جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

تصميم حقيبة تدريبية لتفعيل دور الذكاء الوجداني للعامل لتحسين أدائه في المنظمة

دراسة تطبيقية في مركز صناع التحدي

من اعداد الطالبتين:

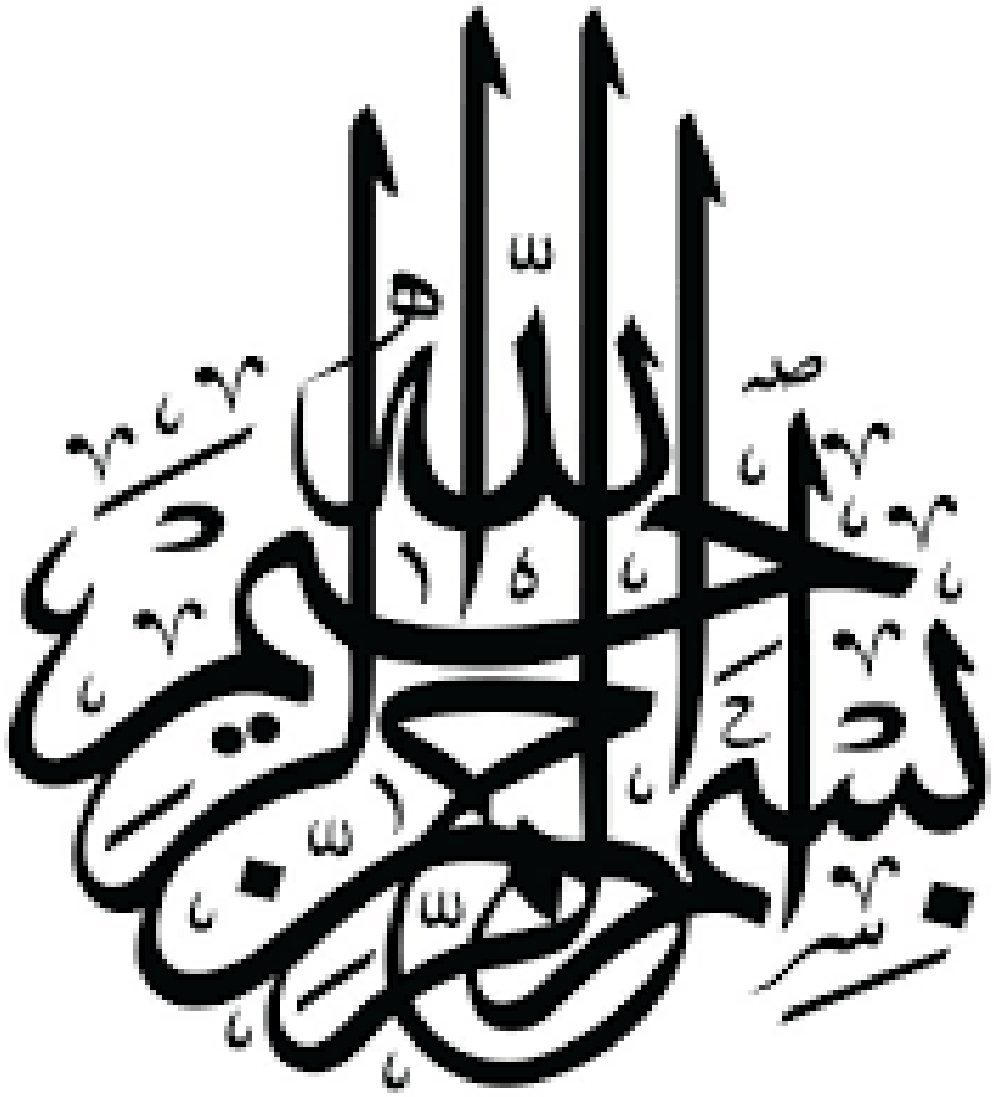
ولد التركي ليندة

بن خاوة فلة

تحت إشراف الأستاذ:

د.آتشي شعيب

السنة الجامعية 2021/2020


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى، أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى مهداة إلى نفسي وإلى جميع الرضع والشيوخ الركع وكل دابة تسبح باسم الله الكريم

كما أهدي هذا العمل إلى من لم تدخر نفساً في تربيتي **أمي** الحنون

إلى من تشققت يداه في سبيل رعايتي **أبي** الصبور، ومن دعمني في التطوير، ورفع ثقتي بنفسي

إلى إخوتي وخاصة أصغرهم **محمد**، وأخواتي **ثورية و حياة**

إلى من دعمني في حياتي ودراستي منذ بداية مشواري وحتى اليوم، و كان سبباً في نجاحي زوجي الرائع الذي لم يبخل عليَّ يوماً بالعطاء المتواصل نبع الأمان **يوسف التومي الهادي**.

الى أولادي **عبد الرحمن باسم** المتخلق، **محمد فاتح** القيادي بامتياز، **شمس الدين** الرائع العطوف، و**عبد الله الريان** المخترع الصغير.

إلى أخ زوجي **مصطفى** الذي كان عوناً لي في دراستي

إلى أختي التي وهبها الله لي وشريكتي في إعداد المذكرة **فلة بن خاوة** الجميلة، وعائلتها الكريمة

وإلى حبيبتي **جميلة محي الدين** التي ساعدتني في عملي وكانت دائما حاضرة وأنا غائبة، صامدة في وجه جميع المشاكل التي واجهتنا في هذه الفترة.

إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل من بعيد أو قريب وقدم لنا يد العون وكان الناصح الأمين.

ليندة ولد التركي

إهداء

إلى من رافقتني بدعائها طيلة حياتي ولم تكل ولم تمل، إلى من زرعت في نفسي القوة والأمل، إلى من كانت سبباً في نجاحي وتفوقي، إلى من أنارت طريقي، إلى من كانت لي الأمن والأمان والدفء والحنان، إلى أمي الحنون حفظها الله.

إلى روح أبي رحمه الله.

إلى من جمعتني به الأقدار فكان خير رفيق ومعين، ونبراساً ملأ دنياي نورا وسرورا، إلى من كان لي الزوج والحبيب والصديق والسند، إلى زوجي الغالي ***خالد آتشي***

إلى حياتي ومبعث بهجتي، إلى أحبائي وفرحتي: أبنائي الأعزاء محمد أمين، إبراهيم، مريم نور، امينة، أمال، عبد الرحيم حفظهم الله وأنار دربهم.

إلى أستاذي المتألق ***شعيب آتشي*** *الذي كان لي نعم القدوة والسند وفقه الله ورعاه.*

إلى رفيقتي وأختي وصديقتي ***ليندة ولد التركي*** *التي كانت لي نعم الأخت التي ساندتني في هذا المشوار وفقها الله ورعاها .*

إلى كل عائلتي الكريمة: أخوالي، وأعمامي، وخالاتي، وعماتي، وأخصُّ بالذكر خالي ***الهاشمي بن رويسي*** *الذي كان له الفضل في أن أخطو الخطوة الأولى في هذا المشوار.*

الى عائلة زوجي الذين أكن لهم كل الحب والاحترام، وأخص بالذكر الأخ الحنون الطيب ***يحي آتشي.***

إلى كل من ساندني وأعانني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

فلة بن خاوة

كلمات شـــكـــر

بداية نشكر **الله الكريم** الذي وفّقنا في إنجاز هذا العمل والذي نسأله أن ينفعنا به ويجعله ذخراً لنا ويزيدنا من فضله العظيم ؛

أستاذنا الفاضل المشرف على هذا العمل النبيل الدكتور **شعيب آتشي** نقدم لك كل الشكر والتقدير والعرفان بعدد ما ينزل من السماء، كنتَ لنا العون والمحفز الأول لإنجاز هذه الحقيبة التدريبية؛

كما نتقدم بالشكر والوفاء لأعضاء لجنة المناقشة، **د. سمية ولد شرشالي**
و **د. فطيمة يحياوي**؛

نشكر الأستاذة الدكتورة ليلى بن زرقة التي منحتنا فرصة التعرف على طريقة عمل الأستاذ د. **شعيب آتشي** وكانت السبب المباشر في إشرافه علينا.

نشكر جميع أساتذة وإداريي مركز صناع التحدي ونخص بالذكر الأختين **هدى العيداني وسارة بودكاني.**

نشكر جميع أساتذتنا الكرام وإطارات الجامعة الذين ساهموا في تحفيزنا طيلة مشوارنا الدراسي

نشكر الأستاذ : **الهادي يوسف التومي** على كل ما قدمه لنا من مساعدات ودعم لإنجاز هذا العمل وبذله لمجهودات جبارة.

نشكر الأستاذ: **عبد الرزاق فندوشي** الذي كان داعما لنا في مشوارنا الدراسي.

نتقدم بالشكر لزميلاتنا وزملائنا تخصص إدارة الأعمال للسنة الجامعية 2020-2021

سارة طوبال، سارة تلمساني، و نصيرة بن عية.

ونخص بالذكر الطالب حمزة طوهاري الذي كان لنا الأخ والعون،

والشكر موصول الى السيد **عبد الرحمن دومير** رئيس مصلحتي الذي كانت له بصمته الخاصة في إعانتي على مواصلة دربي محمية من كل مثبط في عملي.

نشكر كل من رافقنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع والممتع في نفس الوقت.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تفعيل دور الذكاء الوجداني للعامل لرفع وتحسين أدائه في المنظمةوذلك بتصميم حقيبة تدريبية. وقد تم تدريب عينة من أساتذة مركز صناع التحدي المتواجد بولاية المدية، مكونة من 15 أستاذ، مع إخضاعهم لعدة اختبارات وعدة أنشطة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك من لديه ذكاء عالي الجودة، ومتوسط وضعيف، فقمنا بتقويمه من خلال اختبار المزاج وكيفية التعامل مع مختلف المواقف التي تواجه العاملين.

- أن الأساتذة يملكون **مهارة الوعي العاطفي** بمتوسط حسابي يساوي : 21.88، مما يعني أن هناك مجال لتحسين ذكائهم العاطفي.
- ان الأساتذة يملكون **مهارة إدارة عاطفة الذات** بمتوسط حسابي يساوي : 25.92 مما يعني ان للأساتذة مستوى معين في الذكاء الوجداني يمكنهم من النجاح بحياتهم لكن دائما هناك مجال ليكبروا اكثر
- ان الأساتذة يملكون **مهارة الوعي الاجتماعي** بمتوسط حسابي يساوي : 19.81 مما يعني ان هناك مجال لتحسين ذكائهم الوجداني
- ان الأساتذة يملكون **مهارة إدارة العلاقات** بمتوسط حسابي يساوي : 28.92 مما يعني ان للأساتذة مستوى معين في الذكاء الوجداني يمكنهم من النجاح بحياتهم لكن دائما هناك مجال ليكبروا اكثر

الكلمات المفتاحية: الذكاء الوجداني، الأداء الوظيفي، الحقيبة التدريبية، البرنامج التدريبي.

Abstract :

The study aims to activate the role of emotional intelligence for the worker to raise and improve his performance in the organization by designing a training package. A sample of 15 professors from the Challenge Makers Center located in the state of Medea was trained, subjecting them to several tests and several activities.

The study found that there are those who have high quality, average and weak intelligence, so we evaluated it by testing the temperament and how to deal with the various situations facing employees.

-The teachers have the skill of emotional awareness with a mean of: 21.88, which means that there is room to improve their emotional intelligence.

-The teachers have the skill of managing self-emotion with an arithmetic average of: 25.92, which means that the teachers have a certain level of emotional intelligence that enables them to succeed in their lives, but there is always room for them to grow up more

-The teachers have the skill of social awareness with an arithmetic mean equal to: 19.81, which means that there is room to improve their emotional intelligence

-The teachers have the skill of relationship management with an arithmetic average equal to: 28.92, which means that the teachers have a certain level of emotional intelligence that enables them to succeed in their lives, but there is always room for them to grow up more.

Keywords: Emotional intelligence, Job performance, Training package, training program.

فهرس المحتويات

البيـــان	الصفحة
مقدمة	
الفصل الأول: الإطار النظـــري للذكاء الوجداني لدى العاملين	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهيـــــــــــة الذكاء الوجداني	3
المطلب الأول: تعريف الذكاء الوجداني	3
المطلب الثاني: التطور التاريخي للذكاء الوجداني وانقساماته الرئيسية	5
المطلب الثالث: المطلب الثالث: خصائص الذكاء الوجداني للعامل ومكوناته	8
المبحث الثاني: جوانب الذكاء الوجداني وعلاماته	12
المطلب الأول: جوانب الذكاء الوجداني ومجالاته	12
المطلب الثاني: علامات الذكاء الوجداني ومقدراته	13
المطلب الثالث: نماذج الذكاء الوجداني	14
المبحث الثالث: أهمية الذكاء الوجداني وطرق تطويره	18
المطلب الأول: أهمية الذكاء الوجداني	18

المطلب الثاني: طرق تطويره الذكاء الوجداني واهميتها	18
المطلب الثالث: اختبار الذكاء الوجداني	22
خلاصـــــــــــة الفصل	24
الفصل الثاني: الاطار النظــري للأداء الوظيفي	
تمهيد	26
المبحث الأول: ماهيـــــــة الأداء الوظيفي	27
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته	27
المطلب الثاني: خصائص وعناصر الأداء الوظيفي	30
المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي ومحدداته ومتطلباته	31
المبحث الثاني: تخطيط الأداء الوظيفي والمتابعة المستمرة له	35
المطلب الأول: تخطيط الأداء الوظيفي	35
المطلب الثاني: المتابعة المستمرة للأداء الوظيفي	35
المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي	38
المطلب الاول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه	38
المطلب الثاني: عناصر تقييم الأداء الوظيفي وطرق تقييمه	39
المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء الوظيفي ومشاكله	46
خلاصـــــــــــة الفصل	48

الفصل الثالث : الاطار النظري لإعداد الحقيبة التدريبية	
تمهيد	50
المبحث الأول: مفهوم الحقيبة التدريبية وخصائصها	51
المطلب الأول: تعريف الحقيبة التدريبية	51
المطلب الثاني: خصائص الحقيبة التدريبية وأنواعها	53
المطلب الثالث: الأهـداف الأساسية لإعداد الحقيبة التدريبية	54
المطلب الرابـع: أهمية الحقيبة التدريبية	55
المبحث الثاني: نماذج مكونات الحقيبة التدريبية ومعايير جودتها وتقييمها	56
المطلب الأول: مكونـات الحقيبة التدريبية	56
المطلب الثاني: معايير جودة الحقيبة التدريبية.	60
المطلب الثالث: تقويم الحقيبة التدريبية.	61
المبحث الثالث: خطوات تصميم الحقيبة التدريبية	64
المطلب الأول: تعريف الاحتياج التدريبي وتقديره	64
المطلب الثاني: خطوات إعداد الحقيبة التدريبية.	64
المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييمه	67
خلاصـــــــــــة الفصل	68
الفصل الرابع: تصميم واعداد البرنامج التدريبي	

تمهيد	70
المبحث الأول: التعريف بالبرنامج التدريبي وعرض الوحدة التدريبية الأولى	71
المطلب الأول: التعريف بالبرنامج التدريبي	71
المطلب الثاني: عرض الجلسة التدريبية الأولى	78
المطلب الثالث: عرض الجلسة التدريبية الثانية	80
المبحث الثاني:عرض الوحدة التدريبية الثانية	88
المطلب الأول: عرض الجلسة التدريبية الثالثة	88
المطلب الثاني: عرض الجلسة التدريبية الرابعة	97
المطلب الثاني: عرض الجلسة التدريبية الخامسة	99
المبحث الثالث: تقييم و تنفيذ البرنامج التدريبي بمكرز صناع التحدي	102
المطلب الأول: تقييم البرنامج التدريبي	102
المطلب الثاني: التعريف بمركز صناع التحدي و هيكله التنظيمي	104
المطلب الثاني: تحليل اختبار الذكاء الوجداني	107
خلاصة الفصل	140
الخاتمة	141
الملاحق	145
المراجع	149

فهـــرس الجـــداول:

الرقم	البيان	الصفحة
(1-1)	جدول التعريفات للذكاء الوجداني	**4**
(1-2)	طريقة المقارنة الزوجية	42
(1-4)	فهرس المحتويات للبرنامج التدريبي	71
(4-2)	خطة البرنامج التدريبي تنمية الذكاء الوجداني لدى العامل	74
(4-3)	المنهاج للبرنامج التدريبي	75
(4-4)	الإجراءات التدريبية للجلسة التدريبية الأولى	79
(4-5)	الإجراءات التدريبية للجلسة التدريبية الثانية	81
(4-6)	الإجراءات التدريبية للجلسة الثالثة	89
(4-7)	الإجراءات التدريبية للجلسة الرابعة	97
(4-8)	الإجراءات التدريبية للجلسة الخامسة	100

فهرس الاشكال:

الرقم	البيان	الصفحة
(1-1)	مكونات الذكاء الوجداني	11
(2-3)	تفاعل محددات الأداء الوظيفي	34
(2-4)	دورة تسيير الأداء الوظيفي	37
(2-5)	طريقة قائمة التقدير	43
(2-6)	طريقة التوزيع الإجباري	44
(4-1)	مقياس المزاج	98
(4-2)		105

مقدمة

تمهيد:

تعد الحياة العملية من أهم مجالات الحياة بالنسبة للفرد، ومؤشرا دالا على مدى نجاحه في عمله ومدى انعكاس هذا النجاح على حياته العملية، ومهارات الذكاء الوجداني من اهم عوامل النجاح التي يتمتع بها الفرد من خلال الوعي والتحكم التام بالذات وضبط وإدارة مشاعره وتحفيزها والإدراك الجيد لعواطف الآخرين وإدارة العلاقات عن طريق التواصل والتوافق الاجتماعي.

كما يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها وفق خصائص وعناصر ومحددات معينة، وحتى تضمن المؤسسات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة تقييم الأداء لتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، والسبيل الأساسي لذلك وتخطيط الأداء، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي، إضافة للمعلومات والإرشادات والمعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء الكلي للمنظمة.

كما إن الاهتمام بتطوير المورد البشري يستلزم الاهتمام بالأساليب والأدوات التي تساعده على مواكبة مختلف التطورات ومن بين هذه الوسائل والأساليب يعد التدريب من أكثر هذه الوسائل نجاعة، وتعد عملية إعداد الحقائب التدريبية احد العناصر الأساسية التي يقوم عليها التدريب حيث تهدف هذه العملية إلى وضع خطة إجرائية واقعية لتنفيذ التدريب التطبيقي من خلال إعداد المحتوى العلمي للحقيبة التدريبية وما يتبعها من مراحل وآليات تنفيذ، حيث تتمثل عملية إعداد الحقيبة التدريبية بمجموعة من المراحل ابتداء من وضع الأهداف التدريبية ثم المحتوى التدريبي والذي يتوفر على المعلومات والمعارف والمهارات التي يجب أن يتقنها المتدرب واختيار الطرق المناسبة في التدريب لكل جلسة تدريبية وما تحتاجه من أنشطة ووسائل لإيصال المحتوى التدريبي بأسهل الطرق للمتدرب فكل خطوة تبنى على الخطوة التي تسبقها.

في ظل التغير البيئي ومن خلال الكم الهائل من التطورات الذي نعيشه وجب علينا تنمية وتفعيل الذكاء الوجداني لدى العامل داخل المنظمة حتى يستطيع التحكم في انفعالاته والتحكم في علاقاته وهذا يؤدي لتحسين الأداء والتقليل بصورة او بأخرى من حدة الصراعات والأزمات التي تعاني منها تلك المنظمات.

الإشكالية الرئيسية للدراسة:

تسعى المنظمات إلى تحسين وتطوير كفاءة الموارد البشرية وهذا تلبية لرغباتهم وتوقعاتهم من جهة، وكذا تحقيق أهدافها المسطرة من جهة أخرى، مما أدى إلى اتخاذ قرارا ت قادرة على تطوير وتحسين الأداء البشري من خلال البرامج التدريبية.

وبناءً على ما تقدم، فإن مشكلة البحث تكمن في السعي للإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

كيف يتم تصميم حقيبة تدريبية لتفعيل دور الذكاء الوجداني للعامل في تحسين أدائه في المنظمة ؟

الإشكاليات الفرعية:

من خلال التساؤل الرئيسي المطروح سابقاً يمكن الاعتماد على التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما هي أبعاد الذكاء الوجداني عند العاملين في المنظمة ؟

2- ما هي خطوات تصميم حقيبة تدريبية ؟

3- ما مدى امتلاك أساتذة المركز التدريبي لأبعاد الذكاء الوجداني ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة ارتأينا وضع الفرضيات الآتية:

1- تتمثل الأبعاد عند العامل ذو الذكاء الوجداني العالي في التحكم بالمشاعر والتسيير الجيد للعلاقات الاجتماعية.

2- هناك خطوتان لتصميم الحقيبة التدريبية هي أولاً جمع المعلومات وثانياً تدريب العاملين بالمنظمة.

3- هناك تفاوتٌ كبير في نسبة الذكاء الوجداني لدى أساتذة المركز التدريبي.

الدراسة السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعي الذكاء الوجداني وأيضا الأداء الوظيفي مع متغيرات أخرى، إلا أننا لمسنا من خلال بحثنا قلة الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً، وتمكنا من الحصول على دراسات تناولت متغيري بحثنا وتشبه موضوعنا إلى حد ما.

الدراسات التي تناولت متغير الذكاء الوجداني:

- دراسة السامدوني: بعنوان " الذكاء الوجداني والتوافق المهني للمعلم ":

هدفت الدراسة إلى التعرف على نسبة الذكاء الوجداني للمعلم، ودرجة توافقه المهني في المرحلة الثانوية وكذلك معرفة العلاقة بين كل من الذكاء الوجداني وجنس المعلم، خبرته، تخصصه الأكاديمي وايضا العلاقة بين التوافق المهني وجنس المعلم، خبرته، وتخصصه الأكاديمي، تكونت العينة من (360) معلم من يدرسون في المرحلة الثانوية بالمحافظة الغربية واستخدم فيها مقياس الذكاء

الوجداني من إعداد الباحث، ومقياس التوافق المهني للمعلم من إعداد الباحث أيضا وتوصلت نتائج الدراسة إلى انه:

- توجد فروق دالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في الذكاء الوجداني لصالح الذكور.
- لا توجد فروق بين المعلمين في مستوى الذكاء الوجداني والتوافق المهني تعزي الى التخصص.
- للتخصص الأكاديمي أثر دال على التوافق المهني للمعلم.
- توجد فروق في التوافق المهني بين المعلمين والمعلمات تُعزى إلى سنوات الخبرة.

الدراسات التي تناولت متغير الأداء الوظيفي:

دراسة عبد الفتاح بوخمخم وعز الدين هروم، " تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (cpg)– قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري –قسنطينة.

خلصت الدراسة بأن نجاح أي مؤسسة أصبح مرهونا بآليات تسيير مواردها البشرية، ومدى التزام القائمين عليها بالمنهج العلمي في ممارساتهم المختلفة، خاصة منها ممارسات تسيير الأداء الوظيفي، ومدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات العلمية المرتبطة بهذه العملية، من خلال دراسة حالة مركب المجارف والرافعات بقسنطينة.

دراسة وفاء سلمان شلح حول موضوع الذكاء الوجداني و علاقته بالأداء المهني سنة 2015.

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني و الأداء المهني و التعرف ما اذا كان هناك فروق في مستوى الذكاء الوجداني لدى افراد العينة المدروسة واسفرت النتائج بإستخـدام 3 مقاييـس الى:

- حصل الذكاء الوجداني لدى العاملين على وزن نسبي (81.75 %) حيث حصلت الدافعية على المرتبة الأولى بوزن نسبي (86.46 %)، تلا ذلك الوعي بالذات حيث عصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (83.96 %)، تلا ذلك المهارا ت الاجتماعية حيث حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي(80.64 %)، تلا ذلك التعاطف بالمرتبة الرابعة بوزن نسبي (79.73 %) وأخيرا حصلت إدارة العلاقات على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (77.69 %).
- حصل الأداء المهني لدى العاملين على مرتبة عالية جدا بوزن نسبي (84.01 %)
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الوجداني و الأداء المهني لدى العاملين.

دوافع الدراسة:

ما دفعنا لاختيار موضوع هذا البحث هو:

1- الميول والرغبة في دراسة هذا الموضوع.

2- موضوع جديد بالنسبة لمسيّري المنظمات إسقاط الجانب النفسي على إدارة الأعمال لتفادي الصراعات.

3- الأستاذ المشرف هو مدرب في التنمية الذاتية إضافة الى انه كوتش.

4 - تبسيط الفهم للموضوع عن طريق طرحه في حقيبة تدريبية لإبراز أهميته.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1- أنها تعد من الموضوعات المهمة في إدارة الأعمال؛ إذ تحاول الربط بين مفهومين، مفهوم جديد في علم النفس يتمثل في الذكاء الوجداني ومدى تأثيره على متغير الأداء الوظيفي.

2- ازداد الاهتمام بدراسة الذكاء الوجداني بصفته مؤشر للنجاح المهني والتربوي والنجاح في الحياة بصفة عامة وأكدت الأبحاث أن اختبارات الذكاء المعرفي لا تتنبأ بأكثر من 20% من عوامل النجاح في حين يسهم الذكاء الوجداني بحوالي 80 % منه.

3- يساهم هذا البحث في تقديم اضافة علمية ويساعد الباحثين على الوقوف على اهمية الذكاء الوجداني لرفع الأداء الوظيفي في المنظمة.

4- البحث يحتوي على برنامجي تدريبي يتم تطبيقه على المنظمة لتفعيل الذكاء الوجداني في تحسيين الأداء الوظيفي.

مصطلحات الدراسة:

ترتكز الدراسة على المصطلحات الرئيسية الآتية:

الذكاء الوجداني: قدرة الفرد على فهم وإدارة مشاعره وفهم وإدارة مشاعر الآخرين.

الأداء الوظيفي: قدرة العامل على تادية المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.

الحقيبة التدريبية: هي مجموعة من الأدوات والمعلومات والوسائل التي تساعد الفئة المستهدفة على فهم المادة التدريبية واكتساب مجموعة من المعارف والمهارات، وذلك من خلال التعامل المباشر مع مكونات الحقيبة التدريبية.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

قصد الإحاطة بجوانب إشكالية بحثنا لقد كان منهج الدراسة عبارة عن خليط بين منهجين وهما: المنهج الوصفي التحليلي: يتمثل في وصف المفاهيم الخاصة بالذكاء الوجداني أبعاده ونماذجه،

إضافة إلى وصف الأداء الوظيفي من حيث مفهومه ومحدداته وطرق تقييمه، أما فيما يخص أدوات البحث فتتمثل في المسح المكتبي، والغرض منه الوقوف على مختلف المراجع والمصادر ذات العلاقة ببحثنا؛ إضافة إلى الجداول والأشكال والاختبارات والحقيبة التدريبية ، والمتوسط الحسابي وأعمدة التوزيع التكراري، و برنامج SPSS.

صعوبات الدراسة:

اعترضتنا بعض الصعوبات أثناء البحث تتمثل في الآتي:

1- قصر فترة التربص ككل، لعدم الوصول الى النتائج المرجوة؛

2- ضيق الوقت واكتظاظ البرنامج الدراسي بسبب جائحة كورونا (كوفيد 19).

هيكل الدراسة:

لتغطية موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وتقسيم الجانب النظري إلى ثلاثة فصول نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

مقدمة عامة: بحيث تم تقديم لمحة شاملة عن الموضوع.

الفصل الأول: بعنوان الإطار المفاهيمي للذكاء الوجداني لدى العامل، يحتوي على ثلاث مباحث، نرتكز في المبحث الأو ل: على مفهوم الذكاء الوجداني، المبحث الثاني: طبيعة الذكاء الوجداني والمبحث الثالث يشمل مختلف العلاقات التي تميز الذكاء الوجداني بالعلوم الأخرى.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي للعامل.

الفصل الثالث: إعداد وتصميم الحقيبة التدريبية وتشمل الإطار النظري للحقيبة التدريبية

أما الجانب التطبيقي والذي يضم الفصل الرابع: إعداد برنامج تدريبي لتفعيل دور الذكاء الوجداني للعامل في تحسين أدائه في المنظمة.

سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المنظمات الناشطة في مجال التدريب والتطوير وهو مركز صناع التحدي واشتمل ثلاث مباحث، نرتكز في المبحث الأول على تقديم عام للمنظمة (مركز صناع التحدي)، أما المبحث الثاني ؛

خاتمة عامة: بحيث تمت الإجابة على الإشكالية المطروحة ومختلف الأسئلة الفرعية بالإضافة لاختبار الفرضيات المقترحة، وجملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم التوصيات المقدمة في هذا الخصوص.

الفصل الأول

الاطار النظري

للذكـــاء الوجـــداني

تمهيد:

تُعد الحياة العملية من أهم مجالات الحياة بالنسبة للفرد، ومؤشرا دالا على مدى نجاحه في عمله ومدى انعكاس هذا النجاح على حياته العملية، وتعتبر مهارات الذكاء الوجداني من أهم عوامل النجاح التي يتمتع بها العامل من خلال الوعي والتحكم التام بالذات وضبط وإدارة مشاعره وتحفيزها والإدراك الجيد لعواطف الآخرين وإدارة علاقاته عن طريق التواصل والتوافق الاجتماعي.

إن للذكاء الوجداني العديد من الخصائص والمكونات، كما أن له جملة من الجوانب والعلامات، وقصد تنمية الذكاء الوجداني لدى العامل لأهميته في معرفة مشاعره ومشاعر الآخرين وإدارتها يجب أن تخضع المنظمات مواردها البشرية لاختبارات وتدريبات متخصصة في هذا المجال لتفادي وقوعها في مشاكل وصراعات هي في غنى عنها. ولإبراز دور الذكاء الوجداني في تعزيز أبعاده.

مما سبق سيتم تقسيم الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الذكاء الوجداني؛

المبحث الثاني: جوانب الذكاء الوجداني وعلاماته؛

المبحث الثالث: أهمية الذكاء الوجداني وعلاقته ببعض المتغيرات.

المبحث الأول: ماهية الذكاء الوجداني للعامل

يُعتبر الذكاء الوجداني من المصطلحات الجديدة الذي يراد إبرازه وإدراجه في المنظمات الحديثة الطامحة للريادة التي تعلم تمام المعرفة أن العامل كمورد بشري ليس آلة وإنما هو كتلة من المشاعر والأحاسيس التي يجب إدارتها في الجانب الإيجابي.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء الوجداني (Emotional Intelligence):

نشأ مصطلح " الذكاء الوجداني " في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1990، فقد لاحظ علماء السلوك في أمريكا إن نجاح الإنسان وسعادته في الحياة لا يتوقفان على الذكاء العقلي فقط، وإنما على صفات ومهارات قد تكون موجودة أو غير موجودة عند الأشخاص الأذكياء، ومن هنا أطلق العلماء على هذه الصفات والمهارات تسمية الذكاء الوجداني، ويعد الكاتبان [1] (Salovey & Mayer) اللذان بدا سلسلة دراستهما في عام (1990) الرائدين في دراسة الذكاء الوجداني، إلا أن فضل انتشار هذا المفهوم يرجع إلى (Goleman Daniel) وكتابه المعنون (Emotional Intelligence: Why it Can Matter than IQ حيث يرى (Goleman,1995)[2]، أن الذكاء والشعور يعملان بشكل متناغم ومتوافق، وليس بشكل متعارض أو متنافر، فالمشاعر لا تحجم النشاط

---

(1) انظر :

- Salovey : بيتر سالوفي (PETER SALOVEY) ولد عام 1958 في مدينة كا مبردج الأمريكية ، وتحصل على بكالوريوس في الآداب في علم النفس وماجستير في الآداب في علم الاجتماع من جامعة ستانفورد ثم تحصل على ثلاث درجات في جامعة بيل، من أهم كتبه " الذكاء العاطفي" قراءات رئيسية على نموذج سالوفي وماير ".

(émotionnel intelligence :key Reading on the Mayer and salovey model)

من أبرز مقولاته نحن نحدد الذكاء العاطفي على انه المجموعة الفرعية للذكاء الاجتماعي التي تنطوي على القدرة على مراقبة مشاعر المرء وعواطفه ومشاعر الآخرين، والتمييز فيما بينها واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكيره وافعاله.

- Mayer: ولدت في هاتفورد بولاية كونتيكت، لوالدها ووالدتها ستيفن وكاندي مورغان , ترعرعت في فينيكس اريزونا ,مع خمسة اشقاء ,التحقت بالمدرسة الثانوية بولاية اريزونا وبعد ذلك التحقت بجامعة بريغام يونغ ، حيث حصلت على درجة البكالوريوس في اللغة الإنجليزية عام 1997. تعتبر ماير شخصية متعطشة جدا للقراءة ومن أهم كتاباتها مقالة الذكاء العاطفي.

(2) Goleman: ولد دانيال جولمان في ستوكتون ,كاليفورنيا ، حيث كان والداه اساتذة جامعيين. قام والده بتدريس الأدب في كلية سان جواكين دلتا ، في حين كانت والدته تدرس جولمان الذي كان طالبا عظيما . تخرج و تحصل على دكتوراه في التطوير السريري لعلم النفس universidad del pacifico ، أستاذ علم الاجتماع في جامعة هارفارد ، حيث عادة ما يقوم بعقد المؤتمرات، وهو أستاذ زائر.

وهو واحد من أشهر علماء النفس في السنوات الأخيرة ، وذلك بسبب الكتاب الأكثر مبيعا في العالم وهو : الذكاء العاطفي (1995).

العقلي، وإنما تساعد على تنظيم الأفكار وتوجيهها، وتلعب دور الرابط بين عمليات التفكير المنطقي، من جانب أخر فان الذكاء الشعوري والذكاء العام ليسا متعاكسين، ولكنهما منفصلان عن بعضهما البعض، ويشير إلى أنه لا يوجد تعريف محدد للذكاء الوجداني إذ تبين من الأطر النظرية أن الذكاء الوجداني ناتج عن انصهار عدة مصطلحات كالمشاعر والانفعالات والذكاء، لذلك تعددت تعاريف الذكاء الوجداني بتعدد الباحثين.

ويمكن تلخيص أبرز التعاريف التي وردت عن الذكاء الوجداني من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (1-1): مفهوم الذكاء الوجداني

ت	الباحث	السنة	المفهوم
1	BarOn	1997	هو قدرة الفرد على فهم مشاعره والتعبير عنها، وامتلاك تقييم ايجابي للذات وتحقيق واسع لقدراته ليعيش حياة هانئة سعيدة أي القدرة على فهم الطريقة التي يشعر بها الآخرون، والقدرة على إقامة علاقات بشخصيات ناضجة ومسؤولية دون أن تتحول إلى اعتمادية على الآخرين، ويتصف هؤلاء الأفراد بالتفاؤل والمرونة، والواقعية والنجاح في حل المشكلات والتعامل مع الضغوط دون فقدان التحكم.
2	Goleman	1998	القدرة على معرفة مشاعرنا ومشاعر الآخرين، وتحفيز أنفسنا، وإدارة انفعالاتنا وعلاقتنا مع الآخرين بفاعلية، والقدرة على إثارة الحماس فى النفس والمحافظة على روح الأمل والتفاؤل عند مواجهة المشكلات والتعاطف مع الآخرين ومعرفة ما يدور بداخلهم والقدرة على إقناعهم وقيادتهم[1].
3	Zirak & Ahmadian	2015	هو مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والشعورية التي تمكن الشخص من تفهم مشاعر وانفعالات الآخرين، ومن ثم يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته النفسية والاجتماعية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

يُقصد بالذكاء الوجداني (Emotional intelligence) للعامل قدرته على تحديد وإدارة عواطفه ومشاعره ومشاعر الآخرين كذلك، ويتضمّن ثلاث مهارات أساسية هي: الوعي الوجداني؛ أيّ قدرة العامل على تحديد مشاعره الخاصة، ومهارة توظيف هذه المشاعر وإسقاطها على مهام مختلفة

(1) دنيال جولمان، الذكاء العاطفي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة، الكويت، 2000، ص 50.

كالتفكير وحلّ المشكلات، ومهارة إدارة العواطف؛ أيّ تنظيم المشاعر ومساعدة الآخرين على فعل الشيء نفسه[1].

بناءً على ما تقدم يتَّضح أن الذكاء الوجداني للعامل يشتمل على ما يأتي:

1- تنظيم الانفعالات والمشاعر وضبطها والتحكم بها وتوجيها لدى الفرد والآخرين.

2- التفاعل الايجابي والتواصل مع الآخرين والتعاطف معهم.

3- الذكاء الوجداني إما أن يكون موروثاً أو قد يكون مكتسباً يمكن تعلمه من خبرات ومواقف الحياة وعن طريق تنمية مهارات الذكاء الوجداني وتحفيزها، وهو ما يُعد العامل الرئيسي في ذلك يستطيع الفرد التعامل والتكيف مع نفسه والآخرين[2].

المطلب الثاني: التطور التاريخي للذكاء الوجداني وانقساماته الرئيسية[3]:

إن اهتمام الفلاسفة في العلاقة بين التفكير والانفعال يعود إلى قرون عديدة أدت إلى الاعتماد على المفهوم الفلسفي للذكاء على طريقة التأمل الباطني في الكشف عن خواصه ومميزاته متمثلة في العالم أفلاطون الذي قام بتقسيمه لقوى العقل إلى ثلاثة مظاهر رئيسة هي: الإدراك، الانفعال، النزوع.

فالانفعالات كما رأينا تتكون من تفاعل وتداخل عناصر وجدانية وإدراكية وهذا التفاعل الذي يكون مبصراً أول الأمر لا يلبث أن يتركز ويتجمع وبالتالي يتبلور نحو موضوع العاطفة.

فالعاطفة هي جملة انفعالات منسجمة وحول موضوع واحد وتنشأ في نفس الفرد بعد تقدمه في النمو أو يكتسبها عن طريق الخبرة والتبصر بأثرها وهي في ذهنه غير ذائع فهي أنواع منها عواطف المحبة وعواطف الكراهية.

فالعواطف خبرات انفعالية توصل مشاعرنا إلى الناس الآخرين بسرعة تامة.

وتتنوع العواطف أيضاً حسب محور انفعالها والموضوع الذي توجهه نحوه فهي حسية إذا كانت متعلقة بأشياء محسوسة كاللعب والطيور والرفاق والأخوة والوالدين.

وهذا ما أكده هنري برجسون (1932) بأن الإبداع هو انفعال أسمى من العقل والطابع الوجداني يضفي لونه على كل جهد عقلي يبذله الإنسان ولهذا فالذكاء الانفعالي هو جزء من الذكاء

(1) محمد مروان ، ما هو الذكاء العاطفي ؟، موقع مبتعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية ، https://mawdoo3.com، تاريخ التحميل: 2021/04/04، على الساعة 21:46.

(2) محمد عبد الله الخولاني و صبا نوري الحمداني ، إستراتيجيات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وتأثيرها على رأس المال الاجتماعي التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من القيادات الإدارية للكليات الأهلية في بغداد،2003.

(3) Travice Beradberry And Jean Creaves, The Emotional intelligence, quick book , publisher Firside, an imprint of simon and schuster, 2003, p 151.

الوجداني ومن مكونات هذا الذكاء الوعي بالذات والوعي بالانفعالات والمشاعر والإحساس والأفكار وهذا الوعي بالذات اسماه هوارد جاردنر (Howard Gardner ،1983) الذكاء الذاتي، من مكونات الذكاء الوجداني الذي يتمثل في القدرة على السيطرة على هذه الانفعالات أي القدرة على السيطرة على الانفعالات بطريقة تنمي قدراته العقلية والوجدانية.

ولئن كان الذكاء الوجداني من المفاهيم الحديثة في التراث السيكولوجي فإن له جذوره البعيدة التي ترجع إلى الوقت الذي أهتم فيه العلماء بأهمية الجوانب غير المعرفية في تعريفهم الذي تعرض إلى هذا الجانب في للذكاء ويظهر ذلك منذ محاولة (وكسلر Wechsler 1958) اختباراته المشهورة للذكاء وقد عرف الذكاء بأنه قدرة الفرد الكلية على السلوك على نحو هادف والتفكير العقلاني والتعامل على نحو فعال مع البيئة واعتبر أن العوامل الشخصية والانفعالية والاجتماعية إحدى الجوانب غير المعرفية الضرورية في تنبؤ بقدرة الفرد على النجاح في الحياة.

ولم يكن وكسلر الوحيد الذي أشار إلى أهمية الجوانب الوجدانية غير المعرفية للذكاء إذ أن الذكاء الوجداني الذي يتماثل مع الذكاء الاجتماعي الذي كتب عنه ثورندايك (Thorndike)[1] منذ العشرينات حتى أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي حيث قام بتقسيم المفهوم الاجتماعي للذكاء إلى ثلاثة أقسام وهي:

القسم الأول: الذكاء الميكانيكي: يقصد به المهارات العملية اليدوية الميكانيكية.

القسم الثاني: الذكاء المعنوي: يقصد به القدرة على فهم واستخدام الرموز والمعاني المجردة.

القسم الثالث: الذكاء الاجتماعي: يقصد به " القدرة على فهم الناس والتعامل معهم ".

وسيبرمان كان على نفس البصيرة التي كان عليها ثورنديك حين اقترح عام 1927 م ما أسماه العلاقة السيكولوجية بين أنواع العلاقات العشرة بحيث تخضع لقانون الإبداع في إدراك العلاقات والمتعلقات وفي رأيه أن الفرد يستطيع أن يدرك أفكار ومشاعر الآخرين من حوله عن طريق التماثل بينهما وبين عالمه الداخلي وترتبط هذه المفاهيم بمفهوم له تاريخ فلسفي هو التعاطف الذي يعني في جوهر الأحداث الإنسانية والاجتماعية ".

وبعد أكثر من ربع قرن أعيد تناول الذكاء الشخصي حين عرض جيلفورد (Guilford) سنة 1967 نموذجه المعدل حول بنية العقل ، وحينئذ ذكر احتمال إضافة فئة جديدة بفئات المحتوى أسماه

(1) Mihaly Csikszentmihalyi, Creativity, Flow and the Psychology of Discovery and Invention, Growth, and Freedom Paperback, 1997, p60.

الذي يشتمل على نوع من المعلومات الذي تتمثل (Behavioral content) المحتوى السلوكي فيه سلوك الآخرين أو سلوك الذات.

وقد وضع فؤاد أبو حطب نموذجه المعروف بالنموذج المعرفي المعلوماتي سنة 1973 حين طرحت حينئذ مشكلة العلاقات بين القدرات العقلية كموضوع ينتمي تقليديا لميدان المعرفة وسمات الشخصية باعتبارها تنتمي إلى مجال الوجدان وكان بصورته المبدئية يومئذ أن الذكاء هو دالة لنشاط الشخصية ككل فالمعرفة والوجدان طرفا لمتصل واحد هو الذكاء الشخصي يقع بينهما إلا أن هذا التصنيف الثلاثي لأنواع الذكاء لم يستمر وصنف الذكاء إلى سبعة فئات تنمو من الذكاء الحسي وحتى الذكاء الاجتماعي والذكاء الشخصي له وجود واضح وصريح. ويرى أبو حطب أن الذكاء الوجداني بدأ بالظهور في تصنيف جيلفورد عندما أشار في نموذجه المتمثل في المحتوى السلوكي الذي يشتمل على المعلومات المتعلقة في سلوك الآخرين والسلوك الذاتي ، كما تعرض أبو حطب أيضاً في نموذجه المعرفي المعلوماتي الذي تصور فيه أن الوجدان والمعرفة طرفان لمتصل واحد يقع بينهما الذكاء الشخصي الذي هو أحد جوانب الذكاء الوجداني.

وبذلك برزت جهود علماء النفس في التعرف على طبيعة الذكاء الذي اتخذوا إليه أساليب متنوعه للتعرف على ما إذا كان مكونا من قدرة عقلية عامة أم مجموعة من القدرات المستقلة ومن هؤلاء العلماء العالم ترستون (Thurstone) وثورنديك (Thorndike) سيبرمان (Spearman) وجينسن (Jensen) كاتل (Cattle) وفيرتون (Vernon) وجيلفورد (Guilford) وجاردنر (Gardner)، وأبو حطب.

وقد توصل هؤلاء العلماء إلى أن الذكاء مجموعة من القدرات التي تم تسميتها بأنواع مختلفة من الذكاء: كالذكاء الميكانيكي، والذكاء العملي، والذكاء الشخصي، وغيرها من الذكاءات.

وتشير في ذلك بأن نظرية هوارد جاردنر (Haward Gardner) [1] للذكاءات المتعددة عام 1983 هي المصدر الأساسي للذكاء الوجداني الذي صنف فيها جاردنر (Gardner) الذكاء الشخصي إلى نصفين أحدهما الذكاء الذاتي والآخر الذكاء الاجتماعي المتصل بالعلاقة بين الفرد والآخرين ".

(1) إبراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010/2009، ص 34.

وفي ذلك السياق يشير كل من سالوفي وماير (Salovey & Mayer) إلى أن الذكاء الوجداني يتضمن كلا من الذكاء الشخصي الداخلي والخارجي كما أنه يتضمن القدرات التي يمكن تصنيفها في خمسة نطاقات على النحو التالي هي:

1- الوعي الذاتي: ملاحظة النفس والتعرف على المشاعر كما هي بالشكل الذي تحدث به.

2- إدارة العواطف : معالجة المشاعر، إدراك ما وراء الشعور، إيجاد طوق اكتشاف الرعب، القلق، الغضب، الحزن.

3- تحفيز النفس: جعل العواطف وتحويلها في خدمة الهدف للضبط الوجداني وللعيش والاندفاع.

4- التعاطف: الإحساس بشعور الآخرين والتركيز على ما يهتم به الآخرين لتقدير اختلاف وجهات النظر حول ما يشعر به الإنسان، وشعور الناس بالأشياء المختلفة.

5- معالجة العلاقات: إدارة عواطف الآخرين والقدرات والمهارات الاجتماعية.

من خلال العرض السابق للذكاء ومفهومه والتسلسل التاريخي للذكاء الوجداني تبين أن الذكاء الوجداني له جذور عميقة في مجال علم النفس، وهذا ما أكده (ثورنديك) الذي تطرق إلى ذكره في سنة 1927 م باسم الذكاء الاجتماعي، وبذلك فإن الذكاء الوجداني هو الذي يساعد الفرد على معرفة مشاعره، وانفعالاته، وعواطفه التي لها دور كبير في نجاحه في الحياة التي يمارسها الفرد مع نفسه ومع الآخرين، وهذا ما أكده أيضاً (جولمان) حين قال: " إن الذكاء الوجداني يلعب دوراً مهماً في نجاح الحياة بنسبة 80% "[1].

المطلب الثالث: خصائص مكونات الذكاء الوجداني للعامل:

للذكاء الوجداني عدة خصائص ومكونات تطرقنا لها لإبراز بعض المهارات.

أولا- خصائص الذكاء الوجداني للعامل:

استخدم كل من ماير و سلوفي (Mayer & Salovey) تعبير الذكاء الوجداني لوصف الخواص الوجدانية التي تظهر أهميتها في تحقيق النجاح، وهذه الخواص هي:

1- التقمص الوجداني.

2- ضبط النزعات أو المزاج.

3- تحقيق محبة الآخرين.

4- المثابرة أو الإصرار.

5- التعاطف أو الشفقة.

(1) عبد العزيز الخضراء ، ا لذكاء الوجداني: تعريفه وأهميته وأبعاده ، https://alghad.com/, تاريخ التحميل: 2021/05/09، على الساعة 20:35.

6- التعبير عن المشاعر والإحساس وفهمها.

7- الاستقلالية.

8- القابلية للتكيف.

9- حل المشكلات بين الأشخاص.

10 - المودة أو الود.

11 - الاحترام.

