**مواضيع علم النفس العمل والتنظيم**

**الاختيار والتوجيه المھني**

1. **الاختيار المهني:**

هو العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينهم على أسس معينة من أجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم، ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم.

وتبدأ عملية الاختيار فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الموارد البشرية، ومن ثم عبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة، هذا ومن الناحية العملية لا يمكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام كافة الإجراءات المتعلقة بالتوصيف. خاصة فيما يتعلق بالوظائف الجديدة الناتجة عن مقتضيات تخطيط الموارد البشرية.

1-1-**تعريف الاختيار المهني:**

هي العملية التي تمثل مرحلة تطوير واكتشاف مؤهلات الافراد للعمل في المنظمة.

أما ماهر فيعرف الاختيار بأنه تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة هو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار التي تطبقها المنظمة.

وبذلك يمكن القول إن عملية الاختيار هي عملية غربلة وتصفية مجموعة الافراد الذين تم استقطابهم من خلال مجموعة من مراحل تحديد الافراد الذين يملكون خصائص ومواصفات التي تنطبق على متطلبات الوظائف الشاغرة في المنتظمة، تمهيدا لتعييهم في تلك الوظائف، أي اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب.

1-2-**إجراءات الاختيار المهني:**

تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات وخطوات معينة حتى يتم اتخاذ القرار باختيار وتعيين أحد المترشحين:

1-**الاستقطاب** واستقبال طلبات وطالبي العمل.

2-**الفحص الاولي لطلبات التوظيف** والمقابلة المبدئية. (مطابقتها لما جاء في الإعلان واستكمال بعض

البيانات الغير واضحة من خلال المستندات). فإذا كانت البيانات الشخصية مرضية فانه سيخضع للإجراء الموالي، وفي الحالة العكسية يحجب عن القبول.

ويضيف ماهر الخطوات التالية:

3-ا**لاختبارات** (النفسية والشخصية، القدرات والاستعدادات، الأداء، سعة الاستجابة، القيم والاتجاهات.... الخ). فإذا كانت نتائج الاختبارات مرضية فانه سيخضع للإجراء الموالي، وفي الحالة العكسية يحجب عن القبول.

4-ا**لمقابلات** (الفردية والجماعية، المخططة والغير مخططة، حل المشكلات، تحمل الضغوط.... الخ)، إذا كان التأثير الشخصي والعرض المهني مرضي يسمح له بالانتقال إلى الإجراء الموالي، وفي الحالة العكسية يحجب عن القبول

.

5- **مراجعة التزكيات والتوصيات** (معرفة تامة بالمتقدم، الثقة، الموضوعية) فإذا أفادت تلك التوصيات

بصلاحية المتقدم يسمح له بالانتقال إلى الإجراء الموالي وفي الحالة العكسية يحجب عن القبول.

6-**الكشف الطبي** (التأكد من صلاحية المرشح من الناحية الطبية في الوقت الحالي)، فإذا كان صالحا

طبيا يتم اتخاذ القرار بالقبول والتعيين، وفي الحالة العكسية يحجب عن القبول.

وفي العادة يتم تصميم خطوات الاختيار حسب مازن بأحد أسلوبين: الأسلوب التعويضي، والأسلوب غير التعويضي. ففي الأسلوب التعويضي فيتم النظر في نتائج جميع المعايير المستخدمة للاختيار. فوجود عدد من المهارات لدى المتقدم يعوض عن النقص في المهارات الأخرى.

فالحصول على درجة عالية في امتحان القدرات على سبيل المثال، يعوض عن الحصول على درجة منخفضة في امتحان الميول مثلا. أما في الأسلوب غير التعويضي تتضمن عملية الاختيار سلسلة من الحواجز والعقبات التي ينبغي للمتقدم أن يجتازها جميعا. ويتم استبعاد المرشح عندما يفشل في اجتياز واحدة أو أكثر من هذه الحواجز أو العقبات.

