى عالم النفس الأمريكي "هنري موراي" (H. Murray) في أنه أول من قدم مفهوم الحاجة للانجاز بشكل دقيق، بوصفه مكونا مهما من مكونات الشخصية، وذلك في دراسته بعنوان " استكشافات في الشخصية " والتي تعرض فيها موراي لعدة حاجات نفسية من بينها الحاجة للانجاز. (الخليفة، 2000، ص -88).

2- مفهوم الدافعية للانجاز:

- هي استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة والمثابرة للتغلب على العقبات و المشكلات التي قد تواجهه و الشعور بأهمية الزمن و التخطيط للمستقبل (خليفة، 2000، ص-94).
- تشير إلى رغبة الفرد وميله لانجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى و أعلى ناحية ممكنة حتى يحوز رضا رؤسائه و مخدوميه، فتفتح أمامه سبل زيادة الدخل و يسهل أمامه سبل الترقية والتقدم نحو ما يوجد لدى بعض العاملين و الموظفين (القادر طه، 2003، ص-352).
- الدافعية للانجاز هي السعي اتجاه الوصول إلى مستوى من التفوق و الامتياز، وهذه النزعة تمثل مكونا أساسيا في دافعية الانجاز، وتعتبر الرغبة في التوفق و الامتياز، أول الاتيان بأشيا ذات مستوى راقي، خاصية مميزة لشخصية الأشخاص ذوي مستوى مرتفع في دافعية الانجاز (الفحل، 1999، ص- 79)

- هو الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح وهو دافع ذاتي ينشط السلوك و يوجهه ويعد من المكونات المهمة للنجاح المدرسي و المهني (عبد الفتاح، 1987، ص-.23)

ويعرف ماكيلاند وزملائه (1953): ان الدافع للانجاز يشير الى استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق وبلوغ النجاح يترتب عليه نوع من الارضاء (خليفة، 2002،ص-94).

3-أهمية الدافعية للانجاز:

يعتبر موضوع الدافع للانجاز من الموضوعات الأساسية التي اهتم بفحصها، الباحثون في مجال علم النفس الاجتماعي وبحوث الشخصية وكذلك المهتمون بالتحصيل الدراسي المعملي في إطار علم النفس التربوي، هذا فضلا عن علم النفس المهني و دراسة دوافع العمل وعوامل النمو الاقتصادي كما حظي الدافع للانجاز بأكبر اهتمام بالمقارنة إلى بقية الدوافع الاجتماعية الأخرى.

ويرجع الاهتمام بدراسة الدافعية للانجاز نظرا لاهميتها ليس فقط في المجال النفسي و لكن أيضا في العديد من المجالات و الميادين التطبيقية و العملية كالمجال الاقتصادي و المجال الإداري والتربوي والأكاديمي، حيث يعد الدافع للانجاز عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد و تنشيطه وفي إدراكه للمواقف، فضلا عن مساعدته في فهم وتفسير سلوك الفرد، وسلوك المحيطين به.

ودافعية الانجاز لدى الفرد من مكونات الشخصية التي لها دور واضح في سلوك الفرد من خلال ارتباطها بمجموعة من المتغيرات الهامة، كما أنها تؤدي دورا هاما في رفع مستوى الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات و الأنشطة التي يواجهها خاصة في المجال التربوي و العملي

فالدافعية للانجاز تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأفراد الذي يبديه في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي العمل (عاشور، 1986، ص-89)

وتعتبر الدافعية للانجاز احد الجوانب الرئيسية في العملية الإدارية فأية منظمة تتطلع إلى المساهمة الايجابية و الفعالة من جانب العاملين حيث توصل " وليام جيمس " william james في دراسته عن تأثير الدافعية في العمل إلى أن العاملين بنظام الساعة يمكنهم الاحتفاظ بوظائفهم إذ أعطوا ما يتراوح بين 20% و 30% من قدراتهم (حمدي و آخرون، 1999، ص 112-)

3- العوامل المؤثرة في الدافعية للانجاز:

تنشأ دافعية الإنجاز لدل الفرد بسبب عدة عوامل أساسية منها مما يرجع لمفرد ذاته ومنه ما يرجع لبيئة الانجاز.

1- العوامل الفردية:

أ-**أساليب التنشئة الأسرية:** تشير الدارسات التي قام بها ماكيلاند كزملاؤه أن الآباء لهم دور مهم في نشأت دافعية الإنجاز وأن دافع الطفل في الاعتماد عن نفسه وتكليفه بأداء مهامه لوحده ام باستقلالية يؤدي ذلك إلى زيادة في دافعية الإنجاز وتدعيم السلوك الذي أنجزه الفرد ايجابيا بالإثابة واظهار الحب يؤدي ذلك إلى تعلم الدافع وتقويته ويعكس ذلك إذا لم يلق الطفل تشجيعا او اقترانا الإنجاز الجيد بالعقاب، فان الدافع قد لا يتكون عند الفرد او قد ينشأ ضعيفا ويقول ماكيلاند في هذا الصدد بان التدريب المبكر لا يجب ان يوحي بنبذ الوالدين للطفل بمعنى ان الوالدين قد يجبران الطفل على الاستقلال حتى لا يكون عبئا عليهم.

-**المدرسة:** ان المدرسة دور كبير في تنمية دافعية الإنجاز من خلال التسيير الجيد للمدرس بما تلاءم وامكانيات التلميذ ومحاولة تشجيعهم وتدعيم وتعزيز سلوكياتهم الناجحة.

ب-العوامل الثقافية، الدينية والاقتصادية:

تشير الدراسات التي قام بها ماكيلاند حول العاوامل الثقافية والدينية وتأثيربها على دافعية الإنجاز إلى ان قيم الآباء التي يمثلها اداؤهم الديني التي تؤثر في تنشئة الطفل، وبالتالي في دافعية الانجاز لدى الطفل. وتوصل أيضا ماكيلاند عام 1976 في دراسات الدافعية للانجاز لدى الافراد في عدة بلدان إلى ان دافعية الإنجاز ترتبط ارتباطا وثيقا بالتطور الاقتصادي للبلد، فدافعية الانجاز تسيطر وتسود خلال فترات النمو الاقتصادي، فالأشخاص في البلدان المتقدمة يرجعون بسبب تضخم وزيادة الإنتاج إلى انجازاتهم المعتبرة.

ج-العوامل الخاصة ببيئة الانحاز:

ان بيئة الإنجاز التي تعمل إلى تحقيق طموح الافراد من خلا تحديد اهداف ممكنة التحقيق والمثيرة للتحدي ويقدم فرصا كافية تكون مهمة في استثارة وتنمية دافعية الإنجاز ومن هذا المنطلق العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز ببيئة العمل وهي كالتالي: طبيعة العمل، العوامل التشخيصية (مفهوم الذات)، التحمل، المثابرة والطموح (جوابي ،2016، ص- 250-252-253).

4- مكونات الدافعية للانجاز:

حسب "احمد عبد الخالق" (2000: 122) فمكونات الدافعية للانجاز في الواقع تمثل موقعا رئيسيا في كل ما قدمه علم النفس حتى الآن في نظم و انساق سيكولوجية ويرجع ذلك إلى بديهية مفادها أن كل سلوك وراءه دافع معين أي تكمن وراءه دافعية معينة.

ورغم التباين والتعدد في نظريات علم النفس، فهي تكاد تتفق بينها على هذه البديهية وتقرها كل نظرية بشكل أو بأخر وتأخذ لها مكانا متميزا في نسقها العلمي.

إن دافع الانجاز يتضمن رغبة أو ميل إلى الانجاز السريع للمهام والإتقان في العمل و اختيار أفضل الطرق للانجاز وهو يحث الفرد على التنافس و إتقان الأداء المتميز وتحمل المسؤولية وعليه فالدافع يشمل عددا من المكونات أهمها:

أ- معرفة الهدف.

ب- السعي إلى تحقيقه.

ج-جودة الأداء.

د- تعديل المسار.

ه- الضبط الذاتي

من جهة أخرى يرى " اوزيل" (Ozil ,1969) أن هناك خمسة مكونات على الأقل لدافع الانجاز وهي:

- الدافع المعرفي : ويشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته لأن يعرف ويفهم، حيث أن المعرفة الجيدة تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة أكبر فإن ذلك يعد مكافأة له.

- توجيه الذات : ويتمثل في رغبة الفرد في المزيد من السمعة.

– دافع الانتماء : وهو الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين ويتحقق إشباعه من هذا التقبل بمعنى أن الفرد يستخدم نجاحه الأكاديمي والمعايير الذاتية و الشخصية، ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد بارتفاع مستوى الطموح والتحمل والمثابرة.

– البعد الاجتماعي : ويقصد به الاهتمام والتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة، كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل إلى التعاون مع الآخرين من اجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

– بعد المستوى العالي في الانجاز: ويقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الانجاز يهدف إلى المستوى الجيد و الممتاز في كل ما يقوم به من عمل. (مجدي احمد عبد الله: 181-183).

5- أنواع الدافعية للانجاز:

لقد ميز " فيروف" **Veroff** و"سميث" Smith بين نوعين أساسيين من دافعية الانجاز على أساس مقارنة الفرد بنفسه أو بالآخرين وهما:

أ- دافعية الانجاز الذاتية: ويقصد بها المعايير الداخلية أو الشخصية الداخلية في الموقف كما يمكن أن تتضمن معيار مطلق للانجاز.

ب – دافعية الانجاز الاجتماعية: وهي التي تتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية في الموقف، أي مقارنة اداء الفرد بالآخرين، ويمكن أن يعمل كل من هذين النوعين في نفس الموقف، ولكن قوتهما تختلف وفقا لأيهما أكثر سيادة في الموقف.

في حين ميز " ماتز «Matzوآخرون بين الدافعية للانجاز و الدافعية للكفاءة على أساس أن الدافعية تتركز على السرور و البهجة و الوقتية التي يحققها الفرد، أما الدافعية للانجاز فهي تتركز على الانجازات المستقبلية، و النجاح في المستقبل، و أشار " ماتز " وزملائه إلى أهمية

كل منهما وان التعلم يكون أسرع لدى التلاميذ ذوي المستوى العالي من دافعية الانجاز (نشواني، 2003، ص-95)

6-الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الانجاز المرتفع:

لقد تم استخراج ميزات الأفراد ذوي الدافع العالي للانجاز من بعض الدراسات التي تناولت الدافع للانجاز في علاقته بمتغيرات مختلفة.

حيث قام ماكليلاند بدراسات عديدة لدوافع الانجاز وقام بإلقا عدة محاضرات لمجموعة من أصحاب الأعمال من اجل إثارة حاجة الانجاز لديهم، وكانت نتيجة أبحاثه أن حافز الانجاز لا يوجد إلا في **10%** من مجموع سكان الولايات المتحدة، رغم أن معظم الناس يدعون امتلاكه، وتوصل إلى أن حاجة الانجاز تتكون من عدة عوامل منها طفولة الفرد. وعليه فالأفراد ذوي الانجاز العالي يتميزون بما يلي:

أ- لا يعتمد الأفراد الذين يتميزون بدافع انجاز عالي على المساندة الخارجية أو الثنا الاجتماعي، فهم يجتهدون و يناضلون لأن لديهم مستوى داخلي من التفوق.

ب- يتخذون قرارات ذات درجة معقولة من الخطر المرتبط بها.

ت- يختار الأفراد ذوي الدافع المرتفع الأفراد المعروفين بأدائهم الجيد كزملا، و لا يفضلون الذين يتميزون بأنهم اجتماعيين محبين من زملائهم.

ث- الرغبة في التغذية العكسية لانجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى انجازاتهم

ج-يتميز ذوي الانجاز العالي بتحمل المخاطرة المتوسطة أي أن هناك إمكانية حساب احتمالات هذه المخاطرة، ودرجة متوسطة من المخاطرة تعني أنها قد تكون مناسبة بحجم ونوعية قدرات الفرد

ح-يهتم الشخص ذو الدرجة العالية من الانجاز بما يؤديه من عمل في حد ذاته أكثر من اهتمامه بأي عائد مادي.

خ-يختارون الأصدقا ليشتركوا معهم في الأعمال و المهام.

د- الأفراد ذوي الدافعية العالية للانجاز دائما في نشاط وثقة بالنفس.

ذ- يميل ذوي الدافع العالي للانجاز إلى اختيار الأعمال التي تفر لهم الشعور بالتقدير من جرا إتمام العمل (حسن، حمادات، 2008، ص124).

وعليه فإن هذه المميزات تدل على تكيف نفسي وتكيف وظيفي كما أنها تبين أن الارتفاع في الدافع إلى الانجاز يعني الواقعية في وضع أهداف قابلة للتحقيق، كما أن معرفتهم لنتائج أعمالهم لأجل تحديد استراتيجيات للتحسين و العمل الأفضل.

7-الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الانجاز المنخفض:

يرى المشعان 1994 أن الأفراد ذوي دافعية الانجاز المنخفضة لا يتوقعون النجاح في أي عمل يقومون به ويتجنبون الإقدام على الانجاز خشية الفشل، ويرفضون أدا الأعمال التي يشعرون أن قدراتهم على أدائها أقل من الآخرين، أو التي تتطلب منهم جهودا ومثابرة، وتنشط همتهم بسرعة عندما تواجههم عوائق حتى لو كانت بسيطة، وسيتسلمون للفشل بسرعة عادة، ولا يعاودون المحاولة ليأسهم من النجاح، ويقبلون على الأعمال السهلة المضمونة النجاح ويضعون لأنفسهم أهدفا بسيطة وسهلة لا تكلفهم جهدا أو مشقة ويرضون بما هم عليه، ولا يسعون إلى تحسين مستواهم في أي ناحية من نواحي الحياة ، وكثيرا ما يقنعون أنفسهم بأن فشلهم كان نتيجة أسباب خارجية عن إرادتهم، فالنجاح من وجهة نظرهم حط أو صدفة وهم ليسو من المحظوظين (بن عطاس الخيري،2008،ص-46)

8- نظريات الدافعية للانجاز:

1-نظرية ماكليلاند:

يعرف ماكليلاند دافعية الانجاز بأنها نظام شبكي من العلاقات المعرفية و الانفعالية الموجهة أو المرتبطة بالسعي من اجل بلوغ مستوى الامتياز و التفوق (عثمان، 2010، ص 81).

فبعد البحث المنطقي و الدراسة المنظمة التي بدأها ماكليلاند في مطلع الخمسينات و كان ذاك من خلال استعماله لركائز تفهم الموضوع (TAT)، باعتباره احد أفضل الطرق الاستقصائية التي يتسنى له من خلالها إبراز الفروق الموجودة بين الأفراد في دافعتيهم للانجاز، حيث يقوم تصور ماكليلاند للدافعية في ضو تفسيره لحالة السعادة والمتعة بالحاجة للانجاز، فقد أشار ماكليلاند و آخرون 1953 إلى أن هناك ارتباطا بين الهاديات السابقة و الأحداث الايجابية، وما يحققه الفرد من نتائج ، فإذا كانت مواقف الانجاز ايجابية بالنسبة للفرد فإنه يميل للأط و الانهماك في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافع لتحاشي الفشل (خليفة، 2000، ص109).

فهذه النظرية تنبع من الرغبة الكبيرة في اكتشاف دافع الانجاز عند مشاهدة أفراد وهم يؤدون أعمالهم لأنه يفصح عن ظاهرة جديرة بالاهتمام مفادها أن الأفراد يختلفون في درجة المثابرة لتحقيق الأهداف و مدى السعادة التي يحصلون عليها عن انجازهم لهذه الأهداف (عياصرة، 2006، ص105)

ولقد اختلفت هذه النظرية عن النظريات الأخرى في أنها ليست نظرية عامة في مفهوم الدفعية، و إنما تختص بطبيعة العمل، و يرى ماكليلاند أن الناس يحفزهم إلى العمل أنواع مختلفة من الدوافع و ما يؤثر في دافعية العمل قد يختلف من فرد إلى آخر.

وقد اقترح ماكليلاند هذه النظرية حيث يعتقد بأن العمل في المنظمة يوفر فرص الإشباع في ثلاث حاجات هي:

أولا/ الحاجة إلى الانجاز والعمل:

أي أن الأفراد الذين لديهم حاجة عالية إلى الانجاز هم الذين يتوقعون ويتطلعون إلى الأعمال التي تتضمن نوعا من الصعوبة، فهم مدفوعون برغبة عارمة إلى التفوق و إلى حل المشكلات و إلى التميز في الأداء.

ولقد وجدت أبحاث ماكليلاند أن الناس عندما يبدؤون في التفكير بالأمور المتعلقة بالانجاز تزداد مستويات أدائهم، وأن دافعية الانجاز العالية تؤدي إلى تركيز الفرد على المستويات العليا للأداء.

ثانيا / الحاجة إلى السلطة:

أي الحاجة إلى توجيه نشاطات الآخرين وضبطها، والى أن يكون الفرد صاحب نفوذ وسلطة، فالأفراد الذين يتمتعون بقدر كبير من الحاجة إلى السلطة و المكانة مدفوعين إلى الحصول على القوة و المكانة أكثر من اهتمامهم بحل المشكلات أو تحقيق أهداف معينة خاصة بالعمل (حلمي، 1999، ص -25) .

2- نظرية أتكنسون:

يعتبر " أتكنسون " (Atekenson) احد تلامذة "ماكليلاند" (Makiland) الذين سايروا أعماله وساعدوه على تطوير البحث في مجال الدافعية عامة و الدافعية للانجاز خاصة، و تتميز نظرية "أتكنسون" بعدد من الملامح التي تميزها عن نظرية ماكليلاند، وتتمثل أهم هذه الملامح في كون "أتكنسون" يركز على المعالجة التجريبية للمتغيرات كما تميز أتكنسون في كونه أسس نظريته في ضو نظرية الشخصية وعلم النفس التجريبي (خليفة، 2000، ص 113).

