

جامعة الجزائر 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

## بناء أداة انتقاء الإطار السياحي الفعال

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم

في علم نفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ الدكتور:

دوقة أحمد

إعداد الطالبة:

زايد نعيمة

2018/2017

جامعة الجزائر 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

## بناء أداة انتقاء الإطار السياحي الفعال

development of a test measuring a professional  
selection of the effectiveness of the tourist  
framework

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم

في علم نفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ الدكتور:

دوقة أحمد

إعداد الطالبة:

زايد نعيمة

2018/2017

## كلمة شكر

الحمد لله على آلائه العظيمة ونعمه الكثيرة

أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور أحمد دوقة،

الذي قدم لي يد المساعدة والنصح، أطال الله في عمره وزاده من

علمه.

كما أشكر كل من ساندني لإتمام هذا العمل المتواضع وأخص بالشكر

أساتذتي وإطارات السياحة.

# إهداء

أهدي هذا الانجاز المتواضع إلى كل من جاهد لتكون كلمة الله هي العليا  
إلى من قال فيهما تبارك وتعالى ( وبالوالدين إحسانا)، والدينا الكريمين

إلى خالي عبد القادر

إلى والديا الروحيين أبي عاشور وأمي فاطمة

إلى قرة عيني زوجي العزيز

إلى اخوتي لطفي، عبد السلام، وفريد، عادل، فيصل، زين الدين ووليد

إلى ابني الروحي آدم

إلى أعمى صديقاتي وأختي فريال ضيف

إلى أخواتي في الله حنان، زهرة، أمال و المريميتين.

إلى كل أصدقائي وزملائي

# فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ

.....: مقدمة

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: الاطار العام لإشكالية البحث

1 ..... 1. إشكالية البحث

5 ..... 2. فرضيات البحث :

6 ..... 3. أهمية البحث:

8 ..... 4. أهداف البحث.....

الفصل الثاني: عملية الانتقاء المهني

10 ..... تمهيد:

10 ..... 1. تحديد مفهوم الانتقاء أو الاختيار المهني:

14 ..... 2.أهمية الانتقاء المهني:

15 ..... 3.الهدف من الاختيار المهني :

15 ..... 4.خطوات عملية الانتقاء المهني وأدواتها:

23 ..... 5.اختبارات الشخصية:( les tests de personnalité).....

24 ..... 6.مراكز التقييم: les Centres d'évaluation.....

29 ..... 7.خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: الاختبارات النفسية وعملية الانتقاء المهني

31 ..... تمهيد:

31 ..... 1.منهجية تحليل العمل:

32 ..... 1.1.تعريف منهجية تحليل العمل:

32 ..... 2.1.أهداف تقنية تحليل العمل:

32 ..... 3.1. وسائل تحليل العمل:

35 ..... 4.1. علاقة تقنية تحليل العمل بعملية الانتقاء المهني:

36 ..... 2.دراسة الفرد:

37 ..... 1.2.وسائل تحليل الفرد:

40 ..... 2.2.دراسة الخصائص السيكومترية للمرشح للمنصب:

40 ..... 1.2.2.القدرات والاستعدادات:

- 42 .....1. تصنيف القدرات والإستعدادات:.....
- 43 .....2.اختبارات القدرة العقلية العامة:.....
- 43 .....3.درجة صدق اختبارات القدرات العقلية في عملية الاختيار:.....
- 51 .....2.2.2.دراسة وتحليل الشخصية واختباراتها:.....
- 52 .....1. مفهوم الشخصية على ضوء النظريات المفسرة لها:.....
- 54 .....2. مفهوم سمات الشخصية:.....
- 55 .....3. نظريات سمات وأنماط الشخصية:.....
- 62 .....4. أساليب قياس الشخصية:.....
- 64 .....5. استخدام اختبارات الشخصية في الانتقاء المهني .....
- 66 .....6. قدرة السمات الشخصية على التنبؤ بالأداء :.....
- 67 .....7. لأداء حسب نوع المهنة وأبعاد الشخصية:.....
- 68 .....8.تقييم نموذج الأبعاد الخمسة للشخصية:.....
- 70 .....9.العلاقة بين قياس القدرات العقلية والشخصية:.....
- 75 .....3.2.2.الميل المهنية: interest:.....
- 76 .....1. مفهوم الميل:.....
- 76 .....2. عناصر الميل المهنية:.....
- 78 .....3.النظريات المفسرة للميل:.....
- 78 .....أ. نظرية (Stoney and Virginia, 1984):.....
- 78 .....ب. نظرية (Ann Roe) في الشخصية والاختيار المهني:.....
- 79 .....ث. نظرية جون هولاند (1959) John Holland:.....
- 80 .....4.إختبارات هولاند لتحديد الميل المهنية (منهج الأنماط و البيئات المهنية لدى جون هولاند):.....
- 87 .....4.2.2.الذكاء الوجداني:.....
- 87 .....1. مفهوم الذكاء الوجداني:.....
- 89 .....2. علاقة الذكاء الوجداني بمجموعة من المتغيرات النفسي:.....
- 90 .....أ. علاقة التوافق بالذكاء الوجداني :.....
- 90 .....ب. العلاقة بين الرضا عن الحياة والذكاء الوجداني:.....
- 91 .....ت. دراسات تناولت العلاقة بين الانجاز الأكاديمي والذكاء الوجداني :.....
- 91 .....3.عناصر الذكاء الوجداني حسب نموذج (Golman 1995):.....
- 95 .....4. قياس الذكاء الوجداني:.....
- 98 .....5. خلاصة:.....

#### الفصل الرابع: الفعالية الوظيفية ومعايير تقييم الأداء

100	1. معايير تقييم الأداء والفعالية المهنية:.....
102	1.1. معايير تقدير الأداء الذاتي:.....
105	2.1. معايير تقدير الأداء الموضوعية:.....
114	3. قياس الأداء من خلال التكيف:.....
114	4. الطبيعة البنائية للأداء في العمل:.....
115	5. نموذج الأداء ذو الخمسة أبعاد:.....
117	6. تقدير الأداء وأثر الهالة:.....
118	7. التحيز في تقييم الأداء في العمل:.....
120	8. التحيزات الجندرية والتحيزات على أساس العمر:.....
121	9. الفرق بين تقدير الأداء الجيد أم السمعة الجيدة:.....
122	10. معايير أداء مرنة:.....
122	11. معايير الأداء والمسائلة القانونية:.....
123	12. خلاصة:.....
<b>الفصل الخامس: مهنة السياحة</b>	
125	تمهيد.....
125	1. التطور التاريخي لصناعة السياحة:.....
129	2. أركان السياحة:.....
130	3. المهام والالتزامات:.....
131	4. تعريف الشركات السياحية:.....
132	5. وكلاء السفر:.....
133	6. توقعات السائح و الخدمات السياحية:.....
133	7. إيجابيات وكيل السياحة والسفر :.....
134	8. سلبيات عمل وكيل السياحة والسفر:.....
134	9. المهارات والكفاءات الواجب توافرها في العاملين في المكتب السياحي:.....
135	10. واجبات موظفي حجز التذاكر:.....
<b>الباب الثاني : الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل السادس: إجراءات البحث الميداني</b>	
138	تمهيد:.....
138	1. الدراسة الاستطلاعية:.....
138	1.1. أدوات جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية:.....
139	1.1.1. وصف المركز :.....

140	.....2.1.1. نتائج تحليل المهام:
141	.....3.1.1. نتائج دراسة النشاط:
148	.....2. المنهج المتبع في الدراسة:
149	.....3. عينة البحث:
150	.....4. مكان إجراء الدراسة:
150	.....5. أدوات جمع البيانات:
151	.....1.5. مقياس الذكاء الوجداني لـ: عبد المنعم أحمد الدردير (2002):
156	.....2.5. اختبار سمات الشخصية (مقياس العوامل الخمسة الكبرى للشخصية):
	.....3.5. اختبار الميول المهنية لجون هولند: البحث الموجه ذاتيا ( Self-Directed Serch )
160	..... (SDS) طبعة 1994 الاستمارة (R)
165	.....6. أساليب المعالجة الإحصائية:
<b>الفصل السابع: عرض ومناقشة النتائج حسب تساؤلات البحث</b>	
167	.....تمهيد:
167	.....1- توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيرات البحث:
167	.....1-1- توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات الفعالية الوظيفية:
167	.....1-2- توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات متغير السمات الكبرى للشخصية:
170	.....1-3- توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات الذكاء الوجداني:
170	.....1-4- توزيع أفراد عينة البحث حسب أنماط الميول المهنية:
171	.....2. عرض نتائج الاختبارات الإحصائية لتساؤلات البحث:
171	.....1.2. عرض نتائج اختبار مان- وتني لمتغير الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية:
172	.....2.2. عرض نتائج اختبار مان- وتني الخاصة بمتغير الذكاء الوجداني:
	.....3.2. عرض نتائج اختبار كا <sup>2</sup> الخاص بالفروق بين أنماط الميول المهنية بحسب مستويات الفعالية:
173	.....
174	.....3. مناقشة وتفسير النتائج حسب فرضيات البحث:
182	.....الخاتمة:
183	.....التوصيات:
	.....قائمة المراجع
	.....الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تصنيف اختبارات الاستعدادات حسب (Guillevic, 2005)	23
02	تصنيف اختبارات الشخصية حسب (Guillevic, 2005)	23
03	نموذج من أسئلة اختبارات الشخصية والمقاييس التابعة لها	63
04	نموذجاً للذكاء الانفعالي (Golman, 1998)	95
05	معايير الأداء الجيد التي كانت تستخدم في الدراسات القديمة	101
06	بعض الأمثلة من أبعاد تقدير الأداء (Barram, 2007)	104
07	بعض السلوكيات المشينة في العمل مصنفة تحت 11 بعد	109
08	درجات الارتباط المقدره بين أربعة أنواع من السلوكيات المشينة في العمل	114
09	نموذج لتقييم الأداء مبني على 10 أبعاد	115
10	دراسة تحليلية للعلاقة بين التغيب ومقاييس الأداء الأخرى	118
11	المتطلبات المعرفية والمعرفية الأدائية	143
12	الرموز الأبجدية اللاتينية	144
13	وصف العينة حسب الجنس	150
14	وصف العينة حسب الفعالية:	150
15	جدول يوضح معاملات الارتباط بين نتائج التطبيق واعادة تطبيق لمقياس الذكاء الوجداني	154
16	توصيف فقرات قائمة العوامل الخمسة للشخصية	157
17	التقديرات المقترحة لتصحيح قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية	157
18	بين معاملات الثبات لقائمة العوامل الخمسة للشخصية الصورة الأصلية	158
19	يوضح معاملات الارتباط بين قائمة العوامل الخمسة للشخصية واختبار أيزنك حسب دراسة (ملحم 2009)	158
20	جدول يوضح معاملات الارتباط بين نتائج التطبيق واعادة تطبيق اختبار العوامل الخمسة الكبرى للشخصية.	159
21	جدول توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات الفعالية الوظيفية	167
22	جدول توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات سمة العصابية	167
23	جدول توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات سمة الانبساطية	168

168	جدول توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات سمة الانفتاح	24
169	جدول توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات سمة الطيبة	25
169	جدول توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات سمة يقظة الضمير	26
170	جدول توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات الذكاء الوجداني	27
170	جدول توزيع أفراد عينة البحث حسب أنماط الميول المهنية	28
171	جدول متوسطات الرتب لمتغير سمات الشخصية لدى الاطارات الفعالة والأقل فعالية حسب اختبار مان ويتي	29
172	جدول النتائج الاحصائية لاختبار مان وتتي لدلالة الفروق بالنسبة لمتغير الأبعاد الخمسة للشخصية	30
172	جدول متوسطات الرتب لمتغير الذكاء الوجداني لدى الاطارات الفعالة والأقل فعالية حسب اختبار مان ويتي	31
172	جدول النتائج الإحصائية لاختبار مان وتتي لدلالة الفروق بين الفعالين والأقل فعالية في الذكاء الوجداني	32
173	جدول توزيع أفراد العينة حسب أنماط الميول المهنية ومستويات الفعالية لدى الإطارات	33

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
16	عملية الاستقطاب والاختيار المهني	1
86	سداسي أنماط الميول المهنية لجون هولند	2
113	: نموذج يوضح تصنيف السلوكات المشينة في العمل بناء على بعدين	3
116	نموذج هرمي للأداء في العمل كما اقترحه (Crites, 1969)	4

## ملخص البحث:

يهتم هذا البحث بالقدرة التنبؤية للمقاييس النفسية المهنية المقترحة من قبل الباحثة والموجهة لانتقاء اطارات السياحة الأكثر فعالية، حيث تم اقتراح ثلاثة مقاييس للتأكد من توفر متطلبات المنصب في المترشحين لشغل المنصب وذلك بناء على نتائج تقنية تحليل العمل، حيث تم استخراج المتطلبات الأهم لشغل منصب الإطار السياحي. ومن ثم تطبيق هذه المقاييس على عينة مكونة من 115 إطارا سياحيا مصنفيين إلى إطارات فعالة وأخرى أقل فعالية والذين تم تقييم فعاليتهم من طرف المشرفين المباشرين عليهم، وذلك لاختبار مدى صلاحية هذه الاختبارات في التنبؤ بالإطار الأكثر فعالية إذا ما استعملت في عملية انتقاء مهني حقيقية. وبعد اختبارها تحققت فرضيتين جزئيتين متعلقتين بالفروق بين المجموعتين من حيث سمة العصابية وسمة الضميرية، في حين تم رفض بقية الفرضيات لعدم تحقق دلالة الفروق بها، مما يمكن إرجاعه لأسباب متعلقة باختيار العينة أو حجمها أو الصدفة في الإجابة، مما يمكن تلافيه في بحوث مقبلة حول الموضوع.

# مقدمة البحث

## مقدمة

يعتبر الانتقاء المهني من أهم المجالات التطبيقية لعلم النفس العمل والتنظيم على المستوى الأكاديمي ومن أهم وظائف مديرية تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات، حيث يهدف من خلال هذه العملية لاختيار أنسب المترشحين لشغل المناصب على اختلاف درجات أهميتها.

ويعنى علم النفس بدراسة وتحديث أساليب وتقنيات الانتقاء المهني حسب تطور المهن ومتطلباتها من خلال الكشف عن المهارات والكفاءات والخصائص والمميزات الفردية للمترشحين لشغل الوظائف المختلفة، عن طريق محاولة المواءمة بين متطلبات المنصب وخصائص المترشح ، وتتعد هذه المهمة كلما تعقدت متطلبا المنصب وتنوعت. وكل المهن يعتبر العمل السياحي مجالا خصبا لتطوير تقنيات وأساليب الانتقاء المهني وذلك تبعا لما يزخر به من مراكز عمل متنوعة ومهام بسيطة ومعقدة.

وبما أن العالم يتجه نحو الاستثمار في الثروة السياحية وذلك بناء على المعطيات المتعلقة بزوال الثروة الطاقية، فإن تطوير البحث في هذا المجال وخاصة حول الموارد البشرية العاملة به أصبح من الأولويات الاقتصادية العالمية وفي هذا الصدد انعقدت عدة مؤتمرات حول تطوير المورد البشري في السياحة، خاصة وأن هذا النوع من المهن قدم نمطا جديدا من الأعمال ألا وهو العمل الموسمي، كما أنه يقدم فرص عمل متنوعة لمختلف شرائح المجتمع إما بطريقة مباشرة ( العمل بالوكالات السياحية، الخطوط الجوية و البحرية، الفنادق والمطاعم) أو بطريقة غير مباشرة خلال العمل ك ( سائقي سيارات الأجرة، الحرفين، الباعة المتجولون....الخ. وهذا فضلا على ما يقدمه من مؤسسات تكوينية وأكاديميات في التدريس و التدريب على العمل السياحي والتي تتنوع من المؤسسات العمومية والجامعات إلى المعاهد المتخصصة.

الجزائر كغيرها من دول العالم، تطمح لمواكبة هذا التطور السريع في صناعة السياحة، ولكن الحاجة تبقى دائما مرتبطة باليد العاملة والمؤهلة، خاصة بالنسبة للوكالات السياحية التي يتزايد عددها كل سنة، كما يزداد طلب المواطن على المنتج السياحي الوطني والأجنبي. وفي ظل هذه التحديات رفعت الجزائر رهان التكوين في هذا القطاع ببناء معاهد متخصصة في السياحة والفندقة، إلا أن عملية التوظيف تبقى تقليدية تعتمد على أساليب الانتقاء التقليدية ( كالسير الذاتية، تحليل وثائق الترشيح للمنصب ، ومقابلات التوظيف)، هذا ما دعى الباحثة للتركيز حول إمكانية بناء أداة للانتقاء المهني لهذه الفئة المهنية بعيدا عن الأساليب التقليدية.

وللقيام بهذا البحث تم تقسيمه بناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية أو المنهجية المتبعة في بحوث ما بعد التدرج إلى جانبين: جانب نظري: قسم إلى خمسة فصول وجانب تطبيقي قسم إلى جانبين:

يحتوي الجانب النظري على:

الفصل الأول، خصص للإطار العام لإشكالية البحث، ويحتوي على إشكالية البحث، الفرضيات، أهمية البحث، ثم أهداف البحث.

الفصل الثاني، اشتمل على عرض لأهم ما قدم من دراسات وأساليب في عملية الانتقاء المهني.

الفصل الثالث، تم به عرض أحد أهم الأساليب والأدوات المعتمدة في عملية الانتقاء المهني عن طريق المواءمة بين متطلبات المركز ودراسة الفرد من خلال قياس الخصائص السيكولوجية للمرشح للمنصب باستخدام مختلف المقاييس والاختبارات النفسية.

في الفصل الرابع، تم تقديم مفهوم الفعالية الوظيفية وأساليب تقييمها من خلال تقييم الأداء.

أما الفصل الخامس، فقد خصص لتقديم مهنة السياحة عموماً والمنصب محل الدراسة

( منصب حجز التذاكر السياحية).

أما الجانب التطبيقي فاشتمل على:

الفصل السادس، وبه عرض للإجراءات الميدانية للبحث من دراسة استطلاعية، عينة بحث، منهجية البحث المتبعة في الدراسة النهائية، أدوات جمع البيانات (المقاييس وخصائصها السيكومترية)، إجراءات وخطوات التطبيق الميدانية، وأدوات المعالجة الإحصائية لتساؤلات البحث.

أما في الفصل السابع، فقد تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة الإحصائية لتساؤلات البحث.

وأخيراً الخاتمة والتوصيات ، ثم عرض لقائمة المراجع المستخدمة يليها عرض للملاحق بما تحتويه من مقاييس البحث وجدول المعالجة الإحصائية.

الفصل الأول

الإطار العام لإشكالية البحث

## 1. إشكالية البحث:

وفقاً لأحد التقارير الصادرة سنة 1993 عن المجلس العالمي للسياحة (TTC) " فإن صناعة السفر والسياحة تمثل أكثر من 6% من الإنتاج الداخلي في كل دول العالم وتتيح وظيفة شاغرة من كل 15 وظيفة وتمثل 7% من رأسمال الاستثمار العالمي و13% من نفقات المستهلكين في جميع أنحاء العالم. وقد احتلت صناعة السفر والسياحة المرتبة الخامسة بين أكبر الصناعات في العالم في نفس السنة. كما توقعت التقارير الآتية الذكر أن تصبح هذه الصناعة هي الرائدة بحلول سنة 2005 ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تؤثر صناعة السياحة على الاقتصاد القومي وتحتل المركز الثاني بعد الخدمات الصناعية بالنسبة لمعدل شغل الوظائف، حيث بلغ معدل العاملين في وظائف تخدم السياحة 5,95 مليون شخصاً تقريباً عام 1991 وهذا الرقم في زيادة مستمرة. وتمثل السياحة 12.5% من الاقتصاد العالمي يستفيد منها كل العاملين في هذا المجال حتى سائقي سيارات الأجرة وأصحاب الحرف والصناعات التقليدية إضافة إلى التجار وأصحاب المصانع.

وفي هذا الصدد عقد المجلس العالمي للسياحة والسفر (مؤتمر فيلامورا) بإقليم الجارف غرب البرتغال في يناير 1997، شارك فيه كبار المسؤولين في شركات الطيران والسياحة، والعديد من المسؤولين بغية وضع استراتيجية تكفل الاستفادة الجيدة من هذا القطاع خاصة في مجال الوظائف وتوفير فرص عمل جديدة والتي قدرها المختصون آنذاك بواحد مليون وظيفة جديدة خلال العشرية اللاحقة والاستفادة من الكم الهائل للوظائف. وهذا ما غير من الصورة المرتبطة بالسياحة، فلم تعد تلك الرحلة التي يخرج فيها الإنسان لقضاء وقت جميل بل أصبحت صناعة خدمات ضخمة.

وبما أنّ البطالة التحدي الاقتصادي والاجتماعي الرئيسي الذي واجهته حكومات العالم وخاصة السائرة في طريق النمو، والتي تحاول بشتى الطرق إيجاد فرص عمل جديدة تندر

في القطاعات التقليدية الأخرى ولكنها متوفرة في قطاع السياحة وكما جاء في إعلان فيلامورا (1997)، من خلال ما خلص المؤتمر إليه أنّ السياحة ليست (سياحة فقط) بل هي سياسة واقتصاد وإدارة بل إنّها قاطرة النمو الاقتصادي خاصة للدول النامية خلال السنوات المقبلة.

كما سجلت الاحصائيات أنّ عدد العاملين في السياحة سنة 1994 بلغ 231 مليون شخص مع احتمال وصول هذا الرقم إلى 383 مليون عام 2007، ويمكن الوصول إلى هذه الأرقام كما يقول خبراء السياحة عن طريق الاهتمام بالفرد من خلال توسيع الاهتمام بالسياحة وزيادة برامج التدريب وقيام المؤسسات التعليمية بالاهتمام بالمشروعات الصغيرة وتنويع برامج التعليم لمواجهة التغيير في الوظائف بسوق العمل، وفقا لما يفرضه التطور التقني والمعلوماتي في مجال السياحة من ترقية ونمو المجال الاقتصادي تماشيا مع التوجه الجديد للألفية من قبل أغلب دول العالم من جهة ووفقا لاحتمية زوال الطاقة النفطية وخاصة بالنسبة للدول السائرة في طريق النمو من جهة أخرى، والذي يتطلب نمو موازيا للموارد البشرية في المؤسسة السياحية وفي هذا الصدد يقول الممثل الرسمي لمستخدمي المهنيين في السياحة لجزر موريس السيد (Marimootooramsamy)-خلال الاجتماع الثلاثي حول تثمين الموارد البشرية، الشغل والعولمة في قطاع الفنادق، الاطعام والسياحة، المنعقد في جونيف من 2 إلى 6 أبريل 2001-بوجوب تسهيل الاستثمار السياحي على الدولة وكذا توفير التكوين وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات وذلك للاستفادة قدر الإمكان من العامل البشري في السياحة والذي يبقى مهيمنا في قطاع السياحة.

ويوفر العمل السياحي بطبيعته عدّة أنماط من التوظيف ويثري سوق العمل، فيقدم ثلاثة مناصب عمل غير مباشرة مقابل كل منصب مباشر، إضافة إلى أنّه يقدم نمط العمل الموسمي والذي يعتبره الممثلين الرسميين لمستخدمي السياحة المشتركين في الاجتماع الثلاثي الأطراف في أبريل (2001)، من أهم أنماط التوظيف في الألفية ألا وهو التوظيف

المؤقت أو الموسمي، كما أنّ هذا العمل الموسمي، يسمح للأشخاص الذين لا يستطيعون العمل باستمرار، بالعمل لساعات فقط والحصول على مقابل مادي مناسب، وعليه لا يمكن التخلي عن هذا النمط من التشغيل في السياحة بحكم الموسمية في سوق العمل السياحي. (BIT 2001)

وبما أنّ الوكالة السياحية هي من أهم أجهزة الاستقطاب السياحي في كل دول العالم وهي همزة الوصل بين السائح والوجهة، فإنّ الكثير من المسؤوليات تقع على عاتقها، فالمسؤولية السياحية تلخص في عقد السياحة أو السفر، حيث يجب على الوكالة السياحية تزويد السائح أو العميل بكل المعلومات اللازمة والضرورية لتنفيذ رحلة هادئة وآمنة، وخاصة فيما يتعلق بأمكان الزيارة والجولات السياحية، وحالة الطرق، ووسائل النقل، ومخاطر الرحلة. ولا يقتصر على إعلام العملاء بمجرد التحذيرات أو التعليمات المختصرة عن الرحلة، بل ينصب كذلك على الاحتياطات الواجبة لتجنب وقوع أي طارئ.

إن هذه المهام في شكلها العام تقع على عاتق الوكالة السياحية وتؤثر على مصداقيتها وسمعتها إلاّ أنّ المتمعن في الوضع يرى أن كل واحدة من هذه المهام أو العمليات توكل إلى

أحد المشتغلين بالوكالة، مما يوضح قيمة ووزن العمل الجماعي وكذا تعدد التخصصات لدى الفرد الواحد نهيك عن دور كل فرد من المجموعة في خدمة الأهداف العامة للمؤسسة السياحية (أحمد ممدوح حلمي 2005)

مما سبق تتضح أهمية دراسة العنصر البشري وإدارة الموارد البشرية في السياحة واختيار الاستراتيجيات الكفيلة لجلب أفضل المترشحين لهذا القطاع وأنسبهم له، وهذا لا يتم إلاّ بالاهتمام بالبحث العلمي في المجال والسيكولوجي المهني بالتحديد.

ويضرب سمثر ، مثالا على ذلك: أنه في أحد معاهد الشرطة في الولايات المتحدة الأمريكية يدرّب 300 فرد سنويا حيث يكلف تدريب الواحد منهم 15 ألف دولار، ومن بين هؤلاء يترك 45 فردا للتدريب دون اتمامه وذلك لأن عملية الاختيار التي أجريت لهم لم تكن دقيقة، وهذا معناه خسارة مئات ألوف الدولارات من جانب هذه المؤسسة سنويا. (smither.1988).

وهذا ما يدفع بمسؤولي المؤسسات، إلى الاستعانة بمختصين نفسيين في مجال اختيار الموظفين، كمحاولة لتأمين نجاح عمليات التوظيف في المؤسسة، والتأكد من حصولها على كفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها. وفي هذا الصدد، انصبت جهود أغلب الدراسات حول محاولة تطوير إجراءات اختيار وتقييم المترشحين، وتحديد أكثر التقنيات صدقا في المفاضلة بين الكفاءات المختلفة والتميز بينهما. وقد تجاوزت اهتمامات الباحثين مجرد التركيز على إيجاد الشخص المناسب، إلى فكرة أوسع تأخذ بعين الاعتبار كل الأطراف المعنية بعملية الاختيار، وتهدف إلى التوفيق بين مصالحها المختلفة.

وقد أكد علماء كثيرون ومنهم (Straul and Atol) " على أنّ الاختيار المهني يتطلّب توازنا بين الخصائص الشخصية للإنسان و متطلبات المهنة إذ هناك فروق فردية تميّز كلّ شخص عن سواه منها ما يعود لعامل السنّ وفروق تعود لعامل الجنس وأخرى تعود لعوامل اجتماعية وعقلية أو تعود لنمط الشخصية بصورة عامة. (Straul and Atol) في (علي عبدالهادي الحوات، 2000)

وبما أن المؤسسة السياحية التي وقع عليها الاختيار في هذه الدراسة هي الوكالة السياحية وذلك لما تلعبه من دور مستقبلي في الرقي بالسياحة في الجزائر بناءً على الآفاق والمرافق المجهزة لهذا الغرض، والتي تدخل ضمن استراتيجية الدولة للاستثمار في الثروات المادية والبشرية بهذا القطاع. فإنّه أصبح من الضروري دراسة العنصر البشري في هذا القطاع وخاصة منصب موظف حجز التذاكر السياحية الذي وقع عليه الاختيار والذي يساهم بنسبة 50% من عائدات الدخل السياحي الاجمالي العالمي (Madouche Elhachemi, 2009)

وبما أنّ هذه الدراسة تدور حول أدوات الاختيار المهني الأنسب في توظيف الإطار السياحي وبالتحديد موظف حجز التذاكر فإنّ معالجة هذا الموضوع تتم في ضوء التساؤلات التالية:

➤ ما هي المتطلبات الأساسية في مهنة الإطار السياحي وما هي الأبعاد والسمات النفسية الواجب توفرها في أداة الانتقاء المهني لهذه الفئة؟

تساؤلات البحث:

- 1- هل هناك فرق في سمة العصابية بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية؟
- 2- هل هناك فرق في سمة الانبساطية بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية؟
- 3- هل هناك فرق في سمة الانفتاح بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية؟
- 4- هل هناك فرق في سمة الطيبة بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية؟
- 5- هل هناك فرق في سمة يقظة الضمير بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية؟
- 6- هل هناك فرق في درجات الذكاء الوجداني بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية؟

فعالية؟

- 7- هل هناك فرق في الميول المهنية بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية؟

2. فرضيات البحث:

- 1- هناك فرق في سمة العصابية بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية.
- 2- هناك فرق في سمة الانبساطية بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية.
- 3- هناك فرق في سمة الانفتاح بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية.

- 4- هناك فرق في سمة الطيبة بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية.
- 5- هناك فرق في سمة يقظة الضمير بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية.
- 6- هناك فرق في درجات الذكاء الوجداني بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية.
- 7- هناك فرق في الميول المهنية بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية.

### 3. أهمية البحث:

إنّ عملية التوظيف عموماً لا تخلو من إجراءات عدّة وأهمها الاختيار المهني والذي يركز على تقريب مستوى متطلبات الوظيفة ومستوى المؤهلات والخصائص الفردية والتي تختلف من فرد إلى آخر. وعلى الرغم من كثرة المناصب إلا أنّ تعريفها للمترشحين وتحليل الخصائص الفردية لهؤلاء يبقى حكراً على بعض إجراءات التوظيف في المؤسسات الكبرى، كما قد تتضارب الآراء حول وظيفة واحدة، مما يستدعي البحث وتدخل المختصين في تحليل العمل لتحديد متطلبات المهن للتحكم فيعامل التطور التكنولوجي والذي يحدث تعديلاً على مستوى الكفاءات والمهارات والمؤهلات المطلوبة للتفوق في المنصب. ذلك من خلال تحيين استمارات وقوائم تحليل العمل ودراسة الفرد، قصد المواءمة بينهما.

ويرى أحمد ممدوح حلمي (2005)، أنّه يجب تصحيح وجهة النظر التي ترى أنّ وظائف السياحة إجمالاً تحتاج لذوي مهارات عالية وخاصة جداً وهذا مطلوب، ولكن من خلال التعليم والتدريب يتم استخراج إطارات عالية ومهنية تخدم هذا القطاع العريض، ثمّ إنّّه في ظل وجود البطالة فإنّ كل الوظائف سواء التي تحتاج إلى مهارات أو التي لا تحتاج هي ضرورية ولو كان العائد قليلاً.

وقد قدم هولاند (Holland)، ملمحاً (profil) لمهنة موظف حجز التذاكر والتي تعتبر موضوع الدراسة الحالية، فقد صنّفها ضمن قاموس المهن والميول الموافقة لها تحت الرمز (CSE)

باللغة الأجنبية، (Conventioneel, Social, Entrepresig) أي ( نمط تعاقدى تقليدي، اجتماعي، مغامر) وعرف نمط موظفي السياحة وبالتحديد موظفي حجز التذاكر بأنهم: (أشخاص يفضلون القيام بمهام أهدافها وطرق أدائها معرفة بوضوح، وتسمح لهم بتقديم الخدمات للآخرين من جهة وأن يكونوا على اتصال دائم بالآخر من جهة أخرى، كما يتميزون بالتفوق في أعمال التسجيل، التصنيف، جمع البيانات والملفات وفقا لقواعد منتظمة، ولديهم مقدرة على السرعة والدقة في التنفيذ دون أخطاء، يروقه العمل المكتبي النظامي، والذي يتطلب الجلوس لوقت طويل حيث يحضون بالكثير من المحادثات مع الزملاء والزبائن. كما يعتبرون على العموم أشخاص منظمون، فعالون، ينجزون وفقا لضميرهم، يجتهدون في ارضاء توقعات محيطهم، ولديهم روح التعاون والعمل الجماعي). (Dictionnaire Septembre des métiers et professions de (Septembre éditeur, 2005

كما ينطوي تحت هذا النمط أو الرمز (CSE) مختلف وظائف السياحة والتي تشترك في نفس المهام التسويقية والإدارية وتتمثل في: موظف مبيعات التذاكر، موظف مقترح للعمل في مكتب التوجيه والاستعلام السياحي، مقترح للعمل في مصلحة خدمة الزبائن، مستشار سفريات.

الملاحظ أنّ كل هذه المهن تشترك فيما بينها من حيث المهام والتي يقوم بها مجتمعة موظف حجز التذاكر في هذه الدراسة.

نستنتج من خلال هذا التصنيف مجموعة من الخصائص النفسية المزاجية والتي تميل إلى النمط الاجتماعي ذو المرونة والقدرة على الاتصال وكذا القدرة على تحمل أعباء العمل المكتبي الروتيني، ومن هنا تتضح أهمية اثناء هذه الخصائص والمتطلبات النفسية والمعرفية الأداة بأداة علمية وتوصيف ممنهج للمنصب يساعد المهتمين بالتوظيف السياحي على

اختيار أفضل المتقدمين للعمل في هذا المنصب وخصوصا في ظل التوجهات الحديثة للاقتصاد العالمي نحو السياحة.

#### 4. أهداف البحث:

يتمحور الهدف الرئيسي لهذا البحث في التوصل إلى الخصائص النفسية-المعرفية، والمعرفية الأدائية لموظف السياحة والتي تتعلق بنجاحه في عمله، لدى عينة من موظفي السياحة بمختلف الوكالات السياحية الجزائرية. ومن خلال معرفة تلك المتطلبات والخصائص يمكن إعداد أداة نفسية-مهنية تفيد في انتقاء موظف السياحة الفعال، وعليه يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

1. وضع بطاقة توصيف المنصب (fiche de poste) خاصة بمنصب موظف حجز التذاكر بناء على نتائج تحليل العمل.
2. استخراج أدنى حد لازم من المتطلبات النفسية، المعرفية والمعرفية الأدائية لمزاولة مهنة موظف حجز التذاكر والذي يمكن استخدامه كمرجعية في الحكم على المترشح لهذا المنصب.
3. بناء أداة انتقاء نفسية-مهنية، مناسبة ومميزة لمهنة الإطار السياحي.

## الفصل الثاني

الإنتقاء المهني (الاختيار المهني)

## تمهيد:

تمثل عملية الاختيار المهني، الامتداد الطبيعي لعمليات البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة. وتتضمن عملية الاختيار، المفاضلة بين الأفراد المترشحين لشغل وظيفة معينة، من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة. وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المنصب المناسب، عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة. وتعتبر عملية الاختيار مرحلة ضرورية وحتمية، ويرجع ذلك للفروق الفردية بين المترشحين للمنصب من حيث (الاستعدادات، القدرات، الميول) كما ترجع لاختلاف الوظائف من حيث مستلزماتها والخصائص العقلية والبدنية التي تتطلبها، وهذا ما يجعل منها مفتاح نجاح المؤسسة.

### 1. تحديد مفهوم الانتقاء أو الاختيار المهني:

أ. تعريف الاختيار المهني لغوياً:

يعود أصل كلمة sélection إلى الفعل اللاتيني "selectere" ويعني الانتقاء والاختيار، وتحمل كلمة اختيار في المجال المهني، فكرة اختيار أفضل الأفراد حسب قدراتهم، كفاءتهم، ومردودهم بالنسبة لمهنة محددة أو لتكوين معين.

ب. تعريف الانتقاء المهني اصطلاحاً:

لقد اختلف العديد من العلماء والباحثين في تحديد مفهوم شامل للاختيار المهني، حيث انصب اهتمام بعض الباحثين على الجوانب التي أهملها البعض الآخر. وانطلاقاً من هذا التعدد في المفاهيم، اخترنا بعض التعريفات التي ارتأيناها ملائمة لبحثنا من حيث الهدف، وهي كالآتي:

✓ يرى (R. Mucchielli, 1984)، أن: "الاختيار المهني يشمل مجموعة الطرق التي تهدف إلى انتقاء- من بين المترشحين لمركز ما- الأفراد القادرين على شغل المراكز، وتعلم أحسن الطرق لتسييرها". ويشير تعريف R. Mucchielli هنا إلى مفهوم الاختيار من

الناحية التقنية، بإشارته لاستعمال مجموعة من الطرق تمكنا من قياس قدرة المترشحين على العمل من جهة، وتعلم أحسن الطرق لتسيير هذا العمل من جهة أخرى. ومن هنا يتضح أن المعرفة الدقيقة لمختلف أبعاد شخصية المترشح مقابل تحليل شروط ومتطلبات الأداء الناجح في المنصب، لا يعتبر المبدأ الأساسي لقياس التوافق بينهما فقط بل يحدد نسبة النجاح المتوقعة مستقبلا (Guillevic 2005)

✓ يعرفه أحمد صقر عاشور (1983) على أنه: "العملية التي تعتمد على المقارنة بين متطلبات العمل وخصائص الفرد، ثم ترتيب المترشحين للعمل الشاغر، لاختيار أفضلهم". أي أن العملية تعتمد على رفض بعض المترشحين، وعلى قبول بعضهم الآخر.

○ نلاحظ من خلال هذا التعريف إلى أن عملية الانتقاء تشير المهني تتم وفق مرحلتين وهما:

• التمييز: وتضم التمييز بين المترشحين الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة للوظيفة، والأفراد الذين لا يحتكمون عليها.

• الترتيب: وهي ترتيب هؤلاء المترشحين من الأعلى إلى الأدنى، وذلك حسب المؤهلات الواجب توفرها حتى يتم قبول المترشح.

فأساس الاختيار هنا، مبني على عدد الأفراد المطلوبين للوظيفة، فإذا كان لدينا 100 وظيفة وتلقينا 1000 مترشح، فيتم اختيار المائة الأوائل في أعلى الترتيب، كونهم أحسن الأفراد أداءً.

✓ أما محمد عثمان نجاتي (1964) فاستعرض تعريف عملية الانتقاء بناء على أنها عدة عمليات تتابع وفق مراحل تتمثل فيما يلي:

- تحليل العمل الذي يوفر المعرفة الجيدة لمتطلبات المركز.
- تحليل الفرد والذي يسهل معرفة قدراته واستعداداته.
- التوفيق بين متطلبات المركز وقدرات الفرد، ومن ثمة التنبؤ بنجاحه في الأعمال المستقبلية.

ويحمل هذا التعريف فكرة أن الاختيار عبارة عن اتخاذ قرارات حول الأفراد، بحيث تحتوي عملية اتخاذ القرارات على 04 احتمالات:

- يمكن للفرد أن ينجح في الاختبار، وينجح في الأداء، (+،+).
- يمكن للفرد أن يرسب في الاختبار، ويرسب في الأداء، (-،-).
- يمكن للفرد أن ينجح في الاختبار، ويرسب في الأداء، (-،+).
- يمكن للفرد أن يرسب في الاختبار، ونجح في الأداء، (+،-).

وبالتالي، نجد لعملية الاختيار المهني، نوعان من النتائج هما:

- اختيار ناجح: ويكون اختيار المترشحين ناجحا بالنسبة للمؤسسة، في حالتين اثنتين هما:

- أن نقبل المترشح المؤهل.

- أن نرفض المترشح غير المؤهل.

- اختيار فاشل: ويعتبر الاختيار فاشلا بالنسبة للمؤسسة، في حالتين اثنتين أيضا:

- أن نقبل مترشح غير مؤهل.

- أن نرفض المترشح المؤهل.

وتعتبر الحالتين الأخيرتين، مصدر قلق مسؤولي الموظفين وأصحاب العمل، نظرا لما يسببه الاختيار الفاشل من خسارة للمؤسسة، بحيث تتطلب كل عملية اختيار مهني، تجنيد أشخاص، طاقات، وسائل وأجهزة، وكذلك وقت كبير....، وكل هذا يقابله مالية غالبا ما تتجنب المؤسسة المجازفة به.

وقد قدم (Smither1988) مثلا على ذلك: "أنه في أحد معاهد الشرطة في الولايات المتحدة الأمريكية يدرّب 300 فرد سنويا حيث يكلف تدريب الواحد منهم 15 ألف دولار، ومن بين هؤلاء يترك 45 فردا التدريب دون اتمامه وذلك لأن عملية الاختيار التي أجريت لهم لم تكن دقيقة، وهذا معناه خسارة مئات ألوف الدولارات من جانب هذه المؤسسة سنويا.

(smither R D 1988)

هذا ما يدفع بمسؤولي المؤسسات إلى الاستعانة بمختصين نفسيين في مجال اختيار الموظفين، كمحاولة لتأمين نجاح عمليات التوظيف في المؤسسة، والتأكد من حصولها على كفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها. وفي هذا الصدد، انصبت جهود أغلب الدراسات في محاولة تطوير إجراءات اختيار وتقييم المترشحين، كما تحديد أكثر التقنيات صدقا في المفاضلة بين الكفاءات المختلفة والتمييز بينهما.

لقد تجاوزت اهتمامات الباحثين مجرد التركيز على إيجاد الشخص المناسب، إلى فكرة أوسع تأخذ بعين الاعتبار كل الأطراف المعنية بعملية الاختيار، وتهدف إلى التوفيق بين مصالحها المختلفة.

✓ وقد أكد علماء كثيرون ومنهم (Straul and all) "أن الاختيار المهني يتطلب توازنا بين الخصائص الشخصية للإنسان ومتطلبات المهنة" فهناك فروق فردية تميز كل شخص عن سواه منها ما يعود لعامل السن وفروق تعود لعامل الجنس وأخرى تعود لعوامل اجتماعية وعقلية أو تعود لنمط الشخصية بصورة عامة. (علي عبدالهادي الحوات، 2000)

✓ كما يعرفه صالح حسن الداهري (2005): "هو عملية اختيار أكثر الأفراد ملاءمة للعمل في وظيفة معينة"

ويتم الاختيار عادة للمهن وفق للأسس والشروط المطلوبة للوظيفة، وذلك من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وعلى أساس الاستعداد للنمو الوظيفي والغاية من ذلك مناسبة الوظيفة للفرد من حيث رغبته وميوله وقدراته واستعداداته. والإعلان عن الأشخاص الذين وقع عليهم الاختيار بالوسائل المتاحة.

✓ ومن جهة أخرى يرى (Lewis 1985)، الاختيار المهني بأنه النشاط الذي تستعمل فيه المنظمة طريقة أو أكثر لتقييم الأفراد بغية اتخاذ قرار يتعلق بصلاحياتهم للانضمام لتلك المنظمة لأداء مهام قد تكون محددة أو غير محددة. (عويد سلطان المشعان الهذال، 2016)

وعليه تعتبر عملية الاختيار مرحلة ضرورية وحتمية وتحتاج للكثير من الوسائل والأدوات العلمية والسيكولوجية، ذلك، بناء على للفروق الفردية بين المترشحين من حيث الاستعدادات، القدرات، الميول من ناحية و الاختلاف في الوظائف من حيث مستلزماتها والخصائص العقلية والبدنية التي تتطلبها من ناحية أخرى، وهذا ما يجعل منها مفتاح نجاح المؤسسة.

✓ كما يعرفه (1990) (Muchinsky)، على أنه عملية إختيار لتوظيف مجموعة من طالبي العمل. وبناء على هذا التعريف عملية الاختيار تقع في جملها على عاتق أصحاب العمل.

(Muchinsky 1990)

2. أهمية عملية الانتقاء المهني: إضافة للدور الجوهري الذي تلعبه عملية الانتقاء المهني في سيورة التوظيف، تتمتع هذه العملية بإدخالات أخرى ذات أهمية كبيرة في عالم الشغل، حيث نحاول باختصار ذكر أهمها فيما يلي:

- تخفيض نسبة الحوادث المهنية، والأخطاء المرتكبة من طرف العمال.
- تخفيض نسبة الغيابات وعدم الاستقرار المهني.
- تحسين الإنتاجية، وزيادة مردودية المؤسسة.
- تحقيق الرضا عند العمال، ورفع الروح المعنوية.
- الاختيار الموضوعي لمصادر استقطاب الموارد البشرية.
- تقييم وتوجيه ومتابعة المترشحين للمناصب الأكثر ملائمة لهم.
- تصحيح وضعية العمال الموظفين في مناصب غير ملائمة لقدراتهم، من خلال نظام تنقلات فعال.
- تنمية نظام ترقية محكم ودقيق، يقوم على المراجعة الدورية لنتائج التدريب، الخبرة، الميول، وسجلات النتائج.

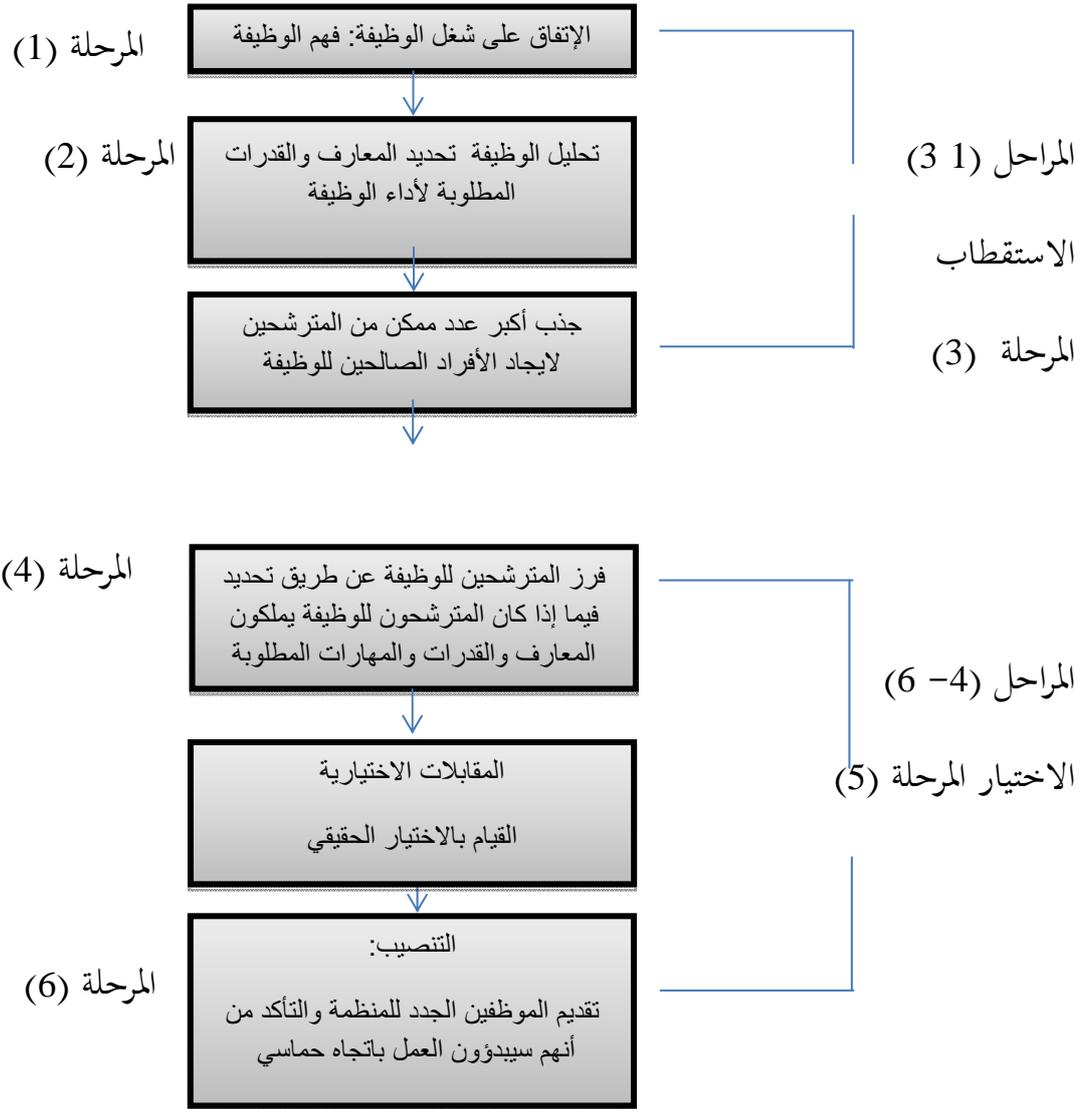
### 3. أهداف عملية الانتقاء المهني : تهدف عملية الانتقاء المهني لتحقيق الاهداف الكبرى

لكل من المنظمة والموظف وذلك من خلال تحقيق الأهداف الجزئية التالية:

- انتقاء أكفئ الأفراد لمهنة معينة.
- توزيع العمّال على الأعمال بما يتناسب مع قدراتهم وكفاءاتهم.
- نقل العمّال والموظفين من عمل إلى آخر.
- ترقية العمّال إلى مناصب أعلى، فالترقية حالة خاصة من حالات الاختيار المهني
- اختيار من يصلحون للتدريب على عمل معين واستبعاد من لا يصلحون
- انتقاء مديري الأعمال وقادة الجماعات والمشرفين على العمّال.

### 4. خطوات عملية الانتقاء المهني وأدواتها: تختلف الممارسات الخاصة بوظيفة

الاختيار من مؤسسة لأخرى، فقد تختصر لتشمل مجرد إجراءات مقابلة شخصية مع المتقدم لشغل الوظيفة، كما تتسع لتشمل خطوات عديدة لفرز المترشحين وفحصهم واختيار أصلحهم. ويتوقف هذا الأمر أساسا على نوع الوظيفة ومستواها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما إمكانيات المؤسسة وحجم نشاطاتها وسياساتها في تسيير مواردها البشرية. وهناك خطوات رئيسية ومتتالية ، تمر بها عملية اختيار الأفراد قبل اتخاذ قرار تعيينهم واستلامهم للعمل بالمؤسسة، حيث تتخذ ترتيبا منطقيا وذلك بهدف الاختيار الموضوعي لأفضل المترشحين للمنصب، وتخدم هذه الأساليب والتقنيات هدفين، من ناحية تسمح بجمع معلومات مباشرة عن الشخص، وتقدم مصدرا استدلاليا حول الخصائص.



الشكل (1) عملية الاستقطاب والاختيار المهني (Evans.1985)

وفي هذا المجال يرى (Evans 1985)، أنّ عملية الاختيار المهني تستعمل لتشمل المراحل الأخيرة لعملية استقطاب العمال وهي:

1. اختيار مجموعة كبيرة من طلبات الالتحاق أو قائمة قصيرة من المتقدمين الملائمين بهدف المقابلة أو اجراء الاختبارات كاختبارات الذكاء أو الشخصية.

2. مرحلة المقابلة الاختيارية التي تؤدي في النهاية إلى القرار النهائي لقبول مترشح معين.

3. عملية التنصيب التي تحول المترشح الناجح إلى عامل متعاون ومفيد.

إلا أن مجمل الدراسات والاستراتيجيات في عملية الانتقاء المهني تمر بالخطوات الآتي ذكرها وذلك حسب أهمية المنصب والحاجة لتحري الدقة في انتقاء خصائص وكفاءات معينة دون غيرها، مما يجعل العملية تتراوح من أساليب الاختيار الكلاسيكية إلى أحدث الأساليب والتي تعتمد على التطور البحوث الأكاديمية حول الاختبارات النفسية و الأدائية، وفيما يلي سرد لأهم هذه الخطوات:

#### 1- الخطوة الأولى: الانتقاء الأولي:

في هذه المرحلة يتم فرز ملفات المترشحين وتحليل البيانات الموجودة بها والتحقق منها وذلك لاستبعاد غير المؤهلين لشغل المنصب، والإبقاء على المترشحين الذين تظهر ملفاتهم تواءماً مع متطلبات المنصب. تلي هذه المرحلة عادة عملية المقابلة الأولية وذلك للتأكيد من المعلومات المقدمة من قبل المترشح ، وفي هذه المرحلة يمكن استبعاد أو تأهيل المترشح إلى المرحلة اللاحقة.

