

يعتبر ارتباط الموظف بعمله أو وظيفته بمثابة الفكرة الإنمائية الجاذبة حيث يشعر بالرضا لاستثمار الوقت والجهد، ويحصل على الأفضل بإستمراريتها وينهمكون في أعمالهم ولا يشعرون بالوقت، ويبدون شغوفين بأعمالهم ويجدون معنى وتحدي فيما يقومون به، بل يتطلعون ببساطة إلى القدوم إلى عملهم كل يوم. فالمؤسسة التي لديها موظفين مهتمين، وشغوفين، ويريدون التواجد فيها ومن هم مبدعون، ومبادرون، ويفعلون الأشياء الصحيحة ومن هنا أهم رواد الأعمال تحدثوا باستقاضة عن الارتباط ورأوا أنه من الضروري جدا لنجاح المؤسسة.

## 1- إشكالية الارتباط المهني:

يعتبر الارتباط المهني من المصطلحات الحديثة في الأدبيات التنظيمية لكن التصادم الناشئ عن الجدل الواسع حوله إلى حالة مثالية، يصعب تطبيقها واقعيًا، الأمر الذي أدى إلى اعتماد افتراض يطرح التساؤل التالي: هل يمثل الارتباط المهني فكرة جديدة ومختلفة سببها عدم وضوح العوامل المباشرة التي تساهم حقا في تعزيزه، مما يستدعي اكتشافها والبرهنة عليها. إن أول من طرقت فكرة الارتباط هو عالم الاجتماع الأمريكي "Erving Goffman" في سنة 1961 وأشار إليها تحت مسمى التعلق بالعمل وتغيب الذات أو انصهارها في العمل. وأشار آخر للارتباط في أدبيات السلوك وإبرازه كمفهوم أساسي في ضبط السلوك العادل والمرضي للطرفين باستخدامه مصطلح الارتباط الذاتي.

في حين عالم الاجتماع الأمريكي "Alfred Schutz" فيرى بأن الارتباط السلوكي هو عبارة عن سلوك تكيفي يهدف إلى خدمة هدف، سواء للدفاع عن الوضع ويركز هذا التعريف على المظاهر المرئية للارتباط المهني ويساعد على توضيح أهميته للمؤسسات لكن لا يمكن حصر الارتباط السلوكي كظاهرة للسلوك الناشئة من المحفزات الخارجية بالعكس فهو بتنبؤ تماما من ذات الفرد.<sup>1</sup>

الجدير بالذكر أن مفهوم الارتباط المهني في علم الإدارة قد ظهر لأول مرة في القرن العشرين (التسعينات)، ومن ثم أصبح واسع الانتشار في الممارسة الإدارية في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ويعتبر ارتباط الموظفين هو صلب العلاقة بين جهة العمل وموظفيها، ولا يقتصر الارتباط المهني على تعريف واحد حيث تتغير التعريفات في شكل صياغتها اعتمادا على أصحاب هذه التعريفات في شكل صياغتها اعتمادا على أصحاب هذه التعريفات من جهات أو أشخاص، ولكنها في معظم الأحيان تؤول إلى نفس المعنى.

<sup>1</sup> أبو القاسم حمدي: تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقا للمقاربة التحفيزية، مجلة الباحث وداد شعيب، الأغواط، 2018، ص 443.

>> أشير للارتباط المهني على أنه شعور فردي متعمد وطاقة موجهة ظاهرة للآخرين بشكل مبادرة شخصية وقدرة على التأقلم وجهد واستمرارية موجهة لأهداف المؤسسة. كما أنه تسخير الموظفين لتنفيذ أدوار العمل المناط بهم من خلال استخدامهم بدنيا وعلميا وعاطفيا. بينما عرفه آخرون على أنه ارتباط الموظف على أنه الموظف الذي يتوفر لديه الحماس الكلي لتأدية مهام عمله على أتم وجهه، ويقوم باتخاذ الإجراءات الإيجابية لتعزيز سمعة جهة العمل ومصالحها، ويظهر موقف ايجابي تجاه الجهة وقيمها <<<sup>2</sup>.

الارتباط: حقيقة مستدامة أن تكون منهنك شيء غير عادي ما لم يوجد انجازات للدرجة القصوى الذي يستحوذ على متخيلاتنا ويخدم بالدرجة القصوى على انه التعريف طبيعي لوصف شعور الارتباط، أي كل مشاعر موجهة نحو الخارج تسلبنا القدرة على اتخاذ قراراتنا اليومية بحرية تامة دون ردود أفعالك لن تكون نتيجة ضغط من الآخرين، عندما تقوم بعمل شيء فإنك تقوم به لأنك تريده وليس كردة فعل.

## 2- جدوى الارتباط المهني:

إن الارتباط المهني يختلف تماما عن الالتزام المهني والرضا، حيث يعتبر الارتباط محرك الموظف لنجاحه، يوصف الارتباط بصورة مثلى كخارطة لسلوك الموظف في إطار مرجعي يخلق ثقافة الترابط.