وتهدف هذه النظرية إلى توقع سلوك الأفراد الذين رتبوا بتقدير عالي أو منخفض بالنسبة للحاجة للانجاز.

ويقول أتكنسون أن الناس يكونون مرتفعي الحاجة للانجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من أجل النجاح.

هذا ويكونون مدفوعين للحصول على الأشياء التي تأتي من تحقيق الانجاز بعض الأهداف التي توجد فيها فرص للنجاح و يتجنبون الأعمال السهلة و أنهم يقبلون على التدريب ليصبحوا أكثر انجاز (الكلاكدة، 2008، ص -214) .

كما أن هؤلاء الناس يفضلون الحصول على النقد في وقته وتغذية عكسية عن أدائهم وتظهر الدراسات أن هؤلاء الناس ذوي الحاجات المرتفعة للانجاز يقومون بأداء أفضل خاصة في الأعمال ذات الالتزام مثل بدء الأعمال الجديدة (إسماعيل، 2009، ص -118)

كما قام "أتكنسون" (Atekenson) بالقاء الضوء على العوامل المحددة للانجاز القائم على المخاطرة و أشار إلى أن مخاطرة الانجاز في عمل ما تحددها أربعة عوامل منها عاملان يتعلقان بخصال الفرد، وعاملان يرتبطان بخصائص المهمة أو العمل المراد انجازه وهذا موضح كالآتي:

أ- فيما يتعلق بخصال الفرد:

هناك إلى حد تعبير أتكنسون نمطان من الأفراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجيه نحو الانجاز.

النمط الأول: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للانجاز بدرجة اكبر من الخوف من الفشل.

النمط الثاني: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة الحاجة للانجاز.

واستخدام أتكنسون في تقدير الحاجة للانجاز اختبار تفهم الموضوع TAT، حيث يتم عرض سلسلة من الصور الغامضة على الشخص ويطلب منه أن يحكي أو يقدم قصة عما يحدث في الصورة،

والافتراض الأساسي خلف هذا المعنى هو أن الخيالات أو القصص الخيالية، يمكن أن تمدنا بمعلومات عن حاجات الفرد، والدرجة المستحقة من القصة تعبر عن سعي الفرد و انجازه و مخاطرته (مرسي، 124:1986) .

ب – فيما يتعلق بخصائص المهمة:

بالإضافة إلى هذين العاملين للشخصية، هناك أيضا موقفان أو متغيران يتعلقان بمهمة يجب أخذها في الاعتبار وهما:

العامل الأول: احتمالية النجاح و تشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة، وهي احد محددات المخاطرة.

العامل الثاني: الباعث للنجاح في المهمة، ويتأثر الأفا في مهمة ما بالباعث في هذه المهمة.

وعليه فالأداءفي مهمة ما بالباعث للنجاح في هذه المهمة، ويقصد بالباعث للنجاح الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة للشخص.

وقد تناول "أتكنسون" الباعث للنجاح في مهمة ما في علاقته بصعوبة المهمة وافترض أن الباعث يكون مرتفعا عندما تتزايد صعوبة المهمة و العكس صحيح.

وعليه فلقد ركزت هذه النظرية على المركب الثلاثي (قوة الدافع و مدى احتمالية نجاح الفرد والباعث ذاته بما يمثله من قيمة بالنسبة له) كما اهتمت بمدى ميل الفرد واتجاهاته نحو النجاح ومدى رغبته في تجنب الفشل، وأن الحاجة لا تؤثر في العمل تحت أي ظرف ماعدا إذا كان الموقف يشكل تحديا شخصيا كما اعتبرت أن العمل السهل يكون له حافز نجاح منخفض، بينما العمل الصعب يكون حافز قوي، غير أنها أهملت دور إتقان العمل في النجاح.

3-نظرية العزو:

صاغ " برنارد واينر" (wiener) نظرية العزو، و تعد هذه النظرية من النظريات المهمة في مجال دراسة الدافعية بوجه عام، و الدافعية للانجاز بوجه خاص، حيث قام " واينر " بإعادة تحليل و

صياغة و مراجعة نظرية الدافعية للانجاز التي قدمها كل من ماكليلاند و أتكنسون و افترض أن النجاح يترتب عليه تقوية وتدعيم الميل نحو الانجاز للحصول على الهدف، و أما الفشل فإنه يحدد للميل أن يستمر في اتجاه واحد.

ويرى " واينر "Wayner أن الفشل في تحقيق الهدف يمكن أن يؤدي إلى ترك العمل، كما يمكن أن يؤدي أيضا إلى إعادة النظر و المثابرة في اداء العمل حتى الوصول إلى الهدف وقام " واينر " وآخرون بصياغة نظرية العزو التي تهدف إلى توضيح تأثير الدوافع على الخبرات و النجاح و الفشل، حيث ميز بين ثلاثة أبعاد للسلبية.

1- الثبات : ويقصد به القدرة على الاستمرار بشكل معتدل أو بشكل غير مستقر.

2- السببية : ويقصد بها العوامل الداخلية و الخارجية (الباهي،1998، ص -40)

3- التحكم : ويقصد به العوامل التي تخضع للسيطرة أو التي تكون خارج نطاق السيطرة.

هذا وأوضح واينر أنه إذا فشل الفرد في أداء مهمة ما فإن ذلك الفشل سوف يجعله يثابر و يبذل المزيد من الجهد لإنجاز هذه المهمة، حيث يترتب على الفشل إثارة الدافعية مرة أخرى وهذا ما ينتج عنه نوعان من التوافق للميل الناتج.

الأول: انخفاض احتمالات النجاح، حيث يتحقق الفرد من أن المهمة صعبة أكثر مما يتصور.

الثاني: تضاف المحاولة السابقة غير الناجحة إلى الميل الناتج في المحاولة الحالية وينشأ عن هذا النوع الثاني من التوافق نوع من المثابرة للتغلب على التوتر الناتج عن عدم الحصول على الهدف، وأطلق واينر على الدافعية المتبقية من المحاولة الأولى و الدافعية المثارة في المحاولة الثانية اسم " ميل القصور الذاتي ".

ولقد أوضح " أركيس جارسكي «Eric Jarskiما لهذه التطبيقات و النتائج من أهمية حيث يترتب على النجاح لدى الأشخاص الذين لديهم دافع النجاح اكبر من دافع تحاشي الفشل يترتب عليه

خبرات وجدانية ايجابية وهذا ما يشجعهم على الدخول مستقبلا في مواقف انجاز أخرى (جحيش، 2012، ص-32).

4-نظرية التقدير الذاتي:

ركزت هذه النظرية على الاستقلال الذاتي، ولقد اتفق علماء دافعية الانجاز أمثال " ديسى " Disyو " رابان "Rabane و " روشام "Rocham على أن الأفراد يدفعوا داخليا لتنمية كفايتهم وان مشاعر الكفاية تزيد الاهتمام الداخلي بالأنشطة، إلا أنهم أضافوا مواجهة فطرية أخرى هي الحاجة لأن يتمتعوا بالتقدير الذاتي بمعنى أن يقرروا بأنفسهم.

وترى هذه النظرية بأن الدافعية الأدائية ذات تحديد داخلي يقوم بها الفرد باختياره و إرادته وتصدق مع إحساسه وذات تحديد خارجي عندما تكون مفروضة من قوى شخصية نفسية خارجية، ولقد اقترحت نظرية التقدير الذاتي وجود أربعة أساليب تصورية كمتصل الانتقالي الذاتي بين الخارجي و الداخلي (زايد، 2003، ص78)

ولقد ركزت القرارات الفردية على الاستقلال الذاتي و التمتع بتقدير الذات و اتخاذ القرارات الفردية، أي هي ذات تحديد داخلي يتماشى مع إحساسه، وتحديد خارجي عندما يرفض ما عليه و أهمية الباعث وقوة الدافع ودون إتقان العمل في النجاح لما لهم من أبعاد حقيقية في عملية الانجاز الجيد و الهادف.

نظرية إكس ونظرية واي (X-Y):

يميز " دوكلاس ماجريجور «Douglas Macgregorبين نوعين من الافتراضات عن البشر هما افتراضات نظرية إكس (س) واقتراحات نظرية واي (ص).

فالنظرية الأولى تفترض بأن الناس يحتاجون إلى السلطة و العنف لدافعهم إلى الأداء المطلوب في العمل، وان الأداء المرضي لا يمكن تحقيقه إلا في ضوء الرقابة و السيطرة من جانب الآخرين.

وتلقي افتراضا هذه النظرية مع الآراء التي تقول بأن الإنسان كائن قاصر و غير مسؤول وسيء بالطبيعة، كما تدعي بأن الناس يتجنبون المسؤولية كلما امكنهم ذلك، وبناء على ذلك تؤكد ضرورة المكافآت و العقاب.

ومن جانب آخر تنادي نظرية " واي " بأن بإمكان الناس تقديم الأداء المناسب في المهام التي توكل إليهم إذا ما أتيحت لهم الفرص، و أسندت إليهم المسؤوليات و سمح لهم بالإبداع و الابتكار، و الافتراض هنا هو أن العمل عنصر طبيعي كما اللعب في حياة الإنسان، وتفترض أيضا أن الإنسان خير بطبيعته، ترى أن القوى الدافعة أو الحافز تنبثق من الداخل و لا يمكن فرضها من الخارج، وتؤيد هذه النظرية وجهة النظر التي تنادي بأن الناس لديهم القدرة على النمو والتطور. (د/ حمدي ياسين وآخرون، 1999، ص-125)

6-نظرية التوقع: expectancy theory

صاحب هذه النظرية "فيكتور فروم" Vector froom وتقوم هذه النظرية في الدافعية على مسلمة وهي أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به.

كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل الفرد من الأداء، ودرجة التوقع لدى الفرد، يمكن صياغة ذلك الفرض المبسط التالي:

الدافعية لأداء معين = قوة الجذب **x** التوقع

Expectancy x valence = motivation perform

فالدافعية هي محصلة قوة الجذب الكامنة في العوائد التي يحصل عليها الفرد، ودرجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد كنتيجة للأداء و يمكن اعتبار متغير قوة الجذب ممثلا للمنفعة، التي يحصل عليها الفرد من مختلف العوائد التي يتيحها له الأداء، أما المتوقع فهو يمثل تقدير الفرد لاحتمال تحقق هذه المنفعة كنتيجة لقيامه بالأداء.

ويمكن تبسيط الفرض السابق كما يلي:

الدافعية لأداء معين = منفعة العوائد **x** احتمال تحقق العوائد

Probanility x utility = motivation perform

ويمكن القول بأن قوة الجذب الكامنة في العوائد التي يحصل عليها الفرد هي محصلة القوة أو درجة الحاح الحاجات الغير مشبعة لدى الفرد، وفاعلية هذه العوائد في إشباع هذه الحاجات (عاشور، 1986، ص- 98-99)

7-نظرية الدافعية / الصحة:

توصل " فرديريك هرزبرك" Frederick Herzberg من خلال مناقشات و مقابلات مكثفة مع حوالي 200 من المهندسين و المحاسبين العاملين في تلك المنطقة.

ويرى هرزبرك بأن الجهود لإثارة الدافعية ينبغي أن تنصب على إشباع حاجات تحقيق الذات و الانجاز، ويميز بين مجموعتين من العوامل في بيئة العمل وهما:

أ- عوامل صحية (الوقائية):

وتشمل سياسة المنظمة و أسلوب الرقابة، وظروف العمل و العلاقات بين الأفراد و العائد الاقتصادي و الضمان الوظيفي إذ يمكن أن تحيط هذه العوامل الآخرين إذا لم تكن موجودة.

ب - عوامل خاصة بالدافعية:

وتشمل الانجاز و التقدير لما يقوم به الفرد من قبل المسؤولين، و العمل الذي يتحدى قدرات الفرد، والمسؤولية و النمو والتطور، وهذه العوامل تدفع الأفراد إلى الانجاز و التقدم و التعرف و المسؤولية.

وفيما يتعلق باستثارة الدافعية يرى هرزبرك أنه لابد من مواجهة عدم الرضا عن العمل، بعمل جاد يتسم بالتحدي لقدراته و يوفر له الفرصة للنمو و التطور (حمدي ياسين و آخرون، 1999، ص – 126-127).

8-نظرية التنافر المعرفي:

ومن ممثلي هذه النظرية " ليون فستنجر " وتشير هذه النظرية أن لكل من عناصر معرفية تتضمن معرفة بذاته (لما نحبه وما نكرهه، أهدافنا و ضروب سلوكنا) ، كما أن لكل منا معرفة بالطريقة التي يسير بها العالم من حولنا، فإذا تنافر عنصر من هذه العناصر مع عنصر آخر بحيث يقضي وجود احدهما منطقيا بغياب الآخر، حدث التوتر الذي يملي علينا ضرورة التخلص منه، وتنشأ حالات التنافر المعرفي هذه عندما يمتد عدم الاتساق إلى أشياء مهمة بالنسبة للأفراد، وعندما يشعر الفرد بهذه الحالة تدفعه إلى أن يخفض درجة التنافر أو يستبعده بغية تحقيق الاتساق.

ومن ثم يمثل التنافر المعرفي مصدرا لتوتر و يؤثر في سلوك الأفراد و بالتالي فهو يساعد على التنبؤ بالظروف التي تحول دون ذلك حيث يعد الاتساق احد مؤثرات الدافعية المهمة في سلوك الانجاز. (حسين، 1988، ص-23) .

9- قياس الدافعية للانجاز:

هناك عدة طرق لقياس الدافعية للانجاز منها: المقاييس الاسقاطية و المقاييس الموضوعية وطرق أخرى (كتحليل المحتوى) والتي سنتناولها بنوع من التفصيل.

1-المقاييس الاسقاطية:

أ- مقياس الانجاز لماكليلاند وزملائه **1953** تقدير الصور و التخيلات:

اعد ماكليلاند اختبار لقياس الدافعية للانجاز مكون من أربعة صور استطاع ماكليلاند من خلا لها اشتقاق و توليد بعضها من اختبار تفهم الموضوع TAT والذي اعده موراي 1938 (رشاد ،1999، ص -23).

أما البعض الآخر فقد قام ماكليلاند بتقسيمها خصيصا لقياس الدافعية للانجاز، ولقياس الدافع للانجاز يقوم الباحث بعرض كل صورة أثنا الاختبار على شاشة سنيمائية لمدة 20 ثانية ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تعطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة، وهذه الأسئلة كالآتي:

1-ماذا يحدث؟ من هم الأشخاص؟

2-من الذي أدى إلى هذا الموقف ؟ بمعنى ماذا حدث في الماضي؟

3-ما محور التفكير ؟ وما المطلوب عمله؟ ومن الذي يقوم بهذا العمل؟ (موسى، 1994، ص-91)

وفي هذا الاختبار يقوم المبحوث بسرد قصة تحمل الإجابة على الأسئلة السابقة بالنسبة لكل صورة، بحيث تستعرض مدة القصة أربعة دقائق ويستغرق الاختبار ككل حوالي عشرين دقيقة، ويرتبط هذا التخيل أساسا بالتخيل الإبداعي، ويتم تحليل القصص أو نواتج الخيال بنوع معين من هذا المحتوى في ضو ما يمكن أن يسير إلى دوافع الانجاز (دافيدوف، 2000، ص-63)

وقد قام ماكليلاند وزملاؤه سنة 1953 بحساب ثبات اختبار تفهم الموضوع (TAT) ، وذلك بتطبيق الاختبار على 32 مفحوصا لفاصل زمني قدره 5 أشهر ، وقد وصل معامل ثباته إلى 0.98 ، وفي دراسة أخرى على عينة مكونة من 24 مفحوصا وصل معامل الثبات إلى 0.58. أما بخصوص

الصدق فقد تبين أنه لا توجد علاقة بين اختبار تفهم الموضوع ومقاييس التفضيل الشخصي " لإدوارد " و مقياس " مهرابيان " للانجاز (خليفة، 2000، ص -98).

ب- مقياس الاستبصار لـ فرنش:french

عندما بدأت الانتقادات توجه لهذه التقنيات الاسقاطية على الرغم من استخدامها على نطاق واسع في العديد من الدراسات و البحوث التي تناولت الدافعية للانجاز، حاول البعض إدخال بعض التعديلات على هذه الأساليب، فقامت " فرنش " بوضع مقياس الاستبصار (FTI) في ضو تصور ماكليلاند لتقدير صور و تخيلات الانجاز، حيث وضعت جملا مفيدة تصف أنماطا متعددة من السلوك ، بحيث يستجيب لها المفحوص باستجابة لفظية اسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية الذي يشتمل عليها البند أو العبارة ، تم وضع نظام لتصحيح هذا الاختبار ، بحيث يمكن استخدامه لقياس كل من الدافع لانجاز، و الدافع للتواد.

وفي سنة 1958 قامت " هميتشين " وآخرون بحساب صدق التكوين لاختبار الاستبصار، وذلك عن طريق إيجاد العلاقة بين الدرجات التي يحصل عليها المفحوصين في هذا الاختبار و المقياس الفرعي للحاجة للانجاز المشتق من اختبار التفضيل الشخصي (EPPS) و (TAT) اختبار تفهم الموضوع لماكليلاند، ولقد دلت النتائج على أن العلاقة بين اختبار الاستبصار و اختبار تفهم الموضوع غير دالة و سالبة و العلاقة بين اختبار الحاجة لانجاز غير دالة، وتدل النتائج على أن اختبار الاستبصار لا يتمتع بصدق التكوين (رشاد عبد العزيز موسى، 1994، ص -22-25).

ج-مقياس التعبير عن طريق الرسم (A.G.E.T) لـ " أرونسون:aronson "

قام " أرونسون " بوضع اختبار التعبير ن طريق الرسم لقياس الدافع للانجاز، حيث صمم هذا المقياس دافعية الانجاز عند الأطفال لأنه وجد أن اختبار " ماكليلاند

وزملاؤه، وكذا اختبار " فرنش " للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التقدير الذي وضعه " أرونسون " لتصحيح اختبار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط و الحيز، و الأشكال، وذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الانجاز.