وهذه الخطوة تمر بدورها بمراحل:

1. تحليل المراجع حول المترشح : تمثل النوع الأول من المعلومات الواجب التعامل معها بحذر لأنها عبارة عن محصلة إدراك فرد لفرد آخر، كما تعتبر كمؤشر على قدرة شخص ما على التعامل مع آخرين. ومن أشهرها: السيرة الذاتية والتي تتضمن معلومات حول الماضي الدراسي والمهني الذي يقدمه الفرد عن نفسه. وبالتالي تعطي السيرة الذاتية وغيرها من الوثائق معلومات وثائقية ( الواجب تكملتها، مراقبتها باستعمال تقنيات أخرى ) كما تشكل مؤشر أولي حول شخصية المترشح.

## 🚩 أنواع الوثائق المتداولة في مرحلة تحليل المراجع حول المترشح:

أ. فرز أولي لملفات الترشيح: تعتبر دراسة ملفات الترشيح أكثر تقنيات الاختيار رواجاً، وأسهلها استعمالاً، لذا تلجأ إليها أغلب المؤسسات قصد الحصول على عدد كبير من البيانات والمعلومات المتعلقة بالمترشح. أين يتخذ المختص في التوظيف إطاراً مرجعياً لهذا الفرز، والذي يستمد معاييره من وصف الوظيفة وشروطها المهنية، لتحديد ما إذا كان ملف الترشيح ينطبق على متطلبات المركز الشاغر، فيتم تصنيفه ضمن الملفات المقبولة مبدئياً أو يتم إقصاؤه.

وعموماً، تحتوي ملفات الترشيح على: بيان السيرة CV، طلب خطي، استمارة الترشيح، صورة شمسية، ووثائق شخصية للمترشح تمثل مراجع لإثبات بياناته. فمن خلال هذه الملفات، يتمكن كل من المترشحين والمؤسسة من التعارف لأول مرة.

ب. دراسة طلب الترشيح: من الأحسن أن يكتب المترشحين رسائل قصيرة، مع معلومات واضحة وملموسة، لكي يتمكن القائم بالتوظيف في مدة قصيرة من تحديد مميزات المترشح انطلاقاً من ماضيه، وصولاً لآماله المستقبلية. ذلك لأن عدم وضوح الطلب، يقلص من حظوظ المترشح في إثارة اهتمام المختص في التوظيف. فالرسالة التي تكون متقنة، واضحة، سهلة القراءة، وعلى ورق لائق، تعتبر أكثر من مجرد لباقة أساسية، بل تمثل حماية ضد الإقصاءات السريعة. فإذا كان طلب الترشيح طويلاً، فسيتلقاه مسؤول التوظيف على أنه طلب متكلف ومضخم، ويدعو للحذر أكثر من الثقة.

يعتبر استخدام السيرة الذاتية والمراجع عن المترشح طريقة لا يمكن الاستغناء عنها، فهي تسمح بالحصول على المعلومات الأولية حول المترشح بما فيها: طبيعة التكوين، نوع الخبرة، المسار المهني، والهوايات.....، ورسالة التحفيز التي ترافقها غالباً ما تسمح بتشخيص النوايا والآمال للمترشح، وكل العوامل التي بإمكانها إرشاد القائم بالتوظيف خلال هذه المرحلة. لكن تبقى هذه الطريقة غير صادقة، لأنه

يمكن اللجوء بسهولة لعدد من الكتب التي تبين أحسن طريقة لتحضير بيان للسيرة، فالصدق التنبؤي لبيان السيرة إذن ليس مؤمنا علميا، كما تظهر من جهة أخرى شكوك حول صدق المرجع المرافقة، ذلك لأن هذا النوع من المناهج المعالجة عن بعد لا يمكنها أن تعتمد على الاتصالات المباشرة مع المترشحين المقبولين في نهاية الاختيار الأولي.

ج. تحليل استمارة الترشح: وهي استمارة مصممة من طرف المؤسسة بطريقة علمية، تهدف للحصول على مجموعة من المعلومات والبيانات في ميادين مختلفة، حيث تختلف هذه المعلومات باختلاف المؤسسات والمناصب المراد شغلها، إلا أن هناك بعض البيانات التي تشترك فيها معظم استمارات الترشح، ونحددها فيما يلي:

- بيانات شخصية: تتعلق بشخصية المتقدم كالأسم، السن، الجنس، تاريخ ومكان الميلاد، الحالة الاجتماعية....
- بيانات تتعلق بالنواحي الصحية والجسمانية: وتبين مدى تناسب صحته العامة مع ظروف أداء الوظيفة، وكذلك خلو المترشح من بعض الأمراض المعينة.
- بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي مثل: نوع التعليم الذي حصل عليه، المؤهلات الدراسية التي يحملها، المدارس والجامعات التي درس بها، تاريخ الحصول على هذه المؤهلات الدراسية ودرجات النجاح فيها، اللغات التي يتقنها.
- بيانات تتعلق بالخبرة السابقة، والأعمال التي يمارسها المترشح لشغل الوظيفة، والجهات التي عمل بها، والمدة التي قضاها بكل جهة، كما أسباب تركه العمل بهذه الجهات.
- بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتحري أو الاستفسار عن المترشح للمنصب، وللتأكد من دقة البيانات الواردة في طلب الترشح.

فبعدما يلم مسؤول التوظيف بكل المعلومات الخاصة بالمرشح، والحكم على ما قد يستطيع تقديمه للمؤسسة، يقوم بفرز أولي، يساعد على الاحتفاظ بطلبات الترشيح المقبولة لمرحلة لاحقة، مع استخراج بعض نقاط الاستفهام، عدم الثقة والشكوك، والاحتفاظ بهؤلاء المترشحين للمقابلة الأولية، أما بخصوص المترشحين المرفوضين، فيجب أن يتلقوا رسالة تحمل الأسباب التي تم رفضهم من أجلها وهو الجانب الذي غالبا ما تهمله المؤسسة.

ملاحظة: في التوظيف العمومي الجزائري هناك استمارة ترشح مصمم حسب أسلوب التوظيف الأنسب للمنصب، إما التوظيف على أساس الشهادة أو المسابقة.

**2. المقابلة الأولية:** وتتمثل هذه الخطوة في تنظيم مقابلة أولية بين مصلحة الموارد البشرية والمرشح لشغل الوظيفة حيث تسمح لمصلحة الموارد البشرية بالتعرف على الاختلافات الموجودة بين خصائص المرشح واحتياجات المنظمة. كما تؤثر في رأي المرشح عن تلك المؤسسة إذ من خلالها يمكنها الحصول على المعلومات القاعدية المتعلقة بالمرشح، والتي تؤهله للمرور إلى مراحل لاحقة من الاختيار المهني.

**3. التأكد من صحة البيانات:** تعتمد الإدارة في التحقق من صحة البيانات التي أعطاها المرشح على آراء أصحاب الأعمال الذين عمل معهم سابقا و زملائه، أساتذته....، بحكم اتصالهم ومعرفتهم الطويلة به، ما يجعلهم في وضعية أفضل لإعطاء فكرة صحيحة عن أخلاق وقدرات وقيم المرشح، هذا إذا لم تكن تخضع هذه الآراء إلى نوع من التحيز، حيث تتوقف دائما قيمة هذه الآراء على درجة ثقة الإدارة بها.

وقد تفضل إدارة المؤسسة الاتصال مباشرة بالمؤسسة التي كان يعمل بها المرشح قبلا، ويتم ذلك بإحدى الطريقتين:

أ. الطريقة الأولى: قد تطلب إدارة الأفراد من المؤسسة التي كان يعمل بها المترشح ملء نموذج استعلام، وإعادته إليها مباشرة، ويتضمن هذا النموذج عددا من الأسئلة تدور حول:

- تاريخ بدء الشخص العمل بخدمة المؤسسة، وتاريخ تركه الخدمة.
- سبب تركه للخدمة بالمؤسسة.
- الواجبات والمسؤوليات التي كان يمارسها.
- سلوكه الوظيفي خلال فترة عمله، وبصفة خاصة استعداده للتعاون مع زملائه ورؤسائه.
- صفاته الشخصية ومدى الاعتماد عليه.
- ما إذا كانت البيانات التي أوصحها في طلب التوظيف صحيحة.
- الرأي في توظيفه مرة أخرى.

وعادة ما يتم الاتصال تليفونيا، أو بالمقابلة الشخصية بين مدير الأفراد بالمؤسسة الحالية ومدير الأفراد بالمؤسسة التي كان يعمل بها المترشح، أو برئيسه السابق.

ب. الطريقة الثانية: وتتمثل في إرسال خطاب عادي إلى المسؤولين بالمؤسسة التي كان يعمل بها المترشح، حيث يحدد به نوع الوظيفة التي تقدم المترشح لشغلها، ويطلب منهم الإفادة بمدى صلاحية المترشح، وملاءمته لشغلها من مواقع خبرته وتاريخه الوظيفي السابق.

كما أن المقابلة تقدم معلومات أخرى، ولكن تبقى غير كافية وتحتاج إلى ترجمة موضوعية لخصائص الفرد عن طريق التقنيات المقننة.

بعد النجاح في الخطوات السابقة تصل عملية الانتقاء المهني إلى مرحلة الفحص النفسي

## 2. الخطوة الثانية: الفحص النفسي:

نحتاج إلى هذه المرحلة بعد عملية الانتقاء الأولي لمن هم انطب من المتقدمين للمنصب بناء على المعايير الأكاديمية (الشهادة) والإدارية.

وتتم هذه العملية حسب (Guillevic 2005)، بالاستعانة بمجموعة من التقنيات والأساليب

المقننة والتي بوسعها تقديم أكبر وأدق قدر من المعلومات حول قدرات،

استعدادات، والخصائص النفسية للمتريش، وتتمثل هذه التقنيات في الاختبارات النفسية:

- الاختبارات هي " أدوات وصف ومقارنة لمهارات فرد معين "
- تصنيف الاختبارات النفسية المهنية: ويمكن تصنيف الاختبارات حسب معايير متعددة وكثيرة لا مجال لحصرها في هذا البحث، ولكن سيتم ذكر أهمها وأشهرها في مجال العمل وبالتحديد في عملية الاختيار المهني، حيث يمكن تصنيفها حسب (Guillevic 2005) كالتالي:

أ. حسب طريقة التطبيق إلى جماعية أو فردية: الأولى تسمح بإجراء سريع بغرض

الكشف (Dépistage)، والنوع الثاني أكثر تكلفة، ولكنه يسمح باختبار معمق ودقيق

للبعد المقاس. ب. التصنيف حسب الأبعاد النفسية موضوع القياس، يسمح بالتمييز بين

"اختبارات القدرات والاستعدادات" و "اختبارات الشخصية"

- اختبارات الاستعدادات (les tests d'aptitudes)

يمكن تقسيم اختبارات الاستعدادات (les tests d'aptitudes) إلى ثلاثة مجموعات

كبيرة:

جدول (1) تصنيف اختبارات الاستعدادات حسب (Guillevic, 2005)

مجموعات الاختبارات	مثال
1- اختبارات الذكاء العام والتي تقيس القدرة على التفكير العام مستقلة عن القدرات الخاصة	- اختبار D48
2- الاختبارات العاملية tests factoriels والتي تقيس قدرات محددة : كالقدرة العددية، اللفظية، المكانية، النفسية-الحركية،	- مكعبات kohs اختبار يتطلب من المفحوص إعادة تشكيل صور عن طريق المكعبات - الاختبارات الميكانيكية و التي تضع المفحوص في وضعية حل 36 مشكلة فزيائية ولا تتطلب أي معرفة
3- الاختبارات المعرفية والتي لا تقيس القدرات بالمعنى الحرفي للكلمة ولكن تقوم بقياسها في سياق عملية اكتساب المعارف	استبيان الخيارات المتعددة QCM، مثلا

2. اختبارات الشخصية: (les tests de personnalité)

اختبارات الشخصية التي تتكفل بقياس الجانب الانفعالي والعاطفي للشخص تتلخص في مجموعتين كبيرتين:

جدول (2) تصنيف اختبارات الشخصية حسب (Guillevic, 2005)

الاختبارات	مثال
- استبيانات الشخصية وتتكون من قائمة بنود يطلب من الشخص الإجابة عنها، حيث تدور حول آرائه، أذواقه، مشاعره، اهتماماته، وسلوكاته أفعاله في بعض المواقف.	- الاختبار المتعدد الأوجه لمنيسوتا (MMPI) (l'inventaire multi phasique de personnalité de Minnesota)، وهو الأكثر تأسيسا واستعمالا.
- الاختبارات الإسقاطية: والمتمحورة حول وضع المفحوص في حالة مواجهة مع وضعية معينة تستثير فيه مشاعر وأحاسيس يطلب منه الإفصاح عنها.	- اختبار بقع الحبر لهرمان روشاخ (Rorschach)، حيث يتوجب على المفحوص أن يعطي انطباعه حول بقع الحبر - اختبار تفهم الموضوع (TAT)، أين يتوجب على المفحوص أن يقدم ترجمة وبياني سيناريو لوقائع مشاهدة بين شخصيات محددة

بترجمة نتائج هذه الاختبارات يتمكن المختص في علم النفس من جمع المعطيات الخاصة بأبعاد شخصية الفرد وخصائصها ومن أهم اختبارات الشخصية استخداما في مجال الاختيار المهني " اختبار الشخصية المتعدد الأوجه" والذي اقتبسه عدد من الدكاترة العرب مثل ( عطيه محمود هنا ومحمد عماد الدين اسماعيل ولويس كامل مليكة). يتكون الاختبار من عدة عبارات، حيث يقرأ المختبر العبارة ويقرر إذا ما كانت تنطبق عليه، ثم يدون إجابته على ورقة الإجابة المرفقة بكراسة الاختبار. ( فرج عبد القادر طه 1986 )

للإختبارات النفسية ،ميزة الموضوعية أكثر من التقنيات السابقة المتمثلة في السيرة الذاتية و المقابلة الشخصية المستعملة في عملية الانتقاء المهني، إلا أنها تطرح درجة من التصنع بالنسبة لوضعية العمل الحقيقية، والتي يمكن تداركها من خلال مجموعة ثالثة من الأساليب وهي مراكز التقييم والتي تعنى بتقييم الأداء الفعلي والاختبار العملي القدرة والمعرفة الأدائية. من خلال الاختبار الموقفي في وضعية العمل الحقيقية أو المماثلة (situation de simulation) والتي تتم عادة في مراكز التقييم.

ملاحظة: سيتم التعرض بالتفصيل والشرح لعملية التدخل النفسي عن طريق الاختبارات في الفصل اللاحق ( الثالث)

### 3. الخطوة الثالثة :مراكز التقييم: les Centres d'évaluation

بما أنه لا يمكن التجريب بإعطاء فرصة عمل حقيقية للحكم على مدى نجاح المترشح في المنصب، وذلك لما لها من سلبيات في حلة الفشل ( حيث تعتبر مكلفة اقتصاديا بالنسبة للمؤسسة، ومحبطة بالنسبة للفرد)، جاءت فكرة انشاء وضعية تجريب مهنية تقترب من حيث تصميمها مع خصائص الاختبارات:

تمّ تطوير فكرة مركز التقييم (Assessment center AC) خلال الحرب العالمية الثانية في بريطانيا وأمريكا، ففي بريطانيا تمّ تطوير فكرة مركز التقييم من قبل مجموعة من الأخصائيين النفسيين لكي يتمّ اختيار ضباط ذوي مهارات عالية وخلفيات ثقافية مختلفة. النموذج الأول

من هذه المراكز كان يستمر لثلاثة أيام يتم فيها إخضاع المترشحين إلى اختبارات نفسية وسلوكية متعددة وتمارين مختلفة ومقابلات عديدة.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فتم تطويرها في وكالة الاستخبارات الأمريكية و بهدف اختيار جواسيس أكفاء. قام مجموعة من الأخصائيين النفسيين بقيادة (Henry Murray) والذين حدّدوا تسعة خصائص للجاسوس الكفو مثل الذكاء الحاد، الثبات والاتزان النفسي والقدرة على تغطية الذات، وخاصة تغطية الذات، كان على الجاسوس أن يتمتع بالقدرة على التظاهر بأنه شخص آخر خلال تمرين عملي ويجب أن يثبت بأنه قادر على الكذب بشكل منظم ومنطقي. (مروان طاهر الزعبي، 2016)

➤ الأبعاد الرئيسية التي تقيسها مراكز التقييم:

قام، Arther et al (2003) بتكوين قائمة من (168) بعد تقيسها مراكز التقييم التي يتم إجراؤها في أمريكا وأوروبا. بعد ذلك قام بتصنيف الأبعاد تحت ستة مجموعات رئيسية هي: القدرة على التواصل، مراعات الآخرين، الدوافع، القدرة على التأثير في الآخرين، التخطيط والتنظيم، وأخيرا القدرة على حل المشكلات. وقام Kolk et al (2003)، ببناء نموذج مكوّن من ثلاثة مجموعات فقط وهي: المشاعر نحو الآخرين (الاجتماعية والمراعات)، التفكير (القدرة التحليلية وحسن التقدير)، وأخيرا القوة (الميل إلى التحكم والسيطرة). (مروان طاهر الزعبي، 2016)

➤ أنواع الأدوات المستعملة في مراكز التقييم: في العادة يتم تصميم كل مركز تقييم بشكل منفصل بحيث يتم فيه استخدام أدوات مختلفة، تبعا لنوع الابعاد التي يتم قياسها في هذا المركز، فبعض هذه المراكز تعتمد على أدوات قياس مصممة مسبقا، بينما تقوم أخرى بتطوير أدوات خاصة بها، ولكن في العادة يحتوي المركز على مجموعة من الأدوات الشائعة مثل:

- اختبارات القدرة العقلية.
- اختبارات الشخصية.
- اختبارات الميول والاتجاهات والدوافع والرغبات.
- التمارين العملية التطبيقية ( كتمارين المناقشة الجماعية، لعب الأدوار، تمرين تقديم المعلومات للآخرين، المقابلة، تمرين دراسة الحالة، تمارين الصادر والوارد)،

عادة ما يكون المختصين النفسيين هم المقيمين لهذه التمارين والاختبارات ويمكن أيضا للمدراء المباشرين أن يقوموا بذلك إذا ما تحصلوا على التدريب المناسب، كما يفضل أن يتم التقييم من قبل عدّة مقدّرين حتى يتمّ تلافي مشكلة أثر التحيز ، فيقوم مقدّر بتقييم تمرين المناقشة الجماعية، ويقوم آخر بتقييم تمرين لعب الأدوار، وهكذا في باقي التمارين أما الخطوة الأخيرة في مراكز التقييم وهي اجتماع المقيمين لكي يناقشوا الدرجات التي وضعوها لكل مشترك، ويصلون لدرجة نهائية لكل مشترك في كل بعد من الأبعاد المقاسة، وإذا اختلفوا فيما بينهم في درجاتهم بشكل كبير، فإمّا أن يعاد تقييم البعد مرّة أخرى أو أن يؤخذ متوسط تقديرات المقيمين وتكون هي العلامة النهائية لكل بعد من الأبعاد، وكنتيجة لمراكز التقييم يكون الشخص الذي حقّق أعلى الدرجات هو المرشح للتعيين. (مروان طاهر الزعبي، 2016)

➤ درجة ثبات نتائج مراكز التقييم: يوجد شكلان لقياس الثبات لنتائج مراكز التقييم، الشكل الأول هو قياس ثبات النتائج بين أدوات التقييم المختلفة، والثاني ثبات النتائج والتقديرات بين المقيمين. أشار كل من (cennelly& Ones،) (2008) ،إلى أنّ ثبات النتائج حسب المقيمين، هو ثبات عالي وجيّد على درجة كبيرة حيث وصل تقريبا إلى (0،80) للتقييم الكلي للمرشح، وإلى درجة (0،73) لتقييم الأبعاد المتخصصة.

➤ درجة مصداقية نتائج مراكز التقييم: يمكن ان تحتوي مراكز التقييم تماماً مثل المقابلة، على الكثير من الإيجابيات وتقيس درجة مناسبة الفرد للعمل، كما يمكن أن تحتوي على مشكلات تؤدي إلى تقليل فعاليتها كأسلوب ناجح لاختيار الأفراد للوظائف.

أولى الدراسات التي حاولت فحص درجة مصداقية مراكز التقييم، هي تلك التي قامت بها شركة الاتصالات الأمريكية، والتي كانت تستخدم مراكز التقييم من أجل تقدير درجة ملاءمة الفرد للترقية، وأيضاً كانت تستخدمها لاختيار الموظفين خاصة المدراء. وجدت الدراسة الأولية في هذا المجال والتي قام بها (Bary & Grant, 1966) قدرة تنبئية جيدة لمراكز التقييم بخصوص المسار المهني للموظف في المستقبل.

كان هناك مجموعة من المدراء المتوسطين الذين اختيروا عام (1957) بأسلوب مراكز التقييم، وفي عام 1965 وبعد مضي ثمانية أعوام تم إعادة تقييمهم من أجل الترقية. أشارت النتائج أن القدرة التنبؤية لمراكز التقييم وعلاقتها بإمكانية التطور الوظيفي وصلت درجة إلى (0.46)

➤ صدق البناء لمراكز التقييم: قام العديد من الباحثين بمحاولة تقدير صدق البناء لأبعاد ومراكز التقييم من حيث درجة ارتباطها مع أساليب أخرى للقياس مثل أبعاد الشخصية الخمسة الكبرى حيث أشار كل من (Livenes & schuler, 2006)، في دراسة لها إلى أن أبعاد مراكز التقييم ارتبطت مع ثلاثة أبعاد للشخصية الخمسة الكبرى، مما يوحي بتقارب بين ما تقيسه مراكز التقييم واختبارات الشخصية من تقييمات. كما أشار بحثان في نفس السياق إلى :

• وجود ارتباط عالي بين نتائج مراكز التقييم واختبارات القدرات العقلية، وهذا يعني احتمالية أن الأشخاص الذين يمتلكون قدرات عقلية عالية يؤديون بشكل جيد على تمارين مراكز التقييم، هذا ما يدل على إمكانية وجود تحيز في مراكز التقييم لأن المقيمين غالباً ما يكونون على علم بدرجات الأفراد في اختبارات القدرات العقلية.

• تقديرات مراكز التقييم ترتبط بشكل عال مع درجة الأفراد في بعد العصابية في اختبارات الشخصية، وهذا أمر طبيعي لأنّ الأشخاص العصبيين عادة ما يكونون قلقين ومتوترين عند القدوم لمراكز التقييم مما يؤثر على أدائهم.

• وجود ارتباط عالي بين تقديرات مراكز التقييم ودرجات الأفراد على سمة الثقة بالنفس وهذا الأمر طبيعي لأنّ الأفراد الواثقين بأنفسهم يؤديون التمارين بشكل أفضل.

• وجد أنّ نتائج مراكز التقييم ترتبط مع أبعاد الشخصية بشكل أكبر عند المتقدمين للوظائف والأكبر من (40 سنة)، وربما يعود ذلك إلى نضج الشخصية وثباتها وعدم ميلهم إلى إظهار القبول الاجتماعي بشكل أكبر. (Krajewski and al,2007)

➤ الصدق التمييزي لمراكز التقييم: يطرح هذا الموضوع سؤالاً حول درجة فائدة المعلومات التي تقدّمها مراكز التقييم وهل تقدّم معلومات مختلفة عن ما تقدّمها اختبارات القدرات العقلية (الفائدة المضافة) خصوصاً وأنّ درجة ارتباطها عالية وصلت إلى ( 0.65 ) كما أنّ العديد من الدراسات أشارت إلى أنّ مراكز التقييم تمتلك قدرة تنبؤية أعلى ممّا تمتلكه الاختبارات سواء العقلية أو الشخصية نظراً لأنّ التقييم يتم بشكل عملي وتطبيقي.

إنّ التمارين إذا ما كانت معدّة بشكل جيد فإنها يمكن أن تقدم معلومات في غاية الأهمية عن شخصية الفرد وقدرته التحليلية وأسلوب تعامله مع الآخرين والمهارات التي يمتلكها وأشارت العديد من الدراسات إلى هذه النتيجة من خلال أبحاث أجريت على رجال الشرطة.

( في مروان طاهر الزعبي، 2016 ) عن (Dayan et al 2002, Krause et al 2006)

ولكن عملية تحديد الأساليب المناسبة لكل عملية اختيار مهني مبنية أساساً على تحديد متطلبات المنصب الموظف من خلال منهجية تحليل العمل، وبناء على التعريف الإجرائي المتبنى سوف نتناول علاقة تحليل العمل وتحليل الفرد بعملية الاختيار المهني بالتفصيل باعتبار عملية الاختيار المهني مبنية على محاولة الموازنة بينهما.

#### 4. خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق عرضه أنّ عملية الانتقاء المهني تمرّ بمراحل عدّة، وترتكز على تحليل العمل وقياس الأبعاد السيكومترية للمتّرشح للمنصب بغرض مواءمة متطلبات المنصب لخصائص الفرد للحصول على أكفء الموظفين، وبما أنّ البحث الحالي يهدف لتحديد أدوات تحليل ودراسة الفرد من حيث خصائصه السيكومترية باستخدام الاختبارات والمقاييس النفسية الأنسب للتوظيف لمنصب الإطار السياحي، ارتأينا عرض أساليب تحليل العمل والمتطلبات في فصل منفرد، وذلك لمحاولة الإلمام بمختلف جوانب دراسة الفرد والأدوات المستعملة في ذلك، من اختبارات وغيرها وكيف تم التأكد من صدقها وثباتها من خلال مختلف الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

أساليب المواءمة بين متطلبات المنصب  
والخصائص السيكومترية للمرشح في عملية  
الانتقاء المهني

## تمهيد:

للاختبارات النفسية أهمية لا يمكن إغفالها في عالم الشغل عامة وفي عملية الانتقاء المهني خاصة إلا أن اختلاف المناصب وتنوع متطلباتها يفرض تشخيصا لطبيعة الاختبارات الموائمة لكل مهنة، وأهم أداة لتحقيق ذلك هي دراسة العمل وتحليله والتي تسبق دراسة الفرد وتحليله، ومتى تم تحليل العمل وتحديد القدرات والسمات التي تقتضي النجاح فيه، أمكننا صياغة الاختبارات لقياس هذه الصفات بما يعين على مواءمتها للعمل. إضافة إلى أهميته في تحديد الأجور المستحقة حسب الجهد والأداء المبذول من جهة والمهارة والخبرة من جهة أخرى. زيادة على ذلك تلخيصه لمراحل العمل وخوارزميتها بتحديد الحركات والعمليات الضرورية لأداء عمله في أقصر وقت وبفعالية أكبر، والتخلص من الحركات الدخيلة التي تعرقل السير العادي للعمل.

ومما سبق ارتأينا تقديم نبذة عن منهجية تحليل العمل والتي تعتمد عليها عملية الانتقاء المهني.

### 1. منهجية تحليل العمل:

يعتبر تحليل العمل أول ما يركز عليه هو قاموس مكتب التوظيف بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1939 الذي قام بتحليل آلاف الأعمال، من الأعمال غير الماهرة الى الأعمال التي تتطلب أكبر قدر من المهارة. ويشتمل هذا القاموس على 40000 عمل مهني، يصف كل واحد منها ويلخص أقل قدر من المؤهلات والمتطلبات اللازمة له. يعتبر هذا القاموس موسوعة، استفادت منها مكاتب التوظيف المختلفة، مراكز التوجيه والتأهيل المهني، والوكالات الحكومية، كما اتخذ كأداة لتصنيف الطلبات التي يتقدم بها أصحاب الشركات والمصانع والأعمال عند الحاجة لاختيار أشخاص لوظائف مختلفة.

ومن هنا تتضح أهمية تحليل العمل في تبسيط المهن وتقديمها لأرباب العمل والمرشحين للمناصب.

**1.1. تعريف تحليل العمل:** يقصد بتحليل العمل تلك الدراسة العلمية التفصيلية التي تجرى على العمل بهدف تحديد ووصف واجباته ومسؤولياته وظروف أدائه ومخاطره وعلاقته بالأعمال الأخرى في (مؤسسة العمل التي يجري فيها) ومتطلباته من خصائص في الشخص حتى ينجح فيه. (فرج عبد القادر طه 1986)

### 2.1. أهداف تحليل العمل:

- يمدنا تحليل العمل بالبيانات الهامة والتي تكشف عن السمات والخصائص النفسية والبدنية والتعليمية والمزاجية حيث تصاغ الاختبارات النفسية على أساس هذه البيانات ثم تستخدم هذه الاختبارات في الاختيار المهني والتوجيه،
- يمدنا تحليل العمل بمعلومات شاملة عن العمل والتي تفيد في وضع برامج التدريب التي تهتم بتنمية المهارات اللازمة للعمل والابتعاد عن الحركات الزائدة.
- يمدنا تحليل العمل بمعلومات شاملة عن العمل، بحيث يمكن تقييم العمل من حيث الأجر، لأن تحديد هذه الأجر مرتبط أشد الارتباط بما يبذله العامل من جهد في العمل. (عويد المشعان الهذال 2016)

مما سبق يتضح لنا أنّ الاختيار المهني من أهم أهداف تحليل العمل حيث يؤكد (Zergat) من خلال دراسته لـ (401) مقال علمي حول تحليل العمل على أهم (20) استخداما للتقنية ومنها: توفير خصائص وشروط التشغيل، تسهيل وضع العامل المناسب في المكان المناسب.

### 3.1. تقنيات تحليل العمل : هناك العديد من طرق تحليل العمل نجملها فيما يلي:

1. الدراسات السابقة عن العمل: حيث أن هذه الدراسات تمثل قاعدة معلوماتية يمكن الاعتماد عليها. وهذه الدراسات السابقة تلقي كثيرا من الضوء عن المعلومات اللازمة عن العمل. فإن أراد أحدهم تحليل عمل سائق الحافلة، فسوف يجد الكثير من الدراسات التي استهدفت إلقاء الضوء على هذا العمل من حيث المؤهل اللازم، الخبرة المطلوبة، الاستعدادات الجسمية والعقلية والنفسية الضرورية للعمل، كما يمكن أن نجد تحليل عمل سابق لهذا المنصب، وعلى الباحث استقصاء هذا النوع من الدراسات لاستخلاص البيانات الأنجع.

كما أن البعض يسميه بالتحليل المكتبي ( Armchair Analysis ) حيث يقوم المحلل وهو في مكتبه بدراسة الخصائص المتعلقة بالنجاح في عمل ما.

وقد يكون من وسائل تحليل العمل، تحليل البرامج التدريبية وذلك لتحديد القدرات المتطلبة.

2. الملاحظة: من أهم وسائل تحليل العمل حيث يقوم الأخصائي بملاحظة العامل وهو يقوم بعمله ملاحظة دقيقة ومتأنية ويسجل كل ذلك حيث يجيب على عدّة أسئلة: ما الذي يقوم به العامل؟ لماذا يقوم به؟ وما عدد الآلات والأدوات التي يستخدمها؟ هذه الخطوة لا يمكن الاستغناء عنها و الملاحظة تكون على مدار وحدة عمل كاملة، إضافة إلى ملاحظة المهام الخارجة عن وحدة العمل والمتعلقة بصيانة الآلة المركز أو مساعدة الزملاء.

3. المقابلة: يمكن استعمال المقابلة كأحد مصادر جمع البيانات في تحليل العمل، حيث يقوم الأخصائي بمقابلة عينة من العمال كل واحد منهم على حدى ويسأله عن واجبات العمل وكيف يقوم بها والأدوات المستعملة كما يقوم بمقابلة الرؤساء المباشرين للعامل ل طرح المزيد من الأسئلة، تسمى هذه التقنيات في كتابات (Jack leplat) الشفهية " la

verbalisation" وتعتبر تقنية مكّمة للملاحظة، حيث لا يسمح للمختص بتخمين بعض

جزئيات العمل بل يشترط عليه الحصول على المعطيات من العامل أو من المشرف .

4. الاستبيان : كثيرا ما يستعين القائم بتحليل العمل بالاستبيان مجموعة من الأسئلة تتناول

العمل من حيث واجباته ومسؤولياته والظروف التي يؤدي فيها وما يشتمل عليه العمل من

أخطاء ووضعيات حل المشكل والأخطار المحتملة ، إلى غير ذلك من المعطيات. وتمثل

الاجابة عن هذه الأسئلة القاعدة المعلوماتية اللازمة لتحليل العمل. وفي حالة عجز العامل

عن القراءة والكتابة، يوجه الأخصائي الأسئلة للعامل ويسجل الاجابة نيابة عنه.

5. الانجاز الفعلي للعمل ( الملاحظة بالمشاركة): يمكن للأخصائي أن يقوم بنفسه بأداء

العمل حتى يخبر بنفسه الجهد الذي يبذل في العمل والظروف التي يؤدي فيها ولكن هذه

الطريقة عليها العديد من الملاحظات لأنّ الغالبية العظمى من الأعمال الصناعية تتطلب

الكثير من الخبرة والتدريب والمهارة، وتعرض الاخصائي إلى مخاطر جمة. (فرج عبد القادر

طه 1986)

6. تقنية الحوادث الحرجة:

الآنّه يتوجب على الأخصائي في تحليل العمل اللجوء إلى مختلف الأساليب لتحصيل أدق

وأكبر حجم من المعطيات حول المهمة والنشاط في العمل المدروس وخاصة إذا كان الهدف

من التدخل بناء أداة للانتقاء المهني. ذلك قصد الحصول على وصف دقيق ومتكامل عن

متطلبات المنصب.

7. استمارة تحليل العمل: استمارة تحليل العمل هي تجميع للبيانات والمعلومات المتحصل

عليها عن العمل من الطرق السابق ذكرها بمعنى أنّها تقرير منظم مبسط يشمل كافة

المعلومات عن العمل، بحيث تسهل الاستفادة منه في أي موضوع يتعلق بالعمل موضوع

التحليل، كالاختيار أو التوجيه أو التأهيل، دراسة الحوادث، الغيابات ...لخ.

وتأخذ الاستمارة شكل نموذج خاص يتضمن بنودا على القائم بتحليل العمل أو المصلحة بتصميم نموذج خاص بها يفي بأغراض تحليل العمل فيها، ويناسب هذه الأعمال، وعلى الرغم من أنّ هذه النماذج تختلف في العادة من مؤسسة إلى أخرى إلا أنّ هذا الاختلاف يبقى طفيفا في الشكل والتنظيم وبعض التفاصيل الخاصة بها، لهذا فإنّ نموذج مؤسسة ما قد يصلح لأخرى في غالبية الأحوال. (فرج عبد القادر طه 1986)

#### 4.1. علاقة تحليل العمل بالانتقاء المهني:

مما سبق، يتضح أنّ لتقنية تحليل العمل عدة فوائد من أهمها الاختيار أو الانتقاء المهني، حيث أن تحديد القدرات والسمات والواجبات التي تتطلبها الأعمال المختلفة هو الطريق الوحيد للبحث عنها في الفرد الذي نريد توجيهه أو تأهيله أو اختياره لعمل معين. فعن طريقه يمكن صياغة الاختبارات اللازمة لقياس هذه القدرات والسمات وعن طريقه نستطيع تكيف الأسئلة التي نوجهها إلى العامل أثناء المقابلة الشخصية، أو عند صياغة الأسئلة التي يتضمنها طلب الاستخدام. ومن هنا تبرز أسبقية تحليل العمل ودراسته قبل دراسة الفرد وتحليله.

وحسب المركز القومي للموظفين: " يساعد تحليل العمل على تحديد المؤهلات الانسانية والفردية للنجاح في الأداء "

كما يرى مكتب التوظيف الأمريكي أن تحليل العمل يساعد في: " تحديد العوامل المتطلبة من العامل للنجاح في الأداء "

"كما أنّ تحليل العمل يهدف إلى وضع فروض عن الخصائص المتعلقة بالنجاح في العمل وأسباب الفشل" (أبو النيل 1985 )

## 5.1. استخدام تحليل العمل لانتقاء الموظفين:

لقد أجري تحليل للعمل من قبل Sparrow (1982)، في مصنع للأبر الطبية البلاستيكية، بحيث تم تحليل جميع الوظائف باستخدام استبيان التحليل، وأشارت النتائج إلى وجود سبعة عوامل أساسية يجب توفرها في العاملين لكي يقوموا بعملهم بشكل جيد. ويوضح المثال السابق الأهمية الكبيرة لتحليل العمل المنهجي المنظم من حيث تحديد خصائص الفرد الملائمة للوظيفة ومن ثم اقتراح الاختبار الملائم لقياس هذه الخصائص بطريقة كمية موضوعية. وبالتالي يتخذ كمنهج من الناحية النظرية والعملية ووسيلة يتوصل من خلالها للقدرات المتطلبة للعمل. (Mark Cook, 2009)

## 2. دراسة الفرد:

إذا كان الأساس العلمي الأول لعمليات الاختيار والتوجيه والتأهيل المهني هو تحليل العمل الذي نريد الاختيار له ، لكي نتعرف على الخصائص الأساسية التي يتطلبها العمل في الفرد لينجح فيه على نحو ما، فإنّ الأساس العلمي الثاني لتلك العمليات هو تحليل ودراسة الفرد الذي نبحث أمر اختياره للعمل ، للتحقق من توافر الخصائص المطلوبة للعمل في هذا الفرد المترشح للمنصب.

وبالتالي فإنّ تحليل الفرد هو قياس وتقدير مختلف خصائصه سواء الجسمية أو العقلية أو الشخصية لتبيان مدى صلاحيته للمنصب. ولعلّ أهم الخصائص التي تخضع لعملية القياس والتقدير عند تحليل الفرد مايلي:

1. الخصائص الجسمية: كالمظهر الخارجي، والصحة العامة، والطول، و الوزن، وجوانب العجز الجسمية المختلفة ( كفقْد الأطراف أو الذراعين، أو البصر...إلخ) والاضطرابات أو الأمراض الجسمية المختلفة ( كالضغط والسكري...إلخ)

2. الخصائص العقلية: كالذكاء، والذاكرة، والقدرة الميكانيكية والحسابية واللغوية والاستعداد الفني... الخ
3. المهارات الحسية والحركية: كمهارة الأصابع، والتآزر بين العين واليد والقدم، وزمن الرجوع، وحدّة البصر والسمع، وقوّة حاسة اللمس... الخ
4. الخصائص الانفعالية: كالانبساط والانطواء، والمثابرة، وتحمل المسؤولية، والاتجاهات العصائبية، والاتجاهات الاضطهادية، والميول العدوانية، والاتجاهات الاكتئابية، ومستوى النضج الانفعالي، والميول والتفضيلات المهنية... الخ
5. الخلفية التحصيلية والمعرفية: كالمؤهل العلمي، ونوع التدريب، ونوع الخبرة أو المعارف الأدائية المتحصل عليها في المهن السابقة.

## 1.2 وسائل تحليل الفرد:

حسب ما سبق ذكره من خصائص هامة في تحليل الفرد، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف نصل الى هذا المستوى من تحليل الفرد؟ أو ماهي الوسائل المعتمد في ذلك؟

إن أهمّ وسائل تحليل الفرد هي:

➤ ممارسة العمل تحت الاختبار

➤ البيانات المسجلة بملفات سابقة عن الفرد

➤ بيانات طلب الالتحاق بالمنصب

➤ المقابلة الشخصية

➤ الاختبارات النفسية

أولاً - ممارسة العمل تحت الاختبار: تلجأ الكثير من الشركات والمؤسسات إلى تعيين الراغب في العمل لفترة معينة، وفي نهاية الفترة المحددة يقدم رئيس الفرد أو المشرف عليه تقريراً يضمّنه مدى صلاحية الفرد للعمل ويقدر مدى توفر متطلبات العمل فيه وتحديد مستواها

مقابل المطلوب كي يتمكن العامل من النجاح في هذا العمل وكل ذلك من وجهة نظر المشرف المباشر

ولهذه الطريقة مزايا وعيوب ومن أهمها:

- أنها تسمح بالحكم على مدى صلاحية الفرد للعمل من خلال موقف العمل الفعلي، وهو موقف واقعي غير متكلف أو متصور على عكس ما يحدث في الاختبار النفسي أو المقابلة،

- أنها تسمح بالحكم على علاقات الفرد الاجتماعية مع زملائه في العمل من خلال الاحتكاك المباشر والشخصي،

- أنها تسمح بالحكم على مدى ما يتمتع به الفرد من نضج نفسي وخصائص نفسية مختلف من خلال الملاحظة المباشرة لتصرفاته الفعلية وعلاقاته الاجتماعية المتبادلة في العمل

وتقابل هذه المزايا مجموعة من العيوب من أهمها:

- عادة ما يخضع الحكم على خصائص الفرد من قبل مشرفيه إلى حدّ كبير من الذاتية تبعا للعلاقات الوجدانية التي تربط المشرف بالفرد المختبر، فإذا كان المشرف ممّن يحبون المدح والإطراء فينحاز في تقييمه لجانب الفرد وخاصة إذا كان هذا الأخير يجيد اظهار الولاء للرئيس، وقد يقف المشرف ضدّ الفرد رغم امكانيته وجدارته بالمنصب فيوصي بعدم اجتيازه الاختبار، وهذه الظاهرة أكثر نقشياً كلّما كان المجتمع متخلفاً. (فرج عبد القادر طه 1986)

- يعتبر هذا التقدير غير موضوعي حيث لا يعتمد فيه على أداة موضوعية ومقننة، كما يختلف المشرفون في تقييم نفس الفرد وذلك لعدم وجود محكّات وأسس واضحة، كما يجب أن نفترض كفاءة أغلب المشرفين والرؤساء في اصدار الأحكام الصائبة على اختلاف مستوياتهم وقدراتهم

- إنّ إقحام الفرد في تجربة عمل حقيقية قد تعود عليه وعلى سير العمل بالضرر ( إمّا بالتعرّض للإصابة، سوء استخدام الآلات أو برامج العمل أو إضاعة المنتج أو هدر المواد

الخام...)، مما يمكن أن يصدمه ويشعره بعدم القدرة على المواصلة وفقدان الثقة بالنفس، كما أنه قد يسبب إرباكا في العلاقات بسبب جهله لقواعد التعامل مع الزملاء والمشرفين.

**ثانيا-** بيانات طلب الالتحاق: تميل الكثير من المؤسسات إلى وضع نماذج خاصة به الطلب الالتحاق بالأعمال الشاغرة فيها. ويختلف نموذج طلب الالتحاق من مؤسسة إلى أخرى، وإن كان الاختلاف غالبا غير جوهري ويتضمن طلب الالتحاق أساسا بنودا تتعلق باسم طالب العمل وتاريخ ميلاده وعنوانه وحالته الاجتماعية وجنسيته ووضعيته تجاه الخدمة الوطنية ومؤهلاته الدراسية واللغات التي يجيدها وخبرته السابقة، والعمل الذي يطلب الالتحاق به والمناطق التي يرغب في العمل بها وما إلى ذلك من معلومات شخصية.

والمفروض أنّ البيانات لا توضع بطريقة اعتباطية وإنما بناء على دراسة توضح أهمية البيان وعلاقته بالنجاح أو الفشل في المنصب، فإن تبين أنّ إجابة لغة معينة ضرورية للنجاح في العمل يوضع بند خاص باللغات. ومن ثمّ فإنّ البيانات التي يملأها الفرد تلقي الضوء على الكثير من الاستعدادات والخصائص، بما يساعد على تحليل الفرد وتقدير مدى صلاحيته لشغل عمل معيّن.

ومن أهمّ مميّزات بيانات طلب الاستخدام أنّها تكون عادة موضوعية ومحدّدة لا تحتمل الاختلاف في وجهات النّظر، كم يسهل التأكّد منها عن طريق المستندات الرّسمية، كما تبقى بعض البيانات يحصل عليها المختص من خلال التقنيات الأخرى المساعدة على تحليل الفرد كالمقابلات والاختبارات النفسية. ونظرا لسهولة استخدام هذه الوسيلة (بيانات طلب الالتحاق) في تحليل الفرد، إذ أنّ النظر إليها في بضع دقائق كفيل بتحديد مبدئي لصلاحية الفرد من عدمها لعمل معيّن، وحسب فرج عبد القادر طه 1986 " فإنّ هذه الوسيلة تكاد تكون وسيلة أساسية من وسائل تحليل الفرد، كما يبدأ بها لتحديد من تنطبق عليه شروط

العمل ممن لا تنطبق عليه، فيستبعد منذ البداية، ودون بذل جهد لتحليله عن طريق الوسائل الأخرى"

**ثالثاً-** المقابلة الشخصية: تقدم مجموعة الطلبات المناسبة إلى القائم بالمقابلة الأولية ليقوم بتقدير بعض السمات الشخصية لطالب العمل والتي لها أهمية في تقدير الصلاحية للعمل مثل: المظهر الخارجي، طريقة الكلام، والمزاج، ثم يقوم القائم بإبداء رأيه في احتمال استفادة المؤسسة منه. ويجب أن يكون القائم بالمقابلة الأولية شخصاً فني مدرب يمتلك القدرة للحكم على الناس، ويكون له من السمات الشخصية ما يجعله قادراً على كسب ثقة طالبي العمل. (عويد المشعان الهذال 2016)

لكنّ الجانب الأكثر أهمية هو تركيز الانتباه على الخصائص السيكولوجية الأكثر أهمية في العمل حسب نتائج تحليل العمل وكيفية قياس مدى توافرها لدى العينة المختارة أولاً، حيث تعتبر هذه العملية فاصلة في الحكم النهائي بقبول المترشح، وفيما يلي توسع في هذا الجانب

## 2.2. دراسة الخصائص السيكومترية للمترشح للمنصب:

الواقع أنّ أكثر المهن تتطلّب خليطاً من القدرات والسمات، فعلى سبيل المثال مهنة النجارة، تتطلب ليكون النّجار ناجحاً، أن يكون قادراً على أنواع مختلفة من التآزر الحركي وأن تكون لديه قدرة كبيرة على التعلم، وقدرة على عمل الأقيسة والحكم على المسافات وتقدير الزوايا وأن يكون على قدر كاف من القوّة والاحتمال وحدّ البصر، وأن يكون قادراً على تخطيط العمل لنفسه، ولمن يعملون معه، وعلى مجاراة زملائه ورئيسه، كما يتعيّن عليه أن يكون مهتماً بعمله مثابراً في أدائه. ( معتر السيد عبد الله، 1991)

كما أنّ دراسة الفرد لا تتلخص في مجرد حصر ما لديه من قدرات وسمات ومهارات بل يجب تهتمّ أيضاً بالنسبة والدرجة المطلوبة من كل سمة على حدى فقد تشترك عدّة أعمال

في السمات والمهارات والقدرات المطلوبة ولكنها تختلف اختلافاً أساسياً من حيث مبلغ (مستوى) ما تتطلبه منها.

### 1.2.2. القدرات والاستعدادات:

➤ **القدرة Ability** : يطلق هذا المصطلح على كل ما يستطيع الفرد أداءه في اللحظة الحالية من أعمال عقلية أو حركية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو من دون تدريب، كالقدرة على المشي والقدرة على حفظ الشعر أو القدرة على تحمل الظروف أو السباحة أو القدرة على إجراء حساب عقلي وقد تكون القدرة فطرية كالذكاء أو مكتسبة كالقدرة على استعمال الآلة الكاتبة (سليم محمد نعام ، 1975)

➤ **أما الاستعداد** : فهو قدرة الفرد الكامنة على التعلم بسرعة وسهولة، الوصول إلى مستوى عالٍ من المهارة في مجال معين كالموسيقى أو الرياضة، أو الميكانيكا، ومن ثم يختلف الاستعداد عن القدرة في أنّ القدرة هي ما يستطيع الفرد أداءه الآن، والاستعداد يشير إلى ما يستطيع أداءه مستقبلاً.

هناك من لا يكون قادراً على قيادة الطائرة في الوقت الراهن في حين أنّ لديه استعداداً قوياً للطيران يرحه للنجاح الباهر في هذا المجال. فتوفير التدريب الكافي له شيء أساسي، وقد يكون الفرد حاد البصر وأصابه قدرة على الإدراك الدقيق للأشياء من قرب إلى غير ذلك من الاستعدادات التي تؤهله لأن يكون صانع ساعات باهر، لكنه لم ينتقِ التدريب اللازم فلن يتمكن من فعل شيء.

### 1. خصائص الاستعدادات:

1- قد يكون الاستعداد بسيطاً من الناحية السيكولوجية أي أنّه قد يتضمّن قدرة أولية واحدة كسرعة تحريك الأصابع أو يكون مركّباً من عدّة قدرات أولية بسيطة كالاستعداد اللغوي

والاستعداد الطبي والتجاري أو البيع أو إتقان الرياضيات أو العلوم ( معتز السيد عبد الله، 1991)

2- الاستعدادات مستقل بعضها عن بعض بقدر قليل أو كبير فقد يكون للفرد استعداد كبير للدراسة الجامعية واستعداد زهيد للموسيقى، أو استعداد قوي للتدريب لا للطيران وربما استطعنا أن نجعل منه طيارا لكن هذا سيستغرق وقت وجهدا غير عادي، ومع هذا فلن يكون طيارا ناجحا بالقياس مع من لديهم استعداد للطيران.

3- تبدو الفوارق في الاستعدادات بين الناس من مدى السهولة التي يكتسبون بها القدرة على تعلم عمل معين، وفي مستوى الكفاءة بعد التدريب، وما يذكر أنّ توزيع الاستعدادات بين الناس من حيث قوتها أو ضعفها هو توزيع الذكاء، وهذا لا ينفي أنّ لدى البعض استعدادات واسعة المدى فهم يستطيعون التفوق في كثير من الأعمال وآخرون يكون استعدادهم ضعيف المدى، فلا يستطيعون التفوق إلا في بضعة أعمال.

4- إنّ الاستعدادات الخاصة لا تكون في العادة متميزة من سن الطفولة لكنّها تبدأ في التخصص والتمايز من مطلع المراهقة فمن الملاحظ لدى الأطفال قبل سن 11 أو 12 سنة أنّ المتفوق منهم في اللغة يكون متفوقا في الرياضيات والتاريخ وغيرها، لأنّ النجاح الدراسي والفروق الدراسية في التحصيل تتوقّف في المقام الأوّل في هذه المرحلة، وللذكاء العام شروط تقترب بالجدّ والمثابرة. أمّا في مطلع المراهقة فيبدأ أثر الاستعدادات، ولذا ينصح بعدم توجيه الطفل إلى دراسة أو مهنة معيّنة في سن مبكرة.

## 2. قياس الاستعدادات:

للاستعدادات اختبارات خاصة ترمي إلى التنبؤ بمدى نجاح الفرد في عمل لم يتدرّب عليه، كاختبارات للالتحاق بالكليات المختلفة أو الالتحاق بمهنة معيّنة كالبيع أو التجارة أو مهنة التدريس، قبل ظهور علم نفس العمل كانت الاستعدادات تقدر بطريقة عشوائية، إذ ينصحون الطلاب بالاتجاه إلى الدراسة المهنية أو مهنة معيّنة على أساس التخمين، وكان أصحاب

المصانع يختارون العمّال على هذا الأساس فإن لم يفلح الشخص في أداء عمله كان مصيره الطرد، أمّا اليوم فيقوم التوجيه والاختيار المهني أو التعليمي على أساس الاختبارات.

