



15. عبدالهادي ، جودت عزت والعزة ، سعيد حسني (2015)، "التوجيه المهني ونظرياته" ، الطبعة الثانية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

الوحدة الرابعة

اسم الوحدة: التوجيه المهني



الوحدة الرابعة: التوجيه المهني

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى تقديم مادة علمية وتدريبية في نفس الوقت للطلاب والمتدربين من المراحل المختلفة عن أهمية التوجيه المهني وتحليل التوجيه المهني وطرق اختيار المهنة وأهمية وطرق التدريب المهني ودوره في نجاح التوجيه المهني.

الأهداف التفصيلية للوحدة:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. يعرف مفهوم التوجيه المهني.
2. يشرح أهداف التوجيه المهني.
3. يحدد طرق وعوامل اختيار المهنة.
4. يفهم ويوضح دور التدريب المهني في نجاح التوجيه المهني والتميز.

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 3 ساعات تدريبية .

الوسائل المساعدة:

1. عرض بور بوينت يتم تصميمه من قبل المدرب حتى يبرز دور المدرب وتناوله للموضوعات المختلفة بالمقرر. حتى تعطى الفرصة للمدرب في إظهار مهاراته ومواهبه في تصميم الشرائح والعرض التقديمي.
2. أوراق العرض والرسومات التوضيحية.
3. مشاركة المتدربين أثناء العملية التدريبية.
4. توزيع مشروعات تدريبية عملية على المتدربين من خلال مجموعات الدائرة المستديرة وعمل بوسترز لكل موضوع ويتوقف ذلك على دور وفهم المدرب للوحدات المختلفة.



الوحدة الرابعة: التوجيه المهني

يهدف علم النفس الصناعي إلى تطبيق الحقائق والمبادئ النفسية على المشكلات المترتبة على علاقات العامل بالعمل، باستخدام الوسائل والمقاييس العلمية، ولذا فإنه يشتمل على ثلاثة مراحل أساسية، وهي: التوجيه المهني، والاختيار المهني، والتدريب المهني.

التوجيه المهني:

تعريف التوجيه المهني:

يقصد به مساعدة الفرد على أن يختار بنفسه وتحت مسؤوليته مهنة تتناسب مع استعداداته وقدراته، وميوله على نحو يكفل له النجاح في مهنته، والرضا عن هذه المهنة، وعن ذاته وتحقيق المنفعة لذاته، وللمجتمع في وقت واحد.

ويُعرف "فرج" التوجيه المهني على أنه " تلك العملية التي يتم اختيار أنسب عمل لفرد معين"، ويضيف أنه من بين تلك الأعمال توجد أعمال أكثر مناسبة له بحيث نتوقع فيها نجاحاً أكثر، بينما توجد أعمال أقل مناسبة له بحيث نتوقع له فيها فشلاً أكثر. ومن ثم تكون مهمة التوجيه المهني هي معرفة أنسب الأعمال له وتوجيهه إليها ونصحه بالعمل فيها.

أهداف التوجيه المهني:

تتلخص أهم أهداف التوجيه المهني في:

- مساعدة الفرد على المعرفة بخصائص مجموعته معينه من المهنة ووظائفها وواجباتها، وهي مجموعته المهن التي يتحمل أن يختار واحده من بينها.
- مساعدة الفرد على اتخاذ القرار بشأن اختيار المهنة، على أساس من تحقيق الرضا عن الذات من خلال المهنة التي سيشغلها، ومدي اشباع حاجاته النفسية وتنمية قدراته المختلفة عن طريق العمل بهذه المهنة.
- مساعدة الفرد على معرفه القدرات العامة والخاص، والاستعدادات والمهارات والمؤهلات التي تتطلبها مهنة معينة من المهن التي يحتمل أن يختار من بينها، والشروط المختلفة للمهنة والمساعدة على الالتحاق بهذه المهنة.
- مساعدة الفرد على اكتساب الاسلوب والطريقة الملائمة لتحليل البيانات المهنية، وعلى تنمية مهاراته في تسجيل تلك البيانات، واتخاذ القرار باختيار المهنة الملائمة على أساس منها.
- مساعدة الفرد على أن يتقبل الدور الذي يقوم به في عالم العمل، والوظائف المختلفة، شريطة أن يكون هذا الدور متفقاً مع قدراته وامكانياته المختلفة.
- مساعدة الفرد على أن يكون صورة متكاملة لذاته، خالية من التعارض أو الصراع، وتتلاءم مع استعدادات الفرد، ودوافعه، وميوله، وقيمه، وظروفه الاجتماعية.
- مساعدة الفرد على الالمام بالأساس الهامة للتوجيه المهني، وهي:



- القدرات والاستعدادات اللازمة للعمل المطلوب.
- الرضا الشخصي عن المهنة أو العمل.
- الخدمة التي يستطيع الفرد أن يقدمها لمجتمعه من خلال هذا العمل.

أهمية التوجيه المهني:

إذا تيسر لنا أن نحقق الأهداف السابقة المرجوة من التوجيه المهني، فيمكن أن نحقق التوافق الشخصي والاجتماعي للعاملين في كافة مجالات الأعمال، فالفرد إذا كان ناجحاً في عمله محباً له، انعكس ذلك على شخصيته، فحقق لها السعادة والشعور بالثقة والكفاية، وستظهر آثار هذا الاستقرار في انتمائه لمجتمعه، وسعادته داخل أسرته، وحرصه على التفاني في العمل.

ومن خلال التوجيه المهني السليم يتحقق الاستقرار الاجتماعي داخل مؤسسات العمل، فلا يفكر العاملون في التمرد أو التظاهر، ويؤدي كل منهم دوره عن رضا واقتناع. والواقع أن مهمة التوجيه المهني لا تتوقف عند مساعدة الفرد على اختيار مهنة له تناسب قدراته واستعداداته، بل تتجاوز ذلك إلى نصيحته بالابتعاد عن مزاولة مهنة مهنية، قد تعود عليه بالضرر وعلى مجتمعه أيضاً.

وتتضح فائدة التوجيه المهني في أن الفرد الذي يوضع في وظيفة مناسبة، تزداد كفايته الانتاجية ويتفوق في عمله، ويتحقق له الرضا النفسي، فلا يشعر بالنقص أو بالفشل أو الاحباط، بل تزداد ثقته بنفسه، وترتفع روحه المعنوية وفي ذلك منفعة له جسدياً، ونفسياً، ومنفعة لأسرته ولوطنه.

خطوات برنامج التوجيه المهني:

يحدد الدكتور مصطفى فهمي هذه الخطوات فيما يلي:

1- دراسة تحليلية شاملة للفرد، وتفحص قدراته الجسمية والحسية والحركية، واستعداداته العقلية، ومستوي طموحه وسماته الاجتماعية والخلقية المختلفة، وكذلك أسلوب حياته أي طريقته الخاصة في معاملة الناس، وفي حل ما يعترض طريقه من مشكلات وصعوبات. وكذلك فحص صحته النفسية وذلك لأن سوء التوافق المهني؛ أي عجز الفرد عن التوافق والانسجام مع بيئته المهنية، قد يرجع إلى اضطراب في شخصيته، وليس إلى نقص في اجتهاده واستعداده، ويشترط أن تكون هذه الدراسة عملية موضوعية تقوم على القياس الكمي ما أمكن وليس على التقديرات والانطباعات الذاتية.

2- تحليل المهن المختلفة من عدة جوانب:

- الجانب الفني: لمعرفة عملياتها وواجباتها أو حركاتها الأساسية، وما تتطلب من مؤهلات خاصة وتدريب خاص.

- الجانب السيكولوجي: لمعرفة ما تتطلبه من قدرات واستعدادات وسمات خاصة.

- الظروف الاقتصادية لكل مهنة: من حيث مستوي الأجور فيها، وفرص الترقية، ومستقبلها الاقتصادي.



-الجانب الأمني: خاصة ما يتعلق بالأمن الصناعي فيها، فهل سيتعرض الفرد فيها لمخاطر أمنية أو أضرار أخرى بسبب سوء الظروف الفيزيائية الموجودة.

3- وضع خطة شاملة للتدريب والتوظيف والمتابعة:

-تتطلب عملية التوجيه المهني تضافر الجهود من هيئات مختلفة، وإسهام أخصائيين من نواح متعددة من أطباء بشريين، وأطباء نفسيين، ومهندسين، وإحصائيين في القياس العقلي، وإحصائيين في التوجيه المهني، والنفسي، والتعليمي، والخدمة الاجتماعية .
- هذا إلى جانب مكاتب منظمة للتشغيل والتوظيف وبرامج متجددة للتدريب .
- وتتضح مدي أهمية تنفيذ هذه الخطوات جميعاً، وما تتطلبه من جهود مضيئة إذا ما قدرنا ما يعود على الفرد وعلى المجتمع من قيام كل فرد بالعمل الذي يتقنه ويرضاه، وما يترتب على الفشل المهني من أضرار بالغة تضر بالفرد، وبالمجتمع على حد سواء.