وعلى الرغم من تطبيق هذه المقاييس على عدد من العينات إلا أنه تعرض لعدة انتقادات من بينها:

1- اعتبرها الكثير من الباحثين أنها ليست مقاييس حقيقية بل أنها تصف انفعالات المفحوصين بصدق مشكوك فيه.

2- لا تحتوي على معيار موصد للتصحيح بل تختلف من شخص لآخر.

يرى بعض الباحثين أن هذه المقاييس لا تقيس فقط الدوافع بل تتعداها إلى جوانب من شخصية الفرد (موسى، 1994، ص -22- 25) .

كل هذه الدراسات السابقة باءت بالفشل ومن هنا بدأ الباحثون في البحث عن طرق أخرى وأدوات أخرى لقياس الدافع للإنجاز لتلاقي العيوب و الصعوبات التي تنطوي عليها الأساليب الاسقاطية المستخدمة في هذا العدد وبحيث يمكن تحديد و قياس هذا الجانب النفسي على نحو أكثر دقة وموضوعية، ومنه بدء الباحثون باستخدام أسلوب التقدير الذاتي في تصميم الأدوات التي تقيس الدافعية للانجاز.

2-المقاييس الموضوعية:

في دافعية الانجاز يوجد العديد من المقاييس الموضوعية بعضها صمم لقياس الدافع للانجاز عند الأطفال مثل مقياس " روبنسون " عام 1968، مقياس " وينر " عام 1980، وبعضها صمم لقياس الدافع للانجاز عند الكبار ومنها اختبار الدافعية للانجاز و قام بإعداده " هرمانز " سنة 1980 ومقياس " مهربيان " 1968، ومقياس " سميث " سنة 1979، ومقياس " لن " 1969 (مركون، 2005، ص -79) .

وسنحاول الآن التطرق إلى بعضها بشيء من التفصيل.

أ- استخبار الدافع للانجاز لـ هرمانس :1970 hermans

حاول هرمانس بناء استخبار للدافع بعيدا عن نظرية " أتكنسون " وذلك بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين، وقد انتقت منها الأكثر شيوعا على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي:

1- مستوى الطموح.

2- السلوك المرتبط بقبول المخاطرة.

3- المثابرة.

4- توتر العمل.

5- إدراك الزمن.

6- التوجه نحو المستقبل.

7- اختبار الرفيق.

8- سلوك التعرف.

9- سلوك الانجاز.

ويتكون هذا الاستخبار من 29 عبارة متعددة الاختبارات

10- مقياس التوجه نحو الانجاز لـ إيزينك و ويلسون 1975 aysenk– wilson:

وهذا الاستخبار يتضمن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي، ويتكون المقياس من 30 بندا يجاب عنها بـ: نعم، غير متأكد، لا

مقياس (رأي – لن) للدافع للانجاز 1960:وضع لن هذا المقياس في 1960 وطوره رأي في السبعينات و يتكون من 14 سؤالا يجاب عنها بـ: نعم، غير متأكد، لاو للتحكم في وجه الايجاب ثم

عكس مفتاح تقدير الدرجات (التصحيح) في نصف عدد العبارات و الدرجة القصوى هي 42 و للمقياس ثبات يزيد عن 0،70 (مجدي، 187:2003) .

محاضرة: الذكاء العاطفي

الذكاء العاطفي النشأة والتطور Emotional Intelligence:

تمتد جذور الذكاء العاطفي إلى التطورات الأخيرة لعلم النفس الحديث والتي بدأت بوادرها في البدايات الأولى للقرن العشرين، وإن كان البعض يعده حديث الظهور نسبيا مقارنة بالذكاءات الأخرى، وأنه جاء مكملاً للنظرية التقليدية للذكاء، إلا أن المتعارف عليه أن علم النفس الحديث قد أخذ بطريقة جديدة في التفكير والعاطفة والاهتمام بدراسة العلاقة بين الشعور والتفكير ، وفي مرحلة الثلاثينيات من القرن المنصرم ذكر عالم النفس روبرت ثورندايك" إلى احتمال امتلاك البشر إلى نوع من الذكاء الاجتماعي، وعده مظهرا من مظاهر الذكاء العام، وعرفه بأن يمثل القدرة على فهم الآخرين وحسن التعامل معهم بشكل إنساني، وأضاف بأنه ذكاء مستقل عن القدرات العلمية وأن المفتاح الأساسي للأداء الناجح في الحياة .(1929) وفي عام 1934 كتب ديفيد ويكسلر Wechsler عن الجوانب الذهنية للشخص–non Inellevctiveالتي تساهم في ذكائه الكلي، ولكن ملاحظات ثورندايك وويكسار تبقى مجرد تخمينات، وقد اعترف ثورندايك بوجود أدلة علمية محدودة على وجود هذا الذكاء الاجتماعي. والذي هو نقطة الإيصال بالذكاء العاطفي فيما بعد. وقد توصل خبير القياس النفسي لي كرونباخ Cronbach إلى استنتاج مماثل عندما أعلن عام 1960 أنه بعد نصف قرن من التخمين يظل الذكاء الاجتماعي غير معروف ولم يتم قياسه بشكل كاف.

في حين يعتقد ماير Mayer أن أصل الذكاء الانفعالي يعود إلى القرن التاسع عشر، حيث كان من المعروف لدى علماء النفس أن العقل الإنساني يتكون من ثلاثة أقسام، هي :

1– **المعرفة:** وتتضمن الوظائف العقلية العليا كالتذكر والتفكير وإصدار الأحكام.

2– **الوجدان:** ويتضمن الانفعالات والمشاعر والمزاج.

3-الدوافع: وتتضمن الحاجات المرتبطة بحياتنا السلوكية، وأن الذكاء الانفعالي يرتبط بشكل أو بآخر بالقسمين الأول والثاني.

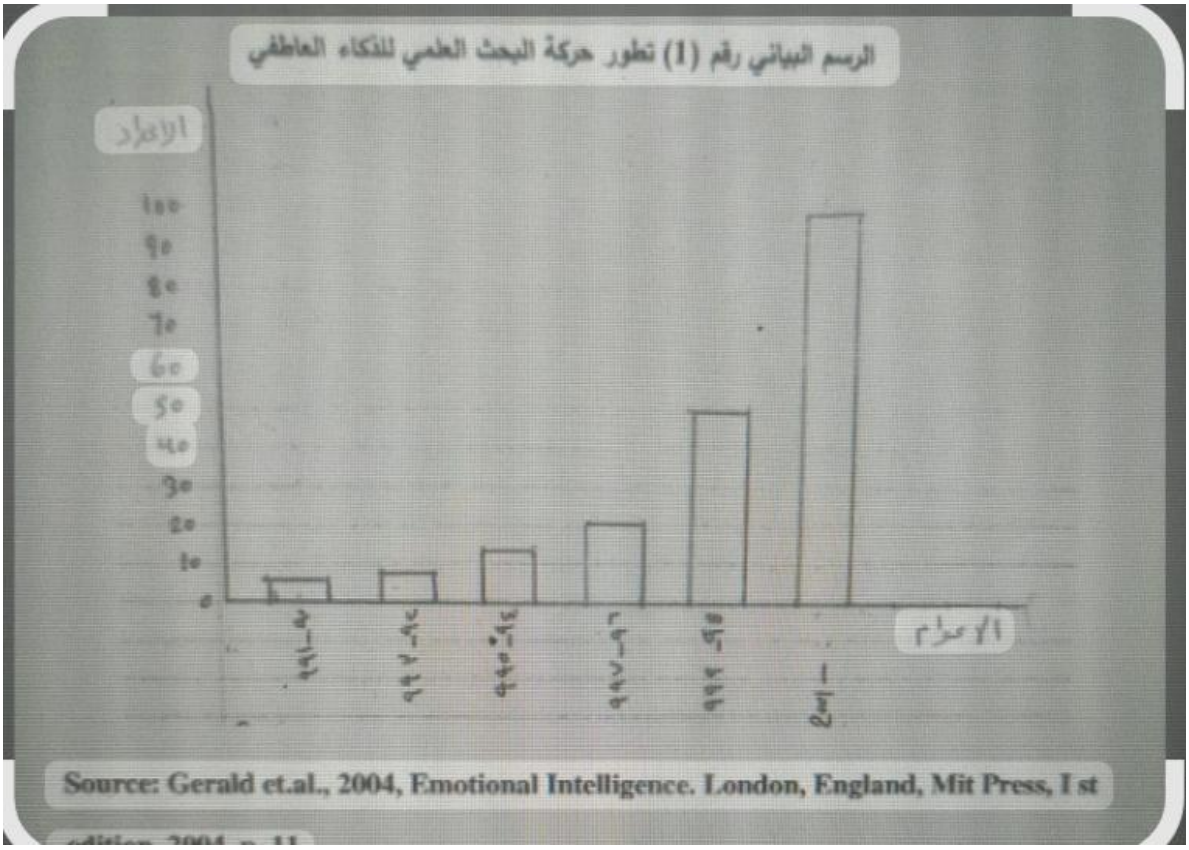
ومع كل هذه الإشارات التي تدلل على وجود مكوّن متميز للذكاء العاطفي إلا أنه أصبح من المتعارف عليه بأن الظهور الجلي والمباشر لهذا المفهوم كانت بداياتها الأول إبان الفصل الثامن والتاسع من القرن العشرين، ثم أخذ يحقق شهرة واسعة فيما بعد، وغدا موضوع اهتمام للعلماء والباحثين فألفت عدة كتب وأجريت العديد من البحوث حوله, كما جرت مناقشات مستفيضة حول وجوده ومكوناته، ومع ذلك فإن هذا الذكاء قد تعرض لكثير من النقد العلمي، وقد نشأ خلاف في حقيقة كون التعريف الشعبي الدارج والمتعارف عليه والتعريف العلمي يختلفان بصورة حادة. إضافة إلى ذلك فلم يكن قياس الذكاء العاطفي بالأمر السهل، وبرغم هذه الصعوبات فقد تمكنت الأبحاث التي أجريت عليه من إثبات نفسها، بل إنها في الحقيقة أظهرت وعدًا كبيرًا وجاد في البحث العلمي وقد اتضح أن الذكاء العاطفي يمكن أن يقاس كمجموعة من القدرات العقلية، ويمكن القول أن هذا الذكاء يمثل مرحلة مهمة في تطور تفكيرنا بشأن العلاقة بين العاطفة والمنطق.

نعود إلى موضوع البدايات الأولى له فتشير المصادر إلى أن أول ذكر رسمي المصطلح الذكاء العاطفي جاء من خلال دراسة ألمانية بعنوان "الذكاء العاطفي والتحرر من العبودية التي أعدها الألماني ليونرLeuner ، ثم تلاه في استخدام وإظهار هذه المصطلح حينما بين هوارد كارندر Howard) (Gardnerفي عام 1983 في كتابه "اطر العقل" الذي أشار فيه إلى أن هناك ذكاءات متعددة يمتلكها الإنسان، وأشار بالتحديد إلى وجد نوعين من الذكاء يتقاطعان مع ما يسمى بالذكاء العاطفي، وهما: الذكاء الاجتماعي والذكاء الشخصي (المعرفي)، ويرى أنهما لا مثلان الذكاء العاطفي كما هو معروف لدى البعض، أو كما يتبادر إلى الذهن. الاحظ كارندر أيضًا بأن الذكاء في العلاقات مع الآخرين يشتمل على التمييز الاستجابة بشكل ملائم للحالات النفسية والأمزجة والميول والرغبات الخاصة

الآخرين، وأيضًا بالاتجاهات نحو النفس ونحو الآخرين، كما أنه يرى بأن الذكاء الشخصي هو معرفة الذات الخاصة بالفرد بحيث يتعرف الفرد على مشاعره الخاصة ويميزها ويديرها ويعتمد على هذه المعرفة في توجيه سلوكه كما أنه أضاف نوعين آخرين للذكاء، هما: الذكاء المرتبط بالخلق والوجود والذكاء المرتبط بالبيئة (106) ثم تلاه في استخدام الذكاء العاطفي باين Payne عام 1986 في أمريكا، وهو طالب في كلية الآداب الليبرالية، حيث ورد هذا المصطلح في أطروحته لنيل درجة الدكتوراه. ويرى بعض المختصين إلى أن هذا الاستخدام يعود إلى "باين" فهو أول استخدام أكاديمي لهذا المصطلح وإلى جانب ما ذكر فإن هناك بعض الباحثين من يرى بأن المحاولة الأولى لتعريف الذكاء العاطفي تعود إلى بار – اون Reuven – Bar – on عام 1988 عندما قام بالمحاولة الأولى لقياس الذكاء العاطفي، ولاند قام أيضا بتطوير مفهوم هذا الذكاء واستخدامه في مجال الصحة النفسية وفي قياس السمات الشخصية ولأنه أول من اقترح نسبة العاطفة لوصف ألنموذجه الخاص بتقييم الكفاءات الوجدانية والاجتماعية لدى المديرّ.

وأشار الرفاعي 2012 إلى أن الفترة ما بين عام 1970 – 1989 تعرضت لانفعالات للبحث بشكل مكثف، حيث انبثقت مجالات جديدة للبحث تناولت المعرفة والوجدان ودراسة كيفية تفاعل الانفعالات مع الأفكار، وساهم هذا الجهد في ظهور العديد من الدراسات في الذكاء الصناعي ، وكذلك دراسة الدماغ التي كانت تعمل على تحليل الارتباط بين المعرفة والانفعال مما ساهم في بدء مرحلة الاختبار التجريبي بشكل رسمي ويرى البعض في الكتاب إلى أن النقلة النوعية للذكاء العاطفي جاءت على يد كل من جاك ماير Jack – Mayer من جامعة ييل Yale وبيتر سالوفي Salovay من جامعة نيوها ميشير New Hampshirعام 1990عندما نشرا مقالين أوضحا فيهما طريقة القياس العلمي للفروق بين الناس في منطقة الانفعالات الخاصة وكذلك عندما قدما كتابهما المعنون : الخيال – المعرفة – الشخصية. ووضحا فيه الكثير من خفايا هذا المفهوم والغموض المحيط به. لقد قدما تعريفا للذكاء العاطفي يجمع بين فكرة الوجدان العاطفة) الذي يجعل تفكيرنا أكثر ذكاء وفكرة التفكير بشكل ذكي نحو حالتنا الوجدانية

والانفعالية، والشخص الذكي حسب مفهومهما للذكاء العاطفي أنه أفضل من غيره في التعرف على انفعالاته وانفعالات الآخرين، فعندما يكون غاضبا فإن لديه القدرة على عكس انفعال الغضب على ملامح وجهه وصوته وليس الحزن أو الخوف مثلاً، ولا شك أنها كانا على دراية تامة بالكتابات التي تناولت هذا الموضوع، وكذلك الاستفادة من أعمال جاردنر. لقد أوضحا بأن الذكاء العاطفي بأنه نوع من الذكاء الاجتماعي المرتبط بقدرة المرء على مراقبة ذاته وعواطفه وقدرته على الانتباه على عواطف الآخرين والتمييز بينهما، مع استخدام المعلومات الناتجة عن ذلك في ترشيد تفكيره وتصرفاته وقراراته، ومن خلال عملهما هذا حاولا تطوير مقياس للذكاء العاطفي ولكن أعمالهما ظلت محصورة ضمن المستوى الأكاديمي ولم تعرف على نطاق واسع خارج هذا المحيط . وبعد ذلك توالت الأبحاث بشكل مطرد. ففي دراسة لكل من إلهام خليل وأمينة الشناوي المنشورة عام 2005 ذكرتا بالاعتماد على مصدر Gerald et al 2004 بأن نتيجة البحث في ثمانية من كبرى قواعد البيانات على شبكة الانترنت أسفرت عن وجود (1255) دراسة مند 1990 لغاية مايو 2004 والرسم البياني رقم 01 يوضح ذلك.(سامراني،2021 :12-16)



Source: Gerald et.al., 2004:P11

ويشار إلى أن الأبرز إعلاميا في موضوع الذكاء العاطفي هو الكتاب الذي أصدره المحرر العلمي لجريدة نيويورك تايمز جولمان Goleman وذلك عام 1995 Emotional intelligence: why it can matter more than والمعنون ولا شك أن جولمان كان على اطلاع كاف لأعمال ما يروسالوفي. وأن كتابه كان ثمرة عشر سنوات من الأبحاث السلوكية، وهذا الكتاب من أفضل الكتب المباعة حال صدوره، ونتيجة لهذا الرواج الكبير للكتاب فقد ارتبط مفهوم الذكاء العاطفي بجولمان بشكل طغى على جهود الآخرين من قبله أو ممن عاصره، ويتضمن الكتاب وصفا المهارات الذكاء العاطفي وطرق تنميته ويعتقد "جولمان" بأن هناك قدرات غير معرفية تؤدي دورًا مهما في نجاح الفرد، وحددها بالقدرات العاطفية والاجتماعية. ثم قدم كتابا آخر يعد أكثر عمقا وتفصيلاً للذكاء العاطفي وأوضح فيه علاقة الذكاء بالمجال " working with emotional Intelligence ويؤكد "جولمان" أننا نمتلك عقلين، أحدهما عقلي معرفي