### 1-2- الارتباط كدافع نفسي:

توحي الطاقة النفسية بصورة محفزة الذين يظهرون طاقة ايجابية اكبر في مهمة موكلة لهم يقومون بالتركيز عليها ويبدلون طاقات اقل فيما سواها، ومن البديهي أن المؤسسة التي لها

<sup>2</sup> جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل السعودية: مشروع قياس الارتباط المهني لموظفي الخدمة المدنية، وكالة الدراسات

القدرة على الحصول على قدر أكبر من هذه الطاقة، في المهام التي تحتاج لعمل تغيير يكون لها فرصة أكبر لتحقيق الأهداف. ويعتبر مفهوم الطاقة هو المفتاح للترابط بينما الإشباع هو المفتاح لفهم الرضا مع وضع الطاقة بعين الاعتبار. ويمكن معنى الارتباط النفسي من وجهة نظر الموظفين في ما يلي:

- ✓ الشعور بالحماس والتركيز والحيوية. العمل لا يشعر بالتعب ولكن بالبهجة والاكتفاء الذاتي.
- ✓ الشعور بالانهماك في العمل. وبصورة متكررة.
- ✓ التركيز العالي في العمل، ومعرفة العلاقات بين الزملاء في مكان العمل.
- ✓ يصدر الارتباط نفسية الانغماس والحيوية والانهماك والتركيز والمشاركة في صورتها الكاملة.

## 2-2- الارتباط كطاقة سلوكية:

يظهر الارتباط للآخرين في شكل سلوك هذا السلوك في نهاية المطاف هو السبب وراء تحقيق النتائج والموظفين يستطيعون الخدمة بفاعلية. وتوجد قرائن لسلوك الموظفين أكثر من مشاعر الارتباط لديهم، ويشمل ذلك الشخصية ومستويات المهارة وأسلوب القيادة، الثقافة المحلية التي يعملون فيها وآخر وكلما كان شعور الارتباط أكثر استطاعت، ظهر الارتباط أكثر.<sup>3</sup>

## مبادئ خلق قوى عمل مرتبطة:

أشار عالم الاجتماع النفسي "وليام خان" الذي أوضح أن الناس أكثر أو أقل حضور نفس في أوقات مختلفة من خلال يوم عملهم. يعني بذلك انه يوجد اختلاف كبير الموظفين

<sup>3</sup>وليام ماسي بنيامين: تر: أمين محمد عبد الله محمد، الارتباط الوظيفي (أدوات للتحليل والممارسة والميزة التنافسية)، جامعة السودان، كليات الدراسات العليا، 2018، ص6.

يجلبون كل طاقتهم البدنية والعقلية والعاطفية لأدوارهم في العمل وهذا يساعد على الاستمرار هناك عوامل تعتبر أساس للارتباط المهني ونذكر منها:

### 1-3- القدرة على الارتباط:

يجب أن يمتلك الموظفون طاقة موجّهة للهدف والقرّة على صقل الطاقة عندما تواجه بالعقبات الاعتيادية في طريق تحقيق الأهداف،تطفو هذه الطاقة حسب الاكتفاء الذاتي الذي يرغب به الجميع لذلك وبالتأكيد يوجد لدى البعض قدرات للتوجيه الذاتي أكثر من الآخرين طبيعياً يتبع الارتباط الأشخاص المحفزين الذين لديهم الثقة، وإعطاء الموظفين المعلومات التي يحتاجونها للعمل على الوجه الأكمل. وبدعمهم على جهودهم، لذلك هذا المبدأ للارتباط يتطلب بيئة عمل لا تقتضي أكثر من تطوير تبادل المعلومات تزويد فرص للتعلم وتسهيل في الحياة المهنية، وبالتالي خلق أساسيات لطاقة دائمة ومبادرة شخصية.

### 2-3- الدافعية للارتباط:

يأتي الناس إلى العمل ليعملوا في وظائفهم قضي الناس معظم وقتهم في العمل وهم يعملون في وظائفهم، يجب أن يكون هناك سبب وراء استثمار الوقت كله خلال ساعات العمل إلى الدرجة التي تكون فيها الوظائف عالية الفائدة الحقيقية ومحفزة للارتباط. وتكون ذات معنى، وتقدم الفرص لصنع القرار وذاتية التصميم ليس فقط فيما سينجز بل كيف انجازه، واضحة في هذه الأنواع من الأهداف التي تنتج زيادة في العمل الحافز للارتباط أيضاً الانجاز بمعاملة الناس باحترام وكذلك الفعل وإظهار قيمة الناس.<sup>4</sup>

### 3-3- الاستقلالية في الارتباط:

تكون عندما يشعر الموظفون أن لهم استقلالية اتخاذ القرار وأنهم لم يعاقبوا من أجل ما فعلوه أن تكون مبادرتهم ممكنة في المقابل من غير استقلالية، ارتباط لكي يكونوا حلقة

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق: ص 12.

وصل بين إدارة المؤسسة والإجراءات الفردية، لأن شعور الأمان حول اتخاذ القرار نفسياً غير موجود والأهم انه الوقت المناسب عندما تمر على المؤسسة أوقات صعبة. وحين يشعر الفرد أنه في خطر فإنه يبرز كبطل متصدي لذلك، على العكس حين يشعر بأنه مستضعف.