الاختيار المهني:

إن عملية اختيار وانتقاء فرد يصلح لعمل معين، هي في حقيقة الأمر اختيار يتصل في جوهره بسعادة ذلك الفرد، وبصالح عملية الإنتاج، حيث إن لكل مهنة مطالبها من الاستعدادات الخاصة التي لا بد من توافرها في الشخصية المطلوبة للقيام به. وهذه العملية أساساً تقوم على أساس توفير الشخص المناسب للعمل المناسب له.
ويُعرف "فرج" الاختيار المهني أنه "العملية التي يتم فيها اختيار أفضل المرشحين المتقدمين صلاحية للتعيين في عمل معين".
ويحدد الدكتور احمد عزت راجح "المقصود بالاختيار المهني في انتقاء أصلح الأفراد واكتفهم من المتقدمين لعمل من الاعمال"، وهو من تعريفه هذا يرمي إلى نفس الهدف البعيد الذي يرمي اليه التوجيه المهني، ألا وهو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

أهداف الاختيار المهني:

لا تنحصر وظيفة الانتقاء المهني في اختيار أحسن الأفراد لمهنة ما فقط بل تتجاوز لتشمل:
-نقل الموظفين والعمال من مكان لآخر داخل العمل الواحد، أو من عمل لآخر فالاختيار يتضمن أيضا المتابعة وإذا اكتشف عدم ارتياح العامل أو عدم نجاحه فهذا يعني نقله لقسم تتجانس فيه قدراته ومهاراته مع هذا القسم.
-اختيار العمال الذين يصلحون للالتحاق بالبرامج التدريبية التي يتم اعدادها بغرض تطوير وتحسين الأعمال بالمؤسسة الانتاجية، ويتم هذا الاختيار في ضوء البرنامج التدريبي وكذا ملائمة هذا المحتوى مع مهارات وقدرات العامل، فهذا الانتقاء يهدف للارتقاء بقدرات ومهارات العامل للمستوى الذي تحتاجه المؤسسة.
-توزيع المهام والأعمال والمسؤوليات على العاملين داخل هذه المؤسسة وفقا لما ينتج عن دراسة تحليل العمل وتحليل الفرد.
-ترقية العمال من موقع أقل إلى موقع أكبر وفقا للخبرات التي يمتلكوها، والدورات التدريبية التي حضروها، وكذا سنوات العمل التي قضوها وهذا ما يرفع معنويات العمال.



-انتقاء القادة والمدراء والمشرفين وفقا لحاجة العمل وكذا توفر الشروط اللازمة في هؤلاء الأشخاص ووجود مواقع عمل شاغرة لهذه المواقع القيادية.

أهمية الاختيار المهني:

لا تزال الكثير من المؤسسات إنتاجية كانت أو خدماتية تهمل عملية الاختيار المهني، فهي تهتم في الوقت الحاضر بتحسين الآلات وتطويرها، أكثر مما تهتم بتحسين العامل الذي تسند إليه المسؤولية. كما أنها تنفق أموالا طائلة من أجل التحسين والتطوير في الانتاج والخدمات المقدمة فهي لا تفعل ذلك إلا إذا واجهتها مشكلة تطوير كفاءة الأفراد وبناء على هذا فإن الاختيار المهني يضمن:

- ارتفاع نسبة العمال الأكفاء في المؤسسة.
- تحسين استخدام القوة البشرية.
- زيادة الكفاءة الانتاجية وزيادة الأرباح.
- استمرار العامل في عمله وانخفاض نسبة التنقل.
- التقليل من نفقات المؤسسة في تعيين وتدريب عمال جدد
- التقليل من تكاليف التلف الذي يقع في الآلات والمواد
- التقليل من الخسارة التي تنتج عن توقيف العمل بترك العمال عملهم وكذا انخفاض الانتاج عند بداية العمال الجدد بعملهم.
- تحسين العلاقات الانسانية.
- جعل العامل يشعر بالثقة في النفس وبالتالي جعله أكثر استعدادا للتفاهم مع الغير والتعاون معهم.
- انخفاض نسبة التغيب.
- نجاح العمال في عملهم.
- تقليل الاصابات والتقليل من الحوادث.
- تقليل فترات التدريب والنفقات اللازمة لتأهيلهم وكذا المدة الزمنية.

الفرق بين التوجيه المهني والاختيار المهني:

- التوجيه يبدأ من الفرد، ويركز اهتمامه فيه، في حين أن الاختيار يبدأ من مهنة معينة ويهتم بها في المقام الأول.
- التوجيه يعمل على المعرفة، والإرشاد لصالح الفرد، ويقوم على أساس أن كل إنسان يجب أن يجد عمله بين مختلف الوظائف الاجتماعية حتي إن كان عاجزاً، أو مريضاً، أو ذا عاهة، في حين أن الاختيار يعمل على التصفية والاستبعاد ، ولا يهتم بمصير من يستبعدهم من الأفراد.
- الاختيار المهني يهتم بتحليل العمل، وتحديد مستلزماته ومواصفاته، أما في التوجيه المهني فيهتم بتحليل قدرات الفرد، وإمكانياته، ثم إمداده بالمعلومات المهنية اللازمة،



- يهدف الاختيار المهني إلى استغلال القوي البشرية لصالح العمل، بينما يهدف التوجيه المهني إلى استغلال الاعمال لصالح الأفراد.

دوافع الاختيار المهني:

- إشباع العديد من الدوافع والحاجات النفسية للفرد، كالحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى تقدير الاجتماعي والحاجة إلى التعبير عن الذات.
- فالحاجة إلى الأمن، تجعل بعض الشباب، أو من يسعون إلى شغل الوظائف، والمهن المختلفة يبتعدون عن الأعمال التي ليس فيها الظروف العسيرة أو الحرجة أو المآزق، ويستمعون إلى نصائح الآباء في ذلك وينفذونها.
- الحاجة إلى التقدير الاجتماعي أي الإحساس بالمكانة الاجتماعية وشغل الدور الذي يجد العامل، أو الموظف فيه مكانته الاجتماعية واحترام الآخرين له. وفي مجال التعبير عن الذات، نرى أن من يعانون قصوراً معيناً أو لديهم الشعور بالنقص الجسمي أو الاقتصادي لديهم الإحساس القوي بالتعويض فيما يشعرون فيه بالعجز عن طريق أعمالهم.

ويقال إن المصابين بعيوب في النطق تستهويهم المهن التي تتطلب الكلام، وضعاف الجسم يميلون إلى مهنة الطب، وكثيراً ما يؤدي الشعور بالنقص إلى فقد الثقة بالنفس وعدم تحمل المسؤولية.

طرق الاختيار المهني:

تعتمد الطرق التقليدية في الاختيار المهني على تحليل طرق الاستخدام والطلبات والصور الفوتوغرافية، وهذه كلها لا تعطي بيانات صادقة، وقد اثبتت عدم موضوعيتها، لذلك ظهرت الطرق الحديثة، التي تعتمد على تحليل الأفراد بالاختبارات البسيكولوجية، والمقابلة، وهذه الاختبارات تقيس مختلف الجوانب المعرفية والمهارية والنفسية والتربوية والخلقية والمهنية للشخصية، وعموماً فإن للاختيار المهني طريقتان:

أ) التمييز بين الأفراد:

هي التمييز بين المتقدمين للعمل والحاصلين على الشروط اللازمة للعمل، وبين الأفراد الذين لا تتوافر فيهم هذه الشروط، وأساس هذا الاختيار، هو توفر الخصائص والشروط التي وضعت سلفاً كأساس لمن ينبغي تعيينه في هذه الوظائف.

ب) ترتيب الأفراد:

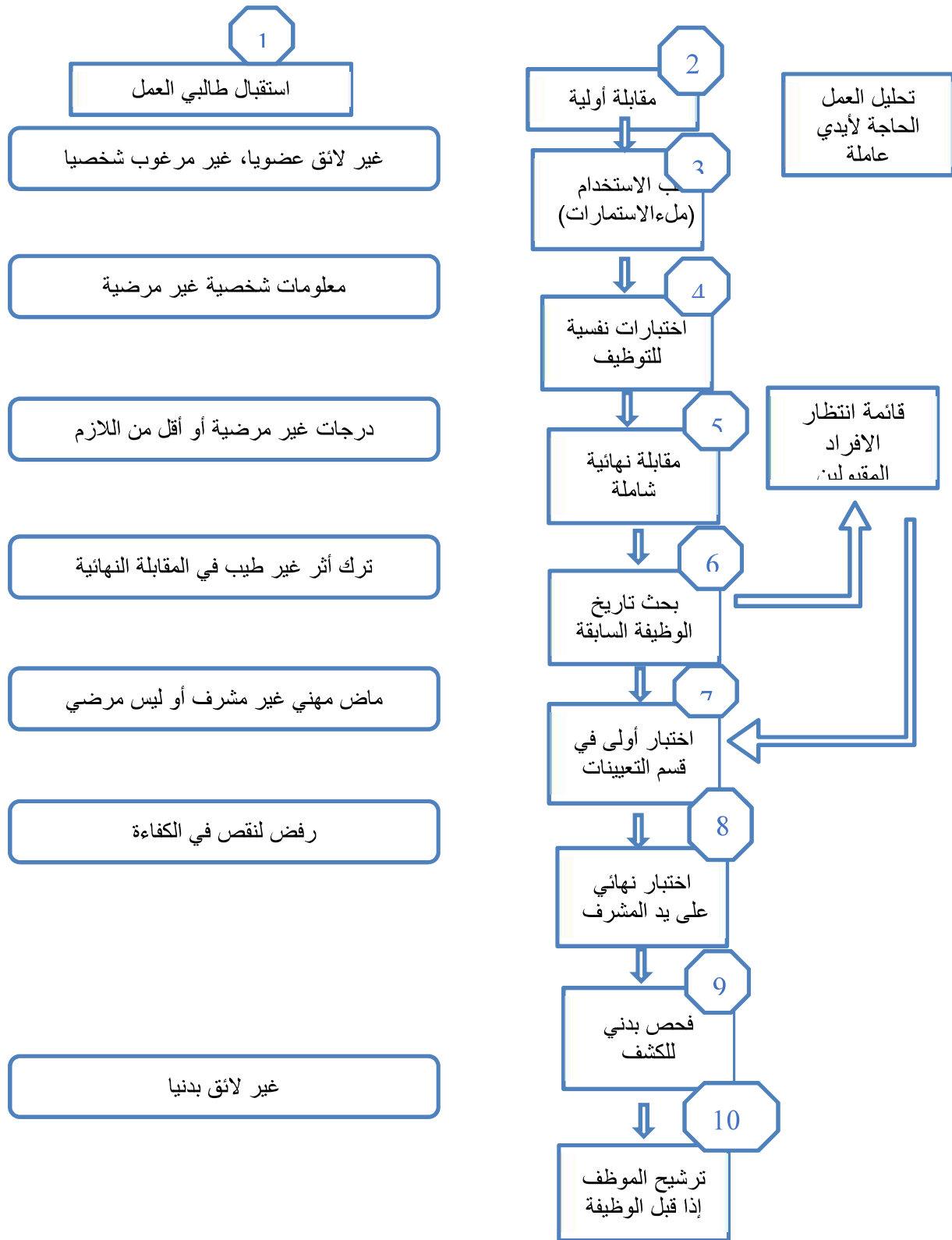
وذلك من حيث درجة صلاحيتهم للعمل، وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم، وترتيبهم تنازلياً بدءاً من أكثرهم صلاحية وينتهي عند أقلهم، وأساس الاختيار هو عدد العمال المطلوب من بين الذين يقعون في أعلى ترتيب، ولا يعين إلا أصلحهم.