### 1. تصنيف القدرات والإستعدادات:

يشير المختصون حسب (صالح حسن الداھري 2005)، إلى أنّ "اختبارات الاستعدادات ما هي في الواقع إلاّ اختبارات القدرات، فالذي يمكن قياسه بالفعل هو القدرة والتي تنتبأ بقابلية الفرد للتعلّم والاستفادة منها".

القدرات: يعتقد الكثيرون أنّ بعض الوظائف تحتاج إلى أشخاص اذكياء وأخرى تحتاج فقط لحد أدنى من الذكاء.

### 2. اختبارات القدرة العقلية العامة:

تعتبر اختبارات القدرات العقلية العامة (general mental ability tests) من أكثر اختبارات القدرات تنوعا نظرا لتباين الأسئلة وطريقة التقدير ونوع القدرات المدمجة في أسئلة الاختبار. وتختلف في النوع فهناك أسئلة القدرة اللغوية، وأخرى فراغية تخيلية، وأخرى تقيس التفكير المجرد، كما تختلف في درجة الصعوبة والعالمية، حيث نجد أنّ القليل من الناس يعرف المسافة بين مدينتي دالاس و دنفر الأمريكية، بينما يستطيع أي شخص يستعمل الأرقام في ثقافته أن يعرف حاصل جمع 5+6. وتحاول اختبارات القدرات أن تكون أقل اعتمادا على درجة التعليم ونوعيته، في حين تزيد من تنوع الأسئلة لمناسبة كل الثقافات.

لهذا السبب اختبارات القدرات يكونون أكثر حرصا على وضع أسئلة مستقلة عن بعضها البعض فأسئلة القدرة اللغوية خاصة بالقدرة اللغوية فحسب بينما أسئلة الحساب مرتبطة بالسرعة الذهنية في معالجة المعلومات وسرعة إدراك الاختلافات والتشابهات

### 3. درجة صدق اختبارات القدرات العقلية في عملية الاختيار:

قام كل من (super & Crites, 1962) في وقت مبكر بتقديم أول دراسة وصفية حول درجة صدق اختبارات القدرات العقلية، ومن ثم قام بعدها (ghiselli 1966, 1973) بإجراء دراسات لاحقة تحليلية (Meta analysis) للدراسات التي تناولت صدق اختبارات القدرات العقلية العامة، والتي أشارت إلى أنّ درجة ارتباط الاختبار بالأداء في العمل ضعيفة إلى حدّ ما وتدور في حدود (0,30)، كما أجرى (Hunter & Hunter, 1984) تصحيحاً إحصائياً حيث أصبحت درجة الصدق أعلى مما كانت عليه أصبحت درجة الارتباط بين الاختبار والأداء تساوي (0,40)

ومن بين أهم مقاييس القدرات العقلية العامة نجد ما يعرف باختصار (GATB) بطارية اختبارات الاستعدادات العقلية العامة (general aptitude test battery) والمصمم من قبل ديوان الخدمة المدنية والتوظيف الأمريكي والذي وضع تحت الخدمة منذ 1947 وهو يستخدم بشكل واسع ويملك قاعدة بيانات ضخمة.

تم إجراء العديد من أبحاث الصدق على هذا الاختبار بلغت حتى مطلع الثمانينات 515 بحث، يقيس هذا الاختبار 10 قدرات ومعظم البيانات التي يملكها هذا الاختبار أجريت على وظائف عادية وليست وظائف عليا. وأشار (Hunter & Hunter, 1984)، إلى أنّ درجة صدقه بشكل عام وقدرتها على التنبؤ بالأداء في العمل تراوحت بين 0,25 و 0,47 بعد إعادة تصحيح ثبات البيانات وإزالة أثر تباين العمر.

#### ➤ صدق اختبار القدرات حسب نوع العمل:

أشار تحليل هنتز وهنتز، السابق أنّ متوسط الصدق لاختبارات القدرات العقلية تتراوح حول 0,40 لمعظم أنواع الوظائف ماعدا وظائف العمال غير المهرة وفنيي السيارات ومندوبي المبيعات، كما أجريت لاحقا دراسات على 10 وظائف مختلفة، حيث تراوحت نتائج الصدق

بين (0,40 و 0,60) والتي تؤكد ما توصلت إليه دراسة (Shmidt&Hunts, 2004) والتي تشير الى أنّ اختبارات القدرة ترتبط بشكل جيد مع الأداء في مختلف الوظائف حيث أنّ درجات الصدق للاختبار غير متباينة، إلاّ أنّه توجد بعض الاستثناءات لهذه القاعدة، حيث أشار:

- خلصت دراسة (Funke& al, 1987) ، إلى أنّ اختبارات القدرة العقلية ضعيفة في قدرتها على التنبؤ بالانجاز في مجال العلوم والتكنولوجيا مما يضعف قدرتها على التنبؤ بالإبداع أو إكتشاف المواهب.
- وأكدت دراسة (Northrop &shmidit, 1986) أنّ هناك ارتباطا ضعيفا بين القدرة العقلية العامة والأداء في العمل بين أفراد الشرطة
- وخلصت دراسة (Vinchur,1998) إلى أنّ القدرة العقلية العامة ترتبط مع تقديرات المدراء على مهارات الشخص في البيع ولم ترتبط مع حجم المبيعات
- في أشار (Martinunssen, 1996) إلى أنّ اختبارات القدرات العقلية العامة ترتبط بشكل ضعيف مع أداء الطيارين

إلاّ أنّه تجدرا الإشارة إلى أنّ الاستثناءات السابقة قد تعود إلى أخطاء في عملية الانتقاء وليس في اختبارات القدرة العقلية، فقد يعود ضعف تنبؤ القدرات بالعاملين في مجال الطيران والتكنولوجيا إلى أنّ عملية تقديم الطلبات تقتصر على أنواع محددة من الأفراد وهي ليست مفتوحة للجميع، لذلك فإنّ العينة مستقطبة ومتجانسة بشكل كبير، أمّا بالنسبة للنتائج الضعيفة على وظائف المبيعات والشرطة، فهذا يعتبر دليلا على أنّ تقديرات المدراء غير صادقة ولا يؤخذ بها. كما يضيف (Mark Cook,2009) زيادة على ما سبق، أنّ هناك حاجة ملحة لأبحاث أخرى مثل المعلمين، وعمال الزراعة وغيرها من الوظائف التقنية.

ترجمة (مروان طاهر الزعبي، 2016)

كما أثبتت ثلاثة دراسات حسب (Schmidt & al,1984) أقيمت في إطار دراسة الصدق من خلال عينات العمل، بربط اختبارات القدرة العقلية مع تقديرات الخبراء لعينات من العاملين أثناء عملهم، وأكدت النتائج على أنّ دلالات صدق القدرات العقلية كانت عالي كما هو الحال مع أسلوب تقدير المدراء .

كما اختلف المختصون حول دراسة القدرة العقلية الواحدة أم مجموعة من القدرات العقلية وفي هذا الصدد قدمت عدة بحوث:

أشار العالم (Hull, 1928) في كتابات مبكرة ، إلى أنّ بعض القدرات يمكن أن تنتبأ بأداء الإنسان بشكل أفضل من القدرات العقلية العامة، ويعود هذا الاعتقاد إلى أنّ كل وظيفة تتطلب مهارات مختلفة عن الأخرى، فعلى سبيل المثال يحتاج المحاسبون إلى القدرة الحسابية بشكل خاص في حين يحتاج المهندسين المعماريين إلى قدرة التفكير الفضائي. من خلال هذا المنطق قام الجيش الأمريكي بتطوير اختبار لقياس عدّة قدرات عقلية سمي (ASVAB) وقاموا بعد ذلك بحساب معامل التنبؤ للعديد من الوظائف باستخدام معادلة الانحدار. وكان السؤال المطروح هنا هو هل يقدم الاختبار مجموعة من القدرات معلومات إضافية أو قدرة تنبؤية جديدة للأداء أم يمكن فقط اختبار القدرة العقلية العامة للفرد والتي تعني عن فحص باقي القدرات لأنّ القدرات مرتبطة بطبيعتها.

أجاب على هذا السؤال كل من (Ree & earles,1991) من خلال تحليلهما لبطارية اختبارات (ASVAB) حيث أجريت على أكثر من 80 ألف جندي أمريكي يعملون في أكثر من 82 وظيفة مختلفة ، وأشارا إلى أن البطارية تحتوي على 10 اختبارات مختلفة بعضها يقيس معلومات حسابية، القدرة على القراءة، القدرة الميكانيكية، ومعرفة في القوانين العلمية. أشار التحليل بشكل عام إلى أنّ القدرات العقلية المختلفة مترابطة مع بعضها البعض مما يعني أنّ فحص القدرة العقلية العامة كافي.

وقد أعاد تأكيد هذه النتيجة كل من (Brown, Lee & Shemilt, 2006) في بحثهم الذي فحص الارتباطات بين بطارية (ASVAB) والنجاح في التدريب، كما قام (Schmidt & al, 1993) بتأكيد النتيجة السابقة على عينة من الموظفين العاملين في الصناعات الكيماوية بألمانيا عام (1993)، أما في بريطانيا فقد توصل الباحثون إلى هذه النتيجة منذ وقت مبكر حسب (Vernon & Pary, 1949)، القدرة العقلية العامة ضرورية في كل وظيفة.

هناك من الباحثين من ينتقد النتيجة السابقة ويشيرون إلى أنّ بعض القدرات تخص وظائف معينة، فمثلاً أشار بحث إلى أن الأفراد الحاصلين على درجات منخفضة في اختبار التفكير الفضائي (Spatial thinking) غالباً ما يفشلون في اختبارات الطيران العملية (Gordon & leighty, 1988)، ويرى آخرون أنّ غالبية الأبحاث لا تفصل الوظائف عن بعضها، وفي هذا الصدد أشار (Behr & Orban, 1984) إلى أنّ التحليل السابق الذكر (Hunter) يخلط بين الوظائف من حيث القدرات العقلية العامة، ففي حين يتساوى المدراء والفنيين في القدرة العقلية العامة إلاّ أنّه كان بينهم اختلاف واضح في القدرات المتخصصة.

كما أشار كل من (Mount, Oh & Burns)، إلى أنّ سرعة الإدراك للفرد تتنبأ بشكل من القدرة العقلية العامة، وأنّ اختبار الإدراك هو اختبار سرعة وليس قوة ويمكن قياس هذه القدرة بشكل بسيط من خلال عرض أسماء بسرعة على الفرد لكي يتعرّف عليها.

#### ➤ درجات القدرات العقلية حسب المهنة:

قامت (Gottfredson, 1997) بمراجعة حجم كبير من البيانات الأمريكية وأعطت متوسطات القدرات العقلية لـ 72 مهنة مختلفة حيث أشارت الباحثة إلى أنّ أكثر المهن التي حقق أصحابها درجات عالية من القدرات العقلية هم المحامون، الباحثون، المحرّرون الصحفيون، ومدراء الدعاية والتسويق.

أمّا أصحاب المهن ذوي القدرة العقلية المتوسطة فهم أمناء الصناديق، الكتبة، والموظفين الإداريين، مندوبي المبيعات، وقارئى العدّات. أمّا ذوي القدرات المنخفضة فهم : عمّال الإنتاج والتغليف والعاملين في الرعاية والتنظيف. وتظهر هذه البيانات أنّ الأفراد في مهن مختلفة لديهم قدرات عقلية مختلفة ( مروان طاهر الزعبي 2016 )  
مما سبق يتضح أنّ لكل مهنة مؤهل قدرات عقلية خاص بها.

➤ النظريات المفسرة لعلاقة القدرات العقلية بالأداء: توجد نظريتان أساسيتان في تفسير علاقة القدرة العقلية بالأداء والتي تنطلق كل واحدة منها من فرضية وهما:

#### ➤ نظرية فرضية العتبة: (thresholdhypothesis)

حسب ترجمة مروان طاهر الزعبي 2016 ، تشير نظرية النقطة الحرجة إلى أنّ القدرات العقلية هي أمر مطلوب ولكن إل حد معيّن حيث أنّه وبعد نقطة معينة من القدرة يتساوى الجميع في الأداء، لذلك فإنّ أهم ميزة تقدّمها مقاييس القدرات العقلية هي الكشف عن أصحاب القدرات المتدنية فقط.

أشار إلى هذه النقطة بحث قديم لـ (Mis, 1935). والذي وضح فيه أنّ النقطة الحرجة لدرجات ذكاء سائق الشاحنة هو (80) حيث أنّ الافراد ذوي الذكاء الاقل لا يستطيعون قيادة الشاحنة بنجاح أمّا الأفراد الذين يزيدون عن هذه الدرجة فيصبحون جميعهم متساوين في القدرة على القيادة بشكل كفؤ.

#### ➤ النظرية الخطئية: (Leanerityhypothesis)

هي النظرية المقابلة لسابقتها، وتشير هذه النظرية إلى أنّ العلاقة بين القدرات العقلية و الأداء علاقة خطئية، حيث يزداد الأداء كلّما ازدادت القدرات العقلية، ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى صحة هذه النظرية، واعتبرت نظرية (Mis) على سائقي الشاحنات لا تنطبق على كلّ الحالات وأنّها حالة استثنائية. (Coward&sackett, 1990)

وحسب (Mark Cook) ، في الواقع العملي نجد كلاً من النظريتين لديها تطبيقات مختلفة ، فالنظرية الخطية في الاداء تعني أنه كلما كان ذكاء المترشح أعلى كلما كان أكثر مناسبة لأن أداءه سيكون أفضل، بينما نظرية النقطة الحرجة تشير إلى أن جميع الأفراد بعد درجة ذكاء معينة يصبحون مناسبين لأداء الوظيفة لأن أداءهم لن يزيد بارتفاع ذكائهم.

بناء على نظرية النقطة الحرجة، كثيرا ما يتم طرح السؤال المتعلق بالدرجة المحورية التي تبدأ بعدها القدرات العقلية بالتساوي من حيث التأثير في الأداء (cut-off scores) ، أكثر النقاط الحرجة انتشارا بين خبراء التوظيف هو عدم تعيين أي شخص يقع في الثلث الأدنى من درجات القدرات العقلية للموظفين الذين يعملون عندك. أو أقل من انحراف معياري واحد تحت المتوسط.

إذا ما دام انّ الأداء و القدرات العقلية لديهما علاقة خطية فإنّ أي نقطة حرجة للذكاء يجب أن تكون تقديرية ومبنية على الوضع القائم، ومن هنا يمكن الاعتماد على الموظفين الكفاء الموظفين لدى المنظمة لتحديد النقاط الحرجة سواء في القدرات العقلية أم في الأداء. وهذا ما يسمى بجدول التوقع للأداء.

أما في دراسة (Mark cook) على المحاسبين اتضح أنّ بعض المحاسبين حقّقوا درجات ذكاء أقل ب 15 درجة عن المتوسط العام للذكاء عند المحاسبين ولكن بقي أدائهم مقبولا بل يعتبر جيدا، كما نجد البعض منهم كان ذكاؤهم مرتفع ولكن لم يتطوّروا ولم يتحسن أدائهم باضطراد. لأنّهم لم يستخدموا قدراتهم لتطوير أنفسهم، نظرا لأنّهم لا يمتلكون حسب المؤلف خصائص أخرى مهمة مثل الحيوية، الواقعية، المهارات الاجتماعية والتكيف وربما الحظ، مما يدل على أن عامل الذكاء غير كاف متفردا في عملية الانتقاء.

### ➤ مشاكل قياس القدرات العقلية:

هناك بعض المشكلات التي تحدث أثناء قياس القدرات العقلية، فقد أشار (haushnecht & al, 2007)، إلى أنّ الأفراد الذين يؤدون الاختبار تحت إشراف خبراء ومتخصصين يحصلون على درجات أعلى مقارنة بوضعية غياب الإشراف ( $d=0,64$ )، وهذه الفروق كافية لأن تجعل المترشح مرفوضاً من قبل الشركة. ويؤكد بارت (Barrett, 1997)، على ضرورة عدم استخدام المؤسسة لنفس الاختبار أكثر من مرة كما يشير نفس الباحث إلى مشكلة أخرى للاختبارات التي صممت خصيصاً لشركة معينة، والتي تتمثل في أنّ الأفراد الذين سيطبق عليهم الاختبار في البداية سيكونون هم عينة التطوير الأولى والذي قد يكون في غير صالحهم. كما أنّ الاختبار يمكن تسريبه على اعتبار أنّ الفرد يمكن أن يتذكر في حدود سبعة (7) أسئلة.

المشاكل متعلقة بأساليب قياس القدرات العقلية :

أولاً: أسلوب التقدير الذاتي:

بمعنى ان يطلب من المترشحين اعطاء تقدير من (1 إلى 10) مثلاً عن درجت قدراتهم العقلية. مع أنّ أسلوب التقدير الذاتي مستخدم في اختبارات الشخصية إلاّ أنّه نادر الاستخدام في القدرة العقلية. أشار (Furnham&Dissou 2007)، إلى أنّ تقديرات الأفراد عن ذكائهم ترتبط مع درجاتهم على اختبارات حقيقية ولكن هذا الارتباط ليس بالدرجة التي يسمح من خلالها باستبدال الاختبارات بالتقديرات الذاتية. كما يجب الإشارة إلى أنّ هذه الدراسات أجريت على مواقف أكاديمية ولم تتم على مترشحين حقيقيين يريدون الحصول على وظيفة، ما يدفعهم إلى تضخيم قدراتهم.

## ثانيا: تقديرات الآخرين:

أشار (Conway & al, 2001) ، إلى وجود 22 دراسة ربطت تقديرات الأقران لذكاء أقرانهم بدرجاتهم على اختبارات القدرات العقلية. وجد الباحثون أنّ هناك ارتباط وصل إلى درجة تتراوح بين درجة (0,15) و (0,32) بعد إجراء التصحيح لمعاملات الثبات للمقاييس. وتجدر الإشارة إلى أنّ الأقران لم يكونوا يقدّروا درجة الذكاء بل كان يقدّرون درجة أداء أقرانهم في الحقيقة. وفي دراسة وجدت درجة ارتباط تقد ب (0,40) لكل من (Borkenell & Liebler,1993)

وتجدر الإشارة إلى أنّ معظم هذه البحوث لم تجرى في موقف عمل فعلي بل أجريت على طلاب، مما يطرح تساؤلا حول درجة إمكانية التعميم ودرجة صدق المشاركين في إعطاء التقديرات.

كما أنّ هناك طرق أخرى للتقييم حسب (Schmidt& Hunter, 1998) ، كمراكز التقييم، المعلومات الحيوية، المواقف الشبيهة بالعمل، المقابلات المنظمة، الامتحانات المتعلقة بدرجة المعرفة عن العمل، الوثائق المتعلقة بالإنجاز السابق والتي يمكن أن تكون دليلا موثقا على درجة ذكاء المرشح. كما تقوم المؤسسات الأكاديمية بتوثيق درجات الفرد أثناء مساره الدراسي والتي يمكن اعتمادها كمرجع عن تقييم قدراته لاحقا. إلاّ أنّه تجدر الإشارة إلى أنّ هذه العملية من الانجاز الموثق تحتاج إلى وقت طويل وقد تكون ذات ثبات منخفض من الناحية الاحصائية.

بناء على ما سبق لا غنى عن قياس القدرات العقلية بالاختبارات المقننة ، حيث لا يمكن لأي من أساليب التقييم الأخرى تعويض الاختبارات هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يتضح لنا أنّ القدرات العقلية ليست المحك الوحيد والذكاء وحده لا يكفي للحكم على مدى

نجاح الفرد في أدائه في المؤسسة المشغلة، بل هناك بعد لا يقل أهمية عن سابقه ألا وهو الشخصية بكل ما تحمله من خصائص.

## 2.2.2. دراسة وتحليل الشخصية واختباراتها:

أول من اهتم بالشخصية وتعريفها، هم اليونان حيث أنّ أصل مصطلح الشخصية (personality) تعني باللغة اللاتينية القديمة (persona) أو الوجه المستعار أو القناع الذي يضعه الممثل على وجهه، والغرض هو عكس سمة شخصية الممثل من خلال ما تم نقشه على القناع. (Guilford, 1959)

### 1. مفهوم الشخصية على ضوء النظريات المفسرة لها:

عرّف (Guilford, 1959) الشخصية على أنّها "أي شيء مميز يجعل الفرد مختلفاً عن الآخرين" أو على "أنها ذلك النموذج الفريد الذي تتكوّن منه سمات الفرد" بالطبع هذا الاختلاف لا يشمل القدرات العقلية والخصائص الجسدية التي يمتلكها الفرد.

ويشير بعض المنظرين إلى وجود العديد من وجهات النظر في تفسير الشخصية وكل منهم يراها بمنظار مختلف وقد أجملها (Cook, 1993) في ثمانية نماذج:

1. نموذج السمات: إذ يشير النموذج إلى وجود خمسة إلى عشرة سمات رئيسية عند الإنسان
2. نموذج عوامل الشخصية: في هذا النموذج شخصية الإنسان تتكوّن من (16) عامل منتشرة عند البشر ويمكن استخراجها إحصائياً.
3. نموذج التعلم الاجتماعي: ويشير هذا النموذج على أنّ شخصية الإنسان تتكون من مجموعة من العادات السلوكية.

4. نموذج الدوافع: في هذا النموذج الشخصية تتكوّن من مجموعة من الاحتياجات المترابطة.

5. النموذج الظاهري: يشير إلى أنّ شخصية الإنسان تتمثل بالطريقة التي يرى فيها الشخص العالم الخارجي.

6. النموذج الذاتي: في هذا النموذج شخصية الإنسان تتمثل بالطريقة التي يرى فيها الشخص نفسه أو عالمه الداخلي.

7. نموذج التحليل النفسي: تتمثل شخصية الإنسان في مجموعة من الأساليب الدفاعية.

8. النموذج البنيوي: يعتبر أنّ الشخصية مكونة من البنى العصبية النفسية الموروثة.

➤ أما ريموند كاتل فقد عرف الشخصية على أنها ما يمكننا من التنبؤ بما سيفعله الشخص عندما يوضع في موقف معين (Cattell,1965)، معتبرا بذلك أنّ الشخصية تختص بكل سلوك يصدر عن الفرد نفسه سواء كان ظاهرا أو خفيا، كما أنّه ركز على القدرة التنبؤية لمفهوم الشخصية.

➤ كما عرفها أيزنك (Eysenck,1960) بالتنظيم الثابت والدائم إلى حدّ ما ، لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه، والذي يحقق توافقه الفريد لبيئته. بالنسبة لهذا التعريف تشير الطباع إلى السلوك، ويقصد بالمزاج السلوك الوجداني، في حين يشير العقل إلى السلوك المعرفي، ويقصد بالبنية شكل الجسم والميراث العصبي والغدي للفرد.

➤ وحسب مروان طاهر الزعبي(2016) عن (Cook)، غالبية أخصائين علم النفس العمل تتبنى نموذج السمات ونموذج العوامل الشخصية ويستخدمانها بشكل أساسي عند تقييم الشخصية للموظفين.

و بالتالي عندما قياس الشخصية فإننا نفترض وجود علاقة ما بين سمة الشخصية وطريقة الاستجابة على اختبار الشخصية (Stagner,1974):

1- السمات المشتركة: إنّ أغلب طرق القياس التي تهدف لإجراء مقارنات كمية بين الأفراد، تفترض وجود السمات المشتركة، التي هي عبارة عن تراكيب متشابهة في أساسها لدى جميع الأشخاص، وهذه السمات متدرجة تسمح بإجراء المقارنات الكمية داخل نفس مجموعة السمات.

2- الطبيعة الكمية للسمات: في هذا الافتراض، معظم اختبارات الشخصية تقدم إمكانية تقدير السمة كميًا عن طريق جمع عدد من المؤشرات التي تدل على السمة.

3- علاقة الإجابة بالتركيب الداخلي: من خلال الإجابة على اختبارات الشخصية يمكن التعرف على الطريقة التي يدرك بها الشخص نفسه وليس الطريقة التي يدركه بها الآخرون، وبذلك نستكشف بعضًا من خصائصه الذاتية وجانبًا من التركيب الداخلي لدى الفرد. (Stagner, 1974)

2. مفهوم سمات الشخصية: هناك عدّة تعاريف للسمة:

➤ عرّفها جلفورد على أنّها أي جانب يمكن تمييزه وذو دوام نسبي وعلى أساسه يختلف الفر عن غيره (Guilford, 1959)

➤ وعرّفها أيزنك بأنّها مجموعة من الأفعال السلوكية التي تتغير معًا (Eysenck, 1953)

➤ كما عرّفها كاتل بأنّها مجموعة من ردود الأفعال أو الاستجابات التي يربطها نوع من الوحدة التي تسمح لهذه الاستجابات أن توضع تحت اسم واحد، ومعالجتها بالطريقة ذاتها في معظم الأحوال" وأشار أيضا إلى أنّ السمة "جانب ثابت نسبيا من خصائص الشخصية، وهي بعد عاملي يستخرج بواسطة التحليل العاملي للاختبارات، أي للفروق بين الأفراد (Cattell et scheier, 1961)

➤ أمّا أحمد عبد الخالق فقد عرّف السمة بأنها سمة أو خصلة أو خاصية أو صفة ذات دوام نسبي، يمكن أن يختلف فيها الأفراد فتميّز بعضهم عن بعض، أي أنّ هناك فروقا فردية فيها، وقد تكون السمة وراثية أو مكتسبة، ويمكن أن تكون كذلك جسمية أو معرفية أو انفعالية أو متعلقة بمواقف اجتماعية ( أحمد عبد الخالق، 1986 )

ويمكن تعريف سمات الشخصية على أنّها : آليات موجودة عند الشخص تعمل على تشكيل الطريقة التي يستجيب بها الفرد مع أحداث العالم الخارجي، فالسمة تعمل على تلخيص السلوك الماضي للشخص وتحاول التنبؤ بردود فعله في المستقبل فالشخص الذي كان حازما في الماضي وأظهر حزما في عدد من الأحداث يمكن التنبؤ بحزمه في المستقبل.

➤ أمّا عوامل الشخصية فهي مشابهة لمفهوم السمات إلا أنّ العوامل يتم اشتقاقها من الأساليب الإحصائية بينما السمات يتم اشتقاقها نظريا. كلا النموذجين يقدمان من ( 5-10 ) أبعاد ( وأحيانا يصل إلى 20 في حدّه الأقصى) وهي موجودة عند جميع البشر لكن بنسب مختلفة، ويؤكد معظم المنظرون أنّ هذه الأبعاد عابرة للثقافات. ( مروان طاهر الزعبي، 2016 )

يعتبر أصحاب نظريات السمات أن الشخصية مركب يتكون من مجموعة من السمات، وقد كان جلفورد من الذين عرّفوا الشخصية بانها عينة مفردة من السمات. (Guilford, 1959)

وهو ممن ميزوا بين عدد من السمات ومنها: السمات الظاهرية (Morphological) والتي تعبر عن الشكل الخارجي للجسم كحجم الرأس وانحناء العمود الفقري وطول الساق وغيرها من المحددات الجسمية الخارجية التي لها دور أساسي في تشكيل الشخصية. (زيدان، 1983)

وبالتالي فإنّ السمة مفهوم ذو طبيعة مجردة، لأنه لا يمكن ملاحظتها مباشرة، و إنما يستدل عليها من خلال مؤشرات وأفعال معينة، لذا يتم استنتاج السمة من الملاحظات الفعلية

للسلوك أو من خلال الإجابة على اختبار الشخصية، كما أنّ كل سمة من سمات الشخصية تتضمن فروقا بين الأفراد ، وكل سمة سلوكية لها ضدها أو مقلوبها، وهذه الفروق يمكن أن تقاس بأدوات القياس العديدة للشخصية.

### 3. نظريات سمات وأنماط الشخصية:

ويجدر بنا أن نميّز السمات عن الأنماط، فالنمط (types of personality) هو فئة أو مجموعة من الصفات العامة تجمع بين الأشخاص، مع وجود فروق بينهم تكمن في درجة تمثيلهم للصفة، فالنمط قد يكون سمة غالبية أو مجموعة سمات. أمّا السمة فهي صفة ثابتة ومستمرة نسبيا للفرد نفسه وتميّزه عن غيره من الأفراد. (العسوي، 2002؛ أحمد سهير كامل 2003)

أ. نظريات السمات: فيما يلي استعراض لبعض نظريات السمات:

➤ نظرية السمات عند Allport: تعتمد هذه النظرية على فكرة ثبات الشخصية، فالشخص الواحد يتصرف بسلوك متشابه في المواقف المماثلة، كما يؤكد فكرة التفرد والتمييز، حيث يمتلك كل فرد من السمات ما يميّزه عن غيره. (العسوي، 2002)

وقد أشار ألبورت إلى نوعين من السمات:

1. السمات العامة المشتركة (Common traits) والتي توجد بين أفراد الثقافة الواحدة وهي مشتركة بينهم، مثل السيطرة والانطواء والإلتزان وغيرها. وتعدّ هذه السمات مجرد مظهر عام لأي شخصية وهي سمات متغيرة باستمرار لذا لا يعطيها المنظر أي اهتمام.

2. السمات الفردية الشخصية أو الخاصة (personal traits): وهي السمات الخاصة يمتلكها الفرد دون غيره.

وقد صنف ألبورت السمات في ثلاثة مجموعات:

1. السمات الرئيسية (Cardinal traits) وهي السمات السائدة والمسيطرة ، وهي التي تتمركز حول الشخصية، كسمة الكرم والشجاعة.

2. السمات المركزية (Central traits) وهي السمات التي يكون لها سيطرة أقل على السلوك، ولكن يمكن ملاحظتها بسهولة وهي التي تميّز الفرد عن غيره، كالعطف والرقّة والطموح.

3. السمات الثانوية (Secondary traits) وهي السمات التي لا يكون لها تأثير كبير على السلوك إلا أنّها تظهر من حين إلى آخر . (صالح قاسم حسين، 1998)

➤ نظرية السمات عند Eysenck:

قام أيزنك بدراسة الشخصية دراسة علمية تجريبية، لذا فإنّه يرى أنّ أي تعريف يجب أن يكون إجرائياً، ويؤكد أيزنك أنّ الشخصية هي نتيجة التفاعل بين الاستعدادات البيولوجية والمؤثرات البيئية التي يتعرض لها الفرد. (أحمد سهير كامل، 2003)

وقد بنى أيزنك (Eysenck, 1976) نظريته على خمسة (5) عوامل للشخصية، واعتبرها كافية للكشف عن معظم نواحي الشخصية:

- 1- عامل الانبساط/ الإنطواء
- 2- عامل الذهانية/ الشخصية السوية
- 3- الشخصية المحافظة / المتحررة
- 4- العصائية/ الاتزان الإنفعالي
- 5- الذكاء

➤ نظرية السمات عند (Cattell, 1968):

إنّ نظرية كاتل في الشخصية نظرية كلية تهتم بسلوك الفرد الظاهري والباطني. فالعنصر الأساسي في بناء الشخصية عند كاتل هو السمة، والسمة ليست عادة سلوكية ولكنها عدد من أنواع السلوك. (نعيمة الشماع، 1991)

وقد قسّم كاتل السمات إلى قسمين:

### 1. السمات المصدرية (Source traits)

وهي التأثيرات الحقيقية والمصدر وراء السلوك الملاحظ، وهي تعد المكونات الأساسية للشخصية والمادة الأساسية التي يقوم علم النفس بدراستها، ويمكن أن تؤثر على عدّة سمات سطحية، وهي ثابتة نسبياً، ويمكن الكشف عنها باستخدام التحليل العاملي.

2. السمات السطحية (surface traits) وهي سمات جانبية تؤثر في الشخصية بشكل محدود، مثل سرعة التهيج والأمن والجبن.

وقد صنف كاتل السمات من حيث النوع إلى ثلاثة أصناف:

1. السمات المعرفية (القدرة) (Ability traits) وتظهر في طريقة استجابة الفرد في المواقف الحالية، مثل القدرات العقلية.

2. السمات الديناميكية (Dynamic traits) وتتمثل في الاتجاهات والدوافع والرغبات، مثل الطموح، الكراهية، والسلطة.

3. السمات المزاجية (Temperament traits): وتتمثل في فعاليات الشخصية، مثل الانفعالات والجرأة والنشاط والمرح والمثابرة.

ومن أهم إسهامات كاتل في دراسة الشخصية أنه أعدّ قائمة بالسمات المصدرية للشخصية sixteen personality factor (16.PF)، مستخدماً الحروف الأبجدية في التعبير عنها، وتم التوصل إليها من خلال التحليل العاملي لأداء الإنسان.

➤ نظرية العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لـ (Costa Mac Crae,2003):

إن قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية [Neuroticism, Extraversion and Openness, Five-Factor Inventory (NEO-FFI-S)]، أول أداة موضوعية لقياس العوامل الأساسية الكبرى للشخصية وقد تم استخراجها عن طريق التحليل العاملي للعديد من اختبارات الشخصية، وكل عامل منها مستقل تماماً عن العوامل الأخرى، ويضم عدداً كبيراً من السمات الشخصية المميزة. (الأنصاري، 1996)

وتشمل العوامل الخمسة الكبرى تبعا لدراسة كوستا و ماكري (1992) كما وردت عند الأنصاري (1996) على ما يلي:

1. العصابية (Neuroticism) : وتتمثل فيما يلي:

• القلق (Anxiety): خائف، عصبي، مهموم، مشغول الذهن، لديه مخاوف مرضية، سريع التهيج.

• الغضب (Anger): يثور غضبا عند التعرض للإحباطات.

• العدائية (Hostility): الشعور بالعداء تجاه الغير عند كبت مشاعر الغضب.

• الاكتئاب (Depression): انفعالي، منقبض أكثر منه مرح، ويؤدي به ذلك للشعور بالهم والضيق والتشاؤم.

• الوعي باذات (Self-consciousness): يشعر بالإثم والحرص من الخجل والقلق الاجتماعي الناتج عن عدم الظهور أمام الآخرين في صورة مقبولة.

• الاندفاع (Impulsiveness): وهو عدم القدرة على ضبط الدوافع وفيه يشعر الفرد بالتوتر وسرعة الإستثارة.

• التوتر (Stress) والقابلية للإنجراح (vulnerability): عدم قدرة الفرد على تقبل الضغوط، وبالتالي يشعر الفرد بالعجز أو اليأس والالتكال وعدم القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف الضاغطة.

## 2. الانبساط (Extraversion):

• الدفء أو المودة (Warmth): ودود، حسن المعاشرة، لطيف، يميل إلى الصداقة

• الاجتماعية (Gregariousness): يحب الحفلات، له أصدقاء كثيرون، يحتاج إلى أناس حوله يتحدث معهم، يسعى وراء الإثارة، يتصرف بسرعة دون تردد.

• توكيد الذات (Assertiveness): محب للسيطرة والسيادة والخشونة والتنافس وكذلك الزعامة، يتكلم دون تردد وواثق من نفسه مؤكد لها.

• النشاط (Activity): يشعر بالحيوية وسرعة الحركة والسرعة في العمل، وأحيانا يكون مندفعاً.

• البحث عن الإثارة (Excitment-Seeking): مغرم بالبحث عن المواقف المثيرة الاستفزازية، يحب الألوان الساطعة والأماكن المزدهمة أو الصاخبة.

• الانفعالات الإيجابية (Positive Emotions): يشعر بالبهجة والسعادة والحب والمتعة مع سرعة الضحك والابتسام والتفاؤل.

## 3. الانفتاح (Openness):

• الخيال (Fantasy): لديه تصورات قوية وكثيرة وحيات مفعمة بالخيال، عنده أحلام كثيرة وطموحات غريبة، وكثرة أحلام اليقظة عنده لاتعد هروبا من الواقع وإنما تهدف إلى توفير بيئة تناسب خيالاته، ويعتقد بأن هذه الخيالات تشكل جزءا مهما من حياته وتساعد على البقاء والاستمتاع بالحياة.

- جمالي (Esthetics): محب للفن والأدب ولديه اهتمامات بارزة في تذوق أنواع الفنون والجماليات.
  - المشاعر (Feelings): يعبر عن إنفعالاته بشكل أقوى من الآخرين ويملك تطرفا في الانفعال، حيث يشعر الفرد بقمة السعادة ثم ينتقل فجأة لقمة الحزن ، كما تظهر عليه علامات الانفعالات الخارجية كالمظاهر الفزيولوجية المصاحبة للانفعال في أقل المواقف الضاغطة أو المفاجئة.
  - الأفعال (Actions): لديه رغبة في تجديد الأنشطة والاهتمامات والذهاب إلى أماكن لم يسبق زيارتها في السابق ، ويحب أن يجرب وجبات جديدة وغريبة من الطعام، ويرغب في التخلص من الروتين اليومي ويحب المغامرة.
  - الأفكار (Ideas) : متفتح عقليا وفطين ومحب للتجديد، متفتح في أفكاره ومتبصر.
  - القيم (Values): لديه ميل لإعادة النظر إلى القيم الاجتماعية والسياسية والدينية. فالفرد المتفتح للقيم نجده يؤكد القيم التي يعتنقها، ويناضل من أجلها في حين نجد العكس بالنسبة للفرد غير المتفتح للقيم فإنه مساير للأحزاب السياسية على سبيل المثال ويقبل جميع التشريعات التقليدية.
4. الطيبة (Agreeableness): وتشتمل على:
- الثقة (Trust): يشعر بالثقة تجاه الآخرين وواثق في نفسه، يشعر بالكفاءة، فيه جاذبية من الناحية الاجتماعية، غير متمركز حول ذاته، يثق بنوايا الآخرين.
  - الاستقامة (Straighforwardness): مخلص، مباشر، صريح، مبدع، جذاب.
  - الإيثار (Altruism): محب للغير ويرغب في مساعدة الآخرين، متعاون، له مشاركات وجدانية في السراء والضراء مع الآخرين.
  - الإذعان أو القبول (Compliance): يقمع مشاعره العدوانية ويتمتع بالعفو والنسيان تجاه المعتدين واللطف والتروي في المعاملة مع الغير أثناء الصراعات.

- التواضع (Modesty): متواضع غير متكبر ولا يتنافس مع الآخرين.
  - معتدل الرأي (Tender-Mindedness) متعاطف مع الآخرين ومعين لهم يدافع عن حقوقهم وبالذات الحقوق الاجتماعية والسياسية.
  - 5. **يقظة الضمير (Conscientiousness)** وتشتمل على:
    - الكفاءة (Competence): بارع، كفء، مدرك، متبصراً وحكيم يتصرف بحكمة مع المواقف الحياتية المختلفة.
    - منظم مرتب، مهذب، أنيق، يضع الأشياء في مواضعها الصحيحة.
    - الالتزام بالواجبات: ملتزم بما يمليه ضميره ويتقيد بالقيم الأخلاقية بصرامة.
    - مناضل في سبيل الانجاز (Achievement Striving): مكافح، طموح، مثابر ، مجتهد، له أهداف محددة في الحياة ومخطط وجاد.
    - ضبط الذات (Self-Discipline): لديه القدرة على البدء في عمل ما أو مهمة ما ومن ثم إنجازه دون الاصابة بالكلل أو الملل. قادر على انجاز الأعمال دون الحاجة إلى التشجيع من قبل الآخرين.
    - التأني أو الروية (Deliberation): لديه النزعة على التفكير قبل القيام بأي فعل ولذلك يتسم بالحذر والحرص واليقظة والتروي قبل اتخاذ القرار أو القيام بأي فعل.
4. أساليب قياس الشخصية:

هناك العديد من أساليب قياس الشخصية والتي صنفت تاليا حسب نوع المعلومات التي يعطيها كل أسلوب:

- أسلوب الإفادة الذاتية: ويتم به القياس باستخدام مقاييس الشخصية
- أسلوب إفادة الآخرين: ويتم القياس من خلال وسائل التوصية أو تقديرات الأقران
- أسلوب العرض : ويتم القياس هنا من خلال تمارين أدائية سلوكية في مراكز التقييم.

- أسلوب السجلات: ويتم قياس الشخصية من خلال الانجازات، المؤهلات والدرجات العلمية والعمل السابق للفرد.
- أسلوب ردود الفعل اللاإرادية: ويتم قياس الشخصية عن طريق تحليل اللاشعور عن طريق الرسم وخط اليد.

وعلى الرغم من وجود ثبات معقول لهذه الأساليب، إلا أنه توجد بعض المشاكل في هذه الأساليب فمنطقياً، قياس أي سمة يجب أن يكون ثابتاً بغض النظر عن أسلوب القياس، وهذا ما لم يتحقق على أرض الواقع لأنّ هناك اختلافاً في درجة السمة إذا تم قياسها بأكثر من أسلوب أو أكثر من مقيم، وهذا ما أشارت إليه الأبحاث التي أجريت على مراكز التقييم.

وتعتبر الاستبيانات أو ما يسمى في سوق العمل باختبارات الشخصية (Questionnaires, Personality) أو (PQ)، من أكثر الأساليب شيوعاً في قياس سمات الشخصية ويحتوي أي اختبار لقياس الشخصية على فقرات أو أسئلة مصاغة على شكل جمل تقديرية ويحتاج المترشح للإجابة على هذه الأسئلة إلى مقياس إجابة متدرج موضوع بجانب كل فقرة ويشير الجدول أسفله إلى ثلاثة أشكال من المقاييس:

الجدول (3) نموذج من أسئلة اختبارات الشخصية والمقاييس التابعة لها:

أولاً: أسئلة نعم لا	
• أنا دائماً على الوقت	• نعم لا
• أحافظ على بقاء مكاني مرتباً طوال الوقت	• صح خطأ
• هل تستمتع بمقابلة أناس جدد؟	• نعم لا
ثانياً: أسئلة الإختيار من متعدد	

• أنا.....
أ. طموح ب. مسيطر ج. حذر
• في نهاية الاسبوع هل تفضل ؟
أ. الخروج مع أصدقائك ب. قراءة كتاب
<b>ثالثا أسئلة التقدير المتدرج</b>
• أنتظر حتى أعرف طريقة تفكير الافراد قبل أن أعرض عليهم رأيي:
أبدا 1 2 3 4 5 دائما

➤ تفسير درجات اختبارات الشخصية:

كما هو الحال بالنسبة لاختبارات القدرات العقلية، فإنّ الدرجات الخام لاختبارات الشخصية لا تقدم الكثير من المعلومات مالم يتم مقارنها بدرجات المجتمع، سواء كانوا ذكور، إناث، مدراء، موظفين أو طلاب. هناك أشكال متعدّدة من الدرجات المعيارية المستخدمة في اختبارات الشخصية، لكنّ أكثرها شهرة هي : الدرجة التائية (T score) والدرجة العشرية (Sten score)

**الدرجة التائية:** هي درجة معيارية يتم فيها تحويل الدرجة الخام إلى درجة مكافئة متوسطها الحسابي 50 وانحرافها المعياري 10، ويتم تحويل الدرجة الخام.

تشبه الدرجة التائية الدرجة ( Z score )، ولكن تعطي درجات كاملة بدون أعشار أو إشارات سالبة مما يسهل من قراءتها وفهمها.

**الدرجة العشرية:** هي درجة معيارية يتم فيها تحويل الدرجة الخام إلى درجة مكافئة متوسطها الحسابي (5.5) وانحرافها المعياري (1.5)، وتكون الدرجة المعيارية مكونة من مقياس مكون من (10) درجات، بحيث تغطي كل درجة / فئة نصف الانحراف المعياري، ويتم تحويل الدرجة الخام.

## 5. استخدام اختبارات الشخصية في الانتقاء المهني:

اختلفت النظرة لاختبارات الشخصية عبر الوقت حيث رفض الكثيرون من أخصائيي الموارد البشرية أثناء السبعينات والثمانينات اختبارات الشخصية نظرا لعدم فائدتها في نظرهم، ثم تجدد الاهتمام بها مع بداية التسعينات وتم تطوير العديد من الاختبارات، وبشكل عام توظف الاختبارات النفسية في المجال المهني للإجابة عن أربعة أسئلة حسب مروان طاهر الزعبي في ترجمته عن كوك :

4. هل يمتلك المرشح الشخصية المناسبة للعمل؟

5. هل سيقوم المرشح بأداء العمل بشكل جيد؟

6. هل يمكن أن يتصرف المرشح بطريقة سيئة أثناء العمل؟

7. هل سوف يعمل الفريق بشكل سلس مع بعضهم البعض؟ يبدوان متشابهين إلا أنّ الأول يمكن الإجابة عليه بمقارنة مدرء بنوك مع ناس عاديين في حين في الثاني يجب مقارنة المدرء الناجحين بالمدرء الأقل نجاحا في عملهم.

➤ **انتقاء الشخصية المناسبة:** تشير النظرية المسماة (الانجذاب، الاختيار، الإحجام)

أو (attraction, selection, alteration) إلى أنّ شخصيات محدّدة تتجذب إلى وظائف محدّدة (الانجذاب)، وهناك بعض الشخصيات تتناسب مع وظائف معيّنة (الاختيار)، وأنّ بعض الشخصيات لا تجد نفسها في وظائف محدّدة (إحجام)، وكأنّ هذه النظرية تقول أنه لكل وظيفة شخصية مثالية ملائمة لها. ومع أنّ هذا الأمر من وجهة نظر الأخصائيين هو أمر صحيح إلا أنّ بعض أصحاب العمل يريدون كتابا (دليلا) يبيّن لهم الشخصيات المثالية لكل وظيفة. ومع أنّ اختبارات الشخصية والأدلة المرافقة لها تلبّي جزءا من هذه الرغبات بإعطاء بروفيلات شخصية لبعض الوظائف، إلا أنّ منهجية البروفایل المثالي يحتوي على بعض المحدّات وأهمها:

- أنّ حجم العينة التي اشتق منها بروفایل المهنة المثالي قليل الحجم في الغالب وتكون غالبا على بعض الأشخاص الناجحين في أداء المهنة. لكن الوضع المثالي تطوير البروفایل على عينتين أو أكثر ذات حجم كبير.
- معظم البروفایلات المثالية تمّ تطويرها من قبل افراد يقومون بأداء العمل بشكل جيد دون أن يكون هناك تحديد واضح لمستوى الأداء
- يعطي البروفایل المثالي عن كم كان أصحاب هذا الملمح بارعين في أداء عملهم ويقدم لنا معلومات عن التغيير الذي قام به أصحاب هذا الملمح لكي يتكيفوا مع متطلبات العمل.
- أخيرا، يمكن أن يسبب اختيار أشخاص يملكون سمات شخصية متشابهة إلى انسجام كبير بين الأفراد ويحقق رضا عالي ولكن قد يحدّ ذلك من التنوع ومن قدرة المنظمة على التكيف مع المستجدّات.

#### 6. قدرة السمات الشخصية على التنبؤ بالأداء :

من أهم الخصائص السيكومترية لاختبارات الشخصية هي قدرتها على التنبؤ بالأداء المستقبلي للفرد. أي إيجاد أفراد قادرين على أداء العمل بشكل أفضل.

في هذا الصدد أجري تحليل مبكر في الخمسينيات (Ghiselli al & Barthol,1953)، يشير إلى وجود ارتباط بين اختبارات الشخصية والأداء قدر ب (0,36). وقام الباحثان في هذه الدراسة باختيار الدراسات التي اعتقدا أنّها تقيس سمات شخصية ضرورية للنجاح بالوظيفة، على سبيل المثال، تحتاج وظيفة المبيعات إلى الانبساطية ولكن ليس في وظيفة الميكانيكي. وكنتيجة عامة للدراسة نجد أنّ العلاقة متوسطة.

لقد أجريت العديد من الدراسات في نهاية الستينات وبداية السبعينات قصد إثبات عدم جدوى اختبارات الشخصية من خلال النتائج المتحصل عليها في دراسة الصدق التنبئي حيث حدد

(Lent et Al 1971)، نسبة صدق اختبار الشخصية بـ12% كما حدّدها في 1965 كل من (Guion & Gotier) بنسبة لا تتجاوز 10%

وفي بداية التسعينات ظهرت العديد من التحليلات التي تبحث عن درجة صدق اختبارات الشخصية ودرجة قدرتها على التنبؤ بالأداء. وكانت غالبية هذه الدراسات تتخذ من نموذج السمات الخمس الكبرى أساسا لها. كما قدّم باتريك وزملاؤه (Batrick, Mount, judge, 2001)، ملخصا للدراسات السابقة وذلك من خلال إعادة تحليلها (metaanalysis)، والتي تشير بأنّ سمة الضميرية كان لها أعلى ارتباط مع الأداء يليها العصابية ثم الانبساطية، كما وجد الباحثين أنّ درجات الارتباط للانفتاح والطيبة كانتا قريبتان من الصفر.

ولم تعجب النتائج السابقة بعض النقاد والذين أشاروا إلى أنّ درجات الارتباط منخفضة ولم تتعدى حاجز (0,30) وبقيت في معظمها أقل من درجة (0,20)، أشار بعض الباحثين إلى أنّ سبب الانخفاض قد يعود إلى العلاقة غير المباشرة بين الشخصية والأداء وأنّ هناك عوامل وسيطة تتدخل، وفي هذا الصدد قام شميدت وزملاؤه (1984) بتطبيق نموذج غير مباشر على العلاقة بين اختبارات الشخصية والأداء ولكنهم وجدوا أنّ العلاقة لم تتحسن إلاّ بـ4% فقط.

تشير جميع هذه الأبحاث إلى نتائج غير مباشرة على عكس اختبارات القدرات العقلية.

7. الأداء حسب نوع المهنة وأبعاد الشخصية: وجد باتريك وزملاؤه (2001)، في تحليلهم الشامل بعض الفروق في الأداء بين خمسة أنواع رئيسية من المهن وذلك كالآتي:

- هناك علاقة ارتباطية بين الأداء وانخفاض بعد العصابية في ميادين الشرطة والأعمال الحرفية
- ترتبط الانبساطية مع الأداء الجيد في الوظائف القيادية الإدارية

بالإضافة إلى ما سبق، أشارت بعض الأبحاث الأخرى إلى بين الأداء والشخصية كما يلي:

- أشار كل من (Hough, Vinchur et al, 1998)، إلى أنّ المستويات المرتفعة من الانبساطية ترتبط إيجابيا مع الأداء في وظائف المبيعات.
- أشار تحليلين منفصلين لأبعاد الطيبة والانفتاح في وظائف خدمة العملاء ، حيث يكون أصحاب الدرجات المرتفعة على هذين البعدين مناسبين لهذه الوظائف وذوي أداء جيد، (Hurtz & Donovan,2000). كما أشار (Mount et al,1998)، إلى أنّ بعدي الطيبة والانفتاح ترتبط مع الأداء الجيد في الوظائف التي تحتاج إلى التعاون والعمل الجماعي.
- أشارت بعض الدراسات إلى أنّ بعد يقظة الضمير يمكن أن يكون عاملا سلبيا في بعض الوظائف لأنّ الضميرية العالية ترتبط أيضا بالبطء باتخاذ القرارات والبيروقراطية. فمثلا أشار تحليل (Robenson et al,2000)، إلى عدم وجود ارتباط بين الأداء والضميرية عند المدراء، كما أنّها ترتبط ارتباطا سلبيا مع القدرة على تسويق الذات أو المنتجات.