والثاني عقل عاطفي وبين أنهما يشكلان معًا ضميرنا، حيث يوضح الميكارنزم الدقيق لانفلات العاطفة وطغيانها على العقل وكيف يتخذ من خلالها نجاحنا في إقامة علاقات جيدة داخل إطار العمل وخارجه، وأوضح "جولمان" أن الذكاء العاطفي يتضمن ضبط الذات والحماس والتصميم والقدرة على إثارة الدافعية الذاتية، وهي خصال تساعد الفرد على تحقيق النجاح . كما أكد على أن التميز في مجال العمل يرتبط بالذكاء العاطفي أكثر من ارتباطه بالذكاء المعرفي والممارسة والخبرة. وأشار إلى أن معامل الذكاء العقلي (IQ) Intelligence quotient)يسهم في 20%% فقط من العوامل التي تحدد النجاح في الحياة تاركا الباقي لعوامل أخرى يمتلكها الفرد ومنها قدرات الذكاء العاطفي. وأوضح كولمان في كتاباته أن الذكاء الوجداني يختلف عن الذكاء العام، إذ أنه يدني بوجود فروقا بينهما، حيث يرى أن الذكاء العام لا يتم تعليمه أو تدريسه، كما أن له جانب وراثي وبيتي وله نسب ذكاء، أما الذكاء الوجداني فبالإمكان تعلمه وتطويره وفي الإطار نفسه تقول ما وشيك" إن الذكاء العام يختص بتقديم معلومات مجردة ومعلومات علمية، ومهارات خاصة بحل المشكلات، أما الذكاء الوجداني فإنه يعمل على مساعدة الفرد للتوازن مع معطيات البيئة المحيطة به . إضافة إلى ما ذكر فإن زي وآخرون Zee et al 2002 قد فرقوا بين الذكاء الوجداني والذكاء المعرفي، فالذكاء الوجداني كقدرة عقلية يشير – حسب رأيهم – إلى المهارات المعرفية المتطلبة لحل المشكلات التي تواجه الفرد في حياته اليومية وهو بذلك يختلف عن الذكاء المعرفي وحل المشكلات العلمية التي تكون عادة محدودة تحديدا كاملاً ولها حلاً واحدًا صحيحًا، بينما مشكلات الحياة اليومية متعددة وغير محددة، ويمكن النظر إليها من زوايا مختلفة وليس لها حل صحيح واحد بل ربما تؤدي إلى الاستجابات المتباينة وإلى النتائج المرغوبة نفسها، وكذلك يختلف الذكاء الوجداني عن الذكاء العقلي في عدم توفر معايير يمكن في ضوئها تفسير هذا الذكاء .وهذا الموضوع قد خضع لدراسات عديدة، ومنها دراسة جاك بلوك 1995 في جامعة كاليفورنيا التي تناولت عددًا من المتغيرات الشخصية المرتبطة بالذكاء بشكل مستقل عن الذكاء العقلي، وكذلك دراسة علاقة هذه المتغيرات بالذكاء

العاطفي وبشكل مستقل عن الذكاء العقلي، وأسفرت النتائج إلى أن ذوي الذكاء المرتفع والمستقل عن الذكاء العاطفي كانوا أكثر تميزا في الجوانب العقلية وأقل تميزا في الجوانب الشخصية، أما المتميزون بالذكاء العاطفي وبالاستقلال عن الذكاء العقلي فكانوا أكثر تميزا في الجوانب الاجتماعية ولديهم اتجاهات إيجابية نحو أنفسهم ونحو الآخرين ويذكر "العديلي" أن الأشخاص يختلفون في مستوى من يملكونه ما الذكاء العاطفي والاعتقاد بأن هناك عامل وراثي هو وراء ذلك، وهو ما يداعى بالميزاجية، وهو على العكس من الذكاء العقلي الذي يعتقد أن يبقى ثابتًا لدى الشخص طوال حياته، وأن الذكاء العاطفي يمكن أن يتحسن ويتطور بحسب كل شخص وحسب كل بيئة، كما يساعد التعليم والتدريب على تطويره.

وفي المحيط العربي فإن أقدم من كتب عن الذكاء العاطفي هو الدكتور فؤاد حطب "، الذي صنف الذكاء إلى ثلاثة أصناف، هي: الذكاء المعرفي والذكاء اجتماعي والذكاء الانفعالي، كما نشر كتاب "الخيري عجاج" بعنوان : الذكاء الوجداني ي الأسس النظرية والتطبيقات عام 2002، ومن أحدث الإسهامات العربية كتاب الأخوين الدكتور ملاحة عبد العظيم وأخيه طه وصدرت الطبعة الأولى عام 2006، ثم تبعه كتاب للدكتور السيد إبراهيم السمادوني بعنوان : الذكاء الوجداني أسسه – تطبيقاته – تنميته عام 2007 ، ثم تناول هذا الموضوع في السنوات الأخيرة الكثير من الدراسات والبحوث والرسائل والاطاريح الجامعية على المستوى العالمي والعربي – وأصبح من المسلّم به بأن الذكاء العاطفي يشكل محورا أساسيا في حياة المرء، وأنه ضرورة لكل من القادة والمديرين والمعلمين والآباء ولكل من يزاول أعمالاً ذات صلة مباشرة مع الآخرين .أما عن الأسباب وراء الاهتمام المتزايد بالذكاء العاطفي فقد وردت عدة آراء تعلل هذا الاهتمام، منها ما أشار إليه (Pfeiffer, 2001) بقوله: بأن مفهوم الذكاء الانفعالي قد جذب اهتمام العديد من الأوساط العلمية في نهاية القرن العشرين، وذلك عندما مرت المجتمعات بمشكلات ثقافية وعرقية وعنصرية، ونتيجة لذلك فقد تم عرضه في العديد من المؤلفات، وكذلك على

شبكة الاتصالات العالمية، وذلك لمعرفة كيف يتعامل الباحثون معه، وكيفية ربطه ببعض المتغيرات .

ويذكر Austin et al"2005 أن وراء زيادة الاهتمام بمفهوم الذكاء الوجداني قد يرجع إلى سببين، هما :

- **السبب الأول:** يكمن في فكرة اختلاف الأفراد في المهارات الانفعالية القابلة للقياس التي تعد من الأفكار المهمة فهي حد ذاتها، ففي تعد إيذانا بفتح منطقة جديدة تمنا في مجال الفروق الفردية التي لم يتم تغطيتها من خلال المقاييس المعهودة للذكاء والشخصية.
- السبب الثاني: يعود إلى أهمية النتائج المتوقعة من الناحية النظرية عن ارتباط الذكاء الوجداني يمرني في كبير من المتغيرات ذات الأهمية، فالمهارات الاجتماعية لدى مرتفعي الذكاء الوجداني يتوقع أن ترتبط بالمواطنة الصالحة والعلاقات الشخصية، كما يرتبط هذا الذكاء بمهارات داخل الشخص مثل: تنظيم المزاج وانخفاض القلق والضغوط. ويشير Cooper & Sawaf 1997، ان شيوع مفهوم الذكاء الوجداني في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي كان ورائه الجهود التي بذلها علماء النفس في محاولاتهم لإعطاء تفسيرات مقنعة عن أسباب نجاح الأفراد في عملية اتخاذ القرارات.

وإدارة المجموعات والمنظمات، وقدراتهم الخاصة في التواصل مع الآخرين، مع تحقيق النجاح والرضا عن حياتهم الشخصية بصورة عام . كما يذكر بأن من أهم الأسباب وراء اهتمام النفسانيين بالذكاء العاطفي يعود إلى عجز اختبارات القدرات العقلية في التنبؤ بشكل دقيق وواضح بنجاح الفرد في مواقف الحياة لا سيما في المجال الاجتماعي والمهني، وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات، كدراسة كولمان 1995 ، ودراسة هوارد كاردنر ورتشارد هرنشتاين 1995 التي بينت فيما يتعلق باحتمالات النجاح في الحياة إلى أن ما بين 10 – 20% فقط من التباين في اختبارات النجاح المهني يمكن أن تعزى لقدرات عقلية في حين يتطلب النجاح المهني قدرات أوسع من ذلك كالمهارات الاجتماعية وضبط الانفعالات وإدارة الذات وحفزها. ولهذه العوامل وغيرها ومع تطور إمكانات وأدوات البحث في العلوم النفسية والاجتماعية وما

أضافه علم الأعصاب عن الأماكن المسؤولة عن الذكاء والمسؤولة عن العواطف، كل هذا قد زعزع من هيمنة الذكاء العقلي على تفكير علماء النفس والباحثين والذي استمر لفترة طويلة من الزمن حيث بدأ الشك يتسرب إلى أذهان العلماء بعد أن أدركوا أن الإنسان يمتلك جانبين العقل والعاطفة، وأن كل منهما قدرات تميزه عن الآخر ومجموعة وظائف لا يمكن الاستعاضة عنها، ولا يمكن لطرف أن يحل محل الطرف الآخر، إلا أن تمازجهما معًا في معالجة الأمور والقضايا التي يصادفها المرء في حياته وعمله تكسبه فرصا للنجاح افضل.

تعاريف الذكاء العاطفي:

في البداية تجدد الإشارة إلى أن مصطلح الذكاء العاطفي قد خالطته تسميات عديدة نجدها في كتابات المختصين والباحثين، وهي الذكاء العاطفي، أو الذكاء الانفعالي أو الذكاء الوجداني. ويمكن القول بأن فحوى هذه التسميات تتشابه إلى حد كبير، فجميع التعاريف تتمحور حول العواطف الإنسانية بأنواعها وخصائصها وتأثيراتها، أي لا كبير فرق بينها .ويبدو من أدبيات الموضوع بأن مصطلح الذكاء العاطفي قد طغى على بقية التسميات لا سيما بعد صدور كتاب "جولمان" المعنون بالذكاء العاطفي عام 1995 الذي غدا الكتاب الأكثر مبيعًا تجاريًا، وقد جذب هذا الكتاب حال نزوله إلى المكتبات وبسرعة أنظار وسائل الإعلام والباحثين والجمهور.

وبخصوص تعاريف الذكاء العاطفي فعلى الرغم من وجود عناصر مشتركة بينها بيد أنه لم يحصل توافق تام على تعريف واحد محدد من قبل علماء النفس والاجتماع وعلماء الوراثة والفلسفة، ويرجع ذلك لعدة عوامل منها أن الذكاء العاطفي شأنه شأن الذكاء العقلي العام الذي هو ليس شيئًا ماديًا محسوسًا يمكن قياسه بشكل مباشر وإنما قياس ما يتمخض عنه من ظواهر ، وكذلك لتباين وجهات نظر القائمين على دراسته وإلى تعدد وتنوع أدوات قياس وإلى تنوع البيئات والهيئات التي أجريت عليها الاختبارات الفاحصة – فمثلاً نجد أن كولمان وصفه بأنه عبارة عن مجموعة من المهارات الانفعالية الاجتماعية التي يتمتع بها

الفرد، والتي تؤدي دورها في نجاحه بالحياة، وأن هذه المهارات يمكن تعلمها وتحسينها ، تشمل المعرفة الانفعالية وإدارة الانفعالات والحماس وحفز النفس وإدراك انفعالات الآخرين والتقمص والأناقة واللياقة الاجتماعية، وأضاف بأن انخفاض هذه القدرات ليس في صالح الفرد أو في نجاحه المحفي.

وذكر المراد 2009 أن أنموذج الذكاء العاطفي الذي قدمه مايروسالوفي ينص على أن الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات والمهارات، وأنه ينشأ نتيجة تكامل النظام المعرفي والنظام العاطفي، إذ يقوم النظام المعرفي بالاستدلال المجرد حول العواطف بينما يعزز النظام العاطفي القدرة المعرفية.

وعرفه ابراهام (Abraham 2000:169) بأن الذكاء العاطفي يمثل امتلاك المرء المجموعة من المهارات التي تعزى إليها تقدير الفرد لمشاعره بدقة، وقدرته على اكتشاف السمات والمشاعر الوجدانية للآخرين واستخدامها من أجل الدافعية والإنجاز التي تؤهله للنجاح . وذكرت هيام 2015 بان برين 2000 "Baran أفاد بأن الذكاء العاطفي يمكن أن يكون مقياسا فعالاً لما يعرف بذكاء الشارع Street smartوالذي يعني بأن الفرد يعرف عمّا يجري من حوله في العالم الخارجي، وأن له حشا سليما، ويعرف هذا الفرد طرقا فاعلة للتعامل مع الآخرين في مختلف بيئاتهم وتنوع مشاعرهم ورغباتهم، مع إمكانية القدرة في التأثير فيهم تأثيرًا إيجابيًا ويكونوا في النهاية سعداء بتلك العلاقة، وإلى مثل هذا أشارت سوسن 2012 أيضًا. وعرفه (أيمن غريب : 137) بأنه مجموعة من السمات المزاجية والاجتماعية التي تؤثر على تنوع المحتوى الوجداني للأشخاص من حيث مدى دقة فهم المشاعر ومن ثم رفع مستوى القدرة على مواجهة ومعالجة المشكلات الخاصة الوجدانية ونها بنجاح .

ويستخلص من جملة التعاريف الواردة بأن الذكاء العاطفي تتمثل فيه القدرات الآتية :

- قدرة عقلية مكتسبة ومتعلمة وغير معرفية ويمكن استخدامها بشكل ذكي وفاعل .
- تتجه هذه القدرة نحو إظهار الفرد لعواطفه ومشاعره والتحكم فيها وإدارتها بشكل ناجح.
- تمكن هذه القدرة الفرد في فهم مشاعر الآخرين والإحساس بها وتقديرها وحسن التعامل بها.

- توفر هذه القدرة للفرد الرضا عن نفسه وتكسبه رضا الآخرين عنه.
- إن فقدان المرء لهذا النمط من الذكاء يسبب له أضرارا نفسية واجتماعية ووظيفية.
- تساعد هذه القدرة الفرد في إمكانية التكيف مع مختلف البيئات بسرعة وتمكن أكبر.
- تمنح هذه القدرة الفرد على مجابهة ضغوط الحياة وتغيراتها بجدارة وتمكن.
- وفي محصلة هذه القدرات والمهارات نجاح الفرد في حياته العامة الاجتماعية والمهنية والأسرية.

العاطفة – الانفعال – الوجدان:

يطلق بعض الباحثين على هذه المفردات بتسميتها بالمصطلحات (")، والبعض الاخر بالمفاهيم.

ويستشف من خلال استخدام الباحثين لهذا المصطلحات أن الاختلاف فيما بينهم يقتصر على استخدام المفردة التي لا يبتعد مضمونها عن مضمون المفردة الأخرى سوى بالاسم فقط، ويتضح ذلك من خلال الاستعراض الذي تناول هذا الموضوع من وجوه متنوعة ، فبالنسبة للعاطفة " Emotion " فإن علماء النفس على وجه الخصوص هم أول من اختلف في تحديد أوصافها ومعانيها وأبعادها، إلا أنه يمكن القول بأن الاتفاق الحاصل فيما يشيرون إليه في تعريفهم للعاطفة بأنها حالة معقدة ومركبة وتشتمل على عدد من التغييرات الجسدية المصاحبة لعدد كبير من الأشخاص، وتحصل أو تصاحب عملية التنفس والنبض وإفرازات الغدد إلخ، ومن الوجهة العقلية فهي حالة من الإثارة أو الانزعاج تقسم بشعور قوي، وفي الغالب تكون مصحوبة بنزعة نحو إتيان شكل سلوكي معين، ورغم وجود ما يشبه الاتفاق على هذا التعريف في مستواه وشكله الوصفي، إلا أنه لم يضع حدا للخلافات حول طرق التمييز بين العاطفة واللاعاطفة.

أما الوجدان Affect فيعرف بأنه مصطلح عام يغطي نطاق واسع من المشاعر التي يعيشها الفرد، وهو يشمل كل العواطف والحالات المزاجية، بينما العاطفة فهي مشاعر حادة إزاء شيء ما أو فكرة أو شخص أو جماعة .أما الحالة المزاجية Mood فتعرف بأنها مشاعر أقل حدة نسبيا من العواطف وأحيانًا وليس دائما تفتقر إلى سبب واضح ومفهوم لحدوثها، وهي استجابة طويلة الأمد نسبيا إذا ما قورنت بالعاطفة.

وفي الفلسفة فيطلق على الوجدان على كل إحساس أولي داخلي باللذة والألم كما يطلق على ضرب من الحالات النفسية من حيث تأثيرها باللذة أو الألم في مقابل حالات أخرى تمتاز بالإدراك والمعرفة.

أما الانفعال فيعرف بأنه ما يساور الفرد في حالة وجدانية معينة تنظم كيانه عندما يجد نفسه في موقف معين، وقد يكون هذا الموقف من صنعه أو اختياره وقد يكون طارنا عليه، ويبدو أن الانفعال قد نال نصيبا وافرا من الاهتمام. فقد عرف أيضًا بأنه مدى التقلب المزاجي والحساسية للضغوط والتوترات البيئية والنزعة للشعور ذنب أو الضعف أو مدى تقدير واحترام الذات أو الشعور بالتعب الجسمي أو الإرهاق النفسي ومدى تحمل هذه الشعور .