### 3- الارتباط وقيمة الموظف:

إن كسب المواهب والحفاظ عليها في اغلب المؤسسات الاحتفاظ والارتباط غالباً ما تكون في نفس السياق، وغالباً ما تمكن مناقشة الارتباط كما لو نوقش العكس عدم الارتباط في مصطلحات نهاية استمرارية عدم الارتباط، يظهر تغيير في أشكالها سوءاً بالتركيز على العوامل التي تؤثر على التغيير في وجهة واحدة متشابكة تركيز على الارتباط، وذلك بخلق بيئة عمل جيدة ومواءمة القيم والعمل والمساواة والمعاملة العادية كأساس للارتباط وخلق ترابط أفضل للقوى العاملة.<sup>5</sup>

### 4- أبعاد الارتباط المهني:

الارتباط المهني ليس فقط أداء أكثر ولكن الأداء الذي فيه الاستمرارية والتأقلم والمبادرة الشخصية ويشمل تحمل المسؤوليات الجديدة ومن أبعاده نجد:

❖ استمرارية الموظفين: حتى عندما تواجه الارتباط العقبات. يحدث الارتباط في الأغلب عندما لا تكون الأشياء سهلة أو عند غموض المواقف أو أن تستدعي مسألة الثقة لكلا الجانبين يرجع السبب وراء انجذاب الإدارات لفكرة الجهد الاختياري، أنهم أدركوا أن كل تلك النشاطات لا ترجع إلى التصميم أو التحكم الإداري، الموظفون لا يحتاجون إلى تذكير أو تشجيع .

❖ أن يفكر الموظفين ويعملون على المبادرة، يتحين الموظفين المرتبطة الفرص لاتخاذ القرار حقيقة فعل القرار بأساليب تتوافق مع أهداف المؤسسة.

<sup>5</sup> مرجع سبق ذكره: ص 13.

- ❖ زيادة تفكير الموظفين لما هو ضروري لمطالب العمل المتغيرة وتوسعة أدوارهم.
- ❖ يسعى الموظفون بنشاط لإيجاد السبل لزيادة مهاراتهم بطريقة تتسق مع ما هو ضروري لأدوارهم ومهامهم التنظيمية ليتولى الموظفون مهمة تطويرهم الشخصي ليس فقط لمصلحتهم ولكن لكي يشاركوا بفعالية أكثر.
- ❖ يرى الموظفون أن راحتهم النفسية في تنمية المهارة بما يتوافق مع ما هو جيد للمؤسسة .
- ❖ التأقلم على التغيير: السمة الرئيسية للقوى العاملة هي مواكبة الموظفين للظروف التي تحدث ويقبلون نشاط ذلك التغيير الاستمرارية تستدعي التغيير.

### 5- العوامل المؤثرة في الارتباط المهني:

من بين العوامل المؤثرة على الارتباط المهني نجد:

- ❑ المؤسسات المهنية تفتقر لتوفير النشاطات المهنية التي من شأنها القيام: بالتدريب المهني للمهارات والقدرات المهنية الضعيفة، مما يؤدي إلى انجاز العمل بدون كفاءة وإتقان.
- ❑ التخطيط والتطوير المهني بشكل غير مناسب في المسار المهني (مسار غير سليم يفتقر للتنظيم).
- ❑ عدم استخدام التحفيز المهنية.
- ❑ عدم تقديم مكافآت للأفراد المميزين (مما يجعلهم يصلون لمرحلة الانفصال المهني) بشكل أسرع.
- ❑ هناك مؤسسات مهنية لا تستخدم التقييم المهني للأفراد والذي من شأنه يفهم الفرد ويكتشف المهارات التي توجد لديه.

### 6- الدور المهني:

تناول الباحثون دراسة الأدوار الأساسية ،وقد اختلفوا في تحديدها،حيث ركز كل واحد منهم على جانب معين،فمنهم من ركز على دور النفسي ،ومنهم من اهتم بالدور الخلقى ،وهناك

من حدده، إذ لم يعد ناقل للتراث الثقافي المعرفي بل أصبح مسؤولاً عن بناء الشخصية الإنسانية السوية.<sup>6</sup>

تنطلق فكرة الدور من المجتمع عبارة عن مجموعة مراكز اجتماعية مترابطة ومتضمنة أدواراً اجتماعية يمارسها الأفراد الذين يشغلون هذه المراكز. وقد حدد منظور هذه الفكرة ثلاث تصنيفات من التوقعات وهي كالتالي:

- ✓ التوقعات السلفية: وهي تلك التي تنطوي على عدة قواعد اجتماعية تحدد سلوك الفرد.
- ✓ توقعات الآخرين: وذلك عندما يشترك الفرد في عمله التفاعل الاجتماعي مع أفراد آخرين أو مع وضعية اجتماعية معينة، يأخذ الفرد ينظر الاعتبار تقييم وأحكام الآخرين الذين يتفاعل معهم.
- ✓ توقعات المجتمع العام: وهي التي يمكن أن تكون حقيقة أو تكون وهمية بتصورها الفرد.

أشار تيورين سارين "Theodere R. Sarbin" إلى أن الدور هو نمط الأفعال أو التصرفات التي يتم تعلمها، إما بشكل مقصود أو بشكل عارض والتي يقوم بها شخص ما في موقف يتضمن تفاعلاً. في حين ذهب هيلين برلمان "Helen Perlman" أنماط الشخص السلوكية المنظمة من حيث تأثيرها بالمكانة التي يشغلها أو الوظائف التي يؤديها في علاقته بشخص واحد أو أكثر، ويتم اختيار وتشكيل تلك الأنماط السلوكية من خلال عدة عوامل ديناميكية هي:

- حاجات ودوافع الشخص الشعورية واللاشعورية.
- أفكار الشخص وتصوراتهِ عن الالتزامات والتوقعات المتبادلة والقائمة من خلال العادات والأعراف والتقاليد في المكانة المعينة والوظائف التي يقوم بها.