ثانياً- مكونات الذكاء الوجداني للعامل:

يتكون الذكاء الوجداني للعامل من المكونات الآتية:

المكون الأول: العواطف الأخلاقية:

إنها تعني توافر العواطف والسلوكيات لدى العامل والتي تتعلق بالاهتمام بالآخرين، والمشاركة، وتقديم المساعدة، وتغذية الآخرين بالأفكار السليمة ، وتكوين السلوكيات المطلوبة للأعمال الجبرية ، والتسامح، والرغبة في اتباع النظم والقوانين الاجتماعية.

المكون الثاني: المهارات الفكرية الخاصة بالذكاء الوجداني (مهارات التفكير)[1]:

أ- التفكير الواقعي (الخداع الذاتي أو خداع النفس):

تعد هنا القصص التجسيدية من أحسن الطرق للتعليم من خلال قراءة الكتب أو التأليف.

ب- التفاؤل:

يسهم التفاؤل في تغيير الأفكار السلبية إلى أفكار إيجابية ، ومن الممكن تحويل الأفكار السلبية إلى أفكار إيجابية.

ج- تغير طريقة التصرف بتغيير طريقة التفكير:

أكد "جيت بياجيف " أن المنطق المحسوس أولا ثم المجرد ثانيا يعد العنصر الهام والرئيسي في حل المشكلات، كما أن العديد من الشواهد تؤكد على أن الخبرة الاجتماعية والتآلف مع المشكلة يمكن أن يكون عوامل أكثر أهمية في حلها.

المكون الثالث: حل المشكلات:

يستطيع الأفراد حل المسائل المعقدة إلى حد ما عندما تصاغ في عبارات مألوفة مادية . إن حل المشكلات يعتمد على:

1- وجود سياسات وإستراتيجيات عديدة.

(1) Patrick King, How to Think with Intention: How to Identify, Transform, and Apply Mindsets for Control, Confidence, Growth, and Freedom Paperback , November 16, 2020, p75.

2- تحديد المشكلة بوضوح.

3- محاولات التوصل إلى حلول.

4- الجهود التي يبذلها الآخرون من أجل إيجاد الحلول.

5- وإعداد خطة احتياطية لاستخدامها في الحل في حالة فشل الحلول المقترحة.

المكون الرابع: المهارات الاجتماعية[1]:

يوجد العديد من ال عاملين الذين يعانون من مشكلات التفاهم مع الآخرين وتفهمهم مهارات التخاطب التي تتلاءم مع أعمارهم ، فمنهم يعانون من مشكلات في توصيل رغباتهم إلى الآخرين وكذلك في فهم احتياجات الآخرين ورغباتهم.

وقد وجد " جويفر مونت " وآخرون أن مهارات التخاطب يمكن تحديدها وتعليمها وهي تشمل الآتي:

1- التعبير عن الاحتياجات والرغبات بوضوح؛

2- المشاركة في المعلومات الخاصة بالشخص؛

3- تعديل استجابات الشخص بما يتناسب مع تلميحات وكلمات الآخرين؛

4- الاستفسار من الآخرين عن شخصياتهم؛

5- تقديم المساعدة والمقترحات؛

6- توجيه الدعوة؛

7- توفير المعلومات الاسترجاعية أو الإيجابية؛

8- عدم قطع المحادثة؛

9- إظهار حسن الاستماع؛

10 - إظهار وفهم مشاعر الشخص الآخر؛

11 - التعبير عن الاهتمام بالشخص الآخر.

12 - التعبير عن الموافقة والقبول؛

13 - التعبير عن المحبة والود؛

14 - إظهار التعاطف؛

15 - عرض المساعدة والاقتراحات عندما يبدو ذلك مناسباً.

(1) How to Listen with Intention: The Foundation of True Connection, Communication, and Relationships (How to be More Likable and Charismatic), Paperback, Independently published, 2020, p50.

المكون الخامس: النجاح العلمي والأكاديمي أو مهارة الإنجاز:[1]

يختلف الباحثون حالياً ويهتمون بأسباب كون بعض الناس يتمتعون بالدافع الذاتي وينجزون بصورة عالية، في حين أن هناك آخرون يفتقدون إلى ذلك ؛ حيث توصلوا حتى الآن إلى المبادئ الآتية:

1- يتعلم العامل أن يتوقع النجاح.

2- ينتهز العامل الفرص التي تمكنه من النجاح.

3- يعمل العامل على أن تولد علاقة بين التعليم وبين اهتماماته وأسلوبه في التعليم.

4- يتعلَّم العامل قيمة الإصرار والمثابرة.

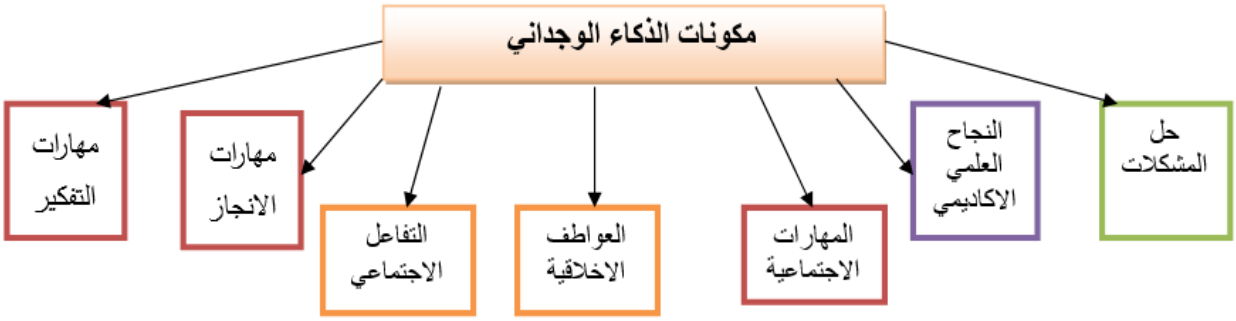
5- يتعلَّم العامل أهمية مواجهة الفشل والتغلب عليه.

المكون السادس: العواطف:

إن مكونات الذكاء الوجداني للعامل ومجالاته ومهاراته وأساليبه ومقدراته وكذا خواصه هي التي تساعد العامل على فهم سلوكه وتغييرها من سلوك سلبي إلى سلوك إيجابي ومساعدته على إدراك عواطفه وعواطف الآخرين والتعاون معهم في شتى المجالات لكي يكون لديه المقدرة على حل المشكلات ومواجهتها وتحقيق النجاح في جميع المواقف الحياتية التي تواجهه[2].

ومن خلال ما سبق نلاحظ الشكل التالي:

شكل رقم (1-1): مكونات الذكاء الوجداني



المصدر: من إعداد الباحثتين.

(1) Patrick King, Previous ref. ,P 120.

(2) مصطفى رشاد مصطفى الأسطل، الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية، مذكرة ماجيستير الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص 29-31.

المبحث الثاني: جوانب الذكاء الوجداني للعامل ومجالاته وعلاماته.

هناك اختلافاتٌ بدرجات بسيطة تدور بين الباحثين عند تنالهم لمفهوم الذكاء الوجداني، فمنهم من أطلق عليها أبعاد ومنهم من أطلق عليها جوانب الذكاء الوجداني، إلا أنها في الأغلب تتفق في النقاط الرئيسية والأساسية، وسنتطرق لها بشيء من التفصيل لبيان ذلك وعلامات ومقدرات.

المطلب الأول: جوانب الذكاء الوجداني للعامل ومجالاته:

يرتكز الذكاء الوجداني على عدة جوانب أساسية، كما أن له عدة مجالات أساسية.

أولاً- جوانب الذكاء الوجداني:

توجد خمسة جوانب أساسية للذكاء الوجداني للعامل وهي كالآتي[1]:

1- الوعي الذاتي: يُقصد به قدرة العامل على تقييم مشاعره الحقيقية وضبطها، ويشتمل ذلك على عنصرين أساسيين هما: الوعي الوجداني، والثقة بالنفس.

2- التنظيم الذاتي : يُقصد به قدرة ال عامل على التحكّم بمشاعر هالسلبية، مثل: الغضب، والقلق، والخوف، والاكتئاب، وذلك من خلال الاستعانة ببعض الأساليب الخاصة بإدارة المشاعر السلبية، مثل: التفكير بإيجابية، أو المشي لمسافات طويلة، أو ممارسة التأمل.

3- التحفيز: يتحقّق التحفيز للعامل بوضعه لأهداف محددة وإصرارهعلى تحقيقها بطرق إيجابية، وتفاؤلهعند التعرّض لأيّة عقبات تُصعّب الوصول إلى الأهداف.

4- التعاطف: يُقصد به قدرة العامل على التعرّف على مشاعر الآخرين وتلبية احتياجاتهم.

5- المهارات الاجتماعية: يُقصد بها مهارات العامل في التعامل مع الآخرين، ففي حال حرص ه على تطوير هذه المهارات وتعزيزها فهذا كفيل بنجاحه في حياته المهنية[2].

ثانياً- مجالات الذكاء الوجداني للعامل:

صنف سالوفي (Salovy) خمسة مجالات أساسية للذكاء الوجداني هي[3]:

---

(1) خيرة حلوفة وسكينة بوغنيسة، الذكاء الوجداني وعلاقته بالدافعية للتعلم، مذكرة ماستر غير منشورة، العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2019، ص 70.

(2) محمد مروان، ما هو الذكاء العاطفي؟، مرجع سابق.

(2) مصطفى رشاد مصطفى، مرجع سابق، ص 35.

(3) مأمون محمد إبراهيم أبو عجاج، العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي لدى طلبة المرحلة الثانوية في منطقة بئر السبع ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة عمان العربية، 2014، ص 27.

1- أن يعرف كل عامل عواطفه: فالوعي النفسي يمثل حجر الأساس في الذكاء الوجداني للعامل، وإن العاملين الذين يثقون في أنفسهم يعتبرون أفضل من يعيشون في حياتهم؛ لأنهم يمتلكون حاسة واثقة في كل ما يتخذونه من قرارات.

2- إدارة العواطف: هي قدرة العامل على تهدئة النفس والتخلص من القلق الجامع والتهجم وسرعة الاستثارة. أما نتائج الفشل مع هذه المهارات العاطفية الأساسية والذين يفتقدون هذه المقدرة فيظل كل منهم في حالة عراك مستمر مع الشعور بالكآبة.

3- تحفيز النفس: إن توجيه العامل لعواطفهفي خدمة هدف ما يعمل على تحفيز نفسه وانتباهها وعلى تفوقه وإبداعه أيضاً؛ ذلك لأن تحكم العامل في انفعالاته،بمعنى تأجيل الإشباع ووقف الدوافع المكبوتة التي لا تقاوم أساس مهم لكل إنجاز. وكذلك القدرة على الانغماس في تدفق العواطف حين يستلزم ذلك التوصل إلى أعلى أداء.

4- التعرف على عواطف الآخرين أو التقمص الوجداني: وهو مقدرة أخرى تتأسس على الوعي بالاتصالات. أي أنه مهارة إنسانية جوهرية بحق. فالعامل الذين يتمتع بملكة التقمص الوجداني يكون أكثر قدرة على التقاط الإشارات الاجتماعية التي تدل على أن هناك من يحتاج إليه، وهذا يجعله أكثر استعدادا لأن يتولى المهمة التي تتطلب رعاية.

5- توجيه العلاقات الإنسانية: إن فن العلاقات بين البشر هو في معظمه مهارة في تطويع عواطف الآخرين. وهذه هي القدرات التي تكمن وراء التمتع بالشعبية والقيادة والفاعلية في عقد الصلات مع الآخرين. وإن العامل المتفوق في هذه المهارات يجد التأثير بمرونة في كل شيء، ويعتمد على التفاعل مع الناس الذين هم نجوم المجتمع.

المطلب الثاني: علامات الذكاء الوجداني للعامل ومقدراته:

هناك مجموعة من العلامات والمقدرات التي يجب معرفتها للتفريق بين المفاهيم المختلفة لها ولا يمكننا الاستغناء عنها، وتعتبر الفيصل الحاسم في معرفة قوة تمتع العامل بالذكاء الوجداني.

أولاً- علامات الذكاء الوجداني للعامل:

هناك مجموعة من العلامات التي تدل على تمتّع ال عامل بمستوى ذكاءٍ عاطفيٍّ مرتفع، وأهمّها ما يأتي[1]:

1- النزاهة: فالعامل الذي يتمتّع بذكاء عاطفي يتمسّك بمبادئه وقيمه مهما كانت الظروف.

(1) فيروز شين، " أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل "، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 16 ديسمبر 2014، ص 65.

2- التواضع: وذلك بتقبّل العامل النقد البنّاء لإعادة تقييم الذات وتطويرها.

3- تطوير الذات باستمرار: فالعامل الذكي عاطفياً يُقيّم ذاته كلّ فترة، ويتحمّل مسؤوليّة أخطائه، ويسعى إلى تحقيق أهدافه ليُصبح الشخص الذي يريد.

4- التروّي: فالذكاء الوجداني يُساعد العامل على اختيار كلماته بعناية لأنّه يتحّمل مسؤولية أقواله وأفعاله.

5- الانتباه والتركيز: فالعامل الذكي عاطفيّاً يحرص على التواصل البصري مع الآخرين، ويُحسن الاستماع للأشخاص خلال الحديث معهم، ويولي الاهتمام والاحترام لهم[1].

ثانياً- مقدرات الذكاء الوجداني للعامل:

توجد للذكاء الوجداني للعامل مقدراتٌ سبع، وهي مقدراتٌ حاسمة وقوية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالذكاء الوجداني وهي:

1- الثقة: إحساس العامل بالسيطرة على الجد والتعامل ، والتمكن من التصرف ، والتعامل مع العالم المحيط وأن يشعر بأنه على الأرجح سينجح فيما بعد.

2- حب الاستطلاع: الإحساس أن اكتشاف الأشياء أمر إيجابي يجعل النفس في سرور.

3- الإصرار: رغبة العامل وقدرته على أن يكون مؤثراً وعلى ذلك أن يفعل ذلك بأدب وإصرار ، وهذه القدرة ترتبط بالشعور بالكفاءة والفعالية.

4- السيطرة على النفس: قدرة العامل على تغيير الانفعال والتحكم به والإحساس بالانضباط الداخلي.

5- القدرة على تكوين علاقات الارتباط بالآخرين: إنشاء العامل لعلاقات اجتماعية والمحافظة عليها والتحكم فيها.

6- القدرة على التواصل: التبادل الشفوي للأفكار والمشاعر والمفاهيم مع غيره.

7- التعاون: مقدرة العامل على التوازن في نشاط الجماعة بين الاحتياجات الشخصية واحتياجات الغير[2].

المطلب الثالث: نماذج الذكاء الوجداني:

صاحب الاهتمام بمفهوم الذكاء الوجداني ظهور عدد من النظريات التي تحاول تفسير هذا المفهوم الحديث كعادة أغلب العلوم الحديثة، حيث تعدُّد الباحثين نشأ عنه ظهور عدد من النظريات

(1) محمد مروان، مرجع سابق.

(2) مصطفى رشاد مصطفى الأسطل، مرجع سابق، ص 34.

والتفسيرات للمفهوم باختلاف نظرة كل عالم وباحث لهذا المفهوم، وهناك عدة نظريات أو نماذج للذكاء الوجداني، أهمها ما يلي:

أولاً- نموذج " جولمان " للذكاء الوجداني:

قدم " جولمان " نموذج هـللذكاء الوجداني ، وهو يعتمد على سمات وخصائص شخصية للفرد تشمل قدرات والدوافع الذاتية والنفسية للفرد، وقدم كتابان كان لهما الأثر الكبير في نشر هذا المفهوم في الأوساط الأدبية والعلمية, فالأول حمل عنوان " الذكاء الوجداني " وأصدره عام 1995م، والكتاب الثاني حمل عنوان " العمل مع الذكاء الوجداني " وأصدره في عام 1998م، وعرف " جولمان " الذكاء الوجداني بأنه مجموعة المهارات الوجدانية التي يتمتع الفرد بها وتلزم للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة، وعرف في موضع آخر الذكاء الوجداني بأنه القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين وتحفيز ذاتنا ,وعلى إدارة انفعالاتنا وعواطفنا وعلاقاتنا مع الآخرين بشكل فعال.

وبين "جولمان" أن الذكاء الوجداني مكون من خمس مجالات أساسية، وهي:

1- الوعي بالذات: ويشير ذلك إلى معرفة ال فرد لعواطفه وإحساسه بها واستخدامها للوصل إلى قرارات مناسبة.

2- إدارة الانفعالات: ويشير إلى قدرة الفرد على إدارة أفعالة وأفكاره ومشاعره بطريقة متوافقة وبمرونة تحت ظل ظروف ومواقف مختلفة.

3- حفز الذات: ويشير إلى أن الفرد يعتمد على قوة دفع داخلية لتحقيق أهدافه وطموحاته.

4- التعاطف: ويشير إلى قدرة الفرد على إدراك ما يشعر به الآخرين ومعرفة أحاسيسهم.

5- التفاعل مع الآخرين : وتشير إلى قدرة الفرد على تكوين علاقات مع الآخرين والتفاعل معهم بفاعلية، وإدارتها وبناء روابط اجتماعية جيدة معهم.

ثانياً- نموذج " ماير وسالوفي " للذكاء الوجداني[1]:

حيث اهتموا بالجوانب غير المعرفية للذكاء؛ فالذكاء الوجداني عبارة عن مجموعة من القدرات التي تفسر اختلاف الأفراد في مستوى إدراك وفهم الانفعالات والعواطف . وعرف " ماير وسالوفي " الذكاء الوجداني بأنه قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وان يميز الفرد بينهم وان يستخدم هذه المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته.

(1) فيروز شين، مرجع سابق، ص 257.

وفيما بعد عرف " ماير وسالوفي " الذكاء الوجداني بأنه القدرة على إدراك الانفعالات بدقة ، وتقويمها والتعبير عنها وكذلك القدرة على توليدها والوصول إليها عندما تسير عملية التفكير والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة الوجدانية, والقدرة على تنظيم الانفعالات بما يعزز النمو الوجداني والعقلي للفرد، ولقد بين " ماير وسالوفي" على أن الذكاء الوجداني يشمل أربع قدرات أو مكونات، وهي:

1- القدرة على الوعي بالانفعالات والتعبير عنها بدقة: تعني قدرة الفرد على التعبير عن الانفعالات، سواء من خلال الحركات أو ملامح الوجه أو الصوت أو الإشارات.

2- القدرة على استخدام الانفعالات لتسهيل عملية التفكير : بحيث يتم توظيف الانفعالات للمساعدة في زيادة التركيز أو التفكير بشكل إيجابي وتحسين التفكير.

3- القدرة على فهم وتحليل الانفعالات: تعني قدرة الفرد على تحليل الانفعالات وتسميتها وفهمها وتفسير معناه

4- القدرة على إدارة الانفعالات: تعني قدرة الفرد على تنظيم الانفعالات وإدارتها وتكون معيناً للفرد لتطوير علاقاته مع الآخرين وتحسينها.

ثالثاً- نموذج " بار- أون " للذكاء الوجداني:

ركز " بار- أون " بتحليله للذكاء الوجداني على آثاره ونتائجه ، وأنه ينتمي إلى ميدان الإمكانيات العقلية والقدرات الوجدانية غير المعرفية، وعرَّف " بار- أون" الذكاء الوجداني بأنه تنظيم مكون من المهارات والكفاءات الشخصية والوجدانية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد للتعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغوط. وعرفه بأنه مجموعة من القدرات غير المعرفية والمهارات التي تؤثر على قدرة الفرد في التكيف مع المتطلبات البيئية وضغوطه.

ولقد حدد " بار- أون " خصائص الذكاء الوجداني تبعاً لذلك عن طريق مجموعة من السمات والقدرات المرتبطة بالمعرفة الوجدانية والاجتماعية التي تؤثر في قدرتنا الكلية على المعالجة الفعالة لمتطلبات البيئة, وأوضح " بار- أون" أن الذكاء الوجداني يتكون من خمس كفاءات لا معرفية أو قدرات كما يطلق عليها أحياناً، وهي:

1- كفاءات غير معرفية ذاتية (المكونات الشخصية الداخلية):[1] وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات غير المعرفية الفرعية أو مجموعة من القدرات التي تساعد الفرد على التعامل مع نفسه بنجاح، **مثل:** الوعي الذاتي والتوكيدية وتقدير الذات وتحقيق الذات والاستقلالية.

[1] إبراهيم بن جامع، مرجع سابق، ص 60.

2- **كفاءات ضرورية للعلاقة بين الأشخاص (مكونات العلاقة بين الأشخاص):** وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات الاجتماعية التي تساعد الفرد على إقامة علاقات ناجحة وذات تأثير إيجابي على الآخرين ,مثل: التعاطف والمسئولية الاجتماعية والعلاقة بين الأشخاص.

3- **كفاءات ضرورية للقابلية للتكيف (مكونات القدرة على التوافق):** وهي مجموعة من الكفاءات غير المعرفية الفرعية التي تساعد الفرد على التكيف الناجح مع واقع الحياة ومتطلبات البيئة المحيطة، مثل: حل المشاكل، وإدراك الواقع، والمرونة.

4- **كفاءات ضرورية للقدرة على إدارة الضغوط وضبطها (مكونا إدارة التوتر):** وهي مجموعة من الكفاءات غير المعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدارة الضغوط ومقاومة الاندفاع وضبط الذات,مثل: تحمل الضغوط والتوتر وضبط الاندفاع.[1]

5- **المزاج العام:** وهي مجموعة من الكفاءات غير المعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغييرها بشكل إيجابي, مثل: السعادة والتفاؤل.

(1) دنيال جولمان، الذكاء العاطفي، ترجمة ليلى الجمالي، عالم المعرفة، صدرت عن المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، أكتوبر 2006، ص 125.

المبحث الثالث:

أهمية الذكاء الوجداني وطرق تطويره

لقد تطرقنا للعديد من العناصر في دراستنا دون أن ننسى إبراز الأهمية القصوى لموضوع الذكاء الوجداني الذي تبرز علاقته ببعض المتغيرات ونذكر ما يلي:

المطلب الأول: أهمية الذكاء الوجداني للعامل:

توجد عدّة طرق مقترحة لتطوير الذكاء الوجداني للعامل أهمّها ما يأتي[1]:

1- تحديد المشاعر السلبية : ويُقصد بها تلك المشاعر التي تُسبّب الإحباط، والتحكّم بها جيّداً بالشكل الذي يُسهّل التعامل مع المواقف الصعبة بحكمة. التقييم الذاتي: فمن الضروري لتطوير الذكاء الوجداني أن يتعلّم الشخص كيف يُقيّم نفسه بموضوعية؛ لأنّ تقييم الذات يُعزّز الإدراك ويُنمّي التواضع لدى الشخص.

2- التعبير عن الذات : ويُقصد به أن يمتلك الشخص القدرة على التواصل الفعّال مع الآخرين والتعبير لهم عن أفكاره ومشاعره بشكل جيد.

3- إدارة القلق والتوتر: حيث تُشير الدراسات إلى أنّ الأشخاص الأذكياء عاطفياً أفضل من غيرهم في التعامل مع القلق والتوتر الأمر الذي يُحقّق لهم نجاحاً في حياتهم بشكل عام.

4- التعاطف : فالحرص على مراعاة مشاعر الآخرين واحترام أفكارهم يطوّر الذكاء الوجداني للشخص .[2].

يقول " بول مورجان ": " إننا نستطيع أن نحسن من حياتنا بان نزيد من مستوى ذكائنا الوجداني "[3].

المطلب الثاني: طرق تطويره الذكاء الوجداني و اهميتها

يرى ماير وآخرون أن الذكاء الوجداني قد يكون متنبئا لنتائج هامة سواء أكان ذلك في المدرسة أم العمل، إلا أنه ليس بديلا عن القدرة المعرفية أو مهارات العمل. وقد أشارت البحوث إلى توافق الذكاء الوجداني مع سلسلة من النتائج الإيجابية في مجالات عديدة.

1- الذكاء الوجداني والسلوك:

يرتبط الذكاء الوجداني بعدد من السلوكيات المقبولة والمتوافقة، حيث أشارت دراسة كل من

(1) نعيمة مليك، الذكاء العاطفي تأثيره على كفاءة وفعالية المنظمة، مذكرة ماستر غير منشورة، العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة بسكرة، 2016- 2017، ص 26.

(2) محمد مروان، موقع سابق.

(3) حنان حسن عبد الظاهر، أسرار الذكاء الوجداني، دار الراية للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 9.

(Thrinidad & Johnson, 1999; Mayer et al, 2001, Vorbach, 2002) إلى دور الذكاء الوجداني في التخفيف من المشكلات السلوكية والعنف بين الطلبة، وقد خلصت تلك الدراسة إلى أن الطلاب ذوي الذكاء الوجداني المرتفع كانوا أقل تدخينا للسجائر أو تناولا للكحول، كما أنهم كانوا أقل عدوانية مع أقرانهم، وأكثر قبولاً اجتماعياً من قِبل مدرسيهم مقارنة بالطلبة ذوي الذكاء الوجداني المنخفض.

2- الذكاء الوجداني والإنجاز الأكاديمي:

يشير لوبس وسالوفي (Lopes & Salovey, 2001) إلى أنه بالرغم من عدم وجود أدلة قوية تتصل بالذكاء الوجداني والإنجاز الأكاديمي، إلا أن القدرات الوجدانية قد تكون هامة للإنجاز الأكاديمي، فعلى سبيل المثال قد يكون الوجدان هاما للتعبير الفني والكتابة، وقد تساعد القدرة على استخدام الوجدان لتيسير عملية التفكير لدى الطلبة على تحديد النشاطات التي يُركزون عليها بالاعتماد على ما يشعرون به، كما أن الحالات المزاجية تُعزز من التفكير التباعدي والتخيل والتي قد تُساعد بدورها في الإبداع لدى الطلبة، وقد تُساعد القدرة على إدارة الوجدان لدى الطلبة على معالجة المواقف المثيرة للقلق كالامتحانات أو بدء مشاريع مبدعة. (Lopes & Salovey, 1997)

وفي دراسة قام باركارد (Barchard, 2000) لمعرفة العلاقة بين الذكاء الوجداني والإنجاز الأكاديمي أشارت الدراسة إلى أن الذكاء الوجداني قد تنبأ بدرجات طلاب الجامعة في نهاية السنة إلا أنه كان العامل الثاني بعد القدرات المعرفية في التنبؤ بالنجاح، كما اشتركت سمات الشخصية في التنبؤ بهذا النجاح. (Salovey, et al, 2001)

3- الذكاء الوجداني في مجال العمل:

يرى ماير وآخرون.(Mayer, et al, 2003) أن الذكاء الوجداني قد يؤدي بعض الأدوار الهامة في القيادة والتطور المهني وفي الحياة العملية، فهو أحد العناصر الهامة للتنبؤ في مكان العمل، إلا أن الذكاء الوجداني ليس بديلا عن القدرة والمعرفة أو مهارات العمل.[1]

ويشير **كارسو (Caruso, 1999)** إلى استخدامات الذكاء الوجداني في مكان العمل:

أ- التطور المهني: يؤدي الذكاء الوجداني دورا هاما في مجالات عديدة من حياتنا، إلا أنه ليس حاسما للنجاح في كل المهن والأعمال، فبعض الأعمال لا تتطلب ذكاء وجدانيا عاليا، في حين هناك أعمال تتطلب الكثير من الذكاء الوجداني كالأعمال التي تتطلب التعاطف والاتصال بالناس وفهم الآخرين،

[1] نعيمة مليك، مرجع سابق، ص 30.

وتتضمن العمل ضمن فريق، فإذا كان الفرد لا يملك مستوى عالياً من الذكاء الوجداني، فإن تلك الأعمال صعبة، وأقل رضا لهذا الفرد.

ب- تطوير الإدارة: إن الذكاء الوجداني هو مجموعة من القدرات التي قد تساعد المديرين بطرق عديدة على أن يكونوا أكثر مرونة في التخطيط وتحفيز الذات والآخرين، واتخاذ قرارات هامة.

وترى الباحثة أن السلوك الذكي وجدانياً يُساعد المديرين في التخطيط بشكل أفضل من خلال عدة طرق منها تغيير الخطط لتلبي حاجاتهم الحالية، والتكيف مع المواقف واللجوء إلى الخطط المتعاقبة وتغييرها عند الفشل. والمديرون الأذكياء وجدانيا لديهم القدرة على فهم انفعالاتهم وانفعالات الآخرين كي تساعدهم على تحفيز الموظفين وتحفيز أنفسهم، وعلى مساعدة الأفراد على الاستمرار في العمل. كما أن لديهم القدرة على اتخاذ قرارات هامة، وذلك من خلال استخدام انفعالاتهم لتيسير تفكيرهم ورؤية الأشياء بوضوح عندما تكون المشاعر قوية.

وقد تناولت بعض الدراسات (Collins, Maccalupo) دور الذكاء الوجداني في مكان العمل وخلصت تلك الدراسات إلى أن، الذكاء الوجداني ربما لا يؤدي دوراً هاماً في النجاح لدى المديرين، وقد تكون هناك متغيرات تُساهم في هذا النجاح أيضا.

ج- فعّالية الفريق: تُعد مهارات الذكاء الوجداني أحد الأسس للعمل بفعّالية وكفاءة مع الآخرين، إذ يُساعد الذكاء الوجداني في التفكير بشكل مبدع من خلال رؤية المشكلات من رؤى عديدة، وامتلاك العديد من الأفكار المبدعة والجديدة وتوليد أفكار وحلول جديدة للمشكلات. بالإضافة إلى أن الذكاء الوجداني يُساعد الأفراد على العمل مع الآخرين من خلال التأثير بالناس، أو بناء على الاتفاق والثقة بالآخرين والتعاطف. وقد أشارت دراسة رايس (Rice) إلى العلاقة بين الذكاء الوجداني وفعّالية الفريق، حيث يُساعد الذكاء الوجداني قادة الفريق، وفريق العمل في أن يكونوا أفضل في إرضاء العملاء، إلا أنه ليس ضروريا أن يزيد الكفاءة التي يؤدون بها هذه السلوكيات[1].

4- الذكاء الوجداني والصحة الجسمية:

يرى سالوفي وآخرون أن هناك علاقة بين الحالات الوجدانية والصحة الجسمية، وأن هذه العلاقة من شأنها أن تُحسّن من إدراكنا للحالة الصحية والمعتقدات والسعادة الذاتية تجاه مشاعرنا، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيرا مباشرا للعاطفة الموجبة على فسيولوجيا الجسم، وخاصة في رفع كفاءة جهاز المناعة للتغلب على بعض الأمراض، وأشارت الدراسة أيضا إلى أن الاستقرار الفسيولوجي مرتبط بالمشاعر الإيجابية.

---

(1) أنس الطيب الحسن رابح، الذكاء الوجداني للعاملين ببعض الجامعات لولاية الخرطوم السودانية، المجلة العربية لتطوير التفوق، السودان، العدد 3، 2011، ص 6.

وقد أشار سالوفي إلى المشكلات الصحية الناتجة عن التعبير الوجداني الشديد والقمع الوجداني، حيث ذكر أن الميل للاستجابة إلى المواقف الاجتماعية بعداء يرتبط بمرض في الشريان التاجي للقلب، إذ يرتبط التصاعد الوجداني الذي يحدث غالبا لأشخاص يتصفون بعداوة لاذعة بمركبات عضوية ذهنية تتحول إلى مجرى الدم، وتؤدي إلى زيادة كولسترول الدم، وتتجه الأوعية الدموية المغذية لعضلة القلب للانقباض، بينما تزيد سرعة ضربات القلب، مما يُجهد المنظومة الناتجة، وقد يؤدي إلى سد الشرايين المغذية لعضلة القلب والى نوبة قلبية لذلك، فإن التنظيم الملائم للانفعالات هو متنبئ هام للصحة الجيدة. ويمكن للأفراد أن يتعلموا تنظيم انفعالاتهم من خلال استراتيجيات ضبط المزاج أو الإفصاح الوجداني عن الصدمات التي قد تُحسّن من صحتهم البدنية والعقلية اللاحقة.

5- الذكاء الوجداني وأساليب المواجهة:

يرى العلماء أن أساليب المواجهة للصدمات النفسية تعتمد على عملية متكاملة للعديد من الكفاءات الوجدانية، في حين أن أشكال القصور في الكفاءات الوجدانية الأساسية مثل العجز في إدراك الانفعال والتعبير عنه يتعارض مع نمو مهارات المواجهة وتنفيذها مثل تنظيم الانفعال.[1]

إن الأفراد الأذكياء وجدانيا، لديهم القدرة على تحديد الكيفية التي يشعرون بها، ويفهمون مضامين هذه المشاعر ويُنظمون بفعّالية خبراتهم الوجدانية، وبالتالي سيتكيفون على نحو أكثر نجاحا مع الخبرات السلبية مقارنة بالأفراد ذوي الذكاء الوجداني المنخفض. إن الأفراد ذوي الذكاء الوجداني المنخفض وغير القادرين على إدراك حالاتهم الوجدانية وتقييمها بدقة قد يفشلون في التعرف إلى أصل مشكلاتهم. وبالتالي فإن عملية المواجهة ستتوقف وتعيق البوح الوجداني الفعّال.

ويجب على الأفراد الأذكياء الوجداني أن يكونوا قادرين على التعرف على أساليب المواجهة الفعّالة وممارستها. وعلى سبيل المثال، يرى هوكسيما وآخرون (Hoeksema et autres) أن أكثر الطرق الفعّالة للتحرر من دائرة المواجهة التأملية هو الإلهاء، فعندما يستخدم الأفراد أنشطة مبهجة للتفريغ عن حالاتهم النفسية، فإنهم يظهرون مهارات أفضل في حل المشكلات وأفكار سلبية أقل، وإن أحد أهم المهارات فعّالية في نطاق التنظيم التأملي للانفعال هي القدرة على تحسين الانفعالات السلبية وتعزيز الانفعالات الإيجابية، ويجب على الأفراد الأذكياء وجدانيا أن يبوحوا بخبراتهم الوجدانية لأنهم أكثر ميلا إلى إدراك أن المشاركة وسيلة فعّالة لتنظيم انفعالات الفرد، فضلا عن ذلك، فإن المقومات اللغوية التي تُميّز البوح الوجداني الفعّال (التبصير، والتفكير السببي، وتوازن الانفعال) تعكس قدرة الفرد على فهم

(1) أنس الطيب الحسن رابح، مرجع سابق، ص 7.

الانفعال وتحليله وتنظيمه بفاعلية وبالتالي فإن الأفراد الذين لديهم كفاءات انفعالية قوية يجب عليهم أن يكونوا قادرين على:

1- إدراك استجاباتهم الوجدانية لصدمة ما على أنها أمر طبيعي.

2- رؤية الصدمة والانفعالات في سياق حياتهم الأشمل.

3- تحديد مميزات إيجابية للصدمة وانفعالاتها.

وأخيرا إن الذكاء الوجداني يُعزز أساليب المواجهة الفعّالة خصوصا إذا كان يتيم وبحاجة الى العطف والحنان، لأن الأفراد الأذكياء وجدانيا يتكيفون بشكل أفضل عندما تنشأ الخبرات الضاغطة، حيث قام جولمان وآخرون (Goleman et autres) بدارسة استطلاعية على الطلبة ثلاث مرات خلال نصف السنة الدراسي، في بداية الفصل الدراسي، وفي أثناء امتحانات الفصل الدراسي، وفي أثناء الامتحانات النهائية، وقد وجدوا أن الطلبة القادرين على تنظيم حالاتهم المزاجية عندما كان الضغط مرتفعا قد زاروا المركز الصحي بمعدل أقل من الطلبة الذين شعروا بأنهم لا يستطيعون تنظيم مشاعرهم في أوقات الضغط المنخفض[1].

المطلب الثالث: اختبار الذكاء الوجداني:

أسئلة اختبار الذكاء الوجداني

1- أنا لستُ راضياً عن عملي إلا إذا مدحه شخصٌ ما ؟

أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباَ.

2- أُفضل الحياد في التعامل مع الآخرين إلى أن أعرفهم جيداً ؟

أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباَ.

3- عندما أكون منزعجاً لا أعرفُ سبب انزعاجي ؟

أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباَ.

4- تمرُّ علي أوقات أشعر فيها بأنني قادر وكفئ وقوي ؟

أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباَ.

5- لا أستطيعُ التوقف عن التفكير في مشاكلي ؟

أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباَ.

6- أشعرُ بالقلق على أمور لا يفكر فيها الآخرون عادة ؟

أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباَ.

---

(1) أسماء أحمد عبي، الذكاء الوجداني وعلاقته بفعالية الذات لدى الأيتام المقيمين في قرية sos_ الجامعة الإسلامية – غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي، الجامعة الإسلامية – غزة، 1434هـ/2013، ص102 .

7- عندما يكون لدي هدف أو مشروع علي إنجازه أواجهُ عقبات تقف في طريق وصولي إلى الهدف؟
أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباً.

8- عندما أكونُ مخطئاً في أمر ما أوجه لنفسي عبارات سلبية مثل: إنني غبي، فاشل، لن أنجح في حياتي ؟
أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباً.

9- أجدُ صعوبة في التعبير عن مشاعري مثل " أنا أحبك " حتى لو كنت أشعر بذلك بشكل حقيقي ؟
أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباً.

10- البعض ممن حولي يُشعرونني أنني شخصٌ سيئ، مهما فعلت ؟
أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباً.

11- كل شخص لديه مشكلات .. ولكن هناك أمورٌ عديدة خاطئة لدي .. ولذلك لا أستطيعُ أن أحب نفسي ؟
أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباً.

12- عندما يُتوقع مني أن أظهر مشاعري وعواطفي أشعر بالارتباك والحرج ؟
أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباً.

13- لستُ سعيداً لأسباب لا أفهمها ؟
أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباً.

14- إنني أشعرُ بالملل والضجر ؟
أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباً.

15- من حولي يخبرونني أنني أبالغُ في ردة فعلي على مشاكل صغيرة حولي ؟
أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباً.

16- حياتي ممتلئةٌ بالطرق المسدودة ؟
أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباً.

17- أنا بحاجة إلى التحفيز من شخص ما لأتابع مسيري ؟
أ- أكثر الأوقات. ب- غالب الأوقات. ج- أحياناً د- نادراً. هـ- أبداً تقريباً.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل باستعراض مفهوم وتطور الذكاء الوجداني ، حيث اتضح لنا أنه عبارة عن نتاج لتراكم دراسات وإسهامات باحثين وعلماء كثيرين حاولوا توضيحه، حيث تم تقديم العديد من النماذج المفسرة له والعديد من التعاريف المحددة له، وكذلك المفاهيم المرتبطة به، وكذلك أهم أبعاده وذلك بالتركيز على نموذج جولمان الذي يجمع بين نموذجي ماير وسالوفي من جهة ونموذج بار_اون من جهة أخرى وتطرقنا إلى علاقته ببعض المتغيرات، وأهميته في حياة الافراد ,وتطبيقاته في مجالات الحياة المختلفة والوسائل المستخدمة في قياسه.

وعلى الرغم من التباين والاختلاف بين وجهات نظر العلماء في تحديد مفهومه والمهارات التي يتكون منها وطرق قياسه، إلا أنهم يميزونه عن الذكاء العقلي العام ، وعن سمات الشخصية ويتفقون على الاهمية التي يشكلها في حياة الأفراد ، والذي يعمل على دفع الفرد لنجاحه في مجالات الحياة المختلفة، في العمل والعلاقات الأسرية والاجتماعية والتحصيل الأكاديمي وتربية الأبناء وفي الوقاية من الاضطرابات والضغوط النفسية والعمل على مواجهتها باستراتيجيات فعالة ، وبهذا يحقق تكيفا أفضل مع معطيات الحياة المعاصرة، والتحكم فيها وصولا إلى تحقيق التوازن الانفعالي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها وفق خصائص وعناصر ومحددات معينة ، وحتى تضمن المؤسسات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي.

وبذلك برزت في مواجهة المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحققه من إنجازات بما يصل اليه غيرها من المؤسسات الأحسن أداء، وان الهدف من وجود المؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، والسبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي، إضافة للمعلومات والإرشادات والمعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقت اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات (علم النفس، علم الاجتماع، وعلم الإدارة) نظراً لأهميته القصوى، وكان لتعقد طبيعة العنصر البشري انعكاسٌ كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه، ودرجة تأثير كل منها على مستواه.[1]

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته:

أولاً- تعريف الأداء الوظيفي:

سوف نستعرض مجموعة من التعاريف للإلمام بمفهوم الأداء الوظيفي:

- يعرف الأداء على أنه: " درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة "[2].
- كما يعرف الأداء: " هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي شكل " ، فالأداء سلوك يحدث نتيجة أو بعبارة أخرى " ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها بحد ذاته ".

وبالتالي فإن هناك علاقة بين الأداء والسلوك أو النشاط الذي تكون له نتيجة على تغيير المحيط.

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه : " تنفيذ الموظف لعمله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي تربطه الوظيفة بها، يعني النتائج المحددة للسلوك وبالمقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك ".

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وقدرات الفرد وخبراته السابقة التعليم، التدريب، الخبرة وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيها بينها لتحديد الأداء[3].

يعني مفهوم الأداء: " عن الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " .

---

(1) عبد الفتاح بوخمخم وعز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري – قسنطينة، العدد 6، 2010، ص 120.

(2) محمد الأمين برياح و يحي موساوي ، مذكرة ماستر غير منشورة، الملحقة الجامعية مغنية كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015.

(3) ياسمينة بودويرة ومريم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة ماستر غير منشورة، 2016/2017، ص 48.

كما يعبر مفهوم الأداء: عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب " .

وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ويشير (Gilbert Thomas)[1] إلى " أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مُخرج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس "[2].

من خلال التعاريف السابقة يمكن الوصول إلى تعريف شامل للأداء كما يلي: الأداء هو مدى تحقيق العامل أو العاملين للأهداف المرجوة بشكل فعال وكما هو مرغوب باستعمال الموارد المتاحة.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي:[3]

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً حيوياً في كل عملية؛ لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية. ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقا من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها.

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمتميز من

(1) غيلبرت توماس كارتر : هو سياسي نيجيري وبريطاني، ولد في 14 يناير 1848 بلندن في الإمبراطورية الرومانية، وتوفي في 18 يناير 1927 في باربادوس. انتخب list of Governors of the Bahamas وانتخب Administrator of the Gambia.

(2) عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، 2010، جامعة منتوري – قسنطينة، ص 118.

(3) محمود العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2003، ص 58.

قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولات التي تجرى في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء[1].

(1) ياسمينة بودويرة و مريم بوزردوم، مرجع سابق، ص 130.

المطلب الثاني خصائص الأداء الوظيفي وعناصره

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء الوظيفي في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين "، هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص والعناصر سوف نتطرق اليها.

أولا- خصائص الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الأداء الوظيفي نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات أفعال حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات.
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدفا فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس تابت على منوال واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.

ثانياً- عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي[1]:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والذهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

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

3- كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

(1) حسين حرارشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، ط1،عمان، الأردن، ص 92-93.

4- المثابرة والوثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتهم المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

كما أن هناك تقسيماً آخر لعناصر الأداء الوظيفي وهي:

1- الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

2- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

3- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

- ✓ **الآليات المرتبطة والمعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة.
- ✓ **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء.
- ✓ **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي ومحدداته ومتطلباته.

للأداء الوظيفي مجموعة من الأبعاد كما ان له محددات ومتطلبات نتطرق لها فيما يلي[1]:

أولاً- أبعاد الأداء الوظيفي:

هناك نوعان من الأبعاد المفسرة والشاملة في عملية تسيير الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء الوظيفي للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي مفسرة لعملية تسييره، وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد، والجهد المبذول، ونمط الأداء.

(1) الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الملك، إمارة مكة المكرمة 2004، ص 60.

أ- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- الجهد المبذول:

نعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج الواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج- نمط الأداء:

يُقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل الإشارة إلى أن هذا القياس تعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يما رسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة ويركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء.

بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أ- البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها مع والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل أي مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء الوظيفي، حيث تتيح للمؤسسة الوعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

ب- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت

نجاحات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات الخلافات... الخ.

ثانياً- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ".

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

الجهد × القدرات × إدراك الدور = محددات الأداء الوظيفي

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، حسب " إدوارد لولير (Lawler)" وزميله " بورتر " (Porter) قد وضع نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي:

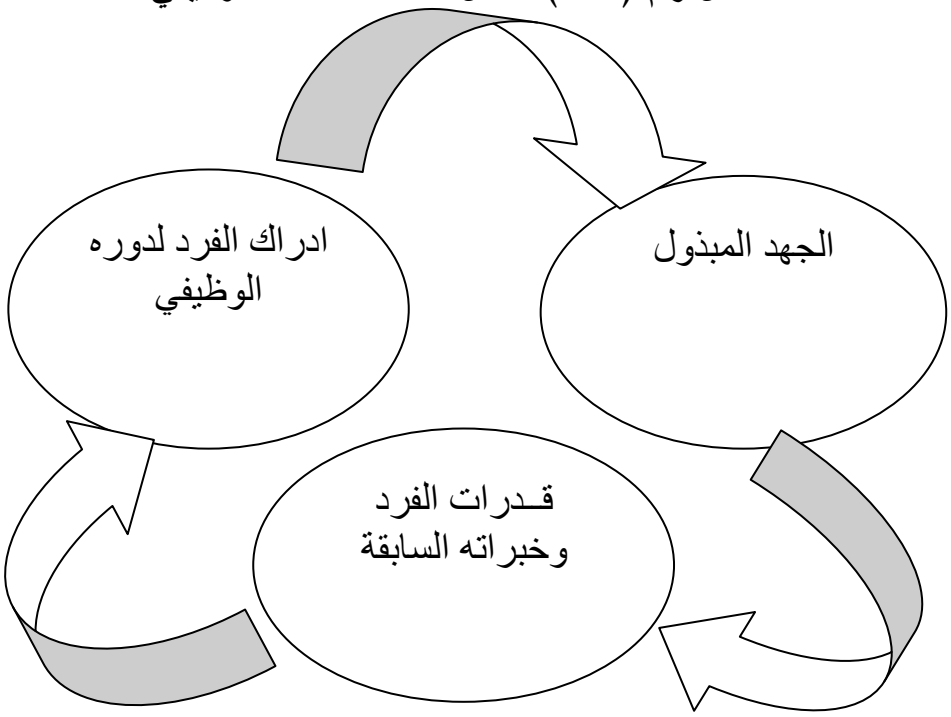
- ✓ **الجهد المبذول:** الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومترابطة بعضها ببعض كالأجور والمكافآت، عدالة العائد، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، تضخم العمالة، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل وتنوع المهام؛
- ✓ **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.

إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يشمل تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

وبالتالي فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته، قدراته وإدراكه لدوره، ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء[1].

(1) عبد الفتاح بوخمخم وعز الدين هروم، مرجع سابق، ص 62.

شكل رقم (2-3) تفاعل محددات الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

ثالثاً- متطلبات الأداء:

تشمل متطلبات الأداء المعارف العامة والمهارات الفنية والذهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

1- نوعية العمل:

تتمثل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

2- كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3- المثابرة والوثوق:

تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتهم المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .

المبحث الثاني: تخطيط الأداء الوظيفي والمتابعة المستمرة له

يقدم تخطيط الأداء الوسيلة الأساسية للتخلص من هذا الغموض في إدراك العمل والدور المنوط به، إذ أن نقطة البداية المنطقية لدورة تسيير الأداء تتمثل في هذه العملية، التي تعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس والفرد القائم بالعمل، وذلك بالاتفاق على عناصر هذا العمل، وبالتالي عملية تسيير الأداء، الذي يضفي عليها صفة الاستمرارية، ألا وهو المتابعة والتوجيه المستمر للأداء.