#### 8. تقييم نموذج الأبعاد الخمسة للشخصية:

يمكن استخدام أسلوب التحليل الترابطي المتعدد لتحديد قدرة أبعاد الشخصية الخمسة مجتمعة على التنبؤ بالأداء في العمل ، وهنا يمكن افتراض أنّه إذا كانت الأبعاد الخمسة مستقلة عن بعضها وغير مترابطة كما هو مفترض، فإنّ التحليل الارتباطي لأداء العمل يجب أن يكون خاليا من أي ارتباط أحادي، وعلى الرغم من أنّ معظم الباحثين لم يوردوا معاملات الارتباط الكلي، إلاّ أنّ (Ones et al, 2007)، بيّن أنّه يمكن احتسابها من خلال معاملات الارتباط البيئي للأبعاد الخمسة. وإذا طبقت هذه المعادلة على تحليل باتريك (2001)، فإنّ معامل الارتباط الكلي لا يزيد عن (0,27). بينما وجد (Mount et al, 2005) ، أنّ معامل الارتباط وصل إلى (0,29) في أقصى حدّ له.

• الصدق المضاف: يشير تحليلين رئيسيين إلى وجود قيمة مضافة (incremental validity) لاختبارات الشخصية وذلك مقارنة مع القيمة المضافة لاختبارات القدرات العقلية، حيث أنّ بعدي الضميرية والقدرة العقلية يرتبطان مع الأداء في العمل وكلاهما أيضا مستقلان ولا يرتبطان ببعضهما. وبالتالي يوجد لبعد الضميرية قيمة مضافة على الذكاء والعكس صحيح، أشار شميدت وهنتر (1998)، أنّ للضميرية قيمة مضافة تصل إلى 18%، ونجد أيضا سلجادو (1998) في مراجعته للبيانات الأوروبية أكدّ هذه النتائج مضيفا أنّ العصابية أيضا قيمة مضافة للقدرة على التنبؤ بالأداء.

مما سبق يتضح أنّه من الممكن النظر لقياس أبعاد الشخصية بشكل مختلف عن الأبعاد الخمسة بشكلها الكلي هذا ما اقترحه مجموعة من المختصين وذلك باستخدام بدائل (سمات فرعية بدلا من عوامل رئيسية)

ويرى بعض الباحثين في أنّ السمات الفرعية يمكن أن تتنبأ بالأداء في العمل بشكل أفضل من العوامل الرئيسية الخمسة. في هذا السياق يرى كل من (Hough, 1992-1998) و (Vinchur et al, 1998)، إلى أنّ السمات الفرعية لعامل "الانبساطية" (مثل الرغبة في الهيمنة، والرغبة في الانتماء)، تعطي نتائج أفضل، وكذلك الأمر بالنسبة للسمات الفرعية الانجاز والاعتمادية بدلا من العامل الرئيسي "يقظة الضمير"، ويشير (Hough, 1998) إلى أنّ هذا العامل الأخير واسع ويشمل العديد من السمات مثل (الرغبة في الانجاز، الكفاءة، التنظيم، الانضباط الذاتي، والطاعة)، وبعض هذه السمات يمكن أن تكون متناقضة أو متعارضة، فعلى سبيل المثال، (سمة الانجاز تشير الى دافعية الفرد ورغبته في تحقيق الذات والتحكم في بيئته، بينما الاعتمادية تشير إلى سلبية الفرد وعدم قدرته على التحكم في بيئته، ونجد كلا السمتين تنتمي إلى بعد "يقظة الضمير".

كما تأكّد الدراسات الإحصائية هذا الأمر بوضوح، حيث أنّ قيمة الانجاز ترتبط بشكل جيد مع وظيفة المبيعات بعكس سمة الاعتمادية التي لا ترتبط. كما وجد (Vinchur) أن سمة الانجاز ترتبط بعدد المبيعات أكثر من ارتباطها بالقدرة على البيع.

قام (Dudley,2006)، بإجراء تحليل بعدي على عدد من الدراسات التي قارنت عامل "الضميرية" بالسمات الفرعية التي يتكون منها العامل وهي (الانجاز، الاعتمادية، التنظيم، والحذر) ، ودلت النتائج أنّ السمات الفرعية تتنبأ بالأداء في العمل بشكل أفضل بقليل ولديها صدقا تميزا أفضل.

كما تشير بعض الدراسات إلى وجود تداخل بين عوامل الشخصية حيث أشار (Witt et al, 2002)، إلى أنّ بعد الضميرية يتنبأ بالأداء في العمل بشكل أفضل إذا تحصل الأفراد على درجة عالية من سمات الطيبة، فالشخص الذي يكون لديه ضميرية عالية وطيبة منخفضة سوف لن يكون لطيفا مع زملائه ويعاند كثيرا ومتطلبا وغير مرن. هذا الأمر يدل على ضرورة تطبيق الارتباط الداخلي بين العوامل الخمسة مجتمعة عند محاولة التنبؤ بالأداء في العمل.

## 9.العلاقة بين قياس القدرات العقلية والشخصية:

تشير بعض التقارير أنّ الأشخاص الأذكياء يمكن لهم أن يخفوا بعض السمات الشخصية عندهم أو يغيروها إذا تطلّب موقف العمل ذلك، فعلى سبيل المثال يمكن لشخص ذو قدرات عقلية عالية أن يضبط بعض سماته العصائية إذا تطلّب موقف العمل ابداء التوازن وضبط الانفعالات، وكذلك الأمر ينطبق على الأشخاص الانطوائيين الذين يمكن لهم أن يظهروا بعض السمات الانبساطية في مواقف العمل ويخفون حقيقة انطوائهم. وعليه تشير هذه النتائج إلى أن سمات الشخصية يمكن أن تتنبأ ببعض سلوكات العمل بشكل أفضل عند الأفراد الأقل ذكاء.

كما تشير الدراسات إلى أنّ العلاقة بين سمات الشخصية والأداء في العمل ليست خطية. تشير دراسة (Vasilopoulos et al, 2007)، إلى أنّ العلاقة بين سمات الضميرية والأداء أثناء التدريب ليست علاقة خطية بالكامل، إنّما الأفراد ذوي الضميرية المنخفضة لديهم أداء ضعيف أثناء التدريب، ولكن إلى حدّ معيّن فقط.

### ➤ استخدام ملمح الشخصية كاملا:

معظم اختبارات الشخصية تقدم ملمحا كاملا للشخص ، مثلا اختبار كاتل (PF 16)، يقدم وصفا 16 سمة للشخصية، مع أنّ الكثير من الوظائف يتم فيها اختيار الشخصية بناء على مجموعة سمات وليس الملمح كاملا، لذا يجب أن تكون السمات المتعلقة بالوظيفة محدّدة بشكل مسبق. (مروان طاهر الظاهري، 2016)

ومن هنا تتضح مرّة أخرى أهمية تحليل العمل في توصيف الوظائف من حيث متطلباتها، والتي تساعد في عملية تحديد أداة الانتقاء الأنجح. كما توجد طرق بديلة لقياس الشخصية والتي تم ذكرها سابقا في خطوات عملية الاختيار، وتتمثل هذه الوسائل في:

• الاختبارات الإسقاطية: والتي يقوم فيها الشخص بإسقاط ما في نفسه والكشف عن بواطن شخصيته عند محاولة تفسير موقف او صورة معيّنة أو إكمال جملة ناقصة أو النظر على صورة غامضة.

من الاختبارات الشائعة في هذا المجال اختبار تفهّم الموضوع (TAT)، ويشير ماكلاند (1970) الذي طوّر هذا الاختبار ، إلى أنّ الاختبار جيد في قياس الدافعية للإنجاز والرغبة في التطوّر، فالدافعية للإنجاز ليست على مستوى الوعي ولا يمكن قياسها باستبيانات الشخصية.

واختبار بقع الحبر الروشاخ، ويشير مؤيدي تطبيق هذا الاختبار في عميلة الاختيار المهني إلى أنّ الشخص الذي يرى أشياء متحركة في اللوحة عوض رؤية أشخاص أو حيوانات يعبر عن وجود توتر داخلي عنده وربما احباط وشعور بالعجز وبالتالي يمكن أن تعتبر هذه الخاصية حسبهم مهمة في بيئة العمل وهي تعبر عن عدم قدرة الشخص على مقاومة الضغط.

واختبارات إسقاطيه أخرى كإكمال الجمل الناقصة مثلا: (أعتقد أنّ المسؤولين.....، أصحاب السلطة في الغالب.....)، يستعمل هذا الاختبار بكثرة في اختيار المدراء وذلك للكشف عن دوافعهم الحقيقية تجاه امور مثل: السلطة، التحكم، والدافعية للإنجاز والتنافس.

بشكل عام، تعتبر الاختبارات الإسقاطية نوعا من اختبارات الإفادة الذاتية لأنها تعبر عن رأي الشخص عن نفسه كما يمكنها أن تكشف عن خفايا لا يعلمها عن نفسه، قام (Kinslinger,1996)، بمراجعة الدراسات التي قامت على الاختبارات الإسقاطية، ووجد بشكل عام أنّ هناك نتائج ضعيفة لهذه الاختبارات بالقدرة على التنبؤ بسلوكات العمل، فمثلا،

(Reilly et Chas, 1982)، أنّ درجة صدق الاختبارات الإسقاطية لا تزيد عن 0.18

وقام (Marrinussen & Totdjussen,1993)، بمراجعة 15 دراسة استخدمت اختبار وسائل الدفاع عن الذات (DMT) في انتقاء الطيارين، حيث كان يستخدم للكشف عن اساليب الدفاع عندهم على اعتقاد أنّ الأفراد الدفاعيين يمكن أن يستطيعوا التأقلم مع مواقف الطوارئ وأشارت نتائج التحليل إلى أنّ درجة صدق الاختبار لم تزد عن 0.20.

كما قام (Collins et al,2004)، بدراسة اختبار تفهم الموضوع ، اختبار اكمال الشخصية، واستبيانات الشخصية، وقاموا بربطها بقدرتها على قياس الدافعية للإنجاز ، دلت النتائج على

أنّ مصداقية الاختبارات الإسقاطية قاربت مصداقية استبيان الشخصية، وهي في حدود 0,20.

#### • قياس الشخصية من خلال المقابلة:

يمكن أن يتمّ قياس الشخصية من خلال المقابلة، وذلك من خلال وضع أسئلة مصمّمة لقياس شخصية المتقدم للوظيفة تشير الدراسات إلى أنّ المقابلة يمكن أن تكون مصدرا جيّدا للمعلومات حول المهارات السلوكية التي يتمتّع بها المترشح للوظيفة، وهي أيضا مفيدة لقياس حجم معارف الشخص، يشير (Trull et al,1998)، إلى أنّ المقابلة المنظّمة يمكن أن تكون مصدرا موثوقا للمعلومات حول شخصية المتقدم للوظيفة عندما يتمّ وضع اسئلة للكشف عن الضميرية مثلا أو درجة الالتزام الذاتي للشخص، وحسب (Cook)، اشار الباحثون إلى أنّهم قاموا بمقابلة مكوّنة من (120) سؤال مصممة للكشف عن الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية الكشف عن الشخصية من خلال المقابلة موضوع في غاية الأهمية لكن لا توجد دراسات تؤثّقه أو تؤكّد درجة صدق البيانات المأخوذة من خلال المقابلة والتالي تحتاج غلى المزيد من البحث، في هذا الصدد قدّم المؤلف اقتراحا بحثيا " التأكد من درجة صدق المقابلة كوسيلة لقياس الشخصية"

#### ➤ قياس الشخصية من خلال تقييم الأقران أو الزملاء: ويتم ذلك من خلال أسلوبين:

أ. أسلوب التقدير: تم دراسة درجة مصداقية تقديرات زملاء العمل من خلال معلومات مستمّدة من أسلوب تقدير (360) درجة والذي يتمّ فيه تقدير أداء الشخص وسلوكه من خلال الزملاء والمدراء والمسؤولين عنه. وفي هذه الطريقة يمكن إعادة صياغة أحد استبيانات الشخصية بضمير الغائب أي عن الشخص المراد تقييمه بدلا من التكلم عن الذات، على سبيل المثال العبارة التالية: "أستمتع بمقابلة أناس جدد" تصبح "محمد يستمتع بمقابلة أناس جدد"، (حدّد إلى اي درجة هذه العبارة صحيحة). وتستخدم هذه الطريقة بكثرة

في استبيانات القيادة والتي يتم فيها قياس القدرات القيادية للشخص من خلال آراء الموظفين الذين يعملون لديه. ويشير (Funder,2007)، إلى وجود عدد كبير من الأبحاث حول هذا الموضوع.

ب. **أسلوب التصنيف:** يتم في هذه الطريقة تحديد مجموعة من الفقرات التي تصف شخصية الإنسان والتي تتكوّن في العادة من (9) فقرات، ويطلب من شخص يعرف المتقدم للوظيفة أن يقوم بترتيب هذه الفقرات من الأكثر وجودا لدى المترشح إلى الأقل وجودا. مثلا في اختبار (Q Reverside)، يطلب من الشخص المقدّر أن يقوم بتقدير المترشح للمنصب على (9) فقرات وترتيبها من الأكثر قوة مثل " المترشح ذو طلاقة لفظية" إلى الأقل قوة مثل " المترشح هادئ"، يتم تحديد هذه الأبعاد من طرف أخصائي نفسي وليس شخص عادي.

عدّة مقدّرين: أشارت العديد من الأبحاث إلى أنّ اتفاق الناس على شيء معين يمكن ان يكون له درجة مصداقية، فمثلا اتفاق عدّة مقدّرين قدّروا شخصا بشكل منفصل أنّ لديه مشاكل في التحكم في انفعالاته، يمكن أن تكون لها درجة مصداقية وتستحق من الشخص الوقوف عندها. والأبحاث التي قام بها (Conwey & Huffcut,1997)، حول المعلومات المستمّدة من تقدير الأداء بأسلوب (360درجة) تشير بأنّ لها درجة مصداقية مقبولة خصوصا تلك المعلومات التي تأتي من عدّة أشخاص ويكون بينها اتفاق وتقاطع، الكثير من مقاييس التغذية الرجعية (360 درجة) تحتوي على معلومات حول أسلوب الفرد في تعامله مع الآخرين ومهاراته في التواصل معهم.

#### ➤ **التقدير الذاتي مقابل التقدير العام:**

أشارت بعض الدراسات إلى وجود ارتباط بين تقدير الذات وتقدير الآخرين للشخصية تصل إلى (45،0) وهي قيمة لا بأس بها، أشار كل من (Ravoneh & Veswesvam,2007)، إلى أنّ درجة الارتباط تكون أكبر عند مقارنة تقدير الذات مع تقديرات الأقارب أكثر منه

بتقديرات زملاء العمل باستثناء بعد الضميرية. وهنا يشير (Funder,2007)، إلى أنّ السمات الواضحة في الشخص مثل درجة الاجتماعية من السهل تقديرها لكن السمات التي تكون في الغالب خفية مثل درجة الالتزام أو القلق فإنّه من الصعب تقديرها لأنها ببساطة لا تظهر في السلوك اليومي للشخص، وبالطبع كلّما كان الآخرون يعرفون الشخص بشكل أفضل كلما كانت تقديراتهم أكثر صحّة ومصداقية.

أشارت بعض الأبحاث إلى أنّ تقديرات الآخرين تكون ذات فائدة عندما يكون المتقدّم على قدر كبير من الأهمية بحيث لا تستطيع أن تطلب من إكمال اختبار للشخصية. مثلاً قام مجموعة من الباحثين (Rubenzer at al,2000)، بتقييم شخصية الرؤساء العظماء في الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر من يعرفونهم ووجدوا أنّ الرؤساء العظام كانوا منفتحين، انبساطيين واجتماعيين، ولديهم درجة قليلة من الطيبة. وفي دراسة أخرى طويلة حول العوامل الشخصية في النجاح المهني، استعان الباحثين بتقدير الخبراء لشخصية افراد ناجحين خلال مراحل عمرية مختلفة وصولاً إلى عمر (50) سنة، ووجدوا خلالها أنّ الانبساطية العالية والضميرية العالية والتوتّر المنخفض هي من عناصر النجاح للشخص على الصعيد المهني (Judge et al,1999).

بالرغم من أهمية سمات الشخصية وقياسها في انتقاء الشخص المناسب للمهنة إلا أن هناك عنصراً على قدر كبير من الأهمية في دراسة الفرد في العمل وهو موضوع أسأل الكثير من الحبر في مجال التوجيه الدراسي والانتقاء والتوجيه المهنيين ألا وهو الميول المهنية.

### 3.2.2. الميول المهنية (interest) :

يعتبر الميل أهم عوامل توجّه الفرد لاختيار المهنة، حيث يرى أن مهنته المختارة تتماشى واستعداداته وقدراته. فمن الناس من يفضل العمل على الآلات وآخرون يفضلون التعامل مع الناس، والميل شرط ضروري للنجاح في العمل لكنّه غير كاف، لأنّ النجاح يتطلّب قدرات

وسمات أخرى غير الميل، وعلى هذا تكون المواءمة المهنية على أساس الميل وحده لا يعتمد عليها كثيرا. والميل يتطور بتضافر مجموعات من الدوافع والمؤثرات الخارجية والعوامل المتعلقة بتطور قدرات الشخص.

ويتضح من بعض البحوث حول ثبات الميول، أنها تثبت وتتغير حسب اختلاف الأفراد، فهناك بعض الشباب يختارون مهنا بناء على ميلهم لها قد يستمرون في أدائها إلى التقاعد والبعض الآخر يجتازونها ويختارون مهن أخرى جراء تقدّمهم في النضج أو إثراء خبرتهم مما يزيد من فهمهم لأنفسهم والمجتمع.

### 1. مفهوم الميول:

➤ يعرف (Guilford) الميل على أنه "نزعة سلوكية عامة لدى الفرد للانجذاب نحو نوع معين من الأنشطة" مما يشير إلى وضع الميل في المجال العام للدوافع وبالتالي فإن الميول شديدة الارتباط بالحوافز والدوافع والاستجابات الانفعالية.

➤ ويراه (Drever) على قسمين فهو من الناحية الوظيفية ضرب من الخبرة العاطفية تستحوذ على اهتمام الفرد وترتبط بنظرته لموضوع معين أو قيامه بعمل ما، أما من الناحية التكوينية فهو عامل من عوامل تكوين الفرد، وقد يكون استعداداً فطريا أو يكون مكتسبا ويدفع صاحبه إلى الانتباه لأمر معين (سامي محمد ملحم، 2002)

➤ ويقول (English) أن للميل جوانب سلوكية هي الإدراك والوجدان والنزوع، مشيرا إلى أن الميل شعور مصاحب للانتباه لموضوع خارجي، وأنه يميز الفرد عن غيره من الناس وأنه نوع من الاهتمامات تثير انتباه الفرد لموضوعات معينة، كما يعرفه قاموس (Webster) على أنه استعداد لدى الفرد يدعو إلى الانتباه لأشياء معينة تستثير وجدانه (جابر، 1984)

أمّا الميل المهني فيعرّف على أنّه ميل الفرد إلى مهنة محددة ويفضل العمل فيها عن العمل في غيرها حتى لو كان هذا العمل أقلّ دخلاً بسبب المتعة التي يحصل عليها من القيام بهذا العمل. (عبد الحميد، 2003)

## 2. عناصر الميول المهنية:

تشتمل الميول على العناصر أو المكونات التالية كما ذكرها (الريماوي، 2004):

أ. الجانب الانفعالي: وهو مجموعة المشاعر المصاحبة لممارسة الاتجاهات، كالفرح والسرور أو الغضب والكراهية والانزعاج، وتتصف هذه المشاعر بأهمية بالغة نظراً لأنّ من يمارس شيئاً يصاحبه شعور بالسرور أو الفرح يساعده ذلك في الاستمرار وممارسة السلوك بكل نشاط، مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار في هذا المجال، وكذا زيادة الإنتاجية، وفي الجانب الآخر يسعى الإنسان بطبيعته إلى تجنب مشاعر الألم أو الغضب أو الانزعاج، بالإبتعاد عن أي سلوك أو نشاط يتسبب بها.

ب. الجانب المعرفي: ويشمل هذا الجانب على ما لدينا من معلومات ومعارف حول موضوع الميل، فمن يميل إلى شيء لم يمل له إلاّ لمخزون معرفي من المعلومات عند هذا الشخص عن هذا الشيء، فمن يميل إلى تخصص دراسي معين يعتقد أنّ هذا التخصص هو الأفضل له بناءً على معلوماته ومعتقداته، وليس بالضرورة أن تكون هذه المعلومات والمعتقدات في الأصل صحيحة فقد تكون خاطئة، ولكن من الضروري أن يعتقد ذاتياً بصحة وصواب معلوماته واعتقاداته عن هذا الميل.

ت. الجانب السلوكي : وهو نتاج للمجالين السابقين، فالمعلومات التي نعتقد بها وما يصحبها من مشاعر وانفعالات تدفعنا نحو التصرف بطريقة منسجمة مع المعلومات في سبيل الحصول على السرور والفرح وتجنب الألم والانزعاج، فالمعلومات أو الجانب المعرفي تشير إلى طريقة التصرف، بينما الانفعالات أو الجانب الانفعالي تشير إلى النتيجة المتوقعة والمرغوبة.

كما ينظر للميول المهنية أنها انعكاس لشخصية الفرد حيث يرى (Strowon&Atowll)

أن اختيار المهنة يتطلب توازناً بين خصائص الشخصية للإنسان ومتطلبات المهنة، وعلى الرغم من التشابه بين الأفراد إلا أن فروقاً فردية تميز كل شخص عن سواه والفروق متعددة قد تكون فروقاً تعود إلى عامل السن أو عامل الجنس أو عوامل اجتماعية أو عقلية أو عوامل تعود إلى نمط الشخصية بصورة عامة. (ياسر محمد غرايبة، 1999)

3. النظريات المفسرة للميول المهنية: والتي تسمى نظريات الاختيار المهني :

أ. نظرية (Stoney and Virginia, 1984): فسرت هذه النظرية الميول واختيار

المهنة بناءً على محورين:

1. المحور النمائي: وهو الذي يقوم على أساس النظر إلى عملية اتخاذ القرار حول المستقبل المهني هي عملية متنامية مستمرة لوقت طويل وليست مجرد عملية وقتية تغطي فترة زمنية محددة كنظرية (Super) ونظرية (Gemzperg) و (Raklard) و (Herma) .

2. المحور الشخصي: هو مايقوم على أساس النظر إلى الخصائص والحقائق المختلفة المحيطة بالفرد المستفيد والبيئة المنتمي إليها والعلاقة بينه وبين هذه البيئة، كنظرية (Ann Roe) ونظرية (Holland).

وقد ظهرت في هذا الصدد عدة نظريات ذهب أصحابها للقول بالعلاقة بين السمات الشخصية والخصائص المهنية، فكل مهنة يجب أن تتوفر لها سمات شخصية مناسبة، وهذه النظريات حسب نفس المرجع هي :

ب. نظرية (Ann Roe) في الشخصية والاختيار المهني:

ترى أن رو أن الحاجات هي العناصر الأساسية في بناء الشخصية، فكل فرد يطور أسلوب إشباع حاجاته بناءً على ما يرثه من نزعة لتصرف طاقته، وما حصل عليه من خبرات

الطفولة، الأمر الذي سيكون له تأثير كبير في سلوكه المهني، وقد تناولت (آن رو) العلاقة بين العوامل الجينية وخبرات الطفولة وأثرهما على السلوك المهني، فهي ترى أن البيئة الأولى للفرد

هي الأسرة والتي تحدد نوع الاختيار المهني ، أما تأثير العوامل الجينية على الاختيار المهني فتراه (آن رو) مماثل للأسلوب الذي تتطور به الحاجات في هرم ماسلو. ( غرابية، 1999) وأكدت آن رو على دور التنشئة الاجتماعية وتأثيرها على بناء الشخصية ( الداھري،2005)، لذا فهي ترى أنّ الطفل الذي ينشأ أو يهياً لأن يكون اجتماعياً ويتعامل مع الأفراد، لابد أن يكون عنده قدرات لفظية، أمّا الأشخاص الذين يهيئون على نحو غير اجتماعي فهم أصحاب ميول ميكانيكية عملية، وترى آن رو أنّ الطفل الذي يحقق تربية عاطفية تتوفر فيها السلامة والاحترام وتقدير الذات فإنّ هذا الطفل سيميل إلى مهن يوجد بها قدر كبير من التعامل مع الناس مثل الطب والخدمات النفسية والاجتماعية والمحاماة وأعمال الخدمات الإنسانية ، وأنّ الطفل الذي ينشأ في الرفض والحرمان والإهمال والبرود العاطفي فإنّ هذا الطفل سيميل نحو المهن التي تتطلب البعد عن الناس والعزلة. ( غرابية، 1999) وقد قدمت آن رو، توصيات مفتوحة تساعد المرشد على تقديم الخدمة الإرشادية المهنية ومنها:

1. الاختيار المهني يتوقف على الصفات الشخصية الناتجة عن خبرات الطفولة

المبكرة.

2. أن الفرد يختار المهنة المشبعة لحاجاته.

3. أن الفرد يتأثر بأسلوب التنشئة الوالدية.

4. أن الحاجات اللاشعورية للفرد تتفق مع تصنيف ماسلو الهرمي للحاجات. ( الداھري،200)

ث. نظرية جون هولاند (1959) John Holland:

وضع ( John Holland ) نظريته عام 1959 التي خضعت لعدة تعديلات بعد ذلك على اعتبار أنّ الميول المهنية أحد مكونات الشخصية، ويؤكد هولاند أنّ الأشخاص يميلون إلى المهن المختلفة حسب شخصياتهم، فهو يرى أنّ الشخصية لها عدّة أنماط وكل فرد يصنف

ضمن نمط من هذه الأنماط التي تتوافق مع البيئة المهنية التي تناسبه أي أنّ القرار المناسب الذي يتخذه الفرد سواء كان أكاديميا أو مهنيا يتناسب مع نمط شخصيته (Zunker,2002)

كما توصل هولاند في دراساته التي امتدت من عام 1952 إلى 1984 إلى أنّ هناك فروقا ثابتة ومتميزة بين الطلبة في ميولهم المهنية وترجع هذه الفروق لما لدى الفرد من معلومات عن المهن وعن الذات وعن الظروف والضغوط الاجتماعية وكذلك الفرص المتوفرة في المجتمع والتي لها تأثير كبير في تحديد البيئة المهنية (الداهري،2005)

ولتفسير الإطار النظري في آلية الاختيار المهني والدراسي انطلق هولاند في بناء نظريته من مجموعة من الافتراضات.(Holland,1997)في:(الشرعة، 1993)،هي:

1. أن سلوك الفرد يكون نتيجة التفاعل بين شخصيته وخصائص بيئة العمل التي يعمل بها، مما يعود على الفرد بالرضا عن الذات والانجاز العالي والاستقرار والثبات في العمل.

2. يسعى الفرد إلى اختيار المهنة مدركا أنّها تمثل طريقة حياة، لذا يبحث عن المهنة التي تتوافق مع شخصيته ليستطيع استغلال مهاراته وقدراته واشباع حاجاته.

3. أنّ شخصيات الأفراد يمكن تصنيفها إلى ستة أنماط: واقعي، عقلائي، اجتماعي، فني، تقليدي، مغامر.

4. أنّ بيئات الأعمال يمكن أن تقسم إلى ست بيئات تحمل نفس سمات أنماط الشخصية وتمائل كل بيئة نمط الشخصية المتفق معها، فالفرد ذو النمط الواقعي يميل إلى العمل في بيئة واقعية وهكذا...، كما أن هؤلاء الأفراد الذين يتفوقون في نمط شخصية معين يمكن لهم إذا اجتمعوا في مكان ما أن يخلقوا بيئة موافقة لنمطهم وهذا بسبب تشابه أفراد النمط الواحد في الاستجابات للمواقف والتفاعل معها.

4. قياس هولاند لتحديد الميول المهنية : (منهج الأنماط و البيئات المهنية لدى جون هولاند): كما سبق الذكر، يرى هولاند أنه يمكن تصنيف الأفراد على أساس مقدرة تشابه سماتهم الشخصية إلى عدة أنماط، كما أنه يمكن تصنيف البيئات التي يعيشون فيها إلى عدة أصناف على أساس تشابه البيئات مع بعضها البعض لذا توصل نتيجة لدراسته ونتيجة للخبرة المبكرة التي مرّ بها كموجه مهني ومعالج نفسي إلى ستة أنماط للشخصية ، وكل نمط يقابله بيئة مهنية تأخذ الاسم نفسه وتتطابق في صفات النمط نفسه وقد سمي الأولى البيئات المهنية والثانية التطور الهرمي للسمات الشخصية ويمثل هذا التطور الهرمي تكيف الفرد مع البيئات المهنية الست وكل فرد يمتلك هذه الأنماط الشخصية الست بدرجات متفاوتة وتمييزة إلا أنه يتميز بأحدها بدرجة أكبر ( العزة , الهادي , 1999 ) (الداهري , 2005 ) ( ابو أسعد , الهواري, 2008) وحسبه هناك (6) ستة أنماط من الشخصية هي:

#### 1- النمط الواقعي (Realitic Type) :

الأشخاص المنتمين لهذا النمط يتعاملون مع البيئة بطريقة موضوعية وملموسة أو محسوسة لا يحبون الأنشطة والأهداف التي تتطلب الذاتية أو تتطلب استخدام المهارات الاجتماعية أو الذكاء أو القدرات الفنية يوصفون بأنهم غير اجتماعيين، مستقرين، انفعاليين، ماديين، يتسمون بأنهم ذكوريون أو مسترجلون، يفضلون المهن الزراعية والتقنية والهندسية والميكانيكية وما شابهها , يحبون الأنشطة التي تتطلب مهارات حركية أو استخدام آلات وأجهزة وأدوات والروتين ( الرياضيين، عامل الحرفة، أعمال الورش و غيرها ) إذأ مهام محسوسة وملموسة ليست مجردة، تفاعل اجتماعي غير قوي أحياناً يعبر عن هذا النمط أو التوجه بالنمط الحركي .

## 2- النمط العقلي أو الذهني أو الاستقصائي (Investigative Type):

الأفراد المنتمون لهذا النمط يتفاعلون مع البيئة عن طريق استخدام الذكاء والتفكير المجرد، واستخدام الأفكار والكلمات والرموز، يفضلون مهن علمية، مهام نظرية، قراءة، جبر، لغات أجنبية أشياء إبداعية مثل الأدب والموسيقى وغيرها ( أشياء مجردة ) يحاولون تجنب المواقف الاجتماعية، يعتبرون أنفسهم بأنهم غير اجتماعيين ، ذكوريون أو مسترجلون، مثابرون، أكاديميون، منطويين ويحبون العزلة، انجازهم يكون في المجالات العلمية والأكاديمية والغالب لا يصلحون لوظائف القيادة. (الهلال حسين 2007 )

3- النمط الفني (Artistic Type): الأفراد المنتمون لهذا النمط يتفاعلون مع البيئة عن طريق الإبداع الفني ويعتمدون على انطباعاتهم وتخيلاتهم الذاتية في البحث عن الحلول للمشاكل، يفضلون المهن الموسيقية، الأدبية، الثقافية، الدراماتية، والأنشطة الشبيهة بها والتي تتطلب إبداعاً، لا يحبون الأنشطة الرجولية أو الأدوار الذكورية مثل إصلاح السيارات أو الأنشطة الرياضية وهم يعبرون عن أنفسهم عن طريق الفن والإبداع، يعتبرون أنفسهم غير اجتماعيين، كما أنهم أنثويون، يميلون أكثر إلى الخضوع و الطاعة، استبطانيين، حساسين، مرنين، مندفعين، مستقلين، منبسطين، خياليين، أحياناً يعبر بهذا النمط بالجمالي. (الهلال حسين 2007 )

4- النمط الاجتماعي (Social Type): الأفراد المنتمون لهذا النمط يتفاعلون مع البيئة عن طريق استخدام مهارات التعامل مع الآخرين معروفين بمهاراتهم الاجتماعية وحاجتهم للتفاعل الاجتماعي يفضلون الوظائف التربوية والعلاجية والدينية يفضلون الأنشطة الدينية ، والحكومية ، والخدمات الاجتماعية ، الموسيقي ، القراءة ، اهتمام بالمشاكل الاجتماعية ، ابتعاد عن المهارات الجسمية أو المشاكل العقلية المعقدة ، فهم يرون أنفسهم كاجتماعيين ،

مرنين ، مرحين، محافظين،مسؤولين، منجزين، ومتقبلين لذواتهم، أحيانا يعبر عن هذا النمط أو التوجه بـ (المساند، Supportive). (الهلال حسين 2007)

#### 5. النمط المغامر (Enterprising Type):

الأفراد المنتمون لهذا النمط يتفاعلون مع البيئة عن طريق ممارسة أنشطة تسمح لهم بالتعبير عن المغامرة، السيطرة، الحماس، والاندفاعية، يوصفون بأنهم قادرين على الإقناع، لديهم قدرة لفظية، انبساطيين، واثقين بأنفسهم، متقبلين لذواتهم، جريئين، استعراضيين، فهم يفضلون المهن التجارية، وإشراف، أو قيادة تشبع حاجتهم للسيطرة والحصول على الاعتراف وإظهار القوة أحيانا يعبر عن هذا النمط بالنمط (الإقناعي، Persuasive). (الهلال حسين 2007)

6. النمط التقليدي (Conventional Type): الأفراد المنتمون لهذا النمط يتفاعلون مع البيئة عن طريق اختبار الأنشطة التي تؤدي إلى الاستحسان الاجتماعي، طريقتهم في التعامل مع المواقف روتينية وتقليدية و صحيحة ليس بها أصالة يعطون انطباع حسن بكونهم مرتبين، اجتماعيين ومحافظين يفضلون الأنشطة السكرتارية والتنظيمية، ويضعون قيمة عالية على الأمور الاقتصادية يرون أنفسهم بأنهم غير مرنين، مستقرين، ولديهم استعداد حسابي و رياضي (من الرياضيات) أكثر من استعداد لفظي، يميلون إلى الروتين وينفذون الأنظمة والقواعد و التعليمات، يعلمون مع أصحاب السلطة والنفوذ، يفضلون المهام و الوظائف الواضحة التي ليس فيها غموض. (الهلال حسين 2007)

يرى هولاند أن أي شخص يمكن أن يصنف تحت أحد تلك الأنماط إما بواسطة ميوله التعليمية أو المهنية، أو بواسطة الدرجات التي يحصل عليها عند أخذه لأحد مقاييس الميل المهنية. أحيانا يعبر عن هذا النمط أو التوجه بـ (المطيع أو الممتثل Conforming).

(الهلال حسين 2007)

يقابل تلك الأنماط الستة ستة بيئات مهنية كل واحدة لها متطلبات معينة و لها خصائص تميز الأشخاص الذين يعملون بها و هذه البيئات هي :

1- البيئة الواقعية (Realitic Environment): هذه النوعية من الأنشطة حسية جسمية تتطلب مهارات ميكانيكية و مثابرة و حركة جسمية , حد أدنى من المهارات الاجتماعية , مثل محطة بنزين , ميكانيكا , مزرعة , شركة بناء , محل حلقة , سبابة , تشغيل مكائن وآلات .. الخ , العمل مع الآلات , الجرارات , السيارات , الطائرات , زراعة , هندسة , و غيرها . ( الهال حسين 2007 )

2- البيئة العقلية الذهنية الفكرية (Invetigative Environment): هذه النوعية من الأنشطة تتطلب استخدام القدرات المجردة و الإبداعية بدلاً من الإدراكات الشخصية, كما أن الأداء الفعال يتطلب الذكاء و التخيل , والإنجاز في هذه البيئة يتطلب وقت طويل لرؤية النتائج , المشاكل تحل باستخدام القدرات و الوسائل العقلية , العمل مع الأفكار والأشياء و ليس مع الناس , أمثلة على أماكن العمل : مختبر بحوث أو مركز بحوث , مكتبة , جماعة بحث , بيئة العلماء و الفلاسفة . ( الهال حسين 2007 )

3- البيئة الفنية (Artistic Environment): هذه النوعية من الأنشطة تتطلب الاستخدام الابداعي للأشكال الأدبية , استخدام المعرفة , الحدس, العاطفة , الاعتماد على معايير ذاتية و شخصية للحكم على المعلومات , العمل يتطلب إلتزام عميق طويل المدى , أمثلة على أماكن العمل : مسرح , ستديو فن , مركز فنون , ستديو موسيقى , قسم الموسيقى , بيئة الفنانين و الموسيقيين و الممثلين و الرسامين . ( الهال حسين 2007 )

ت. البيئة الاجتماعية (Social Environment): هذه النوعية من الأنشطة تتطلب القدرة على تعديل و تفسير السلوك الإنساني , ورغبة في الإهتمام و التعامل مع الآخرين , العمل يتطلب علاقات شخصية متكررة و طويلة الأمد , مخاطر العمل الرئيسية مخاطر إنفعالية و

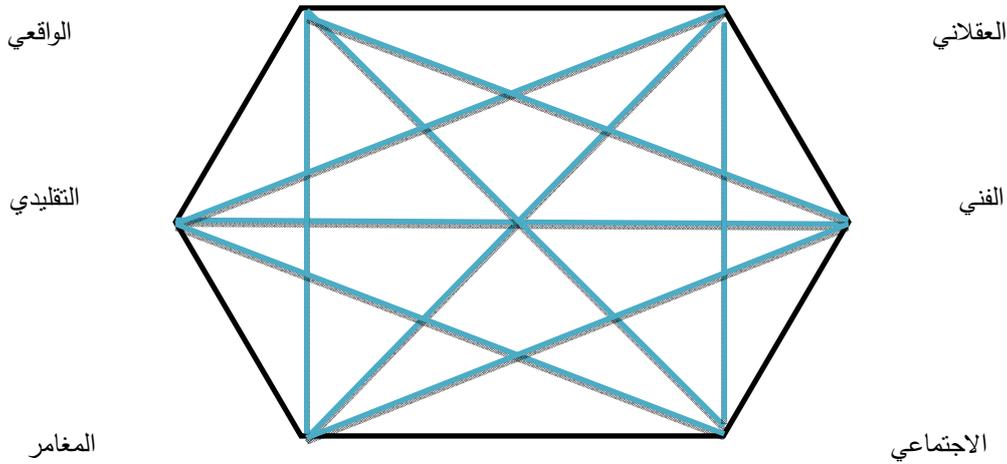
عاطفية . مثل : فصل مدرسة , قاعة محاضرات في جامعة , مكاتب إرشاد, مستشفى للصحة النفسية , مكاتب للدعوة و الإرشاد الديني , مكاتب تعليمية أو مراكز الاستجمام و الترويح : بيئة المدرس , الأخصائي الاجتماعي أو النفسي , الموجه و المرشد المهني ... الخ. ( الهلال حسين 2007 )

5- البيئة المغامرة (Enterprising Environment): تتطلب مهارات لفظية لتوجيه أو اقناع الآخرين. العمل يتطلب توجيه أو تخطيط الأنشطة التي يقوم بها الآخريين أو التحكم فيها .رغبة في التعامل مع الآخرين و لكن على مستوى سطحي مقارنة بالبيئة الاجتماعية. مثال: مكتب عقار , مكان بيع سيارات , شركة دعاية و اعلان , ادارة مبيعات , ادارة أعمال .. الخ . بيئة السياسيين و مدراء الأعمال و رجال المبيعات و رجال القانون و المحاماة . (الهلال حسين 2007 )

ث. البيئة التقليدية (Conventional Environment): هذه النوعية من الأنشطة تتطلب أداء منتظم و روتيني و محسوس مع المعلومات اللفظية والرياضية والأرقام , مهام متكررة و قصيرة المدى و بإتباع إجراءات واضحة، تتطلب مهارات اجتماعية قليلة حيث أن العمل مع تجهيزات و أدوات المكاتب. مثال : شركة محاسبة , مكتب بريد، غرفة ملفات، مكتب عمل، سكرتاريه، إستقبال، صراف بنك .. الخ، بيئة يغلب عليها الاهتمام بالقواعد والأنظمة والتعليمات والروتين ( محاسبة , اقتصاد , سكرتاريه, أعمال مكتبية ). (الهلال حسين 2007 )

و قد بين هولاند المزوجة بين الأشخاص والبيئات يساعدنا على توقع عدد من النتائج تشمل الاختيار المهني والاستقرار المهني والتحصيل والانجاز والأداء الابداعي الخلاق و القابلية للتأثير . ويرى هولاند أن الفرد عندما يختار الوظيفة يختارها من أجل إرضاء التوجه الشخصي الظاهري . ( الرواشده 2007 )

ويرى جون هولاند أن معرفة نمط شخصية الفرد المهنية تمكننا من تكهن البيئة المهنية التي تناسبه وكذلك معرفة متطلبات مجال مهني معين يمكننا من تصوير شخصية الفرد الذي يستطيع أن يؤدي هذه المهنة بنجاح. كما أن درجة إندفاع الفرد نحو البيئات المهنية المختلفة متفاوتة حسب تفاوت الأنماط الشخصية المهنية لدى الفرد . (الشرعة 1993)



الشكل (2) النموذج السداسي لأنماط الميول المهنية لجون هولاند

والجدير بالذكر أنّ نظرية هولاند من النظريات المهمة والتي أثبتت دراسات كثيرة صدقها حيث أنّ الأفراد يختارون المهن التي تناسب خصائصهم الشخصية ومن هذه الدراسات دراسة (Tokar & Swanson, 1995) والتي خلصت إلى أنّ أنماط الشخصية التي اقترحها هولاند تتطابق مع عوامل الشخصية الخمسة الكبرى، كما بينت هذه الدراسة أنّ خلال الثلاثين عاما الماضية كانت أشهر محاولات تنظيم عالم العمل والمهن هما نموذج هولاند في أنماط الشخصية ونموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية. وكشفت دراسة أخرى لـ (Goth&Leong, 1993) عن ارتباط دال بين أنماط الشخصية عند (هولاند) وأبعاد الشخصية عند (ايزنك).

بما أنّ طبيعة ووسائل دراسة الفرد في العمل تختلف حسب المهنة ومتطلباتها، وبما أنّنا بصدد إجراء بحث حول مهنة الإطار السياحي المكلف بحجوزات التذاكر، هناك جانب آخر

على قدر من الأهمية في دراسة الفرد وخاصة في المجال التجاري والخدماتي عموماً ألا وهو الذكاء الوجداني أو الانفعالي (l'intelligence émotionnelle)

## 4.2.2. الذكاء الوجداني:

### 1. مفهوم الذكاء الوجداني:

لقد اقتصر مفهوم الذكاء لدى العديد من الباحثين والعامّة لفترة طويلة من الزمن على المجال المعرفي (cognitive sphere) والذي يشير إلى مجموعة من القدرات المعرفية كال تفكير المجرد، والاستدلال، والحكم، والذاكرة. غير أن هذه النظرة أثارت حفيظة بعض علماء النفس من أن المدرسة المعرفية أصبحت تسيطر على علم النفس على حساب الجانب الانفعالي للإنسان، مما قد يؤدي إلى اختلال النظرة المتزنة له باعتباره كائناً يجمع بين العقل والقلب . (Izard,1993)

ونتيجة لذلك بدأ حديثاً الاهتمام بمفهوم الذكاء الوجداني كبنية نفسية يمكن من خلالها تفسير العديد من جوانب السلوك الإنساني.

وتمتد جذور مفهوم الذكاء الوجداني إلى مفهوم "ثورنديك" في 1920 عن الذكاء الإجتماعي والذي يشير إلى القدرة على فهم وإدارة الآخرين للتصرف بحكمه في العلاقات الإنسانية أما الجذور الحديثة له فترجع إلى مفهوم "جاردنر" عن الذكاءات المتعددة حيث رفض فكرة العامل العام. وعلى الرغم من استخدام المصطلح في التراث النفسي منذ فترات طويلة فإن مفهوم الذكاء الوجداني كما هو عليه الآن لم يظهر بشكل واضح إلا من خلال دراسة "ماير وسلوفي" في 1990 ، وكذلك كان لكتاب "جولمان" في 1995 عن الذكاء الوجداني تأثير كبير في انتشار هذا المصطلح، مما أدى إلى زيادة ملحوظة في عدد بحوث الذكاء الوجداني.

ويذكر (Austin et al, 2005) أن زيادة الاهتمام بمفهوم الذكاء الوجداني قد يرجع إلى سببين:

**الأول:** يكمن في فكرة اختلاف الأفراد في المهارات الانفعالية القابلة للقياس والتي تعد من الأفكار الهامة في حد ذاتها فهي تعد إيداناً بفتح منطقة جديدة تماماً في مجال الفروق الفردية لم يتم تغطيتها من خلال المقاييس المعهودة للذكاء والشخصية.

**الثاني:** أهمية النتائج المتوقعة من الناحية النظرية عن ارتباط الذكاء الوجداني بعدد كبير من المتغيرات ذات الأهمية ، فالمهارات الاجتماعية لدى مرتفعي الذكاء الوجداني يتوقع أن ترتبط بالمواطنة الصالحة والعلاقات الشخصية، كما يرتبط الذكاء الوجداني بمهارات داخلية للشخص مثل تنظيم المزاج وانخفاض القلق والضغط .

كذلك ذكر (جولمان 1955) بأن الصحة الوجدانية تتنبأ بالنجاح في الدراسة، والعمل، والزواج، والصحة الجسمية، كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن الذكاء الوجداني يتنبأ بـ 80% من نجاح الإنسان في الحياة .

وقد ثبت أنّ هناك تفاوت بين الأفراد في مستوى الذكاء الوجداني كما هو الحال في الذكاء العقلي، فهناك تفاوت في مستوى هذين النوعين لدى الفرد الواحد فقد يكون الشخص من ذوي القدرات العقلية المرتفعة بينما يكون منخفض الذكاء الوجداني ففي دراسة أجراها كل من (كيلي وكابلان) على مجموعة من موظفي "شركة بل" الأمريكية الحاصلين على درجات مرتفعة في الذكاء العقلي 15% منهم فقط تم تصنيفهم على أنهم موظفون مميزو الأداء (لديهم قدرات مرتفعة على إدارة الأزمات، يتمتعون بالذكاء الوجداني)

#### • التعريف النفسي :

➤ يعرفه ماير وسالوفي بأنه القدرة على إدراك الانفعالات بدقة ، وتقييمها ، والتعبير عنها ، والقدرة على توليد الانفعالات، أو الوصول إليها عندما تيسر عملية التفكير، والقدرة على فهم

الانفعال والمعرفة الوجدانية، والقدرة على تنظيم الانفعالات بما يعزز النمو الوجداني والعقلي

ج. يعرفه عبد الستار إبراهيم بأنه عبارة عن مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والوجدانية التي تمكن الشخص من تفهم مشاعر و انفعالات الآخرين، ومن ثم يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته النفسية والاجتماعية انطلاقاً من هذه المهارات.

ح. يرى ثورنديك أن الذكاء ليس محصوراً في الذكاء العقلي وإنما هناك نوع من الذكاء يتمثل في قدرة الشخص على التعامل مع الآخرين والتصرف بحكمة في المواقف الإنسانية

خ. اما جاردر فيرى أن الذكاء الوجداني نوع من أنواع الذكاء المعهودة يتضمن مجموعة من القدرات تسهم بصفة عامة في التفكير المنطقي وترتبط بالقدرة العقلية العامة وتتنظم هرمياً من العمليات النفسية الأساسية إلى العمليات الأكثر تعقيداً أو تركيباً ومن المفترض أنها تنمو وتتطور بتطور العمر والخبرة بطريقة تتشابه مع نمو القدرات العقلية المتبلورة أو المكتسبة .

د. و يصف ماير وسلوفي وزملاؤهم الذكاء الوجداني بأنه " مجموعة القدرات العقلية المرتبطة بتجهيز ومعالجة المعلومات الانفعالية " وتختص بإدراك الانفعالات واستخدام الانفعالات في تيسير عملية التفكير والفهم الانفعالي وتنظيم وإدارة الانفعالات

ذ. ويذكر (Zee et al (2002 أن الذكاء الوجداني كقدرة عقلية يشير إلى المهارات المعرفية المتطلبة لحل المشكلات التي تواجه الفرد في حياته اليومية وهو بذلك يختلف عن الذكاء المعرفي وحل المشكلات الأكاديمية التي تكون عادة محددة تحديداً كاملاً ولها حل واحد صحيح بينما مشكلات الحياة اليومية متعددة وغير محددة ويمكن النظر إليها من زوايا مختلفة وليس لها حل واحد صحيح أو حل مطلق بل ربما تؤدي إلى الاستجابات المتباينة إلى نفس النواتج المرغوبة وكذلك يختلف الذكاء الوجداني عن الذكاء المعرفي في عدم توفر معايير مطلقة يمكن في ضوءها تفسير الذكاء الوجداني .

## 2. علاقة الذكاء الوجداني بمجموعة من المتغيرات النفسي:

أ. علاقة التوافق بالذكاء الوجداني :

➤ دراسة ( Barker (2001) وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني كسمة وبين سوء التوافق الانفعالي لدى عينة مكونة من 329 من الذكور و405 من الإناث بكندا متوسط أعمارهم وتم استخدام قائمة معامل الانفعالية " بار- أون " في قياس الذكاء الوجداني و أشارت نتائجها إلى أن الإناث أقل في الاضطرابات الانفعالية وكذلك وجود فروق بين الذكور والإناث في الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وبعد الذكاء الشخصي لصالح الإناث وارتباط الذكاء الوجداني وأبعاده بالتوافق الانفعالي.

وتناولت دراسة ( السمدوني) 2001 الذكاء الوجداني والتوافق المهني للمعلم، وأجريت على عينة من (360) مدرس، ومن أهم نتائجها أن الذكاء الوجداني يرتبط ارتباطاً موجب بالتوافق المهني للمعلم .

➤ دراسة عبد الفتاح (2001) للتحقق من فاعلية برنامج تدريبي في الذكاء الوجداني ومدى تأثيره على التوافق لدى طالبات الجامعة ومن نتائجها وجود علاقة كبيرة بين الذكاء الوجداني وبين التوافق لدى الطالبات.

ب . العلاقة بين الرضا عن الحياة والذكاء الوجداني:

➤ دراسة (Cirrochi et al (2002) هدفت إلى معرفة العلاقة بين الذكاء الوجداني كقدرة عقلية وبين الرضا عن الحياة لدى طلاب الجامعة حيث أشارت النتائج إلى ارتباط الرضا عن الحياة بالذكاء الوجداني وبعيد إدراك الانفعالات وتنظيم الانفعالات وبعد عزل تأثير القدرة العامة أصبحت علاقة الرضا عن الحياة بالإدراك الانفعالي غير دالة إحصائياً.

➤ وتوصلت دراسة (Austin . et al (2005) إلى ارتباط الرضا عن الحياة وحجم الشبكة الاجتماعية لدى طلاب الجامعة بالذكاء الوجداني بعلاقة موجبة دالة إحصائياً.

ث.دراسات تناولت العلاقة بين الانجاز الأكاديمي والذكاء الوجداني :

➤ دراسة (Tapia,1998) والتي هدفت إلى دراسة علاقة الذكاء الوجداني بالتحصيل الدراسي لدى عينة من طلاب المرحلة المتوسطة قوامها 128 طالب وطالبة ومن نتائج الدراسة أن العلاقة بين التحصيل والذكاء الوجداني ضعيفة .

➤ أما دراسة فوقيه محمد (2001) فهدف إلى معرفة العلاقة بين الذكاء الوجداني والتحصيل الدراسي والقدرة على التفكير الابتكاري لدى طلاب الجامعة ، و أشارت نتائجها إلى وجود فروق بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء الوجداني في التحصيل الدراسي لصالح مرتفعي الذكاء الوجداني .

➤ أيضاً تناولت دراسة (Boyc 2002) علاقة الذكاء الوجداني بالإنجاز الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا وتم استخدام مقياس الذكاء الوجداني متعدد الأبعاد ومقياس لقياس القدرة العقلية العامة ومن نتائجها أن الذكاء الوجداني يرتبط ارتباطاً ضعيفاً بالإنجاز الأكاديمي.