<sup>6</sup> محمد صبري حافظ محمود: اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، كلية التربية جامعة الأزهر، بط، القاهرة، 2008، ص 21.



• الاتفاق أو التعارض بين تصورات الشخص عن الالتزامات والتوقعات وتصورات الآخر والآخرين الذين يتعامل معهم عنها.

وذهب الكاتب " أحمد عزت راجح " الدور هو نمط السلوك الذي تنتظره الجماعة وتتطلبه من فرد له مركز معين فيها وهو سلوك يميز الفرد عن غيره ممن يشغلون مراكز أخرى.<sup>7</sup>

يعرف الدور أنه مجموعة من الأنماط السلوكية التي تكون وحدة ذات معنى وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة في المجتمع أو مركز معين.<sup>8</sup>

ومن منظر آخر لعلماء الاجتماع من بينهم ماكس فيبر في كتابه " نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي " ورايت ملز في كتابه " الطباع والبناء الاجتماعي " وتالكورت بارسونز في كتابه " النسق الاجتماعي " وروبرت مكايفر في كتابه " المجتمع " الدور يعد الوحدة البنائية للمؤسسة. والمؤسسة هي الوحدة البنائية للتركيب الاجتماعي. فضلا عن أن الدور هو حلقة الوصل بين الفرد والمجتمع.<sup>9</sup>

يعد الأستاذ مسؤولاً عن عملية التعليم التي تعد أهم أدواره، من خلال ما يقوم به من تخطيط في المواقف التعليمية الشاملة لخبرات هادفة طبقاً لأهداف المجتمع العليا، على أن تتوافق هذه الأخيرة ومطالب العصر العلمية والتكنولوجية من جهة، وحاجات ومتطلبات نمو المجتمع من جهة، وميول واهتمامات التلاميذ من جهة أخرى، ومادام المعلم موجهاً ثقافياً فهو يعد بمثابة اتصال بالمؤسسة والبيئة، لهذا على مبرمجي العملية التعليمية أن يسمحوا له بتوسيع نطاق عمله والنزول بالتلاميذ للمجتمع من أجل السماح لهم باكتشاف ثقافتهم المادية والمعنوية، وكذا تعريف أفراد<sup>10</sup>

<sup>7</sup> مجلات علم الاجتماع فريق موقع بوابة علم الاجتماع: نظرية الدور، 2021.

<sup>8</sup> مرجع سبق ذكره: ص 30.

<sup>9</sup> مرجع سبق ذكره: ص 25.

<sup>10</sup> فاتحي عبد النبي: الوضعية المهنية للمعلم في ضوء تدابير الإصلاح التربوي، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016، ص

المجتمع بالدور التربوي للمؤسسة في إعداد التلاميذ جسميا وعقليا واجتماعيا وتربويا، فالأستاذ هو القدوة والمثال الأفضل والأحسن عملا وخلقا، وأن يكون مسؤولا عن تقديم المبادئ والقيم الدينية، إلى جانب ذلك كله له دور في الإرشاد والتوجيه فمن خلال تنوع خبراته يستطيع كشف مواهب التلاميذ وتقويمهم، وقد أبرزت دراسات كثيرة أدوارا مختلفة للأستاذ منها:

- ✚ دور الأستاذ كملاحظ نفسي ومرشد مهني، ورائد ومطبع اجتماعي ومرب للشخصية.
- ✚ دور الأستاذ في تحديث عقلية التلاميذ، ومن ثمة المجتمع، بأخذه الأسلوب العلمي منها في حل المشكلات.
- ✚ دوره خبير في فن التدريس والعلاقات الإنسانية والمادة التعليمية والحاجات الإرشادية للمتعلم وتوجيه قدراته.
- ✚ دوره في عملية التعليم والتعلم والتكيف مع الذات والمجتمع المتغير وإرشاد الطلبة في اختيار مهنة المستقبل وتحديد مجال العمل.
- ✚ دوره كمطور للبرامج والطرائق والكتب المدرسية والتعايش مع متغيرات العصر والمجتمع.<sup>11</sup>

### 1-6- متطلبات الدور:

في مقولة " لشكسبير " أن العالم كله عبارة عن (مسرح) وبنفس الطريقة في التشبيه، فإن كل فرد هو عبارة عن ممثل له دوره المنوط به. والمقصود بها المصطلح: مجموعة من السلوكيات المتوقع التي تنسب إلى شخص ما يشغل مركزا (وضعا) معيناً في الوحدة الاجتماعية، وهذا الدور الذي يؤديه الموظف في المؤسسة له عدة سمات أهمها:

<sup>11</sup>ستي سيد أحمد: محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، رسالة دكتوراه، جامعة سعيدة، 2017، ص44.