المطلب الأول: تخطيط الأداء الوظيفي:

من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، هو اختلاف الإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين حول توقعات الأداء، سواء كانت مهام ومسؤوليات، أولويات العمل، صلاحيات أو النتائج المراد تحقيقها، فهو عامل أساسي في حالات كثيرة من تدني الأداء.

تتم عملية التخطيط من خلال اجتماع يعقد بداية كل سنة بين الرئيس المباشر والمرؤوس، الهدف منه هو:

- تنظيم مهام وغايات عمل المرؤوس، لتسير بشكل متوازي مع أهداف وغايات وحدة العمل والمنظمة ككل، بحيث يدرك المرؤوس الصلة بين مسؤولياته والأهداف العامة للمؤسسة، أو على الأقل أهداف وحدة العمل.
- تعديل وصف ومسؤوليات الوظيفة، بحيث تعكس أية تغيرات في إطار العمل.
- الاتفاق حول مهام العمل الرئيسية، وكيفية تقييم النجاح المحقق، وتحديد مهام العمل الأكثر أهمية والأقل أهمية، ومستوى الصلاحيات المخولة له بالنسبة لكل مسؤولية عمل كلف بها المرؤوس.
- تحديد أية مساعدة يمكن للرئيس تقديمها، وأية عقبات تعوق الوصول للأهداف المرجوة، وسبل التغلب على تلك العقبات.

المطلب الثاني: المتابعة المستمرة للأداء الوظيفي[1]:

كصفة طبيعية في أي وظيفة، قد تبرز حين القيام بها بعض المعوقات أو المتغيرات في المحيط الخارجي، تحول دون إتمام المتوقع بالكفاءة المطلوبة. كما قد يسيء الفرد فعل بعض الأمور المرتبطة بعمله، مما يستدعي في كل هذه الحالات المتابعة المستمرة من الرئيس المباشر، وتدخله إما لإزالة المعوقات، أو إعادة النظر في التوقعات المحددة.

(1) فاطمة الزهراء بن صغير، " أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية "، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، تصدر عن معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي آفلو، الجزائر، المجلد 3، العدد 3، ص 138.

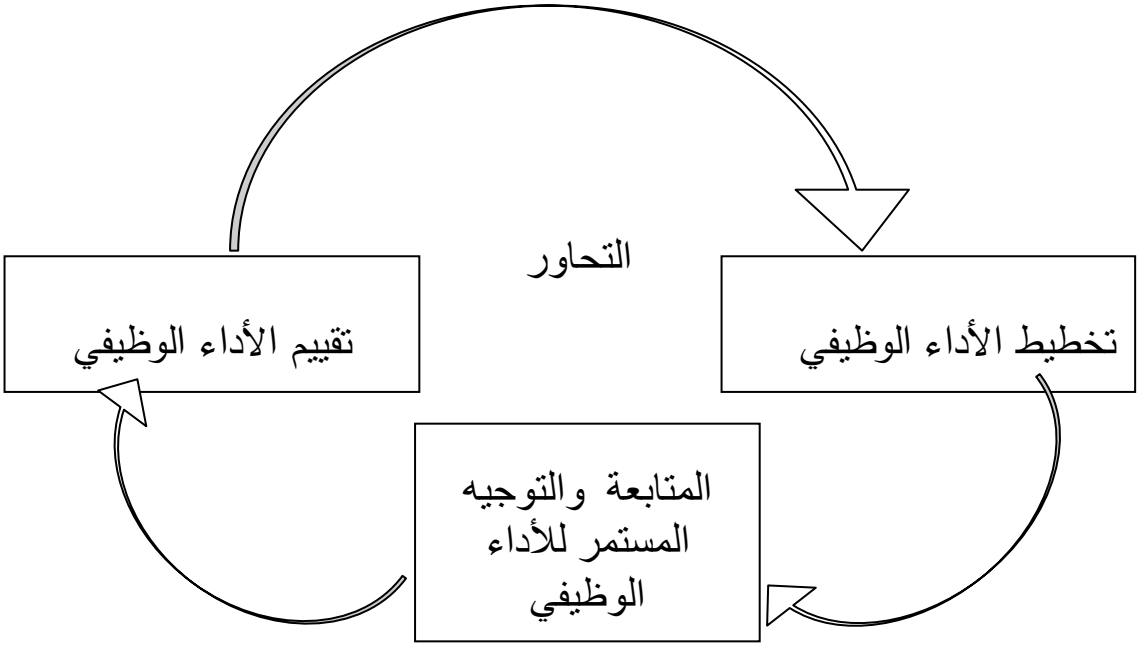
لذلك يأتي المكون الثاني في عملية تسيير الأداء، الذي يضفي عليها صفة الاستمرارية، ألا وهو المتابعة والتوجيه المستمر للأداء.

تلك العملية الاتصالية في المقام الأول، والتي « حيث تعرف هذه العملية على أنها تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه تتلخص مسؤوليات الرئيس المباشر في هذه المرحلة فيما يلي:

– **الاحتفاظ بسجلات الأداء:** من المهم بالنسبة لكل مشرف أن يتابع أداء مرؤوسيه – طوال السنة في سجلات خاصة. ففي أغلب الأحيان، ينتظر الرؤساء المباشرين إلى أن يحين وقت تقييم الأداء الرسمي، ليكتشفوا أن ليس بإمكانهم تذكر ما قام به شخص معين سوى في حدود الأسابيع الستة الأخيرة فقط.

– **تحيين الأهداف بتغير الظروف:** تميزت أماكن العمل في الماضي بالاستقرار إلى حد ما، بحيث أنه كان بوسع الأفراد القيام بالعمل ذاته لعدة سنوات، لأن معدل التغير كان أبطأ مما هو عليه الآن. لكن الحال لم يعد كذلك الآن فأماكن العمل الحديثة تتصف بكونها ديناميكية، كما أن الحاجة إلى التنافس تدفع المؤسسات للتطور باستمرار. وبصفة عامة فقد أصبح العمل أكثر تعقيدا وسرعة، فالأولويات تتغير وبيئة العمال كذلك، وتبرز العقبات للوجود بحيث أن الرؤساء لا يمكنهم افتراض أن الأفراد سينجحون إذا ما حافظوا ببساطة على التسلسل المحدد للواجبات المسندة إليه م، أو التوقعات المتفق حولها في بداية السنة. لذا فإن أحد أهداف المتابعة والتوجيه المستمر للأداء هو جعل الطريقة التي سينجز بها العمل ديناميكية ومرنة.

شكل رقم (2-4) دورة تسيير الأداء الوظيفي



المصدر: من تصميم الباحثتين بناءا على ما سبق

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

لمعرفة مدى فعالية الأداء يجب عل المنظمة ان تقوم بتقييمه من خلال تحديد جملة من الأهداف والعناصر والالتزام بطرق معينة ومحددة لقياس تقييم الأداء قصد إبراز أهميته والتخلي عن الصعوبات التي تواجهه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه.(1)

أولاً- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

المقصود بتقييم الأداء الوظيفي: " قياس كفاية الفرد العامل، والوصول عن طريق وسيلة ما إلى حكم موضوعي على مدى مساهمته في انجاز الأعمال التي توكل إليه، وعلى سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وكيفية تعامله مع زملائه ومرؤوسيه ".

ويعرف بأنه: " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفذ العملية لتحديد فيها إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجالات وهذا الأداء يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد / أو جهوده / أو سلوكه ".

ويرى " هودجيتس": " أن تقييم الأداء يشمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل".

ويعرف آخرون تقييم الأداء بأنه: " عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل.

ويعرف أيضاً تقييم الأداء: " هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى ".

ثانياً- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاثة غايات تقع على ثلاث مستويات هي كالآتي:

1- على مستوى المنظمة:

أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.

ب- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم.

ج- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

(1) محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، 2008، ص 35.

2- على مستوى المديرين:

أ- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

ب- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

3- على مستوى الفرد العامل:

أ- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكن وا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

ب- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار[1].

المطلب الثاني: عناصر تقييم الأداء الوظيفي وطرق تقييمه

لنظام التقييم في المنظمات عدة عناصر وطرق نذكر منها:

أولاً- عناصر تقييم الأداء الوظيفي:

لكل مؤسسة نظام تقييم خاص بها، وإذ نظرنا من الناحية السائدة أو المفضلة فإن لكل مؤسسة نظام، لكن بعض المؤسسات نجدها تعتمد أكثر من نظام لسبب أو لأخر سواء بسبب كبر حجمها أو لسبب آخر، أما بالنسبة للعناصر التي يتضمنها نظام التقييم الجيد للأداء فيتمثل في:

1- وضع أغراض التقييم:

هذه هي أول قضية يعتمد عليها لتقييم الأداء وتعني الأهداف التي تستخدم فيها نتائج هذا التقييم وهي تشمل أسباب وتؤثر في تفاصيله الأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أنه داخل المنظمات ذات الممارسات الإدارية البسيطة تكون هذه الأغراض محدودة مجرد عملية روتينية، أما في المنظمات ذات الممارسات الناضجة فهي تتجاوز هذا لأغراض أخرى أهم منها كتحديد مبلغ الزيادة والعلاقات السنوية في ضوء نتائج التقييم إضافة إلى عمليات الترقية وغيرها .

2- العناصر التي يتم تقييمها:

بعد وضع أغراض التقييم تأتي الخطوة الموالية أو العنصر التالي، وهو تحديد عناصر التقييم، أي الأداء الذي يتم تقييمه ويكون هذا التحديد في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة، وتكون ذات صلة بها وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة، ومن بين هذه العناصر نذكر كمية ونوع الإنتاج كفاءة

(1) ياسمينة بودويرة و مريم بوزردوم، مرجع سابق، ص 48.

وحسن استخدام الموارد أو الأفراد أو الإتلاف الذي سببه هذا الاستخدام، المواظبة والالتزام الاستعداد للتعلم وتطوير الذات، مدى وجود فترات عقلية... .وغيرها.

3- معيار الأداء السليم من عناصر الأداء:

يتضمن النظام الناضج معايير للأداء السليم، أي نوع من الأداء نعتبره أداء سليم وأي نوع نعتبره ضعيف، إذا كانت المواظبة معيار للأداء السليم وكان أساس تقييم الفرد هو المواظبة لا بد أن يعرف الجميع ما الذي تعتبره المنظمة سلوكا جيدا، فتحدد السلوكيات المرتبطة بها مثلا بأن المواظبة هي عدم تجاوز عدد الغيابات عددا معينا تحدده المنظمة وأن حسن التعامل هو العلاقات الطيبة مع الآخرين وعدم وجود نزاعات معهم هو تعبير على أن الشخص مواظب في عمله وملتزم .

4- البيانات المستخدمة في تقييم الأداء:

هذه البيانات إما تكون موضوعية فهي بيانات للأداء الفعلي ويكون مصدرها هو الوثائق والسجلات، وإما تكون ذاتية وهي تعكس تقديرات ذاتية لشخص ما غالبا المق يّم يكون المدير المباشر ويمثل هذا النوع من البيانات إلى جانب البيانات الموضوعية وسيلة مهمة لتقييم أداء الفرد.

5- أساس التقييم:

المرحلة أو الخطوة الموالية في وضع نظام التقييم هي تحديد الأساس الذي تم التقييم بناءا عليه ويمكن أن يكون التقييم نسبي مثلما يمكن أن يكون مطلق، بمعنى أن المنظمة ستقرر هل ستحكم على أداء الفرد في ضوء سلوكه هو بمعزل عن الآخرين، أو مقارنة معهم أي تقييم الفرد نسبة إلى غيره وهذا تقييم نسبي، مثلا تقييم الطالب نسبة إلى زملائه فتقول هذا الطالب جيد وطالب ضعيف بالنسبة لهم ومع أنه يمكن أيكون ضعيف بالنسبة للزملاء وجيد إذا قيمناه بمفرده بغض النظر عن الزملاء، ويمكن أن يكون العكس طالب ضعيف لكنه جيد بالنسبة للزملاء الذين يكونون أضعف منه.

6- أدوات تقييم الأداء ([1])

تعتبر الأدوات المستخدمة جزء هام ولا غنى عنه في نظام التقييم الجيد والناجح، وعند وضع نظام تقييم الأداء، وبعد أن تقرر المنظمة عناصر الأداء والبيانات وأسس التقييم تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تصميم هذه الأداة والتي تكون تقارير أو استمارات أو غيرها من الأدوات المستخدمة لغرض التقييم.

7- مواعيد التقييم:

(1) خيضر محمود كاظم خيضر، مبادئ إدارة الأعمال، دار ثراء للنشر، عمان، ط1، 2008، ص 152.

يجب أن يحدد نظام تقييم الأداء مواعيد إجراء هذا التقييم ويكون تحديد هذا الموعد في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم للإجراء، ويكون هناك موعد واحد على الأقل يكون ثابت لتنفيذ التقييم على مستوى المنظمة ككل.

8- الأطراف التي تجري عملية تقييم الأداء:

إن المسؤول عن تقييم الأداء في غالب الأمر طرفان رئيسيان هما:

أ- الرؤساء والمدراء: وذلك عن طريق تسليم استمارات التقييم لكل واحد من العاملين لديه، وهذا ينطبق أيضا على المدراء أنفسهم فالذي يقيم المدير وهو مديره ورئيسه، وقد يقوم مجلس الإدارة بتقييم المدير التنفيذي الأعلى.

ب- إدارة الموارد البشرية: وتقوم هي أيضا بتوزيع استمارات تقييم، إعطاء التعليمات لتنفيذها استلام الاستمارات بعدها وتحليل النتائج، ثم اقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد في الأخير.

9- إجراءات تنفيذ التقييم:

في غالب الأحيان تكون الإجراءات الأساسية لتنفيذ التقييم بسيطة وروتينية فيتم من خلال تقييم الموظف من قبل المدير بدون رأي للموظف، لكن المنظمات المتطورة حاليا أصبحت تشرط أن يناقش المدير تقييمه مع الموظف، فيكون التوقيع على هذا التقييم من الاثنين المدير والموظف.

10- تحليل النتائج واستخدامها:

هذه النتائج تحفظ في ملفات العاملين إذا كانت تنفذ المؤسسة التقييم كعملية شكلية بدون إجراءات أما إذا كان الغرض هو تحديد الاستحقاقات للترقية مثلا أو التدريب...الخ[1].

ثانياً- طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة ويمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة كالآتي:

أ- طرق القياس التقليدية:

تتعدد طرق القياس التقليدية التي يمكن أن يلجا إليها المديرون عند تقويم أداء مرؤوسيهم، وتمتاز كل طريقة بمميزاتها وعيوبها وهذه الطرق هي:الترتيب، المقارنة الزوجية، وقائمة التقدير والتوزيع الإجباري.

(1) ياسمينة بودويرة و مريم بوزردوم، مرجع سابق، ص 48.

ب- طريقة الترتيب (Ranking):

يكون المدير فكرة عامة عن أفراده، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، بحيث يظهر من يحتل المرتبة الأولى، ثم المراتب التي تليها، وهكذا حتى نصل إلى الأخير.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، ولكنها تفتقد الموضوعية، ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد تماما على الحكم الشخصي كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأفراد.

جـ- طريقة المقارنة الزوجية (Paired Comparison):

يكون المدير ثنائيات من مجموعة مرؤوسين، ثم يختار واحدا من كل ثنائي، وأخيرا يحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل عامل ويترتب أفراد مجموعته وفقا لذلك.

جدول رقم (2-1): طريقة المقارنة الزوجية([1])

الرقم	اسم العامل	*	*	*	*	*
1	.....	*	*	*	*	*
2	.....	–	*	*	*	*
3	.....	–	–	*	*	*
4	.....	–	–	–	*	*
5	.....	–	–	–	–	*
6	.....	–	–	–	–	–

المصدر :اقتباسا عن ياسمينة بودودة (مرجع سابق ذكره)

و تتم طريقة الحصول على الثنائية وفقا لقانون التوافق الآتي:

$\frac{ن(ن-1)}{2}$ ، حيث تمثل (ن) عدد أفراد المجموعة.

ورغم احتمالية وصعوبة إن لم يكن استحالة تطبيقها في الأعداد الكبيرة، لأن هذه الطريقة من جهة أخرى تتغلب على حالات التساهل واللين وأخطاء النزعة المركزية

قائمة التقدير (Scale Grophi Cheting):

وفق هذه الطريقة تتحدد درجات معينة للعناصر المعيارية، وتحدد درجات لكل عنصر، وبعد جمع الدرجات لكل العناصر، لقد تضمن القائمة العناصر المعيارية التقويمية، وحددت لها الأوزان الكمية ثم حددت الأوزان للتقديرات: ممتاز / جيد / مقبول / ضعيف، وعند تجميع الدرجات التي تحصل عليها كل

(1) ياسمينة بودويرة و مريم بوزردوم، مرجع سابق، ص 50.

فرد من أفراد المجموعة، تتضح معالم التقدير الذي تحصل عليها، ومن ثم يحدد له التقدير المناسب. كما يوجد في نهاية القائمة) رأي الرئيس، ثم توقيعه، ثم الاعتماد.

ويمكن إيضاح ذلك في الشكل الآتي:

شكل رقم (2-5): طريقة قائمة التقدير

تقدير أداء عام.....

الاسم.....| القسم.....

م	المعايير	الوزن	المستوى				
			ممتاز 20	جيد 15	مقبول 10	ضعيف 5	الدرجة
1	يؤدي العمل بالشكل المطلوب	20					
2	يؤدي عمله بالدقة المطلوبة	20					
3	يفهم الحقائق الخاصة بالعمل بوعي كامل	20					
4	لديه رغبة وحماس عالي لأداء عمله	20					
5	يتعاون مع الزملاء ويطيع الرؤساء	20					
المجموع:							

المجموع 100 درجة 100-76 ممتاز 75- 51 جيد، 50-45 مقبول، 40 وأقل ضعيف

الرأي:.....

الرئيس المباشر

يعتمد،،

المصدر: محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2014، ص 60.

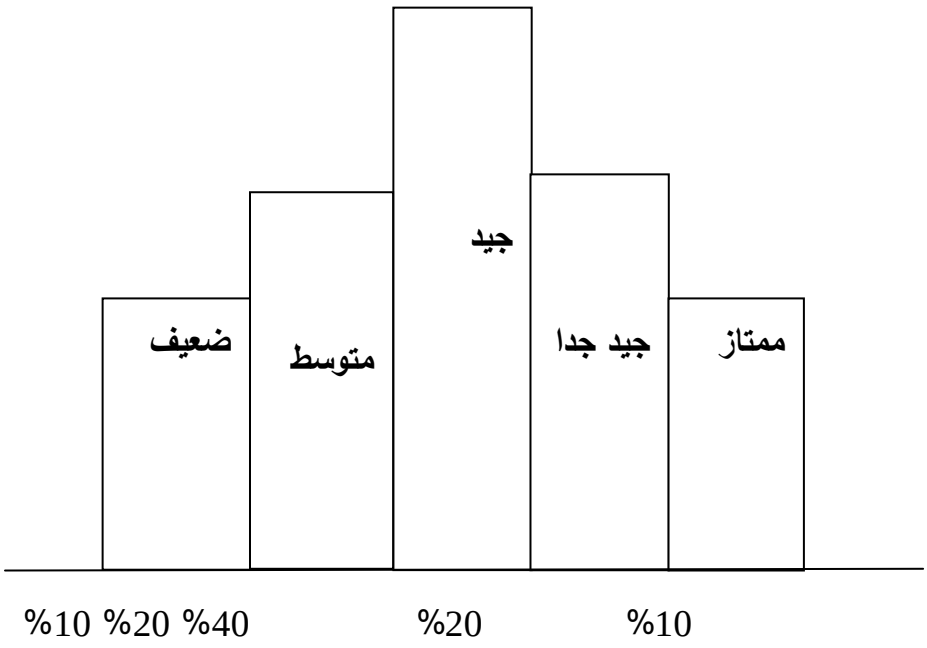
وتصلح هذه الطريقة مع الأعداد الكبيرة نسبيا التي يشرف على رئيس الوحدة التنظيمية.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة عند الأداء، وتوفر الوقت والمجهود، ولكنها تخضع للرأي الشخصي للمقوم، ومن ثم عدم موضوعية النتائج.

طريقة التوزيع الإجباري:

تتكئ هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلوله أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي، وموزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري، عن الوسط الحسابي، ويتضح ذلك من الشكل الآتي:

شكل رقم (2-6) طريقة التوزيع الإجباري:



المصدر: المصدر السابق، ص 62.

يتضح من الشكل السابق، تركز الغالبية في الوسط، وعلى الطرفين يسكن الممتازون والضعفاء.

وتصلح هذه الطريقة مع الأعداد الكبيرة نسبيا، وفي المنظمات الحكومية التي أفرط المقيمون فيها وفي تقديرات ممتازة، حتى أضحى غالبية موظفي الحكومة من الممتازين برغم من الإخفاقات الأدائية.

ويعاب عليها أنها لا توضح نواحي القوة والضعف في العاملين، كما أنها قد تؤدي بشكل غير دقيق من قبل المقومين، بالتالي تفقد المصداقية.

ثانياً- طرق الأداء الحديثة:

نظراً لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:

1- طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم توضيح وتفسير المشكلات المختلفة للسلوك، كأن يكون الأداء أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5-10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات انجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل جديد لتحديد موقع الفرد فيه، ومن أمثلة هذه المقاييس ما يأتي حسب المعرفة بالعمل، الإجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة المدير وغيرها من المقاييس.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها:

- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم وكذلك ملائمتها للفرد العامل.
- إمكانية استخدامها من قبل الرؤساء وكذلك الزملاء في العمل.

ومن عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع الكلف والوقت والجهد المطلوب في تطوير المقاييس وتنفيذها.
- تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل من الأعمال.

2- الملاحظة السلوكية (Behaviorauy Observation): ([1])

حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل هي في نفس الأوقات؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات ويعتمد اختيار أسلوب التقويم هذا على مجموعة من الاعتبارات يجب اتباعها للوصول إلى النتائج المرجوة.

والهدف من استخدام الطريقة، فإذا كان الهدف من التقويم هو الوصول إلى مستويات الأداء فقط فإن الطريقة الذاتية تعتبر المفضلة كونها تأخذ خصائص أداء الفرد بتجرد ودون الرجوع إلى إجراء التقويم.

([1]) محمد عكاشة ,اثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي,مذكرة لنيل شهادة الماجستير ,غزة 2008,ص37.

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء الوظيفي ومشاكله.([1])

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لا غنى عنها لأية منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء ويترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين في العمل، واستحقاقهم الترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، فالعاملون عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية لا بد للتنظيم من التثبيت من قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم، وتعتبر عملية تحليل العمل الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء.

وتكمن أهمية تقييم الأداء في ارتباطه بالعديد من السياسات وقرارات إدارة المنظمة وتأثير تلك السياسات أو القرارات على نتائج تقييم الأداء ومنها:

- تخطيط الموارد البشرية، فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة بالمنظمة.
- إعادة تشكيل البناء التنظيمي، إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشدا أو دليلا لإعادة توزيع العمالة في الأوقات والمجالات المناسبة مما يساعد على التحديد المستمر للهيكل التنظيمي في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوة العاملة.
- اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور والترقيات وإنهاء الخدمات ووضع العلاوات والمكافآت التشجيعية والحوافز.
- الحكم على مدى فاعلية الاختيار، فقرار اختيار فرد وتعيينه في عمل معين يفترض أن أداء هذا الفرد المختار لهذا العمل أكثر فاعلية من أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار.
- تعديل سلوك واتجاهات الأفراد عن طريق استخدام تقييم الأداء كمعلومات مرتدة للفرد بصفة مستمرة، فتتيح له تعديل سلوكه واتجاهاته أو الإبقاء على السلوك الفعال.
- يؤدي تقييم الأداء القائم على أسس موضوعية وعادلة في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة. فشعور العاملين بموضوعية التقييم وعدالته يساهم في رفع معنوياتهم مما يحفزهم في أداء عملهم بكفاءة.
- منظومة تقييم الأداء تؤدي إلى إشعار العاملين بالمسؤولية، فإدراك العاملين بأن نتائج أعمالهم وسلوكهم سيكون موضوع تقييم رؤسائهم فإنهم يبذلون قصار جهدهم حتى لا يقعون تحت طائلة الجزاء[1].

([1]) الضحيان سعود ,"بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الادارة العامة ",معهد الادارة العامة , الرياض ,ص7.

ثانياً- صعوبات تقييم الأداء الوظيفي:

تواجه عملية التقييم بعض الصعوبات نذكر منها:

1- الآثار البراقة لبعض العوامل: وخلقها انطباعات الرضا والاستحسان لدى بعض المقيمين عن الموظف.

2- الغموض في مفاهيم ومعايير التقييم: مما يسبب إرباكا في وضع الدرجات التقييمية.

3- الحالة النفسية للمقيم: التي تنعكس ايجابياتها أو سلبياتها على الموظف.

4- فلسفة المقيم التي تميل إلى التشدد أو التراخي في التقييم.

5- النزعة الوسطية لدى المقيمين والتي تدفع باتجاه الأرقام والأوزان الوسطية حين وضع الدرجات التقييمين.

6- العوامل الشخصية والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على مستوى التقييم.

والنقاط الواجب مراعاتها لتقليل حدوث مشكلات وأخطاء تقييم الأداء الوظيفي:

- تدريب المقيمين تدريبا شاملا والتأكد من معرفتهم بمعدلات الأداء واستثمارات التقييم ... الخ.
- الحرص على علانية التقييم.
- استخدام المقابلات التقييمية.
- تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط الموضوعية المطلوبة.
- استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء[2].

(1) عبد العزيز بعيجي، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2019/2018، ص 52.

(2) " الأداء الوظيفي للعاملين "، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، العدد 5، 2015، ص 72-102.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل باستعراض مفهوم الأداء الوظيفي حيث اتضح لنا أنه عبارة عن مدى تحقيق العامل أو العاملين للأهداف المرجوة بشكل فعال وكما هو مرغوب باستعمال الموارد المتاحة حيث تم تقديم العديد من التعاريف المحددة له ,وكذلك المفاهيم المرتبطة به، وكذلك أهم أبعاده وكذا خصائصه وعناصره، وأهميته ومحدداته.

كما برزت لنا أهمية تخطيط الأداء الوظيفي والمتابعة المستمرة له وفي الأخير درسنا موضوع تقييم الأداء وضرورته بالنسبة للأداء الوظيفي، حيث تكمن أهميته في ارتباطه بالعديد من السياسات وقرارات إدارة المنظمة وتأثير تلك السياسات على نتائج تقييم الأداء.

الفصل الثـالث

الاطـــــار النظـــري

للحقيـبة التدريبيـــة

تمهيد:

إن الاهتمام بتطوير المورد البشري يستلزم الاهتمام بالأساليب والأدوات التي تساعده على مواكبة مختلف التطورات ومن بين هذه الوسائل والأساليب يعد التدريب من أكثر هذه الوسائل نجاعة، وتعد عملية إعداد الحقائب التدريبية أحد العناصر الأساسية التي يقوم عليها التدريب حيث تهدف هذه العملية إلى وضع خطة إجرائية واقعية لتنفيذ التدريب التطبيقي من خلال إعداد المحتوى العلمي للحقيبة التدريبية وما يتبعها من مراحل وآليات تنفيذ.

تتمثل عملية إعداد الحقيبة التدريبية بمجموعة من المراحل ابتداء من وضع الأهداف التدريبية ثم المحتوى التدريبي والذي يتوفر على المعلومات والمعارف والمهارات التي يجب أن يتقنها المتدرب واختيار الطرق المناسبة في التدريب لكل جلسة تدريبية وما تحتاجه من أنشطة ووسائل لإيصال المحتوى التدريبي بأسهل الطرق للمتدرب فكل خطوة تبنى على الخطوة التي تسبقها.

يتطرق هذا الفصل إلى إبراز المعالم التي تبنى عليها الحقائب التدريبية والذي حاولنا فيه الإلمام قدر الإمكان بالمراحل الكبرى لإعداد وتصميم الحقائب التدريبية وما يسبقها من خطوات لكل منها متطلبات وخصائص تبنى وفق مواصفات ومعايير محددة ومنسجمة، ليحقق التدريب الغرض الذي وضع لأجله، انطلاقا من تحديد مفهوم، خصائص، أنواع وأهمية الحقائب التدريبية ثم تحديد الاحتياج التدريبي وخطوات إعداد الحقائب التدريبية وإجراءات تطويرها.

وبالتالي قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: مفهوم الحقيبة التدريبية وأنواعها؛

المبحث الثاني: مكونات الحقيبة التدريبية؛

المبحث الثالث: تصميم وإعداد الحقيبة التدريبية.

المبحث الأول: مفهوم الحقيبة التدريبية وأنواعها

الحقيبة التدريبية هي محتوى علمي مصاغ بشكل عملي تدريبي في اختصاص محدد، ويُقدم محتواها من قبل مدرب مختص يدرّب مجموعة متدربين لتحقيق هدف توعوي أو تثقيفي أو تعليمي أو لنقل خبرة معينة بقصد تدعيم خبرات المتدربين، وقد تحتوي الحقيبة محتوى طبي أو اجتماعي أو حقوقي أو علمي بما يتوافق وأهداف الورشة التدريبية وخطة المدرب المشرف. ولا نبالغ لو قلنا أنَّ الحقيبة التدريبية المتكاملة نصف التدريب، وقناة عبوره من ذهن المدرب لعقل المتدرب عبر خصائص معينة وهي عدة أنواع وهذا كله لتحقيق الأهداف الأساسية للتدريب.

المطلب الأول: مفهوم الحقيبة التدريبية:

يعد التدريب نشاطا منظما ويهدف هذا النشاط إلى إحداث مجموعة من التغيرات في الفرد والجماعة التي يتم استهدافها من خلال التدريب، ولكي يكون التدريب مبنيا بشكل ناجح يجب أن يتم استيفاء كافة عناصره، وتوفير كافة الأدوات الضرورة لنجاح التدريب، ومن أهم هذه الأدوات الحقائب التدريبية[1].

أولاً- تعريف الحقيبة التدريبية:

للحقائب التدريبية مجموعة من المفاهيم والتي تعبر عن هذه الحقائب وعن مضمون هذه الحقائب، وفيما يلي سوف نتعرف على مفهوم الحقائب التدريبية.

الحقائب التدريبية جمع لمصطلح حقيبة تدريبية، والمعنيُّ هنا المحتوى الخاص بالدورات التدريبية أو البرامج التي ينخرط بها الأفراد بُغية الحصول على معارف تُفيدهم في الدراسة أو الوظيفة أو الحياة بشكل عام ... إلخ[2].

ينطلق مفهوم الحقيبة التدريبية من الأهداف التدريبية التي تم تحديدها للبرامج التدريبية الذي بدوره يسعى لتزويد المتدرب بحصيلة ذهنية ومعرفية ومهاراتية . يمكننا القول بأنّ الحقيبة التدريبية عبارة عن مادة مركّزة ومتخصصة في مجال محدد وتشتمل على عدد من المكونات (المعلومات، توجيهات وإرشادات، وسائل معينة، تمارين وطرق تدريبية) التي تخدم الأهداف المعرفية والسلوكية والمهاراتية للبرنامج التدريبي، والتي يمكن أن ترفع من أداء الموظف[3].

---

(1) يحيي سعد، الدليل الكامل لإعداد حقيبة تدريبية احترافية . الموقع https://drasah.com, تاريخ التحميل: 19 أفريل2021 على الساعة: 7:00.

(2) مبتعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية، كيف يتم إعداد حقائب تدريبية ناجحة ؟ ، الموقع https://mobt3ath.net، تاريخ التحميل: 19 أفريل2021 على الساعة: 7:00.

(3) إعداد الحقائب التدريبية، http://www.montadamahdi.net/essaydetails.php?eid=1977&cid=24، منتدى مهدي الكشفي.

- يعرف كلوب الحقيبة التدريبية بأنها: " برنامج منظم لتعليم وحدة معرفية معينة بتوفير مصادر تعليمية متعددة يمكن استخدامها بعدة طرق لتحقيق أهداف معرفية وسلوكية محددة ".
- " هي مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها بطريقة منهجية منظمة ومنسقة وتستخدم كوسيط للتدريب من قبل متدربين ، يوفر لهم حد أدنى من التوجيه والإرشاد من المدرب أو المشرف على البرنامج التدريبي، وتشمل على مواد وأنشطة وخبرات تدريبية تتصل بموضوع معين ".
- " هي وثيقة تتضمن بيانا بإجراءات التدريب لاستخدامها من مدرب مختص وبشكل يضمن تحقيق الأهداف من البرنامج التدريبي في وقت محدد "[1].
- الحقيبة التدريبية هي مجموعة من الأدوات والآلات والمعلومات والرسائل التي تساعد الطالب أو الفئة المستهدفة على فهم المادة التدريبية واكتساب مجموعة من المعارف والمهارات، وذلك من خلال التعامل المباشر مع مكونات الحقيبة التدريبية.
- الحقيبة التدريبية هي : " مجموعة من الخبرات التدريبية والتي يتم تصاميمها وإعدادها من قبل مجموعة من الخبراء المختصين وذلك بطريقة منهجية، منظمة، ومنسقة، وتستخدم كوسيط للتدريب من قبل المدرب ".
- الحقيبة التدريبية هي : " عبارة عن وثيقة تتضمن بيانا تفصيليا لإجراءات التدريب وذلك من أجل استخدامها من قبل مدرب أو أكثر من مدرب وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج التدريسي ".
- " الحقيبة التدريبية هي الخطة التنفيذية لعملية التدريب الفعلي، وذلك من خلال إعداد المادة العلمية والأنشطة والخطوات الإجرائية اللازمة للتنفيذ على أساس الأهداف التدريبية ".
- كما قام البعض بتوسيع مفهوم الحقائب التدريبية وجعله يضم كافة التجهيزات والأدوات والمواد والاستراتيجيات والتكتيكات المصممة بتكامل، وذلك من أجل التأثير على معارف ومهارات وسلوك المتدرب، وذلك لتحقيق الأهداف التي من الواجب أن يتعلمها[2].
- " تعرف الحقيبة التدريبية بـأنها محتوى تدريبي في احد المجالات، ويتم استخدام هذا المحتوى بواسطة مدرب وذلك من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة بشكل مسبق "[3].

---

(1) منتدى رويال ,كيف يتم اعداد الحقيبة التدريبية , https://www.roya-tp.com تاريخ التحميل :2021//03/15.

(2) ما هي الحقائب التدريبية وما هي أنواعها ، https://www.bts-academy.com/blog_det.php?page=1170&title، تاريخ الاطلاع: 28 أفريل 2021، على الساعة: 5:00.

(3) محسن أحمد الطعان، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 233-234.

- " هي بناء متكامل لمجموعة من المكونات الأساسية والضرورية من أجهزة ووسائل ومواد وأدوات تدريبية وغيرها، يتم حفظها بشكل آمن ومناسب داخل حقيبة سهلة الاستعمال لتقديم وحدة تدريبية معينة، وتسعى لإتاحة فرص التعلم الفردي (التعلم الذاتي) ".

من التعريفات السابقة يتَّضح أن الحقيبة التدريبية أداةٌ من أدوات التدريب ، ودليلٌ مرشد لإجراءاته، ويمكن استخدامها من قبل المدرب والمتدرب لتحقيق أهداف التدريب.

المطلب الثاني: خصائص الحقيبة التدريبية وأنواعها.

للحقائب التدريبية عدة خصائص وانواع سنتطرق لها فيما يلي :

أولاً- خصائص الحقيبة التدريبية:

تتميز الحقائب التدريبية بمجموعة من الخصائص من أهمها[1]:

1- النظامية: تشكل الحقيبة نظاماً كليًا متكاملاً للتدريب؛ فالحقيبة لها أهداف محددة وتشتمل على نشاطات وخبرات متنوعة ولها نظام للتقويم والتغذية الراجعة تسهم كلها في تحقيق أهداف الحقيبة.

2- المنهجية: يتم تصميمها وفق منهجية علمية منظمة.

3- استخدام وسائط وتقنيات متعددة.

4- التركيز على عمليات التدرب ونتائجها.

ثانياً- أنواع الحقيبة التدريبية:

للحقائب التدريبية مجموعة من الأنواع، وتختلف هذه الأنواع بحسب الاستخدام، وبحسب التصميم، ومن حيث المحتوى، ومن حيث الأنشطة التدريبية، ومن حيث الموضوع، وفيما يلي سوف نفصل الحديث في هذه الأنواع[2]:

1- من حيث الاستخدام:

تقسم الحقائب التدريبية من حيث الاستخدام إلى:

أ- حقيبة المدرب: وهي الحقيبة المخصصة للمدرب والتي تحتوي على معدات المدرب.

ب- حقيبة المتدرب: وهي الحقيبة التي تضم المعدات التي سيستخدمها المتدرب في التدريب.

ج- الحقيبة الشاملة: والتي تضمن كافة معدات التدريب.

---

(1) وديع إلياس، " خصائص الحقيبة التدريبية "، https://www.aptksa.org/vb/showthread.php?t=574، تاريخ التحميل: 25 ماي 2021 على الساعة 11:30.

https://www.noor-book.com/?search_for=الحقائب+التدريبية_، تاريخ التحميل : 04 جوان 2021 على الساعة 11:50..

(2) ما هي الحقائب التدريبية وما هي أنواعها ؟، مرجع سابق.

2- من حيث التصميم:

تقسم الحقائب التدريبية من حيث التصميم إلى:

أ- حقيبة تكاملية.

ب- حقيبة ذاتية.

ج- حقيبة إلكترونية.

د- حقيبة مبرمجة متعددة البدائل.

3- من حيث المحتوى:

تقسم الحقائب التدريبية من حيث المحتوى إلى:

- حقائب تدريبية أحادية.
- حقائب تدريبية متعددة الوحدات.

4- من حيث الأنشطة التدريبية:

تقسم الحقائب التدريبية من حيث الأنشطة التدريبية إلى:

- حقائب تدريبية خاصة.
- حقائب تدريبية متنوعة.

5- من حيث الموضوع:

تقسم الحقائب التدريبية من حيث الموضوع إلى:

- حقائب تعليمية.
- حقائب تدريبية.

المطلب الثالث: الأهداف الأساسية من إعداد الحقيبة التدريبية:

تكمن الأهداف الأساسية من إعداد الحقيبة التدريبية في الآتي([1])

- توضيح محتويات البرنامج وأهدافه وشروطه ومدته والوظائف المستهدفة.
- توضيح الوحدات التدريبية لكل مادة وزمنها وأهدافها وموضوعاتها.
- توضيح الأدوار المشاركة في التدريب (المدرب والمتدرب).
- تستخدم كمرشد عام لإدارة الجلسات التدريبية.[2]
- توفر المادة العلمية الأساسية والادوات الضرورية للتطبيق العملي.

---

(1) عبد العزيز محمد الصالح، نموذج حقيبة تدريبية, http://fac.ksu.edu.sa/abalsaleh/page/20653| ، تاريخ التحميل: 2021/03/25.

(2) الحقائب التدريبية، https://www.noor-book.com/?search_for=، تاريخ التحميل: 04 جوان 2021.

– توفر أدوات قياس اكتساب المهارات والمعارف).

الهدف من الحقيبة التدريبية هو تجميع المادة العلمية العملية التدريبية في تسلسل منطقي واضح يسهل شرحه من قبل المدرب، ويسهل فهمه وهضمه من قبل المتدربين، والأغراض الأساسية للحقيبة التدريبية هي:

– ترتيب أفكار المدرب، وتنظيم المحتوى العلمي في إطار منهجي منطقي سلس.
– ترتيب الأفكار الواردة للمتدرب حتى يسهل عليه هضم المادة التدريبية دون تشويش أو غموض.
– ربط محتوى التدريب مع أهدافه وغاياته حتى لا ينحرف التدريب عن مساره المرسوم.
– وضع خطة زمنية للتدريب من حيث عدد الأيام والساعات دون زيادة فيمل المتدربون أو نقصان فتنضغط عقولهم.
– تقدير المدة الزمنية اللازمة للفقرات والموضوعات حتى ينظم المدرب سير الورشة التدريبية.
– إرفاق تمرينات وأنشطة تدريبية تسلي المدرب خلال أيام التدريب المقررة بما ينشط استيعابه وتركيزه.
– تأكد المدرب من مناسبة المادة العلمية وأنشطتها وأدواتها وتمارينها لكل أصناف المتدربين السمعي والبصري والحسي دون إغفال لأي شريحة منهم.
– التأكد من إرفاق الاختبارات القبلية والبعدية والبينية لقياس مدى نجاح التدريب وتقييم تحقيق أهدافه[1].

المطلب الرابع: أهمية الحقيبة التدريبية[2]:

1– أداة توصل المعلومات إلى المتدرب.
2– أداة تكسب الموظف مهارات ومعلومات من شأنها أن تحدث تغييرًا.
3– تساعد المدرب في السيطرة على العملية التدريبية.
4– إذا كانت الحقيبة غير مناسبة فستفشل العملية التدريبية.
5– تساهم في ردم فجوات الأداء لدى الموظفين.

(1) يحيي سعد، الدليل الكامل لإعداد حقيبة تدريبية احرافية ، https://drasah.com/Description.aspx?id=3704، تاريخ الاطلاع عليه: 2021/05/03، على الساعة: 05:25 am.

(2) إعداد الحقائب التدريبية، http://www.montadamahdi.net/essaydetails.php?eid=1977&cid=24jh، http://www.montadamahdi.net/essaydetails.php?eid=1977&cid=24 منتدى مهدي الكشفي، تاريخ التحميل: 28 مارس 2021، على الساعة: 14:00.

(2) سعود بن حشين الزهراني ,تصميم الحقائب التدريبية، https://www.dropbox.com/s/etbimpro، تاريخ التحميل: 2021/04/12.

المبحث الثاني: مكونات الحقيبة التدريبية

للحقيبة التدريبية جملة من المكونات تختلف من تصنيف لآخر، كما أن هناك مجموعة من المعايير، يتم الاعتماد عليها للحكم على جودتها وتقويمها.

المطلب الأول: نماذج مكونات الحقيبة التدريبية:

يتم إعداد حقيبة تدريب واحدة لكل مادة تدريبية بحيث يمكن استخدامها من قبل المدرب والمتدرب، وتتكون حقيبة المادة من عدة نماذج لمكونات الحقيبة التدريبية وبدور كل نموذج ينقسم إلى عدة أقسام[2]:

أولاً- النموذج الأول لمكونات الحقيبة التدريبية[1]:

القسم الأول (مفتاح الحقيبة):

يحتوي هذا القسم على العناصر المتعلقة بالتوثيق والمحتويات كما يعطي صورة عامة وشاملة عن البرنامج بجميع عناصره ويتكون هذا الجزء من العناصر التالية:

1- نموذج غلاف حقيبة المادة :والذي يشتمل على اسم المادة التدريبية والبرنامج والقطاع واسم معد الحقيبة والمراجع العلمي ومن قام بعملية تطوير الحقيبة.

2- فهرس المحتويات الرئيسة.

3- صورة من دليل البرنامج المعتمد.

القسم الثاني (خطة المادة):

يقدم هذا القسم المادة التدريبية مقسمة إلى أجزاء مساوية لعدد وحداتها ويفصل كل وحدة عن التي تليها ورقة تحمل اسم الوحدة التالية.

ويتكون محتوى جزء الوحدة التدريبية من العناصر التالية:

1- نموذج الوحدة التدريبية : والذي يشتمل على اسم الوحدة التدريبية وعدد ساعاتها وهدفها السلوكي وموضوعاتها.

2- الجلسات التدريبية: تعكس الجلسات التدريبية لكل وحدة الأنشطة التدريبية اللازمة لتحقيق أهداف الجلسة ضمن إطار زمني محدد يستغرق 50 أو 100 دقيقة.

وتشمل الجلسة التدريبية على التالي:

1- رقم الجلسة.

2- الوقت الذي تستغرقه الجلسة التدريبية.

3- أهداف الجلسة التدريبية.

---

(1) نور الدين عيسى آدم علي، مرجع سابق، ص 14.

4- موضوعات الجلسة التدريبية.

5- النشاطات التدريبية الأساسية للجلسة (يتم هنا ذكر النشاطات الرئيسة التي يتوقعها المتدرب، أما تفاصيل إجراءات التنفيذ فيتم وضعها في دليل تنفيذ الحقيبة التدريبية).

القسم الثالث (المادة العلمية والتطبيقات):

يحتوي هذا الجزء على العناصر التالية:

1- مادة علمية في شكل تعريفات مختصرة في شكل تعريفات للمصطلحات المرتبطة بموضوعات الوحدة التدريبية أو تحديد للمراحل والخطوات التي يتطلب تنفيذ التطبيقات الإلمام بها.

2- التطبيقات التدريبية والأدوات الضرورية لتنفيذها.

القسم الرابع (التقييم):

في هذا الجزء يمكن إرفاق نسخة من أدوات قياس اكتساب المهارات والمعارف لاستخدام المتدرب أو الاكتفاء بذكر نوع التقييم ودرجاته لكل وحدة تدريبية، أما التقييمات التي يفضل المدرب الاحتفاظ بها حتى وقت التقييم . فترفق بدليل التنفيذ ويراعى أهمية ارتباط التقييمات بأهداف الوحدة التدريبية.

كما يراعى توزيع درجات التقييم حسب وزن الوحدة التدريبية بحيث يكون مجموع التقييمات لجميع الوحدات معادل للدرجة الكلية للمادة التدريبية والتي تعادل 100 درجة.

القسم الخامس (المراجع):

يحتوي هذا الجزء على قائمة بالقراءات الخارجية المتعلقة بالوحدة التدريبية والمراجع الأساسية المستخدمة وأرقام تصنيفها والناشر وتاريخ النشر وأرقام الصفحات التي تتعلق بالموضوع وذلك لأغراض التوثيق العلمي ومساعدة المتدرب على الرجوع إلى المصادر الرئيسة للمادة العلمية[1].

ثانياً- النموذج الثاني لمكونات الحقيبة التدريبية:

تختلف الحقائب التدريبية من حيث مكوناتها ومحتوياتها تبعا لطبيعة المادة التدريبية، ومن هنا يمكن تحديد مكونات الحقيبة التدريبية بحيث يشمل:

1- الإطار العام للحقيبة:

يبين الإطار العام للحقيبة المحتويات وكيفية استعمالها، والمبررات ووصف مختصر لمحتويات الحقيبة والأهداف. وتحديد الفئة المستهدفة في التدريب والخطة المفترضة للتعامل مع الحقيبة.

2- الأدلة: تشمل:

(1) عبد اللطيف بن صالح بن عبد اللطيف و صالح محمد الغامدي و سعيد عبد الله القرني، دليل إعداد حقيبة المادة التدريبية ، قسم الثقافة العلمية, Dimofinf CMS، ط5، Information Dimensions Of © Copyright، د.ت.

أ- دليل المتدرب: يحتوي على تعليمات إلى المتدرب الذي يرغب في استخدام الحقيبة من اجل التعلم الذاتي.

ب- دليل المدرب: هو مجموعة من الإرشادات الموجهة إلى المدرب في كيفية استخدام محتويات الحقيبة.

ج- دليل استخدام الشرائح الناطقة والتقنيات السمعية البصرية في الحقيبة التدريبية.

د- دليل الإجابات عن الاختبارات القبلية والبعدية والتمرينات في الحقيبة التدريبية.

3- المادة العلمية:

هي مجموعة من رزم تدريبية تحقق هدفين هما:

أ- إيصال معلومات ومعرفة معينة إلى استخدامها؛

ب- اختبار قدراته في الموضوعات المادية.

4- التقنيات السمعية البصرية:

تساهم في إيصال المعلومات والمهارات إلى المتدربين، وتسهل عملية التفاعل مع الموضوعات في الحقيبة التدريبية، ومن هذه التقنيات:

- الشفافيات.
- الملصقات.
- المطويات.
- أفلام مرتبطة بموضوع الحقيبة التدريبية.
- برنامج شرائح ناطقة تتصل بموضوع الحقيبة التدريبية.