وعرف أيضا بأنه استجابة عقلية منظمة لحدث ما له مظهر فسيولوجي سلوكي ومعرفي وبوجه عام فقد أطلقت الانفعالات على الظواهر الوجدانية كاللذة والألم وقابلت الإدراك والنزوع في التقسيم الثلاثي الذي فسر به الفلاسفة الذكاء، واقتصر أحيانًا على الانفعالات الشديدة التي يصاحبها توقف عن الحركة أو إتيانها كالخوف والحب، وفي الحقيقة فإنه لا يمكن حصر الانفعالات بشكل معين في موقف معين، ففي الموقف الذكاء العاطفي الذي يستدعي الغضب نلاحظ لدى البعض من الأفراد تمازج أو ترافق بين الغضب والسكون أو القوة أو الرأفة أو الاهتمام الكبير ثم اللامبالاة. كما نظر إليه على أنه يمثل حالات وجدانية مركبة تكون مصحوبة باضطرابات عضوية بارزة تشمل جميع أجهزة الجسم العضلي والدموي والتنفسي والحشوي والغددي، أو أنها حالة عامة تؤثر في جميع أوجه النشاط الذي يقوم بها الكائن الحي سواء كانت أوجه نشاط نفسية أو فسيولوجية، وبعبارة أدق هي حالة عدم اتزان نفسي وفسيولوجي تدفع الكائن الحي إلى السلوك. (السامراني،2021: 26-29)

وعلى الرغم من وجود تداخل بين مفهومي العاطفة والانفعال من الناحية النفسية، إلا أن الفرق بينهما يكمن في أن العاطفة هي استعداد الفرد الممارسة نوعا معينا، من الاستجابات، ولكن الانفعال يتألف من جوانب ثلاثة هي جانب شعور ذاتي، وجانب خارجي ظاهر، وجانب فسيولوجي داخلي .إن الجانب

الشعوري يخبره الشخص المنفعل وحده، ويختلف من انفعال إلى انفعال آخر، تبعا لنوع الانفعال، ويستدل على هذا الجانب من التقدير اللفظي الذي يدلي به الشخص المنفعل نفسه .الجانب الخارجي الظاهر فيشتمل على مختلف التعبيرات والحركات والأوضاع والألفاظ والإيماءات التي تصدر عن الشخص المنفعل مثل الابتسام – الصراخ – العبوس – التنهد – الأنين – وهذا هو الجانب الذي تحكم من خلاله في العادة على نوع الانفعال عند الآخرين .الجانب الفسيولوجي، فيشتمل على التغيرات الداخلية في دقات القلب والدورة الدموية، والتنفس والهضم والإفرازات الغددية. ووصف الانفعال حالة وجدانية بارزة لأنه يعقب حالة من السكون تكون فيه الحركات انظمة والملامح متجانسة والتفكير هادئا، وهو دليل على أن التوافق الذي كان متحققا بين الكائن الحي وبيئته قد هدد واضطرب وفقد وذلك لعجز الأفعال الآلية. على الرغم من وجود تداخل بين مفهومي العاطفة والانفعال من الناحية النفسية، إلا أن الفرق بينهما يكمن في أن العاطفة هي استعداد الفرد الممارسة نوعا معينا، من الاستجابات، ولكن الانفعال يتألف من جوانب ثلاثة هي جانب شعور ذاتي، وجانب خارجي ظاهر، وجانب فسيولوجي داخلي .إن الجانب الشعوري يخبره الشخص المنفعل وحده، ويختلف من انفعال إلى انفعال آخر، تبعا لنوع الانفعال، ويستدل على هذا الجانب من التقدير اللفظي الذي يدلي به الشخص المنفعل نفسه .الجانب الخارجي الظاهر فيشتمل على مختلف التعبيرات والحركات والأوضاع والألفاظ والإيماءات التي تصدر عن الشخص المنفعل مثل الابتسام – الصراخ – العبوس – التنهد – الأنين – وهذا هو الجانب الذي تحكم من خلاله في العادة على نوع الانفعال عند الآخرين .الجانب الفسيولوجي، فيشتمل على التغيرات الداخلية في دقات القلب والدورة الدموية، والتنفس والهضم والإفرازات الغددية . ووصف الانفعال حالة وجدانية بارزة لأنه يعقب حالة من السكون تكون فيه الحركات أنظمة والملامح متجانسة والتفكير هادئا، وهو دليل على أن التوافق الذي كان متحققا بين الكائن الحي وبيئته قد هدد واضطرب وفقد وذلك لعجز الأفعال الآلية.

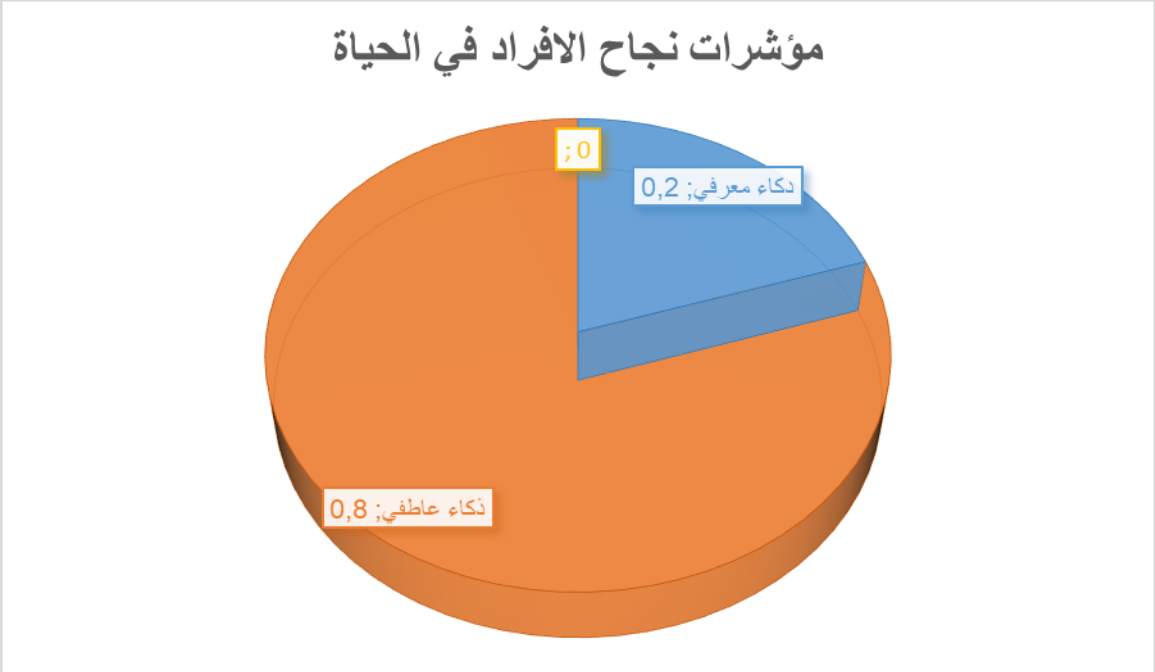
عن مواجهة ما يعتري الموقف الراهن من تغير مفاجئ أو من صعوبة غير متوقعة وكذلك عجز التفكير عن إيجاد حل سريع نظرًا إلى مطالب الموقف الملحة، وللانفعال صلة وثيقة باللذة والألم، أي أنه مصحوب بلذة أو ألم ماديين أو معنويين .والبعض قد ربط الانفعال بالعاطفة عندما عرف العاطفة بأنها استعداد وجداني مركب وتنظيم مكتسب لبعض الانفعالات نحو موقف معين تدفع صاحبها إلى القيام بسلوك خاص، بمعنى آخر إذا تجمعت عدة انفعالات حول موضوع واحد فإنه ينتج عن ذلك عاطفة معينة تدفع صاحبها إلى القيام بسلوك خاص بها اتجاه هذا الموضوع. وبذلك تنشأ العاطفة عن التجارب الانفعالية التي يمر بها الفرد، وبتكرار هذه التجارب فسيتكون لدينا عادة وجدانية جديدة هي العاطفة، وأن الفرق بين العاطفة والانفعال يتمثل في أن الانفعال حالة عابرة طارئة ولكن العاطفة هي على درجة من الثبات النسبي .وثمة وجه آخر للعلاقة بينهما يتضح في أن لكل عاطفة انفعالاً يميزها، فمثلاً: عاطفة الحب انفعالها المميز هو الحنو، وعاطفة الكره فإن انفعالها المميز هو البغض .ويأتي وجه ثالث لتلك العلاقة يتضح في إمكانية التنبؤ بسلوك الأفراد بناء على العاطفة السائدة لديهم. فعندما تستأثر عاطفة ما بجميع مشاعر الشخص وتخضعه السلطانها فتتحول إلى هوى Passion وانفعالاته جامحة.

اهمية الذكاء العاطفي ودوره في الحياة المهنية:

لعل من أبرز ما يعزز أهمية الذكاء العاطفي ما ذكره ستيفن كوفي (Stephen R. Covey) صاحب كتاب العادات السبع حيث يقول: لقد أظهرت الدراسات بالبرهان القاطع أن الذكاء العاطفي (EQ) أكثر أهمية من الذكاء العام أو المعرفي (IQ) في معظم الأدوار وهو أكثر أهمية في أدوار القيادة 2008.3) .(Newmanيذكر دانيال جولمان (Daniel Goleman) مؤلف كتاب الذكاء العاطفي: " من أجل أداء متفوق في كل المهن والمجالات فإن أهمية الكفاءة العاطفية تعادل ضعف أهمية القدرات المعرفية وحدها، ومن أجل نجاح في المستويات الأعلى والمناصب القيادية فإن الكفاءة العاطفية تلعب الدور كله تقريباً، بما أن الكفاءات العاطفية تشكل أكثر من ثلثي الأداء المتفوق فإن إيجاد الأشخاص الذين يملكون هذه

القدرات أو تنميتها عند الموظفين الحاليين يضيف قيمة هائلة إلى الأساس الذي تقوم عليه أي "مؤسسة" (العيني، 2006: 89). وعليه يمكن تسليط الضوء على بعض الدراسات التي أجراها جولمان للتحقق من هذا الطرح و صحته، فقد أورد في كتابه " العمل بذكاء عاطفي" العديد من الدراسات التي بني عليها هذا الرأي، وتحت عنوان " نسبة الإمتياز يذكر جولمان أنه أجرى دراسة لـ 181 موقع وظيفي متنوع من 12 شركة ومنظمة حول العالم، قام بإجراء تحليلات بحيث حدد الوظيفة والدور الذي تلعبه وفي أي حقل، ثم عمل مقارنة تبين أي من الكفاءات (competencies) ستكون المميزة للأداء، وقد قسم هذه الكفاءات إلى ثلاثة أقسام هي : الكفاءات المعرفية والكفاءات الفنية والكفاءات العاطفية، وعلى سبيل المثال تم إعداد قائمة مكونة من خمسة عشر كفاءة المدراء تكنولوجيا المعلومات مميزي الأداء في شركة أموكو "Amoco"(شركة عالمية في الصناعات البترولية والكيماوية)، فوجد جولمان أن هناك فقط أربعة كفاءات هي كفاءات "معرفية بحتة" من الكفاءات الخمسة عشر، بينما باقي الكفاءات التي ميزت الأداء هي كفاءات عاطفية، ووجد أيضاً أن 73% من القدرات التي تميز أصحاب الأداء العالي في هذه الوظيفة هي كفاءات عاطفية. وعندما تم تطبيق طريقة التحليل هذه على 181 موقع وظيفي وجد جولمان أن 67 % أي ثلثي الكفاءات المميزة لأصحاب الأداء العالي هي كفاءات عاطفية، وعند مقارنة كل من الخبرة والذكاء المعرفي مع الذكاء العاطفي، وجد أن الذكاء العاطفي يفوق الذكاء المعرفي ضعفين عند أصحاب الأداء المميز(2006,Goleman) ومنذ تبلور ذلك المفهوم" الذكاء العاطفي" فقد أصبح الذكاء العاطفي أكثر المفاهيم رواجاً في علم النفس لدرجة أن الرئيس الأمريكي السابق " بيل كلينتون" عندما سألوه في أحد اللقاءات عن أهم المفاهيم التي أثرت في حياته المهنية، ونجاحه السياسي والاجتماعي كان مفهوم الذكاء العاطفي من أكثر المفاهيم التي ذكر أنها أثارت تشوقه واهتمامه وإفادته في حياته (حسين،2006، ص37:) .لقد أظهرت الدراسات العلمية أن الذكاء العام "الذكاء المعرفي"IQ ، يسهم في تحيق النجاح الشخصي بما قيمته، 20% أما الجزء المتبقي (80%) يعزى إلى الذكاء العاطفي (26:

Singh,2006)، والشكل الموالي يوضح هذا الطرح، وتؤكد ذلك نتائج دراسات قام بها كل من" سالوفي وماير (Mayer&Salovey) ،(جاردنر Gardner) ،(سترنبرج Sternberg) ، حيث اتضح أن الذكاء المعرفي يسهم بنسب تتأرجح ما بين 4 % 25 % . من تباين أداء الفرد، بينما تعزى النسب المتبقية إلى عوامل انفعالية، كما تشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن نسبة الذكاء المعرفي إلى الذكاء العاطفي في تحقيق النجاح المهني والمكانة الاجتماعية هي 1:4 وهذا يعني أن الذكاء العاطفي هو الأكثر أهمية في أداء الفرد وإنجازه في مختلف الأنشطة والمهام والأدوار التي تتطلبها الحياة (زيدان والإمام،2003:13-12).



Source: Singh, Dalip, , 2006, P.2

مقومات الذكاء العاطفي

ويشتمل الذكاء العاطفي على مجموعة من الصفات العاطفية التي تظهر أهميتها في تحقيق النجاح، ومنها :

- القدرة على فهم مشاعرنا ومشاعر الآخرين.

- القدرة على تحقيق محبة الآخرين والقدرة على التعامل معهم.
- القدرة على التعبير عن المشاعر والأحاسيس وفهمها.
- القدرة على تكوين علاقات القابلية للتكيف.
- القدرة على الانضباط الذاتي والسيطرة .
- النجاح الأكاديمي والعلمي والعملي .القدرة على اتخاذ القرار (الاستقلالية) .
- المثابرة والإصرار على العمل الجاد .حل المشاكل القائمة بين الناس.
- احترام الذات واحترام الآخرين. (حمزة جبالي،2016: 37)

أبعاد الذكاء العاطفي

تشير أبعاد الذكاء العاطفي إلى مجموعة من المهارات أو القدرات غير المعرفية التي تؤثر في قدرة الشخص على النجاح في عمله وفي تعامله مع الآخرين، وكذلك التمكن مع معطيات ومتطلبات البيئة والضغوط التي يواجهها المرء عبر حياته المهنية والاجتماعية والأسرية .أن الباحثين اختلفوا في تحديد مكونات الذكاء العاطفي، ومرجع هذا الاختلاف يعود إلى اختلاف المنظرين في منظورهم الفكري لهذا المفهوم ومكوناته، وهل هذه المكونات هي قدرات معرفية أم خصائص غير معرفية وإلى أي مدى يمتد تأثير هذه المكونات ودرجة هذا التأثير على أن الملاحظ أن هناك بعضا من نقاط الاتفاق على عدد ومضمون كل مكوّن من مكونات هذا الذكاء، وتكاد تتفق الآراء على أن نماذج الذكاء العاطفي يمكن أن تندرج تحت قسمين هما أنموذج القدرات وأنموذج السمات والتي اعتمدت مقاييسها في الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية، إلا أن هذا لا يعني إغفال النماذج الأخرى لأنها احتوت على مكونات مدعمة هي الأخرى بالبحوث .وبالنسبة لنماذج القدرات، فهي تنظر إلى الذكاء العاطفي ومكوناته على أنه قدرة عقلية بحتة تعمل من خلال التفاعل بين الجانب العقلي والجانب الانفعالي أو العاطفي للفرد مثله مثل الذكاء المعرفي أو الذكاء التحليلي. وتعتبر هذه النماذج الانفعالات مصدر مهم للمعلومات التي تساعد في بناء

توجه الفرد للخوض في غمار الحياة الاجتماعية .وترى هذه النماذج أن الأفراد يتباينون فيما بينهم في قدراتهم على معالجة المعلومات ذات الطبيعة الانفعالية أو العاطفية (www.wikipedia2000) أما نماذج السمات أو النماذج المختلطة فإنا ترى أن الذكاء العاطفي عبارة عن تركيب يمزج بين القدرات العقلية وخصائص الشخصية، مثل: التفاؤل والرفاهية والسعادة في الحياة . كما أن لكلا النوعين خصائص معينة يمكن ملاحظتها في الجدول الموالي:

جدول (1) خصائص العاطفة والانفعال والمزاج

العاطفة	الانفعال	المزاج
استعداد ثابت تتكون من عدد من الانفعالات: - تصحبها تغيرات فسيولوجية - بعضها يعد بمثابة قوانين - تتفاوت بين القوة والشدة والضعف إلى التراخي - تصنف العاطفة بحسب صدقها وزمنها - التعليم يساعد على صياغة العواطف - تتبع من التفاعلات الاجتماعية - تحدد السلوك	- حالة وجدانية عنيفة مفاجئة مضطربة وغير منظمة له مكونات داخلية وخارجية - يصاحبه بوجه عام مشاعر قوية أو حالات وجدانية إيجابية أو سلبية متغيرة - يعد الانفعال دافعًا لأنه نوع من التوتر يسعى الفرد لخفضه كي يستعيد توازنه - الانفعالات تأتي على أربع أوجه: صور فطرية ومكتسبة، منشطة (كالفرح) ومثبطة (كالحزن) - الانفعال عادة يكون صادقًا وقويًا - هناك علاقة وثيقة بين الانفعال ومستوى الفرد الاجتماعي والثقافي، فالأفراد القادمين من بيئات فقيرة اقتصاديًا يميلون للانفعال عندما يعبرون عن مشاعرهم. - يميل الأفراد ذو المستوى التعليمي البسيط إلى الانفعال السريع والتعبير عن عواطفهم بصورة انفعالية	- يعد المزاج حالات عاطفية معتدلة القوة - لها امتداد زمني طويل وهي غير محددة بموقف أو حدوث معينة - أهم مكونات المزاج: أ- الإرث الجيني ب- البنية الفيزيائية (تلف الدماغ) ج- خبرات الحياة.

المصدر : (مهدي صالح،2021 :33)

فإنه بالإمكان استعراض بعض نماذج الذكاء العاطفي المتضمنة في مخطط، ثم تليها نماذج أخرى توصل إليها الباحثون من مختلف الأقطار العربية والغربية .أولاً: أنموذج القدرة Ability Model وهو الأنموذج الذي وضعه كلا من ما ير وديباولو وسلوفي عام Mayer &salovey 1990 لقد قدم كل من سلوفي وماير " تعريفا للذكاء العاطفي يجمع بين فكرة الوجدان (العاطفة) الذي يجعل التفكير أكثر ذكاء، وفكر التفكير بشكل ذكي نحو حالاتنا الوجدانية أو الانفعالية، ويركز على القدرة على الإدراك وتنظيم الانفعالات والتفكير فيها.

والشخص الذكي حسب التعريف أفضل من غيره في التعرف على انفعالاته وانفعالات الآخرين ولديه القدرة على التعبير عن انفعالاته بصورة دقيقة تمنع سوء فهم الآخرين له، فعندما يكون غاضبًا فإن لديه القدرة على عكس انفعال الغضب على ملامح وجهه وصوته وليس الحزن أو الخوف مثلاً.