- أن الدور لا يتم تحديده على أساس شخصي، فالتوقعات المطلوبة بالنسبة لأداء وظيفة معينة لا يتم تحديده على أساس شخصي، فالوظيفة ذاتها هي التوقعات وليست الخصائص الذاتية لفرد معين.
- إن تلك التوقعات تتعلق بتصرفات سلوكية مرتبطة بتلك الوظيفة.
- أن هناك صعوبة في تحديد أبعاد الدور نظرا لأن، هناك اختلافا كبيرا بين تصورنا لما يريده الغير منا وما ينبغي أن نقوم به في الواقع العملي.
- أن أبعاد الدور يمكن للفرد استيعابها بسرعة، كما يمكن أن تحدث سريعا في سلوكه وللدور عدة متغيرات.<sup>12</sup>

## 2-6- غموض الدور:

يعرف غموض الدور على أنه النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، كما يحدث عندما تكون الأهداف، المهام، الاختصاصات ومتطلبات العمل غير واضحة وغامضة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله. أشار الكاتب الألماني Zellares غموض الدور بأنه " حالة من الشك تحدث عندما يكون الموظفون غير واثقين من أهدافهم ووسائلهم لتحقيق هذه الأهداف " ويوجد العديد من العوامل التي تسبب في حدوث غموض الدور منها الانتقال من وظيفة لأخرى، وجود مدير جديد للعمل، وحدث تغيير للهيكل التنظيمي في المؤسسة.<sup>13</sup>

في حين غموض الدور إلى افتقار الموظف للمعلومات اللازمة لأداء وظيفته مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطاته ومسؤولياته وأهداف وسياسات وقواعد وإجراءات العمل في المؤسسة. تمتد آثار الشعور بغموض الدور لدى المعلم إلى زيادة التوتر لديه وانخفاض الرضا الوظيفي وعدم الثقة بالنفس، مما يؤدي إلى التفكير في ترك العمل، فالدور هو الافتقار

<sup>12</sup>ابن خروز خير الدين: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، رسالة

ماجستير، علم اجتماع تربوية، جامعة بسكرة، 2011، ص 93.

<sup>13</sup> مرجع سبق ذكره: ص 40.

إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المؤسسة، أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته ونقص التغذية المرتدة لدى الأفراد من جراء العمل الذي يقومون به.<sup>14</sup>

اهتمت نظرية الدور: "Role Theory" بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقدة في المؤسسات التعليمية (المدارس) فيجب عليه أن يولي اهتماما خاصا للمهارات، القدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبين طبيعتهم اجتماعيا وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابيا وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة.<sup>15</sup>

## 7- التطوير المهني:

لقد أصبح أسلوب التطوير المهني من الأساليب الفاعلة والمؤثرة في تحسين وتطوير أداء العاملين في معظم المؤسسات التعليمية والتربوية، وكذلك نتيجة لعدم احتواء البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز التدريب التربوي بإدارات التعليم بالمناطق والمحافظات على التدريب على مهارات التطوير. أشار الكاتب "إبراهيم رمضان الدين" أن التطوير المهني مجموعة من الأهداف التي تترجم في وسائل وأنشطة التي تتخذها المؤسسة لتخطيط وتطوير مستقبل الوظائف لديها من خلال رفع الكفاءة والكفاية المستمر، للعاملين بها لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للتطوير الكمي والنوعي والتقني المستمر في الوظائف وفقاً للمعايير ومتطلبات الجودة العالمية.<sup>16</sup>

ومن منظور "أنس إبراهيم حمد التوي جري"، على أنه التغييرات الإيجابية الملحوظة في الأداء نتيجة ما تلقاه من تدريب قبل الخدمة وإثائها في مجال التخطيط، وتنفيذ الدرس وإدارة

<sup>14</sup> سلاف مشري: الهوية المهنية للمدرس وعلاقتها بالالتزام بأخلاقيات المهنة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 2018، 9، ص 13.

<sup>15</sup> محمد حسنين العجمي: إدارة التخطيط المدرسية الابتدائية، دار الفكر ناشرون موزعون، ط1، عمان، 2010، ص 50.

<sup>16</sup> إبراهيم رمضان الدين: التطوير المهني في المؤسسات التعليمية الحديثة، أم القرى، دار القلائد

جدى، ط1، عمان، 2007، ص 14.

الصف والاتصال والتعامل الإنساني والتقويم في المدارس. في حين قال الباحث "أيسوف تراوري" بأنه مجموع ما تقدمه الإدارة من فرص التدريب لاكتساب معلومات ومهارات وخبرات في مجال العمل من أجل تطوير مهارات ومعلومات الموظفين لتجعلهم قادرين على أداء مهامهم وواجباتهم التربوية، بكفاءة مع مسايرة لكل جديد في التخصص، وبهذا تشمل جميع الإجراءات والعمليات والأنشطة التي تقام في الميدان التربوي لتطوير العاملين والمتعلمين من الناحية العلمية والعملية.<sup>17</sup>

ومن منظور الكاتب و الباحث "Daniele Ganser" أن التطوير المهني عبارة عن عملية شاملة تتضمن التدريب وينتج عنها النمو المهني، فهي عملية تحتوي خبرات رسمية منظمة يتم الإعداد لها من خلال الدورات وورش العمل واجتماعات العمل، وغيرها وكذلك تحتوي على خبرات غير رسمية مثل الاطلاع على المجالات أو الكتب ومن ثم فإن التدريب المهني جزء من التطوير المهني ويوصف النمو المهني بأنه نتيجة له.<sup>18</sup>