ثالثاً- النموذج الثالث لمكونات الحقيبة التدريبية:

تتكون الحقيبة التدريبية من من جملة من المكونات ([1])(توضع كلها في صندوق أو حاوية أو حافظة، مثبت على وجهه عنوان الحقيبة وموضوعها والفئة المستهدفة)، تتباين في نوعها وعددها حسب اختلاف الموقف التدريبي والأهداف المسطرة والفئة المستهدفة وغيرها من المتغيرات، إلا أنها لا تخرج عادة عن ثلاثة أركان أساسية هي: الدليل والأنشطة التدريبية، التقويم، وفيما يلي توضيح هذه المكونات:

1- **الدليل:**

هو كتيب صغير (وقد يكون على شكل صفحات منفصلة)يتضمن معلومات واضحة وشاملة عن:

(1) رشيد التلواتي، مرجع سابق.

أ- المقدمة:

تتضمن وصفاً للحقيبة التدريبية: الفكرة الرئيسية وفكرة عن المحتويات.

ب- العنوان:

يشترط فيه أن يكون واضحاً، ويحدد الفكرة الأساسية، وموضوع الحقيبة التدريبية.

ج- الفئة المستهدفة.

د- الأهداف السلوكية:

وصف النتائج المتوقعة عقب نهاية كل مرحلة من مراحل تنفيذ برنامج الحقيبة.

هـ- التعليمات: هي متوفرة في نسختين، واحدة للمدرب والأخرى للمتدرب، وتتضمن:

- إرشادات التعامل مع الحقيبة؛
- شرح لخطوات العمل وإنجاز الاختبارات ومواعيدها؛
- حصر مكونات الحقيبة سواء المطبوعة أو غير المطبوعة (أجهزة، أدوات، أشرطة فيديو، صور، كتب، موسوعات، تسجيلات صوتية، خرائط سلايدات slides، مجسمات)؛
- فكرة عن كيفية إنجاز الأنشطة والاختبارات بأنواعها، ومفاتيح الإجابة، الفهرس وقائمة المصادر والمراجع.

2- الأنشطة التدريبية:

هي أنشطة واختبلوات وبدائل متنوعة تتدرَّج من السهل إلى الصعب، صُممت لتحقيق الأهداف المحددة ولإعطاء المتدرب فرص انتقاء ما هو مناسب له.

3- التقويم وأدواته:

من العناصر الأساسية في الحقائب التدريبية، ويتكون من الاختبارات التالية[1]:

أ- الاختبار القبلي (المبدئي أو التشخيصي) ([1]):

لقياس مدى استعداد المتدرب لتعلم مادة الحقيبة التدريبية.

ب- الاختبار البنائي (التكويني أو المرحلي):

اختبارات قصيرة تواكب عملية التعلم باستمرار للحصول على تغذية راجعة فورية نقيس من خلالها مدى تقدم المتدرب في عملية التدريب.

ج- الاختبار النهائي (البعدي أو النهائي):

لتحديد مقدار تحقق الأهداف المسطرة ومدى استعداد المتدرب للانتقال إلى حقيبة تدريبية أخرى أو الاستعانة ببدائل أخرى داعمة في حالة كانت النتائج غير مرضية.

(1) حقيبة تدريبية، ويكيبيديا، الموسوعة الحرة https://ar.wikipedia.org/wiki، تاريخ التحميل: 25/04/2021.

د- استبيانات مرفقة بالحقيبة: لإبداء الملاحظات حول الحقيبة.

المطلب الثاني: معايير الجودة للحقيبة التدريبية:

لكي تكون الحقائب التدريبية جيدة يجب أن تحقق معايير الجودة ومن أبرز هذه المعايير[1]:

1- الملاءمة: تعد الملاءمة من أهم معايير الجودة للحقائب التدريبية، وتعني مدى انطلاق الحقيبة التدريبية من خلال الرؤية والأساس، ومدى اتساقها مع السياسة العامة للتعليم والتدريب.

2- الانتظامية: وتعني مدى التزام بناء الحقيبة التدريبية في ضوء المعايير والإجراءات المؤسسية المطلوبة.

3- المرونة: حيث يجب أن تكون الحقائب التدريبية قابلة للتطبيق على أرض الواقع، لذلك يجب أن تراعي هذه الحقائب الظروف والإمكانيات المتاحة.

4- الدقة: وتعني الدقة متى اتصاف الحقيبة التدريبية بوضوح والبعد عن الغموض.

5- الصدق: وتعني مدى مصداقية محتويات الحقيبة التدريبية في المعلومات والبيانات.

6- الشمول: هي من المعايير المهمة التي يجب أن تتواجد في الحقيبة التدريبية، وتعني مدى قدرة الحقيبة على شمول الغايات والأهداف.

7- القابلية للتطوير: وهي من المعايير المهمة للحقائب التدريبية، وتعني مدى إمكانية تطوير الحقيبة التدريبية في المستقبل وفقا للتطورات السانحة.

8- المواكبة: وتعني مدى توافق الحقيبة التدريبية مع خصائص المتغيرات المتطورة.

9- الوفاء: وتعني مدى وفاء الحقيبة التدريبية بطموحات المستفيدين منها.

10- التوافق : ويعد هذا من معايير الجودة المهمة، وتعني مدى التزام الحقيبة التدريبية بتوافق محتواها وترابطه.

11- التكامل: وتعني مدى التزام الحقيبة التدريبية بتكامل الخبرات التعليمية ضمن محتواها.

---

(1) ما هي الحقائب التدريبية وما هي أنواعها ؟، مرجع سابق.

العزوزية سالمي، مشروع إعداد حقيبة تدريبية لتفعيل مهام الأستاذ الوصي في نظام lmd، مذكرة ماستر غير منشورة، في علوم التربية: تخصص توجيه وإرشاد، جامعة الوادي، 2014/2013.

(2) عمار صدوقي و عبد النور حلوان ، إعداد وتصميم حقيبة تدريبية لتفعيل الذكاء الذاتي للعامل لتنمية إبداعه في منظمة الأعمال، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، 2020/2019.

المطلب الثالث: تقويم الحقيبة التدريبية:

يهدف تقويم الحقيبة التدريبية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ويعتمد هذا التقويم على مجموعة من المعايير.

أولاً- تعريف تقويم الحقيبة التدريبية وأهدافه:

تعرف عملية التقويم بأنها عبارة عن: " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب في تغييرهم، كما تقاس بها كذلك كفاءة المدربين "؛ وبذلك فان عملية التقويم تهدف إلى :

- معرفة نقاط القوة وتنميتها، ونقاط الضعف وتجنبها في البرنامج التدريبي.
- تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
- قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب، متدرب، ووسائل وأساليب تدريبية.
- تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو تغييره.
- تحسين برامج التدريب وتطويرها.

ثانياً- معايير تقويم الحقيبة التدريبية:

تقوم معايير الحقيبة التدريبية [1] على المجالات المختلفة فيها وهي: الأهداف المنشودة، والمادة العلمية، المحتوى، وخصائص التصميم والأنشطة التدريبية، والقدرة على تكييف المادة (توافر البدائل)، وتنوع إمكانات الاستخدام، وصدق الحقيبة أو قدرتها على خدمة أهدافها ووسائط التقويم المستخدمة في إطارها وفيما يلي توضيح لهذه المعايير:

1- الأهداف المنشودة:

يأتي تقويم الأهداف من خلال الإجابة على الأسئلة التالية[2]:

- هل الأهداف مصاغة سلوكيا من وجهة نظر المتدرب ؟
- هل هي موجهة ومناسبة للفئة المستهدفة من حيث قدراتهم واحتياجاتهم ؟
- هل أهداف الحقيبة معقولة وواقعية، أي قابلة للتطبيق في إطار الإمكانات المتوافرة مثل:المقدرات التدريبية، والوقت والمواد، والمصادر، وخبرات المتدربين، والأجهزة والوسائط ؟

لابد من الإجابة على كل الأسئلة المرتبطة بكل مجال، ووضع تقدير لها لمعرفة مدى مراعاتها في الحقيبة التدريبية.

---

(1) عبد الرحيم عباس موس، " أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية "، (دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد الله بمحافظة بيشة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، تصدر عن المركز القومي للبحوث، المجلد 3، العدد 5، 2019، ص 25.

2- المادة العلمية (المحتوى):

يأتي تقويم المحتوى من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تتناسب المادة العلمية مع الأهداف المنشودة ؟
- هل المادة التدريبية مقسمة إلى وحدات متكاملة تناسب المتدرب ؟
- هل المادة العلمية منظمة في سياق منطقي، أي متدرجة في صعوبتها وترابطها ؟
- هل المادة العلمية مناسبة لمستوى التعلم القبلي للمتدرب وكفاياته السابقة ؟
- هل المادة العلمية معروضة بشكل موضوعي تمثل كل جوانب المشكلة التي تعالجها الحقيبة ؟
- هل المراجع التي استندنا إليها في إعداد المادة العلمية موثقة وحديثة ؟
- هل المادة واضحة ومناسبة، ومنتمية للموضوع ؟

3- خصائص التصميم:

تتضمن خصائص التصميم أسئلة تقويمية خاصة ترتبط ببنية وإعداد الحقيبة التدريبية وتصميمها مثل:

- هل الحقيبة مكتملة ذاتيا وتضم كل ما يحتاج إليه المتدرب ؟
- هل جميع المواد المطبوعة في إطار الحقيبة متوافرة، ويمكن الوصول إليها بيسر من قبل المتدرب ؟
- هل تحتوي الحقيبة على دليل للمدرب ودليل للمتدرب ؟
- هل المادة العلمية مرتبة في خطوات إجرائية صغيرة ؟
- هل يتناسب المحتوى مع الوقت المخصص للتدريب والتعلم ؟
- هل المفاهيم المستهدفة محددة بشكل واضح ؟
- هل المسوغات التي تسوغ قيمة المادة للدارس وأهميتها معروضة بوضوح ؟
- هل التصميم العام للحقيبة يتناسب مع محتواها ؟

4- الأنشطة التدريبية:

نظراً لأن الحقائب التدريبية، بشكل عام، تحتوي على مجموعة من الأنشطة التدريبية المتنوعة، فلا بد من أن تكون إحدى مجالات تقويمها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل تستطيع الأنشطة أن تشغل المتدرب فينهمك بها ؟
- هل يتلقى المتدرب تغذية راجعة فورية بعد كل نشاط ؟
- هل توفر الحقيبة بدائل تعليمية مناسبة ؟
- هل توظف الأنشطة والتقنيات السمعية البصرية في عرض المادة والتفاعل معها ؟

- هل تتوافر الأنشطة الإضافية الخاصة بزيادة التعمق والإثراء والبحث لمن يرغب فيها ؟

5- القدرة على تكييف المادة التدريبية:

إن القدرة على تكييف المادة التدريبية وتوافر البدائل المتنوعة التي يمكن استخدامها في الحقيبة لإثرائها، أو تعديلها أمر في غاية الأهمية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل يمكن معرفة ملاءمتها للفئة المستهدفة أم لا ؟
- هل تراعي الحقيبة التدريبية اختلاف الاتجاهات والقدرات عند المتدربين ؟
- هل الحقيبة قابلة للتكييف، والتعديل بما يتناسب والفروقات المتوافرة من حيث الوقت والقدرات؟
- هل يمكن تكييف الحقيبة مع التسهيلات المادية المتوافرة ؟
- هل الحقيبة قابلة للتكييف أو التعديل، في ضوء الاختلاف في حجم المجموعة التدريبية ؟
- هل تأخذ الحقيبة الفروق الفردية في كفايات المتدربين وقدراتهم بعين الاعتبار؟

6- صدق الحقيبة التدريبية:

وأخيراً فإن المادة العلمية من حيث صحتها ودقتها، وحداثتها، واستنادها على نتائج البحث، واختيارها حيث تعد من أهم معايير الصدق الواجب توافرها في أي حقيبة تدريبية توضع في متناول يد المتدربين، كما أن ضرورة الاستفادة من التغذية الراجعة بعد التجريب، سواء في الميدان أو استخدام المتدرب نفسه لهذه الحقيبة، تعد من المعايير المهمة في إصدار الحكم على فاعليتها وجودتها، وبالتالي ضمان جدواها ونفعها.

المبحث الثالث:

تصميم وإعداد الحقيبة التدريبية

في إطار تصميم حقيبة تدريبية يجب تحديد الاحتياجات التدريبية، ولهذه العملية عدة خطوات يجب مراعاتها بعناية وأمانة، حتى تكون البرامج التدريبية المصممة من طرف الباحث تفي بالغرض، كما أن للحقيبة التدريبية إيجابيات وسلبيات.

المطلب الأول: تعريف الاحتياج التدريبي وتقديره:

" الاحتياج التدريبي هو العملية التي يتم بها:

- تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات؛
- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب؛
- تعريف وتحديد الاحتياجات؛
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء؛
- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية؛
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات "[1].

المطلب الثاني: خطوات إعداد الحقيبة التدريبية.

تدريب الآخرين هو إحدى المهام الشاقة التي لا يستطيع أي فرد القيام بها، وفي حالة القيام بذلك يجب أن يكون المدرب مؤهلًا من الجانب العلمي والعملي، والتأهيل العلمي يتمثل في دراسة التخصص المراد تدريسه أو شرحه للمتدربين بعناية، والتمكن من جميع جوانبه وأبعاده، والتأهيل العملي يتمثل في الخبرات التي يجب أن تتوافر في المدرب، والتي لا تتأتى سوى بممارسة التدريب في تخصص معين لفترة زمنية كبيرة، ومن العوامل التي تساعد المدرب على تقديم المادة العلمية بأسلوب مناسب بما يُعرف باسم الحقائب التدريبية والتي يجب أن تُعد بأسلوب مُنظَّم، وسوف نتعرف على خطوات إعداد حقائب تدريبية ناجحة كما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من الحقيبة التدريبية.

الهدف من إعداد الحقائب التدريبية يتمثل في وضع برنامج قابل للتنفيذ العملي على أرض الواقع لتدريب فئة معينة، بما يسهم في تعليم المتدربين تخصصًا أو مهارات معينة، ويجب على المدرب عند إعداد أي حقائب تدريبية أن يتفهم طبيعة متطلبات المتدربين، ومدى قُدرتهم على استيعاب المادة العلمية، ويكون ذلك عن طريق التعرف على المستوى التعليمي لهم، وبناءً على ذلك

1 عبد الرحيم عباس موس، مرجع سابق، ص 25.

يتم وضع مادة بأسلوب مُبسَّط، ويجب أن يضع المدرب نفسه مكان المتدربين؛ حتى يتسنَّى له وضع ما يناسبهم.[1]

الخطوة الثانية: جمع المادة العلمية التي تتضمنها الحقيبة التدريبية:

كل حقيبة تدريبية ينبغي أن تتضمن مادة علمية واضحة من حيث المعالم، لذا وجب على المدرب أن يقوم بجمع المعلومات التي تتعلق بالأطروحات التي سوف يتم تدريسها في الدورة التدريبية؛ عن طريق الاطلاع على جميع المعلومات التي تتعلق بموضوع التدريب بالصحف والمجلات العلمية وشبكة الإنترنت والمراجع العلمية، من أجل سرد معلومات من أكثر من مصدر.

الخطوة الثالثة: كتابة المادة العلمية:

في البداية يقوم المدرب بتدوين الخطوط العريضة والتصور لما سوف تكون عليه المادة العلمية، وتتبقى اللمسات الأخيرة والتفاصيل، حيث يقوم الباحث بعرض ما تتم كتابته على الخبراء العلميين في مجال التدريب؛ من أجل فحص ما تم تضمينه من معلومات لأي حقائب تدريبية على حسب التخصص، ومن ثم معالجة أي انحرافات في الحقائب التدريبية، أو إضافة ما كان يغفله المدرب من معلومات، وينبغي الإشارة إلى عنصر في غاية الأهمية، وهو أن الحقيبة التدريبية تتغير وفقًا لما يكتشف أو يستنبطه المدرب أثناء شرح المادة العلمية للمتدربين، فحينئذٍ يتكشف المدرب كثيرًا من البيانات التي ينبغي إدراجها في الحقيبة التدريبية.

الخطوة الرابعة: الاهتمام بالأمثلة التطبيقية:

وذلك الأمر على جانب كبير من الأهمية، ويجب أن تتضمنه أي حقائب تدريبية ناجحة، فعلى سبيل المثال في تدريب مجموعة من العاملين داخل مؤسسة معينة يجب ذكر أمثلة من واقع عملهم؛ حتى يستطيعوا تفهم المغزى الحقيق من الدورة التدريبية، وكلما اقترب المدرب من الواقع العملي ومشاكل العاملين على أرض الواقع كان ذلك وسيلة للوصول للنجاح، وتحقيق المأرب الحقيقي من الحقيبة التدريبية.

الخطوة الخامسة: الوسائل المساعدة في شرح ما تتضمنه أي حقائب تدريبية:

في الوقت الراهن تتنوع نماذج الوسائل المساعدة؛ نظرًا لتوافر كثير من التقنيات الحديثة التي تساهم في عرض مكونات ومحتويات أي حقائب تدريبية بأسلوب سلس، ومن بين هذه الوسائل ما يلي:

---

1 أمجد قاسم، الحقائب التعليمية وأهميتها في العملية التعليمية وخطوات إعدادها، http://al3loom.com/?p=13218، تاريخ التحميل: 2021/05/22.

1- **السبورة العادية:** على الرغم من قلة استخدام السبورة العادية في الوقت الحالي فإن بعض المراكز ما زالت تعتمد عليها كوسيلة في شرح ما تحتويه الحقائب التدريبية، وهناك بعض من المدربين ممن لديهم قناعات بأهمية السبورة العادية، والسبب ليس عدم حبهم للتكنولوجيا الحديثة، ولكن لأنهم يرون أن الكتابة سطرًا بسطر تُعتبر محفزًا للمتدرب على المتابعة، على خلاف شاشات العرض التي تقوم بعرض فقرات متكاملة أو صفحات متكاملة، لا يستطيع المتدرب التركيز فيها دفعة واحدة، وخاصة في حالة العرض بشكل سريع.

2- **البروجيكتور :** وهو إحدى الآليات الحديثة في عرض ما تتضمنه محتويات أي حقائب تدريبية، وظهر البروجيكتور من تسعينات القرن الماضي، غير أنه لم يكن بالحداثة الحالية، وكان مجرد وسيلة لعرض شرائح تعليمية، أما في الوقت الحالي فظهرت أنواع جديدة من البروجيكتور تستطيع أن تتحكم في أبعاد الصور، وعرض فقرات دون غيرها، مع التكبير أو التصغير... إلخ.

3- **الشاشات المسطحة :** وهو نمط جديد يستخدم لعرض ما تشمله أي حقائب تدريبية لمختلف التخصصات، وهي مختلفة من حيث الأحجام، وهناك أنواع تصل إلى أربعة أمتار مربعة بما يشبه شاشات السينما الكبيرة، وذلك في حالة كبر حجم قاعة التدريب واحتوائها على كثير من المقاعد للمتدربين، وتلك الشاشات يتم عرض المواد التعليمية عليها عن طريق ربطها بالحاسب الآلي، ومن ثم تشغيل المحتويات التي تخص الحقيبة التدريبية بواسطة كاميرا خارجية للعرض تتصل بالشاشة الكبيرة.

4- **الرسومات والجداول والمخططات :** تُعد الرسومات والجدول إحدى الآليات المهمة التي تساعد في توضيح الأفكار الخاصة بمحتوى أي حقائب تدريبية، وعلى الرغم من أهمية طرح المادة العلمية في أبواب وفصول ومباحث، فإن الرسومات والجداول والمخططات تؤدي إلى تعميق ما يصبو إليه المدرب وتوضيحه، ومن ثم تحقيق الرؤية الشاملة بما يخدم المتدربين.

5- **تطبيقات العروض على الحاسب الآلي :** يوجد كثير من التطبيقات المستخدمة في إعداد حقائب تدريبية شيقة، ومن أمثلة تلك التطبيقات الباور بوينت، والذي يُعتبر من أشهر البرامج المتخصصة في تصميم شرائح التدريب وتضمينها مؤثرات حركية وسمعية تسهم في إيصال المادة التعليمية للمتدربين، حيث يتضمن ذلك البرنامج شرائط أدوات متنوعة، وكذلك يمكن تصميم الفيديوهات المسموعة والمرئية عن طريق تطبيقات أخرى حديثة[1].

(1) مبتعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية، مرجع سابق.

(2) العزوزية سالمي، مرجع سابق.

المطلب الثالث: إيجابيات الحقائب التدريبية وسلبياتها.

أولاً- إيجابيات الحقائب التدريبية[2]:

- منظمة وسهلة التناول.
- تستخدم للكبار والصغار.
- تنمي الاستقلالية وحب الاعتماد على النفس.
- تراعي السرعة الذاتية في التعلم.
- توفر التغذية الراجعة من خلال التقويم الذاتي.

ثانياً- سلبيات الحقائب التدريبية.

- تحتاج إلى متخصصين لإعدادها.
- تحتاج إلى وقت وجهد كبير.
- تحتاج إلى وسائل وأدوات قد يصعب توفرها.
- تحتاج إلى ميزانية مالية خاصة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل المقسم إلى ثلاثة مباحث رئيسية متمثلة في مفهوم الحقيبة التدريبية وأنواعها، مكوناتها وطريقة تصميم وإعداد الحقيبة التدريبية والتي خلصنا من خلالها إلى أن الحقيبة التدريبية تشكل نظاما متكاملا، يتألف من عناصر ومكونات مترابطة تجعل من الحقيبة التدريبية وسيطا فعالا للتدريب يساهم توفرها في زيادة أهمية تلك الحقائب، ويجعل منها أدوات تدريبية فعالة متمثلة في النظامية، الصدق، الشمول التركيز على عملية التدريب ونتائجه معا، الهدفية، تنوع مواد وأنشطة وخبرات متنوعة التقويم المستمر والتغذية الراجعة.

ولكي تكون الحقائب التدريبية جيدة يجب أن تحقق معايير الجودة.

بحيث تخدم المدرب في منهجية تدريب فعالة من خلال استخدام أدوات وأساليب وطرق عرض متنوعة، تراعي توزيع الوقت بشكل منطقي وسلس ليصل في النهاية إلى رفع الكفاءة التدريبية والتقليل من هامش الارتجالية في الأداء.

الفصل الرابع
اعداد حقيبة تدريبية

تمهيد:

في ظل التغير البيئي ومن خلال الكم الهائل من التطورات الذي نعيشه وجب علينا تنمية وتفعيل الذكاء الوجداني لدى العامل داخل المنظمة حتى يستطيع التحكم في انفعالاته والتحكم في علاقاته وهذا يؤدي لتحسين الأداء والتقليل بصورة او بأخرى من حدة الصراعات والازمات التي تعاني منها تلك المنظمات.

ومن خلال هذه التداخلات نحن اليوم بصدد اعداد برنامج تدريبي لتنمية الذكاء الوجداني لدى العامل وهذا لمواجهة الصعوبات والعوائق اليومية التي تطرأ على العمل وتأثر على الصعيد الشخصي للفرد، حيث نحاول تطوير الكاريزما بأساليب وطرق متعددة من خلال التحكم في الذات من شتى التصرفات والتعاملات مع الاخرين.

حيث تطرقنا في هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالبرنامج التدريبي وعرض وحدته الأولى والثانية؛

المبحث الثاني: عرض الوحدة التدريبية الثالثة والرابعة؛

المبحث الثالث: عرض الوحدة التدريبية الخامسة والسادسة تقويم البرنامج التدريبي.

المبحث الأول:

التعريف بالبرنامج التدريبي وعرض الوحدة التدريبية الأولى والثانية

يتم فيما يلي التعريف بالبرنامج التدريبي ثم عرض وحدته التدريبية الأولى.

المطلب الأول: التعريف بالبرنامج التدريبي.

من خلال برنامجنا التدريبي نقوم بصقل مهارات وتعليم العامل كيف يستغل قدراته الذاتية لصالحه والتعاطف مع الآخرين داخل المنظمة.

أولاً- فهرس المحتويات للبرنامج التدريبي:

فيما يلي فهرس المحتويات للبرنامج التدريبي:

جدول رقم (4-1): فهرس المحتويات للبرنامج التدريبي

المحتوى	رقم الصفحة
دليل البرنامج	
الهدف العام للبرنامج	
الأهداف التفصيلية	
خطة البرنامج التدريبي	
مقدمة	
الأنشطة والاستراتيجيات المستخدمة في البرنامج التدريبي	
المواد والوسائل المستخدمة في البرنامج التدريبي	
ارشادات للمشاركين	
ارشادات للمدربين	
المناهج	
الوحدة التدريبية الأولى	
الجلسة الأولى	
النشاط رقم (1-1-1) التعرف على المتدربين	
النشاط رقم (1-1-2) التعريف بالبرنامج التدريبي	
النشاط رقم (1-1-3) توزيع المسؤوليات	
النشاط رقم (1-1-4) عصف ذهني	
الجلسة الثانية	
النشاط رقم (1-2-1) تعريف الذكاء الوجداني	

المادة العلمية رقم (1-2-1)	
النشاط رقم (1-2-2) مكونات الذكاء الوجداني	
المادة العلمية رقم (1-2-2)	
النشاط رقم (1-2-3) جوانب الذكاء الوجداني	
المادة العلمية رقم (1-2-3)	
النشاط رقم (1-2-4) اختبار الذكاء الوجداني - الوعي بالذات - إدارة عاطفة الذات - الوعي الاجتماعي العاطفي - إدارة العلاقات	
المادة العلمية (1-2-4)	
الجلسة الثالثة	
النشاط رقم (1-3-1) شعور السعادة	
المادة العلمية رقم (1-3-1)	
النشاط رقم (1-3-2) شعور الغضب	
المادة العلمية رقم (1-3-2)	
النشاط رقم (1-3-3) شعور الفخر	
المادة العلمية رقم (1-3-3)	
النشاط رقم (1-3-4) شعور الحزن	
المادة العلمية رقم (1-3-4)	
النشاط رقم (1-3-5) نشاط الوعي بالانفعالات والتعبير عنها	
المادة العلمية رقم (1-3-5)	
الوحدة التدريبية الثانية	
الجلسة الرابعة	
النشاط رقم (2-4-1) مقياس المزاج	
المادة العلمية رقم (2-4-1)	
النشاط رقم (2-4-2) عرض فيديوهات حسب أنماط المزاج	
الجلسة الخامسة	

النشاط رقم (2-5-1) نشاط في تنمية الذكاء الوجداني	
المادة العلمية رقم (2-5-1)	
استمارة التقييم	

ثانياً- دليل البرنامج التدريبي:

في الآتي دليل البرنامج الذي يعتبر تعريفا للبرنامج التدريبي:

1- اسم البرنامج:

تنمية الذكاء الوجداني للعامل في المنظمة.

2- الهدف العام البرنامج:

يهدف البرنامج بشكل عام إلى تنمية وتفعيل الذكاء الوجداني للعامل في المنظمة.

3- الأهداف التفصيلية:

في نهاية البرنامج يتوقع من المشارك أن يكون قادراً على أن:

- يناقش مفهوم الذكاء الوجداني في المنظمة؛
- يدرك أساليب تنمية الذكاء الوجداني لدى العامل داخل المنظمة؛
- يُطبق مهارات الذكاء الوجداني؛
- يحل المشكلات بأكثر وعي وحكمة؛
- يميز المشاعر ويُعبِّر عنها؛
- يتحكَّم في المواقف ويحل النزاعات والصراعات بأكثر موضوعية؛
- يتعاطف ويتحكَّم في العلاقات.

4- الفئة المستهدفة من البرنامج:

المسؤولون، المدراء، ... الخ.

5- مدة البرنامج:

13 ساعات تدريبية.

6- مكان البرنامج:

المركز التدريبي في المنظمة.

7- خطة البرنامج التدريبي:

هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-2): خطة البرنامج التدريبي تنمية الذكاء الوجداني لدى العامل

الوحدة التدريبية	الجلسة	الزمن (د)	الموضوع	الملاحظات
الوحدة التدريبية الأولى	الأولى	120	– التعارف – تقريب الهدف التدريبي للمتدربين – توزيع المسؤوليات – فتح نقاش عن احتياجاتهم للتدريب (عصف ذهني)	
	الثانية	180	– مفهوم الذكاء الوجداني. – مكونات الذكاء الوجداني. – جوانب الذكاء الوجداني. – عرض فيلم وثائقي الذكاء الوجداني.	
	الثالثة	240	القيام بأنشطة المشاعر لتفعيل الذكاء الوجداني عند المتدربين: – نشاط شعور السعادة؛ – نشاط شعور الغضب؛ – نشاط شعور الفخر؛ – نشاط شعور الحزن؛ – نشاط الوعي بالانفعالات والتعبير عنها.	
الوحدة التدريبية الثانية	الرابعة	135	– التحكم بالمزاج واختباره – عرض فيديوهات لعرض مواقف المزاج – التحليل والمناقشة والتعرف على المواقف السلبية والإيجابية.	
	الخامسة	120	– تنمية وتفعيل الذكاء الوجداني – التحفيز ومدى فعاليته في خلق الدافعية الوجدانية لتحقيق الأهداف.	
استمارة تقييم البرنامج		15	تقييم	
المجموع		**780 د (ساعة تدريبية)**		

8- الأنشطة والاستراتيجيات المستخدمة:

يوظف البرنامج التدريبي العديد من الإستراتيجيات التدريب، سواء من خلال أنشطة الحقيبة أو من خلال آلية تقديم وإدارة عمليات التدريب في البرنامج، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- فكر وشارك؛
- ورش العمل؛
- الحوار المفتوح؛
- التمارين؛
- الأفلام التدريبية؛
- الصور ؛
- حلقات النقاش؛
- المحاضرات المعدلة.

9- المواد والوسائل المستخدمة في البرنامج التدريبي:

يمكن أن يُنفذ البرنامج بأكثر من طريقة وأسلوب؛ وبالتالي تتغير المواد والوسائل حسب الأسلوب والطريقة المستخدمة، ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

- جهاز الحاسوب؛
- جهاز العرض (داتاشو) ؛
- الصبورة الورقية؛
- أقلام خط عريضة وكبيرة ملونة (أربعة ألوان).

10- المنهاج:

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (4-3): المنهاج للبرنامج التدربي

الوحدة التدريبية	العنوان	الجلسة	الموضوع	الهدف السلوكي	الزمن
الأولى	الافتتاح	الأولى	تعارف	تعرف المدرب على المشاركين	30
			تقريب أهداف البرنامج التدريبي للمتدربين	التعريف البرنامج التدريبي	30
			توزيع المسؤوليات	بعد نهاية النشاط يكتسب المتدرب مهارة توزيع	30

				المسؤوليات واختيار مسؤول عن الوقت	
				فتح النقاش (عصف ذهني) لتحديد احتياجات المنظمة.	30
	ترسيخ الإطار النظري الذكاء الوجداني عند العاملين بالمنظمة	الثانية	تعريف الذكاء الوجداني	بعد نهاية النشاط يستطيع المتدرب تعريف الذكاء الوجداني	30
			مكونات الذكاء الوجداني	بعد نهاية النشاط يستطيع المتدرب معرفة مكونات الذكاء الوجداني	50
			جوانب الذكاء الوجداني	بعد نهاية النشاط يستطيع المتدرب تحديد جوانب الذكاء الوجداني الذي يجب على كل فرد ان ينميها.	30
			اختبار الذكاء الوجداني عند العاملين	بعد نهاية النشاط يستطيع المتدرب معرفة مستوى ذكائه الوجداني وماهي الجوانب التي يراعيها في رفعه والتحسين له	70
	التعرف على مختلف المشاعر والتعبير عنها	الثالثة	أنشطة حول المشاعر	بعد نهاية النشاط يستطيع المتدرب التعرف على المشاعر الحقيقية التي تنتابه في مختلف المواقف التعبير على المشاعر بطلاقة وموضوعية	240
الثانية	التعرف على كيفية تعديل المزاج	الرابعة	مقياس المزاج	بعد نهاية النشاط يستطيع المتدرب التعرف على مزاجه وكيف يقوم بتعديله عند مختلف المواقف التي تصادفه وبالتالي اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت والموقف المناسب	135

	تنمية الذكاء الوجداني عند العاملين	الخامسة	تدريبات لتنمية الذكاء الوجداني	بعد نهاية النشاط يستطيع المتدرب – مراقبة تصرفاته؛ – محاولة إدارة وجدانه؛ – السيطرة على عواطفه بأكثر وعي وحكمة؛ – التعاطف مع الآخرين ومحاولة التأثير عليهم بإيجابية.	120
تقييم البرنامج التدريبي					15

11– إرشادات للمتدربين:

أعزائي المتدربين يرجى الحرص على اتباع الإرشادات الآتية:

– البرنامج يبدأ من 00: 09 إلى 12:00 صباحاً حسب التوزيع الأسبوعي لكل موضوع؛

– إغلاق الهاتف النقال؛

– المشاركة الفعالة الإيجابية داخل القاعة التدريبية؛

– احترام آراء الزملاء؛

– التخلي عن التثبت بالرأي الواحد؛

– الاستفسار عن الغموض حول موضوع معين؛

– الاستعداد للإجابة عن أي سؤال من قبل المدرب؛

– الالتزام بوجود الحقيبة التدريبية معك طوال البرنامج التدريبي؛

– التعاون مع أفراد المجموعة لتحقيق مبدأ العمل التعاون؛

– التناوب في أداء المهام بين أفرا د المجموعة؛

– المشاركة الفعالة في عرض إجابات المجموعة للأنشطة التدريبية؛

– التقييد بوقت البرنامج ووقت كل نشاط يعودك على سرعة في توليد الأفكار ؛

– الممارسة العملية للاستراتيجيات المكتسبة يضمن عدم فقدانها .

12– إرشادات للمدرب:

عزيزي المدرب احرص على اتباع الإرشادات الآتية:

– الإعداد الجيد والاطلاع على الحقيبة التدريبية قبل بداية البرنامج؛

- توفر المواد والأدوات اللازمة (أجهزة، شفافيات، أقلام، أوراق ...)؛
- اختيار المكان مناسب وملائم لتنفيذ البرنامج؛
- اختيار مجموعات عشوائية (في ورشات عمل)؛
- توزيع الحقيبة التدريبية؛
- الاهتمام بالنقاط الرئيسة الخاصة أثناء المناقشة؛
- مراعاة الوقت المحدد للأنشطة التدريبية؛
- مراعاة مستوى المشاركين في الدورة التدريبية؛
- ضرورة تزويد المشاركين بالمادة العلمية لكل نشاط.

المطلب الثاني: عرض الجلسة التدريبية الأولى:

الجلسة التدريبية الأولى هي جلسة الافتتاح والتعارف يتعارف فيها المدرب بالمتدربين، ويعطون توقعاتهم للبرنامج، إضافة إلى توزيع المسؤوليات بينهم.

أولاً- زمن الجلسة الأولى وأهدافها وموضوعاتها ومسؤولياتها وإجراءاتها التدريبية:

1- زمن الجلسة:

2 ساعة.

2- أهداف الجلسة:

إيجاد الألفة كالتعريف بالبرنامج.

3- موضوعات الجلسة:

- التعارف؛
- ما أعرف عن البرنامج؛
- ما أتوقع الحصول عليه في نهاية البرنامج؛
- التعريف بأهداف البرنامج التدريبي؛
- توزيع المسؤوليات؛
- فتح النقاش؛
- إعطاء تصور أولي حول مفهوم الذكاء الوجداني.

4- المواد والوسائل اللازمة:

- الحقيبة التدريبة؛
- جهاز الحاسب الآلي وdata show؛
- أقلام ملونة، السبورة.

5- الإجراءات التدريبية:

من أجل الوصول إلى تعارف جيد لدينا الإجراءات التدريبية التالية:

جدول رقم (4-4): الإجراءات التدريبية للجلسة التدريبية الأولى

الإجراءات التدريبية	الزمن
نشاط (1-1-1) فردي	**30 د**
نشاط (1-1-2) فردي	**30 د**
نشاط (1-1-3) جماعي	**30 د**
توزيع المسؤوليات	**30 د**
المجموع	**120 د**

ثانياً- الأنشطة للافتتاح والتعارف:

يبدأ البرنامج التدريبي بمجموعة من أنشطة للافتتاح والتعارف بين المدرب والمتدربين.

1- نشاط حول التعارف:

النشاط الآتي هدفه هو التعارف بين المدرب والمتدربين:

نشاط رقم (1-1-1): 30 دقيقة

شكرا أيها المتدرب على التزامك بالآتي:

.....

.....

.....

.....

توزيع بطاقة تعارف وتشمل على ما يلي:

- الاسم واللقب؛
- المؤهل العلمي؛
- الخبرات السابقة؛
- الاهتمامات والطموحات.

2- نشاط حول معرفة المتدرب للبرنامج وتوقعاته:

هدف النشاط الآتي هو معرفة توقعات المتدربين حول البرنامج التدريبي:

نشاط رقم (1-1-2): 30 دقيقة

ما أعرفُه عن البرنامج:

.....

.....

.....

.....

ما أتوقع الحصول عليه في نهاية البرنامج:

.....

.....

.....

.....

3- نشاط رقم (1-1-3): توزيع المسؤوليات والمجموعات: 30 دقيقة

سيتم توزيع المسؤوليات بين المتدربين كما يلي:

- تقسيم المتدربين إلى مجموعات متساوية؛
- تعين المجموعة رئيسا لها ومن مهامه ضبط المجموعة (الوقت والنظام).

4- نشاط رقم (1-1-4): فتح النقاش (عصف ذهني): 30 دقيقة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المطلب الثالث: عرض الجلسة التدريبية الثانية.

فيما يلي يتم عرض الجلسة التدريبية الثانية للبرنامج التدريبي:

أولاً- أهداف الجلسة الثانية وموضوعاتها واجرءا تها التدريبية

1- الزمن: 3 ساعات و20 د.

2- أهداف الجلسة: يتوقع من المتدربين الفهم الجيد للمفاهيم المختلفة لموضوع الذكاء الوجداني والإلمام بجميع جوانبه.

3- موضوعات الجلسة:

- مفهوم الذكاء الوجداني؛

- مكونات الذكاء الوجداني؛
- جوانب الذكاء الوجداني؛
- اختبار الذكاء الوجداني.

4- الإجراءات التدريبية:

يوضح الجدول الآتي الإجراءات التدريبية للجلسة الثانية للبرنامج التدريبي:

جدول رقم: (4-5) الإجراءات التدريبية للجلسة الثانية

الإجرءات التدريبية	الزمن
نشاط(1-2-1) فردي	10 د
عرض النتائج المختلفة للمجموعات	10 د
عرض النتائج للمدرب	10 د
مادة علمية(1-2-1)	10 د
نشاط (1-2-2) جماعي	20 د
عرض النتائج المختلفة للمجموعات	10 د
عرض النتائج للمدرب	10 د
مادة علمية(1-2-2)	10 د
نشاط (1-2-3) فردي	10 د
عرض النتائج المختلفة للمجموعات	10 د
عرض النتائج للمدرب	10 د
مادة علمية (1-2-3)	10 د
نشاط(1-2-4) فردي	10
عرض النتائج المختلفة للمجموعات	10
عرض النتائج للمدرب	10
مادة علمية (1-2-4)	10
ختام الجلسة	20 د
المجموع	**200 د**

ثانياً- الأنشطة والمواد العلمية حول الذكاء الوجداني:

تحتوي الجلسة التدريبية الثانية على أنشطة ومواد علمية حول مفهوم الذكاء الوجداني، مكوناته وأبعاده.

1- نشاط حول مفهوم الذكاء الوجداني:

النشاط الآتي سوف يساعد المتدربين على أخذ فكرة شاملة عن الذكاء الوجداني.

نشاط رقم (1-2-1): 20 د

باعتبار أن لديك خبرة في الحياة العملية يمكنك إعطائنا نظرة وتصوراً عن مفهوم الذكاء الوجداني:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

المادة العلمية (1-2-1): مفهوم الذكاء الوجداني:

توضح المادة العلمية مفهوم الذكاء الوجداني:

المادة العلمية رقم (1-2-1)

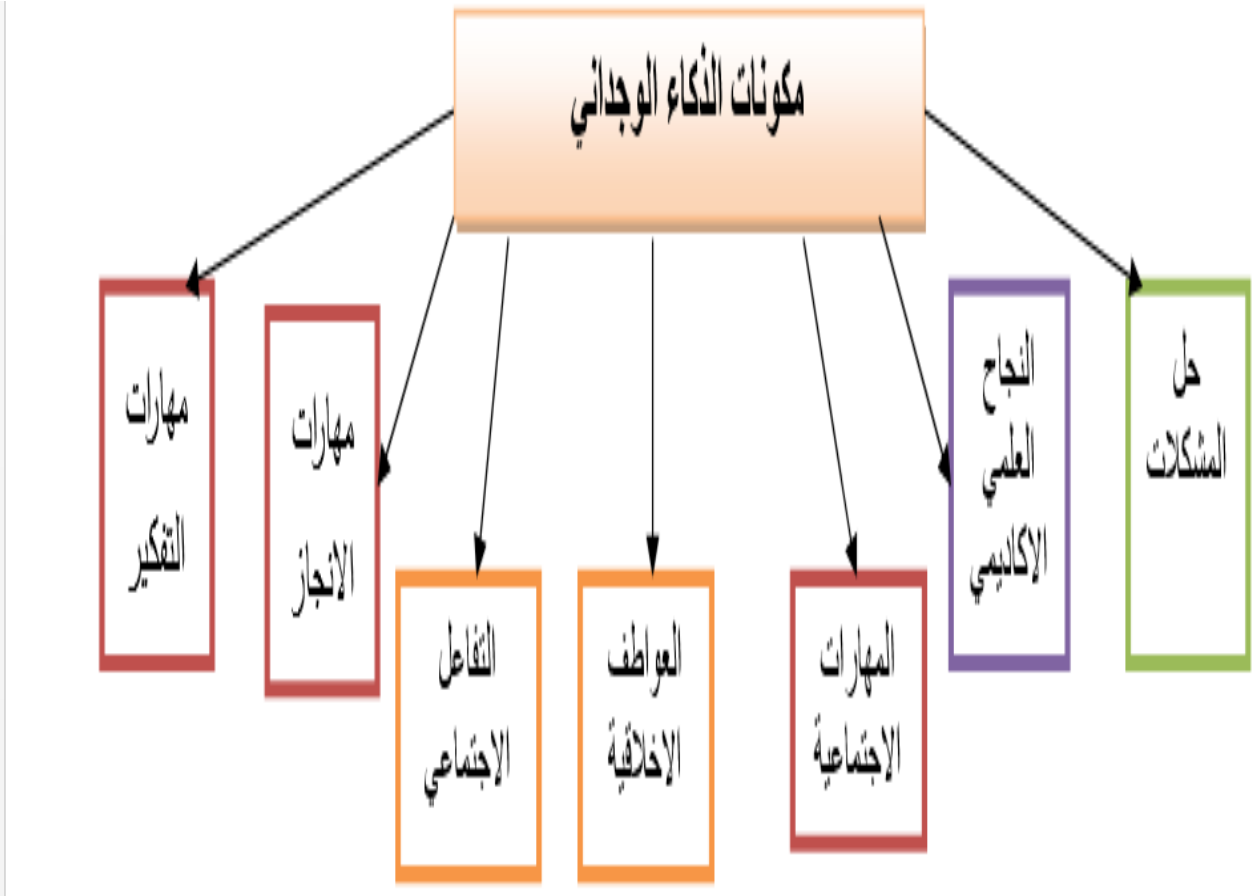
الذكاء الوجداني هو:

- أن يعرف الشخص عواطفه ومشاعره؛
- أن يتدبر الفرد أمر هذه المشاعر أو العواطف؛
- أن يدفع الفرد نفسه بنفسه وتكون الدافعية ذاتيه؛
- أن يتعرف الفرد على مشاعر الآخرين؛
- أن يُدير الفرد علاقاته مع الآخرين.

مفهوم الذكاء الوجداني

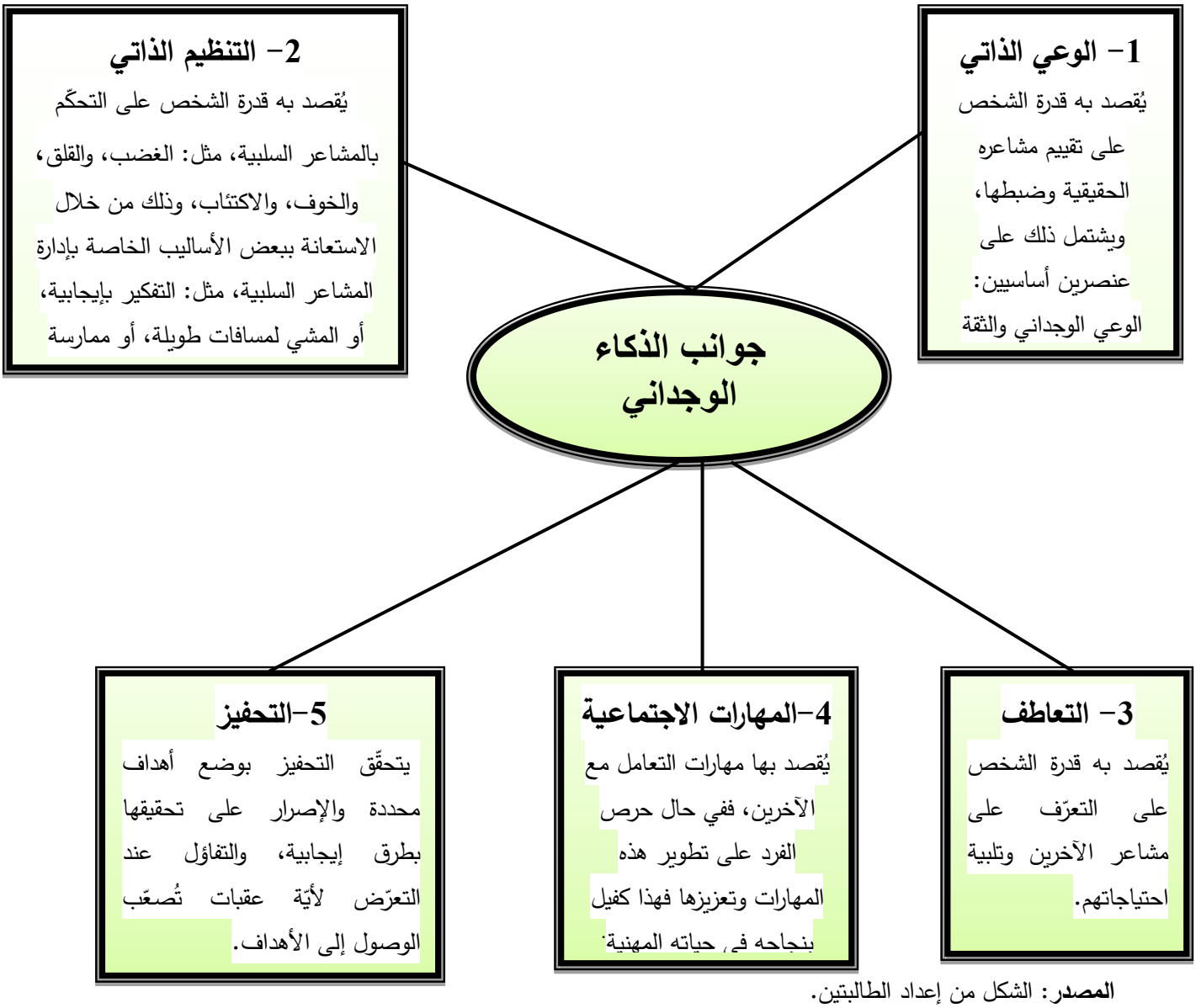
هو القدرة على إدراك المشاعر من خلال التفكير وفهم المعرفة الوجدانية وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يُؤثر في مشاعر الآخرين

المادة العلمية (1-2-2): مكونات الذكاء الوجداني



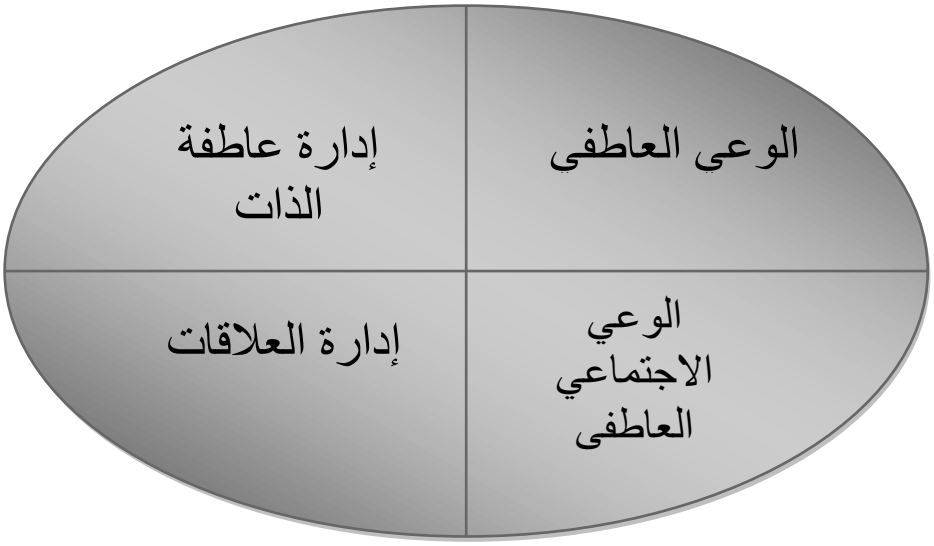
المصدر: الشكل من إعداد الطالبتين.