**3-أهداف الاختيار المهني**:

تتوجه معظم أهداف اختيار وتعيين الموارد البشرية الكفأة كما يرى بلوط إلى تحقيق الحاجات الرئيسية التالية: حاجات المؤسسة -حاجات الأفراد -الالتزام بقوانين العمالة.

حسب القحطاني تتمثل أهداف عملية الاختيار فيما يلي:

1-تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.

2-وضع أساس سليم لعملية التدريب، حيث أن الفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه

عن الفرد غير المناسب.

3-إعداد قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفعال.

4-تحقيق درجة رضاء عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق

التقدم في المسار الوظيفي.

**4-أهمية الاختيار المهني**:

يعتبر مازن عملية الاختيار وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية؛ لأن نجاح المنظمات في تحقيق غاياتها إنما يعتمد بصورة أساسية على مدى توافر الأكفاء لأداء مهام الوظائف فيها. ومن هنا فإن استخدام الوسائل الموضوعية لاختيار الأفراد لشغل الوظائف، يعد أساسيا لتحقيق هذه الغاية. فمن خلال استخدام هذه الوسائل يمكن الكشف عن أنسب الأفراد لشغل الوظائف المناسبة وفقا لما يتمتعون به قدرات ومعارف ومهارات واستعدادات. وبالتالي يمكن تحقيق المواءمة بين متطلبات العمل وقدرات الفرد واستعداده. وهذا التواؤم يعد أمرا بالغ الأهمية للمنظمة، وللفرد نفسه، على حد سواء وهذا له تأثير مباشر إيجابي في مستوى الإنتاجية، ومستوى الرضا الوظيفي. والى جانب تحقيق الكفاية الإنتاجية للمنظمات والرضا الوظيفي للأفراد، فإن الاختيار السليم للأفراد يؤدي إلى تجنب الكثير من الآثار الضارة التي قد تنجم عن سوء الاختيار كزيادة المال والجهد الذي ستتحمله المؤسسة.

إن أهمية عملية الاختيار المهني في المنظمة ترتبط بالتكاليف العالية التي تسخرها المنظمة للاستقطاب

والتعيين، مما يعني ضرورة الاهتمام بالانتقاء السليم والفعال للأشخاص المتقدمين للعمل بالمنظمة حتى لا تضيع تلك النفقات دون تحقيق الهدف من صرفها. بالإضافة إلى ارتباطها بقانونية وشرعية إجراءات الاختيار تماشيا مع القوانين التي تنص على عدم التمييز والمساواة في التوظيف.

فسوء الاختيار المهني يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية التي يمكن حصرها فيما يلي:

1-العامل غير الكفء أقل إنتاجا من غيره، كما ونوعا. فالفوارق بين الأفراد في القدرة على أداء عمل

معين شاسعة. ولقد ظهر أن الاختيار العلمي السليم يؤدى إلى زيادة في الإنتاج قد تصل إلى أربعة أمثاله. كما دل البحث على أن هذا الفارق الكبير في الإنتاج لا يرجع إلى فوارق في الرغبة أو التحمس للعمل بل إلى فوارق فعلية في القدرات العقلية أو اليدوية.

2-العامل غير الكفء يحتاج إلى مدة أطول من التدريب. ومن ثم إلى نفقات أكثر ومع هذا فليس هناك

ما يضمن وصوله إلى مستوى المهارة المطلوبة.

3-العامل غير الكفء في إنتاجه يتقاضى من الأجر ما يتقاضاه زميله ذو الإنتاج الوفير الجيد.وتلك خسارة مادية تتحملها المنظمة بالإضافة إلى ما يترتب على ذلك من الشعور باللاعدالة لدى العامل الكفء.

4-كمية الأخطاء التي يرتكبها العامل غير الكفء مما يؤدى إلى عطب الآلات وتلف الأدوات وتبذير في استخدام المواد الخام. بالإضافة إلى ما يتورط فيه من حوادث تتحمل الشركة أعباءها وعواقبها وتدفع.