خطوات الاختيار المهني:

تتضمن عملية الاختيار المهني عدة خطوات، وتعتبر هذه الخطوات المختلفة بمثابة حواجز توضع أمام طالبي العمل لتقدير قدراتهم على تخطيها، وهي عموماً تضمن الخطوات العشر التالية:



- (1) استقبال طالبي العمل.
 - (2) المقابلة الأولية.
 - (3) طلب الاستخدام.
 - (4) الاختبارات النفسية.
 - (5) المقابلة النهائية.
 - (6) بحث تاريخ العمل السابق.
 - (7) الاختيار الأولي.
 - (8) الاختيار النهائي.
 - (9) الفحص البدني.
 - (10) التوظيف
- ويمكن بيان العشر خطوات السابقة في الشكل التالي:



شكل رقم (10): خطوات الاختيار المهني



نظريات الاختيار المهني:

يرى معظم العلماء أن الاختيار المهني جانب من جوانب السلوك، ويفسره علماء (التحليل النفسي) على أنه استجابة للحاجات اللاشعورية التي لم يتم إشباعها لدى الفرد. ويعتقد السلوكيون أن الاختيار المهني مشروط بالخبرات التي تعزز طرقاً معينة للسلوك على حساب طرق أخرى ممكنة.

وربما كانت نظرية (جينزبرج) ونظرية (أن رو) ونظرية (دونالد سوبر) التي تفسر كل منها الاختيار المهني أهم النظريات في ذلك المجال.

أ) نظرية جينزبرج :

- تتضمن هذه النظرية أربعة عناصر باختيار المهنة ،وهي أن الاختيار المهني عملية تنمو خلال فترة زمنية مدتها عشر سنوات تقريباً، وأن عملية الاختيار هذه عملية قائمة على الخبرة والتجربة وما تحدثه من تغييرات في الفرد بحيث ينتج عنها استثمار للوقت والمال والذات. إن عملية الاختيار المهني تنتهي بالتوفيق بين الميول والقدرات والقيم الخاصة بالفرد من ناحية ومن الفرص المتاحة للفرد من ناحية أخرى.

- وأخيراً توجد فترات ثلاثة للاختيار المهني: هي فترة الاختيار الخيالي، الذي يتحكم فيه إلى حد كبير رغبة الطفل في أن يصبح راشداً.

- ثم فترة الاختيارات التقريبية التي تبدأ عند سن الحادية عشرة، ويحددها إلى درجة كبيرة ميول الفرد ثم قدراته ثم قيمه بعد ذلك.

- والفترة الثالثة هي فترة الاختيارات الواقعية وتبدأ عن سن السابعة عشر، حيث تتتابع فيها مراحل الاستطلاع والتخصص.

ب) نظرية (أن رو) (محددات الطفولة):

تتضمن هذه النظرية ناحيتين رئيسيتين، أو هما مشروع لتصنيف المهن، وتفسير القرارات التي تتخذ بشأن كل مهنة، وتبدأ بتقسيم المهن إلى ثماني مجموعات هي: الخدمة، والأعمال ، والتنظيم ، والتكنولوجيا ، والعمل في الخلاء ، والعلوم ، والفنون والتسلية ، والعمل الثقافي العام.

- ثم تقسم كل مجموعة بعد ذلك إلى ستة مستويات تبدأ من (أ) وهو أعلى مستوى، وتنتهي عند (6) وهو أدنى مستوى.

- واهتمت نظرية (أن رو) بعد ذلك بخصائص العمال في المجموعات الثمانية ، وتوصلت في النهاية إلى أن هناك عناصر معينة ميزت كل مجموعة عن غيرها من هذه المجموعات ، فعمال الخدمة مثلاً "ذوو ميول عقلية أو فنية محدودة وليسو مسيطرين في تفاعلاتهم الشخصية ، ورجال الأعمال ذوو ميول عقلية وفنية محدودة ، ولكنهم أقوياء ومستغلون في علاقاتهم الشخصية ، ورجال التنظيم (مثلاً ملاحظي العمال والمحاسبين) يتوافر لديهم ميول عقلية وفنية ضئيلة ولكنهم ذوو قيم اقتصادية قوية ، أما رجال التكنولوجيا (مثل المهندسين والكهربائيين) فاهتمامهم بالعلاقات الشخصية أقل من غيرهم ، ويتميزون باستعدادات وميول ميكانيكية ، أما رجال العلوم (العلماء) فيتفوقون على الجميع في قدراتهم العقلية ، ولكن تقل ميولهم الجمالية، ورجال العمل الثقافي العام (مثل المدرسين وأستاذة الجامعات والفنانين) فهم



مسيطرون في علاقاتهم الشخصية وذوو ميول عقلية وفنية عالية ، ولكن الفنانين فهم معجبون بأنفسهم وميولهم العقلية محدودة وذوو ميول خاصة).

وقد تصلح قائمة (رو) هذه في مساعدة الفرد على القيام باختيار مهني سليم.

ج) نظرية دونالد سوبر:

العناصر اللازمة في نظرية النمو المهني صاغها سوبر في النقاط التالية:

- 1- يختلف الأفراد في ميولهم وقدراتهم.
- 2- لكل مهنة نموذج مميز من القدرات والميول وسمات الشخصية.
- 3- كل فرد يصلح للعمل في عدد من المهن على أساس ما لديه من هذه الخصائص.
- 4- يتغير التفضيل المهني والكفاية المهنية والمواقف التي يعمل فيها الأفراد ومن ثم يتغير مفهومهم للذات مع تغير الزمن والخبرة.
- 5- تحدد طبيعية نموذج العمل الذي يلتحق به الشخص بواسطة المستوي الاجتماعي والاقتصادي لوالديه، وقدرته العقلية، وسماته الشخصية، وبالفرص التي تتاح له.
- 6- عملية النمو المهني هي عملية توفيق، نمو واكتمال لمفهوم الذات، وهي عملية توفيق بين مفهوم الذات، والفرص المتاحة له ليؤدي أدوارًا متنوعة.
- 7- الرضا عن العمل والحياة على المدى الذي يجده مناسبًا لقدراته، وميوله، وسمات شخصيته، وقيمه.

-ولقد بين "سوبر" عددًا من المحددات الاختيار المهني فيما يلي:

- خصائص سلوكية مثل الذكاء والميول والقيم والحاجات.
 - الخصائص البدنية مثل الطول والوزن والصحة العامة أو نواحي العجز.
 - الخبرات مثل: التعليم والتدريب والتاريخ العمل.
- وهذه المحددات على درجة عالية من الأهمية في مفهوم الذات عند الفرد، وفهمه لنفسه ، وما يمكن أن يقوم به.
- وفي ضوء ما تقدم يمكن أن نقول: أن هذا النوع (الشخص) الذي أريد أن أكونه، "ثم تأتي الخطوة الثانية فنقول: لذا، فإن هذا هو نوع العمل الذي قد أؤديه واستمتع به".

التدريب المهني:

مفهوم التدريب المهني: "هو عملية تعليم وتعلم، تساعد الفرد على إتقان مهنته، والتوافق مع ظروف عمله. ولا يُقصد بالتوافق سوى اكتساب عادات اجتماعية، واتجاهات نفسية جديدة، أو التخلي عن عادات واتجاهات قديمة غير مشجعة، والقدرة على المساهمة مع الزملاء والرؤساء بالقدر الذي يمنع الخلافات فيما بينهم.

ويُعرف "عويضة" التدريب المهني على أنه "مجموعة المواقف التي يُقصد بها إكساب الأفراد مجموعة من المهارات، التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين".



كما يُعرّف التدريب المهني بأنه "العملية المهنية التي يتم من خلالها توفير المعلومات لتحسين المهارات المهنية التي تحتاج للتحسين من أجل أن يصبح الفرد أكثر قدرة على إنجاز المهام بكفاءة وخبرة أكبر بحيث يقوم التدريب المهني على تطوير وتقديم للفرد في العمل وتأهيل الفرد ليكون قادر على مواجهة التغيرات التي تطرأ في المستقبل، ويحقق التدريب المهني الجيد جميع الأهداف المشتركة بين الفرد والعمل.

أهمية التدريب المهني للنجاح في العمل المهني:
يعتبر التدريب المهني من أساسيات النجاح المهني، بحيث يعود التدريب المهني بالفائدة الكبيرة على الفرد وعلى العمل وعلى المجتمع كماً.

