الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف في حالة تخفيض العمالة

دراسة ميدانية في المنظمات الدولية غير الحكومية

Factors Affecting Employability in The Case of Downsizing

A Field Study in INGOs Located in Syria

مشروع أُعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال / الإدارة التنفيذية

توجه: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة: آلاء المؤذن

إشراف الدكتور: حسان اسماعيل

العام الدراسي: 2021 / 2022

(لا يعبّر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمّل المعهد أيّة مسؤولية جرّاء هذا العمل)

ملخص الدراسة:

طُرحت العديد من التساؤلات حول المقدرة على التوظف لما لها أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات في آنٍ واحد، وذلك بسبب التغيرات المستمرة في سوق العمل، والتي فرضت واقعاً كبيراً على الأفراد، حيث تعتبر المقدرة على التوظف في ظل تلك التغيرات أمراً بالغ الأهمية وتتطلب مستوى عالٍ من المهارات للمحافظة على المكانة في سوق العمل والسعي لتطوير تلك المهارات. لذلك، سعت العديد من الدراسات للتركيز على تلك العوامل ليتم الاستفادة منها في تطوير الأفراد لذاتهم بالإضافة لتطوير المعايير المطلوبة من قبل المنظمات.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف، وتم اختيار عينة الدراسة من بعض المنظمات الإنسانية المتجهة نحو تخفيض العمالة؛ من خلال الاستبيان المعدّ لقياس المقدرة على التوظف، حيث تناولت الدراسة فئتين من الموظفين، الفئة الأولى الموظفين الذين تم تسريحهم من عملهم والفئة الأخرى الموظفين الناجين من التسريح والذين ما زالوا مهددين بالتسريح، لمعرفة أهم المهارات التي اكتسبها كل فرد خلال مسيرته المهنية والتي تؤثر على تطوره المهني، وبالتالي على مقدرته على التوظف.

اعتمت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة بعض المنظمات الإنسانية التي اتجهت نحو التخفيض الوظيفي وبلغ عدد الإجابات (125) إجابة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، ومن ثُمّ حلّلت النتائج عبر البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة ومن أهمها:

- يوجد دلالة إحصائية تعزى لمتغير التواصل والتعامل مع الآخرين مع المقدرة على التوظف بنسبة 39% والباقي يعزى لعوامل أخرى.
- يوجد دلالة إحصائية تعزى لمتغير إدارة الذات مع المقدرة على التوظف بنسبة 36% والباقي يعزى لعوامل أخرى.

- كانت المهارات الفردية التالية (مهارات التمكين، مهارات التفكير النقدي والتحليلي ومهارات تعليم المواطنة) غير دالة إحصائياً وبالتالي ليس لها أثر في المقدرة على التوظف.
- لا يوجد فروق ذات دالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، خبرة العمل، المسمى الوظيفي) مع المقدرة على التوظف، يعني أنه لا يوجد أثر معنوي في المقدرة على التوظف.

وتم استخلاص مجموعة من التوصيات من أهمها قيام المنظمات بدورات تدريبية تمكن الأفراد من أداء عملهم، وقيام المنظمات بأنشطة تعزز من خلالها ثقافة العمل الجماعي، وتقييم الفرد لذاته من أجل تطوير مهاراته لملائمة تطورات سوق العمل، بالإضافة إلى الاتجاه للمناهج الدراسية من أجل تعزيز المهارات الأساسية للأفراد لتزيد من مقدرتهم على التوظف منذ صغرهم.

Abstract:

Many questions have been raised about the employability because of its great importance for individuals and organizations at the same time, due to the rapid changes within the labor market, which have imposed a great reality on individuals, which considers their employability is a critical thing and requires a high level of employment skills to maintain their position in the labor market and strive to develop them, in light of these changes.

So many academics studies have sought to focus on the concepts of employability and its factors to be used in the development of individuals for themselves in addition to developing the standards which required by organizations.

This study aimed to investigate the factors affecting the possibility of employment. The sample of the study was selected from some humanitarian organizations directed towards downsizing; the study dealt with two categories of employees, the first category is the employees who have been laid off from their work, and the other category is the employees who have survived form layoffs and still threatened of being laid off, in order to know the most important skills that each individual acquired during his career which affects his career development, Hence, his employability.

In this study, the descriptive analytical method was adopted, and a comprehensive inventory of the study community was used in some humanitarian organizations, and the number of answers reached (125).

The survey was used as a tool for the study to measure the study variables, and the SPSS statistical analysis program was used as a tool for statistical analysis.