المادة العلمية (1-2-3): جوانب الذكاء الوجداني



المصدر: الشكل من إعداد الطالبتين.

المادة العلمية (1-2-4): اختبار الذكاء الوجداني:



الإجابة تكون باختيارك لأحد الأرقام التالية:

0: لا يُطبق ؛ 1: نادراً يُطبق ؛ 2: أحياناً يُطبق ؛ 3: يُطبق في معظم الأوقات ؛ 4: دائماً يُطبق.

أولاً- الوعي العاطفي:

1- هل عواطفك واضحة لك في كل وقت أنت فيه ؟ ☐☐☐☐☐

بمعنى لما تكون غاضباً تعرف ذلك في نفس اللحظة أم تتدارك ذلك بعد مدة فتقول:

ممكن أنني انفعلت زيادة عن اللزوم ؟

2-هل تلعب العواطف دوراً مهما في حياتك ؟ ☐☐☐☐☐

3- هل مزاجك يعكر على الذين حولك أو يسعدهم ؟

بمعنى إذا كنت سعيداً هل تسعد كل الذين حولك ؟ ☐☐☐☐☐

4- هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك بطريقة شفوية ؟ ☐☐☐☐☐

5- هل مزاجك يعكر بسهولة بسبب أشخاص آخرين في حياتك ويؤثر على يومك ؟ ☐☐☐☐☐

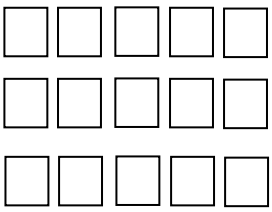
6- هل يمكن أن تتدارك الأمر عندما تبدأ بالغضب ؟ ☐☐☐☐☐

7- هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك ؟ ☐☐☐☐☐

8- عندما تكون حزيناً هل يمكنك معرفة السبب وهل يمكن تحسين مزاجك ؟ ☐☐☐☐☐

9- هل يمكن أن تفصل حالك عن مشاعرك وانفعالاتك ؟ وهل تستطيع تحليلها ؟ ☐☐☐☐☐

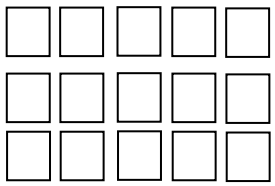
ثانياً- إدارة عاطفة الذات:



1- هل تتحمل مسؤولية أفعالك وانفعالاتك ؟

2 - هل تجد من السهل وضع أهداف كثيرة بحياتك وتستطيع تطبيقها ؟

3 - هل تحس أن لديك توازناً عاطفياً بحياتك من ناحية العواطف والانفعالات ؟ بمعنى لا يوجد جانب طاغي على الآخر، أي لست من النوع الذي دائماً يكون سعيداً أو يبكي كثيراً، أي هناك توازن بين كل مراحل العواطف.

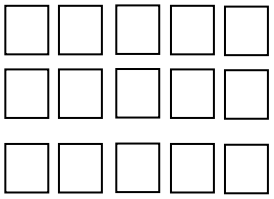


4 - هل تعتبر نفسك صبوراً ؟

5 - عندما تتعرض للانتقاد، لا تتضايق ؟

6 - عندما يكون عليك ضغط تتحمل الموضوع وتظهر للآخرين كأن شيئاً لم يحدث ؟

7 - إذا كان موضوع ما لا يخصك بطريقة مباشرة لا تتضايق منه.



8 - عندما تكون غاضباً من شخص ما هل يمكن أن تتحكم في نفسك أمامه ؟

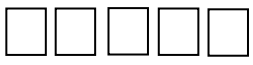
9 - عندما تكون قلقاً من موضوع ما تُصبح شرهاً للأكل أو تنغلق على نفسك ؟

10 - عندما تكون لديك طاقة زائدة هل توجهها نحو هوايات أو رياضة أو أشياء مفيدة لك ؟

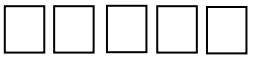
ثالثاً- الوعي الاجتماعي العاطفي:



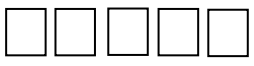
1- هل تستطيع أن تعرف بسرعة الشخص الذي تتحدث معه عندما يبدأ يمل من حديثك ؟



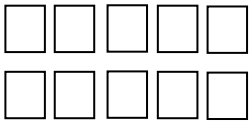
2- هل تستطيع أن تعرف بسرعة عندما يبدأ يتغير مزاج الشخص الجالس أمامك؟



3- عندما تعطي خبراً سيئاً لشخص ما هل تستطيع أن تغير له شعوره وتساعده على تقبل الموضوع ؟



4- هل تتفهم مشاعر الأشخاص الذين في حياتك خاصة إذا كانوا يمرون بمشاكل صعبة ؟



5- هل تعرف متى تسكت أو تكمل الحديث عندما تتحدث مع شخص ما ؟

6- هل يهمك ماذا يحدث للأشخاص الذين حولك ؟

7- عندما تعمل مشروعاً مع شخص ما فإذا تغير المشروع فهل تتفهم ذلك ؟

رابعاً- إدارة العلاقات:

1- هل أنت قادر أن توجه عاطفة تجاه الأشخاص الذين حولك ؟

2 إذا كانت عندك علاقة قوية مع أشخاص، هل تستطيع أن تعتبر أنه ليس هناك شيء يؤذيك ؟

3- هل من السهل أن تعبر عن مشاعرك تجاه الأشخاص الذين تحبهم ؟

4- هل يمكن أن تشجع الأشخاص ليصلوا إلى أهدافهم ؟

5- هل تعتبر نفسك شخصاً بشوشاً ومبسوطاً دائماً ؟

6- هل من السهل أن تعمل صداقة وتقوي علاقتك بالأصدقاء ؟

7- هل يقول عنك الأشخاص أنك اجتماعي ويحبون أن يقضوا وقتاً معك ؟

8- هل تحب مساعدة بقية الأشخاص ؟

9- هل يعتمد عليك أشخاصٌ في حياتك ؟

10- إذا كان في حياتك شخص وكان غاضباً كثيراً هل تستطيع أن تهدئه وتساعده على تخطي هذا الغضب ؟

المبحث الثاني: عرض الوحدة التدريبية الثانية

يتم فيما يلي يتم عرض الوحدة التدريبية الثانية التي تتضمن الجلسة الثالثة والرابعة والخامسة للبرنامج التدريبي.

المطلب الأول: عرض الجلسة التدريبية الثالثة.

فيما يلي يتم عرض الجلسة التدريبية الثالثة للبرنامج التدريبي:

أولاً- أهداف الجلسة الثانية وموضوعاتها وإجراءاتها التدريبية:

1- الزمن: 4 ساعات.

2- المواد والوسائل اللازمة:

- الحقيبة التدريبية (النشاط + المادة العلمية)؛
- جهاز الحاسب الآلي وDATA SHOW؛
- السبورة، والأقلام.

2- أهداف الجلسة:

في آخر الجلسة يتوقع من المتدرب:

- التعبير الصحيح للمشاعر بعد التفرقة بينها؛
- إدارة مختلف المشاعر؛
- الفهم الجيد لمشاعر الآخرين من خلال الوعي بالانفعالات.

3- موضوعات الجلسة:

- نشاط شعور السعادة؛
- نشاط شعور الغضب؛
- نشاط شعور الفخر؛
- نشاط شعور الحزن؛
- نشاط الوعي بالانفعالات والتعبير عنها.

4- الإجراءات التدريبية:

يوضح الجدول الآتي الإجراءات التدريبية للجلسة الثالثة للبرنامج التدريبي:

جدول رقم (4-6): الإجراءات التدريبية للجلسة الثالثة

الإجراءات التدريبية	الزمن
المادة العلمية (2-3-1)	10 د
نشاط (2-3-1) فردي	20 د
المادة العلمية (2-3-2)	10 د
نشاط(2-3-2) فردي	20 د
المادة العلمية (2-3-3)	10 د
نشاط(2-3-3) فردي	20 د
المادة العلمية (2-3-4)	10 د
نشاط(2-3-4) فردي	20 د
المادة العلمية (2-3-5)	10
نشاط(2-3-5) فردي	25 د
عرض النتائج المختلفة للمجموعات	30 د
عرض النتائج للمدرب	40 د
ختام الجلسة	15 د
المجموع	**240 د**

ثانياً- الأنشطة والمواد العلمية حول المشاعر:

تحتوي الجلسة التدريبية الآتية على أنشطة ومواد علمية حول مختلف المشاعر التي يتعلم المتدرب فيها التعبير عنها بطريقة صحيحة.

1- عرض أنشطة المشاعر:

- يعبرُ المتدرب على مختلف المشاعر المقررة من طرف المدرب؛
- يعرفُ ما إذا كان الشعور واضحاً لديه؛
- يفهمُ مشاعر الآخرين من خلال لغة الجسد ومختلف انفعالاتهم.
- يلاحظُ مختلف السلوكيات عند التمييز بين المشاعر.

ويكون تنفيذ هذا النشاط من طرف المدرب كالآتي:

- يختارُ المدرب مجموعة من المشاعر التي تم التعبير عنها من طرف المتدربين، ويطلبُ كل فرد وضع نفسه في مكان متدرب آخر لتحليل التعبيرات المختلفة للمشاعر وكيفية التمييز بينها والتركيز على التعاطف مع الآخرين.

- يقومُ المشاركون بإلقاء ما كتبوا وتناقش مع المجموعات الأخرى ثم يعلق المدرب.
- يقومُ المدرب بكتابة أحسن التعبيرات عن المشاعر كنموذج.

المادة العلمية (2-3-1): شعور السعادة

عرض ملصق السعادة على لوحة المشاعر[1].



تعريف السعادة:

- السعادة هي الحصول على أكبر قدر ممكن من اللذة واقل قدر ممكن من الألم.
- السعادة هي شعور جديد مريح ودافئ.
- السعادة حسب أفلاطون هي الحياة الفاضلة أي أن تعيش حياة أخلاقية حتى وان أدت إلى ألم كبير.
- إن شعورنا بالسعادة يملأ جوانحنا بمشاعر تعتبر غاية في الروعة والجمال.
- عندما نشعر بالسعادة نتقبل أنفسنا ونتقبل الآخرين.
- الشخص السعيد يضفي جو من البشاشة والألفة على من حوله.

نشاط رقم (2-3-1): شعور السعادة:

- فكّرْ في كلمات أخرى تدور في أفق السعادة:

.....
.....
.....

- اكتبْ مرادفات كلمة السعادة:

.....
.....
.....

- اذكرْ لنا موقفاً أو مواقف شعرت فيها بالسعادة :

.....
.....
.....

- أكملْ الجملة التالية:

(1) نايفة قطامي، نمو التفكير المهني للطفل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، ط1، 2007.

أنا سعيد لأنني .....
.....
.....
.....

المادة العلمية (2-3-2): شعور الغضب:

عرض ملصق الغضب على لوحة المشاعر.



لماذا نغضب ؟

- نغضبُ حينما لا تسيرُ الأمور بالطريقة التي نريد.
- نغضبُ حينما نسمع كلام لا نتوقعه.
- نغضبُ حينما تسحب منا بعض الامتيازات
- نغضبُ حينما نوضع في المكان الذي لا نستحقه.
- نغضبُ حينما نجلس في مكان ضيق لا يتسع لنا.
- نغضبُ حينما يتجاهلنا الآخرون.

تعريف الغضب:

- يعتبر الغضب من أهم الإحساسات الشاقة التي يتعامل معها الإنسان.
- الغضب طريقٌ للاتصال مع الآخرين ليدركوا أننا لسنا سعداء بما قد حصل، وهو أيضا طريقنا لردة فعل تجاه شخص ما تسبب في خدش مشاعرنا أو جرحها.
- الغضب ليس بالشعور الطيب ولا بالشعور السيّئ. إنه شعور يجب أن نتعلم كيف نسيطر عليه في جميع الأحوال. إننا نستطيع السير في الحياة نبكي ونكسر عندما لا تسير الأمور وفق ما نريد، وسنبدأ منذ الآن نفكر بالطرق والأساليب التي تساعدنا على معرفة الأشياء التي تسبب غضبنا حتى نسيطر عليها.

نشاط رقم (2-3-2) شعور الغضب:

- أعطِ تسميات أخرى للغضب ؟

.....
.....
.....

- فكّر في موقف تكون فيه في حالة غضب ؟

.....
.....
.....
.....
.

- ما هي تصرفاتك عندما تكون في حالة غضب ؟

.....
.....
.....
.....

المادة العلمية (2-3-3): شعور الفخر

عرض ملصقة الفخر على لوحة المشاعر



تعريف الفخر:

الشعور بالفخر هو شعورٌ جميل، شعورٌ بالرضا والسرور عن أنفسنا، يشعر الناس بالفخر لأسباب كثيرة ومختلفة، أحيانا نشعر بالفخر لنجاحنا في عمل شيء ما بعد أن يكون قد أجهدنا كثيرا في المحاولة، وقد نشعر بالفخر لأننا نسكن في مكان ما، ثم إننا نشعر بالفخر لأننا كما نحن، الشعور بالفخر يجعلنا في العادة نريد ان نرتفع عاليا، قد يشعرنا بحاجتنا إلى شخص آخر ليعرف كم نشعر بالبراعة والكفاءة.

نشاط رقم (2-3-3): شعور الفخر:

- اكتبْ مرادفات كلمة الفخر

.....
.....
.....

- اذكرْ لنا موقفاً أو مواقف شعرت فيها بالفخر:

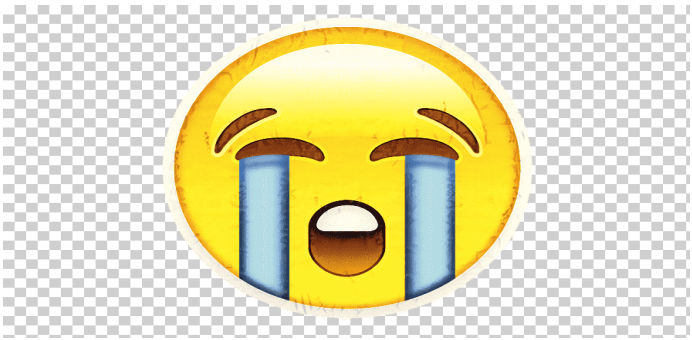
.....
.....
.....

- أكملْ الجملة التالية:

أنا فخور لأنني .....
.....

المادة العلمية (2-3-4): شعور الحزن

عرض ملصق الحزن على لوحة المشاعر



تعريف الحزن:

- يحدث الحزن بسبب الشعور بفقدان شيء مهم، أو العجز، أو خيبة الأمل. الحزن يتعلق بحدث في الماضي حدث فعلاً، عكس الخوف الذي يتركز على المستقبل.
- إنه شعورٌ سيء جداً، حتى أننا نشعر أحياناً بالبكاء أو الحسرة.
- هو شعورٌ لا نكون إزاءه سعداء.

نشاط رقم (2-3-4): شعور الحزن:

- فكّرْ في كلمات أخرى تدور في أفق الحزن:

.....
.....
.....

- اكتبْ مرادفات كلمة الحزن:

.....

.....

- اذكرْ لنا موقفاً أو مواقف شعرت فيها بالحزن:

.....

.....

- أكملْ الجملة التالية:

أنا حزينٌ لأنني.....

.....

.....

نشاط رقم (2-3-5): الوعي بالانفعالات والتعبير عنها

نستخدم في حياتنا الكثير من الحركات والأفعال للتدليل على معان مختلفة نريد توصيلها للطرف المقابل دون استخدام أية كلمة، ستجد فيما يلي مجموعة من الأفعال المطلوب منك أن تحدد ماذا تعني بالنسبة لك:

1- التسليم باليد بقوة .....

2- الابتسامة الهادئة .....

3- النظر بعمق وبتفرس .....

4- السرعة في الحديث .....

5- ارتفاع الصوت .....

6- عدم مبادرة شخص ما بالسلام عليك رغم رؤيته لك .....

7- الدخول للغرفة وإغلاق الباب .....

8- أخذ نفس عميق .....

9- هز الرأس عمودياً عندما يتحدث الشخص المقابل .....

10- الصمت أثناء مناقشة قضية ما .....

11- الابتسامة أثناء الخلاف .....

12- تجاهل النظر للجمهور أثناء إلقاء محاضرة .....

13- المشي ببطء مع تشبيك اليد للخلف والرأس للأسفل .....

14- مسح اليد على الرقبة مع علو الحاجبين .....

15- وضع اليدين في الجيب أثناء الحديث واقفاً .....

16- النظر للساعة بشكل متكرر أثناء محاضرة .....

المطلب الثاني: عرض الجلسة التدريبية الرابعة.

فيما يلي يتم عرض الجلسة التدريبية الرابعة للبرنامج التدريبي:

أولاً- أهداف الجلسة الرابعة وموضوعاتها وإجراءاتها التدريبية:

1- الزمن: 2 ساعة و15 د.

2- المواد والوسائل اللازمة:

- الحقيبة التدريبية (النشاط + المادة العلمية)؛
- جهاز الحاسب الآلي وDATA SHOW؛
- السبورة، والأقلام.

2- أهداف الجلسة:

في آخر الجلسة يتوقع من المتدرب التحكم الجيد في المزاج.

3- موضوعات الجلسة:

- مقياس المزاج؛
- عرض فيديوهات حسب أنواع المزاج الأربعة.

4 الإجراءات التدريبية:

يوضح الجدول الآتي الإجراءات التدريبية للجلسة الثالثة للبرنامج التدريبي:

جدول رقم (4-7): الإجراءات التدريبية للجلسة الرابعة

الإجراءات التدريبية	الزمن
نشاط (2-4-1) جماعي	50 د
عرض النتائج المختلفة للمجموعات (فتح النقاش)	30 د
عرض فديوهات حسب أنماط المزاج	40 د
ختام الجلسة	15 د
المجموع	**135 د**

ثانياً- الأنشطة والمواد العلمية حول مقياس المزاج:

تحتوي الجلسة التدريبية الرابعة على أنشطة ومواد علمية حول كيفية التحكم في المشاعر ويتعلم المتدرب فيها تعديل مزاجه.

1- عرض نشاط التحكم في المزاج من خلال دراسة مقياس المزاج THE MOOD METHER

- يوضح المدرب كيفية عمل مقياس المزاج؛
- ما هي الأمور والمواقف التي يجب تجنبها سواء مع الذات أو مع الآخرين؛

- ما هي الأمور التي تحفز العواطف سواء مع الذات أو الآخرين.

ويكون تنفيذ هذا النشاط من طرف المدرب كالآتي:

- يُعطي أمثلة واقعية من خلال عرض لفيديوهات حسب كل نوع من المزاج كما سوف يظهر في مقياس المزاج؛
- يفتح مجال المناقشة مع المتدربين.

المادة العلمية (2-4-1): اختبار المزاج

تعريف المزاج:

هو حالة نفسية عارضة يتعرض لها الشخص، نتيجة تعرّضه لتأثير معين، إما مفرح أو محزن، حدث له بصورة غير متوقعة، وهو مجبرٌ عليه وخارج عن إرادته.

شكل رقم (4-1) مقياس المزاج

MOOD METER



متى أنا أحتاج لهذه المربعات ؟

1- المربع الأصفر: الاستمتاع جد عالي الطاقة جد عالية (الإقناع، عصف ذهني، شغف ...)

2- المربع الأخضر: الاستمتاع جد عالي الطاقة منخفضة (شخص نحبه، عندما أبحث على اتفاق مع والدتي، زوجتي، ابني، صديقي ...).

3- المربع الأزرق: الاستمتاع منخفض الطاقة منخفضة (التعاطف، مثلا وفاة والد صديق ...).

أي تفهم المشاعر التي تصدر من الناس ولو لم أوافق على الأسلوب.

4- المربع الأحمر: الطاقة عالية الاستمتاع منخفض (الغضب).

الغضب هو ذلك الشعور الذي يتولد عند الإنسان في جيناته عندما نحس بالظلم.

في هذه الرسمة يمكن أن تستخرج أكثر من 100 شعور في هذا المقياس. كلما زاد التخصص في معرفة الوجع زاد في معرفة الألم.

يجب أن يكون في داخلك مدرب حتى تفهم ذاتك، تفهم الآخر.

فرقٌ بأن تكون غاضباً، متوتراً، حزيناً، متألماً، سعيداً، مبتهجاً، شغوفاً....الخ من المشاعر التي تنتابك في المواقف اليومية التي تتوقعها والتي لا تتوقعها وتتأثر بها خصوصاً إن كانت صادمة.

نشاط رقم (2-4-1): اختبار مقياس المزاج

1- أنت بينك وبين نفسك قسْ مزاجك:

.....

.....

.....

2- اكتب شعورك الآن أو عدة مشاعر ؟

.....

.....

.....

.....

3- هل تتوقع أن هذه المواقف تكون عليها 24/24 سا ؟

.....

.....

.....

.....

المطلب الثالث: عرض الجلسة التدريبية الخامسة.

فيما يلي يتم عرض الجلسة التدريبية الخامسة للبرنامج التدريبي:

أولاً- أهداف الجلسة الخامسة وموضوعاتها واجراءاتها التدريبية:

1- الزمن: 2 ساعتين.

2- المواد والوسائل اللازمة:

- الحقيبة التدريبية (النشاط + المادة العلمية)؛

- جهاز الحاسب الآلي وDATA SHOW؛
- السبورة، والأقلام.

3- أهداف الجلسة:

في آخر الجلسة يصبح للمتدرب مادة علمية تدريبية لعدة أيام حتى يستطيع تمييز المواقف التي تتكرر في حياته، ومن هنا يستطيع تحليل مشاعره والتخلي عن بعضها وتعزيز الأخرى.

4- موضوعات الجلسة:

تتضمن الجلسة التدريبية الخامسة نشاط تنمية الذكاء الوجداني الذي يتضمن الأنشطة الفرعية: الوعي والانتباه لما ينتابك من مشاعر خلال عدة أيام، تحليل المشاعر، الوعي بأثر المشاعر في الجسد.

5- الإجراءات التدريبية:

يوضح الجدول الآتي الإجراءات التدريبية للجلسة الخامسة للبرنامج التدريبي:

جدول رقم (4-8): الإجراءات التدريبية للجلسة الخامسة

الإجراءات التدريبية	الزمن
نشاط (2-5-1) فردي	10 د
نشاط (2-5-2) فردي	10 د
نشاط (2-5-3) فردي	10 د
عرض النتائج المختلفة للمجموعات (فتح النقاش)	50 د
ختام الجلسة	40 د
المجموع	**120 د**

ثانياً- الأنشطة حول تنمية الذكاء الوجداني:

تحتوي الجلسة التدريبية الرابعة على أنشطة حول كيفية تنمية الذكاء الوجداني.

1- نشاط رقم (2-5-1): الوعي والانتباه لما ينتابك من مشاعر:

" على مدار أسبوع كامل خصص ساعة يومياً تقوم فيها بتسجيل شعورك كما هو دون تبرير أو تحليل في ورقة واحتفظ بها في جيبك وكلما انتابتك مشاعر جديدة في خلال تلك الساعة سجلها في الورقة وأطويها وهكذا حتى تمر الساعة. في اليوم التالي أختر وقت آخر وأمضي ساعة تقوم بنفس بالتمرين. الهدف من هذا التدريب، الانتباه إلى ما ينتابنا من مشاعر تحرك سلوكنا ولا ننتبه لها أصلا. ربما نكتشف أنك تعاني من الملل، أو الحزن أو الاكتئاب، ليس مطلوب منك أن تعرف سبب شعورك أو تبحث في ذلك، المطلوب فقط أن "تُسمي" ما تشعر به. أن تسجل رصيد مشاعر أسبوع كامل.

2- نشاط رقم (2-5-2): تحليل المشاعـر:

معك الآن من التدريب السابق ورقة مسجل بها الأيام ومشاعرك خلال كل يوم.

لون كل شعور بلون مختلف.

كيف تبدوا صحيفة مشاعرك الآن؟ أي الألوان/المشاعر تسيطر عليك أغلب الأيام؟

ركز على أكثر ثلاثة أو أربعة تكرروا فهي تمثل مزاجك بصفة عامة.

فكر فيها هل هذه المشاعر مفيدة لك أم ضارة ؟

هل تؤنب نفسك على أياً منها ؟

هل لو تصرفت فيها بطريقة مختلفة كانت مشاعرك ستختلف ؟

هل في هذا التغيير فائدة ؟ لمن ؟ لك أم الآخرين ؟ سجل كل ذلك.

وكمثال توضيحي: اكتشفت من التدريب الأول أن هناك شعور بالغضب يسيطر عليك معظم الأيام فهو الشعور الأكثر. تكراراً، ويليه الشعور بالقلق. تحتد على من حولك بدون أسباب حقيقية، سوى شعورك بالغضب. تفكر أن غضبك من والدك والذي لا تجد متنفس للتعبير عنه معه، تنفس عنه في كل من حولك ممن لا ذنب لهم !

التدريبات السابقة كاشفة وستعرفك على نفسك وعلى أمور تقع فيها كل يوم ويراها ويعرفها كل من حولك إلا أنت!

3- نشاط رقم (2-5-3): الوعي بأثر المشاعر على الجسد:

عند الشعور بالغضب تتقلص عضلات الجسم ويعلو الصوت في عصبية وتتعقد تعبيرات الوجه، كذلك يشعرنا الحزن بثقل الجسم كأننا نحمل عبئاً لا نقوى على حمله، نجد صعوبة في الحركة، وقد نبكي من شدة الحزن.

وقد يدفعنا الفقد إلى النوم الزائد للهرب منه. كلنا نستطيع التعرف على هذه التغيرات الجسدية التي تصنعها المشاعر وليست كلها سلبية فالشعور بالحماس على سبيل المثال يجعل أجسادنا تشعر أنها بخير تلمع العينان ويبتسم الوجه وقد ترتفع الضحكات معبرة عن الطاقة الايجابية التي تملأنا.

- لمدة أسبوع راقب وسجل كيف تؤثر مشاعرك على جسدك.

إن ما تراه من تأثير ظاهري، لهو غيض من فيض، فمع كل شعور سلبي أو إيجابي تتغير كيماويات الجسم لتهدمه أو تبنيه !

الثلاث تدريبات السابقة ستجعلك " واعياً عاطفياً " أكثر من أغلب الناس، لكنها لن تجعلك أذكى عاطفياً. ما زلت بحاجة لتعلم كيف تتحكم في مشاعرك وتديرها إدارة جيدة.

المبحث الثالث:

تقييم و تنفيذ البرنامج التدريبي بمركز صناع التحدي

المطلب الأول: تقييم البرنامج التدريبي

شكل رقم (4-2): تقييم البرنامج التدريبي

الاسم الكامل: .....

الوظيفة : الهيئة المستخدمة: .....

اسم البرنامج التدريبي: .....

الجهة المنظمة: .....

اسم المدرب: .....

مكان انعقاد الدورة: مدة الانعقاد: تاريخ الانعقاد: .....

ثانياً- شكل رقم (4-3): تقييم المدرب

	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
1- إلمام المدرب بمواضيع البرنامج التدريبي	☐	☐	☐	☐	☐
2- قدرة المدرب على توصيل المعلومات	☐	☐	☐	☐	☐
3- طريقة تنظيم العرض (من حيث الوضوح والكفاية)	☐	☐	☐	☐	☐
4- قدرته على شرح محتوى الدورة	☐	☐	☐	☐	☐
5- مدى تعاونه مع المتدربين	☐	☐	☐	☐	☐

6- تنوع الأنشطة والتمارين والوسائل المستخدمة	☐	☐	☐	☐	☐
7 قدرة المدرب على تحفيز المشاركين على التفاعل.	☐	☐	☐	☐	☐
8 قدرة المدرب على إدارة المداخلات والمناقشات	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً- تقييم البرنامج التدريبي:

	ممتاز	**جيد جدا**	حسد	متوسط	ضعيف
1- محتوى البرنامج التدريبي	☐	☐	☐	☐	☐
2- المادة العلمية الموزعة خلال البرنامج	☐	☐	☐	☐	☐
3- تنظيم وسيولة محتوى المادة العلمية	☐	☐	☐	☐	☐
4- تحقيق أهداف البرنامج.	☐	☐	☐	☐	☐
5- مستوى تنظيم البرنامج التدريبي	☐	☐	☐	☐	☐
6- التجهيزات والوسائل المستخدمة	☐	☐	☐	☐	☐
7- مدة البرنامج	☐	☐	☐	☐	☐
8- مكان البرنامج	☐	☐	☐	☐	☐
9- التوقيت	☐	☐	☐	☐	☐

أهم المعارف التي تم الحصول عليها:

- ✓ .....
- ✓ .....
- ✓ .....

أهم المهارات التي تم اكتسابها خلال المشاركة في البرنامج التدريبي:

أهم المقترحات المناسبة لتطوير مجلات العمل:

- ✓ .....
- ✓ .....
- ✓ .....
- ✓ .....
- ✓ .....
- ✓ .....

الاقتراحات والملاحظات:

- ✓ .....
- ✓ .....
- ✓ .....

التاريخ، توقيع العامل

<u>ملاحظة</u>:

هذه الاستمارة تملأ من طرف المشارك في البرنامج التدريبي.

المطلب الثاني: التعريف بمركز صناع التحدي وهيكله التنظيمي.

يتم فيما يلي التعريف بمركز صناع التحدي وبيان هيكله التنظيمي.

أولاً- التعريف بمركز صناع التحدي:

مركز صناع التحدي هو مؤسسةٌ تعليمية وتدريبية واستشارية، فرعٌ من الجمعية الوطنية الجيل الرائد، متواجد في حي عين الكبير ببلدية المدية، ينشط في كل ما يخص الأنشطة العلمية والدعم التربوي وتعليم اللغات والتكوين، تأسس في سبتمبر 2019 بالمدية.

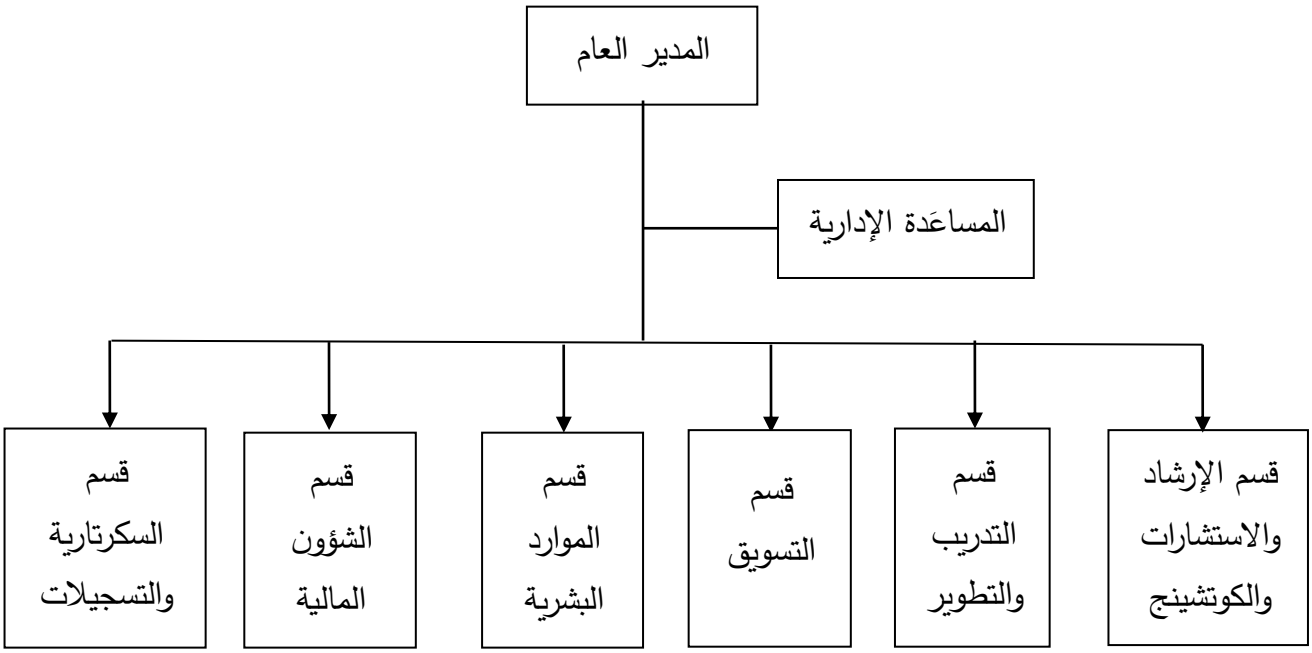
تتمثل أنشطة المركز في:

- تعليم وتربية أطفال التمهيدي والتحضيري؛
- تقديم دروس الدعم لجميع الأطوار (الابتدائي، المتوسط، الثانوي)؛
- تعليم اللغات الأجنبية (فرنسية، إنجليزية، ...)؛
- تقديم جلسات العلاج والإرشاد النفسي للأطفال والمراهقين والكبار؛
- تقديم جلسات الإرشاد الدراسي والأسري والتربوي والزواجي؛
- تقديم جلسات الكوتشينغ الصحي والدراسي والمهني وكوتشينغ الحياة؛
- تنظيم نوادي تدريبية وتعليمية للأطفال والمراهقين والكبار؛
- تنظيم دورات تدريبية للكبار في مجال الطفولة والمراهقة وفي مجال الأسرة؛
- تنظيم دورات تدريبية في مجال التدريس والتعليم ومهارات التفكير؛
- تنظيم دورات تدريبية في مجال علم النفس.

ثانياً- الهيكل التنظيمي لمركز صناع التحدي:

يرأس المركز التدريبي مدير عام، ويساعده في ذلك مساعدتان إداريتان. ويقوم المدير العام بإدارة الأقسام الإدارية للمركز بمشاركة وتمكين كل من المساعدتين الإداريتين. ويمثل الشكل الآتي الهيكل التنظيمي للمركز:

شكل رقم (4-3): الهيكل التنظيمي لمركز صناع التحدي



المصدر: وثائق مقدمة من مركز صناع التحدي.

وفيما يلي شرح لهذا الهيكل التنظيمي:

المدير العام:

يقوم المدير العام بالمهام الآتية:

- متابعة الشؤون المالية والميزانية العامة للمركز؛
- متابعة الوضع الإداري للعاملين داخل المركز؛
- الإشراف على تنظيم السجلات والملفات المختلفة؛
- وضع خطة عامة للمركز ومتابعة تنفيذها؛
- توزيع المهام التعليمية والإشرافية على المعلمين بحسب الخبرة والكفاءة؛
- التنسيق لعقد الاجتماعات الإدارية والطارئة مع الإداريين والأساتذة والمعلمين والأخصائيين؛
- تحفيز الأساتذة والمعلمين والأخصائيين والمدربين والإداريين وتوفير البيئة المساعدة لهم على التميُّز والإبداع؛
- تقوية العلاقات الحسنة مع أولياء الأمور والمجتمع المحيط بالمركز؛
- تمثيل المركز أمام الجهات الحكومية؛
- إعداد التقارير الأسبوعية والشهرية والسنوية عن سير العمل في المركز.

المساعدة الإدارية:

هناك مساعدتان إداريتان تقوم بمساعدة المدير في مهامه، إضافة إلى:

– متابعة الأنشطة والإشراف عليها بما في ذلك الحفل الختامي؛

– النيابة عن المدير في حال غيابه أو تأخره.

قسم السكرتارية والتسجيلات:

من مهامه:

– القيام بالأعمال المكتبية؛

– تنظيم الملفات الإدارية وفق احتياجات المركز المتنوعة؛

– استلام المبالغ المالية الواردة للمركز ومتابعتها؛

– متابعة دخول الأساتذة والمعلمين والأخصائيين والمدربين للقاعات؛

– استقبال أولياء الأمور والنظر في طلباتهم؛

– تسجيل الزبائن (تلاميذ، طلبة، متدربين، مسترشدين، معالَجين)؛

– استقبال المكالمات الهاتفية والاتصال هاتفياً بزبائن المركز.

قسم التسويق:

من مهام هذا القسم:

– إدارة التسويق لمختلف أعمال وأنشطة المركز؛

– إعداد إستراتيجيات التسعير في المركز وتنفيذها؛

– إعداد الإستراتيجيات التسويقية للمركز وتنفيذها.

قسم إدارة الموارد البشرية:

تكمن مهام هذا القسم في الآتي:

– اختيار وتعيين الأساتذة والأخصائيين والمرشدين والمدربين؛

– تعريف الأساتذة والمعلمين والأخصائيين والمدربين بحقوقهم وواجباتهم في المركز؛

– تحديد عقد عمل فيه كامل شروط العمل في المركز؛

– إجراء تقويم مستمر لأداء الأستاذ بتحليل نتائج ملء استمارة التدريس الإبداعي الخاصة به؛

– تشجيع وتحفيز الأساتذة بحوافز معنوية مثل التقدير والاحترام ومنح شهادات تقدير وتميز؛

– تنمية العلاقات الإنسانية بين جميع أساتذة المركز والمعلمين والأخصائيين والمرشدين والإداريين؛

قسم الشؤون المالية:

من مهامه:

– إعداد الموازنة التقديرية للمركز في بداية الموسم الدراسي؛

– القيام بالأعمال المحاسبية، وإعداد الميزانية الخاصة بالمركز؛

– إعداد الأجور الشهرية للأساتذة والإداريين والأخصائيين؛

- تشجيع وتحفيز الأساتذة بحوافز مادية بتقديم منحة الإبداع، ووسام الأستاذ المبدع للموسم؛
- توفير المشتريات التي يكلف بها.

قسم التدريب والتطوير:

تتمثل مهامه في:

- تنظيم الدورات التدريبية والتكوينية؛
- تنظيم الأمسيات المجانية لفائدة أولياء التلاميذ؛
- التطوير المستمر للمركز، والكل يساهم في تطويره بانتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة بما فيهم الزبائن والأساتذة؛
- التطوير المستمر لقدرات ومهارات الأساتذة والأخصائيين والمدربين بتنظيم دورات تدريبية؛
- مشاركة الأساتذة إدارة المركز بأفكارهم واقتراحاتهم في تطوير المركز، ويتم تمكينهم.

قسم الإرشاد والاستشارات والكوتشينج:

يهتم بتنظيم جلسات العلاج النفسي والجلسات الاستشارية والإرشادية وجلسات الكوتشينج.

المطلب الثالث: تحليل اختبار الذكاء الوجداني.

من خلال إجرائنا لاختبار الذكاء الوجداني على أساتذة المركز التدريبي لقياس مختلف مهاراتهم الوجدانية، قمنا بدراسة العينة في برنامج SPSS لقياس المتوسط الحسابي لكل بعد، وحسب كل سؤال، من خلال العينة المختارة للدراسة حيث انتهجنا المقياس الموزع كالآتي:

من 0 الــى 24 : هناك مجال لتحسين ذكائهم الوجداني

من 25 الــى 34: مما يعني ان للأساتذة مستوى معين في الذكاء الوجداني يمكنهم من النجاح بحياتهم لكن دائما هناك مجال ليكبروا اكثر

من 35 الــى 40: مرحلة جيدة وانت قادر على مساعدة اشخاص عديدين للوصول الى هذه المرحلة.

جدول التحليل الإحصائي لمهارات الذكاء الوجداني

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هل عواطفك واضحة لك في كل وقت أنت فيه ؟	15	0	4	2,87	1,246
هل تلعب العواطف دوراً مهما في حياتك ؟	15	1	4	3,20	,941
هل مزاجك يعكر على الذين حولك أو يسعدهم ؟	15	0	4	2,47	1,506
هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك بطريقة شفوية ؟	15	0	4	2,07	1,624
هل مزاجك يعكر بسهولة بسبب أشخاص آخرين في حياتك ويؤثر على يومك ؟	15	0	4	2,07	1,335
هل يمكن أن تتدارك الأمر عندما تبدأ بالغضب ؟	15	0	4	1,87	1,356
هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك ؟	15	0	4	2,13	1,727
عندما تكون حزيناً هل يمكنك معرفة السبب وهل يمكن تحسين مزاجك ؟	15	1	4	2,93	,884
هل يمكن أن تفصل حالك عن مشاعرك وانفعالاتك ؟ وهل تستطيع تحليلها ؟	15	0	4	2,27	1,223
هل تتحمل مسؤولية أفعالك وانفعالاتك ؟	15	0	4	3,00	1,309
هل تجد من السهل وضع أهداف كثيرة بحياتك وتستطيع تطبيقها ؟	15	1	4	2,80	1,082
هل تحس أن لديك توازناً عاطفياً بحياتك من ناحية العواطف والانفعالات ؟	15	0	4	2,87	1,060
هل تعتبر نفسك صبوراً ؟	15	1	4	2,87	1,125
عندما تتعرض للانتقاد، لا تتضايق ؟	15	1	4	2,13	,915
عندما يكون عليك ضغط تتحمل الموضوع وتظهر للآخرين كأن شيئاً لم يحدث ؟	15	1	4	2,53	1,060
إذا كان موضوع ما لا يخصك بطريقة مباشرة لا تتضايق منه.	15	0	4	2,73	1,580
عندما تكون غاضباً من شخص ما هل يمكن أن تتحكم في نفسك أمامه ؟	15	0	4	2,13	1,302
عندما تكون قلقاً من موضوع ما تُصبح شرهاً للأكل أو تنغلق على نفسك ؟	15	0	4	1,93	1,438
عندما تكون لديك طاقة زائدة هل توجهها نحو هوايات أو رياضة أو أشياء مفيدة لك ؟	14	0	4	2,93	1,328
هل تستطيع أن تعرف بسرعة الشخص الذي تتحدث معه عندما يبدأ يمل من حديثك ؟	15	1	4	3,27	,961
هل تستطيع أن تعرف بسرعة عندما يبدأ يتغير مزاج الشخص الجالس أمامك؟	15	2	4	3,20	,862
عندما تعطي خبراً سيئاً لشخص ما هل تستطيع أن تغير له شعوره وتساعده على تقبل الموضوع ؟	15	0	4	2,60	1,352
هل تتفهم مشاعر الأشخاص الذين في حياتك خاصة إذا كانوا يمرون بمشاكل صعبة ؟	15	0	4	2,73	1,280

هل تعرف متى تسكت أو تكمل الحديث عندما تتحدث مع شخص ما ؟	15	0	4	2,47	1,187
هل يهمك ماذا يحدث للأشخاص الذين حولك ؟	15	0	4	3,07	1,387
عندما تعمل مشروعاً مع شخص ما فإذا تغير المشروع فهل تتفهم ذلك ؟	15	1	4	2,47	,915
هل أنت قادر أن توجه عاطفة تجاه الأشخاص الذين حولك ؟	15	0	4	2,80	1,373
إذا كانت عندك علاقة قوية مع أشخاص، هل تستطيع أن تعتبر أنه ليس هناك شيء يؤذيك ؟	15	0	4	2,33	1,047
هل من السهل أن تعبر عن مشاعرك تجاه الأشخاص الذين تحبهم ؟	15	0	4	2,53	1,457
هل يمكن أن تشجع الأشخاص ليصلوا إلى أهدافهم ؟	15	0	4	3,07	1,534
هل تعتبر نفسك شخصاً بشوشاً ومبسوطاً دائماً ؟	15	2	4	3,33	,900
هل من السهل أن تعمل صداقة وتقوي علاقتك بالأصدقاء ؟	15	0	4	3,13	1,246
هل يقول عنك الأشخاص أنك اجتماعي ويحبون أن يقضوا وقتاً معك ؟	15	0	4	2,87	,990
هل تحب مساعدة بقية الأشخاص ؟	15	0	4	3,13	1,060
هل يعتمد عليك أشخاصٌ في حياتك ؟	15	0	4	3,20	1,082
1إذا كان في حياتك شخص وكان غاضباً كثيراً هل تستطيع أن تهدئه وتساعده على تخطي هذا الغضب ؟	15	1	4	2,53	1,125
N valide (liste)	14			**96.53**	

نلاحظ ان المتوسط الحسابي لمختلف مهارات الذكاء الوجداني للعينة المدروسة تساوي 40.22 ، حيث تمثل مرحلة جيدة و قدرة الأشخاص على مساعدة اشخاص عديدين للوصول الى هذه المرحلة.

أولاً– البعد الأول: الوعي العاطفي:

جدول التحليل الإحصائي للجانب الأول (الوعي العاطفي)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هل عواطفك واضحة لك في كل وقت أنت فيه ؟	15	0	4	2,87	1,246
هل تلعب العواطف دوراً مهما في حياتك ؟	15	1	4	3,20	,941
هل مزاجك يعكر على الذين حولك أو يسعدهم ؟	15	0	4	2,47	1,506
هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك بطريقة شفوية ؟	15	0	4	2,07	1,624
هل مزاجك يعكر بسهولة بسبب أشخاص آخرين في حياتك ويؤثر على يومك ؟	15	0	4	2,07	1,335

هل يمكن أن تتدارك الأمر عندما تبدأ بالغضب ؟	15	0	4	1,87	1,356
هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك ؟	15	0	4	2,13	1,727
عندما تكون حزيناً هل يمكنك معرفة السبب وهل يمكن تحسين مزاجك ؟	15	1	4	2,93	,884
هل يمكن أن تفصل حالك عن مشاعرك وانفعالاتك ؟ وهل تستطيع تحليلها ؟	15	0	4	2,27	1,223
N valide (liste)	15			21.88	

ومن خلال تحليل هذا الجدول لاحظنا أن الأساتذة يملكون مهارة الوعي العاطفي بمتوسط حسابي يساوي : 21.88، مما يعني أن هناك مجال لتحسين ذكائهم العاطفي.