الذكاء العاطفي هو طريقك للنجاح في حياتك:

يخطئ الكثيرين عندما يعتقدون بأن النجاح في الحياة يعتمد فقط على مدى تمتع الشخص بالذكاء العقلي ذلك الذي يقيسه البعض استنادا إلى التفوق العلمي او الدراسي أو حتى إلى اختبارات الذكاء المعروفة بـ iqإلا ان التجارب والدراسات العالمية الحديثة أكدت حقيقة ربما يتعجب منها البعض وهي ان 80% من احتمالات النجاح والفشل في الحياة يقف ورائها الذكاء العاطفي .."Emotional Intelligence" فالقدرة على ضبط النفس والتصرف بشكل سليم واستخدام عواطفنا بذكاء، من أهم عوامل النجاح في الحياة، فالشخص الذي يعاني من اضطراب وفقدان لاتزانه العاطفي لا يستطيع السيطرة على عواطفه والتحكم فيها حتى ولو كان على مستوى عال من الذكاء وقد ينتهي المطاف بهذا الشخص إلى تدمير حياته .ومن الناحية العلمية يعتبر الذكاء العاطفي مفهوم علمي حديث نسبياً، فقد ظهر على الساحة العلمية منذ عام 1995 من خلال كتاب لعالم النفس الأمريكي " دانيال غولمن " يحمل اسم "الذكاء العاطفي "، هذا

الكتاب الذي كان من أهم وأوائل المراجع والتي تناولت هذا الموضوع، وقد تمكن فيه غولمن من تعريف الذكاء العاطفي وتحديده وفقا لخمس قدرات مختلفة وهي :

1- قدرة الشخص على معرفة وفهم مشاعره الخاصة:

البداية هي فهمك لنفسك. لأن قدرة الشخص على مراقبة مشاعره النفسية أثناء حدوثها وإدراكه أسبابها وفهمه لأبعادها في سكونها وتقلباتها هو من أهم أسباب بناء الذكاء العاطفي .وعندما يعجز الإنسان عن فهم هذه المشاعر فإنه يصبح ضحية ورهينة لها يرضخ تحت رحمتها فتسيره تقلبات الظروف المحيطة به، أما الأشخاص الأكثر تفهما لما يشعرون وتيقنا بصحة فهمهم وإدراكه لمشاعرهم، فهم أكثر قدرة على إدارة دفة حياتهم وأكثر ثقة في قراراتهم الخاصة.

2- المقدرة على السيطرة والتحكم في المشاعر النفسية:

ولا تتحقق هذه القدرة إلا بتحقق القدرة الأولى، والأشخاص العاجزون عن تحقيق السيطرة على المشاعر النفسية هم دوماً في حرب نفسي وتحت ضغوط عصبية، أما الأشخاص الأكثر قدرة على التحكم في مشاعرهم، فإنهم أكثر قدرة على النهوض بعد السقوط ومعاودة المحاولة عند الفشل والتغلب على المحبطات والنكسات والشروع في العمل من جديد بروح متفائلة طموحة ونظرة مشرقة للحياة.

3- القدرة علي حفز النفس على العمل:

القدرة علي حفز النفس والعواطف والمشاعر على العمل لتحقيق الأهداف والتحكم في النزوات والشهوات وتقديم العمل وتأخير الراحة هي من أهم عوامل النجاح، والقدرة على الاندماج في العمل والذوبان فيه بكل العواطف والمشاعر، هي من أهم عوامل الإبداع.

4- القدرة على ملاحظة وفهم وإدراك العواطف والمشاعر الإنسانية لدي الآخرين:

القدرة على العطف والتعاطف هي من أهم عوامل النجاح في العلاقات الإنسانية والأشخاص ذو القدرة العالية في هذا المجال قادرون على التقاط وملاحظة التغييرات الاجتماعية البسيطة فيمن حولهم

وفهم احتياجاتهم النفسي، وهم بذلك أفضل من غيرهم في أعمال كثيرة تتطلب التعامل مع البشر وهل هناك من أعمال لا تتطلب التعامل مع البشر.

5- القدرة على التعامل مع العلاقات الشخصية والتحكم فيها:

وهذه القدرة هي أحد العوامل الأساسية للنجاح في الحياة، وجزء كبير منها يكمن في القدرة على التحكم في مشاعر الآخرين فهم مشاعر الآخرين والتعامل معها، وهذه القدرة هي التي تحدد مدي شعبية الشخص وتقبل الناس له وقدرته على الرئاسة والقيادة والممتلكون لهذه القدرة هم ناجحون في كل ما يعتمد على التعامل مع البشر بيسر وسهولة. فهم نجوم في هذا المجال. ()

المجالات والتطبيقات المختلفة للذكاء العاطفي:

من خلال البحث والاطلاع وإعداد مبحث الدراسات السابقة خصوصاً، وجد أن الذكاء العاطفي له تطبيقات عديدة في مجالات الحياة المختلفة مثل تطبيقاته في عالم الأسرة والحياة الزوجية والطفولة والعمل المهني وكذلك في مجال القيادة والرعاية الصحية والنفسية، والتعليم الأكاديمي وبرامج التدريب والتنمية البشرية، ويلخص الباحث هذه المجالات في الشكل الذي يوضح بعضاً من المجلات التي سيتم التطرق إليها بإيجاز في الفقرات التالية.



شكل رقم -11- يوضح مجالات الذكاء العاطفي من اعداد الباحثة

الذكاء العاطفي والأسرة: تعتبر الأسرة من أحد الحقول الواسعة التي تتأثر بالذكاء العاطفي على نحوٍ كبير. فقد ذكرت الدكتورة تغريد جليدان، أن «الذكاء العاطفي» يقلل من نسب الطلاق بين الزوجين، ويخفض وتيرة الانزعاج بينهما، كما يقلل من الصدام الذي يظهر بين الطرفين أثناء النقاش لاستخدامه أهمية كبيرة في فهم وتقوية العلاقة مع الأبناء (جليدان،2008: 1). وهناك دراسة أجريت على 200 طالبة بنجابية في مرحلة المراهقة (18–17 عام) تشير إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين من يتمتعن بالذكاء العاطفي العالي وطبيعة المناخ الأسري السائد عند هؤلاء الطالبات (R.Kaur & S.Jaswal,2005:293)، كما أظهرت الدراسات في هذا المجال أن الذكاء العاطفي له علاقة بتحصيل الأطفال وبتحسين سلوكهم، كما أن الأسرة **تعتبر** المحضن الأول للطفولة، والمدرسة الأولى للتعلم، وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن النمو العاطفي والاجتماعي خلال السنوات الأولى يتأثر إلى حد كبير بالجو الأسري العام، وكذلك بالعلاقات الاجتماعية داخل الأسرة و خارجها، كما يتأثر أيضا باتجاهات الوالدين نحو الطفل، وشخصية الأم وعمرها ومستوى تعليمها وخلفيتها الاجتماعية، كل ذلك يؤثر على جوانب وشخصية الطفل، العقلية والاجتماعية والعاطفية، كما تؤثر على طبيعة العلاقة بين الطفل والوالدين وخصوصاً الأم وعلى المعايير والمعتقدات التي تقدمها الأم لطفلها (السمادوني،2007:166).

الذكاء العاطفي والعمل المهني:

اضافة إلى تم ذكره سابقاً حول أهمية الذكاء العاطفي في محيط العمل، فإنه من المفيد أن نستشهد بما ذكره الأستاذ الدكتور «كايد عبد الحق» في مقالة له على شبكة الإنترنت على الموقع الإلكتروني لصحيفة الدستور الأردنية بتاريخ /19/3 2008 تحت قسم آراء ومقالات، حول كيفية تأثير الذكاء العاطفي في كفاية المؤسسات إيجاباً من خلال النقاط عدة نقاط يمكن إيجازها كما يلي:

- يخلق نمطاً مستقراً من العلاقات العامة الإيجابية بين الأفراد.

- يؤثر ذلك النمط من العلاقات العامة على نمو متميز باستقراره ومنهاجيته المؤسسية وفاعلية إدارته.
- الذكاء العاطفي لدى المجموعات والمؤسسات يؤثر على الذكاء العاطفي لدى الأفراد حيث المواقف الهانئة «السعيدة أو الفرحة» والتغذية الراجعة توفر دوافع إيجابية وأماناً لدى الأفراد لمزيد من النمو.
- يؤثر الذكاء العاطفي للمجموعات وكذلك للأفراد في الإنتاج، لما في ذلك من بعد عن التأرجح والاضطراب.

الذكاء العاطفي والبيئة المدرسية والأكاديمية

وحيث أن الذكاء العاطفي يشتمل على مجموعة من المهارات فإن معظم تلك المهارات يمكن تحسينها من خلال التعليم، ولذلك فليست مفاجأة أن ننظر إلى المدارس على أنها أماكن أولى لتحسين الذكاء العاطفي. وقد اعتبر جولمان المدارس بأنها الأماكن الأولى التي يمكن أن تديرها المجتمعات لتصحيح القصور في الكفاءة الاجتماعية والانفعالية لدى الطلاب. إذاً فتعلم المهارات الانفعالية يبدأ من المدرسة، حيث نجد أن الأطفال يدخلون المدارس وهم مختلفين من الناحية الانفعالية. وعلى ذلك فالمدارس تواجه تحدي عملية التغيير ومعالجة المهارات الانفعالية للأطفال. وهذا التحدي يمكن أن يواجه من خلال تثقيف انفعالي للتمكن من الأمية العاطفية من خلال مناهج معدة لهذا الغرض، وكذلك خلق مناخ مدرسي يعمل على تنمية المهارات الانفعالية واستخدامها في مجالات عديدة (السمادوني،2007 :189). اما بخصوص الأداء الأكاديمي فإن ريتشارد كلفير Culver Richardيشير إلى أن الأداء الأكاديمي الأفضل يحدث عند الطلاب عندما ينَّموا مهارات الانضباط نحو التعلم الفعال حيث، تعتبر هذه المهارة أحد مكونات الذكاء العاطفي عند جولمان.

الذكاء العاطفي والقيادة يرى حامد زهران أن القيادة دور اجتماعي رئيس يقوم به «القائد» أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة «الأتباع»، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، فالقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد وأتباعه، كما أنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة (السمادوني،2007: 244) .ولما كانت القيادة هي تفاعل بين طرفين طرف فردي وهو القائد وطرف جماعي هم الأتباع، فإن فهم الآخر والتعامل معه عنصر مهم في تحقيق فاعلية التواصل وهذا هو أساس عمل الذكاء العاطفي. ويشير كل من الدكتور سلامة وطه حسين أن للمهارات الفنية والذكاء المعرفي دوراً بارزاً في نجاح القائد في العمل فإن الذكاء العاطفي «الوجداني» يمثل أهمية قصوى أيضا في تحقيق ذلك حيث أنه يساعد المدير على بلوغ أرقى مستويات الأداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخل المؤسسة وبالتالي ينبغي التأكيد على أهمية الذكاء العاطفي...كما أن الذكاء العاطفي يزود القائد بمزيد من المرونة والقابلية للتغيرات التي تحدث داخل البيئة المحيطة به، حيث أن هناك بعض المؤسسات أصبحت تعتبر المرونة والقابلية للتغير سمة أساسية من سمات المدير الذي يقود المؤسسة (حسين،2006: 220).

محاضرة: الاتجاهات النفسية

مفهوم الاتجاه النفسي: لقد اهتم الكثير من علماء النفس والاجتماع منذ فترة طويلة بهذا المصطلح وتم استخدامه في الدراسات النفسية والاجتماعية. ويعرف الاتجاه بأنه اعتقاد أو شعور يهيئ الفرد للاستجابة بطريقة معينة للأشياء والأفراد والأحداث. فإذا اعتقدت أن شخصا ما سلوكه غير مرغوب فيه، فربما تشعر بمشاعر البغض لذلك الشخص ولذلك تتصرف نحوه بطريقة غير لطيفة .

والفرد يطور دائما اتجاهات نحو الأشخاص والأشياء والأفكار المحيطة به بناء على خبراته مع هذه الأشياء. فإذا تأملت في الأفراد المتعددين الذين تتعامل معهم ستجد أن اتجاهاتك نحوهم تتباين بشكل كبير استنادا إلى محصلة تفاعلاتك معهم، وهذه الاتجاهات تتراوح من اتجاهات إيجابية جدا (كما هو الحال بالنسبة للأشخاص الذين نحبهم) إلى اتجاهات سلبية جدا (كما هو الحال بالنسبة للأفراد الذين تشعر نحوهم بالعداء (الزق ،2009).

وهكذا فإن كل ما يقع في مجال الفرد على المستوى النفسي والاجتماعي يمكن أن يكون موضوع اتجاه من اتجاهاته النفسية والاجتماعية سلبيا أو ايجابيا كالاتجاه نحو التخطيط والتنظيم والتوجه للحاضر والمستقبل والتفاؤل في الحياة والاتجاه الإيجابي نحو مبدأ من مبادئ أو لعبة من الألعاب الرياضية ...الخ.

وقد تعددت تعاريف الاتجاهات النفسية من وجهة نظر الكثير من العلماء نذكر منها:

يقصد بالاتجاه النفسي في علم الاجتماع ذلك الخط الفكري الذي يحاول ان يبحث الاسس النفسية للحياة الاجتماعية، اي انه اتجاه يحاول تفسير الظواهر الاجتماعية ومواجهة مشكلاتها في ضوء التحليل النفسي وقوانين السيكولوجيا ومن هنا فان هذا الاتجاه يهتم بالعلاقات الانسانية ومواقف الافراد واتجاهاتهم وديناميةالجماعات وخصائص الوجدان الجماعي او ما يعرف بالعقل الجمعي او الروح الكلية وغير ذلك من المصطلحات المقتبسة من الميدان النفسي ويضم هذا الاتجاه الى جانب ذلك دراسة نفسية الجماهير والشعوب وخصائصها النفسية.

وممثل هذا الاتجاه من الفرنسيين هو جابرييل تارد وهو يشير الى ان هناك عمليتين اساسيتين في الحياة الاجتماعية العملية الاولى : هي المحاكاة والتقليد والعملية الثانية : هي الاختراع والتجديد والمحاكاة عند تارد عملية اجتماعية من حيث الوظيفة ولكنها نفسية في طبيعتها وجوهرها وتؤدي هذه العملية الى اعادة تكرار الظواهر الاجتماعية وانتشارها وبالانتقال من شخص لأخر ، ومن جماعة لأخرى وهي لذلك يمكن ان تعتبر مفتاح الحياة الاجتماعية لما تنطوي عليه من عمليات معقدة تنتج عن تفاعل الناس والتغير الاجتماعي عند تارد يعبر عن تشابه في الفكر والعمل بين الكائنات الحية وهذا التشابه ناتج في الاساس عن المحاكاة كما ان الرغبات والعقائد تعتبر قوة محركة للحياة الاجتماعية عن طريق نقلها بالمحاكاة من فرد لأخر ومن جماعة لأخرى.

فالاتجاه النفسي هو استعداد مكتسب ثابت نسبيا لدى الأفراد ويحدد استجابات الأفراد حيال بعض الأشياء والأفكار والأشخاص وأن كل فرد لديه اتجاه نحو الآخرين واتجاه نحو ذاته. (ولي وآخرون 141:2004)

الاتجاه أو موقف نفسي: هو الاستجابة المكتسبة والانفعالية بعض الشيء لمنبه معين كموقف المرء من الحرب أو من رأي معين أو من مذهب معين،...الخ.(**عواد2011 :9**) وأدق وأشمل تعريف الاتجاه النفسي هو تعريف عالم النفس (جوردون ألبورت)الذي يصف الاتجاه بأنه (إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي العصبي التي تنظمها الخبرة، وما يكاد يثبته الاتجاه حتى يمضي مؤثرا وموجها لاستجابات الفرد للأشياء والمواقف المختلفة فهو بذلك سلوك ديناميكي عام). (الغرباوي2005 :9)

يعد الاتجاه النفسي من أهم المواضيع النفسية على الإطلاق لأنه بكل بساطة هو الذي يحدد نقطة الشروع والاستمرار للسلوك المختار عند الإنسان وهو ذلك التنظيم الخاص للخبرة الناتجة عن مواقف الاختيار والمفاضلة والذي يدفع الفرد إلى أن يتصرف بصورة محددة في مواقف حياته اليومية .لا يوجد تعريف واحد للاتجاه النفسي يتفق عليه جميع في الميدان النفسي ، إلا إن التعريف الذي شاع أكثر من

غيره والذي لا يزال يلقى القبول لدى الغالبية هو إن الاتجاه : Attitude نوع معين من الدافعية المهيئة للسلوك ، وهو حالة من التهيؤ العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة السابقة والتي توجه استجابات الفرد للمواقف والمثيرات ، أو حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي والنفسي التي تنتظم من خلال خبرة الشخص ، وتكون ذات تأثير توجيهي أو دينامي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات والمواقف التي تستثير هذه الاستجابة . ولتقريب المعني يمكن القول إن الاتجاه هو الحالة الوجدانية القائمة وراء رأي الشخص أو اعتقاده فيما يتعلق بموضوع معين، من حيث رفضه لهذا الموضوع أو قبوله ودرجة هذا الرفض أو القبول .هناك من يعرف الاتجاه على إنه مجموع ميول ومشاعر وقناعات الفرد نحو مثير معين أو هو ميل الفرد الذي ينحو سلوكه تجاه بعض عناصر البيئة أو بعيداً عنها متأثراً في ذلك بالمعايير الموجبة أو السالبة تبعاً لقربه منها أو بعده.