3.عناصر الذكاء الوجداني حسب نموذج (Golman 1995) أوضح في نمودجه أنّ الذكاء الانفعالي يتكون من خمسة أبعاد أساسية هي:

1-البعد الأول: الوعي بالذات (Self-Awareness) ويعني به مستوى وعي الفرد بحالته المزاجية وتمييزه بين انفعالاته المختلفة ونوعية استجابته لدى تعرضه لمواقف مختلفة. يوضح الأعرس وكفافي أنّ الأفراد الذين يتميزون بالوعي بذاتهم لديهم سمات شخصية تؤهلهم إلى النجاح في حياتهم الانفعالية، وأنهم يتمتعون بصحة نفسية جيدة، ورؤية إيجابية للحياة، وأنّ تقديرهم للأمور يساعدهم على معالجة مشاعرهم ووجدانهم" (الأعرس وكفافي، 2000)

والوعي بالذات هو أساس الثقة بالنفس وحسن إدارتها ، فنحن في حاجة دائماً لمعرفة مواطن القوة ومواطن الضعف لدينا بشكل موضوعي ، ونتخذ من هذه المعرفة أساساً لقدراتنا . كما

أننا بحاجة لأن نتعلم منذ الصغر التعرف على مشاعرنا وتسميتها التسمية الصحيحة فلا نخلط بين القلق والاكتئاب والغضب والشعور بالوحدة والشعور بالجوع .. الخ . فهذا الوعي الموضوعي بالذات يجعلنا أكثر كفاءة في إدارتها ويجعل قراراتنا أقرب للصواب .

وفي مراجعته لهذا البعد حدد جولمان مكونات هذا البعد بالآتي:

- معرفة الفرد بانفعالاته.
- اكتشاف الفرد لانفعالاته.
- قدرة الفرد على التعبير عن انفعالاته.
- قدرة الفرد على تقدير ذاته وعواطفه.
- قدرة الفرد على ربط مشاعره بما يفكر فيه والثقة في ذاته.

2- البعد الثاني: إدارة الانفعالات (Managing Emotion) ويقصد به مستوى سيطرة الفرد على مشاعره وانفعالاته بما يتلاءم مع مهاراته واتجاهاته والتي تعزز من قدرته على التحكم في المواقف وتنظيمها. (أنعام هادي حسن، 2013) عن (Jorgen Baumert et al, 2004)

ويضيف البرخيت أن المعالجة الانفعالية هي قدرتنا على التحكم في مشاعرنا (السلبية والإيجابية) وكيفية التعامل ما في المواقف الاجتماعية المختلفة، وهي تتطلب منا سمة أو مهارة شخصية بقدرتنا على السيطرة التامة على أنفسنا وانفعالاتنا (البرخيت، 2008)

نحن نحتاج أن نعرف كيف نعالج ونتناول المشاعر التي تؤذينا وتزعجنا وتلك التي تسعدنا . وهذا المران المستمر في المعرفة والمعالجة والتناول يزيدنا خبرة يوماً بعد يوم في إدارة جهازنا الوجداني لنستفيد من مميزاته الهائلة ونتجنب مخاطره الضارة .

وقد حدد جولمان مكونات هذا البعد كالآتي:

- قدرة الفرد على ضبط انفعالاته والتحكم فيها.

• قدرة الفرد على تغيير حالته المزاجية عندما تتغير الظروف.

• قدرة الفرد على تنظيم انفعالاته وتوليد أفكار جديدة.

• قدرة الفرد على التكيف مع الأحداث الجارية (Golman,1995)

3-البعد الثالث: الدافعية (Motivation) تعني الدافعية الحالة الداخلية التي تنشط وتحدد اتجاهاتنا الخاصة بأفكارنا ومشاعرنا أفعالنا (Lahey,2002) وهي سلسلة من العمليات، تعمل على إثارة السلوك الموجه نحو هدف معين وصيانتته والمحافظة عليه، وإيقافه في نهاية المطاف (الريماوي وآخرون، 2006)

وترى الأعرس أن التقدم والسعي نحو تحقيق أهدافنا هو العنصر الثالث للذكاء الانفعالي، وأن الأمل والتفاؤل، وهما من سمات الشخصية. (الأعرس، 2005)

وقد أوضح جولمان أن هذا البعد يشتمل على مجموعة الخصائص (السمات) التالية:

• الأمل -تحمل الضغوط

• التفاؤل - العمل المتواصل

• التركيز - الدافعية للإنجاز (Golman,1995)

إن وجود دوافع قوية تحثنا على التقدم والسعي نحو أهدافنا هو العنصر الثالث للذكاء الوجداني . ويعتبر الأمل مكون أساسي في الدافعية ، أن يكون لدينا هدف وأن نعرف خطواتنا خطوة خطوة نحو تحقيقه ، أن يكون لدينا الحماس والمثابرة لاستمرار السعي .

4-البعد الرابع: التعاطف (Empathy) يعرفه جولمان بأنه مستوى إمكانية الفرد على قراءة مشاعر الآخرين من صوتهم وتعبيرات وجوههم، وليس بالضرورة مما يقولون ويضيف أن الأفراد الذين يتميزون بصفة التعاطف يكونون أكثر قدرة على:

• الحساسية للمواقف

• فهم انفعالات الآخرين

• مساعدة الآخرين

• الوعي بالقوانين المنظمة في المجتمع (Golman ,1995)

التعاطف العقلي ( التفهم ) هو المكون الرابع في الذكاء الوجداني ويعني قراءة مشاعر الآخرين من صوتهم أو تعبيرات وجههم وليس بالضرورة مما يقولون . إن معرفة مشاعر الغير قدرة إنسانية أساسية نراها حتى لدى الأطفال. يقول جولمان أن الطفل في الثالثة من عمره والذي يعيش في أسرة محبة يسعى لتهدئة غيره من الأطفال أو التعاطف معهم إذا بكوا ، على حين أن الأطفال الذين يسيء آباؤهم معاملتهم أو يهملونهم فإنهم يصرخون في وجه الطفل الذي يبكي وأحياناً يضربونه. ويؤكد جولمان أن الذكاء الوجداني متعلم ، وأن التعلم يبدأ منذ السنوات الأولى في الحياة ويستمر .

ويذكر جولمان حالة قاتل ارتكب سبعة جرائم قتل وفي إحدى المقابلات الإكلينيكية أجاب على السؤال : هل كنت تشعر بأي شفقة نحو الضحايا؟ أجاب : لا أبداً، ولو كنت شعرت بشفقة لما استطعت فعل ما فعلت . ونستخلص من ذلك أن التعاطف هو الذي يكبح قسوة الإنسان، وهو يحافظ على تحضر الإنسان وأن الذكاء الوجداني لا يرتبط بنسبة الذكاء العقلي المعروفة .

5-البعد الخامس: المهارات الاجتماعية (Social Skills): ويقصد بها مستوى ما يتمتع به الفرد من حيث التأثير في المواقف الاجتماعية المختلفة التي تتناول جميع المهارات التي يستخدمها الفرد في المواقف المتعددة، ويرى جولمان أن هذه المهارات تتضمن:

• المهارة في تكوين علاقات اجتماعية

• القدرة على أداء الأدوار القيادية

• الاتصال والتعاون مع الآخرين

- القدرة على العمل مع الفريق
- القدرة على إدارة الصراعات والنزعات
- القدرة على تقبل التغييرات الحادثة في المجتمعات. (Golman,1995)

كلما كان الإنسان مزوداً بمهارات اجتماعية مناسبة وكافية كلما كانت قدرته على التعامل مع المواقف والأزمات أفضل. أما أولئك الذين يفتقرون للمهارات الاجتماعية فإنهم يتخبطون ويعانون من اضطرابات سوء التوافق.

كما قدم جولمان في كتابه (Working with Emotional Intelligence) في (1998) نموذجاً للذكاء الانفعالي يتضمن مجالين هما: الكفاية الشخصية والكفاية الاجتماعية وحدد أبعاد كل منهما كما هي موضحة بالجدول :

الجدول (4) نموذجاً للذكاء الانفعالي (Golman,1998)

الأبعاد المميزة لكل مجال	مجال الذكاء الانفعالي
1. الوعي الذاتي 2. التنظيم الذاتي 3. الدافعية	الكفاية الشخصية
1. التعاطف 2. المهارات الاجتماعية	الكفاية الاجتماعية

#### 4. قياس الذكاء الوجداني:

هناك نوعين من المقاييس التي تستخدم في الذكاء الانفعالي، النوع الأول هو ما يسمى باختبارات الذكاء الانفعالي وهي عبارة عن فقرات ذات خيارات متعددة مع خيار واحد صحيح فقط، بحيث يأخذ الدرجة على الفقرة، هذه الاختبارات تشبه إلى حد كبير اختبارات القدرات العقلية من حيث طبيعة الأسئلة ووجود زمن محدد للإجابة ، أشهر هذه الاختبارات اختبار أمريكي يرمز له بـ (MSCSIT)، وهو اختصار (Mayer-Slovev-Caruso)

(emotional intelligence tests). أما الأسلوب الثاني فيسمى باستبيانات الذكاء الاجتماعي، وهي عبارة عن عبارات ذات اختيارات متعددة ولكن لا توجد بها اجابات صحيحة وأخرى خاطئة، وغالبا ما تكون على مقياس متدرج (مقياس ليكرت) ، كما لا يوجد وقت محدد للإجابة وتشبه إلى حدّ كبير اختبارات الشخصية.(مروان طاهر الزعبي، 2016)

#### 5. نموذج القدرة (Mayer et salovey) (1998):

قدم هذا النموذج العالمان الأمريكيان بيتر سالوفي الأستاذ بجامعة بيل الأمريكية بالتضافر مع جهود "جون ماير" أستاذ علم النفس بجامعة همشاير الأمريكية. وقسم العالمان بحسب نموذج القدرة (Ability model) إلى أربع قدرات وهي:

1. إدراك الانفعالات (Emotional Cognition): وتعني التعرف على الانفعالات التي تواجه الفرد وتقييمها والتعبير عنها بصورة دقيقة. ولكي يتم الإدراك الانفعالي ينبغي أن تتوفر لدى الفرد مجموعة من الخصائص حددها ماير وسلوفي بـ:

- التعرف على انفعالات الذات
- التعرف على انفعالات الآخرين
- التعبير بدقة عن الانفعالات والحاجة المتصلة بها
- والتمييز بين تعابير الانفعالات الصادقة والمزيفة.

#### 2. استثمار الانفعالات (Emotion investment): وتعني استخدام الانفعالات

المختلفة التي تواجه الفرد لرؤية الأمور من زوايا متعددة مما يمكننا من اتخاذ القرارات الصحيحة، كما أن توظيف الانفعالات يعني أن تسهل الانفعالات عملية التفكير من خلال توجيه الانتباه للمعلومات المهمة بالموقف. ولتوظيف الانفعالات حسب العالمين لابد من توافر مجموعة من الخصائص لدى الفرد وهي:

- توليد الانفعالات الحية التي يمكن أن تسير عملية اتخاذ القرار.
- التحول (التأرجح) بين عدة انفعالات لرؤية الأمور من عدّة زوايا.

- واستخدام المزاج لتسهيل عملية توليد الحلول المناسبة.
3. فهم الانفعالات (Understanding of Emotions): وتعني تحليل الانفعالات المختلفة التي تواجه الفرد وذلك من أجل:
- تسمية الانفعالات والتمييز بين التسميات المتشابهة وانفعالاتها
  - تفسير المعاني التي تحملها الانفعالات
  - فهم الانفعالات المركبة والمتناقضة
  - وملاحظة التغيير في الانفعال سواء في الشدة أو النوع.
4. إدارة الانفعالات (Emotion management): وتعني تنظيم الانفعالات بصورة تأملية لتفعيل النمو الانفعالي والعقلي والذي يتم من خلال:
- الانفعال والتقبل للمشاعر السارة وغير السارة
  - الاقتراب أو الابتعاد من انفعال ما بشكل تأملي
  - وإدارة انفعالات الذات والآخرين دون كبت أو تضخيم المعلومات التي تحملها.
- (Mayer and solovey,1997) في (أنعام هادي حسن،2013)
- وعلى العموم قدمت العديد من الأعمال في هذا الصدد إلا أن البحث الحالي يركز على نموذج جولمان والذي صمم المقياس محل الاختبار على أساسه.

## 5. خلاصة الفصل:

مما سبق تتضح أهمية الدراسة النفسية للخصائص الفردية والشخصية للمترشح لأي وظيفة كانت سواء عالية أو عادية، كما تم تبيان أهم هذه الخصائص والمميزات، وتجدر الإشارة إلى أن هناك قياسات أخرى تتم لأجل تقييم المعرفة الأدائية وبعض المهارات الأدائية كسرعة الأداء والتي يتم قياسها في مراكز التقييم قبل الالتحاق بالمنصب حيث تعتبر خطوة مهمة في عملية الانتقاء لبعض المهام أنظر عنصر (مراكز التقييم في الفصل السابق)، كما أن لكل مهنة نموذج خاص بها من الاختبارات والمقاييس والتي تزيد وتنقص حسب أهمية المنصب وكم القدرات والمهارات المطلوبة للنجاح في المهنة.

## الفصل الرابع:

الفعالية الوظيفية ومعايير تقييم الأداء

## تمهيد:

" الموظف الجيد هو الموظف الذي يعمل بجد لفترة طويلة دون تضرر ودون إشراف مباشر ودون أخطاء ودون تغيب، وهو يتعلم بسرعة ويتطور بسرعة ويترقى بسرعة ولا يترك العمل مع المنظمة." هذا الرأي لأحد أصحاب العمل عام 1926 في الموظف الجيد. أوالموظف الفعال.

### 1. معايير تقييم الأداء والفعالية المهنية:

أشار (Bingham & freyel, 1926) في المقولة السابقة إلى مجموعة من مواصفات الموظف الجيد والتي تشير إلى ضرورة أن يكون الموظف مثالا في الالتزام وسرعة التعلم بأقل عدد ممكن من الأخطاء، وبالطبع هذا الرأي القديم يفترض أن الموظف هو شخص يحب العمل ومنطقي وعقلاني ومتزن بشكل كبير جدا، لكن هل هذا الرأي في الحقيقة هو رأي صحيح؟ هل هذه المعايير السابقة منطقية وقابلة للتطبيق؟ الإجابة على هذا السؤال نحتاج مراجعة ممكنة للدراسات التي تتناول مفهوم الأداء الناجح في العمل.

ولكن قبل الخوض في هذه المعايير يجب ان نشير أن معيار الأداء الجيد في العمل هو معيار يتم من خلال تحديد إذا كان أداء الموظف متميز أو جيد أو سيء، وحتى يكون المعيار مقبولا من قبل المنظمة والموظف وخبراء الموارد البشرية، لابد للمعيار أن يمتلك أربعة خصائص هي:

- أن يكون المعيار ثابت بحيث لا يتغير بسهولة عبر الزمن وحسب المقدرين.
- أن يكون صادقا بحيث يقيس الأداء الجيد بشكل مميز بين الأداء الجيد والسيء.
- أن يكون غير متحيز بحيث لا يؤثر بشكل سيء على فئات معينة مثل النساء وكبار السن والأقليات.
- أن يكون عمليا بحيث يسهل تطبيقه بدرجة معقولة من الكلفة وقانوني ومناسب لإجراءات الإدارة وأن يكون مقبولا من قبل الموظفين والإدارة.

أشار (Crites, 1969) في دراسة أولية في هذا الموضوع إلى وجود نوعين رئيسيين من معايير الأداء في العمل. المعيار الأول وهو ما يسمى بمعيار الأداء الذاتي (subjective criteria) وهو المعيار الذي يقوم على تقييم الأداء الجيد من خلال الحكم الشخصي على الفرد مثل تقدير المدراء للموظفين وتقييمات الخبراء. أما المعيار الثاني فهو المعيار الموضوعي (objective criteria) وهو تقدير الأداء من خلال مخرجات كمية قابلة للملاحظة والقياس دون أن تخضع للحكم الشخصي للمقدر مثل كمية المبيعات، عدد أيام التغيب، وعدد الحوادث في العمل وغيرها، أشاء (Crites) إلى أنه راجع 500 دراسة حول معايير الأداء في العمل ووجد أن 60% من الدراسات استخدمت معايير تقييم الأداء الذاتي والتي هي في الغالب تقديرات المدراء بينما 40% المتبقية استخدمت معايير الأداء الموضوعي، وأكد هذه النسبة بحث آخر أجري بعده في سنتين (lent et al 1971) حيث أكد أن 58% من الأبحاث تستخدم تقديرات المدراء في تقدير الأداء الجيد. إلا أن الأمر لاحقاً اختلف بعض الشيء حيث تطورت معايير أخرى للأداء مثل معيار سلوك المواطنة الصالحة في العمل (Organizational Citizenship Behavior) أو ما يرمز له بالرمز (OCB) ومعيار السلوكيات السيئة في العمل (CRB) (counter productive behavior).

جدول رقم ( 5 ) : معايير الأداء الجيد التي كانت تستخدم في الدراسات القديمة

النسبة المئوية	عدد الدراسات	المعيار
60%	213	تقديرات المدراء للأداء العام للموظف
16%	58	حجم الإنتاج
5%	16	المبيعات
5%	16	حجم التحصيل
4%	13	عدد حوادث العمل المرتكبة
4%	13	مستوى التطور في العمل
3%	10	الاستمرارية في العمل
1%	4	سرعة التطور

### 1.1. معايير تقدير الأداء الذاتي:

**أولاً: تقديرات المدراء:** يعتبر أسلوب تقدير الأداء من خلال تقديرات المدراء على مجموعة من الأبعاد من أكثر الأساليب شيوعاً سواء بين المدراء أو بين الباحثين، ويعود هذا الانتشار الواسع إلى سهولة التطبيق وانخفاض الجهد والكلفة، إلا أن هذا الانتشار الواسع لا يعني أنه الأسلوب الأفضل فالكثير من الأبحاث أشارت إلى وجود مشاكل عديدة في هذا الأسلوب من مثل: الثبات عبر المقدرين، الصدق المنخفض، مشكلة التحيز، أثر الهالة، التساهل أو التشديد في التقدير وغيرها العديد من المشاكل. هذا الأمر أدى بالباحثين إلى تطوير مقاييس بأبعاد محددة في محاولة لتفادي أو لتقليل هذه المشكلات في التقييم الذاتي للفعالية المهنية.

**درجة مصداقية القياس الذاتي للأداء:** منذ وقت طويل استنتج الباحثون أن تقديرات المدراء غير ثابتة وتخضع للأهواء وللمزاج الشخصي. أشار ( Vinswesvaren et al, 1996) في دراسة تحليلية لـ 40 دراسة سابقة تم فيها استخدام بيانات مستمدة من 14630 موظف وموظفة، إلى أن درجة ثبات التقدير عبر المقدرين منخفض ولم يتجاوز درجة 0.52 فالمدير الذي يعطي تقدير ممتاز لموظف معين قد يحصل نفس الشخص على تقدير جيد إذا تم تقديره من قبل مدير آخر، إلا أن الثبات عبر الزمن كان أعلى حيث وصل إلى (0.81) ويعني الثبات عبر الزمن هو أن يقوم المدير بتقييم الموظف الآن ومن ثم يقوم نفس المدير بتقييم نفس الموظف بعد مضي فترة وعلى نفس الأبعاد أشارت (Rothseiein, 1990) إلى أن متوسط الثبات عبر الزمن أو عبر المقدرين في المتوسط يدور حول درجة 0.60 مما جعل رقم 0.60 هو معامل ثبات تقديرات المدراء في المجمل. يشير الباحثين إلى أن انخفاض الثبات عبر المقدرين يعود إلى أن كل مدير يركز على جانب من أداء الموظف بشكل أكبر فيعطيه وزن أعلى في التقدير الكلي، على سبيل المثال إذا كان أحد المدراء يركز على أهمية الالتزام وعدم التأخر فسوف يعطي وزناً أكبر لهذا البعد مقارنة مع بعد المبادرة على سبيل المثال. وقد يكون العكس صحيح فنجد أن مدير يركز على

السلوكات الإيجابية في العمل مثل المبادرة ويعطيها وزنا أكبر، لذلك يحدث هذا التفاوت في التقدير .

➤ **درجة صدق تقديرات الأداء الذاتي:** كثيرا ما تنتقد تقديرات الأداء الذاتية بسبب ضعف مصداقية التقديرات، فكيف يحدد الشخص أن فلان له أداء أفضل من فلان، الجواب سيكون لأن المدير يقول ذلك؟ هنا ستواجه هذه المقولة بكم هائل من انتقادات الموظفين ومن اتحاد العمل وعند مقابلة العاملين، وربما من الممكن من قبل القضاء. أولى الانتقادات ستكون كيف يمكن أن نكون متأكدين أن المدير قدر الأداء بشكل جيد، وكيف نكون متأكدين أن المدير غير متحيز وغير عادل وغير منطقي. إن الدخول في هذه الدائرة المفرغة من الاتهامات تجعل تقديرات المدراء ( على انتشارها) من الأسباب القابلة للطعن وبسهولة لأنها لم تحدث على أساس كمي إنما على أحكام ذاتية مبنية على انطباعات شخصية.

كما تشير الدراسات التحليلية إلى أن درجة الارتباط بين تقديرات المدراء الذاتية والمعايير الكمية للأداء مثل حجم المبيعات، عدد أيام الغياب وغيرها ذات ارتباط ضعيف نسبيا لم يتجاوز 0.39 في المعدل (Bommer et al, 1995) . أن هذا الارتباط الضعيف ربما يشير إلى أن كل منهجية تقيس أبعاد مختلفة من أداء العمل.

➤ **ثانيا: تقديرات الزملاء:** أسلوب ذاتي آخر من أساليب قياس الأداء هو قياس الأداء من خلال تقديرات الأقران والزملاء الذين يعرفون هذا الشخص، أشار (Viswesvaron et al, 2002) إلى أن درجة ارتباط تقدير المدراء مع تقديرات الزملاء تدور حول 0.46 اعتمادا على تحليل 31 دراسة في هذا الموضوع. إن هذه الدرجة من الارتباط هي درجة منخفضة نوعا ما إذا كنا آخذين بعين الاعتبار أنهما يقيسان نفس الشخص. ويشير (Craig, 2001) إلى أن تقديرات الزملاء وتقديرات المدراء كلاهما أسلوبان يفتقران للثبات والصدق حيث أنهما يعانيان من نفس المشكلات، فكلاهما يتأثران بالتحيزات الشخصية الموجودة لدى الفرد، وأثر الهالة والتساهل في التقدير. إلا أن بعض الباحثين يشيرون إلى أن تقديرات الزملاء أفضل لأنها

تكون قادمة من عدة أشخاص وليس من شخص واحد كما هو الحال في تقدير المدير مما يجعل أسلوب تقدير الزملاء أقل تحيزا بالمقارنة مع أسلوب تقديرات المدراء.

**التساهل في التقدير:** تعاني تقديرات المدراء من مشكلة عميقة تتمثل في التساهل في التقدير حيث يمكن أن يكون الموظف ذو أداء متوسط ويقوم المدير بإعطائه تقدير جيد نظرا لأن الجانب الإنساني للمدير يطغى على الجانب العقلاني المنطقي. تشر الدراسات إلى أن المدراء في المجمل يستسهلون في تقدير الأداء الخاص بالترقية أكثر من التقدير الخاص بالتعيين. فالمدير في الغالب لا يريد أن يوصف من قبل الموظف أنه وقف حجر عثرة في تطوره وترقيته. هذه المشكلة تسبب انخفاض درجة مصداقية تقديرات الأداء الذاتية بشكل كبير. اقترح (Barram, 2007) أسلوب تقدير يعمل على تقليل درجة التساهل من خلال إجبار المدير على اختيار بديل محدد من بين عدة بدائل. يقوم المدير في هذا الأسلوب بتقدير أداء الموظف بناء على أبعاد معينة وعلى سلم تقدير خماسي ( انظر جدول 12.2) ثم يحدد أكثر موظف مؤهل للترقية وأقل موظف مؤهل للترقية. إن هذا الأسلوب يقلل من التساهل بشكل كبير نظرا لأنه يربط التقديرات بقرار على المدير اتخاذه، بعض الباحثين أشاروا إلى أن هذا الأسلوب لم يرقى رواجاً كثيراً بين المدراء نظرا لطول أبعاد التقدير والتي تصل إلى 160 بعد (Murphy & Cleveland ; 1995).

جدول (6) بعض الأمثلة من أبعاد تقدير الأداء (Barram,2007)

سلم التقدير					الفقرة
5	4	3	2	1	*يضع زمنا تطبيقيا وواقعيا للقيام بالمهام الموكولة إليه
5	4	3	2	1	*يعبر عن أفكاره بشكل جيد
5	4	3	2	1	*يعطي مذكرات وكتب رسمية سهلة المتابعة
5	4	3	2	1	*يفهم إستراتيجية المؤسسة بشكل كبير

ملاحظة: تعاني مقاييس تقدير الأداء الذاتي من مشكلة وجود التحيزات الشخصية عند الشخص الذي يقوم بالتقدير. هذه المشكلة مهمة جدا لذلك خصصنا جزء منفصل لها سيأتي لاحقا هذا الفصل.

## 2.1. معايير تقدير الأداء الموضوعية:

تشير تقديرات الأداء الموضوعية (Objective criteria) إلى تلك التقديرات التي يتم التعبير عنها بأرقام ودلالات كمية فهي تقديرات قابلة للملاحظة والقياس ولديها ثبات عالي. في عام 1918 نشر الباحث (Link) أول بحث له يتكلم عن صدق التقديرات الموضوعية. قسم الباحث آنذاك التقييم الموضوعي إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

- 1- التقديرات المبنية على أرقام الإنتاج والمبيعات.
- 2- التقديرات المبنية على معلومات قسم شؤون الموظفين.
- 3- التقديرات المبنية على نتائج علامات التدريب.
- 4- التقديرات المبنية على نتائج الأداء عند تطبيق بعض من مهام العمل.

### أولاً: معيار الإنتاج / المخرجات:

يعتبر معيار الإنتاج أو ما يخرج عن الموظف أو العامل من منتج نهائي من أحد المعايير الكمية التي تعتبر قابلة للقياس مثل عدد القطع المنتجة أو درجة سرعة العمل. ينتشر معيار الأداء وعدد القطع المنتجة بشكل أكبر في القطاع الصناعي، إلا أنه أيضا يمكن أن ينطبق على قطاع الكتبة والموظفين الإداريين مثل أن يتم تقدير أداء موظفة طباعة بعدد الكلمات التي تطبعها في الدقيقة، أو أن يتم تقييم موظف خدمة عملاء الهاتف بعدد المكالمات التي تلقها الموظف في اليوم وطول فترة المكالمات. إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار أن سرعة أداء الموظف أو عدد القطع المنتجة لا تعتمد اعتمادا كلياً على الموظف نفسه فقط إنما أيضا على عوامل أخرى مثل سرعة زملائه في إنجاز مهماتهم خصوصا إذا

كان العمل من النوع الذي يعتمد بعضه على بعض لذلك نجد أن ثبات تقديرات الأداء المبني على معيار الإنتاج منخفضة بعض الشيء.

### ثانياً: معيار حجم المبيعات:

يعتبر حجم المبيعات من المعايير الرائجة في قطاع مبيعات التجزئة والجملة وغيرها من القطاعات التي تعتمد على بيع منتجاتها للجمهور فالموظف الذي يبيع أكثر بالطبع هو الموظف الذي يكون ذو أداء أفضل. إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن حجم المبيعات مضلل في بعض الأحسان ولا يعكس درجة أداء الشخص. فمبيعات شخص يبيع في منطقة حيوية كثيفة السكان لا يجوز أن تقارن بمبيعات شخص يبيع في منطقة نائية وقليلة السكان. لذلك يقوم أخصائي تقييم الأداء بتحويل درجة المبيعات إلى درجة معيارية قابلة للمقارنة تأخذ بعين الاعتبار مبيعات شركة مشابهة في نفس المنطقة كأساس مرجعي للمقارنة بحيث يقوم بتحويل رقم المبيعات إلى درجة (2) الإحصائية وبهذه الطريقة تصبح الأرقام قابلة للمقارنة وسهلة الفهم، ومنها يمكن تحديد درجة أداء الشخص. أشار كل من (Stewart & Neondkedyar, 2006) إلى مشكلة أخرى تؤثر على درجة مصداقية وثبات أرقام المبيعات وهي وجود بعض العوامل البيئية التي يمكن أن تضخم المبيعات في أحد الشهور فيرفع متوسط الأداء السنوي لشخص مما قد يعطي نتائج مضللة.

### ثالثاً: معيار نوعية العمل:

كثيراً ما يوجه متخذي معايير الكمية والتقييم الموضوعي النقد إلى الأفراد الذين يعتمدون معيار عدد المنتجات ويقولون أن عدد المنتجات يغفل عن معيار الأداء النوعي للعمل المتمثل بجودة المنتج وانخفاض عدد الأخطاء. أن هذا المجال من أقل المجالات التي تم نشر أبحاث عنها نظراً لصعوبة تحديد جودة المنتج وعدم القدرة على التنبؤ بالشخص الذي يستطيع إنتاج عمل ذو جودة عالية. قام (Hoffmom et al, 1991) بقياس جودة المخرجات لعمال شركة غاز طبيعي من خلال عدد الأخطاء التي يرتكبها الشخص. أشرت

النتائج إلى عدم وجود ارتباط بين عدد الأخطاء وأي عوامل خاصة بالمعامل مثل القدرة العقلية وحجم المعلومات عن العمل.

أما الباحث (Dubois et al, 1993) فقد حصل على نفس النتيجة على موظفي الكاشير في أحد مراكز التسوق حيث لم يجد ارتباطا بين عدد الأخطاء المرتكبة والقدرة العقلية إلا أنه وجد ارتباطا بين القدرة العقلية والسرعة في العمل وفي دراسة تحليلية أشار (Alexander, 1988) إلى عدم وجود الارتباط بين نوعية العمل وأي نوع من الاختبارات مما يشير إلى أنه من الصعب التنبؤ بدرجة جودة العمل عند الشخص إلا بعد التجريب العملي.

### ثالثا: معيار معلومات شؤون الموظفين:

ويشمل هذا المعيار جميع المعلومات التي يمكن تجميعها بسهولة من ملف شؤون الموظفين مثل عدد أيام الغياب، عدد الإجازات السنوية عدد الإجازات المرضية، عدد حوادث العمل، عدد الإنذارات، التغيب عن العمل، السلوكات غير المنضبطة، طول فترة الخدمة، الترقية، التطور، عدد الدورات التدريبية وغيرها من المعلومات الموجودة عادة في ملف الموظف، يشير بعض الباحثين إلى أن استخدام هذه المعلومات كمعيار للأداء يمكن أن يكون مضللا بعض الشيء. فكثرة حوادث العمل للشخص تعني أنه مستهتر وليس شرطا أنه غير كفؤ أو غير ملتزم. كما أن حوادث العمل يمكن أن تكون لأسباب عديد مثل أن يكون ناتج عن سلوك زملائه أو أن ثقافة الأمن والسلامة ضعيفة في المنظمة التي يعمل بها. إضافة إلى ذلك بعض المعلومات قد تكون ذات طبيعة ذاتية فمثلا الترقى والتطور قد يكون سبب علاقة الموظف بالإدارة العليا وليس بسبب أداء الشخص.

#### رابعاً: الأداء العملي لنماذج من مهمات العمل:

يشير هذا المعيار إلى أن يقوم الشخص بتقديم عرض تطبيقي لنموذج من مهمات العمل ويتم بناء على درجة الإتقان تحديد درجة الأداء. على أرض الواقع نجد أن القليل من المنظمات تستخدم هذا الأسلوب لتقييم الأداء نظراً لكلفته العالية ولكن كما أشرنا في السابق يتم استخدام هذا الأسلوب بكثرة لاختبار الأفراد. أشار (Campbell et al ; 1990) إلى أن هذا الأسلوب يستخدم بكثرة في الجيش حيث يتم في نهاية كل عام الطلب من الجنود بأداء تطبيق عملي لبعض مهماتهم أمام لجنة. فمثلاً يطلب من الجندي فك وتركيب سلاح معين، قيادة دبابة من نقطة إلى نقطة حيث تهدف إدارة الجيش من هذا التقييم إلى التأكد أن الجندي ما زال يحتفظ بالمهارة بشكل كافي.

معايير حديثة للأداء في العمل:

أولاً: معيار سلوك المواطنة الصالحة في العمل: يشير معيار سلوك المواطنة الصالحة في العمل (Organizational Citizenship Behavior) إلى تطوع الموظف للقيام بمهام إضافية من دافع الغيرة على المنظمة وحماية نظامها تماماً كما يفعل المواطن الصالح الذي يحافظ على الممتلكات العامة في وطنه. أن المبادرة في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وتصحيح الأخطاء إن وجدت في المنظمة خهي دليل على حب الموظف لهذه المنظمة وتفانيه في خدمتها حيث أن هذه المهمات ليست في صميم عمله وليست جزء من مهماته الوظيفية. أشار (Coleman & Borman, 2000) إلى أنه يمكن تقسيم السلوكات الإيجابية في العمل إلى ثلاث فئات هي:

- تقديم الدعم للآخرين: مثل مساعدة الزملاء، تحفيزهم، التعاون معهم وإظهار الاهتمام بهم والتعاطف معهم.
- تقديم الدعم للمنظمة: مثل إظهار الولاء للمنظمة، ذكر المنظمة بطريقة إيجابية للآخرين، الالتزام بقوانين وتعليمات العمل في المنظمة.

• تقديم المبادرة: مثل بذل جهد إضافي لإكمال المهمات، تطوير الذات من أجل صالح المنظمة، والتطوع لعمل مهمات يرفض الآخريين القيام بها. أشار (Holfman et al, 2007) إلى أن سلوك المواطنة الصالحة في العمل والأداء يرتبطان بشكل عالي مع بقائهما مفهومات منفصلان عن بعضهما.

**خامسا: معيار السلوك المشين في العمل:** هناك الكثير من السلوكات المشينة في العمل (Counterproductive Behavior) والتي تصدر عن الموظفين والتي تسبب الخسائر الكبيرة لمنظمة العمل وتضر بالمصلحة العامة بالثقافة التنظيمية ككل.

أشار (Gruys & Seck et al, 2003) إلى وجود أكثر من 66 نوع من السلوكات المشينة والتي تشير إلى بعض منها في جدول 12.3 قام (Bannett & Robinson, 2003) بإجراء مسح ووجد أن السلوكات المشينة منتشرة بشكل كبير بين الموظفين في أمريكا. أشار الباحثان إلى أن 80% من الموظفين اعترفوا أنهم يأخذون وقتا أطول من حقهم في الاستراحات، وإنهم يتراخون في العمل عند بعض الأحداث الحرجة، كما وجد أن هناك سلوكات أكثر خطورة مثل السرقة والتلاعب بأسعار مشتريات المنظمة. كما أنهم يقومون ببعض السلوكات الاجتماعية الخاطئة مثل إثارة الشائعات على الزملاء والإدارة وإحداث الفتنة بني الموظفين.

جدول (7) بعض السلوكات المشينة في العمل مصنفة تحت 11 بعد

العدد	المثال	البعد
10	السرقة من الزبائن أو المنظمة	*السرقة
4	تخريب المنتجات بشكل متعمد	*تخريب الممتلكات
5	تغيير وتزوير وثائق، الكذب للتغطية على الزملاء	*إساءة استخدام المعلومات
13	العمل لوقت إضافي بدون الحاجة إلى ذلك، استخدام مصادر المنظمة لأغراض شخصية	*إساءة استخدام الوقت أو الموارد
5	المغادرة قبل انتهاء العمل، الحضور متأخرا، أخذ إجازات مرضية	*الالتزام الضعيف
3	إعطاء جودة منخفضة بشكل متعمد	*نوعية عمل رديئة

*الكلام السيء	8	الجدال للزيائن أو الإساءة لهم
*الأفعال المشينة	7	التحرش الجنسي، ضرب الزملاء
*السلوكيات غير الآمنة	4	عدم ليس أدوات السلامة العامة
*الكحول	3	الحضور إلى العمل وهو مخمور
*تعاطي المخدرات	3	تعاطي أو بين المخدرات في العمل

### كيفية الحصول على معلومات حول السلوكيات المشينة:

هناك ثلاثة مصادر يمكن الاعتماد عليها للحصول على المعلومات حول السلوكيات المشينة التي يقوم بها الموظفين في العمل. الأولى هي الإفادة الذاتية والثانية أخذ إفادات من الزملاء والثالثة هي مراجعة سجلات المنظمة. كل واحد من هذه الأساليب لها فوائد وسلبيات كالتالي:

- الإفادة الذاتية: هنا يتم سؤال الشخص نفسه عن السلوكيات المشينة التي قام بها أثناء العمل لأنه بالتأكيد هو الشخص الوحيد الذي يعرف هذه الأحداث. المشكلة هنا تكمن في صعوبة اعتراف الموظفين بقيامهم بتلك الأحداث لأنه قد يعرض نفسه للمساءلة القانونية، فالناس يترددون في الكشف عن تلك الأمور حتى لو كانت ضمن استبيان ولا يوجد عليه أي اسم أو معلومات مدللة.
- إفادة الآخرين: وهنا يتم سؤال الموظفين والزملاء والمدراء عن السلوكيات المشينة التي تصدر عن شخص معين مثل درجة تعييه أو درجة محافظته على ممتلكات العمل، ولكن المشكلة هذا الأسلوب أن الأفراد ربما يضحون من سلوكيات زملائهم، كما أن هناك بعض المعلومات التي من الصعب كشفها حتى من أقرب الناس مثل السرقة أو نشر الشائعات.
- السجلات: إن مراجعة السجلات الموثقة في المؤسسة عن الأشخاص الذين سرقوا أو اثاروا الشائعات أو تعاركوا مع زملائهم تعطي بعض المعلومات التي تكون في

الغالب صحيحة. لكن المشكلة هنا أن مثل تلك الأحداث قليلة التوثيق وربما لا يتم تحويلها إلى وثيقة إلا في حالات قليلة.

### الطبيعة البنائية للسلوكات المشينة:

يتبادر إلى الذهن سؤال يتعلق بدرجة ارتباط السلوكات المشينة ببعضها البعض، فهل مثلا الشخص الذي يتأخر في الحضور إلى العمل من الممكن أن يسرق أو يتعارك مع زملائه أو يتعاطى الكحول والمخدرات. يمكن من الناحية النظرية، التأكد من ذلك من خلال إجراء الدراسات الارتباطية والتحليل العاملي لبيانات كبيرة الحجم، وهناك عدة احتمالات للنتائج في هذا النوع من الدراسات:

- دراسات الإفادة الذاتية قد تعطينا معلومات غير صحيحة ومضللة نظرا لأن الأفراد الذين يقومون بأحد السلوكات المشينة يميلون إلى إنكار قيامهم بالسلوكات الأخرى وحتى إن وجدت عندهم.
- دراسات إفادة الزملاء عن موظفيهم قد تعطي أيضا نتائج مضللة نتيجة أن الأفراد يمكن أن يتأثروا بأثر الهالة والتعميم، فمثلا يمكن أن يعتقدوا أن الشخص الكاذب هو أيضا شخص غشاش مع أنهما صفتان مستقلتان.
- الدراسات المعتمدة على البيانات المسجلة يمكن أيضا أن تعطينا بيانات غير صحيحة نظرا لأنها تعتمد على عينات صغيرة الحجم وغير ممثلة من الناحية الإحصائية.
- من أجل هذا المشاكل نجده أن أكثر أسلوب مستخدم في هذا النوع من الدراسات هو الاعتماد على إدراكات الأشخاص حول وجود الارتباط بين السلوكات، فمثلا يتم سؤال عدد كبير من الموظفين " هل الأفراد الذين لديهم سلوك التأخر عن العمل يكون لديهم سلوك الكذب أيضا؟ " وهكذا.

• تصنيف السلوكات المشينة في العمل:

قام كل من (Robinson & Banett, 1995) بعمل تصنيف للسلوكات المشينة في العمل بناء على عاملين: العامل الأول هو " خطورة هذا السلوك " والذي يتراوح من السرقة وإتلاف الممتلكات وتدمير الموارد إلى إطلاق الشائعات أو العمل ببطء، أما العامل الثاني فهو " طبيعة هذا السلوك " من حيث هل هو موجه نحو الآخرين أم أنه موجه نحو المنظمة. التفاعل بين هذين العاملين يكونان أربعة أصناف من السلوكات.

الصنف الأول هو السلوكات التي تسبب تدمير الممتلكات مثل السرقة وتخريب الآلات المتعمد، أما الثاني فهي سلوكات تسبب التأثير على عملية الإنتاج مثل المغادرة مبكرا والتغيب، أما الصنف الثالث فهي السلوكات التي تؤثر على سياسات المنظمة مثل محاباة وإطلاق الشائعات، أما الصنف الأخير فهي السلوكات التي تسبب العداء مع الآخرين مثل التحرش الجني، استخدام الألفاظ السيئة والعراك مع الزبائن.

على الطرف الآخر أشار (Ones & Viswesveran, 2003) إلى أن السلوكات المشينة ليست على بعدين بل هي على بعد واحد فقط وذلك لأن السلوكات المشينة مترابطة وبشكل جيد مع بعضها.

قام الباحثان بتجميع ستة دراسات بحثت موضوع السلوكات المشينة في العمل ووجدوا سلوك التغيب عن العمل يرتبط بعدة سلوكات مشينة من مثل: العدوان على الآخرين، تعاطي الكحول في العمل، تدمير ممتلكات المنظمة، تسريب معلومات المنظمة، إساءة استخدام الوقت ومصادر المنظمة، السرقة، والسلوك المستهتر غير الآمن في العمل. أشار الباحثان إلى أن متوسط الارتباط بين التغيب والسلوكات السابقة وصل إلى درجة 0.44 ويصل إلى درجة 0.58 بعد إجراء تصحيح لثبات المقاييس المستخدمة. يوضح الجدول 12.4 هذه النتائج.

إن درجة الارتباط العالي بين هذه السلوكات يشير إلى أن هناك عامل مشترك واحد بين هذه السلوكات، أن أعلى ارتباط كان بين التغيب والسرقة مما يوحي بأن هناك بعد نفسي واحد بين السلوكين. يشير (Datal, 2005) إلى أن السلوكات المشينة هي عكس سلوكات المواطنة الصالحة مما يوحي أن كلا المفهومين هي طرفي خط واحد. ويجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات السابقة استخدمت مقاييس الإفادة الذاتية والتي لا نعلم درجة مصداقية الأفراد الذين أدلوا بمعلوماتها.

### موجه نحو المنظمة

#### الإساءة إلى الإنتاج

- \*المغادرة مبكرا.
- \*الحضور متأخرا.
- \*العمل ببطء.

#### سلوك بسيط

#### الإساءة إلى سياسة المنظمة

- \* المحاباة والتميز.
- \*إطلاق الشائعات.
- \* عمل المكائد للآخرين.

#### الإساءة إلى الممتلكات والموارد

- \*تخريب الآلات والأجهزة
- \*تزويد ساعات العمل الإضافي.
- \* السرقة من المنظمة.

#### سلوك خطير

#### الإساءة إلى العلاقات الشخصية

- \*التحرش الجنسي.
- \*الشتيم والسباب.
- \* العراك مع الزبائن والزملاء.

### موجه نحو الأفراد

شكل ( 3 ) : نموذج يوضح تصنيف السلوكات المشينة في العمل بناء على بعدين

جدول (8): درجات الارتباط المقدر بين أربعة أنواع من السلوكيات المشينة في العمل

الارتباط بعد التصحيح	درجة الارتباط	العدد	باقي أنواع السلوكيات المشينة
0.58	0.44	9	التغيب عن العمل
0.56	0.42	4	العدوان والإساءة
0.44	0.30	4	إساءة استخدام الموارد والمعلومات
0.62	0.44	5	السرقية وتدمير الممتلكات

3. قياس الأداء من خلال التكيف: بعض الدراسات الحديثة أشارت إلى أن التكيف مع إجراءات العمل ومتطلباته المتغيرة والمتجددة هي مصدر مهم من المعلومات حول الأداء الجيد للموظف. اقترح (Pulekos et al, 2002) نموذج للتكيف في العمل اشتمل على ثمانية أبعاد حيث أن الموظف عالي التكيف هو الذي يحقق درجة عالية على الأبعاد الثمانية وهي: القدرة على حل المشكلات، الإبداع، القدرة على التعامل مع الغموض في مهمات العمل، القدرة على تعلم التكنولوجيا الحديثة، القدرة على التعامل مع الضغط والقدرة على التعامل مع الحالات الطارئة.

4. الطبيعة البنائية للأداء في العمل:

نماذج الأبعاد المتعددة للأداء: ينتقد بعض منظري الأداء في العمل تلك النظرة الأحادية إلى الأداء في العمل فالناس يمكن تقسيمهم على عدة أبعاد وليس على بعد واحد فقط. فقد يكون الشخص متميزا في أحد الأبعاد ومتوسط على أبعاد أخرى لكن في النهاية وبشكل عام وجود أحد الجوانب المرتفعة يغطي على الأبعاد الأخرى الضعيفة حيث لا يوجد شخص كامل فالكمال لله وحده. ومن هذا المنطلق اقترح بعض الباحثين نماذج لتقييم الأداء مبني على عدة أبعاد نوردتها تاليا.

5. نموذج الأداء ذو الخمسة أبعاد:

طور (Campbell et al, 1990) من خلال أبحاثه على الجيش الأمريكي، نموذجا

للأداء مكون من خمسة معايير هي كالتالي:

• الكفاءة التقنية.

• الكفاءة في إنجاز المهمات.

• الكفاءة القيادية.

• الضبط الذاتي.

وقد أشار الباحثين إلى أن هذه الأبعاد ثم اشتقاقها من العديد من المقاييس التي استخدمت في قياس أداء الجنود والضباط في الجيش الأمريكي والتي قيست بأساليب مختلفة منها التقديرات الذاتية، تقديرات المشرفين والمدراء، نتائج التقييم أثناء التدريب، تمرين لهب الأدوار، وتمرين النقاشات الجماعية.

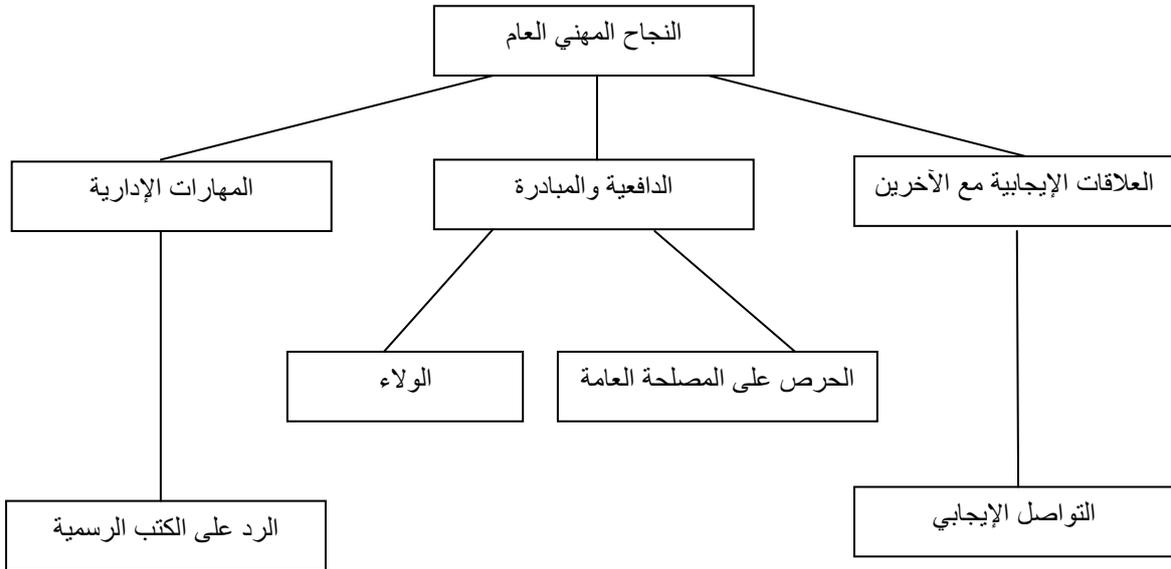
نموذج الأداء ذو عشرة أبعاد: قام (Viswesvaren et al, 2002) بمراجعة 486 مقياس مختلف من مقاييس تقييم الأداء في العمل ومن ثم قام بتصنيف فقرات المقاييس على 10 أبعاد من خلال لجنة من الخبراء.، وقام (Payne et al, 2008) بإجراء دراسة شبيهة بالسابقة وتوصل إلى 282 مقياس جديد وتوصل الباحثين إلى نفس النتائج تقريبا مع وجود تركيز أكبر على بعد الكفاءة الاجتماعية.

جدول ( 9 ) : نموذج لتقييم مبني على 10 أبعاد وأمثلة على الأداء لباحث أكاديمي

النسبة المئوية	المثال لباحث أكاديمي	البعد
37%	عدد الأبحاث المنشورة	1. الإنتاجية
30%	العمل أكثر من 9-5 ساعات	2. الجهد
29%	فهم التحليلات الإحصائية بدقة	3. حجم المعلومات عن العمل
44%	علاقات جيدة مع الزملاء	4. العلاقات الشخصية
28%	تصبح أبحاث الطلاب بدقة وسرعة	5. الكفاءة الإدارية

32%	إجراء امتحانات دقيقة وتقيس قدرات الطلاب	6. نوعية العمل
20%	إعطاء محاضرات بشكل جذاب ومفهوم	7. كفاءة التواصل
17%	تحضير الطلاب على مزيد من الدراسة	8. القيادة
34%	عمل الامتحانات ضمن الوقت المعلن من الإدارة	9. التوافق مع القوانين
76%		10. تقييم الأداء العام

- النماذج الهرمية للأداء في العمل: اقترح بعض الباحثين نماذج هرمية للأداء في العمل يكون فيها قمة هرم الأداء المتخصص ويأتي تحت ذلك أبعاد فرعية أخرى تعمل على دعم وتغذية هذا الأداء المتخصص. في دراسة قديمة اقترح (Crites, 1969) أن النجاح في العمل له طبيعة هرمية بحيث تكون في قمة الهرم النجاح المهني العام ويتفرع من هذا النجاح العام أبعاد فرعية متخصصة هي التي تغذيه وتطوره وهي: المهارات الإدارية والدافعية والعلاقات الشخصية الناجحة مع الآخرين، وبنفس الطريقة تتفرع من كل بعد فرعي فأبعاد فرعية أخرى وذلك كما هو مبين في الشكل.