ثانياً– البعد الثاني: إدارة عاطفة الذات:

جدول التحليل الإحصائي للبعد الثاني إدارة عاطفة الذات

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هل تتحمل مسؤولية أفعالك وانفعالاتك ؟	15	0	4	3,00	1,309
هل تجد من السهل وضع أهداف كثيرة بحياتك وتستطيع تطبيقها ؟	15	1	4	2,80	1,082
هل تحس أن لديك توازناً عاطفياً بحياتك من ناحية العواطف والانفعالات ؟	15	0	4	2,87	1,060
هل تعتبر نفسك صبوراً ؟	15	1	4	2,87	1,125
عندما تتعرض للانتقاد، لا تتضايق ؟	15	1	4	2,13	,915
عندما يكون عليك ضغط تتحمل الموضوع وتظهر للآخرين كأن شيئاً لم يحدث ؟	15	1	4	2,53	1,060
إذا كان موضوع ما لا يخصك بطريقة مباشرة لا تتضايق منه.	15	0	4	2,73	1,580
عندما تكون غاضباً من شخص ما هل يمكن أن تتحكم في نفسك أمامه ؟	15	0	4	2,13	1,302
عندما تكون قلقاً من موضوع ما تُصبح شرهاً للأكل أو تنغلق على نفسك ؟	15	0	4	1,93	1,438

عندما تكون لديك طاقة زائدة هل توجهها نحو هوايات أو رياضة أو أشياء مفيدة لك ؟	14	0	4	2,93	1,328
N valide (liste)	14			25.92	

ومن خلال تحليل هذا الجدول لاحظنا ان الأساتذة يملكون **مهارة إدارة عاطفة الذات** بمتوسط حسابي يساوي : 25.92 مما يعني ان للأساتذة مستوى معين في الذكاء الوجداني يمكنهم من النجاح بحياتهم لكن دائما هناك مجال ليكبروا اكثر

ثالثاً– البعد الثالث: الوعي الاجتماعي:

جدول التحليل الإحصائي للجانب الثالث (الوعي الاجتماعـي)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هل تستطيع أن تعرف بسرعة الشخص الذي تتحدث معه عندما يبدأ يمل من حديثك ؟	15	1	4	3,27	,961
هل تستطيع أن تعرف بسرعة عندما يبدأ يتغير مزاج الشخص الجالس أمامك؟	15	2	4	3,20	,862
عندما تعطي خبراً سيئاً لشخص ما هل تستطيع أن تغير له شعوره وتساعده على تقبل الموضوع ؟	15	0	4	2,60	1,352
هل تتفهم مشاعر الأشخاص الذين في حياتك خاصة إذا كانوا يمرون بمشاكل صعبة ؟	15	0	4	2,73	1,280
هل تعرف متى تسكت أو تكمل الحديث عندما تتحدث مع شخص ما ؟	15	0	4	2,47	1,187
هل يهمك ماذا يحدث للأشخاص الذين حولك ؟	15	0	4	3,07	1,387
عندما تعمل مشروعاً مع شخص ما فإذا تغير المشروع فهل تتفهم ذلك ؟	15	1	4	2,47	,915
N valide (liste)	15			19.81	

ومن خلال تحليل هذا الجدول لاحظنا ان الأساتذة يملكون **مهارة الوعي الاجتماعي** بمتوسط حسابي يساوي : 19.81 مما يعني ان هناك مجال لتحسين ذكائهم الوجداني

رابعاً البعد الرابع: إدارة العلاقات

جدول التحليل الإحصائي للجانب الرابع (إدارة العلاقات)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هل أنت قادر أن توجه عاطفة تجاه الأشخاص الذين حولك ؟	15	0	4	2,80	1,373
إذا كانت عندك علاقة قوية مع أشخاص، هل تستطيع أن تعتبر أنه ليس هناك شيء يؤذيك ؟	15	0	4	2,33	1,047
هل من السهل أن تعبر عن مشاعرك تجاه الأشخاص الذين تحبهم ؟	15	0	4	2,53	1,457
هل يمكن أن تشجع الأشخاص ليصلوا إلى أهدافهم ؟	15	0	4	3,07	1,534
هل تعتبر نفسك شخصاً بشوشاً ومبسوطاً دائماً ؟	15	2	4	3,33	,900
هل من السهل أن تعمل صداقة وتقوي علاقتك بالأصدقاء ؟	15	0	4	3,13	1,246
هل يقول عنك الأشخاص أنك اجتماعي ويحبون أن يقضوا وقتاً معك ؟	15	0	4	2,87	,990
هل تحب مساعدة بقية الأشخاص ؟	15	0	4	3,13	1,060
هل يعتمد عليك أشخاصٌ في حياتك ؟	15	0	4	3,20	1,082
1إذا كان في حياتك شخص وكان غاضباً كثيراً هل تستطيع أن تهدئه وتساعده على تخطي هذا الغضب ؟	15	1	4	2,53	1,125
N valide (liste)	15			28.92	

ومن خلال تحليل هذا الجدول لاحظنا ان الأساتذة يملكون **مهارة إدارة العلاقات** بمتوسط حسابي يساوي : 28.92 مما يعني ان للأساتذة مستوى معين في الذكاء الوجداني يمكنهم من النجاح بحياتهم لكن دائما هناك مجال ليكبروا اكثر.

خلاصة الفصل:

البرامج التدريبية أصبحت منهجا حديثا لتطوير وتنمية المورد البشري وجزءا لا يتجزأ من تخطيط المنظمات، سعيا منها لتحقيق الكفاءة والفعالية في الوصول إلى فلسفة المؤسسة المنتهجة في نشاطها الذي تصبو به إلى الريادة.

من خلال البرنامج التدريبي الذي أعددناه لعمال المنظمة استطعنا وقمنا بتنفيذه عليهم و قياس المتوسط الحسابي لمختلف الابعاد التي ذكرناها من خلال الاختبار الذي اعددناه استطعنا معرفة قدراتهم على التحكم في الذات والتحكم في العلاقات من خلال ممارساتهم لمهامهم وكيفية الوصل إلى حلول مسبقة للمشاكل قبل الوقوع فيها وهذا لتجنب الصراعات والأزمات داخل المنظمات.

فالوعي بالذات والثقة بالنفس تنبثق من قوة الثقة بالله عز وجل وبالتالي تتضح الرؤية في الممارسات اليومية للأعمال والاحتكاك الاجتماعي الذي يكون أحيانا صادما يجب التعامل معه من خلال عاطفة أكثر وعي حتى يتمكن الفرد بالتحكم في تلك العلاقات الاجتماعية وإدارة العواطف بطرق إيجابية وبناءة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة المسطرة على المدى القصير والطويل في أن واحد.

خاتمة

لقد أصبحت المنظمات الحديثة على دراية تامة بأن السبيل لتحقيق التميز و الريادة هو الإعتماد على العنصر البشرى وتدريبه من أجل تنمية قدراته ومهاراته خاصة في ظل بيئة المعقدة والمتغيرة وقد تعرض من خلال بحثنا إلى تنمية و تفعيل الذكاء الوجداني للعاملين لتحسين أدائهم في المنظمة. الذي يعتبر نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات و الإتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما وللتدريب الوظيفي أهمية بالغة تكمن في:

- كونه وسيلة لتكوين الأفراد وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة.
- كما يعتبر التدريب وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن للمنظمة أن تعاني منها.
- يؤدي التدريب إلى رفع الكفاءات و بالتالي التقليل من المشاكل الوظيفية كالصراعات و الازمات.
- وانتهجنا الحقيبة التدريبية كوسيلة حديثة للتدريب لتبسيط الفهم لموضوع الدراسة، ومن بين خطواتها تحديد الإحتياجات التدريبية ، تصميم البرامج التدريبية.

أما الأداء الوظيفي المتميز فهو مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المنظمة، وله أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة تكمن في أن الأداء المتميز ليس وظيفة إدارية ولكنه نمط وفكر إداري، أن الطريق إلى العالمية يبدأ من المحلية وأن الذي يستطيع أن يتميز داخليا يستطيع أن يتميز عالميا كما أنه وسيلة لتحقيق آلأهداف و الاستمرار.

وكنتيجة لبحثنا هذا والمتعلق بتفعيل و تنمية الذكاء الوجداني للعامل و تحسين أدائه في المنظمة ، تبين لنا أن تدريب الأفراد اليوم أصبح عاملا أساسيا لنجاح المنظمات وبقائها في السوق لذا لا بد من الإهتمام به وتخصيص ميزانية كافية له، حيث يعتبر التدريب استثمارا بشريا يحقق نتيجة على المدى البعيد ولا يمكن الإستغناء عنه في ظل المنافسة الشرسة ، أما الأداء المتميز والذي يعنى الوصول إلى التفوق في جميع الأعمال، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج غير مسبوقة لذلك يتوجب على المنظمات أن تستثمر كل جهودها ومواردها المتاحة من أجل وضع برامج تدريبية ناجحة تساعدها على تحقيق الريادة والوصول إلى أعلى درجة من الأداء الوظيفي.

الإجابة على الفرضيات

سعيا منا للإجابة على الإشكالية قمنا ، بطرح مجموعة من الفرضيات والتي قمنا بالإجابة عليها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية والتي كانت كما يلي:

إختبار فرضيات الجزء النظري:

الفرضية الأولى: تتمثل الابعاد او الجوانب بالنسبة للعامل ذو الذكاء الوجداني العالي في الوعي بالذات، إدارة عاطفة الذات، الوعي الاجتماعي ، التحكم في العلاقات و التحفيز.

الفرضية الثانية: لتصميم حقيبة تدريبية يسلزم الامر عدة خطوات :

- تحديد الهدف من الحقيبة التدريبية
- جمع المادة العلمية التي تتضمنها الحقيبة التدريبية
- كتابة المادة العلمية
- الاهتمام بالأمثلة التطبيقية
- الوسائل المساعدة في شرح ما تتضمنه أي حقائب تدريبية

الفرضية الثالثة: بعد اختبار أساتذة المركز التدريبي لاحظنا ان هناك تفاوت في نسبة الذكاء الوجداني، فهناك من لديه ذكاء وجداني عالي و هناك من لديه ذكاء وجداني متدني.

- يعمل المركز التدريبي صناع التحدي بالمدية على برمجة تدريبات من فترة لأخرى من خلال عملية التدريب الوظيفي على تحقيق أهداف قد تكون طويلة الأجل تظهر في المخطط الإستراتيجي للمركز وأهداف قصيرة الأجل تظهر في مخطط التدريب الوظيفي ، إذ أن يعتبر التدريب الوظيفي له مكانة معتبرة في هذا الفرع ويعتمد عليه المركز من أجل إكساب عمالها مهارات جديدة.
- المركز (الفرع) يقوم بدعم و تشجيع كافة العاملين على التدريب الوظيفي حيث يوجد فيه خطة سنوية للتدريب الوظيفي و التي تم ترجمتها إلى موضوعات تدريبية وهذا بهدف زيادة معارف العاملين والوصول إلى الأداء المتميز وهذا ما تثبته صحة إختبار الذكاء الوجداني في إتجاهات إجابات الأفراد العاملين حول الذكاء الوجداني والأداء الوظيفي المتميز.

دون نسيان القول ان المركز يتوفر على كافة الوسائل و التجهيزات اللازمة ف للقيام بأعمالها بإضافة إلى برامج تدريبية فعالة تعتمدها لتحقيق أداء متميز مقارنة مع المنظمات المنافسة، إضافة الى الجو الاسري الرائع المتوفر بين مدير المركز و العاملين ككل.

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج السابقة فإننا نرى أن التوصيات الآتية يمكن أن تساهم في مساعدة العاملين بمركز صناع التحدي

- على المنظمة توفير المزيد من الإمكانيات المادية للحصول على بيئة داخلية يمكن الإعتماد عليها للقيام بدورات تدريبية على أحسن وجه.
- إعداد برامج تدريبية تتوافق و التغيرات التكنولوجية الحاصلة في الميدان من أجل ضمان استمرارية المنظمة .

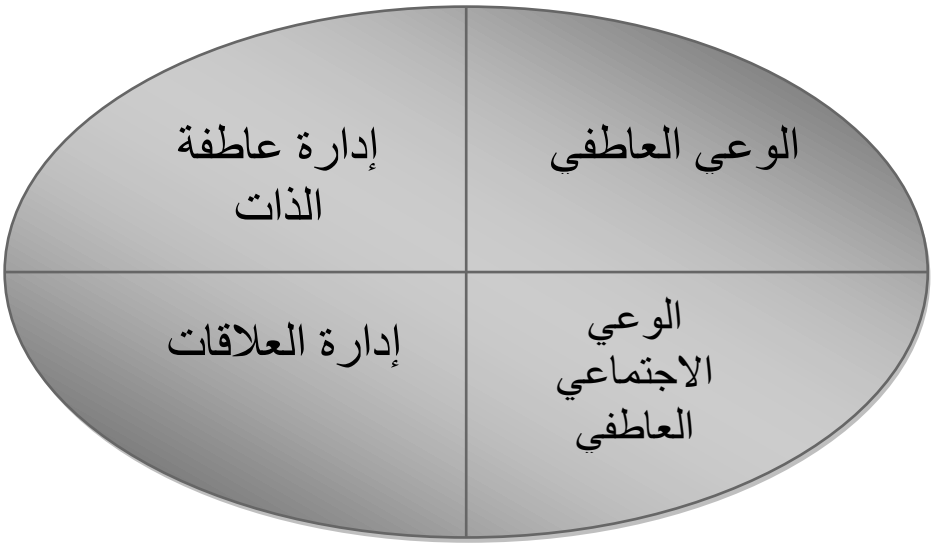
- استخدام نظام المكافآت و الحوافز للعمال المتميزين في أداء عملهم.
- القيام بعملية التقييم و المتابعة أثناء و بعد عملية التدريب الوظيفي.

آفاق الدراسة :

- التدريب الوظيفي ودوره في بناء المهارات.
- تاثير الذكاء الاجتماعي على الأداء الوظيفي
- تأثير و تأثر العامل العالي الذكاء الوجداني بفلسفة المنظمة
- دور العامل ذو الذكاء الوجداني في صنع القرار.

ملاحق

اختبار الذكاء الوجداني:



الإجابة تكون باختيارك لأحد الأرقام التالية:

0: لا يُطبق ؛ 1: نادراً يُطبق ؛ 2: أحياناً يُطبق ؛ 3: يُطبق في معظم الأوقات ؛ 4: دائماً يُطبق.

أولاً- الوعي العاطفي:

1- هل عواطفك واضحة لك في كل وقت أنت فيه ؟ ☐☐☐☐☐

بمعنى لما تكون غاضباً تعرف ذلك في نفس اللحظة أم تتدارك ذلك بعد مدة فتقول:

ممكن أنني انفعلت زيادة عن اللزوم ؟

2- هل تلعب العواطف دوراً مهما في حياتك ؟ ☐☐☐☐☐

3- هل مزاجك يعكر على الذين حولك أو يسعدهم ؟

بمعنى إذا كنت سعيداً هل تسعد كل الذين حولك ؟ ☐☐☐☐☐

4- هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك بطريقة شفوية ؟ ☐☐☐☐☐

5- هل مزاجك يعكر بسهولة بسبب أشخاص آخرين في حياتك ويؤثر على يومك ؟ ☐☐☐☐☐

6- هل يمكن أن تتدارك الأمر عندما تبدأ بالغضب ؟ ☐☐☐☐☐

7- هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك ؟ ☐☐☐☐☐

8- عندما تكون حزيناً هل يمكنك معرفة السبب وهل يمكن تحسين مزاجك ؟ ☐☐☐☐☐

9- هل يمكن أن تفصل حالك عن مشاعرك وانفعالاتك ؟ وهل تستطيع تحليلها ؟ ☐☐☐☐☐

ثانياً- إدارة عاطفة الذات:

1- هل تتحمل مسؤولية أفعالك وانفعالاتك ؟

2 - هل تجد من السهل وضع أهداف كثيرة بحياتك وتستطيع تطبيقها ؟

3 - هل تحس أن لديك توازناً عاطفياً بحياتك من ناحية العواطف والانفعالات ؟ بمعنى لا يوجد جانب طاغي على الآخر، أي لست من النوع الذي دائماً يكون سعيداً أو يبكي كثيراً، أي هناك توازن بين كل مراحل العواطف.

4 - هل تعتبر نفسك صبوراً ؟

5 - عندما تتعرض للانتقاد، لا تتضايق ؟

6 - عندما يكون عليك ضغط تتحمل الموضوع وتظهر للآخرين كأن شيئاً لم يحدث ؟

7 - إذا كان موضوع ما لا يخصك بطريقة مباشرة لا تتضايق منه.

8 - عندما تكون غاضباً من شخص ما هل يمكن أن تتحكم في نفسك أمامه ؟

9 - عندما تكون قلقاً من موضوع ما تُصبح شرهاً للأكل أو تنغلق على نفسك ؟

10 - عندما تكون لديك طاقة زائدة هل توجهها نحو هوايات أو رياضة أو أشياء مفيدة لك ؟

ثالثاً- الوعي الاجتماعي العاطفي:

1- هل تستطيع أن تعرف بسرعة الشخص الذي تتحدث معه عندما يبدأ يمل من حديثك ؟

2- هل تستطيع أن تعرف بسرعة عندما يبدأ يتغير مزاج الشخص الجالس أمامك؟

3- عندما تعطي خبراً سيئاً لشخص ما هل تستطيع أن تغير له شعوره وتساعده على تقبل الموضوع ؟

4- هل تتفهم مشاعر الأشخاص الذين في حياتك خاصة إذا كانوا يمرون بمشاكل صعبة ؟

5- هل تعرف متى تسكت أو تكمل الحديث عندما تتحدث مع شخص ما ؟

6- هل يهمك ماذا يحدث للأشخاص الذين حولك ؟

7- عندما تعمل مشروعاً مع شخص ما فإذا تغير المشروع فهل تتفهم ذلك ؟

رابعاً- إدارة العلاقات:

1- هل أنت قادر أن توجه عاطفة تجاه الأشخاص الذين حولك ؟	☐	☐	☐	☐	☐
2 إذا كانت عندك علاقة قوية مع أشخاص، هل تستطيع أن تعتبر أنه ليس هناك شيء يؤذيك ؟	☐	☐	☐	☐	☐
3- هل من السهل أن تعبر عن مشاعرك تجاه الأشخاص الذين تحبهم ؟	☐	☐	☐	☐	☐
4- هل يمكن أن تشجع الأشخاص ليصلوا إلى أهدافهم ؟	☐	☐	☐	☐	☐
5- هل تعتبر نفسك شخصاً بشوشاً ومبسوطاً دائماً ؟	☐	☐	☐	☐	☐
6- هل من السهل أن تعمل صداقة وتقوي علاقتك بالأصدقاء ؟	☐	☐	☐	☐	☐
7- هل يقول عنك الأشخاص أنك اجتماعي ويحبون أن يقضوا وقتاً معك ؟	☐	☐	☐	☐	☐
8- هل تحب مساعدة بقية الأشخاص ؟	☐	☐	☐	☐	☐
9- هل يعتمد عليك أشخاصٌ في حياتك ؟	☐	☐	☐	☐	☐
10- إذا كان في حياتك شخص وكان غاضباً كثيراً هل تستطيع أن تهدئه وتساعده على تخطي هذا الغضب ؟	☐	☐	☐	☐	☐

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هل عواطفك واضحة لك في كل وقت أنت فيه ؟	15	0	4	2,87	1,246
هل تلعب العواطف دوراً مهما في حياتك ؟	15	1	4	3,20	,941
هل مزاجك يعكر على الذين حولك أو يسعدهم ؟	15	0	4	2,47	1,506
هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك بطريقة شفوية ؟	15	0	4	2,07	1,624
هل مزاجك يعكر بسهولة بسبب أشخاص آخرين في حياتك ويؤثر على يومك ؟	15	0	4	2,07	1,335
هل يمكن أن تتدارك الأمر عندما تبدأ بالغضب ؟	15	0	4	1,87	1,356
هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك ؟	15	0	4	2,13	1,727
عندما تكون حزيناً هل يمكنك معرفة السبب وهل يمكن تحسين مزاجك ؟	15	1	4	2,93	,884
هل يمكن أن تفصل حالك عن مشاعرك وانفعالاتك ؟ وهل تستطيع تحليلها ؟	15	0	4	2,27	1,223
هل تتحمل مسؤولية أفعالك وانفعالاتك ؟	15	0	4	3,00	1,309
هل تجد من السهل وضع أهداف كثيرة بحياتك وتستطيع تطبيقها ؟	15	1	4	2,80	1,082
هل تحس أن لديك توازناً عاطفياً بحياتك من ناحية العواطف والانفعالات ؟	15	0	4	2,87	1,060
هل تعتبر نفسك صبوراً ؟	15	1	4	2,87	1,125
عندما تتعرض للانتقاد، لا تتضايق ؟	15	1	4	2,13	,915
عندما يكون عليك ضغط تتحمل الموضوع وتظهر للآخرين كأن شيئاً لم يحدث ؟	15	1	4	2,53	1,060
إذا كان موضوع ما لا يخصك بطريقة مباشرة لا تتضايق منه.	15	0	4	2,73	1,580
عندما تكون غاضباً من شخص ما هل يمكن أن تتحكم في نفسك أمامه ؟	15	0	4	2,13	1,302
عندما تكون قلقاً من موضوع ما تُصبح شرهاً للأكل أو تنغلق على نفسك ؟	15	0	4	1,93	1,438
عندما تكون لديك طاقة زائدة هل توجهها نحو هوايات أو رياضة أو أشياء مفيدة لك ؟	14	0	4	2,93	1,328
هل تستطيع أن تعرف بسرعة الشخص الذي تتحدث معه عندما يبدأ يمل من حديثك ؟	15	1	4	3,27	,961
هل تستطيع أن تعرف بسرعة عندما يبدأ يتغير مزاج الشخص الجالس أمامك؟	15	2	4	3,20	,862
عندما تعطي خبراً سيئاً لشخص ما هل تستطيع أن تغير له شعوره وتساعده على تقبل الموضوع ؟	15	0	4	2,60	1,352
هل تتفهم مشاعر الأشخاص الذين في حياتك خاصة إذا كانوا يمرون بمشاكل صعبة ؟	15	0	4	2,73	1,280
هل تعرف متى تسكت أو تكمل الحديث عندما تتحدث مع شخص ما ؟	15	0	4	2,47	1,187
هل يهمك ماذا يحدث للأشخاص الذين حولك ؟	15	0	4	3,07	1,387
عندما تعمل مشروعاً مع شخص ما فإذا تغير المشروع فهل تتفهم ذلك ؟	15	1	4	2,47	,915
هل أنت قادر أن توجه عاطفة تجاه الأشخاص الذين حولك ؟	15	0	4	2,80	1,373

إذا كانت عندك علاقة قوية مع أشخاص، هل تستطيع أن تعتبر أنه ليس هناك شيء يؤذيك ؟	15	0	4	2,33	1,047
هل من السهل أن تعبر عن مشاعرك تجاه الأشخاص الذين تحبهم ؟	15	0	4	2,53	1,457
هل يمكن أن تشجع الأشخاص ليصلوا إلى أهدافهم ؟	15	0	4	3,07	1,534
هل تعتبر نفسك شخصاً بشوشاً ومبسوطاً دائماً ؟	15	2	4	3,33	,900
هل من السهل أن تعمل صداقة وتقوي علاقتك بالأصدقاء ؟	15	0	4	3,13	1,246
هل يقول عنك الأشخاص أنك اجتماعي ويحبون أن يقضوا وقتاً معك ؟	15	0	4	2,87	,990
هل تحب مساعدة بقية الأشخاص ؟	15	0	4	3,13	1,060
هل يعتمد عليك أشخاصٌ في حياتك ؟	15	0	4	3,20	1,082
1إذا كان في حياتك شخص وكان غاضباً كثيراً هل تستطيع أن تهدئه وتساعده على تخطي هذا الغضب ؟	15	1	4	2,53	1,125
N valide (liste)	14				

جدول التحليل الإحصائي للجانب الأول (الوعي العاطفي)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هل عواطفك واضحة لك في كل وقت أنت فيه ؟	15	0	4	2,87	1,246
هل تلعب العواطف دوراً مهما في حياتك ؟	15	1	4	3,20	,941
هل مزاجك يعكر على الذين حولك أو يسعدهم ؟	15	0	4	2,47	1,506
هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك بطريقة شفوية ؟	15	0	4	2,07	1,624
هل مزاجك يعكر بسهولة بسبب أشخاص آخرين في حياتك ويؤثر على يومك ؟	15	0	4	2,07	1,335
هل يمكن أن تتدارك الأمر عندما تبدأ بالغضب ؟	15	0	4	1,87	1,356
هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك ؟	15	0	4	2,13	1,727
عندما تكون حزيناً هل يمكنك معرفة السبب وهل يمكن تحسين مزاجك ؟	15	1	4	2,93	,884
هل يمكن أن تفصل حالك عن مشاعرك وانفعالاتك ؟ وهل تستطيع تحليلها ؟	15	0	4	2,27	1,223
N valide (liste)	15			21.88	

1- هل عواطفك واضحة لك في كل وقت أنت فيه ؟

	عدد الاجابات	النسب المئوية	النسب المئوية المعبر عنها	النسب المئوية المجمعة
لا يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	13,3
أحياناً يُطبق	3	20,0	20,0	33,3
يُطبق في معظم الأوقات	4	26,7	26,7	60,0
دائماً يُطبق	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

2- هل تلعب العواطف دوراً مهما في حياتك ؟

	عدد الاجابات	النسب المئوية	النسب المئوية المعبرعنها	النسب المئوية المجمعة
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
أحياناً يُطبق	2	13,3	13,3	20,0
يُطبق في معظم الأوقات	5	33,3	33,3	53,3
دائماً يُطبق	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

3- هل مزاجك يعكر على الذين حولك أو يسعدهم ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	3	20,0	20,0	20,0
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	26,7
أحياناً يُطبق	1	6,7	6,7	33,3
يُطبق في معظم الأوقات	6	40,0	40,0	73,3
دائماً يُطبق	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

4- هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك بطريقة شفوية ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	3	20,0	20,0	20,0
نادراً يُطبق	4	26,7	26,7	46,7
أحياناً يُطبق	2	13,3	13,3	60,0
يُطبق في معظم الأوقات	1	6,7	6,7	66,7
دائماً يُطبق	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

5- هل مزاجك يعكر بسهولة بسبب أشخاص آخرين في حياتك ويؤثر على يومك ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	2	13,3	13,3	13,3
نادراً يُطبق	4	26,7	26,7	40,0
أحياناً يُطبق	2	13,3	13,3	53,3
يُطبق في معظم الأوقات	5	33,3	33,3	86,7
دائماً يُطبق	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

6- هل يمكن أن تتدارك الأمر عندما تبدأ بالغضب ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	4	26,7	26,7	26,7
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	33,3
أحياناً يُطبق	4	26,7	26,7	60,0
يُطبق في معظم الأوقات	5	33,3	33,3	93,3
دائماً يُطبق	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

7- هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك ؟

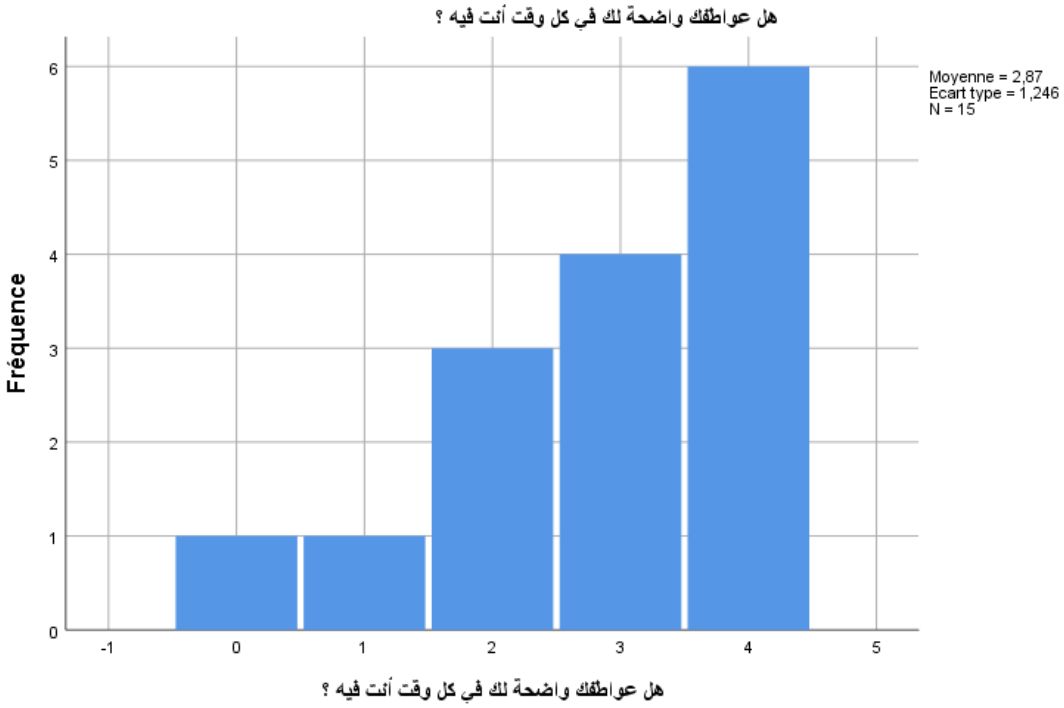
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	5	33,3	33,3	33,3
أحياناً يُطبق	3	20,0	20,0	53,3
يُطبق في معظم الأوقات	2	13,3	13,3	66,7
دائماً يُطبق	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

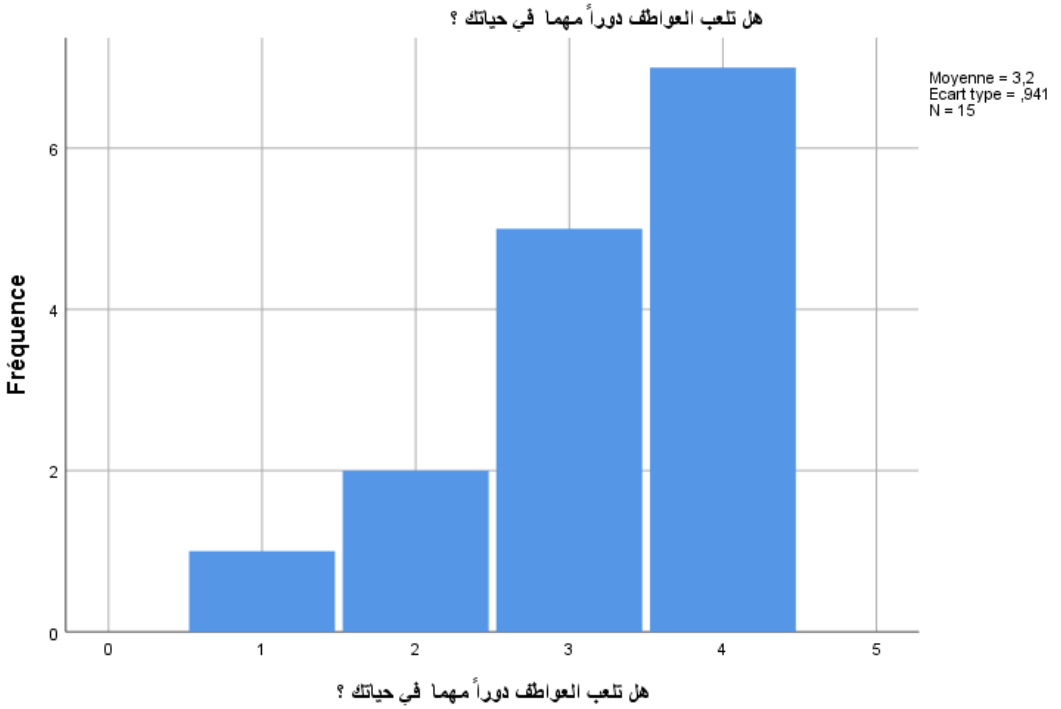
8- عندما تكون حزيناً هل يمكنك معرفة السبب وهل يمكن تحسين مزاجك ؟

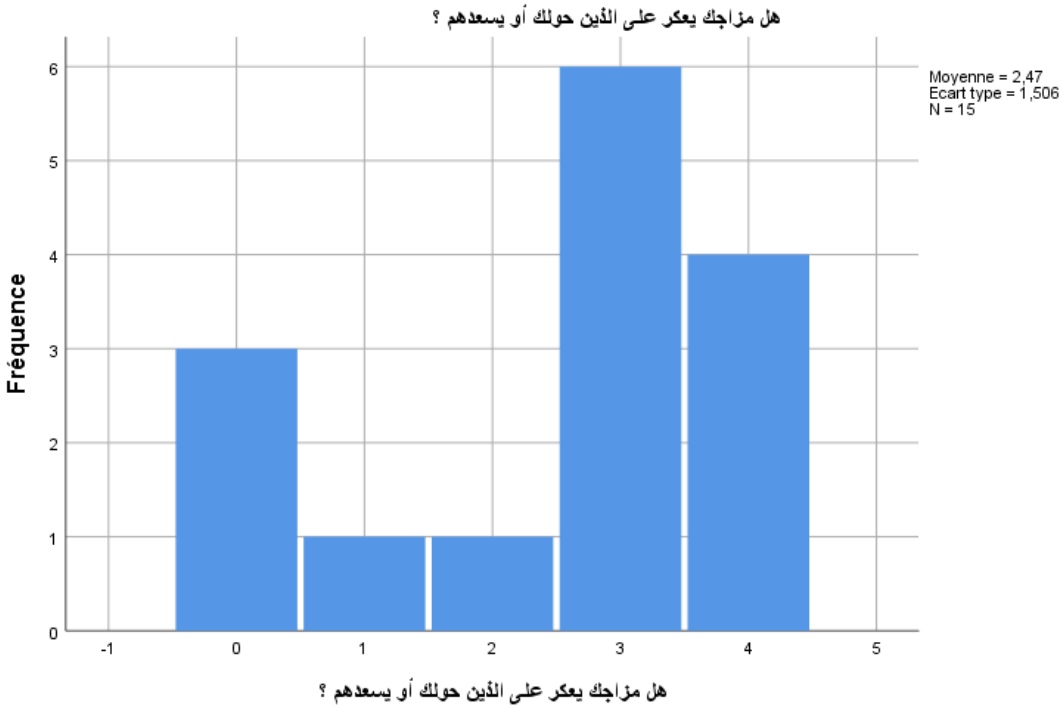
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
أحياناً يُطبق	3	20,0	20,0	26,7
يُطبق في معظم الأوقات	7	46,7	46,7	73,3
دائماً يُطبق	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

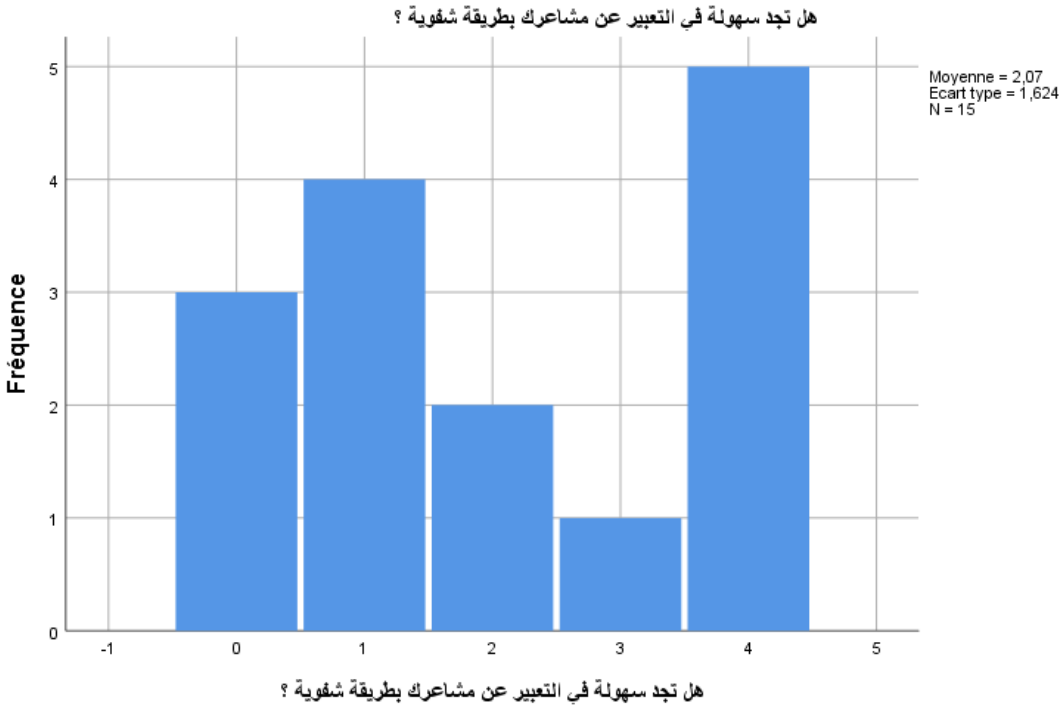
9- هل يمكن أن تفصل حالك عن مشاعرك وانفعالاتك ؟ وهل تستطيع تحليلها ؟

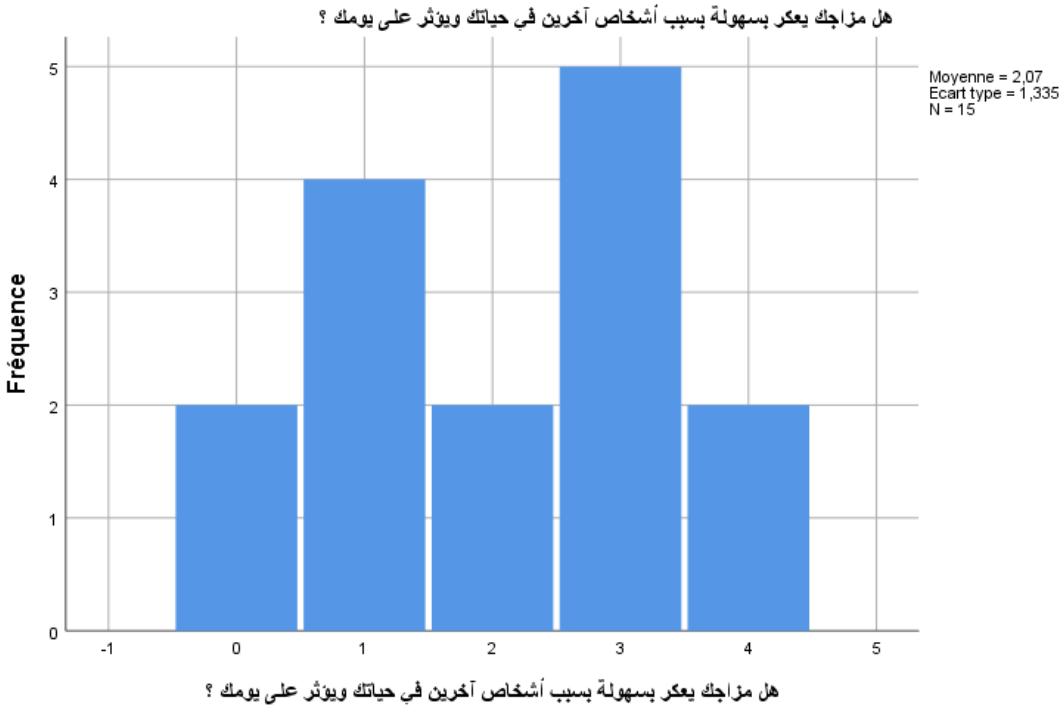
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
	نادراً يُطبق	4	26,7	26,7	33,3
	أحياناً يُطبق	2	13,3	13,3	46,7
	يُطبق في معظم الأوقات	6	40,0	40,0	86,7
	دائماً يُطبق	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

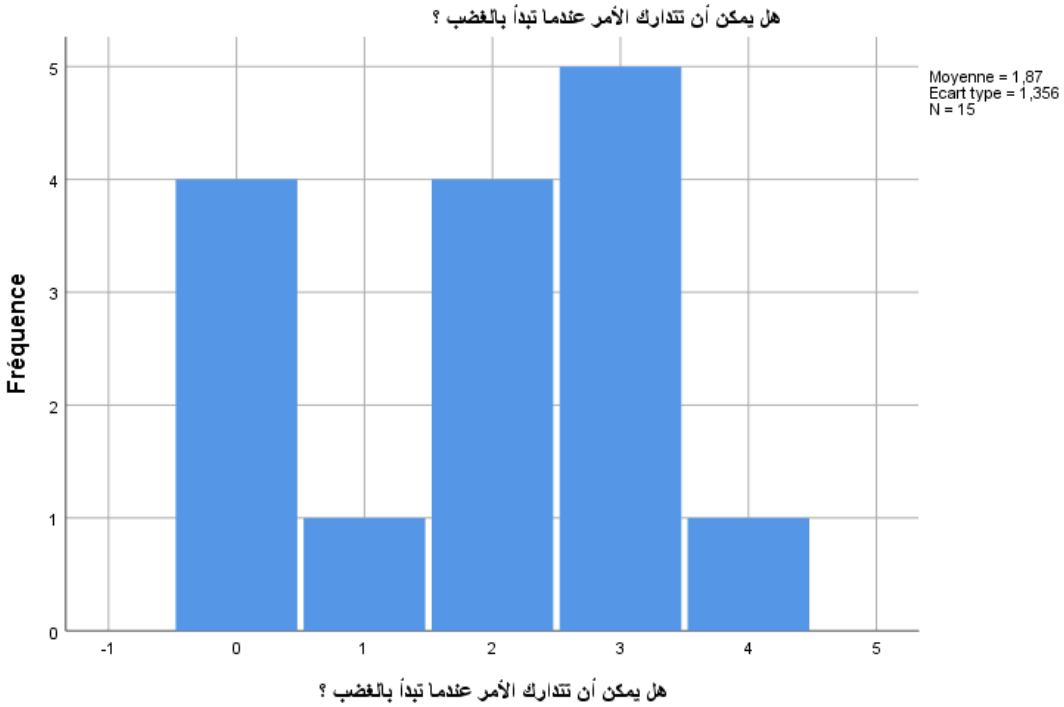


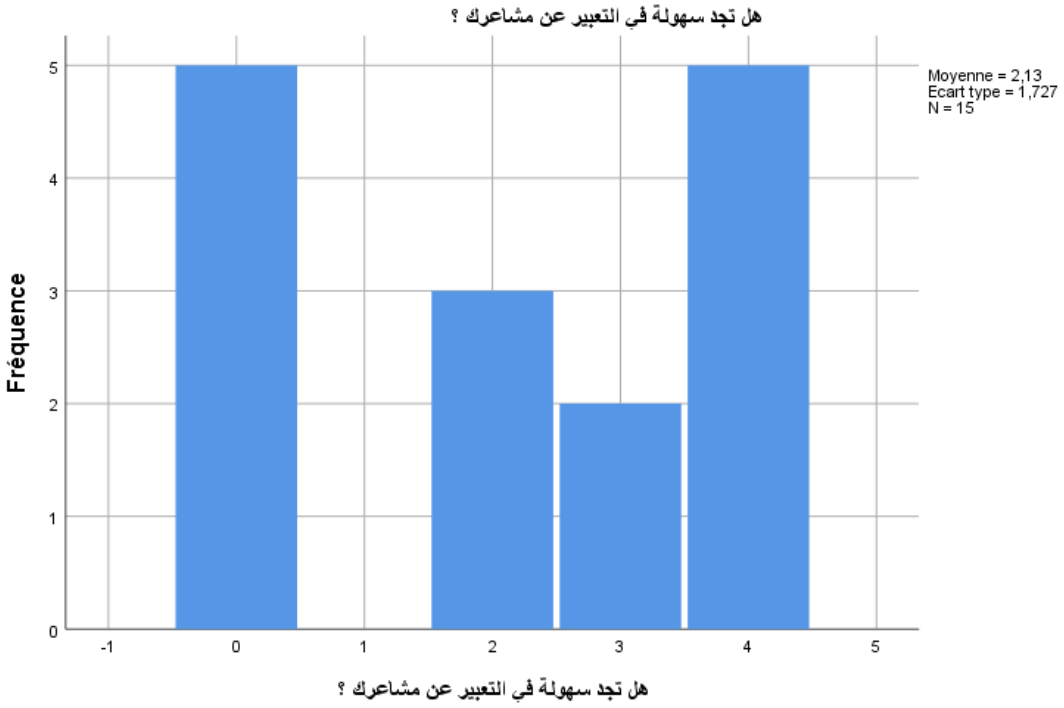

هل تلعب العواطف دوراً مهما في حياتك ؟
Moyenne = 3,2
Ecart type = ,941
N = 15
Fréquence
0
2
4
6
0
1
2
3
4
5
هل تلعب العواطف دوراً مهما في حياتك ؟

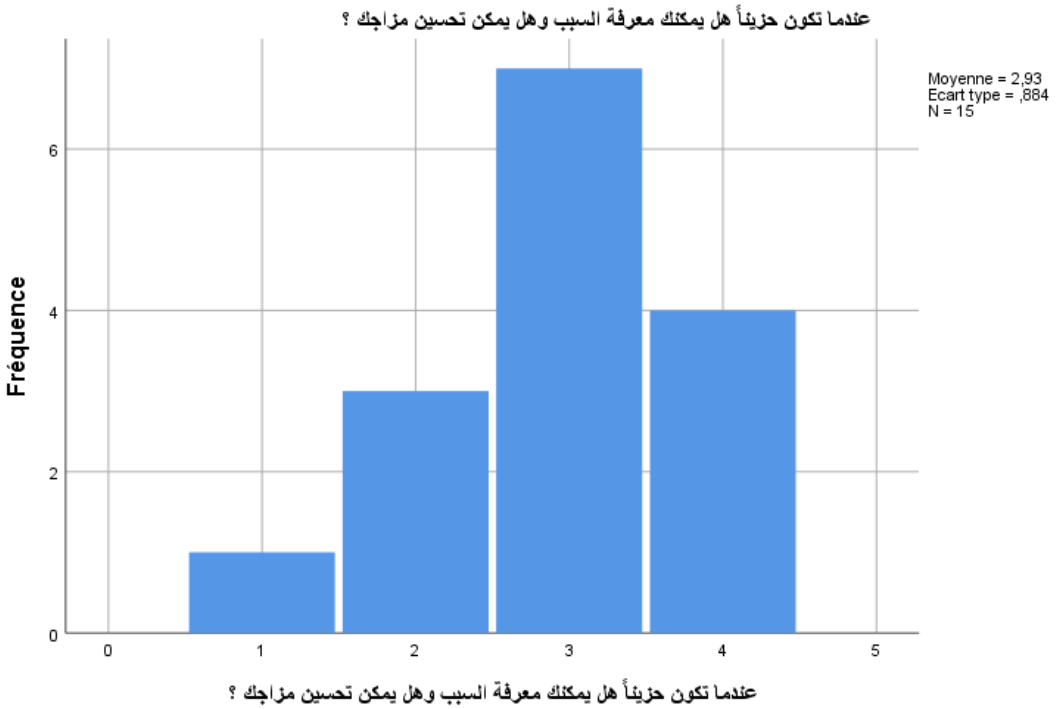

هل مزاجك يعكر على الذين حولك أو يسعدهم ؟
Moyenne = 2,47
Ecart type = 1,506
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
6
-1
0
1
2
3
4
5
هل مزاجك يعكر على الذين حولك أو يسعدهم ؟

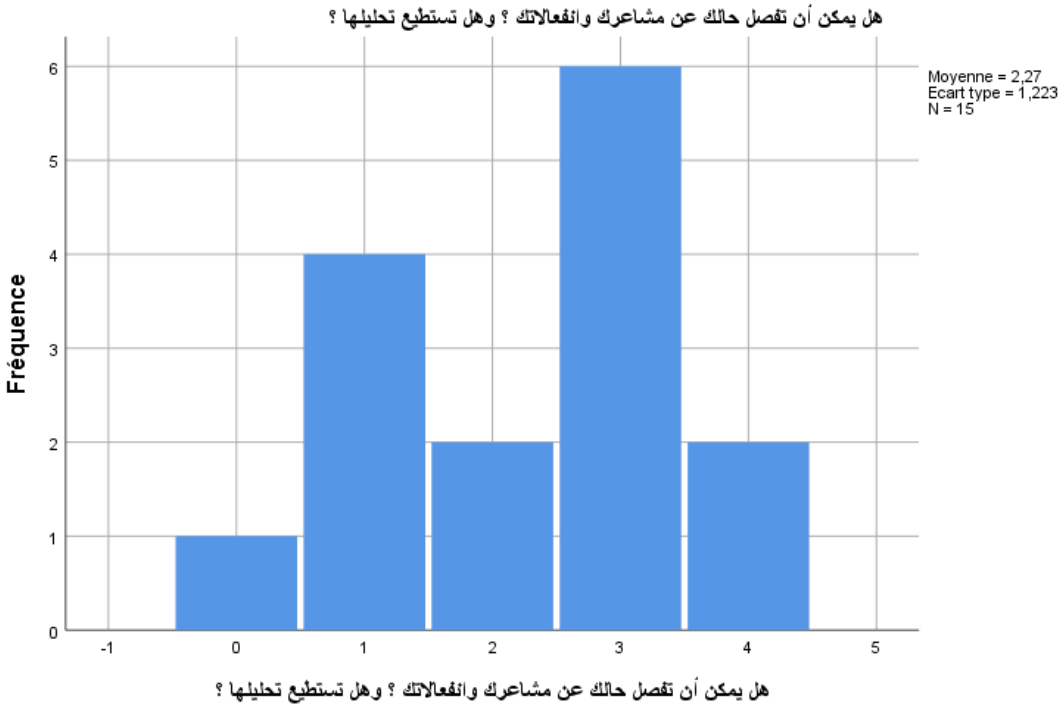

هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك بطريقة شفوية ؟
Moyenne = 2,07
Ecart type = 1,624
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
-1
0
1
2
3
4
5
هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك بطريقة شفوية ؟