5-العامل غير الكفء مصيره في أكبر الظن أن يترك عمله طائعاً أو كارها مما يضطر الشركة أو المصنع إلى توظيف عمال جدد والأنفاق على تدريبهم. لفترات تطول أو تقصر ....... بالإضافة إلى ما يحدثه ترك العمال لأعمالهم من ارتباك واضطراب في الإنتاج، واساءة لسمعة الشركة.

6-أن سوء توافق العامل غير الكفء مع عمله قد يجعله مصدراً للشغب والمتاعب وانخفاض الروح المعنوية لزملائه.

**2-التوجيه المهني**

التوجيه المهني اصطلاح عام يقصد به مساعدة الفرد على فهم نفسه ومشكلاته أيا كان نوعها وعلى أن يفهم البيئة التي يعيش فيها حتى يصبح أكثر إنتاجا وأكثر استغلالا لإمكاناته وإمكانيات البيئة التي يعيش فيها. فهو يستهدف الكشف عن أحسن عمل يلاءم شخصاً معيناً فهو يبدأ من الفرد ويركز اهتمامه فيه ويعمل على تقديم المعونة والإرشاد للفرد حتى يختار المهنة التي يحتمل النجاح له فيها فهو يتناول فرداً واحداً وعدة أعمال ممكنه له (الكشف عن أحسن عمل يلاءم شخصاً معيناً، ويقوم على أساس أن كل إنسان يجب أن يجد عملا بين مختلف الوظائف الاجتماعية حتى إن كان عاجزاً أو مريضا أو ذا عاهة وبالتالي فهو عملية إنسانية.

1-**تعريف التوجيه المهني:**

عرفه ربيع 1996 على انه مساعدة الفرد على اختيار مهنة تناسبه وعلى إعداد نفسه لها وعلى الالتحاق بها وعلى التقدم فيها على نحو يكفل النجاح فيها والرضا عن نفسه.

أما عويضة يرى أن التوجيه المهني يقصد به مساعدة الفرد على أن يختار بنفسه وتحت مسؤوليته مهنة تتناسب مع استعداداته وقدراته وميوله على نحو يكفل له النجاح في مهنته وعن ذاته وتحقيق المنفعة لذاته وللمجتمع في وقت واحد.

ما عرفه سوبر بأنه عملية مساعدة الفرد على إنماء وتقبل صورة لذاته متكاملة وملائمة لدوره في عالم العمل وكذلك مساعدته على أن يختبر هذه الصورة في العالم الواقعي وأن يحولها إلى حقيقة واقعية بحيث تكفل له السعادة وللمجتمع المنفعة.

بينما يعرفه فرج عبد القادر بأنه تلك العملية التي يتم بها اختيار انسب عمل لفرد معين.

من التعاريف السابقة يتضح أن التوجيه المهني عملية مركبة تتألف من سلسلة العمليات المتصلة المتكاملة:

-اختيار مهنة على أساس ما لدى الفرد من ميول وقدرات وسمات.

- الأعداد والتدريب على المهنة المختارة. وهذا يقتضي المعرفة بنوع التدريب ومدته ومكانه وشروطه.

- الالتحاق بالمهنة، وهذا يتطلب الإحاطة بمجالات العمل المختلفة للمهنة المختارة، ومساعدة الفرد

على الالتحاق بها.

- التقدم في المهنة، ويكون ذلك بتبصير الفرد بما يطرأ على مهنته من تقدم وتغير وتطور وتجديد.

وتعريفه بالطرق التي تساعده على الترقي في مهنته.

لا تقتصر مهمة التوجيه المهني على مساعدة الفرد على اختيار المهنة التي تناسبه، بل تتجاوز ذلك

تبعا للتعاريف والعمليات السابقة يمكن اعتبار التوجيه المهني عملية سيكولوجية كما جاء به دويدار والتي تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- مساعدة الفرد على التعرف على خصائص مجموعة من المهن وواجباتها وهي مجموعة المهن التي يحتمل أن يختار واحدة من بينها.

- مساعدة الفرد على تقبل الدور الذي يقوم به في عالم العمل.