- وتتمثل أهمية التدريب المهني للنجاح في العمل المهني من خلال ما يلي:
- الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد، ممّا يؤدي إلى معرفة المدير بنوع المهام والأعمال التي سيوزعها على كل فرد والتي يستطيع إنجازها على أكمل وجه.
- معرفة الطرق الصحيحة في تقسيم الأفراد في العمل، وهذا التقسيم يقوم بشأنه على تنظيم وترتيب العمل.
- التخلص من ظاهرة الخجل المهني التي يتسم بها بعض الموظفين.
- تطوّر وتقدّم الفرد في المسار المهني.
- التكيف المهني للفرد مع العمل الذي يقوم به مع البيئة المهنية ، بحيث يشعر بأن المؤسسة المهنية تهتم به وإنجازاته.
- مساعدة الأفراد في مواجهة أي مشكلة أو صعوبة تواجهه.
- تطوير المسار المهني للفرد ليحقق ذاته وطموحاته.
- تزويد المؤسسات المهنية بالعمال، واختصار الوقت للعمل بفعالية.
- ترقية المتدربين في المنظمة وتحقيق التكيف مع العمل.



- تزويد المتدربين بالسلوكيات والمعارف الجديدة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- تطوير المسار المهني للفرد ليحقق ذاته وطموحاته.
- تزويد المؤسسات المهنية بالعمال واختصار الوقت للعمل بفعالية.
- ترقية المتدربين في المنظمة وتحقيق التكيف مع العمل.
- تزويد المتدربين بالسلوكيات والمعارف الجديدة، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

مراحل عملية التدريب المهني:

1. **جمع المعلومات وتحليلها:** تقوم هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات الخاصة بالتدريب المهني، مع مراعاة جميع المتغيرات.
2. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تقوم هذه المرحلة على تحديد المهارات التي تحتاجها عملية التدريب المهني، وبعدها إحداث التغييرات المطلوبة في هذه المهارات لتناسب العمل.
3. **تصميم الأنشطة التدريبية:** تقوم هذه المرحلة على وضع مخطط للسير في عملية التدريب المهني، وتحديد طريقة القيام بها، وتحديد المدربين والمتدربين وتحديد التكلفة لعملية التدريب.
4. **تنفيذ العملية التدريبية:** هنا تقوم المؤسسات على اختيار الوقت والمكان المناسبين لتنفيذ عملية التدريب المهني والالتزام بها.
5. **تقييم العملية التدريبية:** هنا تقوم المؤسسة المهنية على تحديد إذا كانت عملية التدريب المهني ناجحة أم لا، وإذا كانت تحتاج للتغيير أو التطوير.



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة بعد الانتهاء من التدريب على وحدة.....، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر			
	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)			
	كلياً	جزئياً	لا	غير قابل للتطبيق
19				
20				
21				
22				
23				
24				
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب				
يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
المتدرب	المتدرب	المتدرب	المتدرب	المتدرب
الاسم	الرقم	الاسم	الرقم	الاسم
التاريخ:	المحاولة:	العلامة:	العلامة:	العلامة:
.....	4 3 2 1			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط				
لحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.				
بنود التقييم	النقاط (حسب رقم المحاولات)	1	2	3
4	3	2	1	4
19				
20				
21				
22				
23				
24				
المجموع				
ملحوظات:				
.....				
توقيع المدرب:				



مراجع الوحدة الرابعة :

1. الداهري، صالح حسن أحمد (2011)، "سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
2. عبد الهادي ، جودت عزت ، والعزة ، سعيد حسني (2014) ، "التوجيه المهني ونظرياته" ، الطبعة 2، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
3. طه، فرج عبدالقادر (1988) ، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، ط6، دار المعارف، القاهرة.
4. عويضة، كامل محمد (1996) علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت.
5. نجاتي ، محمد عثمان (1998) ، " علم النفس الصناعي والتنظيمي" ، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية.
6. موسى، فتحي محمد (2020)، "التوجيه المهني في المؤسسات الصناعية"، دار زهران للنشر.
7. ياسين ، حمدي ، و عسكر، علي ، و الموسوي ، حسن(1999)" علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، ص5



الوحدة الخامسة

اسم الوحدة: الروح المعنوية في ميدان العمل



الوحدة الخامسة: الروح المعنوية في ميدان العمل

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى تقديم مادة علمية وتدريبية في نفس الوقت للطلاب والمتدربين من المراحل المختلفة عن أهمية الروح المعنوية في ميدان العمل وعلاقتها بالتوجيه المهني والتميز والتعرف على مظاهر الروح المعنوية العالية، وتحليل مميزات الروح المعنوية العالية، وكذلك دراسة العوامل النفسية التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين وكيفية الربط بينهما وعملية التوجيه المهني.

الأهداف التفصيلية للوحدة:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. يعرف مفهوم الروح المعنوية وعلاقتها بالعمل.
2. يبين مظاهر الروح المعنوية العالية.
3. يربط بين مظاهر الروح المعنوية العالية وميدان العمل.
4. يحدد العوامل النفسية التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين.

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 3 ساعات تدريبية .

الوسائل المساعدة:

1. عرض بور بوينت يتم تصميمه من قبل المدرب حتى يبرز دور المدرب وتناوله للموضوعات المختلفة بالمقرر. حتى تعطى الفرصة للمدرب في إظهار مهاراته ومواهبه في تصميم الشرائح والعرض التقديمي.
2. أوراق العرض والرسومات التوضيحية.
3. مشاركة المتدربين أثناء العملية التدريبية.
4. توزيع مشروعات تدريبية عملية على المتدربين من خلال مجموعات الدائرة المستديرة وعمل بوستر لكل موضوع ويتوقف ذلك على دور وفهم المدرب للوحدات المختلفة.



الوحدة الخامسة: الروح المعنوية في ميدان العمل

يمكن تعريف الروح المعنوية على أساس فردي أو على أساس جماعي، ومجموع معنويات الأفراد لجماعة ما تعكس معنويات الجماعة ككل. وللروح المعنوية العالية عدة مظاهر تتميز بها، ويمكن الحكم عن ارتفاع الروح المعنوية للعاملين من خلال عدة مؤشرات، تتوزع على ثلاث مستويات هي: علاقة العامل بعمله، وعلاقته بزملائه، وعلاقته بإدارته. كما يوجد العديد من الطرق لقياس الروح المعنوية للعامل، منها ما هو مباشر ومنها ما هو غير مباشر. وللروح المعنوية عدة عوامل تتأثر بها، ومن أهمها العوامل النفسية، ويوجد الكثير من النظريات المفسرة للروح المعنوية جاءت بعد تجارب "هاوثورن" مثل نظرية العلاقات الإنسانية، ونظريات المدخل السلوكي، والنظرية اليابانية.

مفاهيم الروح المعنوية العالية:

مفهوم الروح المعنوية العالية:

عرف "جورون ألبرت" الروح المعنوية العالية على أنها "اتجاه الفرد نحو العمل الجماعي"، ويرى أنه لكي تكون هناك روح معنوية عالية يجب ما يلي:

- أن يكون لدى الفرد معتقدات وقيم راسخة تجعل الحياة هامة بالنسبة له، حتى تكون لديه الطاقة والثقة التي يواجه بها المستقبل.
- أن يكون الفرد ملماً بعمل يقوم به للدفاع عن حصيلة من القيم، أو لتوسيع نطاقها ونشرها، أن تكون القيم التي يتحلى بها الفرد، تتفق مع قيم الجماعة التي يعيش فيها.

مفهوم الروح المعنوية في العمل:

تعرف الروح المعنوية في العمل على أنها "ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاج وإيجادته، دون أن يعتريه مزيد من الإجهاد والتعب، وهذا الاستعداد الذي يهيئ الفرد والإقبال بحماس على التعاون، ويجعله أقل استعداداً للعمل من المؤثرات الخارجية".

كما تُعرف على أنها "الروح السائدة بين الأفراد الذين يشكلون جماعة معينة في جهة العمل، والتي تتميز في التقه بالجماعة وإيمان الفرد بدوره، وبإخلاصه وولائه لها وعمله من أجل تحقيق أهدافها".

مفهوم الروح المعنوية للعاملين:

تُعرف الروح المعنوية للعاملين على أنها "تلك الروح السائدة بين العاملين في المؤسسة، والتي تتميز بالثقة في المؤسسة، والولاء والإخلاص لها، وفي جماعة العمل التقدير الذاتي لدور كل عامل، وأهميته لجماعة العمل، والاستعداد والكفاح من أجل تحقيق أهدافها ونجاحها، والمحافظة عليها، والدفاع عنها ضد أي تهديد تتعرض له".

كما تُعرف على أنها "الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفت بأنها التزام أدبي من قبل الفرد ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها، ويقصد الروح المعنوية في العمل أو المنظمات الاقتصادية ذلك الاستعداد



الوجداني الذي يساعد الأفراد على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعرّيه مزيد من الإجهاد والتعب، إنه ذلك الاستعداد الذي يهيئ الفرد والإقبال بحماس على التعاون ويجعله أقل استعداداً للعمل من المؤثرات الخارجية .

مميزات الروح المعنوية العالية : تتميز الروح المعنوية بالمميزات التالية :

- 1- روح الفريق ،
- 2- الثبات ،
- 3- الحمية أو الحماس ،
- 4- مقاومة الإحباط .

مظاهر الروح المعنوية العالية:



تنقسم مظاهر الروح المعنوية العالية إلى قسمين، الأول: خاص بالروح المعنوية العالية للجماعة، والثاني: الروح المعنوية العالية للفرد العامل.

أ) مظاهر الروح المعنوية العالية للجماعة:

- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك بعضويتهم وفخرهم بالانتماء للجماعة، من تلقاء أنفسهم، لا نتيجة سلطة خارجية.
- وجود أقل قدر من الشكاوى والصراعات والمشاحنات والاحتكاك بين العاملين، مما يؤدي إلى عدم شيوع تفكك الجماعة وانقسامها.