شكل (4) : نموذج هرمي للأداء في العمل كما اقترحه (Crites, 1969)

## 6. تقدير الأداء وأثر الهالة:

يشير مفهوم أثر الهالة إلى أن البشر في العادة يميلون إلى ربط الأشياء الإيجابية مع بعضها البعض والأشياء السلبية مع بعضها البعض. على سبيل المثال المدير الذي يقيم موظف على أنه مؤدب يميل أيضا إلى تقديره بصفات أخرى إيجابية مثل أنه سهل التعامل، ذو دافعية عالية وهكذا. وبنفس الطريقة المدير الذي يقيم موظف على أنه دائم التأخر عن العمل يميل إلى تقديره أيضا أنه مستهتر، قليل الدافعية، ولا يبذل الجهد الكافي. أن هذه المشكلة تظهر بشكل كبير في تقديرات الأداء التي تعتمد على تقديرات المدراء أو تقديرات الزملاء وتؤدي إلى عدم مصداقية التقييم وضعف ثباته. ويميز الباحثين هنا بين نوعين من أثر الهالة: الأول هو أثر الهالة الوهمي وهو الذي يتم فيه ربط صفات مع بعضها هي في الأصل غير مترابطة، وهناك أثر الهالة الحقيقي والذي يمثل وجود ترابط حقيقي بين الصفات. أشار (Viswesvera et al, 2005) إلى أنه يمكن تقليل أثر الهالة من خلال تقدير الأداء على عدة أبعاد ومن قبل عدة مقدرين: فإذا تشابهت تقديرات المدراء مع تقديرات الزملاء حول وجود صفات معينة عند أحد الموظفين فإن ذلك يعتبر ارتباطا حقيقيا وليس أثر هالة وهمي لأنه من الصعب أن يمتلك جميع الأفراد نفس الارتباطات بين الصفات فمثلا إذا تشابهت تقديرات المدراء مع تقديرات الزملاء في أن أحد الموظفين مبادر وهو في نفس الوقت يساعد الآخرين فهذا التشابه دليل على أن هناك ارتباطا حقيقيا بين صفة المبادرة وصفة المساعدة. وفي دراسة كبيرة الحجم قام بها (Viswesvaran et al, 1993) وقام من خلالها بجمع ما يقارب 2600 ارتباط من دراسات الأداء في العمل. كان الأداء في العمل مقدر بأشكال مختلفة ومتنوعة. قام الباحث بتحليل البيانات بطرق إحصائية متقدمة مثل معادلات التحليل البعدي ومعادلات تحليل المسارات.

توصل الباحث إلى أن كل مقاييس الأداء في العمل تتدرج تحت عامل رئيسي واحد ولكنه لم يستطع أن يعطي وصفا لهذا العامل نظرا لتنوع الأبعاد التي اندرجت تحته. وفي

دراسة لاحقة قام (Viswesveran, 2002) بنشر دراسة تحليلية تشير إلى أن الأداء في المنظمة بأشكاله المختلفة يرتبط ببعده الرئيسي هو التغيب عن العمل، وأشار الباحث إلى أن الأفراد الذين يتغيبون بكثرة عن العمل لديهم إنتاجية أقل ويصبحون أشخاص من الصعب التعامل معهم. ويشير الجدول التالي إلى نتائج هذه الدراسة التحليلية.

جدول ( 10): دراسة تحليلية للعلاقة بين التغيب ومقاييس الأداء الأخرى

العلاقة	K	n	r	P
العلاقة بين التغيب والإنتاجية	7	18000	-0.17	-0.21
العلاقة بين التغيب ونوعية العمل	12	1300	-0.37	-0.48
العلاقة بين التغيب وحجم الجهد المبذول	10	1600	-0.35	-0.5
العلاقة بين التغيب وتقدير المدراء لأسلوب تعامل الشخص	15	2800	-0.20	0.33

K: عدد الدراسات، n: عدد العينة، r: معامل الارتباط، p: معامل الارتباط بعد التصحيح.

#### 7. التحيز في تقييم الأداء في العمل:

تعتبر مشكلة التمييز من المشكلات الخطرة في أبحاث قياس الأداء في العمل. ففي دراسة شهيرة قام بها (Longenecker et al, 1987) حول ممارسات المدراء أثناء تقدير الأداء، أكدت هذه الدراسة ما يتكلم به الموظفون حول أن المدراء يتحيزون بشكل فاضح أثناء تقدير الأداء وأن التقدير العام يدخل فيه أهوائهم الشخصية، ومشكلاتهم النفسية وتحيزاتهم العرقية أو الطائفية أو الجنسية أو الفئوية.

وأشارت الدراسة إلى أن تقييمات الأداء تستخدم في العامة لتبرير إرسال مذكرات خاصة للموظفين تطالبهم بالعمل بشكل جاد وإظهار احترام أكبر للإدارة أو البحث عن عمل آخر.

ومن هنا يشير الباحثين إلى أن تحيزات المدراء تلعب دوراً في حجم التقييم، فالأشخاص الذين يحبونهم المدراء نجدهم يتغاضون عن تأخيرهم في العمل، ويكونون أكثر ليناً معهم، ولكن المدراء يسجلون كل هفوة أو خطأ يرتكبه غير المحبوبين. أهم أشكال التحيز في الغرب وفي كثير من دول العالم هو التحيز الموجه نحو اللون والذي يتحيز فيه الأبيض ضد الأسود والأسود ضد الأبيض. كما أن هناك تحيز ديني وتحيز عرقي وغيرها الكثير من أنواع التحيز. ولكن يجدر الإشارة إلى أن الأفراد الأكثر خطأ يتم تقييم أدائهم بشكل أقل من الأفراد الأكثر خطأ وهذا لا يعني بالضرورة أن هناك تحيز إنما قد يعكس فروقاً حقيقية في الأداء.

أحد الدراسات الشهيرة في هذا الموضوع هي دراسة (Sachett & Dubois, 1991) والتي قاموا فيها بالطلب من مدراء بيض وسود بتقييم مجموعة من الموظفين البيض والسود. الدراسة أشارت إلى أن كل من المدراء السود والبيض قاموا بتقييم الأداء للموظفين البيض بشكل أعلى من الموظفين السود.

هذه النتيجة توحي أن هناك فرقاً حقيقياً في الأداء والأمر لا يعود إلى التحيز العرقي. النتيجة السابقة لم تقنع الباحثين (Stafford & Bucky, 2006) وقرروا إعادة تحليل البيانات مرة أخرى. أشارت نتائجها إلى أن هناك تداخلاً في البيانات المتعلقة بالعلاقة بين عرق الموظف وعرق المدير. ويظهر الشكل 12.4 أن الفروق في تقديرات المدراء السود هذا الأمر يعني احتمالين: أما أن المدراء البيض لديهم نزعة لتقييم أداء الموظفين البيض بشكل أفضل أو أن المدراء السود لديهم نزعة للتغاضي عن هفوات الموظفين السود ويرفعون من تقييمهم لمستوى الأداء.

وفي دراسات أخرى تم استخدام أدوات موضوعية لقياس الأداء في العمل ولقياس فروق في الأداء بين السود والبيض. كانت النتائج في هذه الدراسات متناقضة ففي أربع دراسات تحليلية أجريت في أمريكا نجد ما يلي:

• في دراسة (Ford et al ; 1986)، أشارت النتائج إلى عدم وضع فروق بين تقديرات الأداء الموضوعية وتقديرات الأداء الذاتية حيث أشارت كلاهما إلى وجود فروق في الأداء لصالح البيض.

• في دراسة (Mckay & Mcdanial, 2006) إشارة النتائج إلى وجود فروق بسيطة، حيث أظهرت النتائج أن مقياس الأداء الذاتية تعطي فروقا أعلى في الأداء ولصالح البيض.

• وجدت دراسة (Chung-yan & Gron show, 2002) أن هناك فروقا كبيرة في الأداء في حال مقياس الأداء الذاتية مما يوحي بوجود قدر من التحيز.

النتيجة الأخيرة في الدراسات تشير بشكل قاطع أن المدراء لديهم تحيزات في تقديرات الأداء. لكن الدراسة الأحدث في هذا الموضوع هي دراسة Mckay السابقة والتي أجريت عام 2006 وأشار الباحث فيها أن هناك فروقا بسيطة لا تذكر في تقييمات الأداء بين السود والبيض سواء استخدمت أدوات قياس موضوعية أم ذاتية. ويرد الباحثان هذه النتيجة إلى أن المدراء هذه الأيام يترددون بشكل كبير إظهار تحيزهم أو عند إظهار أن الموظفين السود ذوي أداء أقل لأن ذلك يعرضهم إلى المسائلة القانونية وربما يكثر المشككون بأهليتهم لأن يكونوا مدراء فيختارون الجانب الأكثر أمنا وهو عدم إظهار أي فروق.

#### 8. التحيزات الجندرية والتحيزات على أساس العمر:

تظهر بعض الدراسات أن المدراء يتحيزون ضد الأشخاص الأكثر عمرا حيث أن هناك ارتباط بين الأداء والعمر وذلك كما أشار إليه دراسة (Walclzm & Avolio, 1986) التحليلي في حال كان الأداء قيس بطريقة ذاتية وتتعدم هذه العلاقة في حال كان قياس الأداء بطريقة الموضوعية. بنفس الطريقة تظهر بعض الدراسات إلى أن هناك تحيزات في تقديرات المدراء تعود إلى متغير يقيس الموظف. الفرضية الأكثر تداولاً أن المدراء يقللون من أداء المرأة ويرفعون من أداء الرجل. إلا أن هذا الأمر شائك وليس من السهل البت فيه لأن

دراسة تحليلية قام بها (Bowen et al, 2000) أشارت إلى عدم وجود تحيزات في تقديرات المدراء تعود للجنس وربما يعود هذا الأمر إلى طبيعة القوانين في المجتمع الأمريكي والمجتمعات الأوروبية التي تعاقب على التحيز ولكننا بالتأكيد لا نعلم الكثير عن باقي العالم ودرجة التحيز بها.

#### 9. الفرق بين تقدير الأداء الجيد أم السمعة الجيدة:

يشير الباحثون في هذا المجال أن المدراء غالباً ما يعتمدون على سمعة الموظف لإجراء تقدير لأدائه دون أن يبينوا أي أحداث حقيقية قاموا من خلالها بأداء جيد. أن البشر في الغالب يميلون إلى التعميم فإذا كان لهذا الشخص صيت ذائع بأنه مفاوض جيد فإن المدراء يميلون إلى أخذ هذا الأمر كحقيقة مطلقة فيقبلونه بشكل إيجابي حتى وإن كان سجله في العام الفائق يخلو من أي حادثة تشير إلى أنه نجح في التفاوض فيها. ومن هذا المنطلق يشير الباحثون إلى أن السمعة الجيدة تتأثر بالعوامل التالية:

- الواقع الإجمالي الذي توجد به المنظمة حيث أن بعض المدراء يعتمدون على المهارة الاجتماعية للموظف والتي تكون أساس لإعطائه تقدير إيجابي.
- أخطاء العزو: بعض النجاحات يأخذها المتملقون وينسبونها لأنفسهم مع أنه ليس لهم أي دور في نجاح منظمة العمل أو زيادة المبيعات.
- المديح: الأفراد الذين يمدحهم الناس يحصلون على تقدير أفضل وهذا يعكس قدرة الموظف على إظهار الجانب الإيجابي منه للآخرين لكي يمتدحوه.
- عدم العمل: في بعض المنظمات يمكن أن يكون لك سمعة جيدة من خلال عدم وجود أخطاء في سجلك الوظيفي. إن عدم وجود أخطاء يعني في كثير من الحالات أن الموظف لا يعمل أي شيء له فهو لا يخطئ.
- تعتمد السمعة بشكل كبير على من تعرف وليس كم تعرف. هذه المقولة تشير إلى أن الأفراد الذين لديهم علاقات ممتدة مع الآخرين يحصلون على فوائد وتقديرات أكبر.

## 10. معايير أداء مرنة:

يطرح الكثير من الباحثين فكرة أن الأداء في العمل يختلف من فترة إلى أخرى ومن عمر إلى آخر ومن خبرة إلى أخرى، لذلك لابد من أن تكون معايير الأداء مرنة تراعي عمر الشخص، جنسه، ثقافته، وخبرته المكتسبة. دراسة مشهورة في هذا المجال قام بها كل من (Starman et al, 2005).

وقاموا فيها بتحليل 22 دراسة سابقة تم فيها مقارنة أداء الشخص عبر الزمن، أشارت النتائج إلى أن الأداء عب الزمن يميل إلى الثبات إذا كانت الفترة الفاصلة بين زمن القياس فترة قصيرة ( الأداى بعد ثلاثة أشهر وبعد ستة أشهر على ستة المثال )، لكن إذا طالت الفترة الزمنية الفاصلة ( ثلاث سنوات مثلا) فإن معامل الارتباط يقل ليصل إلى درجة (0.50)، كم أظهرت النتائج أن درجة ثبات الأداء يقل مع المقاييس الموضوعية مقارنة بالمقاييس الذاتية كما أنها يقل ثباتا مع الوظائف المعقدة ( مثل وظائف المدراء، الباحثين، الوسطاء الماليين ) مقارنة بالوظائف البسيطة ( مثل مشغلي الآلات، موظفي الكاشير، ومجمعي القطع ).

## 11. معايير الأداء والمسائلة القانونية:

يمكن أن تعرض بعض معايير الأداء المنظمة إلى المسائلة القانونية نظرا لأن لها تأثيرا سلبيا على بعض الأقليات أو الجماعات أو الأعراق. هناك بعض الأحداث من العالم الغربي والتي تشير إلى أن بعض الموظفين قاضوا شركاتهم وريحوا القضايا لأن معايير الأداء الجيد لم تكن واضحة أو أن معايير وأسس الترقية لم تكن موضوعية ومفهومة للموظفين. لذلك ، لابد لكل مدير أن تكون لديه أسس واضحة لتقييم الأداء ويتم توضيحها للموظفين منذ بداية التوظيفي حتى لا يعرضوا أنفسهم أو منظماتهم للمقاضاة وما يتبع ذلك من خسارة مالية وخسارة معنوية للمنظمة.

- هناك نوعين من تقييم الأداء: الأول هو التقييم الموضوعي الذي يعتمد على أرقام قابلة للقياس والملاحظة والثاني هو القياس الذاتي الذي يعتمد على آراء المقدر وخبرته الشخصية.
- لا يوجد طريقة مثالية فكلا الطريقتين لهما إيجابيات وسلبيات.
- أكثر الطرق انتشارا في التقييم الموضوعي هو حجم المبيعات، كمية الإنتاج، عدد أيام التغيب، وعدد أيام الإجازات المأخوذة خلال فترة معينة.
- الأبحاث الحديثة تشير إلى معايير جديدة للأداء مثل سلوك المواطنة الصالحة في العمل ودرجة قيام الموظف ببعض السلوكات المشينة في العمل.
- يشير الباحثون إلى وجود عدة معايير يجب بناء عليها إجراء تقييمات الأداء مثل الأداء التقني بالإضافة إلى السلوكات الإيجابية مثل المبادرة، مساعدة الآخرين، والتفاني في العمل.

### خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق أهمية دراسة الفعالية الوظيفية حيث أنها تسمح بتطوير مستوى الكفاءات وتحفيزها إلا أن تقييمها يعتمد على عدة أساليب في تقييم الأداء منها الموضوعية والذاتية، ورغم عيوب الأساليب الذاتية إلا أنها تبقى ذات أهمية نظرا لسهولة تطبيقها وسرعة الحصول على نتائج تقييم الأداء. كما أن الحصول على أفضل الدرجات في تقييم الأداء يدل على الفعالية الوظيفية.

الفصل الخامس:

مهنة السياحة

## تمهيد

لم يصبح السفر تجربة ممتعة والسياحة صناعة عالمية، إلا بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية. وقد ظهرت السياحة الجماعية في العصر الحديث نتيجة لسلسلة من التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية خلال الخمسين عاما الأولى من القرن العشرين. وقد ساهم التقدم الحديث في وسائل النقل والمواصلات وخاصة صناعة الطائرات العملاقة الاقتصادية ذات المحركات النفاثة في توفير راحة وسرعة الوصول إلى الجهات المرغوب فيها بكل يسر وسهولة وراحة.

### 1. التطور التاريخي لصناعة السياحة في العالم:

وأیضا ساهم التطور التكنولوجي في صناعة السيارات والقطارات في ظهور طفرة كبيرة طرأت على مجال السفر والسياحة ومدى ما وصلت إليه من رفاهية، وقد ساعد نظام الطريق الحر في أمريكا وأوروبا على جعل السفر بالسيارة أكثر راحة إلا أن السفر بالسيارة هذه الأيام أصبح يعكس حرية اختيار المسافر لوسيلة انتقاله.

وقد أدى ارتفاع دخل المواطن في الدول الصناعية بمعدل ثابت في الماضي بالضرورة إلى توفر القدرة المالية للسفر والترحال والمتعة وبالتالي إلى ضرورة توفير المنتجات و الخدمات المتعلقة بمجال السفر حيث أنّ هذه الدول الغنية غالبا ما ترتبت قائمة الدول الساعية وراء متعة السفر وكثرة الانفاق، وعلى مستوى آخر قامت الدول الأكثر تصنيعا بالخفض من ساعات العمل تدريجيا مع زيادة فترة العطل المدفوعة لأجر، فعلى سبيل المثال قامت الولايات المتحدة الأمريكية باختيار يوم الاثنين من كل أسبوع للاحتفال بأي مناسبة قومية أو دينية أو تاريخية أو عالمية تحدث في أي يوم من أيام الأسبوع وقد وفرت مثل هذه القوانين وقتنا للمتعة والسفر للشخص العادي.

فالسفر قديم قدم تاريخ الوجود الإنساني، وتاريخ تطور مجال السفر والسياحة يزخر بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي أثرت على تقدم هذه الصناعة. ويرتبط فهم تاريخ صناعة السياحة بفهم الدوافع المختلفة للسفر ووفرة أماكن الجذب السياحي.

إنّ أنماط ووسائل السفر تتغير مع الزمن والتقدم التكنولوجي وتختلف مع اختلاف النظم إلاّ أنّها لا تتوقف أبداً. وأصبحت هذه الصناعة واحدة من أكبر الصناعات في العالم والمؤثرة على اقتصاد الدول الكبرى وتطورها. فدائماً اعتبر خبراء الاقتصاد زيادة العوائد السنوية وخلق المزيد من فرص العمل والوظائف وتحسين البنية التحتية وتطويرها أهم المزايا الاقتصادية لنجاح أي صناعة كبرى. ووفقاً لأحد التقارير الصادرة سنة 1993 عن المجلس العالمي للسياحة (TTC) " فإنّ صناعة السفر والسياحة تمثل في الوقت الحالي أكثر من 6% من الانتاج الداخلي في كل دول العالم وتتيح وظيفة شاغرة من كل 15 وظيفة وتمثل 7% من رأس مال الاستثمار العالمي و 13% من نفقات المستهلكين في جميع أنحاء العالم. وقد احتلت صناعة السفر والسياحة المرتبة الخامسة بين أكبر الصناعات في العالم في نفس السنة. كما توقعت التقارير لآئفة الذكر أن تصبح هذه الصناعة الرائدة بحلول سنة 2005 ، وقد شهدت السياحة على المستوى الدولي ارتفاعاً ضخماً بالنسبة لمعدل وصول واستقبال السائحين والزائرين في الفترة ما بين 1950 إلى 1960 ويرجع سبب هذا النمو المطرد إلى زيادة عدد الأغنياء وأصحاب الثروات وانتشار التعليم وتوفر وقت الفراغ في المجتمعات الصناعية وكذلك انتشار تكنولوجيا المواصلات والمعلومات

والاتصال وأيضاً تحسّن العلاقات السياسية بين الدول، وقد اضطرب هذا النمو في سنتي 1982 و1991 عندما شهدت الدول الصناعية الكبرى ركوداً اقتصادياً أثّر على جميع نواحي الحياة.

واليوم أصبح الاقتصاد العالمي أكثر شمولية وتكاملاً مما جعل الكثير من الدول تخفف من قيود دخول السائحين الأجانب إليها، بالإضافة لذلك أصبحت الكثير من الدول النامية دولاً صناعية جديدة مثل النمور الآسيوية الأربعة وهي كوريا الجنوبية وتايوان وهون كونغ وسنغافورة في الشرق الأقصى وأضحى معظم مواطني هذه الدول قادرين على السفر بحرة أكبر حول العالم ولم يعد ذلك حكراً على الدول الصناعية الكبرى إلى وقت قريب.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية تؤثر على الاقتصاد القومي وتحتل صناعة السياحة المركز الثاني بعد الخدمات الصناعية بالنسبة لمعدل شغل الوظائف حيث بلغ معدل العاملين في وظائف تخدم السياحة 5,95 مليون شخصاً تقريباً عام 1991 و هذا الرقم في زيادة مستمرة.

وتساهم السياحة مساهمة فعّالة في تشكيل الاقتصاد القومي من خلال ما ينفقه السائحون الأجانب كما مثل السياحة حالياً أكبر قطاع خدمات تصدره الولايات المتحدة الأمريكية إلى الخارج والذي يشكل 11% من حجم الصادرات الأمريكية الكلي من البضائع والخدمات. ويعكس ذلك نجاح جهود التسويق الجريئة التي تقوم بها الحكومة والعاملين في السياحة.

ولنا أن نصدّق أنّ أكثر الدول استقبالا للسياح في العالم هي أكثرها إنفاقاً على عمليات التسويق والترويج والدعاية لمنتجاتها السياحي في دول العالم المختلفة فقد استقبلت فرنسا 61 مليون سائح عام 1996.

فقد عقد المجلس العالمي للسياحة والسفر مؤتمراً فيللمورا بإقليم الجارف غرب البرتغال في يناير 1997 شارك فيه كبار المسؤولين في شركات الطيران والسياحة، والعديد من المسؤولين لوضع استراتيجية تكفل للاستفادة الجيدة من هذا القطاع خاصة في مجال الوظائف وتوفير فرص عمل جديدة و التي قدرها المختصون أن ذلك بـ 100 مليون وظيفة جديدة خلال العشرية اللاحقة والاستفادة من الكم الهائل من الوظائف. وهذا ما غير من

الصورة المرتبطة بالسياحة فلم تعد تلك الرحلة التي يخرج فيها الانسان لقضاء وقت جميل بل أصبحت صناعة خدمات ضخمة.

وتمثل السياحة 12.5% من الاقتصاد العالمي يستفيد منها كل العاملين في هذا المجال حتى سائقي سيارات الأجرة وأصحاب الحرف والصناعات التقليدية إضافة إلى التجار وأصحاب المصانع.

ولما كانت البطالة التحدي الاقتصادي و الاجتماعي الرئيسي الذي واجهته حكومات العالم وتحاول بشتالطرق إيجاد فرص عمل جديدة تندر في القطاعات التقليدية الأخرى ولكنها متوفرة في قطاع السياحة، وقد بلغ عدد العاملين في السياحة سنة 1994 إلى 231 مليون شخص واحتمال وصول هذا الرقم إلى 383 مليون عام 2007

ويمكن الوصول إلى هذه الأرقام كما يقول خبراء السياحة بالاهتمام بالفرد من خلال توسيع مدارك الاهتمام بالسياحة وزيادة برامج التدريب وقيام المؤسسات التعليمية بالاهتمام بالمشروعات الصغيرة وتنويع برامج التعليم لمواجهة التغيير في الوظائف سوق العمل، وتصحيح وجهة النظر التي ترى أنّ وظائف السياحة إجمالاً تحتاج لذوي مهارات عالية وخاصة جدا وهذا مطلوب ولكن من خلال التعليم والتدريب يتم استخراج كوادر عالية ومهنية تخدم هذا القطاع العريض، ثم إنّه في ظل وجود البطالة فإنّ كل الوظائف سواء التي تحتاج إلى مهارات أو التي لا تحتاج هي ضرورية ولو كان العائد قليلا، وأيضا دور الحكومات في تشجيع المستثمرين ويجاد البيئة المناسبة وزيادة مخصّصات الترويج السياحي. (أحمد ممدوح حلمي 2005)

وكما جاء في إعلان فيلاموار 1997، فقد خلص المؤتمر إلى أنّ السياحة ليست (سياحة فقط) بل هي سياسة واقتصاد وإدارة بل إنّها قاطرة النمو الاقتصادي خاصة للدول النامية خلال السنوات المقبلة.

ومن هنا نجد أنّ السياحة تلعب دورا مهما في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال ما تحقّقه من فوائد تعود على المجتمع من خلال الاستثمارات الموجهة للسياحة مثلما حدث في إيطاليا وإسبانيا وغيرهما من البلاد السياحية الأخرى التي استطاعت أن تنهض من أزمتها الاقتصادية وحفقت تقدما كبيرا في هذا المجال

ولأنّ السياحة تمثل أحد الصادرات المهمة غير المنظورة، فقد اهتمت بها المنظمات العلمية والاقتصادية مثل البنك العالمي واليونسكو والتي أصبحت تنتظر الى السياحة على أنّها عامل مهم من عوامل التقريب بين بلدان وشعوب العالم

ولنا أن نتصور أنّ شركات الطيران تدفع بلايين الدولارات كرسوم لهبوط الطائرات وهذه تعتبر كإيرادات مهمة للدول المستقبلة للرحلات الجوية. ووفقا لتقارير المجلس العالمي للسياحة والسفر فإنّ صناعة السياحة والسفر ساهمت في إيجاد أكثر من مليون فرصة عمل شهريا في جميع أنحاء العالم خلال سنة 1997.

## 2. أركان السياحة:

1. النقل: وتشمل النقل البري من سيارات خاصة وباصات سياحية وقطارات والدراجات النارية، والنقل البحري من بواخر وزوارق ويخوت ومراكب والشراعية ، النقل الجوي كالتائرات النفاثة والعدية والعمودية الخاصة والعامة.
2. الإيواء أو الإقامة: في الفنادق والشقق الفندقية والمخيّمات
3. البرامج السياحية والتي تشمل الأماكن الأثرية والتاريخية وزيارة المتاحف والأماكن الترفيهية والمنتجعات العلاجية أو المناطق الرياضية والخدمات السياحية الأخرى مثل الأسواق والمحلات والمنتزهات. (عصام حسن السعيد، 2009).

مما سبق يلاحظ أنّ خدمات النقل من أهم أركان النشاط السياحي وبالتالي يعتبر القائمون عليه ذوي أهمية في العمل السياحي ومن أهمهم عاملو الحجوزات بالوكالات السياحية والخطوط الجوية والبحرية.

مؤسسة النقل الجوي الدولي (IATA) : تهدف إلى تسيير رحلات نظامية وتنمية اقتصاديات خطوط النقل الجوي، وليس لها طابعا سياسيا ولا حكوميا والانضمام إليها ليس إجباريا، وترتبط بمنظمة الطيران المدني. (عصام حسن السعيد 2009).

وتقوم الوكالات السياحية في كل أرجاء العالم والتي تنوي بيع تذاكر الطيران بدفع ضمان بنكي للحصول على ترخيص بيع التذاكر على مستوى الوكالة، وذلك بعد تحقيق تقومبه المنظمة عن طريق ممثلها في كل أرجاء العالم.

### 3. المهام والالتزامات:

المسؤولية السياحية يولد عقد السياحة أو السفر أي كان التزاما على الوكالة السياحية في مواجهة السائح أو العميل بتزويده بكل المعلومات اللازمة والضرورية لتنفيذ رحلة هادئة وآمنة ، وخاصة فيما يتعلق بأماكن الزيارة و الجولات السياحية ، وحالة الطرق ، ووسائل النقل، ومخاطر الرحلة ولا يقتصر الالتزام بإعلام العملاء على مجرد التحذيرات أو التعليمات المختصرة عن الرحلة، بل ينصب كذلك على الاحتياطات الواجبة لتجنب وقوع أي حادث مع وضع البدائل،

إن هذه المهام في شكلها العام تقع على عاتق الوكالة السياحية وتؤثر على مصداقيتها وصمعتها إلا أنّ المتمعن في الوضع يرى أن كل واحدة من هذه المهام أو العمليات توكل الى أحد المشتغلين بالوكالة مما يوضح قيمة ووزن العمل الجماعي وكذا تعدد التخصصات لدى الفرد الواحد نهيك عن دور كل فرد من المجموعة في خدمة الأهداف العامة للمؤسسة السياحية.

#### 4. تعريف الشركات السياحية:

"هي عبارة عن مؤسسة خدمات تقدم كل أو بعض الأعمال السياحية" أحمد ممدوح حلمي  
2005

1 شركات سياحية (A) : تقوم بتنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل البلد أو خارجها وفقا لبرنامج معين. وتقوم بتنفيذ كل ما يتصل بها من نقل وإقامة وما يلحق بها من خدمات حجز طيران، حجز فنادق، إيجار السيارات، ارشاد سياحي، نقل سياحي.

2 شركات سياحية (B) تقوم ببيع أو صرف تذاكر السفر ونقل الأمتعة وحجز الفنادق وحجز تذاكر وسائل النقل المختلفة وكذلك التوكيل عن شركات الطيران والملاحة وشركات النقل الأخرى.

3 شركات سياحية (C) تقوم بتشغيل وسائل النقل المختلفة من برية وبحرية وجوية ونهرية لنقل السائحين، كشركة للنقل السياحي.

والملاحظ أنّ كل الشركات السياحية تقوم بوظيفة مشتركة ألا وهي حجز التذاكر بكل أنواعها.

ففي الأردن وحسب دراسة لعصام حسن السعيد في معظم الوكالات السياحية ينحصر عملها على الحجز لتذاكر الطيران.

## 5. وكلاء السفر (Travel Agents)

وكيل السفر هو الوسيط بين المنتج الرئيسي لمختلف خدمات السفر والسياحة من جهة والمستهلك من جهة أخرى الذي يقوم بشراء تلك الخدمات. فهو يمثل شركات طيران متعددة وشركات نقل أخرى ومناطق إقامة مختلفة ومنتجي رحلات. وبصّة عامة فإنّ وكيل السفر يحصل على أمواله من العمولة التي يتلقاها من مبيعات النقل والإقامة أو الرحلات

وترجع أهمية وكيل السفر بالنسبة للمسافر في كونه مؤسسة سياحية مستقلة غير متحيزة فيمكن أن يوصي بأفضل عرض للمسافر ، كما يمكن وصفهم بأنهم مستشارو السفر.

ولذلك يتوقع من وكلاء السفر أن يلعبوا دورا حيويا في الترويج لخدمات السفر حيث أنّ بعضهم يقوم بعرض المواد الترويجية كالمصقات والاعلانات التلفزيونية والصحف.(عصام حسن السعيد 2009)

إنّ صناعة السياحة لا تقوم على سنّ القوانين المناسبة وحسب، في مجال الاستثمار وخدمة السائح وحمايته، فالأمر بالدرجة الأولى يقوم على نقل السياحة من العلاقات الفردية التي تحكمها المصلحة دون الاهتمام بالعائد السياحي العام إلى العلاقات الجماعية من خلال مكاتب السياحة وشركات الطيران التي يجب أن تتنافس على تقديم العروض السياحية وأن تتحرى المصداقية لكي تكسب الثقة لأنّ هناك من يصدمه الواقع الذي يجده أمامه بعد السفر بخلاف ما يقرأه في الإعلانات الصحفية وما شاهده في الإعلانات المرئية.

وعلى هذا الأساس يفضّل السائح التعرض لبعض المتاعب مع الأفراد والسماسة على أن تخدعه المكاتب السياحية وشركات الطيران بإغراءات لا وجود لها إلا على الورق،

فالمسؤولية بنقل السياحة إلى أداء جماعي منظم ويتمتع بالحماية والتأمين، سواء داخليا أو خارجيا يقع بالدرجة الأولى على عاتق المكاتب والشركات السياحية. ( عصام حسن السعيد، 2009)

#### 6. توقعات السائح و الخدمات السياحية:

إنّ الأفراد الذين يريدون السياحة والسفر يختارون مكتب السياحة والسفر لعمل ترتيب رحلاتهم وحجوزاتهم، والتي تحتاج للسرعة ، لذلك فإنّ نجاح المكتب السياحي يعتمد بالدرجة الأولى على جودة الخدمة والتي تمثل منتج المكتب السياحي ويجب أن يتوفر على درجة عالية من الكفاءة والأمانة، أمّا العامل الثاني للنجاح التحكم في التكنولوجيا الرقمية من إعلام آلي ومختلف وسائل الإتصال الحديثة.

#### 7. إيجابيات وكيل السياحة والسفر :

1. عمله مثير وممتع ويسمح له بالتنقل بين مختلف جهات العالم والتعرف على شخصيات مهمة،
2. الحصول على تذاكر سفر وحجوزات منخفضة الرسوم في الفنادق وشركات النقل عامة
3. يحظى بمعلومات ثقافية وجغرافية وسياسية ودينية من دول العالم وعادات الأمم وأنماط معيشة مختلف الشعوب وبالتالي تعتبر مفتاحا ثقافيا في العالم
4. الحصول على فرصة أكبر لتقوية الشخصية من خلال العلاقات الجيدة مع الناس والاستفادة من خبراتهم
5. الحصول على أرباح قد تكون مجزية إذا ما تمّ استعمال مبادئ الإدارة الحديثة والتخطيط الجيد

6. الاستفادة من المواهب الخاصة والخبرة الشخصية وتقديمها للعملاء ومنه تحقيق الذات،

### 8. سلبيات عمل وكيل السياحة والسفر:

1. متعب وشاق حيث يستوجب المتابعة لـ 24 ساعة ولا يرتبط بوقت محدد سواءً في الليل أو في النهار.

2. يحتاج إلى الدقة في التنظيم والمواعيد والأسعار لأن أي خطأ قد يسبب خسارة كبيرة وخاصة عند التعامل مع شركات وفنادق أجنبية.

3. صعوبة الحصول على عناصر بشرية كفؤة للعمل في وكالة السياحة والسفر، وبالتالي مواجهة كل الأعمال المتعلقة بإختيار العاملين وتدريبهم

4. تحمّل مخاطر الظروف الطارئة والاشاعات المتعلقة بالأمن السياسي والاقتصادي للبلد والتي تضطر الوكالة لإلغاء الرحلات والحجوزات وما يترتب عنها من خسائر مادية وخيمة.

### 9. المهارات والكفاءات الواجب توافرها في العاملين في المكتب السياحي:

إنّ نجاح أي مشروع سياحي يعتمد على اختيار العاملين بالدرجة الأولى، لأنّ السياحة عبارة عن تقديم خدمة، لذلك يجب أن تتوفر في العاملين المهارات والكفاءات التالية:

1. الشكل والمظهر الخارجي المناسب

2. اللياقة البدنية المناسبة

3. ذو شخصية مؤثرة

4. إجادة أكثر من لغة أجنبية ووضوح التعبير

5. القابلية على الآخرين بشكل سليم

6. الصبر والتحمّل

7. الخبرة الضرورية الجيدة
8. الشهادات الأكاديمية والجامعية
9. أن يكون على علم ودراية بكل البرامج والمراسلات حتى يكونوا في وضع يسمح لهم بالإجابة على أي سؤال
10. يجب مراعات الزبائن في كل وقت
- 10 . واجبات موظفي حجز التذاكر:

1. القدرة على عمل حجوزات مع شركات الطيران والفنادق وشركات النقل الأرضية
2. يجب أن يكون ملماً بلغة أجنبية إلى جانب اللغة العربية
3. يستطيع أن يقرأ ويفهم المرشد العالمي وجداول مواعيد شركات الطيران
4. يجب أن يكون ملماً بجغرافيا العالم
5. يجب أن يكون ملماً بمدن الطيران وقوانين المطارات
6. القدرة على إعطاء الأسعار وحسابها
7. القدرة على تجهيز تذاكر الطيران وإيصالات العملاء
8. أن يكون مدرباً على التعامل بمختلف العملات
9. القدرة على إعطاء تقرير يومي موضحاً مبيعات التذاكر والنقد لموازنته مع الإيصالات اليومية
10. يجب عليه الظهور بمظهر لائق وأن يجيب بأدب وابتسامة .

إنّ هذه المتطلبات تتفق في غالبها مع تصنيف هولاند في قائمته الشهيرة للبيئات المهنية الخاصة بوظيفة موظف حجز التذاكر السياحية.

الفصل السادس:

إجراءات البحث الميداني

**تمهيد:**

يعتبر الفصل المنهجي من أهم الفصول لأنه يصف لنا المنهجية المتبعة في الدراسة، حيث سنحاول من خلاله عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية التي تعتبر أول خطوة قمنا بها، وهي من بين المراحل الهامة لكل بحث علمي، ثم تحديد المنهج العلمي المتبع في الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي المقارن الذي يتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة الحالية، كما يليه وصف لعينة البحث وطريقة اختيارها، مع تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية، ثم سنقوم بوصف الأدوات المستخدمة في البحث والمتمثلة في ثلاثة مقاييس: مقياس سمات الشخصية للأنصاري، مقياس الذكاء الوجداني لعبد المنعم الدردير، مقياس الميول المهنية لجون هولاند، في الأخير سوف نعرض كيفية جمع البيانات، مع ذكر الأساليب والتقنيات الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج المتوصل إليها.

**1. الدراسة الاستطلاعية:**

تتمثل الدراسة الاستطلاعية في هذا البحث في دراسة لمنصب الإطار السياحي عن طريق منهجية تحليل العمل، وكان الهدف منها استخراج المتطلبات الرئيسية لمهنة الإطار السياحي والتي سيتم على ضوءها تحديد الاختبار أو الاختبارات الموجهة لانتقاء المترشح الأنسب من المتقدمين للعمل في هذا النوع من المناصب.

**1.1. أدوات جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية:**

- الملاحظة بالمشاركة: تم تحليل العمل عن طريق الملاحظة بالمشاركة وذلك لأن الباحث إطار في السياحة مارس هذه المهنة منذ 2007 إلى غاية 2015 حسب الوثائق المثبتة للخبرة في الملاحق، إن هذا الشرط قلّ ما يتوفر في محال العمل، وهذه نقطة قوة في هذه الدراسة. فحسب (فرج عبد القادر طه 1986)، يمكن للأخصائي أن يقوم بنفسه بأداء العمل حتى يخبر بنفسه الجهد الذي يبذل في العمل والظروف التي يؤدي فيها ولكن هذه

الطريقة عليها العديد من الملاحظات لأنّ الغالبية العظمى من الأعمال الصناعية تتطلب الكثير من الخبرة و التدريب والمهارة. (فرج عبد القادر طه 1986)

- تقنية الشفهية : تستعمل هذه التقنية للتعرف على المهمة وطرق العمل من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على الموظف والمشرفين عليه، فيما يخص طرق وأساليب العمل وشروط العمل في هذا المنصب .

### 1.1.1. وصف المركز :

- المركز هو عبارة عن (comptoir)، يوجد به من مركزين إلى أربعة مراكز ذات طابع مكنتي يتراًسه (chef de comptoir) وهو موظف حجز تذاكر في الأصل ويشغل منصب المشرف بحكم الأقدمية والخبرة في نظام المبيعات.

من صلاحياته: اتخاذ القرارات والتوظيف إذا ما كلفه صاحب الوكالة بذلك واختبار الموظفين الجدد في هذا المنصب على القدرة الأدائية، مراقبة الأنظمة والمراكز، التدخل للتعديل أو التصويب. محاسبة كل موظف حجز في نهاية اليوم، تدريب الموظفين الجدد في المنصب، تحديد الحاجة إلى التكوين، تخطيط التكوين، تقييم الأداء.

- أداة العمل: الحاسوب

- نظام أماديوس: هو البرنامج الإلكتروني الأهم في هذه المهنة وهو بمثابة أداة العمل يحتوي هذا البرنامج على مجموعة هائلة من المعلومات المتعلقة بشركات الخطوط الجوية، الحجوزات، المطارات، العواصم، الفنادق، ويتم البحث عن الحجوزات وتأكيداتها وفق رموز وقواعد وإمضاءات يقوم بها الموظف في كل خطوة لتأكيد الحجز

- يتضح مما سبق أنّ الموظف يقوم بدور المترجم بين الزبون والجهة من خلال تحويل الطلب السياحي إلى مجموعة من الرموز البرمجية والتي تضمن للزبون الوصول إلى وجهته بأفضل الأسعار والخدمات.
- تضمن الوكالة السياحية لموظفيها التكوين على هذا النظام المعقد بالاشتراك مع مؤسسة أماديوس الجزائر والتي تعتبر المؤسسة القانونية الوحيدة المعتمدة في هذا النظام بالجزائر.
- يتم التكوين على مراحل ثلاثة، حيث يحصل الموظف المكون على شهادة وامضاء ورمز خاص به للدخول على برنامج الشركة.
- ملاحظة: هذا الرمز شخصي ولا يتغير حتى ولو غير الموظف الوكالة إلا أنه لا يمكنه به دخول برنامج أي وكالة إلا إذا كانت لديه شيفرة الدخول ورقم التعريف الخاص بالوكالة.
- لهذا تعتبر هذه الرموز سرية ولا يمكن للزملاء تبادلها لأنه يمكن النصب من خلالها باستعمال رقم الزميل مما يعرضه للمتابعة القضائية من طرف الوكالة ومؤسسة أماديوس.

### 2.1.1. نتائج تحليل المهام: حسب متابعة خوارزمية العمل لموظف حجز التذاكر تم استخراج المهام التالية:

- استقبال الزبون والإنصات لطلبه
- البحث في نظام أو برنامج الأماديوس عن توفر المقاعد بالشروط المطلوبة
- إخبار الزبون بالعموميات وبالاستثناءات المتعلقة بمختلف احتمالات الحجز لنفس وجهة السفر (الخطوط الجوية أو البحرية، عدد المقاعد المتوفرة في الدرجة المطلوبة، سعر التذكرة، الخصومات الممكنة)

- الإنصات الجيد لطلب الزبون قصد القيام بعملية الحجز وفق ما يتوافق والمميزات السابقة الذكر
- القيام بعملية الحجز
- تكرار الاستثناءات وظروف الحجز الحالي لفصله عن الاستثناءات الأخرى والتي ذكرت في الاحتمالات السابقة.
- القبض أو إعطاء أمر بالقبض
- تكرار الاستثناءات للتحقق من فهم الزبون لوضعية الحجز الحالي وذلك تفاديا لعامل النسيان أو الوقوع في خسارة ضريبة تغيير الحجز
- طباعة التذكرة

### 3.2.1. نتائج دراسة النشاط :

- استقبال الزبون والاستفسار عن الوجهة :البلد/ المدينة /المطار ( توجد بعض المدن تحتوي على مطارين أو أكثر كباريس)
- الاستفسار عن الخطوط الجوية أو البحرية المرغوب السفر معها
- طبيعة التذكرة ذهاب أم ذهاب إياب
- تاريخ الذهاب والعودة الساعة المرغوبة أو إعلام الزبون بعدد الرحلات المتوفرة في اليوم
- طبيعة المقعد أو المقاعد حسب عدد المسافرين في أي درجة ( الأولى، التجارية، أم الاقتصادية)
- مراجعة التأشيرة إذا كانت الوجهة تشترط التأشيرة
- التواصل مع الزملاء للتحقق من حجوزات الغرف أو البرامج السياحية قصد تأكيد الحجز النهائي.

ملاحظة: على الموظف الإلمام بدواعي انجذاب الزبون لشركة أو خطوط معينة نظرا ل :

- سعر التذكرة Billet promotionnel
- الوزن المسموح به خاصة للزبائن التجار
- نوعية الخدمات المقدمة أثناء الرحلة
- أوقات أو عدد الرحلات باليوم أو الأسبوع وذلك خدمة لهدف الزيارة
- الشروط المتعلقة بالحجز في حد ذاته والمتعلقة بالإلغاء وتغيير تاريخ أو ساعة الذهاب أو العودة ( les conditions de billet ) وما يتعلق بها من إمكانية التعويض من عدمه .

وعليه وجب على الإطار السياحي التحكم في هذه المعلومات والحياسة عليها.

- نقاط التنبيه: هناك مجموعة من النقاط وجب على الموظف تنبيه الزبون إليها لأنها ورغم بساطتها إلا أنها تؤثر على مصداقية الوكالة وهي:
  - الفارق الزمني وخاصة في حالة الحجز مع وخطوط أخرى لمتابعة السفر في حالة عدم توفر رحلة مباشرة.
  - تنبيه للمسافة بين نقطتي المتابعة اذا لم يتوفر ذلك في مكان الوصول الأول يعني التنقل عبر وسيلة أخرى من المطار أو الميناء الخاص بالانطلاق الثاني نحو الوجهة النهائية مثال: لا يمكن السفر من مرفئ العاصمة مباشرة نحو ألكونت الاسبانية وبالتالي يجب السفر إلى وهران حيث تنطلق الرحلات مباشرة إلى هناك.
  - تنبيهه لأقصر مدة للإقامة (minimum stay) والتي تعتمد الشركات لأغراض سياحية واقتصادية محضة، فعلى سبيل المثال لا يمكن الإقامة في الدوحة ( العاصمة القطرية) لمدة تقل عن ثلاثة أيام، مع الخطوط الجوية القطرية.
- نورد فيما يلي النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل العمل ويمكن تقسيمها إلى 3 مجموعات كبرى:

1. النتائج المتعلقة بالمقتضيات الضرورية للأداء كالمستوى التعليمي والخبرة: ويمكن لصاحب المؤسسة أو المسئول عن التوظيف الحصول على هذه المعطيات الوثائق والسير الذاتية المقدمة من قبل المترشحين.

جدول رقم ( 11 ) المتطلبات المعرفية والمعرفية الأدائية

طبيعة المعارف	المعرفة	استخداماتها
المستوى التعليمي	بكالوريا+ سنة جامعة	
المعارف ( الثقافة العامة)	- ثقافة عامة ( الجغرافية، ثقافات الشعوب،الأوضاع الأمنية للبلدان، نظم التأشيرات) - اللغات الأجنبية ( فرنسية وانجليزية) - العملات الأجنبية والاضطلاع اليومي على مستوى تداول العملات العملات.	-تزويد الزبون عن بعض عادات الشعوب أو الأوضاع او الإجراءات الأمنية والتحذيرات. - وذلك للتعامل مع الوكلاء كما تستعمل الانجليزية في عملية الحجز على نظام الأماديوس. - تقديم معلومات حول العملة المستعملة والمرخصه في البلد. -تزويد الزبون بمعلومات حول
المعرفة الأدائية:	- سياحة	-معرفة الوجهات السياحية، القوانين والنظم السياحية في الوجهات الأكثر مبيعا،
	- اللغات	-التمكن من اللغات الأجنبية خاصة الانجليزية لان نظام الحجوزات يتم وفق رموز مستخلصة من الانجليزية، التعامل مع شركاء أجنب خارج البلاد
	- الإعلام الآلي	-نظام الحجوزات هو برنامج متكامل على الحاسوب موصول بالشبكة العنكبوتية ولايعمل دونها ارسال التذاكر عن طريق البريد الالكتروني للزبائن الاطلاع على قيمة الصرف كل صباحا من خلال الدخول على مواقع التبادل المصرفي.

- البرنامج أماديوس	- الحجز الالكتروني للتذاكر وطباعتها.
--------------------	--------------------------------------

أمّا بالنسبة لبقية المعارف المتعلقة بالمنصب فهي:

- الإلمام بعدد كافي من رموز الطيران المدني والملاحة البحرية (رموز البلد، العواصم، المطارات، الموانئ ..الخ)، وخاصة المتعلقة بالوجهات الكلاسيكية والخ
- فهم وحفظ عدد كل الرموز الأبجدية اللاتينية المستعملة في الاتصال المشفّر: جدول (12) الرموز الأبجدية اللاتينية

الحرف	العبرة الموظفة (المتداولة)	الحرف	العبرة الموظفة (المتداولة)
<b>A</b>	Alpha	<b>N</b>	Novembre / Noel
<b>B</b>	Bravo	<b>O</b>	Oscar
<b>C</b>	Charlie	<b>P</b>	Papa
<b>D</b>	Delta / Daniel	<b>Q</b>	Québec
<b>E</b>	Echo	<b>R</b>	Romeo
<b>F</b>	Fox	<b>S</b>	Sierra / Susan
<b>G</b>	Golf	<b>T</b>	Tango
<b>H</b>	Hôtel	<b>U</b>	Uniform
<b>I</b>	India	<b>V</b>	Victor / Victoire
<b>J</b>	Juliette	<b>W</b>	Whiskey
<b>K</b>	Kilo	<b>X</b>	x-ray
<b>L</b>	Lima	<b>Y</b>	Yankee
<b>M</b>	Mike	<b>Z</b>	zulu

الخبرة المهنية: يفضل أغلب المستخدمين توظيف ذوي الخبرة ونفس الأمر ينطبق على توظيف المستخدمين في السياحة، لأنّ تكوينهم على نظام "amadeus"، ضروري، ويعتبر هذا التكوين مكلفاً، إضافة إلى الأرباح التي تجنيها الوكالة السياحية نتيجة سرعة الأداء والثقة في النفس التي يتحلى بها الموظف الخبير من جهة وما يجلبه من أساليب وطرائق جديدة للعمل و زبائن قدامى نتيجة لنمو عامل الثقة بينه وبينهم.

تقنيات دراسة النشاط:

❖ تقنية الحوادث الحرجة:

- توقف نظام الشبكة عن العمل.

الحلول الممكنة:

- القيام بالاتصال بالخطوط الجوية للحجز المؤقت
- الاتصال بالوكالة الأم إن كان العطل بالوكالة الفرعية
- عدم توفر مقاعد لواحد أو أكثر من أفراد الرحلة سواء كانوا عائلة أو فوج سياحي صغير
- مراقبة النظام باستمرار لتأمين مقعد في حالة شغوره.
- الاتصال بالخطوط الجوية لتأمينه لأن هناك عدد من المقاعد خاص بحجوزات الشركة فقط ولا يمكن للوكالات السياحية على هذا النظام الخاص بالخطوط
- عدم التمكن من بيع المقاعد المشتريه من طرف الوكالة مسبقا لأفواج كبيرة حيث أن هذه التذاكر غير قابلة للتعويض
- محاولة بيع المقاعد لوكالات سياحية أخرى
- التواصل المستمر مع شركة الخطوط الجوية بفترة لترح المشكلة وإيجاد البدائل لتفادي الخسائر المحتملة.

#### ➤ المتطلبات المتعلقة بالدقة والمهارة:

- الدقة في فهم وتسجيل طلب الزبون ( الوجهة، المطار، عدد الأشخاص المسافرين، الأسماء، التأكد من صلاحية الجوازات)
- السرعة في الأداء : في فترة الذروة تتناقص فرص الحصول على مقاعد على الطائرة أو غرفة في فندق، فقد يتوفر مقعد على الساعة 10:10 سا ويحجز على الساعة 10:12 سا وذلك لأنّ نظام الحجز عالمي وليس حكرا على بلد واحد أو شركة سياحة واحدة، وبالتالي يجد الموظف نفسه في سباق مع الزمن. كما يساعده الإسراع في الأداء على الاستجابة لكل الطلبات وتفادي مشكلة تزايد عدد الزبائن واكتظاظهم مما يسبب الضغط له و الملل لهم والفوضى عموما بسبب التماطل.

➤ النتائج المتعلقة باستخراج المتطلبات السيكولوجية: مما سبق من مهام وطرق مسطرة

لأداء العمل الذي يتصف بالمعاملات التجارية والإدارية تم استخراج المتطلبات التالية :

1- بما أنّ المهنة تتطلب التواصل الاجتماعي وتصنف ضمن نشاطات المبيعات فإنها تتطلب:

- ✓ ذكاء اجتماعي وضبط للذات وقدرة على التحكم في الانفعالات.
- ✓ الميل للعمل الجماعي بسبب الحاجة إلى تأكيد الحجوزات الفندقية بالتزامن مع حجوزات الطيران والنقل البري والبحري عند الضرورة وكذا خدمات الإطعام، مما يزيد من حاجة الموظف للتعاون والتنسيق مع الزملاء والمتعاملين السياحيين الأجانب.
- ✓ الانبساطية والبشاشة وكذا القدرة على الاستقبال الجيد مع إجادة تقديم البدائل وبالأسعار المطلوبة والنوعية المتوقعة أو أفضل، وهذا ما يتطلب معرفة الوجهات السياحية وما يتعلق بها من خصائص ومميزات.
- ✓ - الانفتاح على الثقافات المختلفة والتجارب الجديدة والميل إلى بناء علاقات إنسانية ومهنية باستمرار وبشكل متجدد مع القدرة على الحفاظ على مستواها المعنوي والأخلاقي.