- مساعدة الفرد على اتخاذ القرار بشأن اختيار المهنة على أساس تحقيق الرضا عن الذات من خلال المهنة التي سيشغلها ومدى إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية وتنمية قدراته المختلفة عن طريق العمل بهذه المهنة.

- مساعدة الفرد على معرفة القدرات العامة والخاصة والاستعدادات والمهارات والمؤهلات التي تتطلبها مهنة معينة من المهن التي يحتمل أن يختار من بينها والشروط المهيأة والمساعدة على الالتحاق بهده المهن.

- مساعدة الفرد على أن يكون صورة متكاملة خالية من التعارض والصراع وتتلاءم مع استعدادات الفرد ودوافعه وميوله وقيمه وظروفه الاجتماعية.

**-2أهمية التوجيه المهني :**

يرى عيسوي أن التوجيه المهني يركز على الاهتمام بمستقبل الفرد في المهنة التي يدخلها ويسعى إلى التنبؤ بنجاح الفرد أو فشله في مهنة معينة قبل الدخول فيها، لان دخول الفرد في مهنة لا تناسبه تسبب له الخسارة الفادحة. وعلم النفس يحاول أن يساعد الفرد على اختيار مهنة بواسطة تطبيق اختبارات تنبؤية ثابتة وصادقة وفوق ذلك يسعى لتحسين تكيفه طبقا لإمكانياته الذاتية وتبعا للفرص البيئية المتاحة ومن المعروف أن تكيف الفرد مع مهنته يساعده على أن يصبح أكثر تكيفا في جميع مظاهر حياته الاجتماعية والأسرية والاقتصادية والنفسية. كما تتضح أهميته في أن الفرد الذي يوضع في وظيفة مناسبة له تزداد كفايته الإنتاجية ويتفوق في عمله ويتحقق له الرضا النفسي فلا يشعر بالنقص أو بالفشل أو الإحباط، بل تزداد ثقته بنفسه وترتفع روحه المعنوية وفي ذلك منفعة له جسميا ونفسيا ومنفعة لمنظمته وأسرته ومجتمعه. فأهمية التوجيه المهني تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة من ورائه التي من خلالها يتحقق التوافق الشخصي والاجتماعي للعاملين، فالفرد إذا كان ناجحا في عمله محبا له انعكس ذلك على شخصيته فحقق لها السعادة والشعور بالثقة، وستظهر آثار ذلك في التفاني في عمله، كما يمكن أن يكون اقل عرضة لحوادث العمل. حيث أثبتت الدراسات أن أكثر العمال استهدافا للإصابة هم أولئك الساخطون على عملهم. فمن خلال التوجيه المهني السليم يتحقق الاستقرار الاجتماعي داخل المنظمة فلا يفكر العاملون في التمرد ويؤدي كل منهم دوره عن رضا واقتناع.

**3-خطوات برنامج التوجيه المهني**:

تحدد خطوات التوجيه المهني فيما يلي:

1. دراسة تحليلية شاملة تكشف عن قدراته المختلفة فيتم تفحص قدراته الجسمية و الحسية و الحركية و استعداداته العقلية و مستوى طموحه و سماته الاجتماعية و الخلقية المختلفة و كذلك أسلوب حياته أي طريقته الخاصة في معاملة الناس و في حل ما يعترضه من مشكلات و صعوبات ، وكذلك فحص صحته النفسية و ذلك لان سوء التوافق المهني أي عجز الفرد عن التوافق و الانسجام مع بيئته المهنية قد يرجع إلى اضطراب في شخصيته و ليس إلى نقص في اجتهاده و استعداده و يشترط أن تكون هذه الدراسة علمية موضوعية تقوم على القياس الكمي ما أمكن و ليس على التقديرات و الانطباعات الذاتية.
2. تحليل المهن والأعمال المختلفة من نواحيها الفنية والصحية والأمنية والاقتصادية، ومن حيث ما تتطلبه من استعدادات ومهارات وسمات مختلفة.