- قدرة الجماعة على التكيف مع الظروف المتغيرة ويميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد إلى الجماعة وحدتها وتماسكها مع عدم مقاومة التغيير والتطوير بالمؤسسة.
- شيوع الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة، وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة واستغراقه فيها، لأنها ترضي دوافعه وحاجاته، ولأنها تزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه.
- وجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها.
- وجود رغبة ودافعية وحماس للعمل الجماعي دون ملل.
- وجود اتجاهات نفسية إيجابية نحو أهداف الجماعة ورئسها.
- قوة تبني الجماعة لأهدافها وسعيهم لتحقيقها سعية دؤوبا جادة.
- دفاع أعضاء الجماعة وحرصهم على بقاء الجماعة وتدعيمها بما يكفل لها الاستمرار والنجاح.
- زيادة الإنتاج كمًا ونوعًا وتحقيق شروط الربح وقلة العادم والتالف من الإنتاج الكلي.
- المحافظة على مواقيت العمل وسير العمل في المؤسسة
- الإقبال على التدريب، والاستفادة منه.

(ب) مظاهر الروح المعنوية العالية للفرد العامل:

- الشعور بالرغبة والدافعية والحماس للعمل بجدية واهتمام وتركيز.
 - انخفاض معدل خروج العاملين من المنظمة بالنسبة إلى معدل انضمامهم لها، وكذلك انخفاض معدل طلب نقل العاملين بين الأقسام داخل العمل.
 - انخفاض عدد التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمات أو الأقسام على شكل تكتلات متضادة فيما بينها.
 - الرضا عن العمل وعن الإدارة وعن الزملاء في العمل وعن المسؤولين بصفة عامة.
 - العمل بجدية واهتمام واحترام مواعيد العمل والانتظام في المؤسسة.
 - الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.
- إضافة إلى ما سبق يمكن القول بأن الروح المعنوية العالية تتميز بما يلي:

- 1- روح الفريق.
- 2- الثبات.
- 3- الحمية أو الحماس.
- 4- مقاومة الإحباط.

مستويات الروح المعنوية العالية:

- للروح المعنوية مستويات مختلفة ومتعددة، وإذا كانت عناصر الروح المعنوية العالية تمثل الجانب الإيجابي للصورة العامة، فمن المهم أن ندرس هذه العناصر بدقة.
- والروح المعنوية ثلاثة مستويات أساسية هي:
- المستوى الأول: العلاقة بين العامل وعمله:**



إذا شعرت الإدارة بوجود علاقة سلبية للعامل بعمله، فإنه يدل على وجود روح معنوية منخفضة لديه، لذلك تسعى إلى رفعها بالبحث عن المشكلة التي تكمن وراء ذلك.

المستوى الثاني: العلاقة بين العامل وزملائه:

كلما كان هناك جو من التفاهم والتعاون والتقارب كلما أحس العامل بالألفة والطمأنينة والارتياح في عمله مما يرفع روحه المعنوية.

ووجد "فان زيلست" أن هناك علاقة قوية بين مكانة العامل وشعبيته مع رفاقه، وبين اطمئنان العامل ورفع روحه المعنوية. كما توصل إلى أن أثر التفاهم بين أعضاء الفريق يوفر للمؤسسة 50% من نفقات الإنتاج. كما بينت الدراسة أن الروح المعنوية تميل للاستقرار مع التقدم في العمر، وقد يجتمع الرجل والمرأة في عمل واحد، فتظهر روح التنافس في الكفاءة والتسلط ونقاط الاهتمام.

المستوى الثالث: العلاقة بين العامل وإدارته:

هذه العلاقة لها أهمية كبيرة، فإذا كانت جيدة وقائمة على الاحترام المتبادل، فإن العامل يشعر باحترامه وتقديره، وبالتالي ترتفع روحه المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاج، والعكس صحيح.

العوامل النفسية التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين:

هناك عوامل نفسية تؤثر على الروح المعنوية بل هي أساسية للروح المعنوية، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلاقات الاجتماعية، وأهم هذه العوامل هي :

1) المساواة والعدل بين العمال في الحقوق والواجبات:

إذا كان لدى بعض العمال حظ التمتع ببعض الامتيازات الخاصة نتيجة محسوبية أو وساطة أو غير ذلك، فإن ذلك يسبب انخفاض الروح المعنوية لدى الآخرين.

وعندما يشرح المشرفون للعمال ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات، أو تطبيق سياسات معينة، فإن مستوى الروح المعنوية يرتفع وتقل شكاوى العمال عندما تعلم الجماعة أسباب القيام ببعض الأعمال، ويجب على هؤلاء المشرفين أن تكون لديهم معايير محددة ودقيقة وغير متحيزة للاسترشاد بها عند اختيار أولئك الذين يخصونهم بمعاملة خاصة أو ترقية لهم حتى لا يشك باقي زملائهم أن المشرفين يعمدون إلى المحسوبية أو المحاباة لتجنب تأثير الروح المعنوية من جراء ذلك.

كما أن عدم العدل والمساواة بين العمال جميعاً وإحساسهم بأن الإدارة تفضل بعضهم الآخر عليهم، لكن إذا كان هناك عدل ومساواة بين العمال جميعاً فإن ذلك يرفع من روحهم المعنوية.

2) المشاركة في اتخاذ القرارات:

وهي تعتبر من العوامل المساهمة بشكل كبير في رفع أو خفض الروح المعنوية، فالفرد الذي يحس بأنه يساهم ويشارك في تحقيق أهداف المنظمة ، أو في قراراتها فإن روحه المعنوية ترتفع ويحاول تحقيق ذلك، لذا يجب تشجيع العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات ، مما يضمن رفع الروح المعنوية لدى العمال، والملاحظ أن أقل العمال سعادة ورضا عن أعمالهم هم أولئك الذين يعانون من الشعور بالنقص بسبب عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات



، وذلك يعكس انخفاض روحهم المعنوية ، وفقد احترام الذات ، لذا يجب العمل على تجنب أي سلوك يجرح كبرياء العمال ، إذ إن ذلك يتسبب في عدم تشجيعهم على المشاركة في جهود الجماعة.

(3) الشعور بالإنجاز والتقدم:

يتفق علماء النفس على أهمية هذا العامل كدافع للفرد على بذل المزيد من الجهد في الإنتاج ، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لديه، فالشعور بالتقدم أو الترقية يكون له دائماً الأثر الكبير في رفع المعنويات ، وليس من الضروري رفع الأجور أو تكرار الترقية لإعطاء الشعور بالتقدم، فالتحسن في المهارة والتخفيض في حوادث وإصابات العمل أو التنسيق الأفضل في المجهود ، والاتصالات الأفضل ، أو المسؤوليات تعطي كلها صورة مختلفة للتقدم، أي أنه من الضروري أن يشعر العامل بالتقدم في عمله سواء عن طريق الترقية أو الإثابة أو التحفيز أو الاشتراك في الأعمال القيادية أو في تدريب غيره من العمال والأقل خبرة أو يشعر بتقدير الإدارة له مما يدفع من الروح المعنوية ويدفعه لمزيد من التقدم في العمل والإنتاج.

(4) الفهم المتبادل:

إن نوع مناخ العمل السائد بالمؤسسة أو المصنع يضيفي على العمال صيغة خاصة، ويكون له الأثر الكبير في الفهم المتبادل بين العمال وبعضهم، وبينهم وبين رؤساء العمل، وبين الجميع وإدارة المصنع.

ويعتبر التفاهم المتبادل من الركائز الأساسية للتعاون والشعور بروح الفريق وتقوية تماسك الجماعة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال لأن المناخ الاستبدادي البعيد عن الديمقراطية يجعل العمال يعانون من الضغط وإحباط الحاجات والرغبات مما يؤدي إلى خفض روحهم المعنوية.

ولذلك تقوم الإدارة اليابانية التي أثبتت نجاحاتها حالياً عن التفاهم بين الإدارة والعمال إلى درجة أن المشرف قد يساهم في حل بعض المشاكل الأسرية لعماله إذا رأى ضرورة ذلك مما يرفع روحهم المعنوية ويزيد من إنتاجهم.

(5) الشعور بالحرية:

يقصد بالحرية هنا تجنب التقيد المفرط للعامل في المنظمة، بل يحدد له الهدف وتعطي له الوسائل اللازمة وتعطي له الحرية المعقولة في تحقيق ذلك الهدف. وهذا ما يعطي للعامل فرصة للإبداع والابتكار ويحس بالحرية مما يرفع روحه المعنوية.

أما التقيد المفرط للعامل في عمله يجعله يحس بالروتين والملل والسأم وتقتل عنده روح المبادرة والإبداع، وهذا ما أثبتته الدراسات والأبحاث الحديثة خاصة فيما انتقدته من أفكار "فريديريك تايلو" في دراسة الزمن والحركة بإعطاء أوامر قاسية ومحددة تحدد الحركات والزمن للعامل في أدائه لعمله التي تؤدي إلى خفض روحه المعنوية.

وإذا ما علمنا أن الحرية في محيط العمل من ضرورات تحقيق التعاون وروح الفريق، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال، لعلمنا أن جو العمل أو المناخ السائد فيه يلعب دوراً هاماً في تحقيق ذلك.



ولقد بينت تجارب البكنزيك أن الروح المعنوية تزيد عندما يشعر العمال بالحرية للتحدث مع الآخرين، وبالحركة داخل مقر العمل دون الحاجة إلى الحصول على الإذن بذلك، مما يزيد الإنتاج، لذلك ينبغي العمل على استبعاد القيود غير الضرورية فكثرة اللوائح تؤدي إلى الشعور بالنظام الاستبدادي، وكبت الجهود التلقائية التي يمكن توجيهها إلى النواحي الإنتاجية.