خصائص الاتجاهات النفسية

- مكتسبة وليست وراثية ويتم تعلمها بعدة طرائق.
- قابلة للقياس والتقويم من خلال السلوك.
- تتكون وترتبط بمثيرات ومواقف اجتماعية ويشترك عدد من الأفراد أو الجماعات فيها.
- يمكن التعبير عنها بعبارات تشير إلى نزعات انفعالية .
- يمكن إخفائها .
- يصعب التعبير عنها بوصفها نزعات إنسانية وردود الفعل العاطفية للشخص.
- لها نزعة فردية لا تشكل جزءا من ثقافة المجتمع.
- قد تكون محدودة أو عامة فردية باتجاه مثيرات معينة قد تكون ايجابية أو سلبية .
- توضح وجود علاقة بين الفرد وموضوع الاتجاه.
- لها صفة الثبات والاستمرار النفسي ولا يمكن تعديلها أو تغييرها تحت ظروف معينة.

- تتفاوت في وضوحها فمنها ما هو واضح المعالم ومنها ما هو غامض المعالم.
- تتشكل من بعدين رئيسين هما (بعد معرفي وآخر انفعالي) (ملحم2005 :319).

مكونات الاتجاه النفسي:

عندما نقول ان الاتجاه النفسي هو مجموعة الميول والمشاعر والقناعات للفرد تجاه مثير معين نقصد ان للاتجاه النفسي مكونات متداخلة فيما بينها وهذه المكونات هي:

1. **المكون المعرفي:**

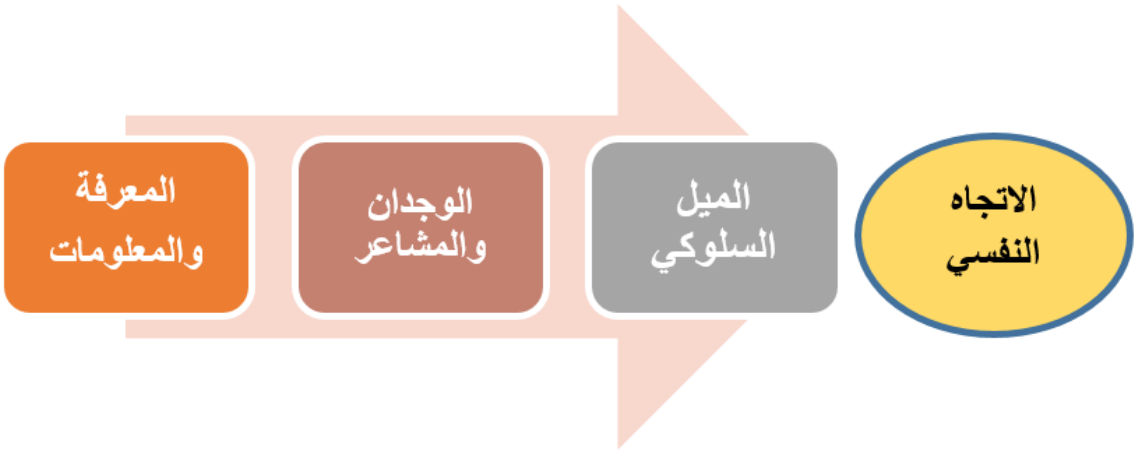
ويمثل هذا المكون المعتقدات والقناعات حول بعض الأحكام المتعلقة بالمثير وهي الأمور التي يعتنقها الفرد ويؤمن بها حول متغير معين.

2. **المكون العاطفي:**

ويمثل هذا المكون الاستجابة الانفعالية والعاطفية اتجاه مثير معين اي مدى تفاعل الفرد وانفعاليا مع مثير معين وقد تكون استجابة ايجابية او سلبية او محايدة.

3. **المكون النزوعي او السلوكي:**

ويمثل هذا المكون أساليب ونزعات الفرد السلوكية وتصرفاته تجاه المثير.



شكل رقم -12- يوضح مكونات الاتجاه النفسي من اعداد الباحثة

أنواع الاتجاهات النفسية

ليس من السهل تصنيف الاتجاهات إلى أنواع مستقلة بعضها عن بعضهم الآخر، إذ إنها متداخلة ومتشابكة بطبيعتها وهذا راجع إلى أن الاتجاهات مرتبطة بالثقافة والتربية والتعليم والتنشئة الاجتماعية للفرد والمجتمع. ولهذا فأنها تصنف حسب عدة أسس هي :

- **على أساس الأفراد:**

- الاتجاهات الجماعية/ وهي الاتجاهات التي يشترك فيها عدد كبير من الأفراد مثل إعجابهم بقائدهم.
- الاتجاهات الفردية/ وهي الاتجاهات التي تميز الفرد عن آخر، مثل إعجابه بزميل له أو إعجابه بشيء معين.

- **على أساس الوضوح:**

- اتجاه شعوري (علني) وهو الاتجاه الذي يظهره الفرد، دون حرج أو تحفظ، وهذا الاتجاه غالبا ما يكون متفقا مع معايير فرقته وقيمها الأخلاقية.

- اتجاه لا شعوري (سري) وهو الاتجاه الذي يخفيه الفرد ولا يفصح عنه، وغالبا لا يتفق هذا الاتجاه مع معايير مجموعته وقيمها.

-على أساس الموضوع:

- اتجاهات عامة وهي اتجاهات لها صفة العمومية، وتنتشر بين أعضاء فرق الأفراد، وهي أكثر استقرارا من الاتجاه الخاص.
- اتجاهات خاصة وهي اتجاهات تنصب على النواحي الذاتية الفردية، أي نحو موضوع نوعي محدد مثل الاتجاه نحو هواية أو رغبة معينة.

- على أساس الهدف:

- موجبة وهي اتجاهات تقوم على تأكيد الفرد وموافقته، وهي تعبر عن الحب لزملائه.
- سالبة وهي اتجاهات تقوم على معارضة الفرد وعلى موافقته، وهي تعبر عن الكره.

- على أساس القوة:

- الاتجاهات القوية وهي الاتجاهات التي تبقى قوية على مر الزمن، ويصعب تغييرها نسبيا، نتيجة لتمسك الفرد بها لقيمتها بالنسبة له.
- الاتجاهات الضعيفة وهي الاتجاهات التي من السهل التخلي عنها. وقبولها للتحول والتغير تحت وطأة الظروف والشدائد. (الميلادي **2008: 42-41)**

تصنيف الاتجاه النفسي :

هنالك ثلاثة تصنيفات للاتجاه النفسي

التصنيف الأول:

يقترن الاتجاه النفسي الموجب بالحب والمودة والاتجاه السالب بالنفور والكراهية والاتجاه المحايد بين هذين القطبين.

التصنيف الثاني:

وهو ان يكون الاتجاه النفسي معتدلا باتجاه الموجب او السالب ويمكن ان يكون قويا او انفعاليا وعاطفيا.

التصنيف الثالث:

يكون الاتجاه النفسي في هذا التصنيف خاصا ككره شخص من الأشخاص مثلا او ككره الناس جميعا.

وظائف الاتجاهات النفسية :

لابد للاتجاه أن يحقق وظيفة محددة في حياة الإنسان النفسية والاجتماعية مما يعطي بعض الأفكار عن دوافع الاتجاهات وكيف تتكون أو تتغير، ويشير (كاتز – (katz أن أي اتجاه يجب أن يخدم وظيفة واحدة أو عدة وظائف مما يبرر وجود أسس دافعية مختلفة لتكوين الاتجاهات يمكن حصرها في الرغبة في المعرفة وفي التكيف، والرغبة في التعبير عن منظومة القيم لدى الفرد، ولحماية الذات والأسرة والمجتمع. وهذه الوظائف نذكر أهمها: (**العتوم 2009: 202-201**)

- يحدد الاتجاه طريق السلوك ويفسره تنعكس الاتجاهات في معرفة الفرد في أقواله وأفعاله وانفعالاته وتفاعله مع الآخرين في المجالات المختلفة، ومنها الثقافة التي يعيش فيها وبشكل يتصف بالثبات النسبي والمستمر، ولذلك فأن أحد خصائص الاتجاه ووظائفه في وقت واحد هو إعطائنا القدرة على تفسير سلوك الآخرين والتنبؤ بردود أفعالهم في المستقبل على ضوء فهمنا لاتجاهاتهم.
- الاتجاهات وسيلة انتساب وانتماء للجماعات فالإنسان يتخذ الأحكام المؤيدة أو المعارضة للجماعة لحاجتنا إلى الانتساب إلى جماعة معينة أو تعميق انتمائه أو للدفاع عن جماعته عندما يتخذ مواقف سلبية من الجماعات الأخرى. لذلك فإن الحاجة إلى الانتماء والانتساب هي حاجة نمائية هامة وتلعب دورا هاما في حياتنا وبذلك تتحكم في العديد من اتجاهاتنا.
- الحاجة إلى التكيف والحماية حيث ينظم الاتجاه العمليات الدفاعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد. فالاتجاه يساعد الفرد في الدفاع

عن ذاته والآخرين الذين يشعر بالمسؤولية نحوهم كالأسرة والأصدقاء أو المجتمع بشكل عام. ويرى البعض أن الاتجاهات تساعد الفرد على مسايرة ما يسود مجتمعه من معايير ومعتقدات وقيم وأحداث.

- الاتجاهات تساعد على اتخاذ القرارات تسهل الاتجاهات للفرد القدرة على السلوك واتخاذ القرارات في المواقف المتعددة في شيء من الاتساق والتوحيد دون تردد أو تفكير عند كل موقف كل مرة بتفكير مستقل.
- الحصول على المعرفة يحمل الاتجاه الفرد على أن يحس ويدرك ويفكر بطريقة محددة إزاء موضوعات البيئة الخارجية. لذلك فإن الاتجاه يعمل كإطار مرجعي يفسر ويدرك ويتعلم من خلاله الفرد ما يدور من حوله مما يجعله يشعر أنه يعرف ما يجري حوله وما يواجهه من أشخاص ومواقف وأحداث يستطيع التعامل معها بسهولة وحرية كاملة.

يستعين الفرد في مواجهة المواقف المختلفة بما لديه من اتجاهات تساعده على اختيار نمط السلوك الذي يناسب خصائصه الشخصية للتفاعل مع الآخرين، وبذلك فإن للاتجاهات وظائف متعددة تبين كل مدرسة البعض منها حسب نظرتها لموضوع الاتجاه

حسب المدرسة الدينامية: تتلخص أهم الوظائف حسب هذا المنحى في

- تنظم الإدراك عند الفرد أثناء نشاطه وتفاعله
- إيجاد وسيلة لاتصال الفرد الدائم بمثيرات البيئة
- مساعدة الفرد في محاولاته لتحقيق أهداف (سعد عبد الرحمن , 1985 :338)

حسب المدرسة الوظيفية : تعتمد مقومات (محددات) الاتجاه على القطاع المعرفي من الشخصية كما تعتمد أيضا على النواحي الانفعالية والتوقع بالنسبة للأحداث المقلبة في محيط البيئة , وتصبح وظيفة الاتجاه بهذا المعنى هي :

- التكيف والانضباط بالنسبة لأحداث البيئة.
- التكيف الاجتماعي داخل إطار الجماعة , وذلك بقبول الفرد أو رفضه لاتجاهات الأفراد الآخرين .
- الدفاع عن الذات الواعية أو الأنا (سعد عبد الرحمن ، 1985 :339) كما يحدد " دانيال كاتز " أربع وظائف تؤديها الاتجاهات للفرد تتلخص فيما يلي

أ الوظيفة الوسيلة (النفعية) : تقوم هذه الوظيفة على أساس أن الفرد يسعى للإثابة ، فالطفل تتكون لديه اتجاهات إيجابية نحو الموضوعات التي تشبع حاجاته , ن اتجاهاتّ وفي المقابل يكو لس بية نحو الموضوعات التي تحبطه . . فالاتجاهات ت عمل على إشباع الكثير من الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد , بالإضافة إلى كونها وسيلة للوصول للهدف المرغوب . (سعد جلال ، 1984 :169)

ب – الوظيفة المعرفية : تلعب الاتجاهات دورا أساسيا في السعي وراء المعلومات المتعلقة بالموضوعات وفهم معاني الأشياء وتنظيم الإدراك والمعتقدات حولها من أجل اتضاح الرؤيا لديه , وبذلك فالاتجاهات تساعد الفرد على اكتساب المعارف وتدفعه للبحث عنها والاستزادة بها, فلكي يتخذ الفرد موقفا معينا بالإيجاب أو السلب فهو في حاجة إلى الحصول على بعض البيانات والمعارف عن موضوع الاتجاه حتى يستطيع الحكم . (إبراهيم الغمري ، د ت :131)

ج – وظيفة الدفاع عن الأنا : قد ينكر الفرد بشكل لا شعوري حقيقة بعض الأشياء عن نفسه أو عن المحيط الخارجي لحماية فكرته عن نفسه , إذ أن الفرد يتعرض للعديد من الضغوط وصور الصراع في حياته اليومية وعلاقاته الاجتماعية , فتساعده الاتجاهات على خفض التوتر بمحاولة الفرد الدفاع عن ذاته , فاحتفاظ الفرد باتجاهه هو محاولة للدفاع عن ذاته , وما التعصب إلا اتجاه نفسي يؤكد الفرد فكرته عن نفسه للاحتفاظ بالشعور بالتعالي على الآخرين . (سعد جلال ،1984 :169) فالعامل الذي يؤيد حركة عمالية إنما يعبر عن اتفاق مصالح تلك الحركة مع أمانيه الشخصية.

د- وظيفة التعبير عن الذات : يسعى الفرد ليحمل بعض الاتجاهات التي تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها ويجد إشباعا بالتعبير عنها , فعندما يفصح عنها فإنه يعبر عن اعترافه والتزامه بها, ويشعر بالرضا لأنه نجح في تأكيد الصفات الإيجابية لفكرته عن نفسه بغض النظر عن الرضا الاجتماعي أو رضا الآخرين (سعد جلال ،1984 :169) هذا و يلخص " حسني الجبالي " أهم وظائف الاتجاهات فيما يلي :

- تنظيم العمليات الإدراكية والدافعية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه
- يوجه استجابات الفرد للأشخاص والأشياء والموضوعات بطرقة شبه ثابتة
- تبلور العلاقة بين الفرد وعالمه الخارجي
- تيسر للفرد القدرة على السلوك واتخاذ القرار في المواقيت المختلفة في شكل متسق دون اللجوء إلى التفكير المستقل في كل موقف
- تعبر عن انصياع الفرد لما يسود مجتمعه من معايير وقيم ومعتقدات
- -يؤدي بالفرد إلى أن يدرك ويفكر بطريقة محددة إزاء الموضوعات
- تحدد الإطار المرجعي للفرد والجماعات المرجعية التي يهتدي بها الأفراد (حسني الجبالي ،2003 :241)

العوامل التي تؤثر على الاتجاهات النفسية ونموها

هناك عوامل كثيرة تؤثر في تكوين الاتجاهات ونموها منها: (الطالب ولويس، 2000: 138)

- **تأثير الوالدين:** من البديهي أن سلوك الفرد يتأثر بالجو العائلي وكذلك اتجاهاته إذ إن الاتجاهات للوالدين وسلوكهما لهما تأثير خاص على تكوين اتجاهات الطفل ونموها خاصة عند الأطفال الصغار فكلما تقدم الطفل بالعمر تناقص هذا التأثير.

- **تأثير الأقران:** يحل تأثير الأقران محل تأثير الوالدين أو بتعبير أدق يزيد تأثير الأقران وينقص تأثير الوالدين كلما تقدم الطفل في العمر وربما يبدأ ذلك عند سن الرابعة ويزداد كلما تقدم في سن.
- **تأثير التعليم:** يعد التعليم من المصادر المهمة التي تزود الفرد بالمعرفة والمعلومات التي تساعد في تكوين اتجاهاته ونموها.
- **تأثير وسائل الإعلام:** إن وسائل الأعلام بأنواعها المختلفة (المقروءة والمسموعة والمرئية) تساعد في تكوين الاتجاهات الجديدة وتعزيز وتقوية اتجاهات قديمة تكونت من مصادر أخرى.
- **تأثير المعايير الاجتماعية:** تعد المعايير الاجتماعية من أكثر المعايير تأثيرا في تكوين اتجاهات الفرد ونموها. فالطفل قد يكون اتجاها معينا دون اتصال مباشر بالموضوعات ويتم ذلك من خلال اتجاهات صادرة من شخصيات مهمة كالأب والمدرس أو رجل الدين أو رجل السياسة إذ تعد هذه الشخصيات قدوة يقتدي بها الفرد في تكوين الاتجاهات بنفس مسار اتجاه القدوة
- **تأثير الخبرات الشخصية:** قد تتكون لدى الفرد اتجاهات معينه نحو هدف محدد وقد تنمو هذه الاتجاهات أو تتغير من جراء خبرات الفرد الشخصية. فالفرد قد يكون اتجاها معينا نحو ممارسة الرياضة من جراء خبراته الشخصية في هذا المجال، والاتجاهات التي تتكون من جراء الخبرات الشخصية تتكون في العادة اتجاهات ثابتة نسبيا إذ إنها تتطلب جهدا ووقتا طويلين تتبلور خلالهما هذه الاتجاهات.

- **تأثير ارتباط الفرد بموضوع الاتجاه:** إن ارتباط الفرد بموضوع المشاركة في الأنشطة المختلفة ترضي فيه دوافع معينة وتخلق عنده مشاعر سارة سيكون لديه اتجاها ايجابيا موجها نحوها والعكس صحيح، إذا اقترنت بإحباط لبعض الدوافع وخلفت مشاعر مؤلمة.