### 1-7- التدريب المهني

لقد أصبح التدريب متطلبا هاما في المهن المختلفة لذا فإن النظم التربوية في مختلف أنحاء العالم قد اجتهدت في إقامة المراكز والمعاهد التي توفر التدريب وفق الأساليب الحديثة وبشكل مستمر، وذلك من خلال عقد المؤتمرات والحلقات المتخصصة في هذا المجال بهدف إكساب الفئات المستهدفة بالمهارات وتعريفهم بتجارب الآخرين لإيجاد المزيد من الاقتراحات لحل المشكلات القائمة، يعد التدريب مصدرا من مصادر إعداد الكوادر البشرية من أجل تطوير كفاياتهم بما ينعكس إيجابيا على تطوير أداء المؤسسة من جميع جوانبها، وهو عملية تفاعل الشخص مع خبرات تعليمية تهدف إلى بناء وتطوير خصائص وقدرات (مهارات

<sup>17</sup> أنس إبراهيم حمد التوي جري: ممارسة التطوير المهني بالمدارس العربية في يوركينا فاسو، مجلة العلوم النفسية والتربوية، السعودية، 2018، ص255.

<sup>18</sup> ربيع بن طالع الحجاجي: سبل مواجهة تحديات التطوير المهني للمعلمين في ظل العصر الرقمي لمدارس تطوير في محافظة الليث، كلية التربية، العدد 209، 98، السعودية، 2019، 2282.

ذهنية ومهارات أدائية ومهارات اتجاهية) مرغوبة تجعله قادراً على أداء مهام وواجبات محددة ضمن ظروف وتسهيلات معينة.<sup>19</sup>

وأشار الكاتب "محمد محمود الجراح" أن التدريب هو أي شيء قد يحدث للمتدرب أثناء التدريب، بحيث تسهم هذه الأشياء وبصورة مباشرة أو غير مباشرة في الطريقة التي يؤدي بها واجباته المهنية، ويتضمن هذا علاقة وطيدة بين التعلم والفعل مما يسهل معه قياس نتائجه.<sup>20</sup>

وبلغة مشابهة أشار الكاتب "محمد عبد حسين" هو عملية منظمة لها أهداف مرسومة منها مساعدة العاملين في المؤسسة أو المصنع على كسب المهارات والمعارف والعادات والاتجاهات التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم على أحسن وجه وبصورة مستمرة أي الجهود المنظمة لتطوير معارف وخبرات المتدربين، ويعرف بأنه: عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في طرق أداء سلوك واتجاهات المتدربين لاستثمار طاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفايتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة.<sup>21</sup>

### 1-1-7- التدريب المهني كنظام:

التدريب المهني عملية منظمة لها مدخلاتها ومخرجاتها وينطبق عليه ما ينطبق على سائر الأنظمة الفنية والإدارية الأخرى إلا أن ما يميز التدريب هو أنه نظام محوره وموضع اهتمامه والفاعل فيه بشكل أساسي الإنسان متدرباً ومدرباً ومخططاً ومقوماً.

### 2-1-7- التدريب المهني مرن:

نتيجة للثورة التقنية والتغير الذي يطرأ بسببها على قطاعات العمل والإنتاج المختلفة مما يؤدي إلى بروز قطاعات إنتاجية جديدة تتطلب إعادة تأهيل بعض العاملين في هذه

<sup>19</sup> مرجع سبق ذكره:ص45.

<sup>20</sup> محمود محمد الجراح: التربية المهنية، دار أمواج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص41.

<sup>21</sup> محمد عبد حسين: الإعلام المهني، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص160.

القطاعات لذا فإن التدريب المهني يجب أن يتصف بالمرونة والسرعة في التجارب مع التغيرات المستجدة.<sup>22</sup>

### 3-1-7- التدريب المهني شامل المحتوى:

التدريب المهني يشتمل على ثلاثة مكونات رئيسية هي:

- ✓ المعلومات النظرية وهي المعارف والنظريات والمعلومات التي تشكل القاعدة المعرفية للسلوك الأدائي المطلوب تحقيقه من خلال التدريب.
- ✓ المهارات العملية وهي المهارات الأدائية المطلوب ممارستها من قبل العامل في أثناء تأديته لمهام العمل المختلفة.
- ✓ الاتجاهات المهنية الصحيحة وهي الأساليب والقواعد السليمة التي يجب مراعاتها والتقيد بها في أثناء ممارسة العمل.<sup>23</sup>

### 4-1-7 موقع التدريب المهني في النظام التعليمي:

إن الحاجة لاعتماد أساليب حديثة أضحت ضرورية في تدريب الكوادر البشرية، سواء في قطاع التربية والتعليم، أم القطاعات الحكومية والخاصة الأخرى، لتنسجم والإمكانات الجديدة وتطورت العصر الذي نعيش فيه، والتدريب لم يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز بل أصبح خيارا استراتيجيا في منظورة استثمار وتنمية الموارد البشرية كما أن الإنسان لم يعد يطلق عيد اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق على اسم المورد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم المورد.

### 5-1-7 أهداف التدريب:

<sup>22</sup> مرجع سبق ذكره: ص 60.

<sup>23</sup> مرجع سبق ذكره: ص 47.