ويضيف فرج عبد القادر خطوة أخرى تتمثل في:

3-الموازنة بين متطلبات المهنة وما يمتلكه الفرد من قدرات واستعدادات وميول وسمات وتحديد المهنة التي تناسبه ويحتمل له النجاح فيها.

في حين عويضة أضاف خطوة أخرى تتمثل في:

4-وضع خطة شاملة للتدريب والتوظيف والمتابعة، فعملية التوجيه تتطلب تضافر الجهود من هيئات مختلفة وإسهام أخصائيين من نواح متعددة من أطباء ونفسانيين ومهندسين وأخصائيين في القياس النفسي وأخصائيين في التوجيه المهني، بالإضافة إلى مكاتب منظمة للتشغيل والتوظيف وبرامج متجددة للتدريب.

**4-أسس التوجيه المهني:**

إن عملية التوجيه المهني ليست بالعملية التي تعتمد على الاجتهادات والرغبات الشخصية وإنما مجهودات منظمة تستند إلى أسس عديدة أهمها:

-النظر إلى الفرد على انه ذاتية متميزة، و بالرغم من التشابه بين البشر جميعا في شخصياتهم ، فان ثمة فروق بينهم في النواحي الجسمية والعقلية و الانفعالية و الجسمية.

-التوجيه عملية مشتركة بين شخصين يقدم فيه احدهما ما لديه من معلومات و خبرات لشخص يشعر بأنه أمام مشكلة لا يستطيع التغلب عليها بنفسه، ولا يعني أن الأول ملزم بتقديم النصيحة وأن الأخير مكلف بالالتزام بها.

-ينبغي أن يكون التوجيه مبنيا على أساس معرفة الفرد و قدراته و تحصيله الدراسي و فرص العمل المتوافرة.

-احترام الفرد و الاعتراف بحقه في اختيار المهنة المناسبة.

- مساعدة الأفراد على تبني الموضوعية العلمية في تفكيرهم وسلوكهم بذلا من الطموح الذي لا يستن إلى أساس واقعي.

- مساعدة الأفراد على معرفة مصادر قوتهم وضعفهم عند اتخاذ القرار المناسب لاختيار المهنة.

- انه من الخطأ الاعتقاد أن الفرد المعين لا يصلح إلا لمهنة معينة وأنه غير قابل للتغيير فالفرد ليس معدا أو مولودا لكي يناسب مهنة محددة ولا يصلح لسواها.

- أن لا يختار الفرد مهنة لمجرد انه رأى أنها ناجحة أو انه رأى أشخاصا ناجحين فيها فالفرد لا ينبغي أن ينقاد وراء الآخرين آو أن يدخل مهنة لمجرد التقليد و المحاكاة فنحن لا نستطيع أن نأخذ شخصيات الآخرين أو نمتلك ظروفهم.

- إن نمو الفرد في المهنة يتأثر بالوراثة والبيئة والعوامل النفسية والاجتماعية والتعليمية والفيزيولوجية للفرد.

- الحرمان الزائد لأي مظهر من مظاهر النمو البشري يعيق عملية النمو النفسي والمهني.

**5-الفرق بين الاختيار والتوجيه المهني**:

قد يخلط البعض بين الاختيار والتوجيه المهني فيظنون إنهما عمليتان متشابهتان وهذا غير صحيح، فالفرق يكمن:

في أن الاختيار المهني عملية تهدف إلى اختيار أكثر الأفراد ملائمة للعمل من بين عدة أفراد متقدمين لشغل وظيفة معينة أما التوجيه المهني فيهدف إلى مساعدة الفرد على اختيار مهنة تناسبه وعلى إعداد نفسه لها والالتحاق بها، إضافة إلى تقديم النصح له بالابتعاد عن مهن معينة. إلا أنهما يتفقان من حيث الهدف البعيد وهو المواءمة بين العامل وعمله، كذلك يتفقان من حيث مصادر المعلومات الضرورية لإصدار الأحكام وهي دراسة الفرد دراسة شاملة من ناحية، وتحليل المهنة أو العمل المعين تحليلا مفصلا لمعرفة متطلباته المختلفة الفنية والسيكولوجية وغيرها