2- طبيعة المهنة مكتبية وبالتالي تتطلب:

- ✓ الميل للأعمال المكتبية الروتينية، والقدرة على تحمل أعباء العمل المكتبي فمهمة الحجز تتطلب الحضور المستمر في المنصب مع ضمان الحد الأدنى من الخدمة ونقل التعليمات وتسجيلها في قصاصات لتمكين الزميل من المتابعة والأداء بفعالية مع ذكر أبسط التفاصيل وهذا ما يتطلب حضور الذهن والتركيز على كل التفاصيل المطلوبة من قبل الزبون أو العميل.

✓ السرية والضميرية في التعامل مع المعلومات الواردة أو الصادرة إليه، وذلك لطبيعة الزبائن ومراعاة للجانب الأخلاقي و الأمني (يمنع تداول أسماء الزبائن والمرافقين لهم دون حاجة موضوعية لذلك، أو إطلاع أيا من كان على برنامج رحلات الأفواج السياحية وأماكن الزيارات )

مما سبق من متطلبات تم اقتراح ثلاثة اختبارات النفسية للتنبؤ بنجاح المترشح لشغل هذا المنصب:

✓ اختبار الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية لكل من عبد الخالق والأنصاري لقياس كل من أبعاد (الانساطية، الانفتاح، والضميرية) حيث أكد المشرفون على أهمية مؤشرات هذه الأبعاد في مهنة الإطار السياحي.

✓ اختبار الذكاء الوجداني لعبد المنعم الدردير ( 2002 ) لقياس مستوى الذكاء الوجداني وما يتضمنه المقياس من بعد الذكاء الاجتماعي، مما يغنينا عن استخدام مقياس الذكاء الاجتماعي بشكل مستقل.

✓ اختبار الميول المهنية ( البحث الموجه ذاتيا) النسخة (R) لـ (John Holland): ووقع عليه الاختيار لأسباب عدّة:

1. صنف (John Holland) هذه المهنة في قاموس المهن الخاص به وعرف المهنة حسب مجموعة من الخصائص كما أعطى هذه المهنة رمزا ثلاثيا وهو (CSE)

2. مقياس البحث الموجه ذاتيا سهل التصحيح والتقديم حيث يقوم المفحوص بالاجابة عنه بشكل منفرد وتصحيحة بنفسه.

➤ المقاييس المستبعدة: جرت العادة في التوظيف اجراء كل من اختبارات الذكاء العام و اختبارات الاستعدادات إلا أنه في هذا البحث تم استبعادها للأسباب التالية:

1. لا يتطلب المنصب درجة ذكاء عالية إضافة إلى أن الموظفين يستلزم حيازتهم على مستوى تعليمي ثانوي + 2 سنة في السياحة أو جامعة عادية.
2. لا يمكن قياس الاستعداد لأن البحث الحالي أجري على عينه من الإطارات المدربة على المهنة، وعامل التدريب يلغي الحاجة لقياس الاستعداد.

## 2. المنهج المتبع في الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة وصفية تقييمية الذي يعرف على أنه: " تلك الدراسة التي تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تعمل في اتجاه معرفة خصائصها وتفسير الفروق بين مجموعتين أو أكثر في جانب أو متغير معين اعتماداً على الاختلاف في المتغير المستقل والتشابه في بقية المتغيرات" (الرشدي، 2004).

في البحث الحالي حاولت الباحثة دراسة مدى قدرة الاختبارات النفسية المختارة للانتقاء المهني في مهنة السياحة على التمييز بين الإطارات الفعالة والأقل فعالية من خلال مقارنة نتائج الاختبارات لدى المجموعتين المصنفتين وفقاً لنتائج تقييم الأداء من طرف المشرفين.

وقد تم اختيار الاختبارات بناء على نتائج منهجية تحليل العمل والتي تنطوي تحت المنهج الوصفي، حسب النموذج المقدم من طرف ذوقان عبيدات وآخرون (1996) في تصنيف أنماط الدراسات الوصفية. ويتعلق تحليل العمل بدراسة المعلومات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين، بحيث يقدم وصفاً شاملاً عن الواجبات والمسؤوليات والمهام المرتبطة بهذا العمل (سامي محمد ملحم 2010)، حيث تم في الدراسة الحالية جمع البيانات المتعلقة بمنصب الإطار السياحي وذلك لاستخراج المتطلبات الضرورية للقيام بالمهمة ثم تقييم أداء الإطارات من قبل المشرفين وفق معايير تقييم الأداء وتصنيفهم إلى مجموعتين: واحدة لذوي الأداء الفعال والأخرى لذوي الأداء الأقل فعالية وذلك بغرض مقارنة نتائج تطبيق الاختبارات

عليهما لتحديد مدى القدرة التمييزية لهذه الاختبارات بالتالي الاعتماد عليها في الانتقاء المهني.

### 3. عينة البحث:

جرت العادة في توظيف الاختبارات النفسية المهنية بغرض الانتقاء المهني بتطبيقها على عينة من المترشحين لمنصب ما، لكنه وما دام الوضع مختلفا في هذه الدراسة والتي تهدف إلى تحديد نوعية الاختبارات الأصلح لعملية الانتقاء لمنصب الإطار السياحي والتي يمكن أن تتمتع بقدرة تنبؤية على النجاح المستقبلي في المنصب، فقد تم تطبيق الاختبارات المختارة على عينة من الإطارات الموظفين والمنتهقين مسبقا من قبل مؤسساتهم السياحية وذلك لاختبار القدرة التمييزية للاختبارات بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية.

وقد أخذت عينة الدراسة من مجتمع أصلي متمثل في المؤسسة العمومية للسياحة والأسفار وكان هذا الاختيار قصدي لأن مدة الخدمة طويلة ومراكز العمل أكثر استقرارا - على عكس الوضع بالوكالات الخاصة والتي تعتمد على نظام التعاقد والموسمية- مما يوفر مجالا أكبر للموضوعية في تقييم الأداء من قبل المشرفين، وتتكون عينة الدراسة في 115 إطار سياحي تم اختيارهم من النادي السياحي الجزائري وتم اختيارهم كما سبق ذكره بطريقة قصدية مع الأخذ بعين الاعتبار عاملين أساسيين:

- ممارسة مهنة حجز التذاكر

- أقدامية وظيفية تتعدى السنة الواحدة.

خصائص العينة: تتكون عينة البحث من 115 إطار سياحي تم تقسيمهم حسب الهدف من الدراسة إلى مجموعتين حسب تقييم المشرفين المباشرين للأداء ( مجموعة فعالة ومجموعة أقل فعالية)

جدول رقم (13) وصف العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	
63	73	الذكور
37	42	الإناث
100	115	المجموع

جدول رقم (14) وصف العينة حسب الفعالية:

النسبة المئوية	التكرارات	
73	84	الإطارات الفعالة
27	31	الإطارات الأقل فعالية
100	115	المجموع

تم تقسيم أفراد العينة حسب الفعالية المهنية من خلال إعتداد أسلوب تقييم الأداء من قبل المشرفين المباشرين

#### 4. مكان إجراء الدراسة:

تمت الدراسة بوكالة الأسفار والسياحة التابعة للقطاع العام وكالة السياحة والسفر (TVA) التابعة للنادي السياحي الجزائري (TCA) في مجموعة من وكالاته، تعتبر هذه الوكالة الأولى من نوعها في الجزائر وتتكفل بمجموعة كبيرة ومتنوعة من الخدمات السياحية الوطنية والخارجية، ومتعاقدة مع كل الخطوط الجوية المرخصة للطيران المدني الجزائري

5. أدوات جمع البيانات

الأدوات المستخدمة في الدراسة: في هذه الدراسة وقع الاختيار على ثلاثة مقاييس اعتبرها الباحث الأنسب في اختبار المتطلبات الرئيسية للمهنة المدروسة حسب ما أفرزته نتائج تحليل العمل، وتتمثل هذه المقاييس في:

- مقياس الذكاء الوجداني لعبد المنعم الدردير (2002)، حيث أن القدرة على فهم الآخر مع تقديم البدائل للزبون والسيطرة على الانفعالات وتقديم ردود أفعال إيجابية، تعتبر من أهم متطلبات المنصب فضلا عن القدرة على التواصل والتفاعل الايجابي.

- مقياس سمات الشخصية لأنصاري، تحتاج هذه المهنة إلى قدر من الانفتاح على الآخر والثقافات الأخرى إضافة إلى الانبساطية والتي يتطلبها العمل الجماعي الذي يتميز به المنصب والقدرة على التنسيق كما أنّ لعامل الضميرية قدر من الأهمية بحكم إرغامي الوقت والتكلفة من جهة و نوعية الخدمة وسريتها من جهة أخرى وخاصة لحساسية مناصب بعض الزبائن

- مقياس الميول المهنية لجون هولاند (مقياس البحث الموجه ذاتيا). لأن جون هولاند قد صنف وعرف مهن السياحة في تصنيفه لأنماط الشخصية وبالبيئات المهنية المرتبطة بها والتي تقدم ملمح الوظيفة، فقد وقع الاختيار على هذا المقياس قصد التأكد من قدرته التنبؤية على النجاح في المنصب محل الدراسة. ملاحظة: أما بالنسبة لقياس الفعالية الوظيفية فقد تم تقييم أداء الموظفين في هذا البحث من خلال تقييم المشرفين المباشرين، ذلك أنهم هم أنفسهم موظفوا حجز تذاكر في الأصل ويشغلون منصب (chef de comptoir)، بحكم الأقدمية والخبرة في نظام المبيعات.

1.5. مقياس الذكاء الوجداني ل: عبد المنعم أحمد الدردير (2002):

1- وصف المقياس: صمم المقياس من طرف الباحث عبد المنعم أحمد الدردير (2002) وهو مقياس لتحديد درجة الذكاء الوجداني، حيث اعتمد الباحث لصياغة بنود المقياس على البحوث والأطر النظرية التي حاولت تفسير الذكاء الوجداني، وقد تمت صياغة مفردات المقياس على ضوء مكونات الذكاء التي حددها (Goleman 1998)، والتي تتضمن:

• الكفاءات الشخصية تتمثل في:

1-1- الوعي بالذات: ويتضمن معرفة واكتشاف الفرد لانفعالاته، وقدرته على التعبير عنها، معرفة أسبابها ومعانيها، وقدرته على تقدير ذاته بتحديد جوانب القوة والضعف فيها، وتقديره الدقيق لانفعالاته وعواطفه وقدرته على ربط مشاعره بما يفكر فيه، والثقة في ذاته وامكانياتها.

1-2- تنظيم الذات: ويتضمن قدرة الفرد على ضبط انفعالاته والتحكم فيها، وقدرته على تغيير حالته المزاجية عندما تتغير الظروف، قدرته على تنظيم انفعالاته وتوليد انفعالات وأفكار جديدة تساعده على التفكير الجيد، قدرته على التكيف مع الأحداث الجارية، قدرته على الإلتزان والهدوء حتى في الظروف الصعبة، قدرته على التجديد، التغيير والابتكار لمواجهة متطلبات الحياة، وقدرته على أن يكون جديرا بثقة الآخرين.

1-3- الدافعية: تتضمن دافعية الفرد للإنجاز أو التحصيل والمثابرة وتحمل الضغوط والاحباط في سبيل انجاز الأعمال، والتفاؤل، التحدي والمخاطرة المحسوبة والعمل المتواصل دون ملل، والتزامه بالوعود والتعهدات مع الآخرين وتركيزه في عمله حتى تحت الظروف الضاغطة.

• الكفاءات الاجتماعية تتمثل في:

1-4- التعاطف: ويتضمن حساسية الفرد في اكتشاف ومعرفة وفهم انفعالات الآخرين الظاهرة والدفينة والتوحد معهم ومساعدتهم، والفاعلية في حلّ مشاكلهم ومتابعة أخبارهم، والحساسية تجاه متطلباتهم وتدعيم وتحفيز قدراتهم، ومدى وعيه بالقوانين المنظمة في المجتمع.

1-5-المهارات الاجتماعية: وتتضمن مهارة الفرد في تكوين علاقات اجتماعية ناجحة مع الآخرين والاتصال والتعاون معهم والتأثير فيهم والفاعلية في حل الخلافات والنزاعات التي تشب بينهم، والتعامل بحكمة معهم والقدرة على أداء الأدوار القيادية بنجاح والكفاءة في إدارة النقاشات الاجتماعية والتوكيدية والعمل بصورة فاعلة مع فريق متميّز.

2- سلم الاجابة: نجد أمام كل عبارة خمسة إجابات: ( تنطبق علي تماما، تنطبق علي كثيرا، تنطبق علي أحيانا، تنطبق علي قليلا، لا تنطبق علي إطلاقا). أمّا بالنسبة لتقدير الدرجات فتكون حسب ترتيب البدائل (1-2-3-4-5). ولقد تكوّن المقياس في صورته النهائية من (88) بندا، تمّ تطبيقه على عينة من طلاب الفرقة الرابعة بكلية التربية بقنا، متكونة من 210 طالب، تم استبعاد بعض الطلبة الذين لم يكملوا الاجابة على كل فقرات المقياس، أصبح عدد الطلبة 203 طالبا، ولسهولة إجراء العمليات الاحصائية تم استبعاد 3 طلبة عشوائيا وبالتالي أصبح العدد النهائي للعينة مكونة من 200 طالبا وطالبة. (عبد المنعم أحمد الدردير، 2004)

• الخصائص السيكو- مترية للمقياس حسب عبد المنعم أحمد الدردير، (2004)

1. حساب صدق المقياس: عن طريق حساب معامل الاتساق الداخلي: تم حساب معامل صدق الاتساق الداخلي بمدى تحديد اتساق كل مفردة من مفردات المقياس ككل، ثم حساب معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس على عتبة النقيين ن (50)، حيث توصلت الباحثة إلى أنّ جميع قيم معاملات الارتباط لمقياس الذكاء الوجداني دالة إحصائيا

عند مستوى 0,01 و 0,05 وهذا ما يثبت أنّ المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

2. حساب الصدق التمييزي: حيث قام الباحث بحساب القدرة التمييزية للبنود من حيث قدرتها على التمييز بين منخفضي ومرتفعي الذكاء الوجداني وذلك بحساب قيمة (ن) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمجموعتين العليا والدنيا ولقد توصل الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 بين مرتفعي ومنخفضي الدرجات على مقياس الذكاء الوجداني، وهذا ما يعني أنّ المقياس صادق.

## 2- حساب ثبات المقياس: تمّ التأكد من ثبات المقياس بطريقتين:

1. طريقة التجزئة النصفية: تم حساب معامل الارتباط برسون بين درجات الفقرات الفردية والزوجية للمقياس ككل، حيث استخدمت معادلة سبرمان - براون المعدلة لتصحيح الطول، وبلغت قيمة معامل الارتباط برسون 0,92 وهي دالة عند مستوى 0,01 وهذا ما يدل على أنّ المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2. طريقة ألفا كرونباخ: كما تم التأكد من ثبات المقياس عن طرق حساب معامل الفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد مقياس الذكاء الوجداني وكذا الدرجة الكلية فكانت جميع قيم المعاملات عالية حيث تراوحت بين (0,39 و 0,56) ، أما الدرجة الكلية للمقياس فبلغت قيمتها 0,86 وجميعها قيم مرتفعة وهذا ما يؤكد بان المقياس ثابت.

قياس الثبات في الدراسة الحالية: تم حساب الثبات لمقياس الذكاء الوجداني بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار على عينة مكونة من 63 إطار ، وأعيد تطبيق الاختبار بعد فترة شهر و 11 يوما.

جدول (15) جدول يوضح معاملات الارتباط بين نتائج التطبيق وإعادة تطبيق لمقياس الذكاء الوجداني

إعادة تطبيق الاختبار الذكاء الوجداني		
.943**	درجة الارتباط	الاختبار التطبيق الأول الذكاء الوجداني
	R pearson	
63	أفراد العينة N	

### Correlations

		emotintelli1	emotintelli2
emotintelli1	Pearson Correlation	1	,943**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	63	63
emotintelli2	Pearson Correlation	,943**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	63	63

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول المبين أعلاه نتائج قياس الثبات بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق لمقياس الذكاء الوجداني وحسب النتائج توجد علاقة ارتباط قوية بين التطبيقين قدرت بـ 0.94 عند مستوى دلالة 0.01 ، وبالتالي تحقق معامل الاستقرار للمقياس وعليه يمكن تطبيق هذا المقياس على عينة الدراسة الحقيقية.

2. طريقة تصحيح المقياس: تتم الإجابة على المقياس وفقا لتدرج خماسي البدائل

( تنطبق عليّ تماما، تنطبق عليّ كثيرا، تنطبق عليّ أحيانا، تنطبق عليّ قليلا ، لا

تنطبق عليّ إطلاقا)، أما بالنسبة لتقدير الدرجات فيكون حسب ترتيب البدائل ( 5-

4- 3- 2- 1) وبالتالي تكون الدرجة الكلية للمقياس تساوي مجموع الدرجات على الأبعاد الخمسة للمقياس، حيث يتعين على المفحوص أن يحدد مدى تطابق العبارة عليه وذلك بوضع علامة (X) على الدرجة التي تتوافق مع رأيه، ويتم حساب الدرجة الكلية للمفحوص بجمع درجاته على كل بعد وتتراوح الدرجة الكلية ما بين ( 88 و 440) وتدل الدرجة المرتفعة على ارتفاع مستوى الذكاء الوجداني لدى المفحوص وتدل الدرجة المنخفضة على انخفاض ذكائه الوجداني.

## 2.5. اختبار سمات الشخصية (مقياس العوامل الخمسة الكبرى للشخصية) :

تم اختيار مقياس العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لـ (Costa and Mc crea,1992)، وبالتحديد النسخة العربية منه لكل من عبد الخالق والأنصاري (1996) ، حيث يتميز مقياس العوامل الخمسة الكبرى للشخصية حسبهما، بلغة سهلة وواضحة، كما أنه يحتوي على عدد كبير من السمات التي بدورها تعتبر أكثر الأنظمة وصفا للشخصية بالمقارنة مع مقياس أيزنك، جلفورد وكاتل. وتعدّ العوامل الخمسة الكبرى للشخصية نسقا متكاملًا للبحث في الشخصية، كما أنها تعتبر أكثر النماذج قبولا في الوقت الحالي لقياس الشخصية، فقد استخدمت معظم الدراسات الحديثة ومنها الأجنبية هذه القائمة، مما يدل على شموليتها وشيوعها وكفاءتها وحدائتها. ولهذا ارتأت الباحثة اختيار قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لقياس الشخصية في هذا البحث.

### 1. وصف المقياس: قامت الباحثة بجلب نسخة من المقياس من الجامعة الأردنية (جامعة

عمان) حيث قامت الباحثة الأردنية بتعديل قائمة العوامل الخمسة الكبرى

للشخصية Neuroticism, Extraversion and OPeness, Five-Factor inventory

(Costa and Mccrea,1992)(NEO-FFI-S)) والمعربة من قبل الأنصاري (1996)،

حيث قامت بتعديل الصياغة اللغوية للقائمة. وقد تكونت القائمة من (60) فقرة موزعة

بالتساوي على خمسة مجالات، وتشمل كل فقرة خمسة تدرجات حيث أعطيت العلامة (1) لمعارض بشدة، و(2) لمعارض، و (3) لمحايد، (4) لموافق، (5) لموافق بشدة مع مراعات الفقرات المعكوسة، حيث تعطى (5) لمعارض بشدة، (4) لمعارض، (3) لمحايد، (2) لموافق، (1) لموافق بشدة، والجدول ( 5-6 ) يبين الفقرات الممثلة لكل المقياس وللفقرات المعكوسة له.

جدول رقم ( 16 ) توصيف فقرات قائمة العوامل الخمسة للشخصية

البعد	الفقرات التي تمثل المقياس	الفقرات المعكوسة
العصابية (N) Neuroticism	56-51-41-36-26-21-11-6	46-31-16-1
الانبساطية (E) Extraversion	52-47-37-32-22-17-7-2	57-42-27-12
الانفتاح (O) Openness	58-53-43--28-13	48-38-33-23-18-8-3
الطيبة (A) Agreeableness	49-34-19-4	59-54-44-39-29-24-14-9
يقظة الضمير (C) Conscientiousness	60-50-40-35-25-20-10-5	55-45-30-15

وقد بلغ الحد الأعلى لكل مجال على المقياس (60) درجة، وهذا يمثل السمة المقاسة، بينما بلغ الحد الأدنى لكل مجال (12) درجة أي لا تنطبق عليه السمة المقاسة، وبلغت درجة القطع (36)، أي الذي حصل (36) فما فوق فإنه يمثل السمة المقاسة. الجدول يمثل تصحيح قائمة العوامل الخمسة للشخصية:

جدول ( 17 ) التقديرات المقترحة لتصحيح قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية

الاستجابة	العلامة المقترحة	مدى التقدير
موافق بشدة	5	60 - 54
موافق	4	53.99 - 42

41.99 - 30	3	محايد
29.99 - 18	2	معارض
17.99 - 12	1	معارض بشدة

2. الخصائص السيكومترية للمقياس حسب الأنصاري وعبد الخالق: قام عبد الخالق والأنصاري بتطبيق القائمة على (3) عينات مستقلة مكونة من شباب جامعي من جامعة الكويت وراشدين وموظفين، كما قاما بحساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، ووجده يساوي 0,70، أما فيما يتعلق بالصدق فقد حسب الصدق التكويني بطريقة التحليل العاملي (الصدق العاملي) والارتباطات أخريين (الصدق التقاربي والاختلافي)، حيث كشف عن اتساق مرتفع لعامل يقظة الضمير وعامل العصابية وعامل الانبساطية، في حين كان الاتساق منخفضا بين عاملي الانفتاح والطيبة.

جدول (18) بين معاملات الثبات لقائمة العوامل الخمسة للشخصية الصورة الأصلية (الأنصاري، 2002)

طريقة الثبات	العينة	العصابية	الانبساطية	الانفتاح	الطيبة	يقظة الضمير
اختبار وإعادة اختيار	208	0.79	0.79	0.80	0.75	0.83
ألفا كرونباخ	208	0.90	0.89	0.87	0.86	0.90

➤ الخصائص السيكومترية لقائمة العوامل الخمسة للشخصية حسب دراسة (ملحم، 2009):

استخرجت دلالة الصدق بطريقتين:

أ الصدق التلازمي: تم تحقيق الصدق التلازمي للعوامل الخمسة باستخدام نتائج المفحوصين على قائمة العوامل الخمسة للشخصية (NEO-FFI)، وإختبار أيزنك للشخصية (الصورة القصيرة)، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الارتباط بينهما:

## الفصل السادس: إجراءات البحث الميداني

جدول (19) يوضح معاملات الارتباط بين قائمة العوامل الخمسة للشخصية واختبار أيزنك حسب (ملح 2009)

اختبار ايزنك				قائمة العوامل الخمسة للشخصية
الكذب	الذهانية	الانبساطية	العصابية	
0.30**	0.052	-0.447**	**0.772	العصابية
-0.120	-0.082	0.720**	-0.459**	الانبساطية
-0.167	0.011	0.430**	-0.472**	الانفتاح
0.168	-0.044	0.363**	-0.222*	الطيبة
-0.264*	0.074	0.402**	-0.444**	الضميرية
120				العينة

وجد أنّ معاملات الارتباط بين بعدي العصابية والانبساطية في المقياسين هو ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

التطبيق الثاني (إعادة الاختبار)					التطبيق الأول (الاختبار)					
الضميرية	الانفتاح	الانبساط	الطيبة	العصابية	الضميرية	الانفتاح	الانبساط	الطيبة	العصابية	
-0.012	.127	.048	.202	.686**	.032	.018	.017	.070	1	العصابية
.043	.042	.351**	.753**	.007	.097	.097	.386**	1	.070	الطيبة
.045	-.042	.900**	.306*	-.128	.056	.094	1	.386**	.017	الانبساط
-.158	.635**	-.095	-.166	.030	-.147	1	-.094	-.097	-.018	الانفتاح
.810**	-.179	.120	.165	-.142	1	-.147	.056	.097	.032	الضميرية
-.131	.120	-.055	.112	1	-.142	.030	-.128	.006	.686**	العصابية
.106	.105	.301*	1	.112	.165	-.166	.306*	.753**	.202	الطيبة
.082	.023	1	.301*	-.055	.120	-.095	.900**	.351	.048	الانبساط
-.098	1	.023	.105	.120	-.179	.635**	-.042	.042	.127	الانفتاح
1	-.098	.082	.106	-.131	.810**	-.158	.045	.043	-.012	الضميرية

13. الخصائص السيكو-مترية لمقياس حسب نتائج الدراسة الحالية:

النتائج: لحساب معامل الثبات في الدراسة الحالية تم اعتماد طريقة الاختبار وإعادة الاختبار على عينة مكونة من 63 إطاراً سياحي بعد أن كان العدد 67 إطاراً حيث رفض 4 منهم

إعادة التطبيق، وأعيد تطبيق الاختبار بعد فترة زمنية تقدر بشهر و 11 يوماً من التطبيق الأول وكانت النتائج كالآتي:

جدول (20) يوضح معاملات الارتباط بين نتائج التطبيق وإعادة تطبيق اختبار العوامل الخمسة الكبرى لشخصية:

تدل مصفوفة الموضحة أعلاه الخاصة بالارتباطات بين التطبيق وإعادة التطبيق لاختبار العوامل الخمسة الكبرى للشخصية على وجود علاقة ارتباط قوية بين العوامل المدروسة كلها، وبالتالي تحقق معامل الاستقرار، وعليه يمكن تطبيق هذا المقياس على العينة الحقيقية للدراسة.

3.5. اختبار الميول المهنية لجون هولند: البحث الموجه ذاتياً (Self-Directed Search) (SDS) طبعة 1994 الاستمارة (R) :

1- وصف المقياس: قام هولند بتطوير مقياسه بناءً على نظريته الشهيرة في أنماط الشخصية بهدف قياس الميول المهنية، وقام بتقسيم الأفراد إلى ست بيئات مهنية مرتبطة بأنماط الشخصية الستة وهي: (الواقعي، العقلاني، الفني، الاجتماعي، التقليدي، المغامر)، ويمتاز هذا المقياس بسهولة التطبيق والتصحيح وتفسير الدرجات لكونها ذاتية التصحيح، فالمفحوص يمكنه تحديد درجته على المقياس والحصول على الرمز الثلاثي الذي يمثل بيئته المهنية، كذلك يمتاز هذا المقياس بأنه أداة إرشادية تهدف إلى خدمة أكبر عدد ممكن من المفحوصين وتقديم الخدمة الإرشادية لهم في وقت واحد. ويتكون هذا المقياس من (228) فقرة ممثلة لأربعة جوانب أساسية، كل جانب منها يتكون من ستة أقسام ممثلة للبيئات المهنية الستة وفيما يلي بيان ذلك:

1. الأنشطة (Activities): تتكون من (66) فقرة مقسمة على ست مقاييس للأنشطة هي:  
(R, I, A, S, E, C) بواقع (11) فقرة لكل مقياس لقياس المقدرة الشخصية التي تميز كل نوع،  
وتتم الإجابة عليها باختيار (أرغب أو لا أرغب) في أداء ذلك النشاط.
2. الكفاءات (competencies): تتكوّن من (66) فقرة مقسمة على ست مقاييس للكفاءة هي:  
(R, I, A, S, E, C) بواقع (11) فقرة لكل مقياس لقياس مهارات ومواهب الشخص، ويتم  
الإجابة عنها باختيار (نعم أو لا) في القدرة على القيام بالأنشطة المختلفة.
3. المهن (Occupatons): تتكون من (84) فقرة (مهنة) مقسمة على ست مقاييس للكفاءة  
هي: (R, I, A, S, E, C) بواقع (14) فقرة لكل مقياس تعمل كمقاييس وظيفية مع اهتمامات  
وعوامل شخصية مختلفة، ويتم الإجابة عنها باختيار (نعم أو لا) حسب الميل والرغبة في  
هذه المهن.

4. التقديرات الذاتية: (Self-Estimates) : تتكون من (12) فقرة تتضمن :  
أولاً: القدرات وهي مقسمة على ست مقاييس للقدرة هي: (R, I, A, S, E, C) بحيث تتم  
الإجابة باستخدام مقياس تقديري من سبع درجات لتحديد مدى توافر القدرة لدى المفحوص  
ثانياً: المهارات وهي مقسمة إلى ست مقاييس للمهارة هي: (R, I, A, S, E, C) بحيث تتم  
الإجابة باستخدام مقياس تقديري من سبع درجات لتحديد مدى توافر المهارة لدى  
المفحوص.

2- الخصائص السيكومترية للمقياس: أما بالنسبة للخصائص السيكومترية للمقياس في البيئة  
الأصلية فقد جاءت على النحو التالي:

أ. الثبات: يشير دليل الاختبار إلى أنّ الاتساق الداخلي باستخدام معادلة « KR-20 »  
بالنسبة للأنشطة، والكفاءات، والوظائف والتقديرات الذاتية، تتراوح معاملات الثبات للأنشطة  
والكفاءات ومقياس الوظائف من (0,72 - 0,92) أمّا معاملات ملخص المقاييس فتراوحت  
من (0,90 - 0,94) وقد تراوحت العلاقات بين ترددي تقدير الذات للمقاييس من (-0,37

0,84) مما يدل على اشتغال الترددات على انحراف مشترك لكن مساهمة كل ببعض الانحراف المتفرد.

كما تم اختبار الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار لعينة من (73) فرداً، منهم (28) ذكر و (45) أنثى، من مدارس ثانوية وكليات وراشدين عبر اختبارهم على مدى فترات زمنية تراوحت بين (4 - 12) أسبوعاً، فتراوحت علاقات إعادة الاختبار لموجز المقاييس من (0,74 - 0,89) مشيرة إلى تمتع الموجز باستقرار ملحوظ، وبالنسبة للأخطاء المعيارية لموجز المقاييس تعتبر ضئيلة وضمن نطاق أخطاء القياس.

ب. الصدق: كانت العلاقات المتداخلة لموجز المقياس بالنسبة لعينات طلاب الثانويات والكليات والناضجين حسب النوع متشابهة داخل هذه العينات، وتظهر بعض اختبارات الصدق الناتجة لعينة (1994) وتعادل النسبة المئوية لهذه الانجازات النسبة المئوية لعينة يتوافق رمز نقطتها العالية و الطموح أحادي الحرف أو رمز الوظيفة، وتشيراً مراجعة لدراسات الصدق التنبؤي والصدق الناتجة للبيانات والقوائم الهامة إلى أنّ معظم هذه البيانات الهامة تتمتع بمعدلات باهرة في مدى (40%) إلى (55%) في مشروع سداسي الفئات، أمّا مجمل المعدل الإجمالي لعينة (1994) فقد بلغ نهاية قصوى تمثلت في (54,7%).

كما يشير الدليل إلى تفوق طبعة (1994) على طبعة (1985) وما قبلها حتى حصلت على خصائص سيكومترية (صدق وثبات) جيّدة، حيث تم تتقن البيانات وتطوير معدلات الإدراج بالنسبة للجنسين إضافة إلى صدق الثبات الداخلي.

✓ الخصائص السيكومترية لمقياس الميول المهنية حسب الدراسة الحالية:

✓ قياس الثبات: في الدراسة الحالية لم تتمكن الباحثة من تطبيق الاختبار وإعادته وذلك

بسبب رفض الموظفين الإجابة لمرتين على نفس الاختبار، كما أنه لا يتوفر اختبار مكافئ

أقصر من الحالي، كما يتعدّر تطبيق طريقة التجزئة النصفية لأن الاختبار يحتوي على عدة أبعاد (بيئات مهنية وأنماط شخصية)

3-تعليمات تطبيق اختبار البحث الموجه ذاتيا SDS:

المرحلة الأولى: (مرحلة التعريف بالمقياس)

1-توزيع الكراسات على الإطارات

2-أهمية المقياس: تقوم المطبقة بإعطاء نبذة قصيرة عن المقياس بقولها: ( إنّ

مقياس البحث الموجه ذاتيا من المقاييس المهمة لتحديد الميول الدراسية والمهنية

وبالتالي تحديد المهنة الأنسب لكم حاليا أو مستقبلا)

3-الهدف من الدراسة: تسليط الضوء على مهنة السياحة في الجزائر

المرحلة الثانية: مرحلة التحفيز

1-تطلب المطبقة من الإطارات فتح الكراسة على الصفحة الأولى وقراءة ما فيها

وتعبئة البيانات المطلوبة (الاسم اختياري وليس إجباري )

2-ثم فتح الكراسة على الصفحة الثانية وكتابة الرغبات والأحلام الوظيفية، (تكتب

أي وظائف بأي عدد) مع ملاحظة ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

المرحلة الثالثة: (أداء الاختبار)

1-الإجابة على جميع فقرات الاختبار - بعد قراءة التوضيح أعلى الصفحة- بـ

(أرغب أو لا أرغب) أو ( نعم أو لا) ثم جمع الإجابات بأرغب أو نعم لكل

مجموعة .

2-تطلب المطبقة من الإطارات البدء بالإجابة على فقرات الاختبار والمكونة من

(أنشطة، كفاءات، وظائف، قدرات ذاتية) بداية من الأنشطة (ص 3-9).

ملاحظات وتنبهات أثناء التطبيق:

1-يكثر السؤال عن بعض المهن أو الأنشطة أو الكفاءات، وهنا يجدر التنبيه إلى

أن الإختبار يشتمل على وظائف دقيقة في تخصصات قد تكون نادرة.

2-قد تمتع بعض الإناث عن الاجابة عن بعض الخيارات التي تعتبر حكرا على

الرجال عرفا أو أن التقاليد تعتبرها محصورة، لذا يجب توجيه الإطارات إلى أن

هذا المقياس يهدف إلى دراسة الميول والإهتمامات التي ترغب فيها والتي لا

ترغب فيها.

3-في الصفحة (9) الخاصة بالقدرات الذاتية يختلف سلم الإجابة يجب تنبيه

المفحوصين لذلك والتأكد من أن الإطار وضع دائرة حول الدرجة المختارة والتي

تتسلسل من ( 1 إلى 7 )

• المرحلة الرابعة: التصحيح وجمع النتائج

1-بعد انتهاء الإطار من الإجابة عن الاختبار تطلب المطبقة منهم تعبئة بيانات

الصفحة (10) وذلك بجمع النتائج ووضع كل درجة أو قيمة على رمز الفقرة الحرف

(A,R ,E,S,C,I) ومن ثمة جمع الدرجات الكلية لكل رمز في الأسفل.

2-بعد ذلك يتم تحديد الرمز الشخصي للمفحوصين وهو عبارة عن ثلاثة أحرف هي

التي حصلت على أعلى درجات أو قيم كلية وكتابتها في المربعات الثلاث في أسفل

الورقة.

ملاحظة: هذا الاختبار ليس اختبار سرعة، لذا من المهم الإجابة على جميع الفقرات

وتعبئة صفحة الملخص (النتائج)،

• طريقة التصحيح: التصحيح في (البحث الموجه ذاتيا SDS) ذاتي بواسطة الفرد

الذي تعتبر مشاركته إيجابية في عملية التقييم للميول، والتي تعتبر مفيدة في اتخاذ

القرارات الوظيفية أو التفكير حول الصعوبات الوظيفية الحالية من خلال الفهم الأفضل

للذات.

كما يزيل البحث الموجه من ناحية أخرى بذلك الحاجة إلى ورقة إجابة منفصلة أو تقارير تصحيح أو ما شابه، ويتم ذلك بجمع نقاط كل مقياس من المقاييس الفرعية (R,I,A,S,E,C) (واقعي، عقلاني، فني، اجتماعي، عملي، تقليدي)، وتدوينها في صفحة الملخص المكونة من ستة أعمدة تمثل تلك المقاييس كل عمود تدون فيه عدد الإجابات الموجبة بأرغب في الأنشطة ونعم في الكفاءات والمهن وكذلك تدون فيه درجة التقديرات الذاتية على القدرات والمهارات التي اختارها المفحوص لنفسه. ويتم الإشراف على المفحوصين ومساعدتهم في تصحيح البحث الموجه ذاتيا تقاديا للأخطاء الناجمة عن نقص الخبرة في طريقة التصحيح.

• تفسير الدرجة: بعد فراغ المفحوص من إكمال الاختبار يقوم في الصفحة الأخيرة بجمع الإجابات الإيجابية على الفقرات الممثلة للاختبارات الفرعية ( واقعي، عقلاني، فني، اجتماعي، عملي، تقليدي).

تجمع النتائج في الأسفل ويتكون لدينا ست درجات تصنف بناء على أكبر قيمة فتأخذ أعلى ثلاث قيم لتكون رمز ثلاثي الأحرف أو الرموز والذي يكون خليطاً بين ثلاث بيئات مهنية، فمثلاً إذا حصل المفحوص على موجز ( SEI ) فإنّ المهن ذات الرمز (ESI,EIS,ISE, IES,SIE) تكون مشابهة لميوله المهنية، وهذه المهن رتبها هولاند بناء على أنماط الشخصية والبيئات المهنية في كتيب مع البحث الموجه ذاتيا.

## 6 . أساليب المعالجة الإحصائية:

استعملت الباحثة جملة من الأدوات الإحصائية لمعالجة المعطيات المتحصل عليها وهي كالاتي:

1. الاحصاء الوصفي : تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية الخاصة بخصائص العينة.

2. الاحصاء الاستدلالي:

- معامل الارتباط برسون (Pearson correlation) : لحساب معامل الاستقرار لاستخراج ثبات كل من مقياس الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية و مقياس الذكاء الوجداني. بايجاد معامل الارتباط بين كل من التطبيق الأول والتطبيق الثاني لكل مقياس.

- لاجابة عن تساؤلات البحث ونظرا لعدم اعتدالية توزيع بيانات هذا البحث تم تطبيق أسلوب احصائي لا برامتري أو لا معلمي من خلال اختبار مان وتني (**Mann Whitney**)
- اختبار مان ويتني: هو أيضاً اختبار لا معلمي وهو يستخدم عندما تكون المستويات فترية أو نسبية و يستخدم مع مجموعات مستقلة (علمي/أدبي, ذكر/أنثى ...الخ) ويتعامل مع مستويات رتبية, ونظراً لأن شروط اختبارات لا تتحقق (كأن يكون حجم العينة صغير أو التوزيع ملتوي التواء موجب أو سالب ولا ينتمي للتوزيع الطبيعي) فيتم تحويل البيانات إلى بيانات رتبية.

الفصل السابع:

عرض ومناقشة نتائج البحث

تمهيد:

يعتبر فصل عرض ومناقشة نتائج البحث من الفصول الأساسية في البحث العلمي، حيث يتطرق الباحث من خلاله إلى تقديم مفصل لنتائج المتحصل عليها، مستندا في ذلك على المعطيات الخام لأفراد عينة البحث حسب المتغيرات المعتمدة من قبل الباحث، ثم تحليل الفروق والتأثيرات الناتجة عنها، ويستهل هذا الفصل بعرض التكرارات والنسب المئوية، يتبع بنتائج الاختبارات الإحصائية للإجابة عن تساؤلات البحث، لينتهي الباحث في الأخير إلى مناقشة النتائج واستقرائها على ضوء ما ورد في الجانب النظري ليخلص لرصد مدى إجابة الفرضيات عن تساؤلات البحث.

1- توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيرات البحث:

1-1- توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات الفعالية الوظيفية:

جدول (21) توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات الفعالية الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى الفعالية
73,0	84	الفعالين
27,0	31	الأقل فعالية
100,0	115	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة الموظفين الفعالين والمقدرة بـ 73% تفوق بكثير نسبة الموظفين الأقل فعالية والمقدرة بـ 27%.

1-2- توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات متغير السمات الكبرى للشخصية

1-2-1- توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات سمة العصابية:

جدول (22) توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات سمة العصابية

النسبة المئوية	التكرارات	مستويات سمة العصابية
69,6	80	منخفض العصابية
23,5	27	متوسط العصابية
7,0	8	مرتفع العصابية
100,0	115	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة أكبر نسبة من الموظفين كانت منخفضة العصابية وقد قدرت بـ 69.6% تليها نسبة 23.5% لمعتدلي العصابية وأخيرا نسبة 7% بالنسبة للموظفين مرتفعي العصابية.

#### 1-2-2- توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات سمة الانبساطية

جدول (23) توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات سمة الانبساطية

النسبة المئوية	التكرارات	مستويات سمة الانبساط
48,7	56	منخفض الانبساطية
33,9	39	متوسط الانبساطية
17,4	20	مرتفع الانبساطية
100,0	115	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأنّ نسبة 48.7% من الموظفين لديهم درجة انبساطية منخفضة تليها نسبة 33.9% من الموظفين لديهم اعتدال في سمة الانبساطية وأخيرا مرتفعي الانبساطية وقدرت نسبتهم بـ 17.4%.

#### 1-2-3 توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات سمة الانفتاح:

جدول (24) توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات سمة الانفتاح

النسبة المئوية	التكرارات	مستويات سمة الانفتاح
53,9	62	منخفض الانفتاح
34,8	40	متوسط الانفتاح
11,3	13	مرتفع الانفتاح
100,0	115	المجموع

نسجل من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث والمقدرة بـ 53,9% لديها درجة انفتاح منخفضة تليها نسبة 34,8% لديها درجة انفتاح معتدلة، وأخيرا نسبة 11,3% من الموظفين مرتفعي الانفتاح.

1-2-4- توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات سمة الطيبة

جدول (25) توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات سمة الطيبة

النسبة المئوية	التكرارات	مستويات سمة الطيبة
63,5	73	منخفضي الطيبة
27,8	32	متوسطي الطيبة
8,7	10	مرتفعي الطيبة
100,0	115	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة كبيرة من الموظفين لمقدرة بـ63.5% لديهم درجة طيبة منخفضة، تليها نسبة متوسطي الطيبة بنسبة 27.8%، وأخيرا نسبة 8.7% خاصة بمرتفعي سمة الطيبة.

1-2-5- توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات سمة يقظة الضمير:

جدول (26) توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات سمة يقظة الضمير

النسبة المئوية	التكرارات	سمة يقظة الضمير
73,0	84	منخفضي يقظة الضمير
20,0	23	متوسطي يقظة الضمير
7,0	8	مرتفعي يقظة الضمير
100,0	115	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 73% من الموظفين لديهم انخفاض في سمة يقظة الضمير، تليها نسبة 20% من الموظفين متوسطي الضميرية وأخيرا نسبة 7% من مرتفعي الضميرية.

### 1-3- توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات الذكاء الوجداني

جدول (27) توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات الذكاء الوجداني

متغير الذكاء الوجداني	التكرارات	النسبة المئوية
منخفض	20	17,4
متوسط	32	27,8
عالي	63	54,8
المجموع	115	100,0

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 54.8% من الموظفين يتمتعون بذكاء وجداني مرتفع، مقابل نسبة 27.8% لديهم ذكاء متوسط ونسبة 17.4% لديهم ذكاء وجداني منخفض.

### 1-4- توزيع أفراد عينة البحث حسب أنماط الميول المهنية:

جدول (28) توزيع أفراد عينة البحث حسب أنماط الميول المهنية

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
نمط واحد	34	29,6
نمطين	39	33,9
ثلاثة أنماط	14	12,2
ولا نمط	28	24,3
المجموع	115	100,0

يتضح من الجدول المبين أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الميول المهنية أنّ نسبة 29.6% من أفراد العينة لديهم نمط واحد من أنماط الميول المهنية المتعلقة بمهنة حجز التذاكر السياحية، في حين أنّ نسبة 33.9% يتوفر لديها نمطين فقط، بينما لا تتعدى نسبة الموظفين ممن تتوفر فيهم الأنماط الثلاثة من الميول 12.2%، أما الذين لا يتوفر فيهم أيًا من ميول موظف حجز التذاكر فنسبتهم 24.3%.

2. عرض نتائج الاختبارات الإحصائية لتساؤلات البحث: تمت الإجابة عن تساؤلات البحث باستعمال اختبار مان وتني لدراسة دلالة الفروق بين الفئتين الفعالة والأقل فعالية بالنسبة لكل متغيرات البحث.

### 1.2. عرض نتائج اختبار مان- وتني لمتغير الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية

جدول (29) متوسطات الرتب لمتغير سمات الشخصية لدى الاطارات الفعالة والأقل فعالية حسب اختبار مان ويتني

الأبعاد	الفعالية	عدد أفراد العينة	متوسطات الرتب
العصابية	الفعالين	84	50,49
	الأقل فعالية	31	79,28
	المجموع	115	
الطيبة	الفعالين	84	59,38
	الأقل فعالية	31	54,10
	المجموع	115	
الانبساط	الفعالين	84	57,05
	الأقل فعالية	31	60,68
	المجموع	115	
الإفتاح	الفعالين	84	57,77
	الأقل فعالية	31	58,65
	المجموع	115	
يقظة الضمير	الفعالين	84	52,82
	الأقل فعالية	31	72,67
	المجموع	115	

يبين الجدول (9.7) فروقا ظاهرية بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية في السمات الكبرى للشخصية ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام اختبار مان وتني لاختبار الفروق لمتوسطات الرتب كما هو مبين في الجدول (10.7).

جدول (30) النتائج الاحصائية لاختبار مان وتني لدلالة الفروق بالنسبة لمتغير الأبعاد الخمسة لشخصية

بعد العصابية	بعد الطيبة	بعد الانبساط	بعد الانفتاح	بعد يقظة الضمير	
636,500	1158,000	1194,500	1255,500	835,000	متوسط مان وتني
4291,500	1623,000	4849,500	4910,500	4490,000	ويلكوكسن
-4,075	-7,747	-5,514	-125	-2,811	قيمة Z
,000	,455	,608	,901	,005	مستوى
					الدلالة الاحصائية

تمت الإجابة عن التساؤل الأول المتعلق بدلالة الفروق بين أفراد العينة في متغير الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية، ودلت النتائج على تحقق الفروق في كل من بعدي العصابية ويقظة الضمير في حين لم تتحقق دلالة الفروق بالنسبة لكل من بعد الانبساطية، الانفتاح والطيبة.

## 2.2. عرض نتائج اختبار مان-وتني الخاصة بالذكاء الوجداني:

جدول (31) متوسطات الرتب لمتغير الذكاء الوجداني لدى الاطارات الفعالة والأقل فعالية حسب اختبار مان ويتني

الفعالية	عدد أفراد العينة	متوسطات الرتب	
الذكاء الوجداني الفعالون	84	59.89	5091.00
الأقل فعالية	31	52.63	1579.00
المجموع	115		

يصف الجدول اعلاه متوسطات الرتب بين الاطارات الفعالة والأقل فعالية ، والتي لا يظهر بها اختلاف كبير بل أن المتوسطين متقاربين.

جدول (32) النتائج الإحصائية لاختبار مان وتني لدلالة الفروق بين الفعالين والأقل فعالية في الذكاء الوجداني

بعد العصابية	
1114,000	متوسط مان وتني
1579,000	ويلكوكسن
-1,026	قيمة Z
,305	الدلالة الاحصائية

حسب الجدول المبين أعلاه لم تتحقق الدلالة الاحصائية للفروق في مستوى الذكاء الوجداني بين فئة الإطارات سياحية الفعالية والأقل فعالية. حيث بقي الفرق في متوسطات الرتب ظاهريا حسب اختبار مان وتني.

3.2. عرض نتائج اختبار كا<sup>2</sup> الخاص بالفروق بين أنماط الميول المهنية بحسب مستويات الفعالية:

جدول (33) توزيع أفراد العينة حسب أنماط الميول المهنية ومستويات الفعالية لدى الإطارات

المجموع	الفعالية		أنماط الميول
	أقل فعالية	فعالين	
34	8	26	نمط واحد
39	9	30	نمطين
14	3	11	ثلاثة أنماط
28	11	17	ولا نمط
115	31	84	المجموع

$$\chi^2 = 1.80 \quad P > 0.05$$

يتضح من خلال الجدول أن هناك فروق ظاهرة بشكل واضح بين الاطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية من حيث الميل للعمل السياحي حيث أن 67 إطار سياحي من مجموع 84 تتوفر بهم أنماط بيئة العمل السياحي حيث تتوفر البيئات الثلاثة في 11 إطارا في 30 إطار و بيئة مهنية سياحية واحدة في 26 إطار في حين تغيب لدى 17 إطار.

في حين تتوفر البيئات الثلاثة في 3 من الاطارات وتتوفر بيئتين على الأقل في 9 إطارات وبيئة واحدة في 8 إطارات من مجموع 31 إطار صنفهم المشرفون كإطارات غير فعالة، في حين لا يوجد أي نمط لدى 11 من هذه الفئة. إلا أنه لم تتأكد دلة الفروق في توزيع الأنماط على الفئتين الفعالة والأقل فعالية.

وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين الفروق المشاهدة حسب كل من مستوى فعالية الإطارات وأنماط الميول المهنية لديهم تم تطبيق اختبار كا<sup>2</sup>، ودلت النتائج على عدم وجود

دلالة إحصائية للفروق حيث كانت قيمة  $\chi^2$  تساوي 0.80 وهي غير دالة عند مستوى دلالة 0.05. وعليه يتم رفض الفرضية الثالثة القائلة بوجود فروق في أنماط الميول المهنية بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية.

### 3. مناقشة وتفسير النتائج حسب فرضيات البحث:

#### 1. الاختلاف في مستوى الفعالية المهنية حسب سمات الخمسة الكبرى للشخصية :

نصت هذه لفرضية العامة على وجود اختلاف في سمات الشخصية بين الإطارات الفعالة والأقل فعالية، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات سمات الشخصية من جانب سمة العصابية، بحيث أن الموظفين الأقل فعالية أكثر عصابية من الفعالين. كما تحققت دلالة الفروق في بعد يقظة الضمير بحيث أن الأقل فعالية أقل ضميرية من الموظفين الفعالين، أما فيما يخص باقي الأبعاد والمتمثلة في الانبساطية، الطيبة، والانفتاح، فلم تتحقق الدلالة الإحصائية للفروق فيها.

#### أ. سمة العصابية والفعالية المهنية:

تم قبول الفرضية القائلة بوجود اختلاف في بعد العصابية بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية. حيث أنها تنتشر بين الإطارات الأقل فعالية، مما يدل على أن العصابية من الخصائص غير المقبولة في المرشح لشغل منصب موظف حجز التذاكر السياحية. كما أن بروز العصابية كسمة أكثر انتشار لدى الموظفين الأقل فعالية يمكن تفسيرها حسب اعتقادنا من خلال جملة من المعطيات المتعلقة بمتطلبات مهنة حجز التذاكر المتوصل إليها في نتائج تحليل العمل لهذا المنصب، حيث أن هذا النوع من الأعمال تجتمع فيه مجموعة من المهام والنشاطات المهنية ( كالتجارة ، التسويق، الإدارة، الخدماتية) وعليه يحتاج هذا النوع من النشاطات إلى قدر كبير من التركيز والرصانة والهدوء وسعة البال وذلك لما تتطلبه أيضا من قدرة على التواصل بكفاءة مع الآخر وبالتالي الحلم والصبر والقدرة على الإصغاء، وهذا ما يفتقر إليه نوعا ما الأشخاص العصائبيين والذين يعتبرون أكثر قلقا وتوترا إضافة إلى سرعة الانفعال والتهيج، مع إبداء بعضهم لصعوبات في التكيف والاندماج مما لا يتوافق

ومتطلبات المهنة من قدرة على التكيف والاندماج والاجتماعية والقدرة على تبادل الأدوار والمرونة.