هل مزاجك يعكر بسهولة بسبب أشخاص آخرين في حياتك ويؤثر على يومك ؟
Moyenne = 2,07
Ecart type = 1,335
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
-1
0
1
2
3
4
5
هل مزاجك يعكر بسهولة بسبب أشخاص آخرين في حياتك ويؤثر على يومك ؟


هل يمكن أن تتدارك الأمر عندما تبدأ بالغضب ؟
Moyenne = 1,87
Ecart type = 1,356
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
-1
0
1
2
3
4
5
هل يمكن أن تتدارك الأمر عندما تبدأ بالغضب ؟


هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك ؟
Moyenne = 2,13
Ecart type = 1,727
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
-1
0
1
2
3
4
5
هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك ؟


عندما تكون حزيناً هل يمكنك معرفة السبب وهل يمكن تحسين مزاجك ؟
Moyenne = 2,93
Ecart type = ,884
N = 15
Fréquence
0
2
4
6
0
1
2
3
4
5
عندما تكون حزيناً هل يمكنك معرفة السبب وهل يمكن تحسين مزاجك ؟


هل يمكن أن تفصل حالك عن مشاعرك وانفعالاتك ؟ وهل تستطيع تحليلها ؟
Moyenne = 2,27
Ecart type = 1,223
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
6
-1
0
1
2
3
4
5
هل يمكن أن تفصل حالك عن مشاعرك وانفعالاتك ؟ وهل تستطيع تحليلها ؟

جدول التحليل الإحصائي للبعد الثاني إدارة عاطفة الذات

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هل تتحمل مسؤولية أفعالك وانفعالاتك ؟	15	0	4	3,00	1,309
هل تجد من السهل وضع أهداف كثيرة بحياتك وتستطيع تطبيقها ؟	15	1	4	2,80	1,082
هل تحس أن لديك توازناً عاطفياً بحياتك من ناحية العواطف والانفعالات ؟	15	0	4	2,87	1,060
هل تعتبر نفسك صبوراً ؟	15	1	4	2,87	1,125
عندما تتعرض للانتقاد، لا تتضايق ؟	15	1	4	2,13	,915
عندما يكون عليك ضغط تتحمل الموضوع وتظهر للآخرين كأن شيئاً لم يحدث ؟	15	1	4	2,53	1,060
إذا كان موضوع ما لا يخصك بطريقة مباشرة لا تتضايق منه.	15	0	4	2,73	1,580
عندما تكون غاضباً من شخص ما هل يمكن أن تتحكم في نفسك أمامه ؟	15	0	4	2,13	1,302
عندما تكون قلقاً من موضوع ما تُصبح شرهاً للأكل أو تنغلق على نفسك ؟	15	0	4	1,93	1,438
عندما تكون لديك طاقة زائدة هل توجهها نحو هوايات أو رياضة أو أشياء مفيدة لك ؟	14	0	4	2,93	1,328
N valide (liste)	14			25.92	

1- هل عواطفك واضحة لك في كل وقت أنت فيه ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	13,3
أحياناً يُطبق	3	20,0	20,0	33,3
يُطبق في معظم الأوقات	4	26,7	26,7	60,0
دائماً يُطبق	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

2- هل تلعب العواطف دوراً مهما في حياتك ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
أحياناً يُطبق	2	13,3	13,3	20,0
يُطبق في معظم الأوقات	5	33,3	33,3	53,3
دائماً يُطبق	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

3- هل مزاجك يعكر على الذين حولك أو يسعدهم ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	3	20,0	20,0	20,0
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	26,7
أحياناً يُطبق	1	6,7	6,7	33,3
يُطبق في معظم الأوقات	6	40,0	40,0	73,3
دائماً يُطبق	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

4- هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك بطريقة شفوية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا يُطبق	3	20,0	20,0	20,0
	نادراً يُطبق	4	26,7	26,7	46,7
	أحياناً يُطبق	2	13,3	13,3	60,0
	يُطبق في معظم الأوقات	1	6,7	6,7	66,7
	دائماً يُطبق	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

5- هل مزاجك يعكر بسهولة بسبب أشخاص آخرين في حياتك ويؤثر على يومك ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	2	13,3	13,3	13,3
نادراً يُطبق	4	26,7	26,7	40,0
أحياناً يُطبق	2	13,3	13,3	53,3
يُطبق في معظم الأوقات	5	33,3	33,3	86,7
دائماً يُطبق	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

6- هل يمكن أن تتدارك الأمر عندما تبدأ بالغضب ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	4	26,7	26,7	26,7
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	33,3
أحياناً يُطبق	4	26,7	26,7	60,0
يُطبق في معظم الأوقات	5	33,3	33,3	93,3
دائماً يُطبق	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

7- هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك ؟

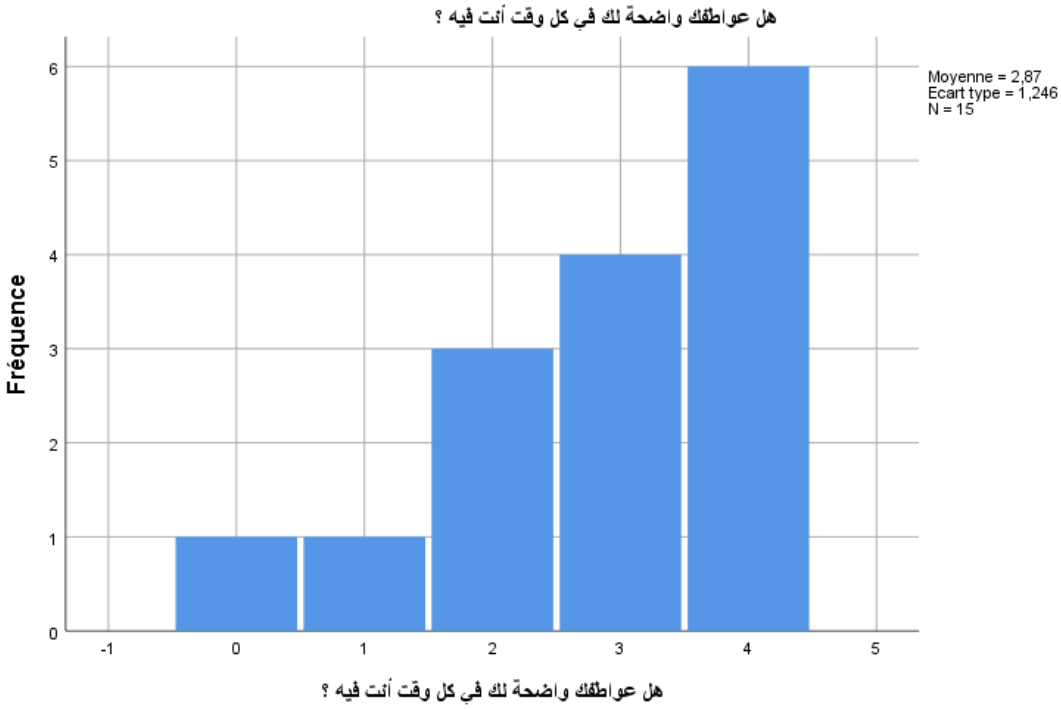
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	5	33,3	33,3	33,3
أحياناً يُطبق	3	20,0	20,0	53,3
يُطبق في معظم الأوقات	2	13,3	13,3	66,7
دائماً يُطبق	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

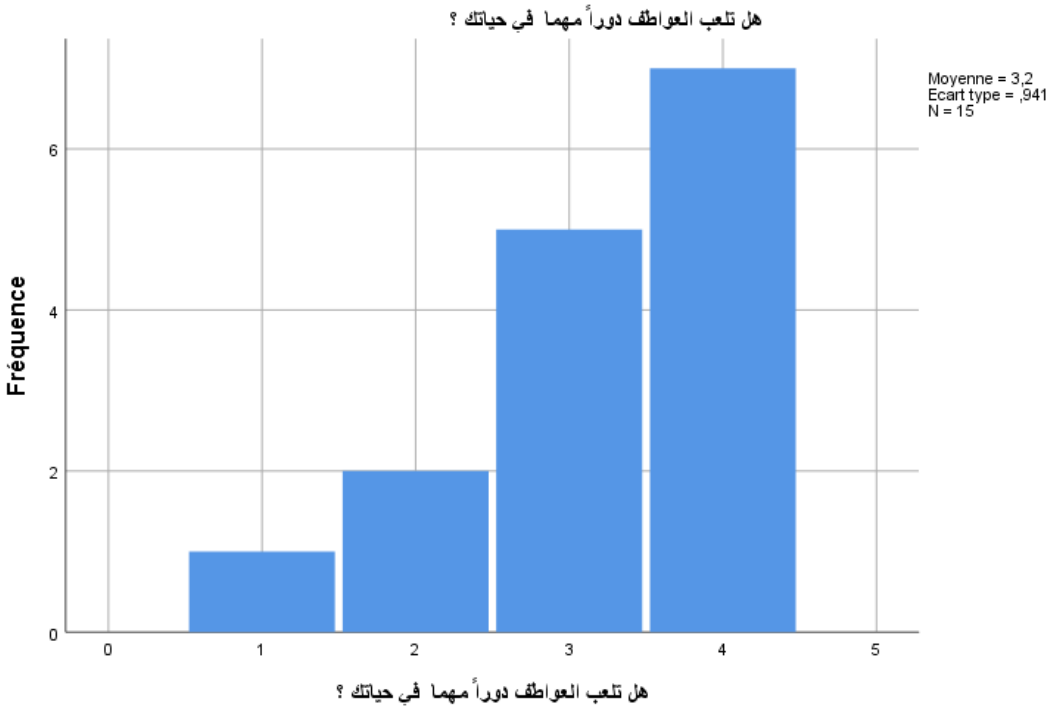
9- عندما تكون حزيناً هل يمكنك معرفة السبب وهل يمكن تحسين مزاجك ؟

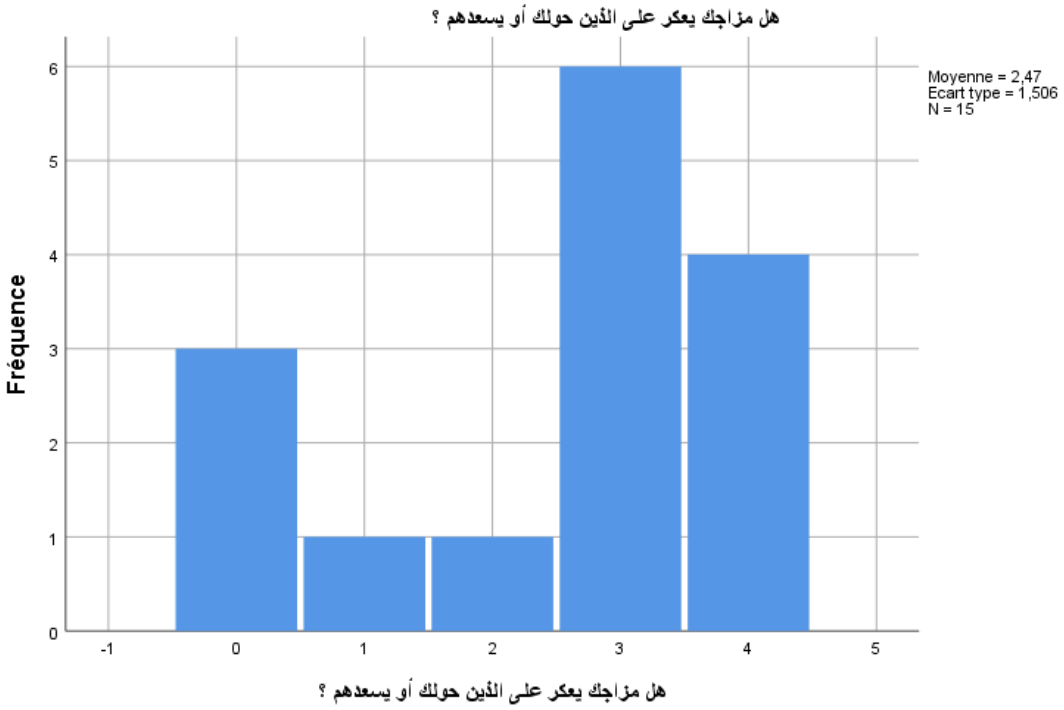
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
أحياناً يُطبق	3	20,0	20,0	26,7
يُطبق في معظم الأوقات	7	46,7	46,7	73,3
دائماً يُطبق	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

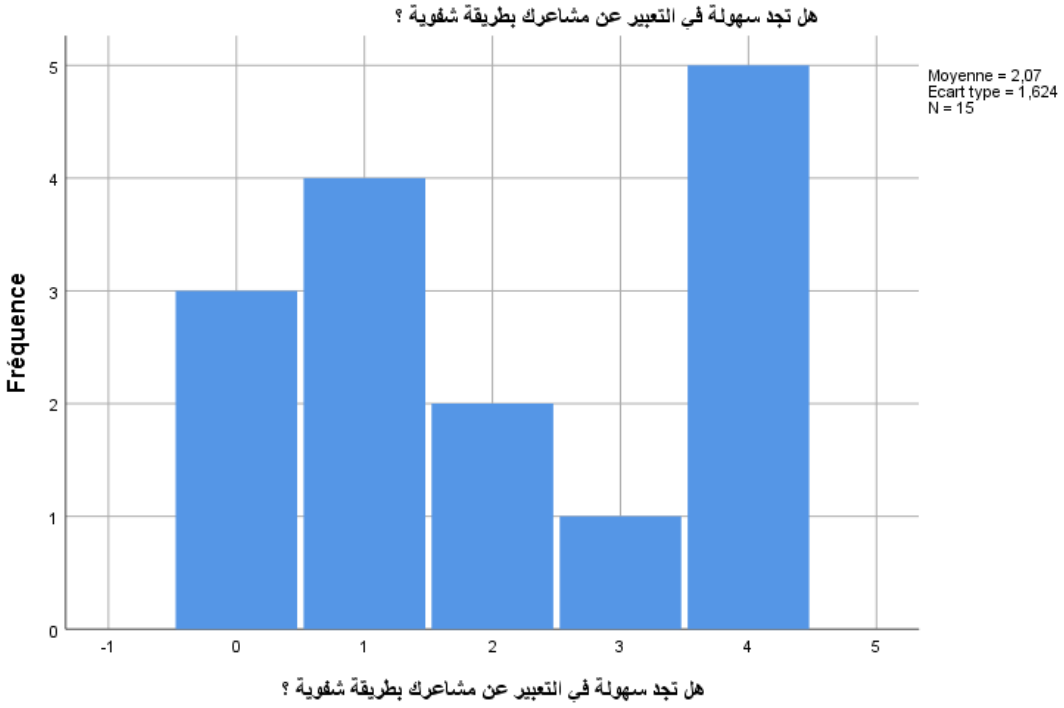
10- هل يمكن أن تفصل حالك عن مشاعرك وانفعالاتك ؟ وهل تستطيع تحليلها ؟

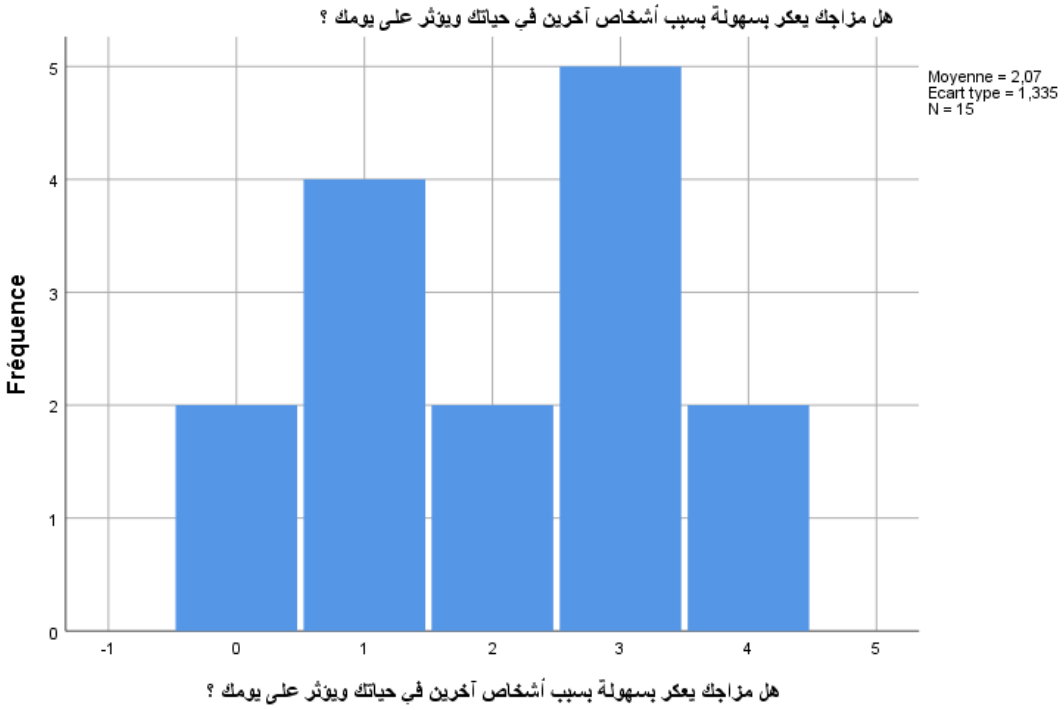
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
نادراً يُطبق	4	26,7	26,7	33,3
أحياناً يُطبق	2	13,3	13,3	46,7
يُطبق في معظم الأوقات	6	40,0	40,0	86,7
دائماً يُطبق	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

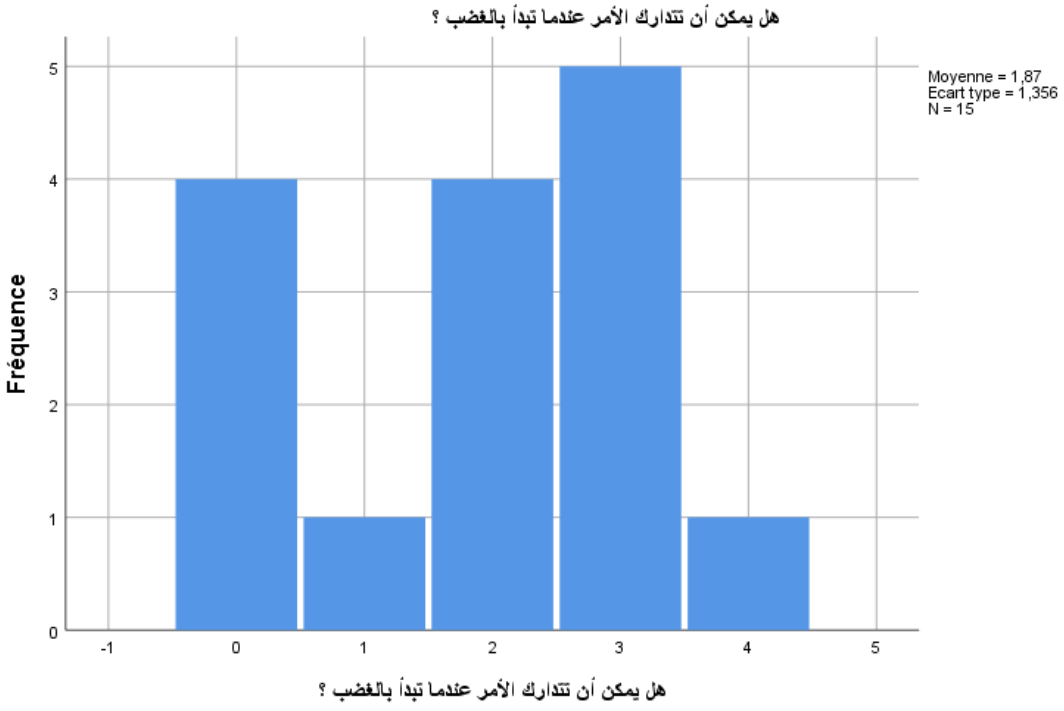

هل عواطفك واضحة لك في كل وقت أنت فيه ؟
Moyenne = 2,87
Ecart type = 1,246
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
6
-1
0
1
2
3
4
5
هل عواطفك واضحة لك في كل وقت أنت فيه ؟

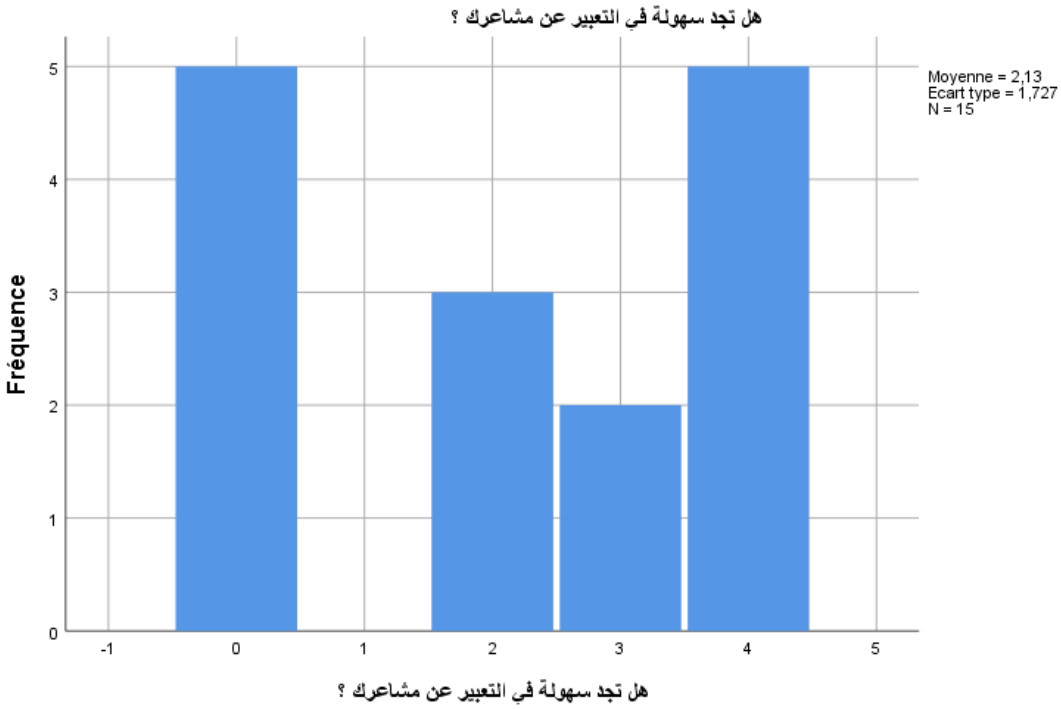

هل تلعب العواطف دوراً مهما في حياتك ؟
Moyenne = 3,2
Ecart type = ,941
N = 15
Fréquence
0
2
4
6
0
1
2
3
4
5
هل تلعب العواطف دوراً مهما في حياتك ؟

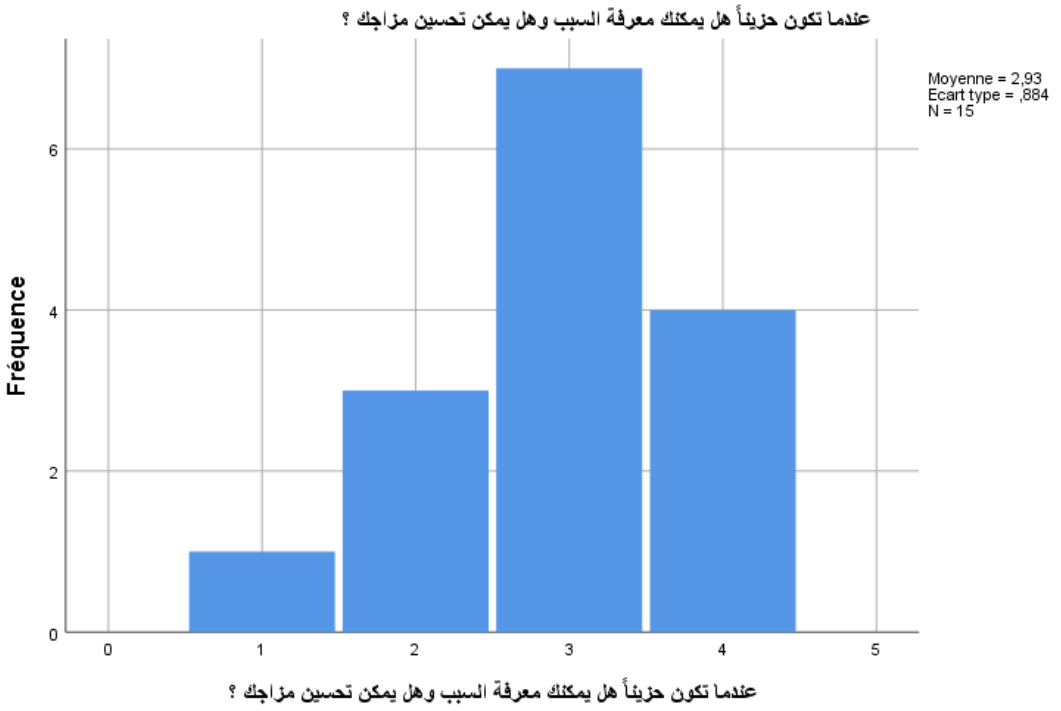

هل مزاجك يعكر على الذين حولك أو يسعدهم ؟
Moyenne = 2,47
Ecart type = 1,506
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
6
-1
0
1
2
3
4
5
هل مزاجك يعكر على الذين حولك أو يسعدهم ؟

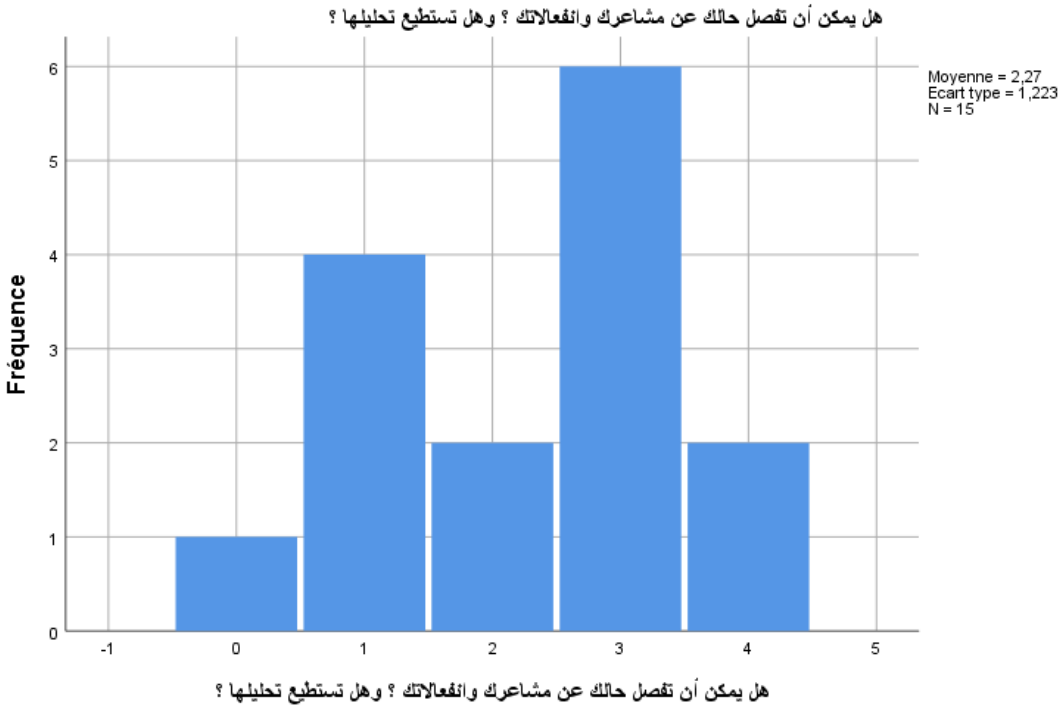

هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك بطريقة شفوية ؟
Moyenne = 2,07
Ecart type = 1,624
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
-1
0
1
2
3
4
5
هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك بطريقة شفوية ؟


هل مزاجك يعكر بسهولة بسبب أشخاص آخرين في حياتك ويؤثر على يومك ؟
Moyenne = 2,07
Ecart type = 1,335
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
-1
0
1
2
3
4
5
هل مزاجك يعكر بسهولة بسبب أشخاص آخرين في حياتك ويؤثر على يومك ؟


هل يمكن أن تتدارك الأمر عندما تبدأ بالغضب ؟
Moyenne = 1,87
Ecart type = 1,356
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
-1
0
1
2
3
4
5
هل يمكن أن تتدارك الأمر عندما تبدأ بالغضب ؟


هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك ؟
Moyenne = 2,13
Ecart type = 1,727
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
-1
0
1
2
3
4
5
هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك ؟


عندما تكون حزيناً هل يمكنك معرفة السبب وهل يمكن تحسين مزاجك ؟
Moyenne = 2,93
Ecart type = ,884
N = 15
Fréquence
0
2
4
6
0
1
2
3
4
5
عندما تكون حزيناً هل يمكنك معرفة السبب وهل يمكن تحسين مزاجك ؟



جدول التحليل الإحصائي للجانب الثالث (الوعي الاجتماعـي)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هل تستطيع أن تعرف بسرعة الشخص الذي تتحدث معه عندما يبدأ يمل من حديثك ؟	15	1	4	3,27	,961
هل تستطيع أن تعرف بسرعة عندما يبدأ يتغير مزاج الشخص الجالس أمامك؟	15	2	4	3,20	,862
عندما تعطي خبراً سيئاً لشخص ما هل تستطيع أن تغير له شعوره وتساعده على تقبل الموضوع ؟	15	0	4	2,60	1,352
هل تتفهم مشاعر الأشخاص الذين في حياتك خاصة إذا كانوا يمرون بمشاكل صعبة ؟	15	0	4	2,73	1,280
هل تعرف متى تسكت أو تكمل الحديث عندما تتحدث مع شخص ما ؟	15	0	4	2,47	1,187
هل يهمك ماذا يحدث للأشخاص الذين حولك ؟	15	0	4	3,07	1,387
عندما تعمل مشروعاً مع شخص ما فإذا تغير المشروع فهل تتفهم ذلك ؟	15	1	4	2,47	,915
N valide (liste)	15			19.81	

1- هل عواطفك واضحة لك في كل وقت أنت فيه ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	13,3
أحياناً يُطبق	3	20,0	20,0	33,3
يُطبق في معظم الأوقات	4	26,7	26,7	60,0
دائماً يُطبق	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

2- هل تلعب العواطف دوراً مهما في حياتك ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
أحياناً يُطبق	2	13,3	13,3	20,0
يُطبق في معظم الأوقات	5	33,3	33,3	53,3
دائماً يُطبق	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

3- هل مزاجك يعكر على الذين حولك أو يسعدهم ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	3	20,0	20,0	20,0
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	26,7
أحياناً يُطبق	1	6,7	6,7	33,3
يُطبق في معظم الأوقات	6	40,0	40,0	73,3
دائماً يُطبق	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

4- هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك بطريقة شفوية ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	3	20,0	20,0	20,0
نادراً يُطبق	4	26,7	26,7	46,7
أحياناً يُطبق	2	13,3	13,3	60,0
يُطبق في معظم الأوقات	1	6,7	6,7	66,7
دائماً يُطبق	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

5- هل مزاجك يعكر بسهولة بسبب أشخاص آخرين في حياتك ويؤثر على يومك ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	2	13,3	13,3	13,3
نادراً يُطبق	4	26,7	26,7	40,0
أحياناً يُطبق	2	13,3	13,3	53,3
يُطبق في معظم الأوقات	5	33,3	33,3	86,7
دائماً يُطبق	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

س6) هل يمكن أن تتدارك الأمر عندما تبدأ بالغضب ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	4	26,7	26,7	26,7
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	33,3
أحياناً يُطبق	4	26,7	26,7	60,0
يُطبق في معظم الأوقات	5	33,3	33,3	93,3
دائماً يُطبق	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

7- هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك ؟

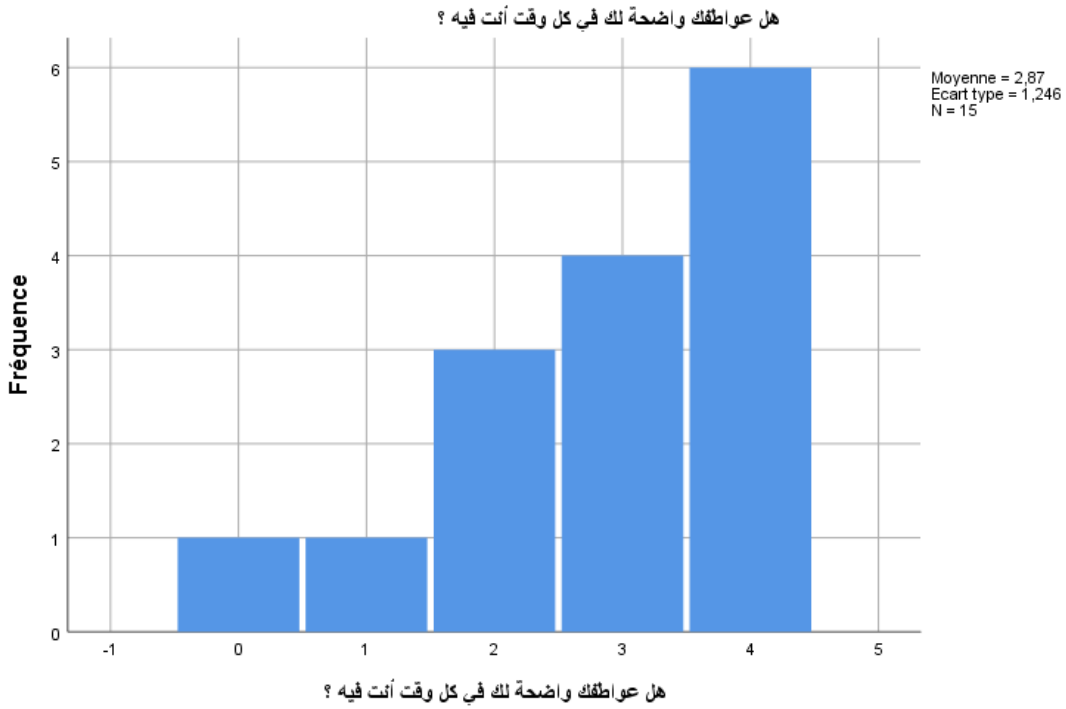
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	5	33,3	33,3	33,3
أحياناً يُطبق	3	20,0	20,0	53,3
يُطبق في معظم الأوقات	2	13,3	13,3	66,7
دائماً يُطبق	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

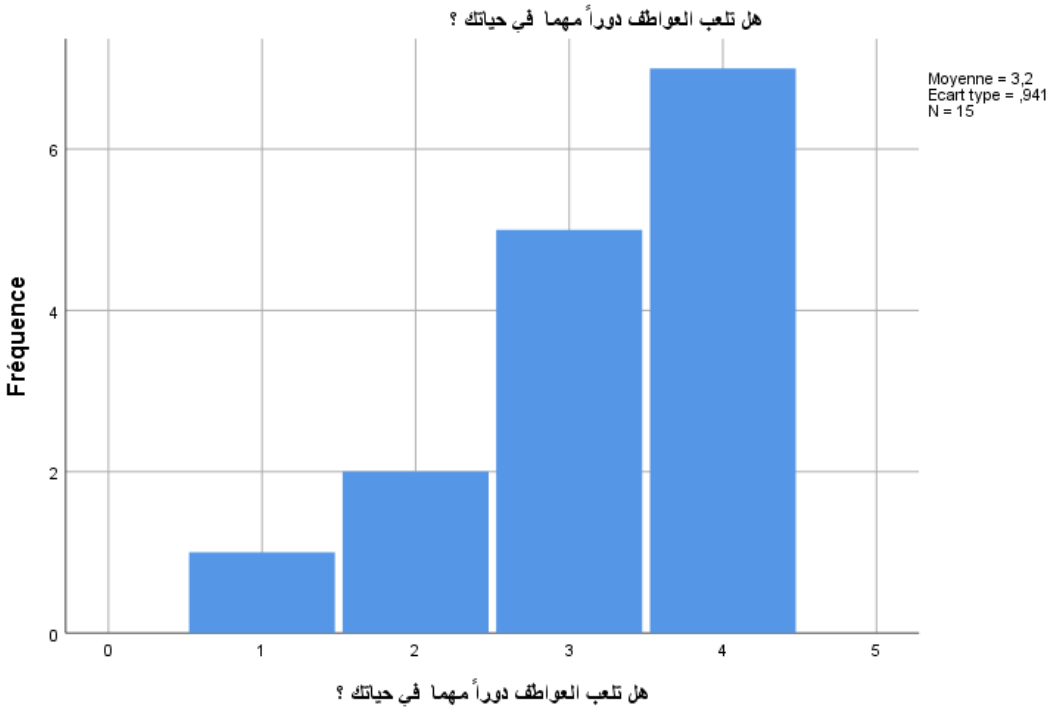
8- عندما تكون حزيناً هل يمكنك معرفة السبب وهل يمكن تحسين مزاجك ؟

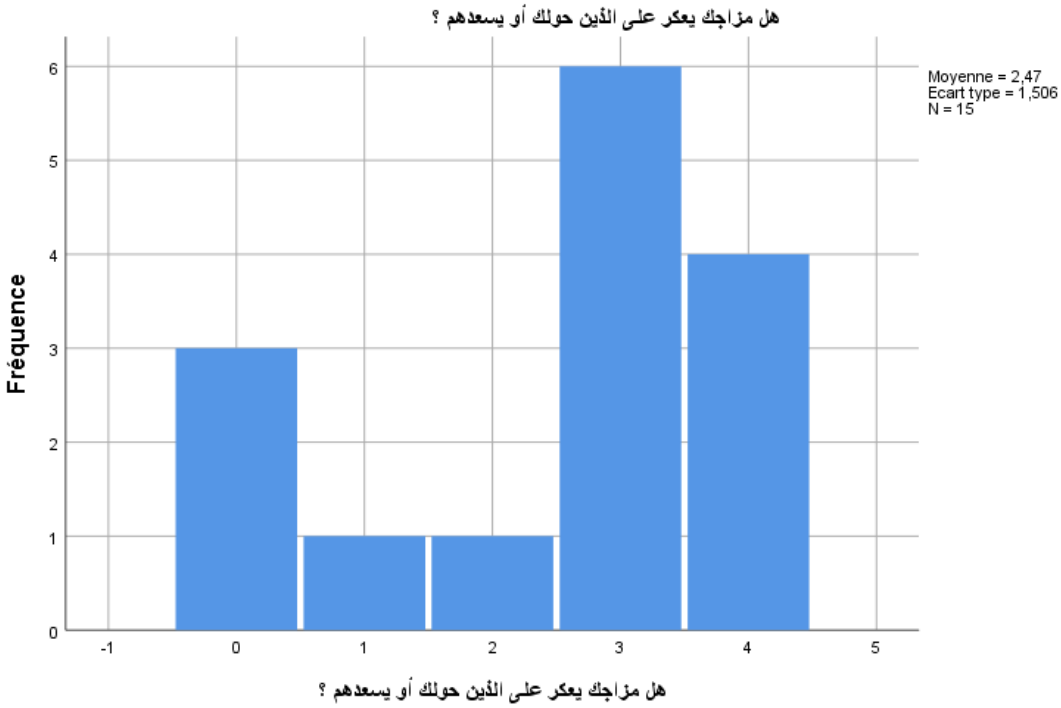
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
أحياناً يُطبق	3	20,0	20,0	26,7
يُطبق في معظم الأوقات	7	46,7	46,7	73,3
دائماً يُطبق	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

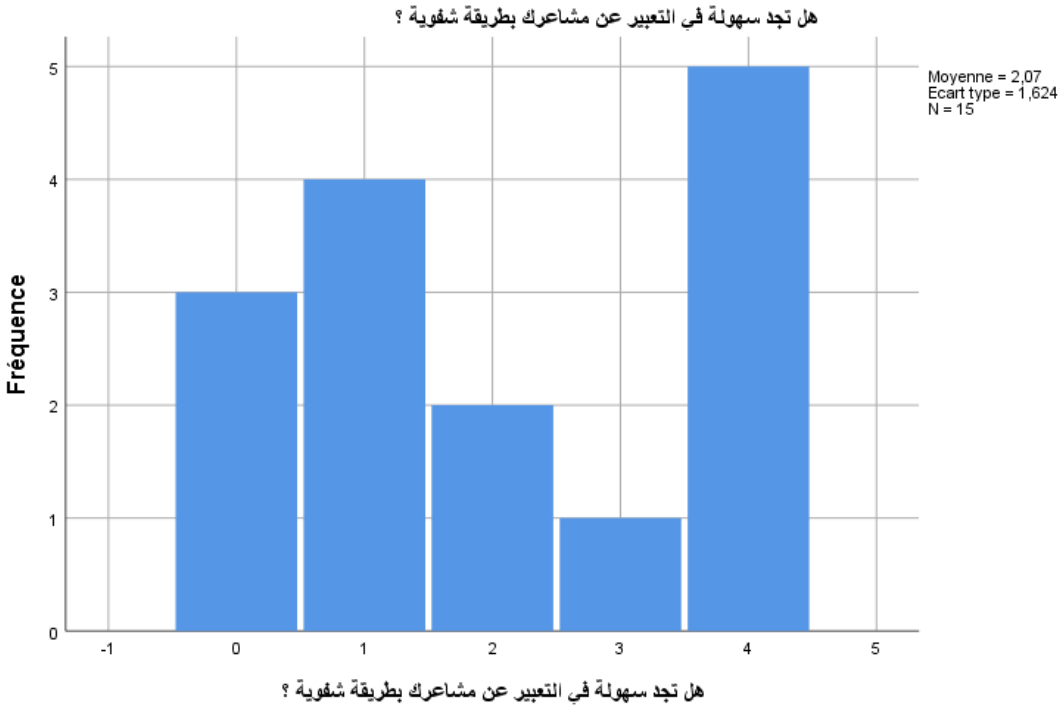
9- هل يمكن أن تفصل حالك عن مشاعرك وانفعالاتك ؟ وهل تستطيع تحليلها ؟

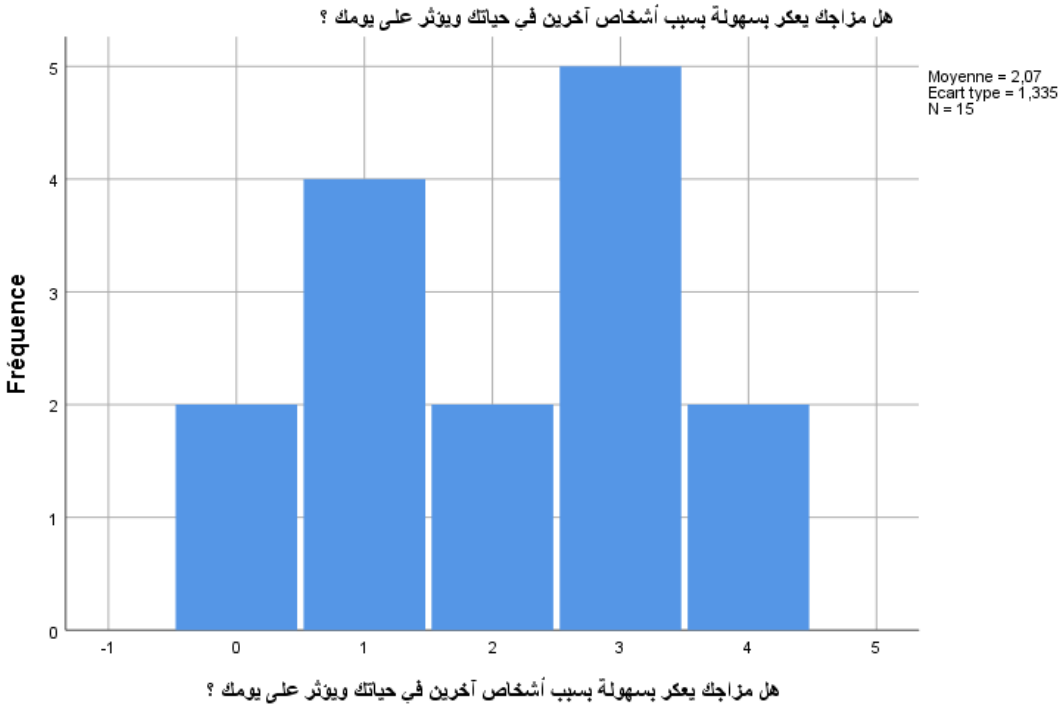
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
نادراً يُطبق	4	26,7	26,7	33,3
أحياناً يُطبق	2	13,3	13,3	46,7
يُطبق في معظم الأوقات	6	40,0	40,0	86,7
دائماً يُطبق	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