إذا تمكنا من تحديد الهدف أو الأهداف من التدريب فإن ذلك سوف يساعد على تحقيق خطوة هامة وهي تحديد الأساليب والوسائل التي يتم من خلالها الوصول إلى هذه الأهداف لذلك ينبغي أن تكون الأهداف واضحة.

- اكتساب الأهداف المعارف الوظيفية وصقل المهارات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- الحد من الأخطاء وتحقيق الاستفادة الحقوق من فرق العمل .
- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين

وعلى سبيل المثال فيقدر ما ينفق في الولايات المتحدة الأمريكية على برامج تدريب الموظفين نحو 30 مليون دولار في العام الواحد ويمكن بلورة أهم الجوانب :

- زيادة الأداء: تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الأداء المهني.
- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين: يساعد التدريب على زيادة الثقة العامل بنفسه ومهاراته ونجس من اتجاهاته عمله والمؤسسة بشكل عام .

- تخفيض حوادث العمل: إن تدريب العاملين على افعال الأساليب والفنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم يؤدي معادلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمؤسسة .<sup>24</sup>

## 2-7- الكفايات المهنية:

هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة وظيفية وإدارية، وما يؤثر في هذا الأداء من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وبذلك يلاحظ أن مصطلح الفعالية أو الكفاية أكثر شمولاً من مصطلح الكفاءة كما أن مصطلح الفعالية يتصف بالتركيب والتعقيد بصفة عامة، ويعتبر معياراً إدارياً يكشف عن القدرة والإمكانات في تحقيق النتائج المخططة والأهداف، وعلى ذلك

<sup>24</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: التدريب المؤثر في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012، ص11.



يمكن القول أن مصطلح الكفاية أو الفعالية يشير إلى مدى النجاح في استخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف التعليمية.

أشار الباحثان (Howsam, R.B & Houston, R.) يعرف الكفاية بأنها: " القدرة على عمل شيء أو إحداث نتائج متوقع " فهي قدرة يستخدمها الفرد بغية تحقيق نتائج مرغوب فيه في ميدان ما، وبلغة مشابهة عرفت الكفاية هي القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات (إن القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة لا يحقق الكفاية إلا في ظل الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقات).<sup>25</sup>

ومن منظور الكاتب "غازي مفلح" الكفاية التدريسية بأنها " تلك المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة، لأداء مهمة ما أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعلية " .<sup>26</sup>

### 1-2-7- الكفايات الفكرية:

يحتاج الإداريون في المستوى الأعلى للإدارة إلى قدرة أكثر على التفكير، والنظرة الإنسانية التي تحيط بالقضايا المتعلقة بمؤسساتهم من جميع الجوانب، وذلك أنهم مسئولون عن أمور متعددة متشعبة وفيها كثير من التداخل، منها اتخاذ قرارات هامة خطيرة تؤثر في مركز المؤسسة، والتنسيق بين مهام وفروع المؤسسة أو التنسيق بين المؤسسة وغيرها وما يتصل برسم سياسة المؤسسة وتحويلها وعلاقتها الخارجية وإحداث التغييرات الهامة فيها.

ومن أهم هذه الكفايات تلك التي تتعلق بالأمور التالية:

❖ الإلمام الجيد بأبعاد ونماذج العملية التعليمية والتربوية المختلفة من مدخلات ومخرجات وعلاقات فيما بين بعضها البعض.

<sup>25</sup> مرجع سبق ذكره:ص46.

<sup>26</sup>حيواني كريمة: الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،العدد

32،الجزائر،2018،ص241.

- ❖ الإدراك الجيد والتصور الأفضل للآراء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية من جهة وبعناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وغير ذلك من جهة أخرى.
- ❖ الخيال المبدع لتكوين فكرة سليمة ورؤية متكاملة للمنظمة بجميع أبعادها وعناصرها البشرية والمادية وكذلك جميع مشكلاتها والطرق المختلفة لتطويرها في الحاضر والمستقبل في ظل الموارد المتاحة والقيود المختلفة التي تحيط بالمنظمة أمور إدارية<sup>27</sup>.

## 2-2-7- الكفايات الإنسانية:

جميع الإداريين يحتاجون إلى التعامل مع الآخرين سواء من الموظفين في المؤسسة من رؤساء أو مرؤوسين أو من غير الموظفين فيها ممن لهم صلة بها، وهذه الكفايات قد تكون ضرورية بشكل متقارب لجميع مستويات الإدارة، إلا أن ذلك لا يعني أن الكفايات الإنسانية التي يحتاجها الإداريين كلها من نوع واحد، ومجال الكفايات الإنسانية واسع ومتنوع، فالإداري في المستوى الأعلى يحتاج إلى كفايات إدارة الاجتماعات والمهارات القيادية التي تساعده على السيطرة على الموظفين معه دون أن يؤدي ذلك إلى كراهيتهم له، ونفورهم منه والإداري الموجود في مستوى متوسط يحتاج إلى كفايات تنظيم المجموعات وتوزيع الأعمال ومعرفة نوعيات الناس، في حين يحتاج الإداري في المستوى الأدنى إلى كفايات توزيع الأعمال وإبقاء الصلة بينه وبين المتقابلين مع الثقة والقبول.<sup>28</sup>

## 8- الرضا المهني:

يعتبر الرضا المهني من بين الأهداف الضرورية التي تضعها أي مؤسسة ضمن أولوياتها وبما أنه مرتبط بالعنصر البشري فهو يختلف في درجته من فرد لآخر. الرضا المهني يعني أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل، وكل الوسائل اللازمة المادية

<sup>27</sup> أمين بهاء الدين: الإدارة التعليمية والطرق الحديثة في تطويرها، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 29.