(6) نوع القيادة:

إن حسن اختيار رؤساء العمال أو قادتهم له أثر كبير في رفع الروح المعنوية لديهم، لذا فإن القائد الذي يتمتع بصفات القيادة، ويتسم بالعدالة، ولديه قدرات شخصية عالية، ويتصف بالتوافق في الناحية الانفعالية، والاهتمام الطبيعي بالعمال وبقدرته على قيادة الآخرين سوف يرفع من الروح المعنوية لدى العمال وبالتالي زيادة الإنتاج. وحينما تكون القيادة قادرة على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة المرؤوسين في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وفي علاقاتهم مع الآخرين ودفعهم إلى الأمام والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات سوف يؤدي لرفع الروح المعنوية مما يساعدهم في تطوير أدائهم وتحقيق أهدافهم ويشعرهم بدورهم في العمل.

(7) توافق العامل في عمله :

إن تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل واحتياجاته يؤدي إلى التوافق في أداء هذا العمل، وبالتالي رفع الروح المعنوية للعامل هذا مع الاهتمام بالتدريب المستمر على الآلات المستحدثة والتطور مما يساعد هذا العامل على أداء العمل بسهولة ويسر دون معوقات مما يحقق استمرار توافق العامل في هذا العمل فيحافظ بذلك على ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال.

كما أن العمل الذي يتناسب وأفكار وميولات العامل يجعله يحس بتحقيق ذاته من خلاله مما ينعكس على روحه المعنوية بالإيجاب. أما إذا كان العمل متعارضا مع أفكاره وقدراته فإنه يحس بالتعب المبكر والملل مما يخفض من روحه المعنوية.

(8) مكانة الفرد في الجماعة:

إن تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل من أهم العوامل التي تسهم في توافقه في أداء عمله والرضا عنه كما أن هناك عوامل هامة أخرى تسهم في هذا التوافق مثل علاقاته الشخصية بزملائه، فهو إنسان اجتماعي وعضو في جماعة وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين رضا الفرد عن عمله ومكانته وبين زملائه في العمل وتشير نتائج هذه الدراسات إلى ضرورة اهتمام الإدارة بإيجاد الظروف تساعد على شعور الأفراد بحاجة زملائهم وميلهم إلى صحبتهم.

والروح المعنوية تتوقف على شعور الفرد بالانتماء إلى الجماعات كما أثبتت الدراسات أيضًا أن المحافظة على الروح المعنوية العالية التي تصبح أكثر سهولة إذا كانت تقسيمات العمال تتضمن أعداد صغيرة لأن الأعداد الكبيرة تؤدي إلى صعوبة معرفة العمال لجميع زملائهم .

(9) التحفيز المعنوي:



تعرف الحوافز بصفة عامة بانها عوامل خارجية ذات صلة ببيئة العمل، توفرها الإدارة لإثارة دوافع العمال نحو سلوك موجه وهادف.

إن للتحفيز المعنوي أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية للعاملين فبعض اللافتات البسيطة وغير المكلفة للإدارة مثل المدح والثناء أمام الزملاء أو التكريم البسيط أو تعليق لوحات التهئة وغيرها، لها الأثر الكبير في رفع الروح المعنوية وأحيانا تكون أفضل بكثير من الأمور المادية عند العديد من العمال وإشباع بعض الحاجات مثل الحاجة إلى التقدير والاحترام يزيد من الروح المعنوية للعمال.

10) الثقة المتبادلة:

وذلك سواء فيما بين العمال أو بين العمال والإدارة إذ يعتبر وضع الثقة في المنظمة صعب جدا خاصة في الوقت الحالي، ومن العوامل الأساسية لتحقيقها العمل بنزاهة وشفافية ووضوح، وهذا ما تقوم عليه الإدارة اليابانية. أما إذا كان هناك غموض في المنظمة وفي الإدارة مثل طرق الترقية أو المكافأة فذلك يؤدي إلى زعزعة هذه الثقة، وبالتالي تنخفض الروح المعنوية للعمال.

11) الترفيه:

وذلك من خلال إنشاء نوادي مثلا وتخصيص أماكن لممارسة الرياضة أو الاستراحة لأن الإنسان بطبعه لما يبذل جهدا معيناً فإنه يتعب ويشعر بالحاجة للراحة، ومن الوسائل التي تؤدي إلى راحته هي الترفيه عن النفس، وذلك من أجل تجديد طاقته وليكون مستعدا للعمل مرة أخرى، وهذا ما يعزز روحه المعنوية ويرفعها، فلما يحس العامل باهتمام الإدارة به من خلال توفير وسائل الراحة والترفيه ترتفع روحه المعنوية.

والعكس صحيح فإذا لم يجد العامل مكانا للترفيه في المنظمة ووجد العمل فقط بمشاعر سلبية ضد الإدارة وبأنها استغلالية ولا تهتم بالعامل بل كل ما يهمها هو الإنتاج وفقط مما يخفض روحه المعنوية.

12) الشعور بالأمن والاستقرار:

لقد حدد "ماسلو" في سلم الحاجات الحاجة إلى الأمن والاستقرار في المرتبة (2) من الحاجات الأساسية بعد الحاجات الفسيولوجية فالعامل يحتاج كثيرا إلى الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، داخل المنظمة التي يعمل بها فإذا أحس بالتهديد في ذلك وبأن المنظمة يمكن أن تستغني عنه في أي لحظة تنخفض روحه المعنوية ويضطرب إنتاجه.

وقد أدركت الإدارة اليابانية ذلك وجعلت من مبادئها التوظيف مدى الحياة من أجل أن لا يفكر العامل في ذلك ويتفرغ لأدائه حتى ترتفع روحه المعنوية ويزيد إنتاجه.

والأمن يشمل أيضا تلك التأمينات الاجتماعية التي توفرها المنظمة للعامل، وهي مجموعة القواعد التي تنظم جباية وتوزيع الموارد المحددة وصرفها من أجل ضمان درجة من الأمن الاقتصادي للعمال، وتتولى السلطة العامة بنفسها أمر تطبيقها بقواعد أمر لها طابع النظام العام.

وهذه التأمينات تلعب دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية للعامل إذا وجدت كما تنقص منها إن غابت.



13) شعور العامل بالرضا:

وهو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عن طريق ظروف العمل المحيطة به. إن شعور العامل بالرضا في المنظمة التي يعمل بها، يرفع كثيرًا من روحه المعنوية، أما إذا كان العامل لا يشعر بالرضا، فإن روحه المعنوية تنخفض.

14) الشعور بالولاء التنظيمي:

الولاء هو اقتران فعال بين الفرد ومنظمته بحيث يبدي رغبته في خدمتها بغض النظر عن المردود الذي يحصل عليه منها، كما يرغب في المحافظة على عضوية فيها. وللولاء عدة عوامل تؤثر فيه منها إشباع حاجات العاملين، وضوح الأهداف، نمط القيادة، الثقة التنظيمية، نظام الحوافز، الرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي. والولاء التنظيمي يؤثر بشكل ملحوظ جدا على الروح المعنوية للعامل فكلما قوي الولاء التنظيمي كلما ارتفعت الروح المعنوية والعكس صحيح، لذا من الأفضل تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي للعامل من خلال الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه.

العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين مثل:

- التنفيذ الفعلي لنصوص اللوائح والقوانين المتعلقة بإشراف العاملين في المؤسسة في إدارتها، وكذلك إشراكهم في أرباح المؤسسة.
- العدالة التامة في معاملة العاملين بالمؤسسة، وتطبيق اللوائح والقوانين عليهم بروح الموضوعية والمساواة.
- رفع الحد الأدنى للأجور.
- الحد من كافة مظاهر الإسراف المختلفة سواء في المرتبات أو المكافآت أو التسهيلات أو التجهيزات.
- تأمين العاملين ضد الرفق والنقل التعسفي والإصابات والأمراض والشيخوخة ومختلف أوجه التأمينات الاجتماعية.
- إتاحة فرص الترقى أمام العاملين وعدم تعيين فرد جديد في عمل رئاسي، إلا إذا استحال ترقية فرد من الموجودين فعلا بالمؤسسة.
- تبادل الرأي بين الإدارة والعاملين في كل ما يتصل بالعمل والعاملين.
- دراسة اتجاهات العاملين وآرائهم دراسة علمية موضوعية للوقوف على مشاكلهم ومناقشتها وعلاجها.
- أن يكون المدير أو الرئيس أو المشرف قدوة صالحة ومثلا يحتذى من بقية العاملين.
- مواخذه المنحرفين من المسؤولين في مؤسسة العمل بشدة.
- أن تظهر الإدارة فعلا لا زيفًا أنها ممثلة حقيقية للعاملين في المؤسسة.
- تهيئة الفرص للعاملين لمزاولة الأنشطة الترفيهية والتثقيفية والاجتماعية والرياضية بتكلفة رمزية.
- إصدار مجلة دورية باسم المؤسسة تكون وسيطة لنقل الأفكار والآراء والمعلومات بين الإدارة والعاملين والجمهور.