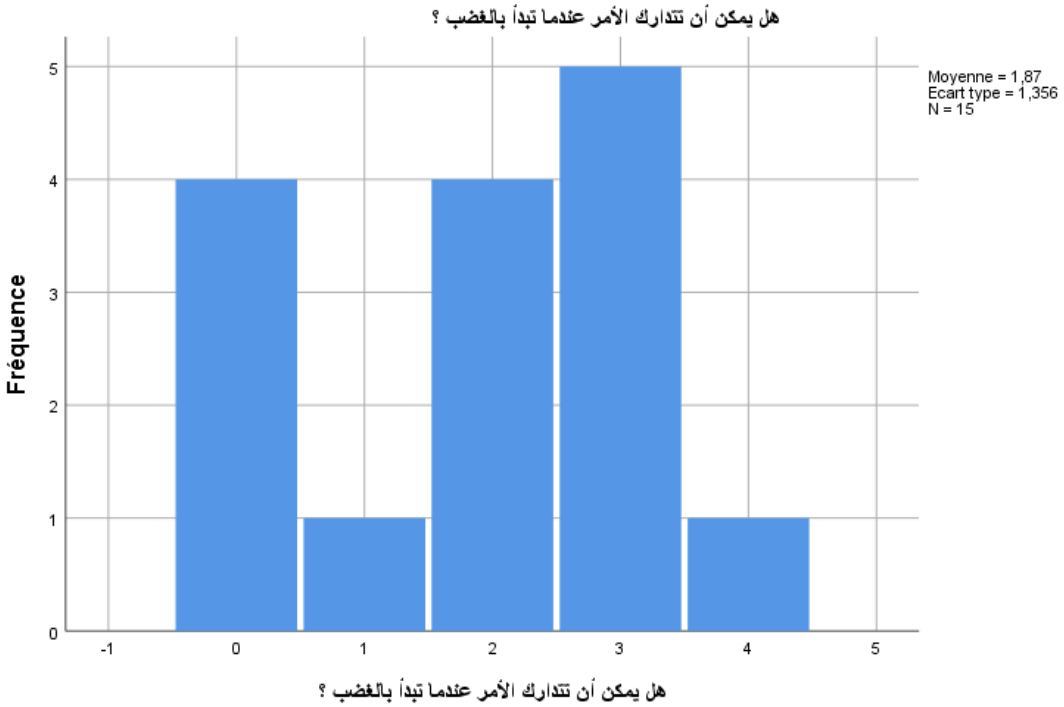


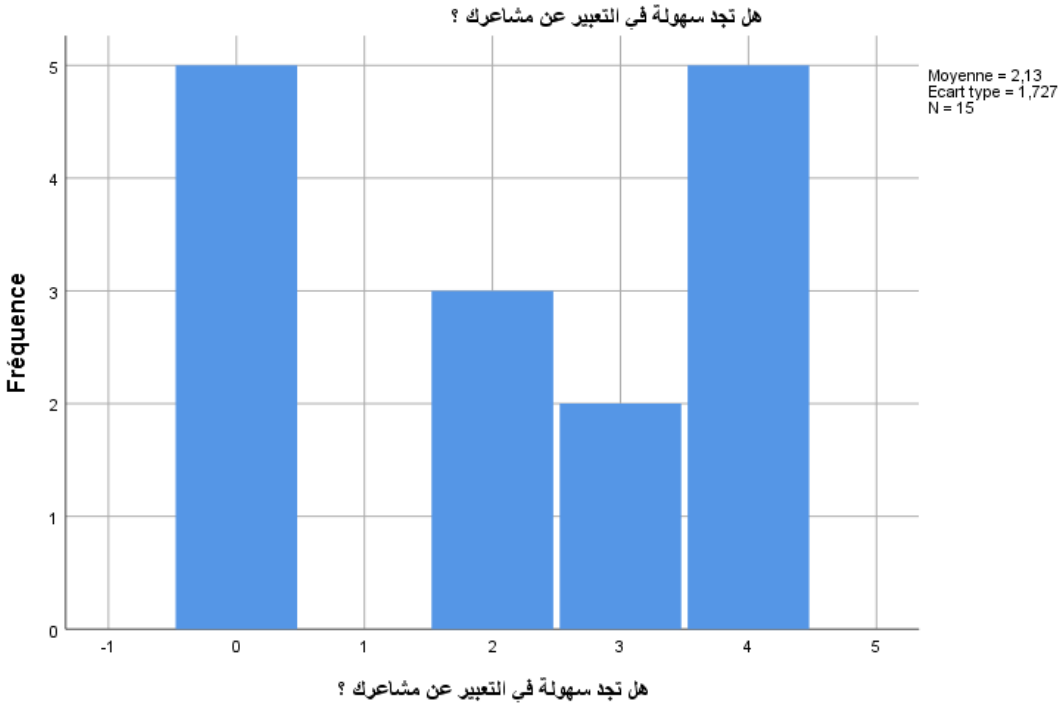

هل تلعب العواطف دوراً مهما في حياتك ؟
Moyenne = 3,2
Ecart type = ,941
N = 15
Fréquence
0
2
4
6
0
1
2
3
4
5
هل تلعب العواطف دوراً مهما في حياتك ؟

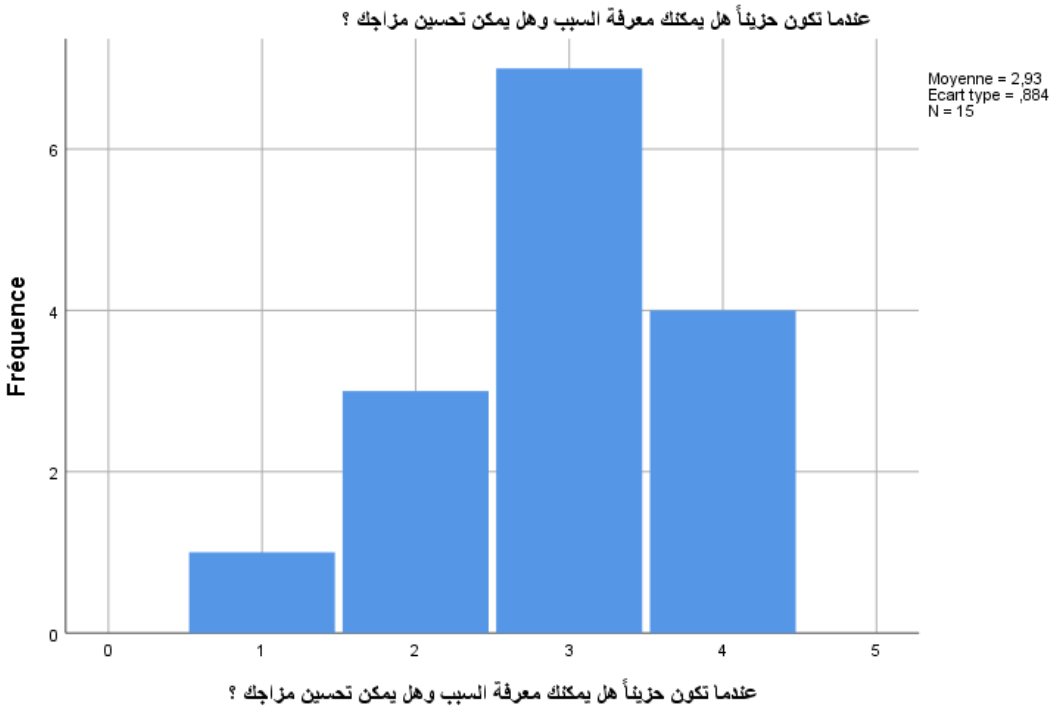

هل مزاجك يعكر على الذين حولك أو يسعدهم ؟
Moyenne = 2,47
Ecart type = 1,506
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
6
-1
0
1
2
3
4
5
هل مزاجك يعكر على الذين حولك أو يسعدهم ؟

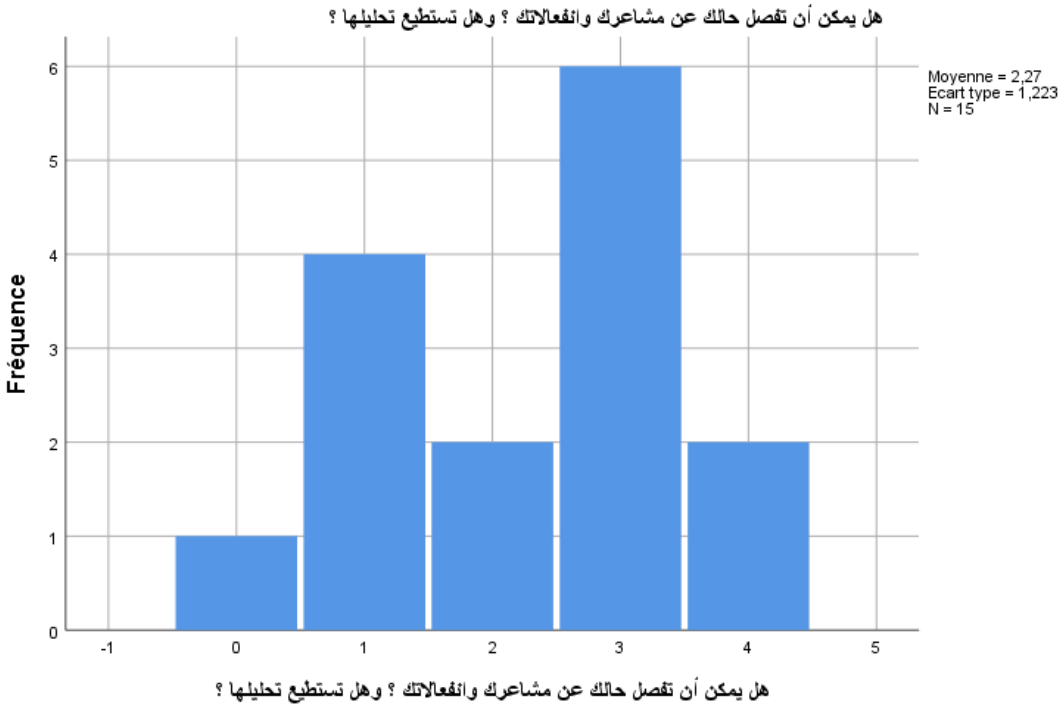

هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك بطريقة شفوية ؟
Moyenne = 2,07
Ecart type = 1,624
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
-1
0
1
2
3
4
5
هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك بطريقة شفوية ؟


هل مزاجك يعكر بسهولة بسبب أشخاص آخرين في حياتك ويؤثر على يومك ؟
Moyenne = 2,07
Ecart type = 1,335
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
-1
0
1
2
3
4
5
هل مزاجك يعكر بسهولة بسبب أشخاص آخرين في حياتك ويؤثر على يومك ؟


هل يمكن أن تتدارك الأمر عندما تبدأ بالغضب ؟
Moyenne = 1,87
Ecart type = 1,356
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
-1
0
1
2
3
4
5
هل يمكن أن تتدارك الأمر عندما تبدأ بالغضب ؟


هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك ؟
Moyenne = 2,13
Ecart type = 1,727
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
-1
0
1
2
3
4
5
هل تجد سهولة في التعبير عن مشاعرك ؟


عندما تكون حزيناً هل يمكنك معرفة السبب وهل يمكن تحسين مزاجك ؟
Moyenne = 2,93
Ecart type = ,884
N = 15
Fréquence
0
2
4
6
0
1
2
3
4
5
عندما تكون حزيناً هل يمكنك معرفة السبب وهل يمكن تحسين مزاجك ؟


هل يمكن أن تفصل حالك عن مشاعرك وانفعالاتك ؟ وهل تستطيع تحليلها ؟
Moyenne = 2,27
Ecart type = 1,223
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
6
-1
0
1
2
3
4
5
هل يمكن أن تفصل حالك عن مشاعرك وانفعالاتك ؟ وهل تستطيع تحليلها ؟

جدول التحليل الإحصائي للجانب الرابع (إدارة العلاقات)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هل أنت قادر أن توجه عاطفة تجاه الأشخاص الذين حولك ؟	15	0	4	2,80	1,373
إذا كانت عندك علاقة قوية مع أشخاص، هل تستطيع أن تعتبر أنه ليس هناك شيء يؤذيك ؟	15	0	4	2,33	1,047
هل من السهل أن تعبر عن مشاعرك تجاه الأشخاص الذين تحبهم ؟	15	0	4	2,53	1,457
هل يمكن أن تشجع الأشخاص ليصلوا إلى أهدافهم ؟	15	0	4	3,07	1,534
هل تعتبر نفسك شخصاً بشوشاً ومبسوطاً دائماً ؟	15	2	4	3,33	,900
هل من السهل أن تعمل صداقة وتقوي علاقتك بالأصدقاء ؟	15	0	4	3,13	1,246
هل يقول عنك الأشخاص أنك اجتماعي ويحبون أن يقضوا وقتاً معك ؟	15	0	4	2,87	,990
هل تحب مساعدة بقية الأشخاص ؟	15	0	4	3,13	1,060
هل يعتمد عليك أشخاصٌ في حياتك ؟	15	0	4	3,20	1,082
1إذا كان في حياتك شخص وكان غاضباً كثيراً هل تستطيع أن تهدئه وتساعده على تخطي هذا الغضب ؟	15	1	4	2,53	1,125
N valide (liste)	15			28.92	

1- هل أنت قادر أن توجه عاطفة تجاه الأشخاص الذين حولك ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	2	13,3	13,3	13,3
أحياناً يُطبق	3	20,0	20,0	33,3
يُطبق في معظم الأوقات	4	26,7	26,7	60,0
دائماً يُطبق	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

2- إذا كانت عندك علاقة قوية مع أشخاص، هل تستطيع أن تعتبر أنه ليس هناك شيء يؤذيك ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	13,3
أحياناً يُطبق	7	46,7	46,7	60,0
يُطبق في معظم الأوقات	4	26,7	26,7	86,7
دائماً يُطبق	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

3- هل من السهل أن تعبر عن مشاعرك تجاه الأشخاص الذين تحبهم ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	2	13,3	13,3	13,3
نادراً يُطبق	2	13,3	13,3	26,7
أحياناً يُطبق	2	13,3	13,3	40,0
يُطبق في معظم الأوقات	4	26,7	26,7	66,7
دائماً يُطبق	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

4- هل يمكن أن تشجع الأشخاص ليصلوا إلى أهدافهم ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	2	13,3	13,3	13,3
نادراً يُطبق	1	6,7	6,7	20,0
أحياناً يُطبق	1	6,7	6,7	26,7
يُطبق في معظم الأوقات	1	6,7	6,7	33,3
دائماً يُطبق	10	66,7	66,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

5- هل تعتبر نفسك شخصاً بشوشاً ومبسوطاً دائماً ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أحياناً يُطبق	4	26,7	26,7	26,7
يُطبق في معظم الأوقات	2	13,3	13,3	40,0
دائماً يُطبق	9	60,0	60,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

6- هل من السهل أن تعمل صداقة وتقوي علاقتك بالأصدقاء ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
أحياناً يُطبق	4	26,7	26,7	33,3
يُطبق في معظم الأوقات	1	6,7	6,7	40,0
دائماً يُطبق	9	60,0	60,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

7- هل يقول عنك الأشخاص أنك اجتماعي ويحبون أن يقضوا وقتاً معك ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	لا يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
	أحياناً يُطبق	2	13,3	13,3	20,0
	يُطبق في معظم الأوقات	9	60,0	60,0	80,0
	دائماً يُطبق	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

8- هل تحب مساعدة بقية الأشخاص ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
	أحياناً يُطبق	1	6,7	6,7	13,3
	يُطبق في معظم الأوقات	7	46,7	46,7	60,0
	دائماً يُطبق	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

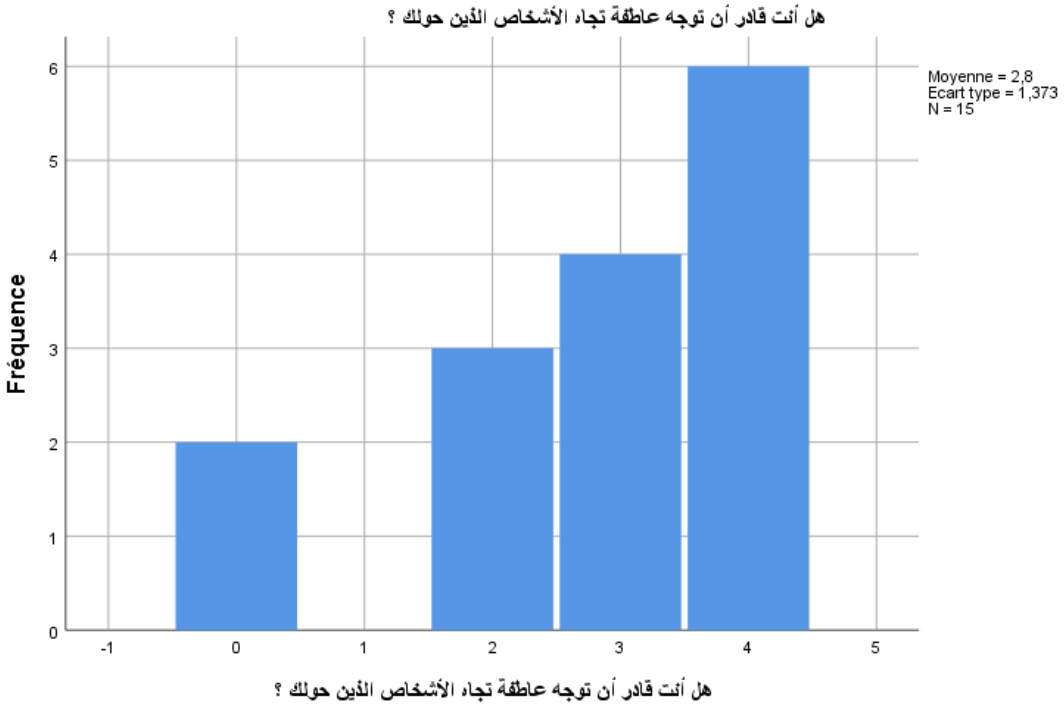
9- ههل يعتمد عليك أشخاصٌ في حياتك ؟

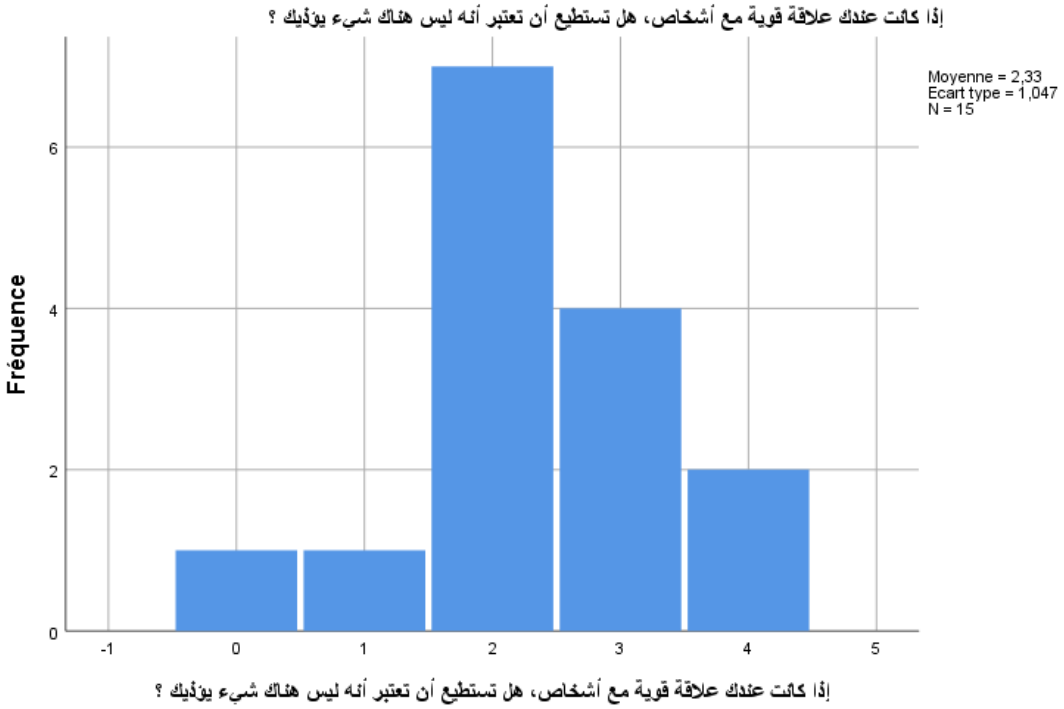
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا يُطبق	1	6,7	6,7	6,7
	أحياناً يُطبق	1	6,7	6,7	13,3
	يُطبق في معظم الأوقات	6	40,0	40,0	53,3
	دائماً يُطبق	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

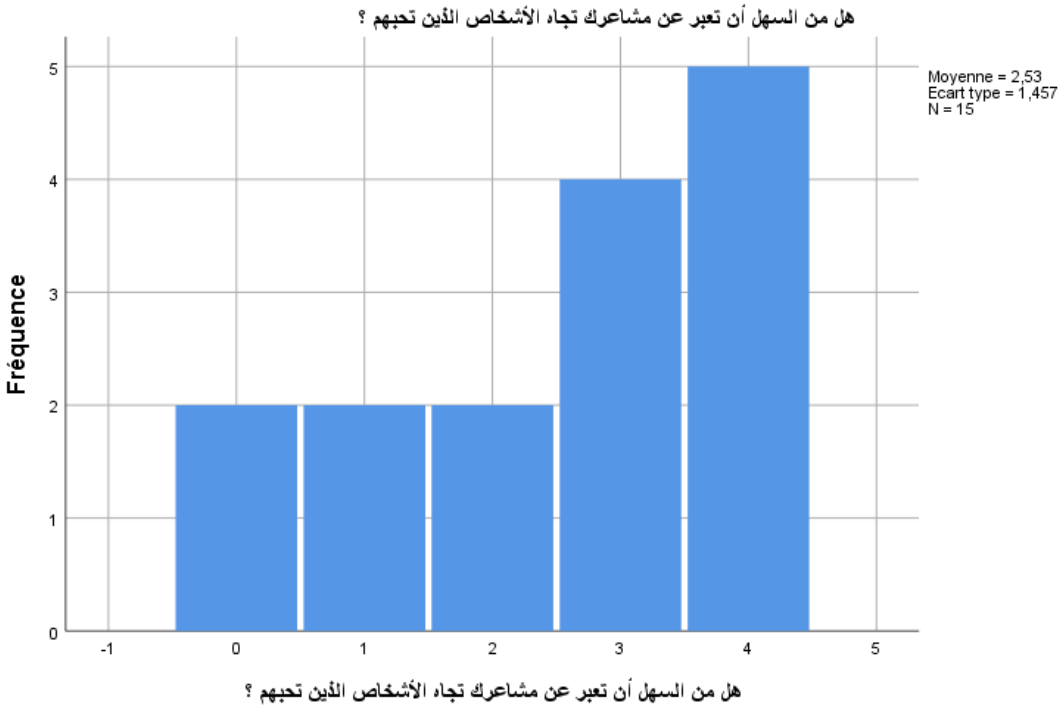
10- إذا كان في حياتك شخص وكان غاضباً كثيراً هل تستطيع أن تهدئه وتساعده على تخطي هذا الغضب ؟

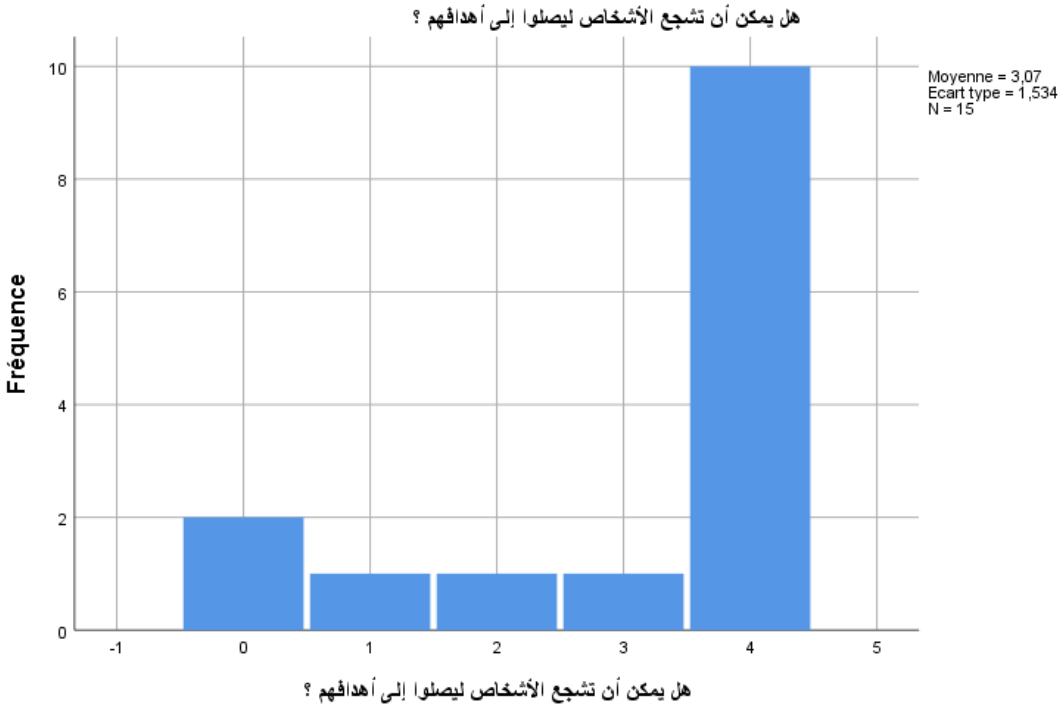
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادراً يُطبق	3	20,0	20,0	20,0
	أحياناً يُطبق	5	33,3	33,3	53,3
	يُطبق في معظم الأوقات	3	20,0	20,0	73,3
	دائماً يُطبق	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

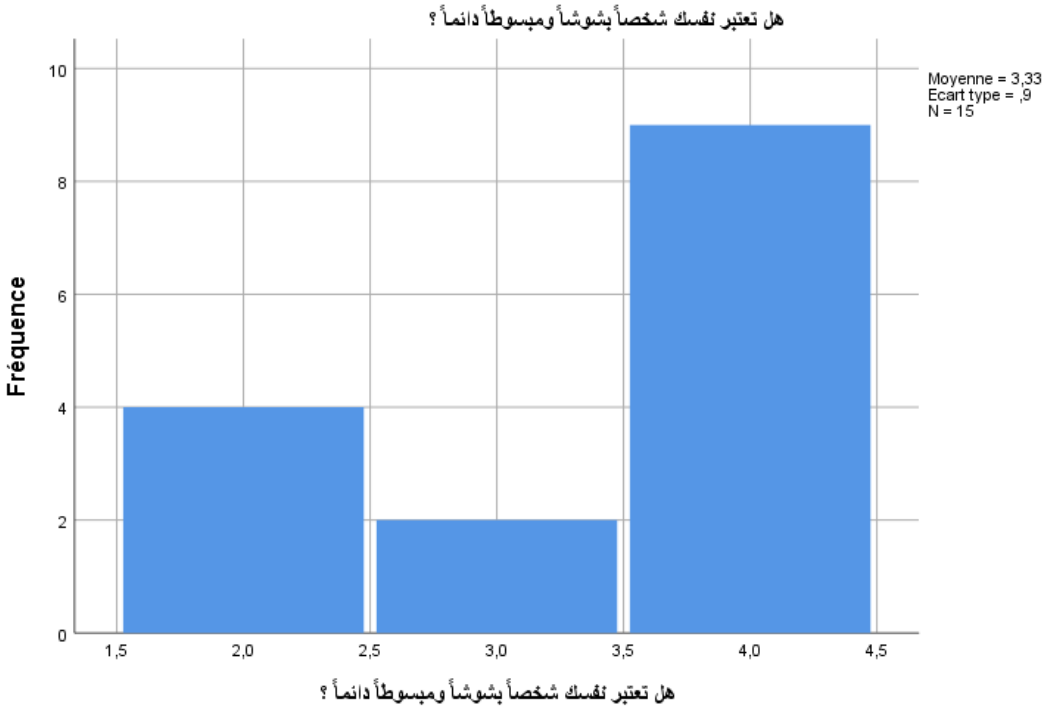
Histogramme

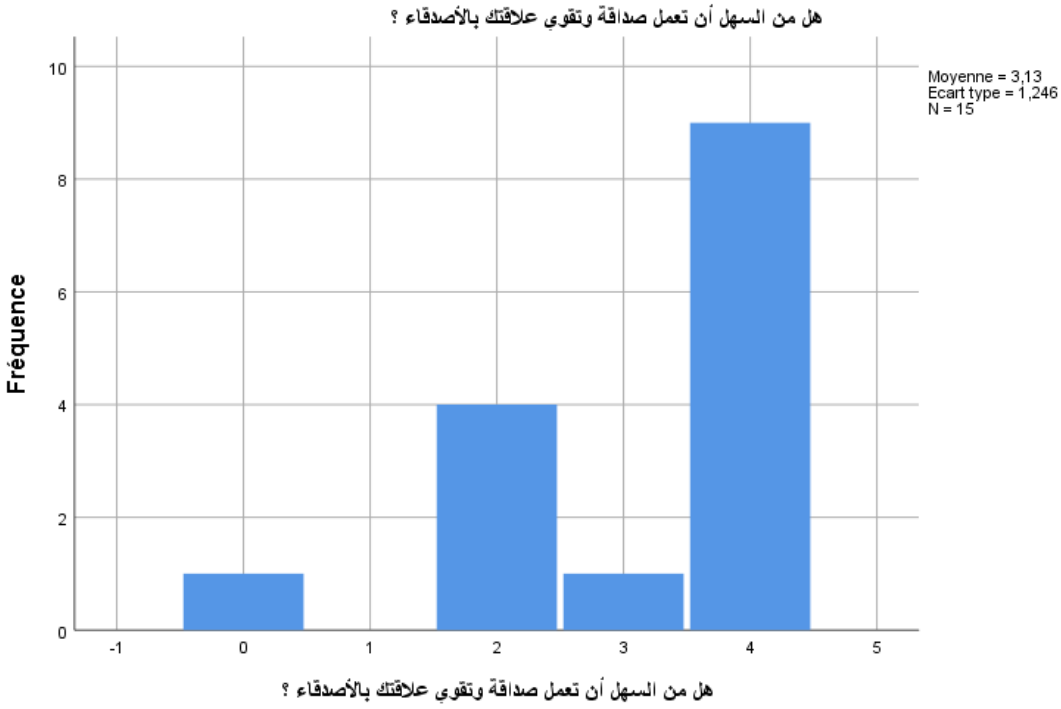


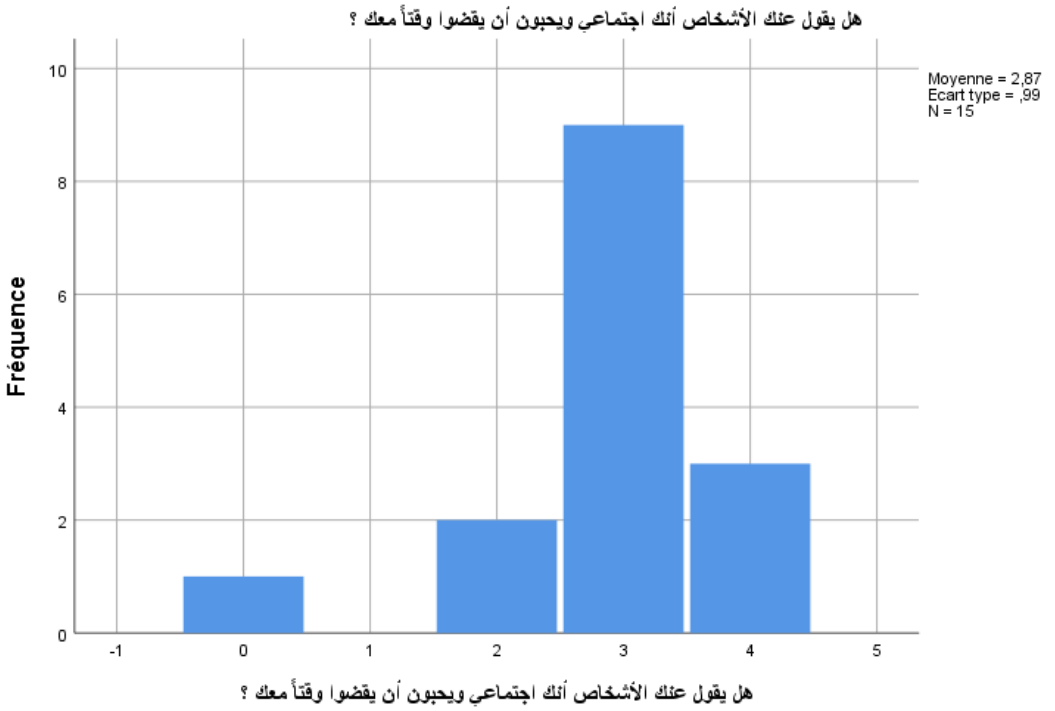


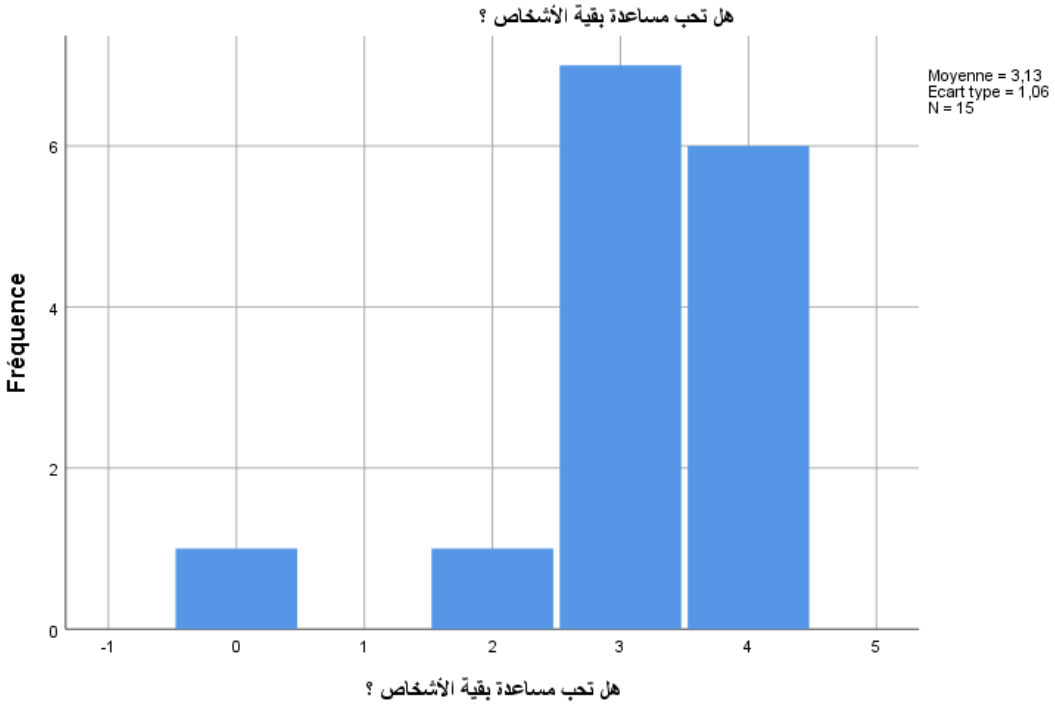

هل من السهل أن تعبر عن مشاعرك تجاه الأشخاص الذين تحبهم ؟
Moyenne = 2,53
Ecart type = 1,457
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
-1
0
1
2
3
4
5
هل من السهل أن تعبر عن مشاعرك تجاه الأشخاص الذين تحبهم ؟

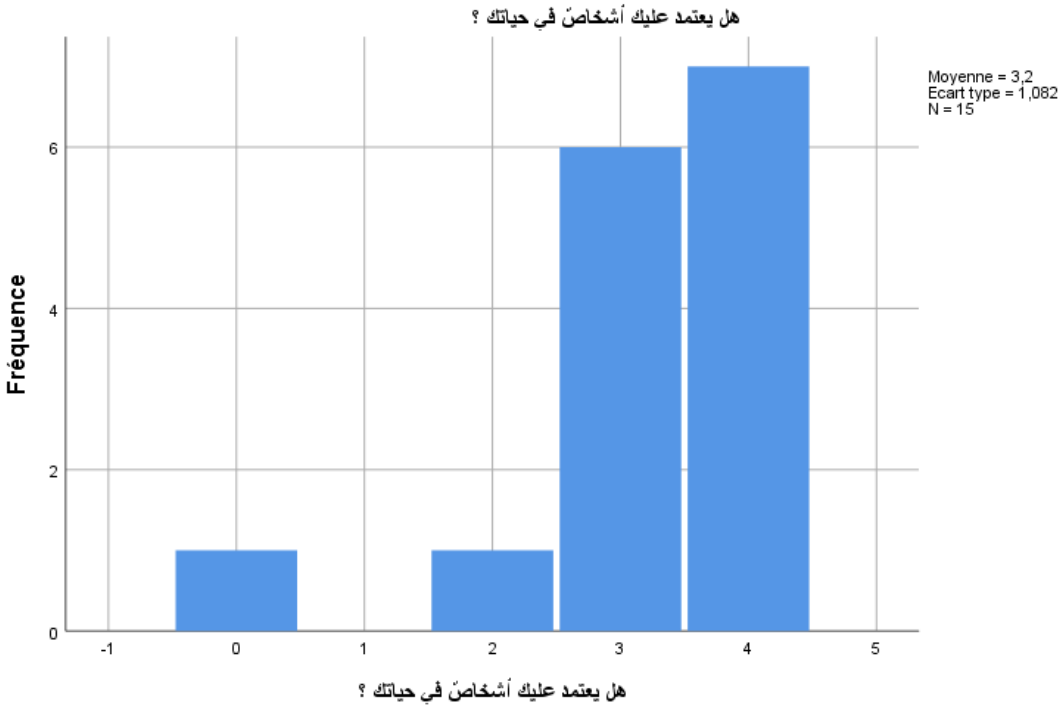

هل يمكن أن تشجع الأشخاص ليصلوا إلى أهدافهم ؟
Moyenne = 3,07
Ecart type = 1,534
N = 15
Fréquence
0
2
4
6
8
10
-1
0
1
2
3
4
5
هل يمكن أن تشجع الأشخاص ليصلوا إلى أهدافهم ؟

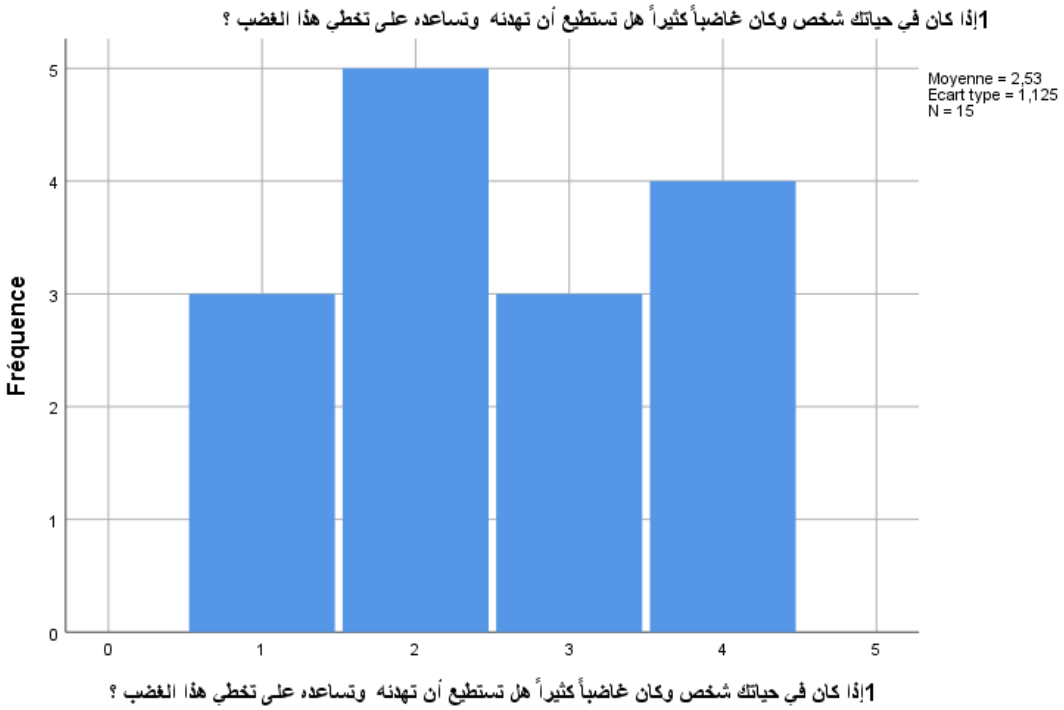

هل تعتبر نفسك شخصاً بشوشاً ومبسوطاً دائماً ؟
Moyenne = 3,33
Ecart type = ,9
N = 15
Fréquence
10
8
6
4
2
0
1,5
2,0
2,5
3,0
3,5
4,0
4,5
هل تعتبر نفسك شخصاً بشوشاً ومبسوطاً دائماً ؟


هل من السهل أن تعمل صداقة وتقوي علاقتك بالأصدقاء ؟
Moyenne = 3,13
Ecart type = 1,246
N = 15
Fréquence
10
8
6
4
2
0
-1
0
1
2
3
4
5
هل من السهل أن تعمل صداقة وتقوي علاقتك بالأصدقاء ؟


هل يقول عنك الأشخاص أنك اجتماعي ويحبون أن يقضوا وقتاً معك ؟
Moyenne = 2,87
Ecart type = ,99
N = 15
Fréquence
10
8
6
4
2
0
-1
0
1
2
3
4
5
هل يقول عنك الأشخاص أنك اجتماعي ويحبون أن يقضوا وقتاً معك ؟


هل تحب مساعدة بقية الأشخاص ؟
Moyenne = 3,13
Ecart type = 1,06
N = 15
Fréquence
6
4
2
0
-1
0
1
2
3
4
5
هل تحب مساعدة بقية الأشخاص ؟


هل يعتمد عليك أشخاصٌ في حياتك ؟
Moyenne = 3,2
Ecart type = 1,082
N = 15
Fréquence
0
2
4
6
-1
0
1
2
3
4
5
هل يعتمد عليك أشخاصٌ في حياتك ؟


1إذا كان في حياتك شخص وكان غاضباً كثيراً هل تستطيع أن تهدئه وتساعده على تخطي هذا الغضب ؟
Moyenne = 2,53
Ecart type = 1,125
N = 15
Fréquence
0
1
2
3
4
5
0
1
2
3
4
5
1إذا كان في حياتك شخص وكان غاضباً كثيراً هل تستطيع أن تهدئه وتساعده على تخطي هذا الغضب ؟

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1- إبراهيم بن أحمد العامر واخرون، وثيقة تأهيل المعلمين والمشرفين في المدارس القرآنية والمحاضن التربوية، مؤسسة المربي، مؤسسة دار رسالة البيان، الرياض، ط1، 2011.

2- أحمد إبراهيم قنديل، التدريس بالتكنولوجيا الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، ط1 ، 2006.

3- أحمد الخطيب و رداح الخطيب، التدريب الفعَّال، عالم الكتب الحديث، عمان، ط1 ،2006 .

4- أحمد الخطيب و رداح الخطيب، الحقائب التدريبية، دار المستقبل، عمان، ط1 ، 1997م.

5- الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الملك، إمارة مكة المكرمة 2004.

6- حسين حرارشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1،2011.

7- حسين محمد حسنين، تطوير الحقائب التدريبية، مجدلاوي، الأردن، ط1، 2003.

8- حمود كاظم خيضر، مبادئ إدارة الأعمال، دار ثراء للنشر، عمان، ط1، 2008.

9- حنان حسن عبد الظاهر، أسرار الذكاء الوجداني، دار الراية للنشر والتوزيع، 2017.

10- حنان حسن عبد الظاهر، أسرار الذكاء الوجداني، دار الراية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.

11- دنيال جولمان، الذكاء العاطفي، ترجمة ليلى الجمالي، عالم المعرفة، صدرت عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، أكتوبر 2006.

12- فيصل هاشم القرعان، الدليل العلمي في إدارة وتنفيذ العمليات التدريبية، معهد دبي القضائي، 2011.

13- محسن أحمد الطعان، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، .2013

14- مصطفى أبو السعد، مهارات الحياة الوجدانية، برنامج تدريبي، شركة الإبداع الفكري، الكويت، ط1، 2008.

15- نايفة قطامي، نمو التفكير المهني للطفل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، ط1، 2007.

ب- المجلات:

16- أداء العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، العدد 5، 2015.

17- أنس الطيب الحسن رابح، الذكاء الوجداني للعاملين ببعض الجامعات لولاية الخرطوم السودانية، المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد 3، 2011.

18- عبد الرحيم عباس موس " أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد الله بمحافظة بيشة) "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، تصدر عن المركز القومي للبحوث، المجلد 3، العدد 5، 2019.

19- فاطمة الزهراء بن صغير، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد 3.

20- فيروز شين، أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 16، ديسمبر 2014.

ج- أطروحات الدكتوراه:

21- نور الدين عيسى آدم علي، إستراتيجية تصميم الحقائب التدريبية لتدريب المعلمين عن بعد وقياس فعاليتها في تدريسهم الصفي، دكتوراه في تكنولوجيا التعليم، جامعة الخرطوم.

د- رسائل الماجستير:

22- إبراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009/.2010

23- أسماء أحمد عبي، الذكاء الوجداني وعلاقته بفعالية الذات لدى الأيتام المقيمين في قرية sos_ الجامعة الإسلامية – غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي، الجامعة الإسلامية – غزة، 1434هـ/2013.

24- عبد الفتاح بوخمخم و عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، 2010، جامعة منتوري – قسنطينة.

25- مأمون محمد إبراهيم أبو عجاج، العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي لدى طلبة المرحلة الثانوية في منطقة بئر السبع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة عمان العربية، 2014.

26- محمد عبد الله الخولاني و صبا نوري الحمداني، إستراتيجيات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وتأثيرها على رأس المال الاجتماعي التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من القيادات الإدارية للكليات الأهلية في بغداد، 2003.

27- محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، 2008.

28- محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غزة، 2008.

29- محمود العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض، 2003.

30- محمود قطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة ، .2014

31- مصطفى رشاد مصطفى الأسطل، الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

هـ - مذكرات الماستر:

32- محمد الأمين برياح و نبوية عيس، مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015.

33- بعيجي عبد العزيز، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2018- 2019.

34- خيرة حلوفة وسكينة بوغنيسة، الذكاء الوجداني وعلاقته بالدافعية للتعلم، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2019 .

35- مروة شايب الدرع، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد - الصديق بن يحيى، جيجل، 2015.

36- نعيمة مليك، الذكاء العاطفي وتأثيره على كفاءة وفعالية المنظمة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة بسكرة، 2016- 2017.

37- ياسمينة بودويرة ومريم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، 2016/2017.

38- عمار صدوقي وعبد النور حلوان، إعداد وتصميم حقيبة تدريبية لتفعيل الذكاء الذاتي للعامل لتنمية إبداعه في منظمة الأعمال، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، 2020/2019.

و - مواقع الإنترنت:

39- إعداد الحقائب التدريبية، http://www.montadamahdi.net/essaydetails.php?eid=1977&cid=24، منتدى مهدي الكشفي.

40- أمجد قاسم، الحقائب التعليمية وأهميتها في العملية التعليمية وخطوات إعدادها، http://al3loom.com/?p=13218، تاريخ التحميل: 2021/05/22.

41- حقيبة تدريبية، ويكيبيديا، الموسوعة الحرة https://ar.wikipedia.org/wiki، تاريخ التحميل: 25/04/2021.

42- سعود بن حشين الزهراني، تصميم الحقائب التدريبية ، حقيبة تدريبية، https://www.dropbox.com/s/etbimpro، تاريخ التحميل: 2021/04/12.

43- عبد العزيز الخضراء، الذكاء الوجداني: تعريفه وأهميته وأبعاده، https://alghad.com/، تاريخ التحميل: 2021/05/09، على الساعة 20:35.

44- عبد العزيز محمد الصالح، نموذج حقيبة تدريبية ,|http://fac.ksu.edu.sa/abalsaleh/page/20653 ، تاريخ التحميل: 2021/03/25.

45- محمد بن أحمد النعيري، مهارات التدريس المفقودة، الحقائب التدريبية، موقع مكتبة نور،2021/04/05 على الساعة 02: 11.

46- محمد مروان، ما هو الذكاء العاطفي ؟، موقع مبتعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية، https://mawdoo3.com، تاريخ التحميل: 2021/04/04، على الساعة 21:46.

47- منتدى رويال، كيف يتم إعداد الحقيبة التدريبية، https://www.roya-tp.com ، تاريخ التحميل : 2021/03/15.

48- موقع الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمدينة المنورة : المنهجية في تصميم وإعداد الحقيبة التدريبية، http://www.montadamahdi.net/essaydetails.php?eid=1977&cid=24.

49- وديع إلياس، " خصائص الحقيبة التدريبية "، https://www.aptksa.org/vb/showthread.php?t=574، تاريخ التحميل: 25 /05/ 2021 على الساعة 11:30.

50- يحيي سعد، الدليل الكامل لإعداد حقيبة تدريبية احترافية. الموقع https://drasah.com, تاريخ التحميل: 19 /04/ 2021 على الساعة: 7:00.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

51- Travice Beradberry And Jean Creaves, The Emotional intelligence, quick book , jarir bookstor,www.Ibtessama.com.

52- Mihaly Csikszentmihalyi,Creativity, Flow and the Psychology of Discovery and Invention**,** publisher Firside 1997.

53- Patrick King How to Think with Intention: How to Identify, Transform, and Apply Mindsets for Control, Confidence, Growth, and Freedom Paperback – November 16, 2020.

54- How to Listen with Intention: The Foundation of True Connection, Communication, and Relationships (How to be More Likable and Charismatic), Paperback, Independently published, 2020.

55- https://neronet-academy.com/test/emotional-intelligence, dawnload 10/05/2021,9 :30.