<sup>28</sup> مرجع سبق ذكره: ص 27.

والمعنوية لأداء الأعمال، يوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الرضا المهني لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل وباختلاف الآراء، والتفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية تجاه موظفيها بالقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنويا، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف.<sup>29</sup>

### 1-8- مفهوم الرضا المهني:

أشار المؤرخ الفرنسي "مارك بلوك" إلى أن الرضا المهني هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته. ويمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل المهني والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالأداء نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.<sup>30</sup>

ويعتبر الرضا المهني من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضا. ذلك لأنه حالة انفعالية، مما أدى هذا إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أجريت سنة 1976 أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية لتناول الرضا المهني، فمنهم من اعتبر الرضا المهني كمتغير مستقل يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء، التغيب، دوران العمل والاتصال، وأحيانا أخرى كمتغير تابع، يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات، كما عرف الرضا الوظيفي: بأنه القوة اللازمة للشخص للقيام بعمله على أعلى مستويات الأداء. أما عالم الاجتماع الكندي جون بورتر John "

<sup>29</sup> عبد المحسن بن محمد السميح: دراسات في الإدارة المدرسية، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 2010، ص243.

<sup>30</sup> محمد مصطفى: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، ط1، عمان، 2018، ص11.

Porter" يذكر: «أن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من اشباع وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد».<sup>31</sup>

أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

- ☒ حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة .
- ☒ ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.
- ☒ الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
- ☒ الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

## 2-8- أهمية الرضا المهني بالنسبة للموظف:

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يعتبر هو الدفع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد وأيضا رغبة الموظف في الابتكار والتطوير، كما يرتبط عدم الرضا والأمراض النفسية، وأمراض القلب المختلفة التي يتعرض لها الموظف بسبب الضيق النفسي وعدم الارتياح، وأظهرت الدراسات أن هناك ارتباطا واضحا بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل مما يؤكد على أهمية النواحي النفسية للفرد بوجه عام مهما كان عمله ومدى تأثيرها عليه سلبا أو إيجابا. وإذا شعر الموظف بأن وظيفته تقدم له فرصا عظيمة ومثيرة للتحفيز، لن يتخلى قطعا عنها بسهولة، أما إذا شعر

<sup>31</sup> أحمد ستي سيد: محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، رسالة دكتوراه، جامعة

بعد الأمان وأن وظيفته في المؤسسة تأخذه إلى طريق مسدود، فإنه قطعاً سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى.<sup>32</sup>

## 9- العلاقة بين الموارد التحفيزية والارتباط المهني

لا يحصل الارتباط مرة واحدة في الزمن، لكي ننجز ميزة المنافسة يجب على المؤسسات أن تجد طريقة لخلق استمرار مستوى الطاقة والشغف الذي يجلبه الموظفون للعمل. لا يمثل الارتباط الأمر الوحيد ولكن هناك من يجذب الموظفين للعمل، في هذا المجال أشار عالم الاجتماع الأمريكي "هربرت سيمون" في نموذج المشهور الحوافز- المساهمات، إلا أنه عندما تنخفض حوافز الأفراد للعمل في المؤسسات، فإن توجهاتهم نحو مؤسساتهم تصبح أقل تفضيلاً، وتنخفض جهودهم في الأداء، ما يؤدي إلى انخفاض مساهماتهم ثم أدائهم، ومن الممكن أن يترك أعمالهم بعد ذلك. يقول مارشال "جولد سميث"، المدير المؤسس لشركة أليانز فور ستراتيجي كليدرشب: عند سؤال الموظفين ذوي الأداء المهني المرتفع عن سبب تركهم عملهم، فإنهم يجيبون بأن لم يطلب أحد منهم البقاء. كثيراً من المديرين لا يخبرون الموظفين ذوي الأداء المرتفع بأن لهم مكانة خاصة. خشية أن يشعر ذوي الأداء العادي من الموظفين بالتهميش، مما يجعل الاحتفاظ بأصحاب الأداء المتميز صعباً.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> صابر بن عيسى: الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، رسالة دكتوراه، جامعة

محمد خيضر بسكرة، 2018، ص 39.

<sup>33</sup> مرجع سبق ذكره: ص 70.

الارتباط هو حالة إيجابية نحو العمل يشعر الموظف من خلالها الفرد بأن العمل يسيطر على كيانه حيث يجد مستويات مرتفعة من الطاقة والمرونة الذهنية أثناء العمل والرغبة في استثمار الجهد في العمل والمثابرة في مواجهة الصعاب، وإحساس الموظف بقيمته وأهميته والشعور بالحماس والإلهام والفخر والتحدي عند ممارسة العمل، كما أن ارتباط الموظف بالوظيفة يعتمد على دور الموظف في العمل بشكل كبير وبمدى اقتناعه بهذا الدور.