طرق قياس الروح المعنوية:

إن قياس الروح المعنوية عمليه صعبة جدًا لأنها ظاهرة نفسية مركبة ومعقدة ويتم قياسها من خلال آثارها فقط إذ لا يمكن إخضاعها للقياس مباشرة.
ويتم قياس الروح المعنوية بطرق مباشرة، أو غير مباشرة وهي:

أ الطرق المباشرة:

-الملاحظة:

وهي تحدث أثناء أداء العاملين لأعمالهم اليومية في المؤسسة وذلك عن طريق الملاحظة العابرة أو تلك المقصودة من قبل مشرفي العمل والتي تدون على شكل تقارير. وتكون الملاحظة لمؤشرات الروح المعنوية مثل: الحماس، الإقبال على العمل، التعاون، ... وغيرها من مظاهر الروح المعنوية الخاصة بالفرد أو الجماعة.
- المقابلة:

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المقننة أو غير المقننة حسب الحاجة توجه إلى العاملين بهدف قياس روحهم المعنوية، من خلال مجموعة المؤشرات المنطوية في أسئلتها ويعتمد نجاحها على خبرة وكفاءة الباحث في إدارتها والتحكم فيها.
- الاستبيان (الاستقصاء):

وهي مجموعة أسئلة مكتوبة يعدها الباحث بهدف قياس الروح المعنوية للعاملين، ويعرضها عليهم للإجابة عليها، ومن مزايا هذه الطريقة أنها توفر الكثير من الوقت والجهد مقارنة بالمقابلة، لكن من سلبياتها عدم اهتمام الباحثين ولا مبالاتهم مما ينعكس على صدق إجاباتهم، لكن يمكن تجنب هذا إذا قام الباحث بتوزيعها بنفسه وإشعارهم بأهمية ذلك، وهناك ثلاثة أنواع من الاستقصاءات وهي:

-الاستقصاء الموضوعي: وهو يتضمن أسئلة وأمام كل سؤال عدد من الإجابات.

-الاستقصاء الوصفي: هو يتضمن أسئلة مفتوحة ويترك الحرية للعامل في التعبير عن موضوع السؤال.

-الاستقصاء العاكس: ويقوم على تقديم حالات أو مواقف متصلة بالعمل وطلب تحليلها والتعليق عليها من العاملين، ثم الاستنتاج من هذه الإجابات.

- مقاييس الاتجاهات:

حيث يطلب فيها إلى كل عامل الإدلاء برأيه، حيث أن كل اتجاه ينطوي على رأي عن نواحي من عمله في القسم العام الذي يعمل فيه، أو في الشركة بوجه عام، وهذه الآراء في مجموعها تكون دليلا على مستوى الروح المعنوية للجماعة المدروسة، أي يكون متوسط درجات العاملين في هذه المقاييس دليلا على روحهم المعنوية.

- استطلاعات الآراء:

وهي تشبه مقاييس الاتجاه إلا أنها تختلف معها في أن هذه الأخيرة تعطي فكرة عامة عن المستوى النسبي للروح المعنوية لجماعات العمل، إلا أنها لا تساعد الإدارة في معرفة العوامل النوعية أو الأسباب التي قد تكون وراء عدم رضا العمال مثلا كظروف العمل أو طريقة العمل.



ويضيف بعض العلماء نوعاً ثالثاً وهو، الاستبيان العاكس: وهو يقوم على تقديم حالات أو مواقف متصلة بالعمل وطلب تحليلها والتعليق عليها من طرف العاملين، ثم يستنتج من هذه النتائج ويطلق عليها الطريقة الإسقاطية.

(ب) الطرق غير المباشرة: تتمثل في دراسة سجلات المنظمة مثل:

- * السجلات التي تبين ارتفاع أو انخفاض الإنتاج.
- * سجلات المستخدمين التي تشير إلى العمال وأعدادهم و... .
- * سجلات المستخدمين المخصصة للغياب والتأخير.
- * سجلات مقدار التالف والخسارة الناتجة عن استخدام المورد.
- * سجلات تقارير حوادث العمل التي تبين عددها وحالتها.
- * السجلات الطبية التي تبين عدد المرضى والمتماثرين.
- * سجلات التدريب التي تبين عدد المتدربين وإقبالهم والحاجة للتدريب.
- * سجلات الشكاوى والتظلمات.
- * سجل الاقتراحات.

النظريات المفسرة للروح المعنوية:

(أ) نظرية العلاقات الإنسانية "لالتون مايو" (1880-1949):

هذه النظرية اهتمت بالجانب الإنساني والاجتماعي على حساب التنظيم، وغالت في تشجيع التنظيمات غير الرسمية، الشيء الذي قد يؤدي إلى الفوضى في التنظيم والتمرد، كما أهملت الحوافز المادية واهتمت فقط بالمعنوية، والتحيز المسبق لرواد العلاقات الإنسانية ومهاجمتهم لرجال الأعمال الذين يعارضونهم، كما يرى رجال الفكر الإداري بأن هذه النظرية غير شاملة إذا ركزت فقط على الجانب الإنساني ولم تعط حلاً جذرية للوصول إلى تنظيم أفضل .

إلا أن جوانب الاستفادة منها أنها وجهت أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني للعمال وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية لهم، وكذلك إلى أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة.

(ب) نظريات المدخل السلوكي :

- نظرية " (x - y) دوجلاس ماكريجور "

يعتبر الكثيرون أن نظريتي (X) و (Y) للكاتب دوجلاس ماكريجور هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، لقد تضمن كتابه القيم والمشهور "الجانب الإنساني في المنظمة، الذي صدر في عام 1960م فلسفتين نظريتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتماداً على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الإدارية. ويلخص الجدول رقم (06) مقارنة بين النظريتين/الفلسفتين :



جدول يبين مقارنة بين نظرية (X) و نظرية (Y)

افتراضات نظرية (X) حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية (Y) حول طبيعة الإنسان
إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل	معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائياً كـ رغبتهم في اللعب والراحة
الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل	يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها
يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده و يوضح له ماذا يفعل	يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف
يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل	يعمل الفرد لإشباع حاجت مادية ومعنوية منها ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات
تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف	يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل
يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان الضمان قبل أي شيء آخر	يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته

- نظرية الإنصاف والعدالة لـ "أدامس":

قدمها عام 1965 وتقوم هذه النظرية على مُسلمة بسيطة هي، أن الأفراد العاملين يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، ويعرف أدامس العدالة " بأنها اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين وذلك عن طريق مدخلاته ومخرجاته.

والمدخلات تعني إسهامات الفرد مثل التعلم والخبرة والثقافة فهي مجموع المتغيرات التي يقدمها الفرد للحصول على العوائد أما المخرجات فيقصد بها ما يحصل عليه من عوائد مقابل تلك المدخلات مثل الأجر والمكافآت.

فالأفراد يتأثرون في سلوكهم بالمكافآت النسبية التي يتسلمونها أو هم في طريقهم لاستلامها، وتقوم هذه النظرية على الافتراض بأن الأفراد يحفزون إذا ما تمت معاملتهم في العمل بعدالة.

ويقرر الأفراد العدالة بواسطة معادلة بسيطة هي: ما هو الجهد الذي يتوقعون بذله في العمل (المدخلات) بالمقارنة مع ما يتوقعون الحصول عليه بعد بذلهم هذا الجهد (مكافاتهم). (المعادلة أو العلاقة النسبية بين الجهد و العائد وسيلة للمقارنة مع نسب الأفراد أو المجموعات الأخرى التي تحقق الإنصاف.



- نظرية الحاجات لإبراهيم ماسلو:

يعتبر ماسلو من رواد علم النفس وأهم إسهاماته في هذا المجال هو تأسيسه لنظرية الحاجات، والتي تقوم على أهمية الحاجات للفرد إذ تعتبر من العوامل المحددة للسلوك المهني للفرد في المنظمة حيث يحاول اختيار المسار الوظيفي الذي يشبع احتياجاته. والحاجات هي الشعور بالنقص لشيء معين، وهذا النقص يدفع الفرد لاتخاذ سلوك يحاول من خلاله سد هذا النقص.

وقد قسم ماسلو الحاجات إلى خمس مجموعات وفق ترتيب هرمي حسب الأهمية من قاعدة الهرم إلى قمته وذلك كالتالي: الحاجات الفيزيولوجية ثم الحاجة إلى الأمن ثم الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى الاحترام والتقدير ثم الحاجة إلى تحقيق الذات. وحسب ماسلو فإن الحاجة الأكثر أهمية عند الفرد والتي تأتي في المرتبة الأولى عنده هي الحاجات الفيزيولوجية، وهي الحاجات الأساسية التي من خلالها يستطيع العيش ومن دونها لا يمكن الحياة مثل الحاجة إلى الطعام والحاجة إلى الماء ثم تأتي بعدها الحاجة إلى الأمن والاستقرار إذ لا يمكن للإنسان أن يتطور إذا كان مهددا في واستقراره .

وبعدها تأتي الحاجات الاجتماعية مثل التواصل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، وبعدها الحاجة إلى التقدير والاحترام فبعد إنشاء العلاقات الاجتماعية والانتماء إلى مجتمع معين والمساهمة فيه فإنه يحتاج إلى احترام وتقدير من الآخرين، وبعدها تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات أي إثبات ذاته ووجوده في المجتمع الموجود فيه بإنجازات وأعمال يقدمها لذاته ولمجتمعه .

وحسب ماسلو فإنه لا يمكن تحقيق حاجة من هذه الحاجات إلا إذا حققت الحاجة التي قبلها ابتداء من قاعدة الهرم إلى قمته.

- نظرية ذات العاملين لـ فريدريك هيرزبيرج:

قدمها عام 1959 من مركز خدمات علم النفس في مدينة بيتسبرج في الولايات المتحدة في الخمسينات، ودرست هذه النظرية العوامل ذات العلاقة بإنتاجية الفرد ميدانيا وقسمها إلى مجموعتين: "عوامل وقائية" و "عوامل دافعة".