This study reached several results, the most important ones which are:

- There is a significant effect of communication skills and dealing with others on the employability by 39%, and the rest is attributed to other factors.
- There is a significant effect of self-management skills on the employability by 36%, and the rest is attributed to other factors.
- The following individual skills (empowerment skills, critical and analytical thinking skills and citizenship education skills) were not significant and had no effect on employability.
- There are no statistically significant differences between the answers of the sample members that are attributed to the following demographic and occupational variables: (gender, age, educational qualification, work experience, job title) with employability, which means that there is no significant effect on employability.

And based on the previous results the study identified some recommendations, which can be summarized in: organizations conduct training courses that enable

individuals to perform their work, and organizations carry out activities that enhance the culture of teamwork, and the individual's self-evaluation in order to develop his skills to suit the developments of the labor market, in addition to the direction of the school curriculum in order to enhance the basic skills of individuals to increase their employability since they are young.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
ملخص الدراسة باللغة العربية	ii
ملخص الدراسة باللغة الانكليزية	iv
قائمة المحتويات	vii
قائمة الجداول	x
فهرس الأشكال	xii
الفصل الأول: الإطار التمهيدي	1
1.1 المقدمة	1
1.2 مصطلحات الدراسة	2
1.3 الدراسات السابقة	5
1.4 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	13
1.5 أهمية الدراسة وأهدافها	14
1.6 مجتمع الدراسة وعينتها	15
الفصل الثاني: الإطار النظري	16
2.1 تمهيد	16
2.2 مفهوم المقدرة على التوظف	16
2.3 الخصائص والمتغيرات الديموغرافية والوظيفية	22
2.4 العوامل والمهارات الفردية	25
2.4.1 مهارات التعامل مع الآخرين والعمل الجماعي	33

2.4.2 مهارات التمكين	36
2.4.3 مهارات التفكير النقدي والتحليلي	39
2.4.4 مهارات إدارة الذات	41
2.4.5 تعليم المواطنة	43
2.5 المقدرة على التوظف	45
2.5.1 الخبرة المهنية	45
2.5.2 التوقع والتحسين	46
2.5.3 المرونة الشخصية	46
2.5.4 الشعور التنظيمي	47
2.5.5 التوازن	47
2.6 العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف	51
الفصل الثالث: الإطار العملي	54
3.1 تمهيد	54
3.2 أسلوب وإجراءات الدراسة	54
3.2.1 منهج الدراسة	54
3.2.2 مجتمع الدراسة وعينتها	55
3.2.3 أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات	55
3.2.4 ثبات أداة الدراسة	57
3.3 خصائص أفراد العينة	57
3.4 الإجابة عن تساؤلات الدراسة	64
3.5 النتائج	88

3.6 التوصيات	89
المراجع	91
الملاحق	98

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	نتائج تحليل معامل الثبات (Alpha Cronbach) لكل بعد من أبعاد محاور الدراسة	57
2	التوزيع التكراري للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	58
3	اختبار ستودنت لفقرات مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة	64
4	اختبار ستودنت لفقرات مهارات التمكين والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة	66
5	اختبار ستودنت لفقرات مهارات التفكير النقدي والتحليلي والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة	67
6	اختبار ستودنت لفقرات مهارات إدارة الذات والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة	69
7	اختبار ستودنت لفقرات تعليم المواطنة والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة	70
8	اختبار ستودنت للمهارات الفردية والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة	71
9	اختبار ستودنت لفقرات الخبرة المهنية والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة	73
10	اختبار ستودنت لفقرات التوقع والتحسين والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة	74
11	اختبار ستودنت لفقرات المرونة الشخصية والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة	76

12	اختبار ستودنت لفقرات الشعور التنظيمي والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة	77
13	اختبار ستودنت لفقرات التوازن والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة	78
14	اختبار ستودنت لمقياس المقدرة على التوظف والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة	80
15	معاملات الارتباط الخطي المتعدد التدريجي لأثر أبعاد المهارات الفردية في المقدرة على التوظّف	82
16	اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر أبعاد المهارات الفردية في المقدرة على التوظّف	83
17	المتغيرات المستبعدة من نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر أبعاد المهارات الفردية في المقدرة على التوظّف	83
18	اختبار مان ويتني (Mann Whitney) لمتغير النوع الاجتماعي مع المقدرة على التوظف	85
19	اختبار كروسكال واليس (Kruskal Walis) لمتغير العمر مع المقدرة على التوظف	86
20	اختبار مان ويتني (Mann Whitney) لمتغير المؤهل العلمي مع المقدرة على التوظف	86
21	اختبار كروسكال واليس (Kruskal Walis) لمتغير خبرة العمل مع المقدرة على التوظف	87
22	اختبار كروسكال واليس (Kruskal Walis) لمتغير المسمى الوظيفي مع المقدرة على التوظف	87