كيفية تكوين الاتجاهات النفسية:

يعتبر "عبد اللطيف خليفة " أن تكوين الاتجاهات يأتي انطلاقا من كيفية تكوين كل مكون من مكونات الاتجاه المعرفي والسلوكي والوجداني , وفيما يلي النماذج التي يقوم عليها كل نوع من المعلومات :

- **بناء أو تكوين البعد المعرفي :**

يقوم تقويم الفرد للموضوعات أو الأشخاص على ما يعرف عنهم، وتتكون هذه المعلومات حسب النماذج التالية :

- **نموذج المتوسط (Averaging model) :**

يرى "أندرسون" أن تكوين الجانب المعرفي للاتجاه يعتمد على متوسط تقديرات الفرد للآخرين ، حيث أن هذا المتوسط ناتج عن تقدير مجموع الصفات الإيجابية منقوص منها مجموع الصفات السلبية على عدد الصفات الكلية ، لتعطي النتيجة الأخيرة نوع الاتجاه الذي يكونه هذا الفرد نحو الآخر نسبة إلى قيمة الرقم المحصل عليه (خليفة شحاتة ، د ت :49)

- **نموذج الإضافة (Aditional model) :**

يركز هذا النموذج على أن الأفراد يربطون بين المعلومات المنفصلة لديهم عن طريق الاضافة ليكونوا الجانب المعرفي للاتجاه أو المعتقد ّفمثلا إذا أحب شخص (أ) الشخص (ب) بدرجة (6+) ، ثم تكونت له صفة إيجابية اخرى نحوه، عندها تصبح درجة ايجابية هي (+7). (خليفة ، شحاثة: دت:50)

- **نموذج الفعل المبرر عقليا (Reasoned model) :**

يرى "فيشياين و أجزين " أن الأشخاص لديهم المنطق العقلاني والاستخدام المنظم للمعلومات المتوفرة لديهم ، أي أن اتجاه الشخص نحو موضوع ما يتحدد بواسطة المزج المركب لمعتقداته البارزة عن موضوع الاتجاه ، وأن الحسابات العقلية تعمل بشكل آلي أكثر من عملية شعورية , ويقدر الاتجاه نحو شخص ما أو قضية ما بحساب مجموع المعتقدات البارزة عن الهدف ثم تقدير وزنها من خلال الهدف والتقويمات المقدمة لكل معتقد , ثم يجمع الناتج الكلي ليعطي الجانب المعرفي للاتجاه ,كما أن مصدر هذه المعتقدات التي يكون منها الحكم المعرفي للاتجاه هو الخبرات الشخصية المباشرة ومحيط الفرد من آباء وأقارب وأقران ، مؤسسات أكاديمية ووسائل الإعلام المختلفة . (خليفة و شحاتة ، د ت :50) اما "محمد مصطفى زيدان" فيرى ان المكون المعرفي يتشكل في المرحلة الاولى ، وهي مرحلة ادراكية يتصل فيها الفرد ببعض عناصر البيئة الاجتماعية ويأخذ معلوماته وخبراته حولها وهي بداية تكوين الاتجاه.(خليفة و شحاتة ، د ت :149).

قائمة المراجع والمصادر:

- أبو السعود، محمد أحمد. (2004). الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين. الاسكندرية: منشأة المعارف.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو شيخة، نادر محمد. (2010). إدارة الموارد البشرية – إطار نظري وحالات عملية – عمان: دار صفاء.
- أبو قحف، عبد السلام. (2002). إدارة الأعمال الدولية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- أحمد، مصطفى فاروق وعباس، إبراهيم محمد. (2007). الأنثروبولوجيا الثقافية. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- أصيل، فوزي عبد الرحمن. (2000). طرق اختيار وتقويم الموظفين. الرياض: مكتبة العبيكان.
- آل الشيخ، عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد. (2011). معوقات الاتصال الاداري المؤثر على أداء العاملين. رسالة ماجستير في العلوم الادارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية. أنظر الموقع:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses

- الخرشة، كاسب ياسين وخضير، كاظم حمود. (2009). إدارة الموارد البشرية. (ط2). الأردن: دار المسيرة.

- جبالي، حمزة. (2016). الذكاء العاطفي "القدرة على فهم الانفعالات ... ومعرفتها ... والتمييز بينها .... والقدرة على ضبطها والتعامل معها بإيجابية." الأردن: دار اليالزوري
- مهدي، صالح ومهدي، سامرائي. (2021). الذكاء العاطفي. الأردن: دار اليالزوري
- السمادوني، السيد إبراهيم، " الذكاء الوجداني – أسسها، تطبيقاتها، تنميتها"، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2007.
- جولمان، دانيال. (2000). الذكاء العاطفي. ترجمة ليلى الجبالي، الكويت: عالم المعرفة.

حسين، سلامة عبد العظيم، وحسين، طه عبد العظيم. (2006). " الذكاء الوجداني للقيادة التربوى . الأردن: دار الفكر .

- الخليفة زياد سعيد. (2007). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء. رسالة ماجستير في العلوم الادارية. جامعية نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية. أنظر الموقع:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/.../m_as_20_2008.pdf

- السالم، مؤيد سعيد. (2002). *تنظيم المنظمات*: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام. إربد: دار عالم الكتاب.
- السكارنة، بلال خلف. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. الأردن: دار المسيرة.
- السيد الجندي، عادل والبنا السعيد، عادل. (2007). الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية. مجلة مستقبل التربية العربية. 13(7)، 09-130.
- الصرايرة، خالد أحمد. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في

الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. [نسخة إلكترونية]. مجلة جامعة دمشق. 27(1+2)، 601-652. راجع الموقع:

http://www.damascusuniversity.edu.sy

- الصامل ناصر بن علي. (2011). تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في العلوم الادارية. جامعية نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية أنظر الموقع:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_2011_08.pdf17

- الطائي، يوسف حجيم والفضل، عبد الحسين مؤيد والعبادي، فوزي هاشم. (2006). إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي متكامل – .الأردن : دار الوراق.

الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2005). إدارة الموارد البشرية. (ط2). الأردن: دار وائل.

- أنور سلطان، محمد سعيد. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.

- بلمقدم، فاطمة. (2010). واقع تقويم الأداء وعلاقته بدافعية الانجاز لدى أساتذة الجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران: وهران.

- غيات، بوفلجة. (2008). مبادئ التسيير البشري. (ط3). وهران: دار الغرب.

- بلوط، حسن ابراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية.

-بلوم، السعيد. (2008).أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري: قسنطينة. أنظر الموقع:

http://bu.umc.edu.dz/opacar

- بن حبتور، عبد العزيز صالح. (2004). الإدارة الاستراتيجية. الأردن: دار المسيرة.

- بن عنتر، عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري.
- بن عيشي، عمار. (2006). دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب. رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف: المسيلة. الموقع: http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/04
- بوكميش، لعلي. (2010). طرق تقييم أداء العاملين. مجلة الحقيقة. العدد 04، المجلد 09. ص ص 92-124. من الموقع التالي: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/70236
- عدون، دادي ناصر. (2003). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المحمدية.
- عقيلي، عمر وصفي. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي– (ط2). الأردن: دار وائل.
- فرج عبد، القادر طه. (2003). التحليل النفسي. (ط2). مصر: دار غريب.
- مسلم، محمد. (2007). مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم. الجزائر: دار قرطبة.
- حرحوش صالح، عادل وسعيد السالم، مؤيد. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (ط 3). الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

–قشقوش، إبراهيم وطلعت منصور. (1979). دافعية الإنجاز وقياسها. مصر: الأنجلو المصرية.

–الأحمد. أمل (2001). بحوث ودراسات في علم النفس. الطبعة الأولى. لبنان: مؤسسة الرسالة.

–عبد الخالق، أحمد محمد وأحمد النيال. (1992). الدافعية للإنجاز وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية لدى عينة من تلاميذ المدارس الابتدائية وتلميذاتها بدولة قطر. مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر.

-بدر، عمر. (2006). أهمية الدافعية للإنجاز في الإرشاد التربوي. المجلة التربوية، المجلد الثالث، العد التاسع.

-الشناوي، عبد المنعم والشناوي، زيدان. (1995). إدراك الطالب للقبول الوالدي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى طلاب كلية المعلمين بالجوف. المجلة التربوية. المجلد العاشر، العدد السابع والثلاثون، الكويت.

-الشناوي عبد المنعم الشناوي زيدان. (1997). علاقة موقع الضبط بالدافع للإنجاز لدى طلبة وطالبات الجامعة. المجلة التربوية المجلد الحادي عشر. العدد الثاني والأربعون الكويت.

- الأنصاري، أبو أنس. (2008). تنمية الكفاءات. تم استرجاعها بتاريخ 10 جوان 2012 من: http://tarekmo2000.jeeran.com/moslemoon/archive/2008/11/
- مقدم، وهيبة. (2010). دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية. تم الاسترجاع بتاريخ 31 ماي 2012 من:

www.4shared.com /office/KES4wp.../ online.ht

- قروي، محمد. (جويلية 2011). الكفاءة وخصائصها. تم الاسترجاع بتاريخ 27 ماي 2012 من: http://algeria-tody.com/forum/showthread.php?p=87527

- قاسم، أمين وبن محمد، ميلود أيوب. (2012/03/20). التدريس وفق المقاربة بالكفايات، "ورقة عمل المدرسة العليا للأساتذة بالجزائر". تم الاسترجاع بتاريخ 27 ماي 2012 من: i3.makcdn.com/user Files/a/y/.../1209560257.pps

- اسماعيل، أحمد محمد. (2010). الجدارات/ الكفاءات.... تعريفها وعلاقتها بالوصف الوظيفي. تم الاسترجاع بتاريخ 2 جوان 2012 من:http://www.hrdiscussion.com

- الهلالي، رؤية. (2010.04.01). التسيير بالكفاءات. تم الاسترجاع بتاريخ 9 جويلية 2012 من: http://www.social-team.com
- ابراهيم، فتحي. (2010). الكفاءات البشرية في المؤسسة وتطورها. تم الاسترجاع بتاريخ 9 جويلية 2012 من:http://drsafaa-socialstudiestech.com
- منصوري، كمال وصولح، سماح. (جوان2010). تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى. (09).
- أبو النصر، مدحت. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة. مصر: مجموعة النيل العربية.
- الموسوي، سنان. (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. الأردن: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع.
- العتيبي، صبحي. (2005). تطور الفكر والأساليب في الادارة. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الضلاعين، علي. (2005). أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال. (ط2). الاردن: دار اليزيد.
- العلاق، بشير. (2008). مبادئ الإدارة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بوحفص، عبد الكريم. (2010). التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- حرحوش صالح، عادل والسالم، مؤيد سعيد. (2009). الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الأردن: عالم الكتب الحديث.

- السالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- حمداوي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة.
- بوفلجة، غياث. (2007). مبادئ التسيير البشري (ط3). الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- نوري، منير. (2010). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- نوري، منير. (2011). الوجيز في تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- مداح العرابي، الحاج. (2008). البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، جامعة حسيبة بن بوعلي، جامعة الشلف.

- الزق، احمد يحيى. (2009). علم النفس. الأردن:دار وائل للنشر والتوزيع.

- باسم محمد ولي وآخرون: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط01، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004.

- عواد، محمود. (2011). معجم الطب النفسي والعقلي. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

-مرزوق، علي وخطيب، أنعام. (2020). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. (2) ج1. ص ص314-361. من الموقع التالي:https://cfdj.journals.ekb.eg/

- الغرباوي، محمد عبد العزيز. (2005). الاتجاهات النفسية. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر.

- ملحم، سامي محمد. (2005). القياس والتقويم في تربية علم النفس. (ط 03). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- الميلادي، عبد المنعم عبد القادر. (2008). أصول التربية. مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.

- العتوم، عدنان يوسف. (2009). علم النفس الاجتماعي. الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.

- نزار الطالب وكامل لويس. (2003). علم النفس الرياضي (ط2). العراق: دار الكتب للطباعة والنشر.

- الجبالي، حسني. (2003). علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق. مصر: مكتبة انجلو المصرية.

- عبد اللطيف محمد خليفة عبد المنعم شحاتة محمود . سيكولوجية الاتجاهات . مصر: دار غريب.

- الغمري، إبراهيم . السلوك الإنساني والإدارة الحديثة . مصر: دار الجامعات المصرية.

- سعد جلال. (1984). علم النفس الاجتماعي. مصر : دار المعارف الإسكندرية.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

-Alazard, C et Sépan, S. (2001). Contrôle de gestion. (5^{eme} edition). Paris : dunod.

-Baron, Xavier, Beau, pascal, Bouchez, j'Jean-Pierre, Burland, alain, Chauvet, Philippe et Delavallée, marie-pierre. (1999). Les Ressource Humain. Paris: organisation.

-Ben Ammar, Mamlouk. (1996). De la GRH ou management des hommes. Paris: CLE.

-Bornouane, Sid Ahmed. (2010). Le management des ressources humaines. Algérie: office des publications universitaires.

-Blanche Allégre, Claude and Andréassian, Anne Élisabeth. (2008). La gestion des ressources humaines. Belgique: de book université.

-Cadin, Loic, Guérin, Francis et Pigeyre, Frédérique. (1997). Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie. Paris : dunod.

-Chappert, Florence. (2003). Management des ressources humaines : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. DESS MRH.

-Charles, Henri. (1996). Diagnostic financier et gestion des ressource humaines. France: economica.

-Citeau, Jean-Pierre. (2000). Gestion des Ressource humaines Principe généraux et cas pratique. (3). Paris: Armand Colin.

-Clavier, Dominique. (2007). Quelle pratique pour bilan de compétence ? . www. Devenir.fr

-Campoy, Eric, Maclouf, Etienne, Mazouli, Karim et Never, Valérie. (2008). La gestion des ressources humaines. France: collection synthex pearson.

-Dejoux, Celile. (2001). les compétences au cœur de l'entreprise. Paris : éditions d'organisation.

-Ducreux, Jean-marie, Abate, Rene et Kachaner, Nicolas. (2009). Le grand livre de la stratégie. France: Eyrolles.

-Jean-Luc Brenaud et Claude Lemoine. (2000). Traité de psychologie du travail et des organisations. Paris: dunod.

-Lemoine, Claude. (2005). Se former au bilan compétences. Paris: Dunod.

-Maisons, Christian. (1999). Le coaching stratégique : pilotage et transformation des entreprises et des organisations. Paris : Maxima.

-Merck, Bernard et Eric Sutter, Pierre. (2009). Gestion des compétences. Bruxelles: de Boeck.

-Moka, pierre. (2010). Diagnostique son entreprise. France: Eyrolles.

-Peretti, Jean-Marie. (1996). Tous DRH. Paris : organisation.

-Peretti, Jean-Marie. (2004) .Gestion des ressources humaines. $(8^{emme}\ édition)$. Paris : Vuibert.

-Pigny, Frédéric. (2007). En quoi la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences s'impose telle aujourd'huit à l'hôpital public. Mémoire de master 2. Université de paris, France.

-Rieu, Christine. (2008). Gestion des compétences. Université de Savoie.

-Sylvie, Guerrero. (2008). Les outils de l'audit social. Paris: dunod.

-Sylvie, Saint-Onge et Haines, Victor. (2007). Gestion des performances au travail. Paris : de boek.

- Abraham,R.(2000)."The Role of Job Control as moderator of Emotional dissonance and Emotional intelligence – outcome Relationships". Journal of Psychology, 134(2),169-186.

- Gerald et.al., 2004, Emotional Intelligence. London, England, Mit Press, I edition, 2004
- Singh, Dalip,"Emotional Intelligence At Work", New Delhi, Response Books,3rd Edition, 2006

ملحق رقم (01) يوضح دلـــــيل مقابـــــلة حول تطوير الكفاءات بالمؤسسة

معلومات حول الشخص المتصل به:

أ- السن:

ب - الحالة المدنية:

ج - المستوى التعليمي:

د- سنوات الأقدمية:

ع - منصب العمل:

ص - مساره المهني قبل أن يتولى المنصب الحالي:

أسئلة المقابلة:

1. هل تقوم هذه المؤسسة بممارسات من أجل تطوير كفاءات عمالها؟ هل هي مكتوبة؟

2. كيف يتم تحديد الكفاءة المهنية؟

3. كيف تتم عملية البحث عن الكفاءات؟

*هل تتم هذه العملية عن طريق التقييم الدوري والمستمر للعمال؟

*هل تتم عن طريق تحليل العمل؟

*هل تتم على أساس المسار المهني للعامل؟

4. هل هناك مخطط لتطوير الكفاءات؟

*بالنسبة للتوظيف: ما هي أهداف هذه العملية؟ وما هي إجراءاتها؟

* بالنسبة للتكوين: ما هي أهداف وأنواع التكوين؟ وما هي مراحله؟

* بالنسبة للأجور: ما هي المعايير التي تبنى عليها شبكة الأجور؟ وعلام تحتوي؟

5. متى تقومون بعملية الحراك المهني؟ وما هي أهداف هذه العملية حسب هذه المؤسسة؟

6. متى تقومون بعملية التوجيه المهني؟ وعلى أي أساس تقومون بهذه العملية؟

7. هل تقومون بعملية المتابعة كأداة لتطوير الكفاءات؟ وكيف يتم ذلك؟

8. كيف يتم تقييم الكفاءات؟ وما هي المعايير التي تبنى عليها عملية تقييم الكفاءات؟

09. هل تستغل نتائج تقييم الكفاءات في عملية التوجيه المهني؟

10. هل تستغل نتائج تقييم الكفاءات في عملية التكوين؟

11. هل تستغل نتائج تقييم الكفاءات في عملية الترقية؟

12. ما هي اجراءات عملية التسيير التنبئي؟ وهل تنمية الكفاءات تدعم التسيير التنبئي في هذه المؤسسة؟

13. هل تقومون بحوصلة الكفاءات؟ كيف تتم هذه العملية؟ ما هو الهدف منها؟

9. هل لديكم لوحة القيادة؟ ما هي أنواعها؟ وفيم تستخدم؟ وكيف يتم المصادقة عليها؟

10. هل تتم عملية تدقيق الموارد البشرية؟ ما هو الاطار الزماني لعملية تدقيق الموارد البشرية؟

11. . كيف تتم عملية تدقيق الموارد البشرية؟

12. هل تعتمدون على مدققين من داخل المؤسسة أم من خارجها؟

13. ما هي الوسائل المستعملة في ذلك؟14 . كيف يتم استغلال نتائج تدقيق الموارد البشرية؟