-المجموعة الأولى: "العوامل الوقائية": تتعلق عموما بالبيئة التي يؤدي فيها الشخص عمله ومن أمثلة ذلك: المرتب، مكان العمل، الإضاءة، التهوية، الحرارة، الضوضاء، السياسات الإدارية المتبعة مدى جودة الإشراف... إلخ

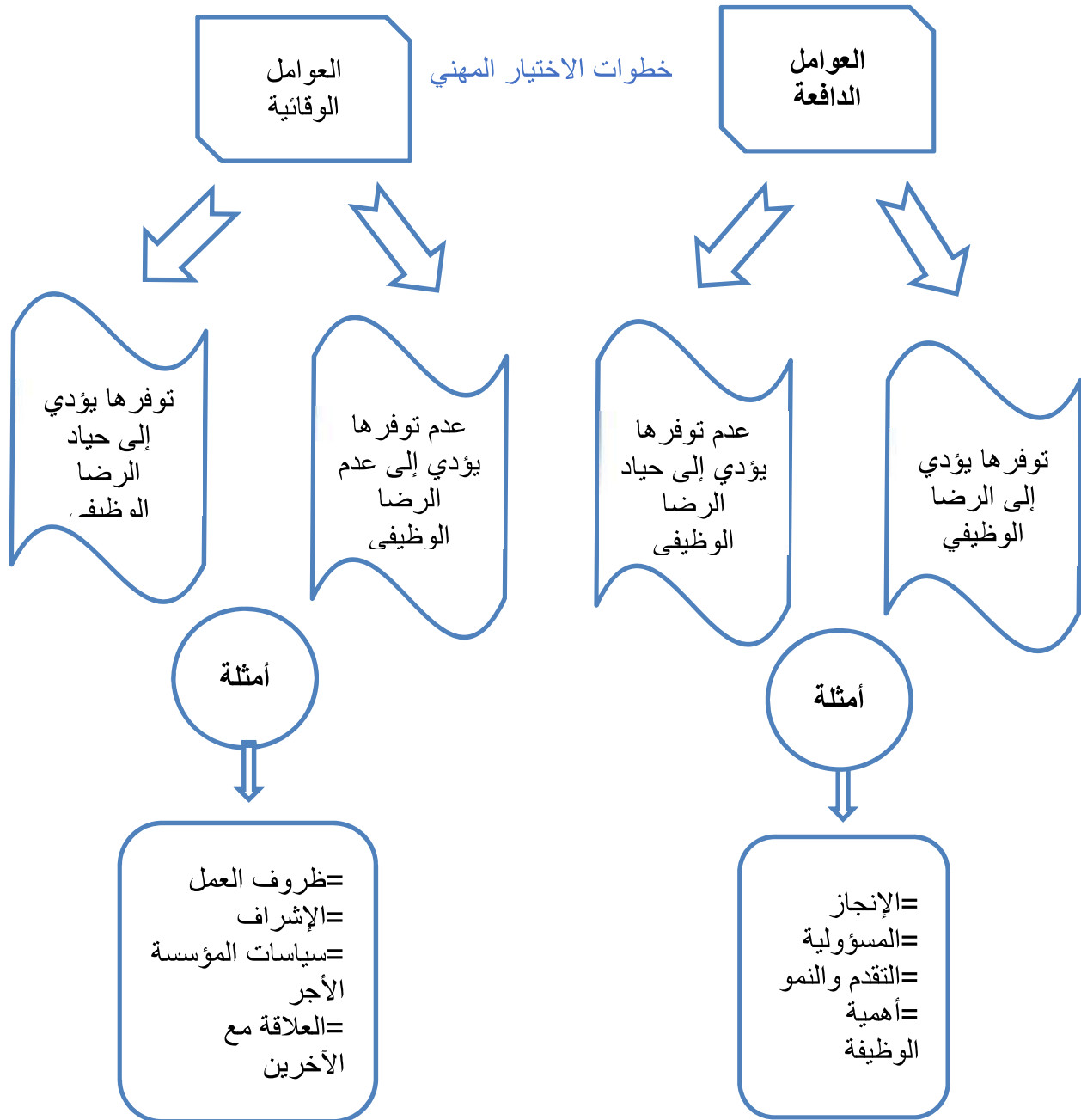
-المجموعة الثانية: "العوامل الدافعة": تتعلق بالعمل في حد ذاته وتشمل قضايا الإنجاز والتحصيل، تحقيق الذات، قبول مسؤوليات أكبر في العمل... إلخ

وترى النظرية أن المجموعة الأولى تسبب شعورا بعدم الرضا عن العمل، حينما تكون غير موجودة أو موجودة بدرجة غير كافية، ولكن وجودها بدرجة كافية لا ينتج دافعية للعمل لدى الأفراد، وإنما يعمل ذلك على تهيئة الجو المناسب لها فقط.

والمجموعة الثانية حينما تكون موجودة تؤدي إلى الشعور بالرضا، وعدم وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم وجود الرضا .



وتعتبر المجموعتين مستقلتين تمامًا، بحيث أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا، ليست نفسها التي يؤدي غيابها إلى نقصانه.
ووفقًا لهذه النظرية، فإن الطريقة التي تعمل على تحقيق إنتاجية أفضل على المدى الطويل، تكمن في توفير العناصر الدافعة لدى الشخص.



شكل رقم (11): نظرية ذات العاملين لـ فريدريك هيرزبيرج



ج - نظرية التوقع: لـ" فكتور فروم

وضعها عام 1964، وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل السلوك معين يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك السلوك أو التصرف ستتبعه نتائج مجددة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، وبمعنى آخر يذهب فروم إلى أن الدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره الاحتمال أن عملا ما سيحقق له ما يريده، ويمكن وضع هذا الرأي في معادلة هي:

الدافعية = قوة الرغبة x التوقع

والدافعية تعني قوة الدفع نحو عمل ما، وقوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شيء ما، والتوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال سلوك معين، والشكل التالي يوضح جوهر نظرية فروم .

وأكد فروم في نظريته هذه على أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك و يعتقد أنه يستحقه.

ومن خصائص هذه النظرية ما يلي :

- يميل الفرد إلى الاختبار بين بدائل عديدة للسلوك ويختار السلوك الذي يرجع إليه بأكبر فائدة.

- أن دافعية الفرد السلوك معين هي محصلة الآتي: العوائد التي يحصل عليها وجاذبيتها + شعور بأن هذا السلوك هو الوسيلة لذلك + توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا السلوك.

وقد اهتمت هذه النظرية فقط بالإنسان، وبهذا أغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات، والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة، والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية إلا أنه من جوانب الاستفادة من هذا المدخل أنه يكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرها، كما اعتبر المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية، والتأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزي للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة، ودافعيتهم وحافزهم للعمل، كما ساعد على تطوير فهم العمليات التنظيمية مثل الدافعية، والاتصالات، والقيادة، وتكوين الجماعات وديناميكيته ومقومات نجاحها.

ح) النظرية اليابانية :

تعتمد في مبادئها ومفاهيمها على تطوير اليابانيين لأفكار "دوغلاس ماك جريجور" المفكر الأمريكي الذي قدم نظريتي (X , Y) ، وقد لفتت النظرية اليابانية انتباه العالم من خلال ما وصلت إليه اليابان من تطور صناعي وتكنولوجي، وقد حاولت الدول الغربية تطبيقها خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنها فشلت في ذلك بسبب طبيعة البيئة اليابانية، والتي تختلف جوهرها عنها، لذلك اقترح: ويليام أوتشي " إجراء بعض التعديلات على نظرية (J) لتصبح صالحة للتطبيق في الشركات الأمريكية، وأطلق على نظريته الرمز (Z)



- ومن أبرز الصفات التي تتميز بها الإدارة في المنظمات اليابانية مايلي :
- اتخاذ القرار بصورة جماعية.
 - التعليم والتدريب المستمران.
 - الإدارة الأبوية.
 - الصفة الأسرية.
 - الألفة والمودة.
 - المصلحة العامة.
 - العدالة والمساواة.
 - الحفاظ على ممتلكات المنظمة.
 - العمل الجماعي والتعاون.
 - اتخاذ القرارات بصفة جماعية.
 - المسؤولية الجماعية.
 - الإنتاجية على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي.
 - التقييم والترقية.
 - التقاعد المبكر وذلك في سن الخامسة وخمسون.



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه				
يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة.....، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر			
	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)			
	كلياً	جزئياً	لا	غير قابل للتطبيق
25				
26				
27				
28				
29				
30				
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البندود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب					
يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
المتدرب	المتدرب	التاريخ:			
.....					
المتدرب	المتدرب	المحاولة : 1 2 3 4			
.....					
.....					
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط					
لحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
بنود التقييم	النقاط (حسب رقم المحاولات)	1	2	3	4
25					
26					
27					
28					
29					
30					
المجموع					
ملحوظات:					
.....					
توقيع المدرب:					



مراجع الوحدة الخامسة :

- 1- العويسات، جمال الدين (2005)، مبادئ الإدارة" ، دار هومة.
- 2- القاسم ، محمد بديع (2001) ، "علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- أبو بكر ، مصطفى محمود (2008) ، " إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية، مصر.
- 4- أرفيس ، مريم (2017)، "الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عال المنظمة"، أطروحة دكتوراه في علم إجتماع الإدارة والعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- 5- بطاح، أحمد (2006) ، "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، جامعة مؤتة، دار الشروق.
- 6- حريم، حسن (2006)، " مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)"، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 7- عويضة، كامل محمد (1996) علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت.
- 8- طه، فرج عبدالقادر (1988) ، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، ط6 ،دار المعارف، القاهرة.
- 9- _____ (1986)، "علم النفس وقضايا العصر"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
- 10- ماهر ، أحمد (2005)، " إدارة الموارد البشرية"، تانيس: الدار الجامعية.