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	نموذج المقدرة على التوظف	48
2	نموذج قياس المقدرة على التوظف CareerEDGE model	50
3	توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع الاجتماعي	60
4	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	61
5	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	62
6	توزيع عينة الدراسة وفق متغير خبرة العمل في المنظمات الإنسانية	62
7	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	63

1 الفصل الأول: الإطار التمهيدي

1.1 المقدمة:

نتيجة تراجع الحرب في سورية وعودة بعض الأهالي لمناطقهم، انسحبت عدة منظمات من بعض الأماكن الآمنة وتوجهت إلى أماكن أكثر ضرراً، ونتيجة نقص تمويل بعض المنظمات لجأت تلك المنظمات إلى تخفيض العمالة، مما تسبب بتهديد العديد من الأشخاص لخسارة وظائفهم، ومما تسبب أيضاَ بتسريح العديد من الأشخاص من عملهم والذي أدى إلى تغير بسوق العمل حيث أصبح الطلب أكثر من العرض والذي بدوره سبب فجوة كبيرة في سوق العمل.

لم تعد وظائف المنظمات التي قدمت سابقًا تسلسلًا هرميًا طويل الأجل قادرة على الوفاء بالتزاماتها من حيث الأمن الوظيفي حيث بدأ استبدال التوظيف مدى الحياة بعقود قصيرة الأجل، ولا تزال بعض المنظمات مهددة بتسريح الموظفين فهل يا ترى هؤلاء الموظفين ممن خسروا عملهم أو مهددين بخسارة عملهم قادرين على إيجاد الوظيفة الملائمة؟

تجعل الغريزة الشخصية من الفرد شخصاً طامحاً للحصول على مستويات عالية في الترقي المهني، مما يحتّم عليه السعي في الحياة للوصول لطموحه عن طريق تعزيز مهاراته. ولكن، تطوير الفرد لذاته يحتاج لإدارة ذاتية لمهاراته وتقييم نفسه وتحديد نقاط الضعف والسعي لتطويرها وأيضاً تحديد نقاط القوة والسعي لتوظيفها مع بيئة العمل المتغيرة باستمرار.

وبناءً على ما سبق توجهت الأنظار في العديد من الدراسات نحو دراسة العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف وقدرة الأفراد على تطوير قدراتهم ليعودوا بمؤشر نجاح أعلى لمسارهم المهني.

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة المهارات المطلوبة التي يحتاجها الفرد وبالتالي إظهار العوامل والمهارات المؤثرة في الحصول على وظيفة تتلاءم مع متغيرات الحياة وتطورات التكنولوجيا.

1.2 مصطلحات الدراسة:

تقتصر الدراسة على المصطلحات التالية:

المقدرة على التوظف (Employability):

تعرف **منظمة العمل الدولية** المقدرة على التوظف هي: المهارات والمعرفة والكفاءات التي تعزز قدرة العامل على تأمين والاحتفاظ بوظيفة، والتقدم في العمل والتكيف مع التغيير، وتأمين وظيفة أخرى إذا كان الفرد يرغب بتغييرها أو تم تسريحه منها؛ والدخول بسهولة أكبر في سوق العمل في مختلف فترات دورة الحياة. يكون الأفراد أكثر مقدرة للتوظف عندما يكون لديهم قاعدة عريضة من التعليم والتدريب والمهارات الأساسية رفيعة المستوى، بما في ذلك العمل الجماعي، وحل المشكلات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) ومهارات الاتصال واللغة. هذا المزيج من المهارات يمكنهم من التكيف مع التغييرات في عالم العمل. (Brewer, 2013)

تخفيض العمالة (Downsizing):

هو كسر الصعوبات الإدارية وتحسين الكفاءة التنظيمية، من أجل التعامل مع التغيرات البيئية، حيث تتخذ الشركة إجراءات معينة من أجل تعزيز كفاءتها وإنتاجيتها. وهذه الإجراءات هي تقليل التكاليف، وإعادة تنظيم وتسريح الموظفين. (Tsai, 2007)

التواصل والتعامل مع الآخرين (Interpersonal & Communication):