إضافة إلى ذلك الشعور بالإحباط الراجع لضعف المرتب أو العمل في منصب غير مرجو، حيث نجد أغلبية شاغلي هذا المنصب متحصلون على شهادات أكاديمية بعيدة عن مهنة موظف حجز التذاكر، مما يجعل هذه الفئة أقل تركيزا في عملها وكثيرة الأخطاء والتغيب مما يؤدي إلى الالفاعلية المهنية.

كما أن نسبة من هذه الفئة الأقل فعالية هي من جنس الإناث، ومن المعلوم أن التركيبة النفسية للفتيات تجعلهن أكثر توترا وقلقا في مواجهة المحيط المتغير والوضعيات الجديدة، اضافة إلى السلطة الذكورية في المحيط السياحي وما تمارسه من ضغط.

#### ب. سمة الانبساطية والفاعلية المهنية :

نصت هذه الفرضية على وجود فروق في بعد الانبساطية بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية، وتوصلت نتائج البحث إلى عدم وجود فرق دال إحصائيا في سمة الانبساطية ومن ثمة فالفرضية لم تتحقق. وقد يرجع ذلك العمل تحت الضغط بشكل كبير وفي غالب الأحيان مع تنوع المهام والحاجة المستمرة للتركيز والجدية مما لا يتيح لهم فرصة لإبداء أو إدراك الطابع الانبساطي لديهم، وقد يكون هذا بدوره سببا في تقييم المشرفين لفئة منهم على أنهم أقل فعالية من غيرهم.

#### ت. سمة الطيبة ومتغير الفعالية المهنية:

لم تتحقق دلالة الفروق بالنسبة لهذا البعد، رغم تسجيل فروق ظاهرية بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية، إلا أن هذه الفروق غير كبيرة مما يمكن إيعازه لعامل الصدفة أو العشوائية في الإجابة، كما أن سمة الطيبة بما تحمله من سمات تكوينية مهمة في المهن الخدماتية وخاصة التجارية منها لما تتطلبه هذه الأخيرة من قدرة على التسامح وتفهم الآخر وفي بعض الأحيان التعاطف معه.

ورغم أهمية هذا البعد إلا أن البعض من الإطارات قد يفضل عدم الاعتماد عليه كثيرا في التعامل مع بعض فئات الزبائن تقاديا للاصطدام بطلباتهم اللامتناهية وغير العقلانية في

بعض الأحيان، وخاصة وأن المنتج المتداول يتطلب حساس وصعب التداول، هذا السلوك قد يضعف من انتشار بعد الطيبة لدى هؤلاء الاطارات.

ث. سمة الانفتاح ومتغير الفعالية المهنية :

نصت نتائج اختبار الفرضية على عدم وجود فروق دلالة احصائية بين الاطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية من حيث بعد الانفتاح وهذا لا يعني أبدا أن هذا البعد غير ذي أهمية بل بالعكس. حسب نتائج تحليل العمل تعتبر سمة الانفتاح ضرورية في مهنة السياحة، حيث يفضل توظيف الأفراد ذوي النمط المتفتح لان المهنة بها الكثير من التجديد والتغيير، حيث تبرز الحاجة للتكيف والاندماج وتقبل الآخر والأفكار الجديدة دون الحكم المسبق والمقاومة للعادات المخالفة للآخر. بل إن مهنة السياحة تعتبر مصدرا من تثقيف الذات وتوسيع الأفق، وهذا ما يفتقر إليه الأشخاص الأقل انفتاحا.

ومن الواضح أن أغلبية أفراد العينة لديهم انفتاح أقل مما قد يرجع إلى العشوائية في الاجابة على المقياس.

ج. سمة يقظة الضمير ومتغير الفعالية المهنية:

نصت هذه الفرضية على وجود فروق في سمة يقظة الضمير بين الإطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية، وتوصلت نتائج البحث الحالي إلى وجود فرق دال إحصائيا بين هاتين الفئتين حيث أن الإطارات الفعالة تتمتع بدرجة عالية من سمة يقظة الضمير هذا ما يتوافق مع دراسة (Hough. 1992-1998)، التي دلت على علاقة سمة الانجاز في بعد يقظة الضمير بالأداء حيث أنها ترتبط بشكل جيد مع الأداء الجيد في مهن المبيعات والتي تصنف تحتها المهنة محل الدراسة (حجز التذاكر السياحية) وحسب نتائج نفس الدراسة يمكن التنبؤ بنجاح العامل في الأداء مستقبلا بدراسة سمة الانجاز كعنصر من بعد يقظة الضمير بدلا من يقظة الضمير كبعد رئيسي.

لذا ومما سبق يمكن للباحثين في هذا المجال التنبؤ بالأداء وخاصة في عملية الانتقاء المهني الاعتماد على السمات الفرعية المرتبطة بالمهام المؤداة عوضا عن الأبعاد الرئيسية.

يمكن تفسير هذه النتائج حسب تحليل المنصب من حيث متطلبات المنصب حيث يتطلب هذا النوع من الأعمال ( يقظة الضمير المهني ودرجة عالية من الكتمان والسرية) وذلك تبعا لتتوع الفئات الزبائن إضافة إلى المسؤولية الملقاة على عاتق الإطار السياحي وكذا الحاجة المستمرة لنشاط المتابعة لسيرورة النسق والحاجة المتواصلة لإخبار المشرفين والزبائن عن التغيرات الحاصلة والمستجدات على مستوى الرحلات، الحالة الأمنية للمناطق السياحية، نظم القنصليات وشروط الحصول على التأشيرات) كل ذلك للحفاظ على مستوى خدماتي أفضل للوكالة السياحية في ظل المنافسة القائمة في السوق السياحي، من خلال الحفاظ على أرباح الوكالة ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن.

ولأن اللامبالاة ونقص الضميرية في هذا النوع من المناصب يؤدي حتما إلى خسائر مادية وأخطاء جسيمة على مستوى الأداء في النواحي السابقة الذكر ومن أهمها (فقدان ثقة الزبائن، لأن مهمة التبليغ والتنظيم تنصب كلياً على موظف الحجوزات، وعدم فهم هذا الأخير لحجم المسؤولية الملقى على عاتقه يؤدي للتفريط في القيام بمهامه وبالتالي نقص الفعالية المهنية) ويمكن تفسير هذه النتيجة باعتبار سمة يقظة الضمير ترتبط بشكل كبير بالمجال الأدائي والأكاديمي باعتبار هذه السمة مبنية على الإلتزام بأداء الواجبات، الانجاز والعمل باستمرارية والتروي والمرونة، وهذه الخصائص من متطلبات مهنة حجز التذاكر السياحية، إضافة إلى النظرة الإيجابية حول هذا النوع من المهن مما يزيد من الدافعية للإنجاز مع مراعاة المتابعة لدرجة أن الكثيرين وخاصة الذكور يأخذون العمل إلى البيت أو يعملون لساعات متأخرة بالوكالة وذلك لمتابعة ملفات زبائنهم وخاصة في فترات الذروة، ربما لذلك نجد انتشار سمة يقظة الضمير لدى الموظفين الفعالين أكثر من غيرهم. كما أن النجاح في الأداء يقوي من الضميرية.

إلا أن عدم تحقق دلالة الفروق في بعض الأبعاد قد يرجع إلى أن هناك سمات تتدرج تحت هذا البعد تؤثر أكثر من غيرها على الأداء.

كما يمكن إرجاع الاختلاف في النتائج المتوصل إليها في اختبار الأبعاد الكبرى للشخصية إلى بعض التناقض في بعض الأبعاد، حيث يرى بعض الباحثين أن السمات الفرعية للأبعاد يمكنها التنبؤ بالأداء في العمل بشكل أفضل من السمات الرئيسية الخمسة، مما يتفق مع نتائج

دراسة (Hough. 1992-1998)، حيث توصل إلى أن السمات الفرعية لعامل الانبساطية ( مثل سرعة الهيمنة، الرغبة في الانتماء) تعطي نتائج أفضل في التنبؤ بالأداء، وكذلك الأمر بالنسبة للسمات الفرعية (مثل الانجاز، الاعتمادية) بدلا من العامل الرئيسي المتمثل في يقظة الضمير. كما يشير الباحث في نفس الدراسة إلى أن عامل يقظة الضمير يشمل بعض السمات المتناقضة (مثل الرغبة في الانجاز، الكفاءة، التنظيم، الانضباط الذاتي، والطاعة) فعلى سبيل المثال: سمة الانجاز تشير إلى رغبة الفرد في تحقيق الذات والتحكم في بيئته بينما سمة الاعتمادية تشير إلى سلبية الفرد وعدم قدرته على التحكم في بيئته.

## 2. الاختلاف في درجة الذكاء الوجداني حسب مستوى الفعالية المهنية:

يفترض أن الإطار السياحي يحتاج إلى درجة عالية من الذكاء الوجداني بحكم تفاعله المستمر مع مختلف شرائح المجتمع من الزبائن إلا أن نتائج هذه الدراسة لم تدل على وجود دلالة إحصائية للفروق في متغير الذكاء الوجداني بين الإطارات السياحية الفعالة وتلك الأقل فعالية. ومع ذلك فالملاحظ من نتائج هذه الدراسة أن أغلبية أفراد الدراسة لديهم ذكاء وجداني من متوسط إلى عالي في حين أقلية قليلة لديهم ذكاء وجداني منخفض، وقد ترجع هذه النتائج إلى تطوير هذه المهنة لهذا النوع من الذكاءات.

وتشير أحد أهم الدراسات التحليلية المقدمة من قبل (Mc Daniel et Al,2007) إلى أن درجة الارتباط بين الذكاء الانفعالي والأداء في العمل بلغت 0.20 وقد تمت هذه الدراسة التحليلية على دراسة 118 أجريت على 24800 فرد من مختلف المهن. وبالتالي قد يحتاج المنصب إلى عوامل أخرى مرافقة للذكاء الوجداني لم تتم دراستها في هذا البحث.

## 3. الاختلاف في أنماط الميول المهنية حسب مستوى الفعالية المهنية:

تمت صياغة هذه الفرضية على أساس نظرية الميول المهنية حسب تصنيف جون هولاند لمهنة موظف حجز التذاكر السياحية والتي جمعها تحت الرمز الثلاثي (CSE) الذي يشكل خليط من البيئات المهنية الثلاثة ( تقليدي بيروقراطي، اجتماعي، عملي)، لم تتحقق دلالة الفروق الاحصائية بالنسبة لهذه الفرضية بالنسبة للأنماط الثلاثة، حيث كان الهدف من

التساؤل حول الفرق بين الإطارات الفعالة والأقل فعالية في أنماط الميول المهنية هو امكانية  
توظيف هذا الاختبار في الاختيار المهني لهذه الفئة، ورغم أنه لم تتحقق دلالة الفروق إلا  
أنه لا يمكن الجزم بعدم وظيفية هذا الاختبار في عملية الاختيار المهني لأن النتائج الحالية  
قد تكون متأثرة بالعشوائية أو الصدفة في الإجابة، وخاصة أن هذا التصنيف تم بطريقة  
علمية وعلى عينات كبيرة من المشتغلين بهذه الوظيفة. في حين الدراسة الحالية أجريت على  
عينة أصغر، كما أن لعامل التعلم دور في اكتساب بعض أنماط الميول المطلوبة في  
المنصب لدى الإطارات الأقل فعالية، فهناك نسبة من الموظفين تتوفر فيهم جميع أنماط  
البيئات المهنية المتعلقة بهذه المهنة ويمكن إن يكونوا قد طوروها من خلال ممارسة مهنة  
السياحية وبالتالي تشكلت بحكم الخبرة والتعلم أو أنهم أصلا كانت لديهم استعدادات وميول  
لهذا النمط من النشاطات المهنية.

كما أن هناك فئة الذين لديهم نمطين من هذه الميول والذين يمكنهم مما سبق تطوير هذه  
الميول مع الخبرة مما يتوافق مع تصنيف جون هولاند، لهذه المهنة حيث يمكن للتراكمات  
والخبرة أن تشكل نمط الميول أو تزيد من حدته.

كما قد ترجع هذه النتيجة إلى ذاتية المشرفين في تصنيف الموظفين حسب درجة الفعالية  
المهنية، حيث أنه تكثر النزاعات والصراعات في المؤسسات السياحية بين الموظفين  
والمشرفين بسبب مقاومة بعض المشرفين لنجاح بعض الإطارات.

وبما أن الهدف من اتباع هذا المنهج في الدراسة هو التنبؤ بمدى صلاحية  
الاختبارات الثلاثة المقترحة من قبل الباحثة -بناء على ما توصلت إليه من نتائج تحليل  
العمل- في عملية الانتقال المهني للإطارات السياحية ( موظفو حجز التذاكر السياحية)،  
وبعد الاختبار الإحصائي لفرضيات البحث، لم تتحقق إلا فرضيتين جزئيتين: الأولى متعلقة  
ببعد العصابية والثانية تتعلق ببعد يقظة الضمير وكلاهما تتدرج تحت الفرضية العامة الأولى  
المتعلقة بدراسة الفروق بين فئتي الإطارات الفعالة والأقل فعالية من حيث السمات الكبرى  
للشخصية.

في حين لم تتحقق دلالة الفروق بالنسبة للفرضيات المتبقية، مما يمكن إيعازه إلى مجموعة من العوامل:

• عامل الصدفة أو العشوائية في الإجابة، أو إلى عامل طول الاختبارات الثلاثة المقدمة، وقد درس مجموعة من الباحثين تفضيل المترشحين لأسلوب الاختبارات النفسية المهنية، ومنهم (Hausknecht et All,2004) في دراستهم التحليلية حول درجة تفضيل المتقدمين للوظائف لأدوات الانتقال الوظيفي، حيث أشارت الدراسة إلى أن أسلوب اختبارات الشخصية كان في مراتب أدنى من التفضيلات رغم حدائته حدائته، في حين احتلت الأساليب التقليدية ( السيرة الذاتية، وأساليب تحليل الوثائق) في التوظيف الصدارة في تفضيلات الموظفين، وهذا التفضيل ينطبق على الدول الأوربية، لأن نفس النتائج حصلت عليها دراسات أجريت في: هولاندا (Anderson et Witvliet,2008) إسبانيا والبرتغال (Moscoso et Sagado,2004)، وإيطاليا (Sirtolino et steiner,2007)، وفسرت هذه الدراسات تفضيل المتقدمين للوظائف للأساليب التقليدية في التوظيف كونها تعطي فرص أكبر للحصول على المنصب، كما ترجعه دراسات أخرى إلى عامل طول الاختبارات والجهد المبذول في الإجابة عنها. مما ينفر المتقدمين للوظائف منها.

كما أشار (Stone et Al,2003) إلى أن المتقدمين للوظائف قيموا اختبارات الانتقال المهني على أنها تنتهك خصوصيتهم خاصة تلك المتعلقة بالشخصية.

هذا ما قد يفسر التذبذب في الإجابة عن الاختبارات وعدم تحقق دلالة الفروق بين الاطارات السياحية الفعالة والأقل فعالية.

• كما يمكن أن يكون لذاتية المشرفين في تقييم فعالية الإطارات دور في عدم تحقق الفرضيات، حيث بينت الدراسات المقدمة حول تقييم وسائل تقييم الأداء أن تقييم الأداء من قبل المشرفين المباشرين فيه درجة من الذاتية، رغم انتشار أسلوب تقييم المشرفين وسهولة تطبيقه وسرعة نتائجه، إلا أن الأخصائيون في تقييم الأداء يقرون بمجموعة من العيوب والمشاكل، حيث يرون أنه أقل صدقا وثباتا إضافة إلى تضافره مع عوامل دخيلة متعلقة بالمشرفين ( كالتحيز وأثر الهالة والتساهل أو التشدد في تقييم أداء الموظف المهني)

ومهما يكن فنتائج التي يمكن إرجاعها للعوامل السابقة إلى حد ما إلا انه لا يمكن إغفال ما قدمته نتائج تحليل العمل حيث تبقى المتغيرات المدروسة ذات قيمة في اختيار الإطار السياحي، كما أنها تتوافق وتصنيف جون هولاند لمتطلبات هذه المهنة. وقد تكون لهذه الاختبارات الثلاثة مصداقية في القدرة التنبؤية بالنجاح في منصب الإطار السياحي إذا ما طبقت على عينة أكبر.

## خاتمة:

يندرج هذا البحث ضمن البحوث التي تعنى بعملية الانتقاء المهني عامة وبأساليب وتقنيات هذه العملية التي تختلف حسب طبيعة المهام وأهمية المنصب المترشح للانتقاء له وقد اختارت الباحثة في هذا البحث قطاع السياحة وبالتحديد مهنة حجز التذاكر كميدان للدراسة الحالية فاستهل البحث بتحليل للعمل ، والذي خلصت نتائجه إلى حاجة هذاتمرت النفسية كالذكاء الوجداني وذلك بحكم التعامل المستمر لموظفي الحجوزات مع الزبائن بمختلف شرائخهم الاجتماعية والعمرية واختلاف المادة السياحية المستهلكة من قبلهم مما يتطلب درجة من الليونة والقدرة على التواصل وتفهم الاخر مما دفع بالباحثة لاختيار مقياس الذكاء الوجداني لعبد المنعم الدريبر ، كما تم اختيار اختبار الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية للأنصاري وعبد الخالق وذلك لدراسة أهم أبعاد الشخصية في مهنة موظف الحجوزات السياحية، وقد تم اختيار هذا المقياس نظرا لسهولة تطبيقه و قصره مقارنة باختبارات الشخصية المتبقية، كما تم ترشيح اختبار الميول المهنية لجون هولاند والمسمى بمقياس البحث الموجه ذاتيا بغية الحصول على معطيات تدل عن مدى توفر أنماط البيئة والشخصية المقترحة من قبل صاحب المقياس لهذا النوع من المناصب والتي حددها بالنمط (الاجتماعي + تقليدي + عملي) والتي تشترك مع عدة مهن ذات طابع اداري خدماتي وتواصلية.

وبما أن اختبار مدى مواءمة هذه الامقاييس لعملية الانتقاء المهني ضرورية ولا يمكن ظظظاخلاقيا تطبيقها على عينة من المترشحين الحقيقيين للمنصب، فقد قامت الباحثة باختبار المقاييس على عينة من الاطارات العاملة في القطاع والتي بلغ عدد أفرادها 115 اطارا وت تقسيمهم إلى مجموعتين إحداهما وصفت بالفعالية الوظيفية والأخرى بفعالية أقل حسب تقييم المشرفين المباشرين عنهم لأدائهم، وتمت هذه العملية للتأكد من القدرة التمييزية للاختبارات للأنجح في المنصب مستقبلا.

وبعد تطبيق الاختبارات لم تتحقق دلالة الفروق في جملة من الفرضيات ومع ذلك لا يمكن الجزم بعدم صلاحيتها لأن هذه النتائج قد ترجع لبعض حدود البحث كذاتية المشرفين في الحكم على فعالية الموظفي . خاصة أن نتائج تحليل العمل عززت من ناحية أخرى أهمية الاختبارات المقدمة من قبل الباحثة.

إن الانتقال المهني من المواضع الكلاسيكية ذات الأهمية المستمرة في الأكاديمية وخاصة من حيث دراسة المتطلبات السيكولوجية باستخدام المقاييس النفسية.

و من خلال انجاز هذا البحث، ارتأت الباحثة تقديم بعض التوصيات والمتمثلة فيما يلي:

1. يتوجب توفير مراكز تقييم (les centres d'évaluation) مخصصة للانتقاء والتوجيه المهني في المجال السياحي عوضا عن استعمال الأساليب الكلاسيكية كتحميل البيانات عن المترشح لشغل منصب الاطار السياحي، مما يقدم فرصة موضوعية لتقييم المعرفة الأدائية وبالتالي التعرف على الكفاءات السياحية.
2. تعميق البحث في مجال الانتقال المهني وحول الأدوات المستخدمة كالمقاييس النفسية والاختبارات الأدائية، قصد إعطاء بصمة أكاديمية لعملية التوظيف عموما في الجزائر وذلك بتكثيف العمل مع المشرفين المباشرين والمتخصصين في تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات السياحية.
3. اعادة تطبيق المقاييس المحددة على عينة أكبر قصد الحصول على نتائج أدق وأكثر موضوعية. وذلك للرفع من القدرة التنبؤية للمقياس على الأداء المستقبلي للمترشح لهذا النوع من الوظائف.
4. قياس أبعاد الشخصية من خلال سماتها الجزئية بدلا من قياس البعد الكلي للحصول على معطيات أدق حول درجة توفر السمة في المترشح للمنصب.
5. تقييم الأداء بشكل أكثر موضوعية من خلال قوائم المتابعة والتقييم الدائم للأداء.

## قائمة المراجع

## المراجع قائمة

### الكتب باللغة العربية

1. أحمد ابو أسعد , و لمياء الهواري (2008) التوجيه التربوي و المهني .
2. أحمد سهير كامل (2003) سيكولوجية الشخصية- مركز الاسكندرية للكتاب- الاسكندرية
3. أحمد صقر عاشور (1978) لإدارة القوى العاملة، المكتبة الأنجلوساكسونية- مصرية
4. أحمد صقر عاشور (1985) السلوة الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية- الاسكندرية.مصر .
5. أحمد عزت راجح(1970) علم النفس الصناعي، دار الكتب الجامعية الاسكندرية. مصر
6. أحمد ممدوح حلمي 2005، أنواع الشركات السياحية والأعمال التي تقوم بها- هلا للنشر والتوزيع- مصر
7. إسماعيل محمد الفقي 2005، التقويم والقياس النفسي والتربوي، دار غريب -القاهرة
8. حسن صالح قاسم (1998) نظريات معاصرة في علم النفس-مكتبة الجيل الجديد- صنعاء
9. حسين الهلال (2007) منهج الأنماط و البيئات المهنية , موقع جامعة الملك سعود على الإنترنت [www.ku.edu.a](http://www.ku.edu.a)
10. حميد عبد النبي الطائي 2006، أصول صناعة السياحة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،
11. زكي خليل المساعد(2005)، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،
12. الشرعة، حسين (1993) مدى توافق الميول المهنية المقاسة لطلبة المرحلة الجامعية مع تخصصاتهم الأكاديمية. مجلة أبحاث اليرموك و سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

13. صالح الداهري، ( 2005 ) سيكولوجية التوجيه المهني و نظرياته . دائل للنشر . عمان .
14. صالح حسن الظاهري 2005، سيكولوجيا التوجيه المهني ونظرياته، دار وائل للنشر - عمان - الأردن
15. عباس محمود عوض 2006، القياس النفسي بين النظرية والتطبيق - دار المعرفة الجامعية
16. عبد الرحمان العيسوي (2002) سيكولوجية الشخصية - منشأة المعارف - الاسكندرية
17. العزة، سعيد، و الهادي، جودت عزت (1999) ، التوجيه المهني و نظرياته دار الثقافة ، عمان .
18. عصام حسن السعيد 2009 إدارة مكاتب وشركات وكلاء السياحة والسفر - دار الياطرة للنشر والتوزيع - الاردن
19. علي عبد الهادي الحوات 2000، المدخل إلى التوجيه والإرشاد المهني، طرابلس ، المركز العربي للتدريب المهني.
20. عويد سلطان المشعان الهذال (2016) علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الفكر . دولة الكويت.
21. عويد سلطان المشعان الهذال (1994) علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع - الكويت. الطبعة الأولى.
22. فرج عبد القادر طه (1986)، علم النفس الصناعي والتنظيمي - دار النهضة العربية - بيروت - لبنان
23. فيصل عباس (1996)، الاختبارات النفسية تقنياته وإجراءاتها - در الفكر العربي - بيروت لبنان
24. محمد شحاته ربيع (2015) علم النفس الصناعي والمهني الطبعة الثانية - دار المسيرة الأردن
25. محمد عثمان نجاتي (1964) علم النفس الصناعي دار النهضة العربية - بيروت -

26. محمد منير حجاب (2002)، الإعلام السياحي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر،
27. محمود السيد أبو النيل (1985)، علم النفس الصناعي -بحوث عربية وعالمية ( سلسلة علم النفس)، دار النهضة العربية
28. ناصر الدين أبو حماد (2008)، الإرشاد النفسي والتوجيه المهني - عالم الكتاب الحديث وجدارا للكتاب العالمي - الاردن
29. نعيمة الشماع (1991)، نظرية الشخصية-تقييم مناهج البحث- معهد البحوث والدراسات العربية

#### قائمة المراجع الاجنبية:

1. Cook Marck (1995) discusses ways on which the supervisor rating criterion can be biased, or affected irrelevant considerations.
2. Deschmeakere.F et Laudouar.R, (1986) Outplacement, edition d'Organisation, Paris.
3. Gérard Broyer (2005),les tests psychotechniques- 2<sup>ème</sup>edition- Masson paris
4. Gruys & Sackett (2003) investigate the dimensionality of counterproductive work behaviors.
5. Guillevic Christian (2005) psychologie de travail ,Armand Colin
6. Hoffman et al. (1991), report research on quality as criterion in gas repair work.
7. Holland J (1973), Making Vocational Choices- prentice-hall Englewood cliffs
8. Jean luc bernaud (2000), Traité de psychologie de travail et des organisations .paris

9. Jean-Pierre Anciaux (1996), le Savoir en Action – des connaissances a la performance, les éditions d'Organisation-paris
10. Krajewski H T, Goffin R D, Rothstein M G and Johnston N G (2007) is personality related to assessment center performance? Journal of business and psychology.
11. Livenes & schuler, (2006),
12. Mckray and McDaniel (2006) report the most recent analysis of ethnicity differences in work performance.
13. Mercure D,n Bourgeois R.P et Wils (1991) analyse critique de la typologie des choix de carrière. Relations industrielles vol 46 N° 1
14. Muchinsky Paul (1990), psychology applied to work books/ cole publishing company, pacific grove, California, U.S.A
15. Murphy and Cleveland (1995) review research on performance apparaisal.
16. Ployhart et al. (2001) compare typical and best performance indices.
17. Robbins stephen (1986), organizational behaviour prentice- hall englewood cliffs , new jersy .
18. Schultz.d and schultz, s (1990), psychology and industry today. Macmillan publishing . new York. Usa.
19. Shimon Lu Dohon (1996), psychologie de travail et des organisations.paris
20. Silamy.N 1980 Dictionnaire Encyclopedique de Travail,Bordas paris
21. Smither R D (1988) Psychologiy of Work, Haper and Row
22. Stauffer and Buckley (2005) analyze consistency of work performance over time. (Especially suitable for readers intereste in statistics).
23. Viswesvaran and Ones (2005) provide the accessible account of the monolithic work performance hypothesis.

### **Journaux ET revues scientifiques:**

1. Cambridge journal of economics, 2007
2. Peck. J et N. Theodore « flexible recession : the temporary staffing industry and mediated work in the united states, Cambridge.
3. Liste de métiers et professions1Selon la typologie de Holland, Tirée du « Dictionnaire Septembre des métiers et professions de Septembre éditeur, 2005.

الملاحق

الرقم	الفقرات	تنطبق علي تماما	تنطبق علي كثيرا	تنطبق علي أحيانا	تنطبق علي قليلا	لا تنطبق علي إطلاقا
1-	أشعر بالثقة في ذاتي في معظم المواقف					
2-	لا توقفي العقبات عن تحقيق أهدافي					
3	أستطيع تغيير انفعالاتي بسرعة عندما تتغير الظروف					
4-	أستطيع أن أكون لي أصدقاء بسرعة.					
5-	عند سماعي لمشكلة لشخص ما يتداعى إلى ذهني حلول كثيرة لها					
6-	لدي قدرة على التكيف مع الأحداث الجارية					
7-	أبادر دائما بمحادثة الآخرين					
8-	عندما أكون قلقا من مشكلة ما فإنني أستطيع تحديد أجناب من جوانبها يضايقي.					
9-	أفضل انجاز الأعمال التي تتطلب جهدا أو مهارة.					
10-	أشعر بالضيق عند مواجهة شخص غاضب.					
11-	أقدر قدراتي أو انفعالاتي تقديرا جيدا.					
12	عادة أكون هادئا أو إيجابيا في الظروف الصعبة.					
13-	أكون متفائلا بصفة عامة وأخطط لمستقبلي .					
14-	يصفني زملائي بأنّ إحساسي مرهف تجاه الآخرين					
15-	أجيد فنّ التعامل مع الآخرين.					
16-	أسعى دائما لأكون من المتفوقين					
17-	يتنابني شعور بالضيق تجاه أيّ شخص يخالف القانون.					
18-	غالبا ما يتمّ اختياري لأكون قائدا للجماعة.					
19-	أشعر بالذنب تجاه الأشياء الخاطئة التي ارتكبتها في الماضي.					
20-	أشعر بالرضا عن ذاتي عندما أقدر الأمور تقديرا واقعيا.					
21-	دائما أكمل أو أنهي أي عمل أشرع في أدائه.					
22-	أستطيع معرفة وفهم مشاعر الآخرين من خلال تعبيرات وجوههم					
23-	لدي مهارة في توليد أفكار حديثة لمواجهة متطلبات الحياة					
24-	لدي قدرة على تحديد جوانب القوة والضعف في ذاتي					
25-	أشعر بأنني كفاء في ادارة المناقشات الاجتماعية					
26-	أشعر بالارتياح تجاه الأشخاص العاطفيين					
27-	أستطيع التفكير جيدا وأركز في عملي في الظروف الضاغطة.					
28-	لديّ القدرة على التحكم في انفعالاتي تجاه أي موقف					
29-	لا تؤثر انفعالاتي الحزينة في اتخاذ قراراتي.					
30-	لا أستطيع أن أنسجم بسهولة وسرعة مع أي موقف اجتماعي.					

الرقم	الفقرات	تنطبق علي تماما	تنطبق علي كثيرا	تنطبق علي أحيانا	تنطبق علي قليلا	لا تنطبق علي إطلاقا
31-	أفضل الأهداف ذات التحدي مع الأخذ في الاعتبار المخاطر المحسوبة لتحقيقها.					
32-	أثأثر كثيرا بالحالة النفسية للمحيطين بي .					
33-	لدي القدرة على عدم التفكير في مشاكلتي					
34-	أستطيع التعبير بالضبط عن مشاعري ( حزن، فرح).					
35-	أستمتع بقضاء الوقت مع أصدقائي					
36-	أظل هادئا وإيجابيا تجاه أي شخص حتى أعرفه جيّدا.					
37-	تأخذ أحداث القضية الفلسطينية حيزا كبيرا من تفكيري.					
38-	أسعى لتحسين طريقة عملي حتى لو أخذت النصيحة من شخص أصغر مني.					
39-	يزداد تقديري لذاتي عندما أتغلب على عادة سيئة.					
40-	نشاط الجماعة شيء أستطيع فهمه والتناغم معه.					
41-	عندما أشعر بالتوتر والعصبية اتجه شخص ما فإني أراجع وأعيد تقييم المواقف					
42-	أتابع باهتمام أخبار الأطفال المعاقين					
43-	أحاول دائما حل النزاعات التي تشب بين افراد الجماعة.					
44-	أبذل قصارى جهدي في أي عمل حتى ولو لم يقدره الآخرون.					
45-	أشعر بالثقة في ذاتي في معظم المواقف					
46-	لا أشعر بالملل تجاه الاشياء التي لم استطع تحقيقها مهما بذلت فيها من جهد					
47-	أستمع الى مشكلات الآخرين وأسعى إلى حلّها					
48-	لدي قدرة على تغيير وجهة نظر الجماعة في موضوع ما					
49-	يبدو لي تذكر الاحداث السارة أكثر من ما هو غير سار					
50-	أثق في قدراتي ثقة كاملة					
51-	غالبا ما أكون متعاوناً مع أفراد الجماعة					
52-	عندما أقوم بعمل صعب غالبا ما أنجزه					
53-	أستطيع اكتشاف المشاعر الدفينة لآخرين					
54-	لا أقول أشياء وأندم عليها					
55-	عندما أفشل في عمل من الأعمال فإنني ألقى باللوم على نفسي					
56-	أستطيع أداء أي عمل من الأعمال دون الشعور بالملل أو الاجهاد					
57-	أبادر بتقديم العون أو المساعدة للآخرين					
58-	غالبا ما يأخذ أصدقائي بنصائحي					
59-	أستطيع ربط مشاعري بما أفكر فيه					
60-	أفضل دائما العمل مع فريق عمل متميز					

الرقم	الفقرات	تنطبق علي تماما	تنطبق علي كثيرا	تنطبق علي أحيانا	تنطبق علي قليلا	لا تنطبق علي إطلاقا
61-	ألتزم دائما بوعودي وعهودي مع الآخرين					
62-	أحاول دائما تدعيم السلوكات الإيجابية لدى الآخرين					
63-	لدي الوعي بما أقوم به من أعمال يومية					
64-	عندما يكون مزاجي متكدرا فإنني أذهب إلى ( صديق، نادي) كي أغير حالتي المزاجية					
65-	غالبا ما يأخذ أفراد الجماعة بوجهات نظري					
66-	يتتابني الشعور بالضيق تجاه الأعمال التي أنجزها لأنه يجب أن اقدم المزيد منها بغض النظر عما أنجزته					
67-	لدي القدرة علي تحديد أخطائي					
68-	أبذل قصارى جهدي في المواقف المحزنة حتى اتجنب البكاء					
69-	احساسي الشديد بانفعالات الآخرين الحزينة يجعلني مشفقا عليهم					
70-	أحرص دائما علي تكوين علاقات ناجحة مع الآخرين					
71-	أقدر أسوء العقبات الممكنة قبل الشروع في أي مشروع					
72-	أحاول دائما الاتصال بأفراد الجماعة					
73-	أفعل ما يتوقعه الناس مني مهما كلفني ذلك من جهد					
74-	أشعر بالضيق عند مواجهة شخص غاضب					
75-	أستطيع التحدث أمام حشد من الناس					
76-	عندما أشعر بالضيق فإنني أشغل نفسي بعمل أفضله					
77-	يصفني زملائي بأنني طموح جدا					
78-	تعتمد السعادة من وجهة نظري على الأفراد المحيطين بالشخص					
79-	أستطيع السيطرة على انفعالاتي بعد أي موقف محزن					
80-	أشجع التغيير في سلوكات الجماعة ولو كان بسيطا					
81-	لا توقفي العقبات على تحقيق أهدافي					
82-	أشعر في كثير من الأحيان بثقة الآخرين					
83-	أمدح الآخرين عندما يستحقون ذلك					
84-	عندما أشعر بالضيق فإنني أعرف سببه					
85-	أشعر بالارتياح تجاه الآخرين					
86-	أستطيع تغيير انفعالاتي بسرعة عندما تتغير الظروف					
87-	احساسي الشديد باليتامى يجعلني مشفقا عليهم					
88-	أستطيع أن أكون لي أصدقاء					



الرقم	الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق
1	أنا لست قلقا					
2	أحب أن يكون حولي عدد كبير من الناس					
3	لا أحب أن أبدد وقتي في احلام اليقظة					
4	أحاول أن أكون لطيفا مع كل فرد ألتقي به					
5	أحتفظ بممتلكاتي نظيفة ومرتبة					
6	أشعر بأنني أقل من الآخرين					
7	أضحك بسهولة					
8	عندما أعرف الطريقة الصحيحة لعمل ما أستمر عليها					
9	لا أدافع عن وجهة نظري وأفكاري أمام الآخرين					
10	أنجز الأشياء في وقتها المحدد					
11	عندما أتعرض للضغوط أشعر بالانهيار					
12	لا أعتبر نفسي شخصا مفرحا					
13	يجذبني جمال الطبيعة والتصاميم الفنية					
14	ينظر إلي الآخرون أنني متكبر ومغرور					
15	أنا لا أحافظ على النظام					
16	أنا لا أشعر بالكآبة					
17	أستمتع بالحديث مع الناس					
18	الاختلاف في وجهات النظر يشوش تفكيري					
19	افضل التعاون مع الآخرين على التنافس معهم					
20	أحاول انجاز الأعمال المحددة لي بدقة وإتقان					
21	أشعر بالتوتر والнерفة					
22	أحبّ المناسبات المفعمة بالحيوية والنشاط					
23	لا أجد للشعر تأثير يذكر في مشاعري وأحاسيسي					
24	أميل إلى الشك والسخرية من نوايا الآخرين					
25	لدي مجموعة من أهداف واضحة أسعى إلى تحقيقها بطريقة منظمة					
26	أشعر ان لا قيمة لي					
27	أفضل فعل الأشياء بمفردي					
28	أحب أن أجرب الأكلات الجديدة والاجنبية					
29	معظم الناس يستغلوني إذا سمحت لهم بذلك					
30	أتأني قبل أن أبدا إنجاز أي عمل					
31	أنا لا أشعر بالخوف					
32	أشعر وكأنني أفيض قوة ونشاط					

الرقم	الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق
33	نادرا ما أقدر وأفهم مشاعر الأشخاص من ثقافات أخرى					
34	يحبني معظم الناس الذين أعرفهم					
35	أعمل باجتهاد في سبيل تحقيق أهدافي					
36	تغضبني الطريقة التي يعاملني بها الناس					
37	أنا شخص مبتهج ومفعم بالحيوية والنشاط					
38	ألجأ إلى السلطات الدينية للبت في الأمور الأخلاقية					
39	أنا حذر في تعاملي مع الآخرين					
40	عندما أتعهد بشيء أستطيع الالتزام به ومتابعته حتى النهاية					
41	عندما تسوء الأمور تثبط همّتي وأشعر أنني أريد أن أستسلم					
42	أنا شخص غير متفائل					
43	عندما أقرأ شعرا أو أنظر إلى عمل فني أشعر بنوبة من الاستنارة					
44	أنا صلب الرأي ومتشدد في اتجاهاتي					
45	لا يوثق بي ولا يعتمد علي كما ينبغي أن أكون					
46	أنا لست حزينا ومكتنبا					
47	تجري حياتي بسرعة					
48	لدي إهتمام قليل بالتأمل في الطبيعة					
49	يعتقد بعض الناس أنني لا أكرث لمشاعر الآخرين					
50	أنا انسان منتج وأنهى العمل الموكل لي					
51	أشعر بحاجتي لشخص آخر ليحل مشاكلي عند شعوري بالعجز					
52	أنا شخص نشيط					
53	أحب الاستطلاع الفكري					
54	إذا كنت لا أحب بعض الناس فإنني اصارحهم بذلك					
55	أبدو غير قادر على أن أكون منظما					
56	أشعر بالخجل المفرط					
57	أفضل ان أدير أموري من أن أكون قائدا للآخرين					
58	أستمتع في اللعب بالنظريات والأفكار المجردة					
59	أتحايل على الناس للحصول على ما أريد					
60	أسعى إلى التميز في كل شيء أقوم به					

## مقاييس سمات الشخصية

فيما يلي بعض الفقرات المتعلقة بسمات الشخصية، أرجو قراءتها بتمعن والإجابة عنها بصدق، باختيار الاجابة المناسبة بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة، لذا أرجو الإجابة على جميع العبارات دون استثناء.

1- الانشطة: ظلل خانة أرغب بالنسبة للأنشطة التي ترغب في القيام بها  
ظلل خانة لا أرغب بالنسبة للأنشطة التي لا ترغب في القيام بها

		R
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- تركيب أجهزة كهربائية
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- إصلاح سيارات
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- تركيب أشياء ميكانيكية
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- تشييد أشياء من الخشب
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- أخذ دورة تعليم تقني "مثل الفن الصناعي وغيره"
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- أخذ دورة رسم ميكانيكي
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- أخذ دورة أعمال خشبية
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- أخذ دورة في ميكانيكا السيارات
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- العمل مع ميكانيكي أو فني بارز
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- العمل خارج المنزل
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- تشغيل أدوات أو آلات متحركة

عدد الإجابات بـ (أرغب):.....

		I
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- قراءة كتب أو مجلات علمية
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- العمل في مكتب بحث أو مختبر
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- العمل في مشروع علمي
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- دراسة نظرية علمية
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- العمل مع كيميائيين
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- تطبيق الرياضيات لحل مسائل علمية
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- أخذ دورة في الفيزياء
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- أخذ دورة الكيمياء
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- أخذ دورة في الرياضيات
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- أخذ دورة في الأحياء
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- دراسات مشكلات فكرية أو تقنية

عدد الإجابات بـ (أرغب):.....

		A
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- الرسم التخطيطي أو الرسم أو التلوين
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- تصميم أثاث أو ثياب أو الملصقات
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- الأداء ضمن فرقة أو مجموعة موسيقية
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- عزف على آلة موسيقية
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- رسم صورة شخصية أو صورة اخرى
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- كتابة روايات أو مسرحيات
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- أخذ دورة في الفن
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- تأليف أو تركيب موسيقى من أي نوع
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- العمل مع موسيقي أو كاتب أو نحات موهوب
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- الرقص أو الغناء
<input type="radio"/> لا أرغب	<input type="radio"/> أرغب	- قراءة موضوعات فنية أو أدبية أو موسيقية



2- الكفاءات: ظلل خانة نعم للاجابة ب (نعم) بالنسبة للأنشطة التي يمكنك القيام بها جيدا. وظلل خانة لا (لا) بالنسبة للأنشطة التي لم تقم بها أبدا أو تنجزها بطريقة ضعيفه

R

- استعملت ادوات ورشة النجارة كالمنشار الكهربائي والمخرطة  نعم  لا
- أستطيع عمل مقياس رسم  نعم  لا
- أستطيع استبدال زيت أو إطار السيارة  نعم  لا
- قمت بتشغيل أدوات تعمل بالطاقة مثل جهاز الحفر، السخان أو ماكينة الخياطة  نعم  لا
- أستطيع اعادة إكمال الأثاث أو الأعمال الخشبية  نعم  لا
- أستطيع القيام بالاصلاحات الكهربائية البسيطة  نعم  لا
- أستطيع القيام باصلاح الأثاث  نعم  لا
- أستطيع استعمال العديد من أدوات النجارة  نعم  لا
- أستطيع القيام بأعمال السباكة البسيطة  نعم  لا
- أستطيع تشييد أبنية خشبية بسيطة  نعم  لا
- أستطيع طلاء جدران منزل أو شقة  نعم  لا

عدد الإجابات بنعم:.....

I

- أستطيع استخدام الجبر لحل مسائل رياضيات  نعم  لا
- أستطيع القيام بتجربة أو مسحا علميا  نعم  لا
- أستطيع استعمال جدول اللوغاريتمات  نعم  لا
- أستطيع استعمال الحاسوب لدراسة مسألة علمية  نعم  لا
- أستطيع وصف وظيفة خلايا الدم البيضاء  نعم  لا
- أستطيع تفسير معادلة كيميائية بسيطة  نعم  لا
- أفهم سبب عدم سقوط الأقمار الصناعية على الأرض  نعم  لا
- أستطيع كتابة تقريرا علميا  نعم  لا
- أفهم نظرية الانفجار الكبير للكون  نعم  لا
- أفهم دور العامل الوراثي في الوراثة  نعم  لا

عدد الاجابات بنعم:..... A

- أستطيع العزف على آلة موسيقية  نعم  لا
- أستطيع المشاركة في غناء ثنائي أو جماعي  نعم  لا
- أستطيع الاداء كموسيقى منفرد  نعم  لا
- أستطيع التمثيل في مسرحية  نعم  لا
- أستطيع القيام بقراءة تفسيرية  نعم  لا
- أستطيع القيام بالرسم، استخدام ألوان الماء او النحت  نعم  لا
- أستطيع توليف أو تأليف موسيقى  نعم  لا
- أستطيع تصميم ثياب، ملصقات أو أثاث  نعم  لا
- أنا أكتب قصصا أو شعرا بصوره جيدة  نعم  لا
- أستطيع أخذ صوراً جذابة  نعم  لا

S

عدد الإجابات بنعم:.....

- أجد سهولة في التحدث إلى كل أنواع البشر
  - أنا بارع في تفسير الأشياء للآخرين
  - أستطيع العمل كمنظم لعمال الجيران
  - يسعى الناس إلى للحديث عن مشاكلهم
  - أستطيع بسهولة تدريس الأطفال
  - أستطيع بسهولة تدريس الكبار
  - أنا بارع في مساعدة الناس الذين يعانون من قلق أو مشكلات
  - أتمتع بفهم جيد للعلاقات الإجتماعية
  - أنا بارع في تدريس الآخرين
  - أنا بارع في تهدئة الناس
  - تعاملتي مع الناس أفضل من تعاملتي الأشياء والأفكار
- نعم  لا  
 نعم  لا

E

عدد الإجابات بنعم:.....

- أعرف كيف أكون قائدا ناجحا
  - أنا خطيب مفوه
  - أستطيع إدارة حملة مبيعات
  - أستطيع تنظيم عمل الآخرين
  - أنا شخص طموح وحازم
  - أنا بارع في جعل الناس يعملون حسب طريقتي
  - أنا رجل مبيعات
  - أنا مناقش جيد
  - أستطيع أن أكون مقتعا
  - أتمتع بمهارات تخطيط جيدة
  - لدي بعض مهارات القيادة
- نعم  لا  
 نعم  لا

C

عدد الإجابات بنعم:.....

- أستطيع حفظ وترتيب المراسلات والأوراق الأخرى
  - لقد حصلت على وظيفة مكتبية
  - أستطيع استخدام جهاز الارسال التلقائي
  - أستطيع انجاز الكثير من الأوراق في وقت قصير
  - أستطيع استعمال جهازا بسيطا لمعالجة البيانات
  - أستطيع ترتيب الديون والأرصدة
  - أستطيع حفظ سجلات دقيقة والمدفوعات والمبيعات
  - أستطيع إدخال البيانات في الحاسوب
  - أستطيع كتابة رسائل خاصة بالعمل
  - أستطيع القيام ببعض الأعمال المكتبية الروتينية
  - أنا أنسان منظم ومرتب
- نعم  لا  
 نعم  لا

عدد الإجابات بنعم:.....

3- الوظائف:

ما يلي جرد لشعورك ومواقفك تجاه أنواع كثيرة من العمل فأوضح الوظائف التي تثير اهتمامك أو رغبتك بتظليل خانة كلمة "نعم" كذلك بين الوظائف التي لا تلائم رغبتك عبر تظليل خانة كلمة "لا"

S	R
مشرف وظائف	ميكانيكي طائرات
عالم اجتماع	ميكانيكي سيارات
مدرس ثانوي	نجار
مشرف ضمان جودة	سائق شاحنة ثقيلة
خبير انحراف الشباب	مساح
أخصائي علاج نطق	مفتش بناء
مرشد أسري	ميكانيكي اتصال
أخصائي نفس معلمي	مهندس سيارات
مدرس علوم اجتماعية	عامل أجهزة
مرشد شخصي	كهربائي
مرشد مخيم شباب	مزارع
موظف خدمات اجتماعية	طيار طائرة عمودية
مرشد غعادة تأهيل	فني الكترونيات
مدير ساحة لعب	حداد

عدد الإجابة بـ "نعم": .....

عدد الاجابات بـ "نعم".....

E	I
موظف مشتريات	موظف أرصاد
تنفيذي إعلانات	عالم أحياء
مندوب مصنع	فلكي
تنفيذي أعمال	فني مختبر طبي
منظم حفلات	عالم أجناس
موظف مبيعات	صيدلي
موظف عقارات	عالم بحث مستقل
مدير مخازن	كاتب موضوعات علمية
مدير مبيعات	جيولوجي
موظف علاقات عامة	عالم نبات
مدير محطة تلفزيونية	موظف بحث علمي
صاحب أعمال صغيرة	فيزيائي
مشرع	باحث علوم اجتماعية
مدير مطار	محلل بيني

عدد الإجابة بـ "نعم": .....

عدد الاجابات بـ "نعم".....

C

- نعم  لا - أمين دفاتر  
 نعم  لا - مراجع ميزانية  
 نعم  لا - محاسب قانوني عمومي  
 نعم  لا - مراجع رصيد  
 نعم  لا - صراف مصرف  
 نعم  لا - خبير ضرائب  
 نعم  لا - منظم جرد  
 نعم  لا - مشغل حاسوب  
 نعم  لا - محلل مالي  
 نعم  لا - مقدر تكلفة  
 نعم  لا - موظف مرتبات  
 نعم  لا - موظف مصرف  
 نعم  لا - موظف حسابات  
 نعم  لا - موظف مراجعة مالية

عدد الاجابات بـ " نعم ".....

A

- نعم  لا - شاعر  
 نعم  لا - موسيقي  
 نعم  لا - روائي  
 نعم  لا - ممثل  
 نعم  لا - كاتب متفرغ  
 نعم  لا - موزع موسيقي  
 نعم  لا - صحفي  
 نعم  لا - فنان  
 نعم  لا - مغني  
 نعم  لا - ملحن  
 نعم  لا - نحات  
 نعم  لا - كاتب مسرحي  
 نعم  لا - رسام كاريكاتير  
 نعم  لا - صاحب محل ترفيه

عدد الاجابات بـ " نعم ".....

4- تقديرات ذاتية:

قارن نفسك في كل من المزايا التالية على ضوء رؤيتك لذاتك بأشخاص آخرين في عمرك عبر اعطاء التقييم الأكثر دقة للكيفية التي ترى بها نفسك.  
ضع دائرة حول الرقم المناسب مع تجنب مقارنة نفسك بذات الرقم في كل مقدره.

القدرات

رياضية	علمية	فنية	تدريسية	تجارية	كتابية	
7	7	7	7	7	7	عالي
6	6	6	6	6	6	
5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	متوسط
3	3	3	3	3	3	
2	2	2	2	2	2	
1	1	1	1	1	1	منخفض
R	I	A	S	E	C	

المهارات

يدوية	رياضية	موسيقية	اجتماعية	إدارية	مكتبية	
7	7	7	7	7	7	عالي
6	6	6	6	6	6	
5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	متوسط
3	3	3	3	3	3	
2	2	2	2	2	2	
1	1	1	1	1	1	منخفض
R	I	A	S	E	C	

كيف تنظم إجاباتك:

ابدأ بالصفحة (3) أحسب عدد المرات التي أجبت بها (أرغب)، سجل عدد الإجابات لنعم أو أرغب لكل مجموعة من ( الأنشطة، الكفاءات، المهن، التقديرات الذاتية) على الأسطر أدناه:

.....

الأنشطة: صفحة 4/3

C E S A I R

.....

الكفاءات: صفحة 6/5

C E S A I R

.....

المهن: صفحة 8/7

C E S A I R

.....

تقديرات الذات: صفحة 4/3

C E S A I R

.....

C E S A I R

.....

إجمالي النقاط: أضف نقاط (R) الخمسة،

.....

C E S A I R

نقاط (I) الخمسة وهكذا

تشير الحروف ذوات الأرقام الثلاثة الأولى إلى موجز شفرتك، أكتب موجز شفرتك أدناه، إذا تماثلت نقطتان أكتب كلا الحرفين داخل نفس الخانة.

موجز الشفرة :

الثالث	الثاني	الأعلى
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

مقياس ( البحث الموجه ذاتيا)للميول المهنية

SDS

أخي الاطار السياحي،

إن كنت قد عقدت الأمر مسبقا على مهنة محددة فقد يدعم هذا الكتيب فكرتك أو يقترح احتمالات أخرى.

وإن لم تكن متيقنا من اتخاذ قرار اختيار مهنة معينة فربما يساعدك هذا الكتيب على تحديد مجموعة صغيرة من المهن

هذا ويجد الكثيرون متعة في تعبئة هذا الكتيب وأنت كذلك إذا اتبعت الخطوات بدقة ستجد متعة فلا تتعجل لتعرف المزيد عبر الوصول إلى الهدف بالتفكير.

والآن استعمل قلم رصاص في تعبئة الكتيب لتتمكن من مسح الأخطاء بسهولة.

الاسم واللقب:.....