هو تحويل المعنى من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى أخرى، واستخدام كافة مجالات الاتصالات من أجل إنشاء وتسليم الرسائل وتوجيه الآخرين وتحفيزهم أو إلهامهم للعمل (Barrett, 2006)

التمكين (Empowerment):

عملية مستمرة مقصودة تتمحور في المجتمع المحلي، تنطوي على الاحترام المتبادل والتفكير النقدي والرعاية والمشاركة الجماعية، والتي من خلالها يحصل الأشخاص الذين يفتقرون إلى حصة متساوية من الموارد القيمة على وصول أكبر إلى تلك الموارد والتحكم فيها؛ أو عملية يسيطر من خلالها الناس على حياتهم، والمشاركة الديمقراطية في حياة مجتمعهم، والفهم النقدي لبيئتهم. (Perkins, 2010)

التفكير النقدي والتحليلي (Analytical & Critical Thinking):

هو وظيفة من وظائف الدماغ يعزز المعتقدات حول المعرفة التي تفضل وجهات النظر الضيقة والمفرطة في التبسيط للمعرفة وتفضيل الردود السريعة وغير المبررة وتعتمد على المرونة في التفكير لتظهر هذه المكونات بشكل نموذجي (Alexander, 2014)

إدارة الذات (Self-Management):

هو مصطلح شائع للتدخلات السلوكية والأخلاقية وكذلك للسلوكيات الصحية تتضمن مجموعة من المهام للحفاظ على سلوكيات أو أدوار حياتية جديدة ذات مغزى وأيضاً تغييرها أو خلقها (Lorig & Holman, 2003)

تعليم المواطنة (Citizenship Education):

هو تزويد الطلاب بالمهارات اللازمة للمنافسة في المجتمع العالمي؛ ونهج الوعي العالمي، الذي يهدف إلى تزويد الطلاب بالتوجه العالمي والتعاطف والحساسية الثقافية النابعة من الإنسانية والقيم والافتراضات (Goren & Yemini, 2017)

الخبرة المهنية (Occupational Expertise):

هو امتلاك الكفاءات اللازمة لأداء جيد في مجال معين من العمل، ويعتبر أمرًا بالغ الأهمية في اقتصاد المعرفة الحالي بالنسبة لأصحاب العمل، تستلزم الخبرة المهنية إمكانيات التخصيص الأمثل للعمالة وتحسين الأداء والمرونة (Forrier & Heijden, 2017)

التوقع والتحسين (Anticipation & Optimization):

الهدف من التحسين هو التعظيم حيث أن تحسين الحاضر يغير المستقبل، وكلما كان التنبؤ أفضل، كلما اقتربت الخوارزمية من الوصول إلى المستوى الأمثل. فالمعلومات المتاحة لبناء التنبؤ إلى جانب المعلومات الخاصة بالمشكلة هي المعلومات التي تم جمعها في الماضي (Bosman, 2007)

الشعور التنظيمي (Corporate Sense):

هي عملية مستمرة موجهة نحو وضع الخبرات الحالية في إطار مرجعي. يتم تحديد هذا الإطار من خلال التجارب السابقة. يقوم الناس تدريجياً بتطوير إطار مرجعي جماعي من خلال مشاركة المعنى مع بعضهم البعض. تتم مشاركة المعنى من خلال النشاط الفردي والاجتماعي (Heijden A. , 2010)

التوازن (Balance):

قدرة الفرد على الوفاء بالتزامات العمل والأسرة، بالإضافة إلى المسؤوليات والأنشطة الأخرى غير المتعلقة بالعمل. يتضمن التوازن بين العمل والحياة، بالإضافة إلى العلاقات بين وظائف العمل والأسرة (Delecta, 2011)

1.3 الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف، فبعضها ركز على أهم العوامل الفردية المؤثرة في المقدرة على التوظف، والبعض الآخر ركز على كيفية تضمين هذه المهارات ضمن المنهج الدراسي والتي بدورها تؤثر في المقدرة على التوظف فيما بعد، والبعض الآخر ركز على تصورات ارباب العمل تجاه المهارات التي يحتاجها الأفراد للتوظف، ولكنها اختلفت فيما بينها من حيث العينات المطبقة للدراسة، ركزت بعض الدراسات على الخريجين الجدد، وركز البعض الآخر على مراجعة الأدبيات السابقة:

1- دراسة بعنوان **Learning & Employability / التعلم والمقدرة على التوظف** عام 2004 أجرتها مجموعة بيداغوجيا المتخصصة في دراسات عن المقدرة على التوظف وشملت عينة الدراسة الخريجين الجدد من جامعة مانشستر، والتي استمرت على مدى ربع عقد من الزمان، فيما هدفت إلى ملء الفراغ لتضمين مهارات المقدرة على التوظف في المناهج الدراسية.

لأن عند التوظيف في وظائف معينة على مستوى الخريجين، يبحث أرباب العمل عن خريجين ودبلوماسيين من يمتلكون مهارات عالية المستوى ومعرفة وسمات شخصية مناسبة، ومن يستطيع "تنمية" الوظيفة أو تساعد في تحويل المنظمة. أو إلى أي مدى هذه المعرفة والمهارات مطلوبة في مواقف العمل الحالية.

وجد البحث السمات التالية التي يتوقع من أرباب العمل عثورها في الخريجين الجدد والتي تؤثر في المقدرة على التوظف:

خيال / إبداع، القدرة على التكيف / المرونة، الرغبة في التعلم، الاستقلالية، العمل في فريق، القدرة على إدارة الآخرين، القدرة على العمل تحت الضغط، التواصل الشفوي الجيد، التواصل كتابيًا، الحساب، الانتباه للتفاصيل، إدارة الوقت، تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، القدرة على التخطيط والتنسيق والتنظيم، القدرة على استخدام التقنيات الجديدة، مهارات المشاريع وريادة الأعمال (Yorke, 2004)

2- دراسة بعنوان: **Embedding employability into the curriculum / تضمين مهارات المقدرة على التوظف في المناهج الدراسية** في عام 2004 تم طرح نموذج USEM والذي يتضمن Understanding / المعرفة، Skills / المهارات الأساسية، Efficacy beliefs / كفاءة المعتقدات، Metacognition / ما وراء المعرفة والذي يتحدث عن مدى المعرفة التي تعلمها الأشخاص خلال حياتهم الدراسية، وما هي المهارات الأساسية التي يملكونها وتوظيفها عن طريق كفاءة معتقداتهم وإدارة ذاتهم وتوسع مجال تفكيرهم ليتمكنوا من إحداث فرق بحياتهم عن طريق البحث.

لذلك في هذا البحث تم تحديد ثمانيَ مهارات التي تؤثر في المقدرة على التوظف وتضمينها ضمن المنهج الدراسي:

1) التواصل (القراءة والكتابة والتحدث والاستماع والبصرية والكمية ، ومحو الأمية التكنولوجية). 2) التفكير التحليلي، 3) حل المشكلات، 4) التثمين في اتخاذ القرار، 5) التفاعل الاجتماعي، 6) امتلاك وجهات نظر عالمية، 7) المواطنة الفعالة، 8) الاستجابة الجمالية (Yorke & Knight, 2004)

3- دراسة بعنوان **Evaluating Employability Skills: Employer and Student Perceptions / تقييم مهارات المقدرة على التوظف: بين صاحب العمل وتصورات الطالب** عام 2010 الهدف من هذه الدراسة تحديد وجهات نظر أرباب العمل والخريجين الجدد والطلاب في السنة الأولى من الدراسة حول المهارات المتعلقة بالمقدرة على التوظف وتجميع تلك المهارات ليتم دمجها ضمن المنهج الدراسي، أجريت الدراسة على مرحلتين لقياس جاهزية الطلاب للتوظف عن طريق طرح استبيان للطلاب الخريجين الذين لديهم خبرة عام واحد في إحدى المؤسسات وبلغ عددهم 52 موظفاً، واستبيان للطلاب في السنة الأولى من الدراسة وعددهم 22، وتم تصميم استبيان آخر لقياس المهارات المطلوبة من قبل أرباب العمل وكان عددهم 59. تم تقسيم المهارات الفردية إلى ثلاثة بنود:

1. الجودة الشخصية والتي تشمل: القدرة على التكيف، الاهتمام بالتفاصيل، الالتزام، التعاون، الإبداع، الحسم، الاعتمادية، النزاهة، المبادرة، الوعي الذاتي، ضبط الوقت، التسامح، الحماس، أخلاقيات العمل.

2. المهارات الأساسية والتي تشمل: التواصل الشفوي والكتابي، استجواب / استماع، الوعي التجاري، استرجاع المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، العلاقات الشخصية، القيادة، التفاوض، التشبيك، الحساب، التخطيط / التنظيم، حل المشكلات، التطوير المهني، إدارة الذات، فريق العمل، المهارات التقنية.

3. المعرفة بالموضوع: فهم المفاهيم، اتساع المعرفة، تطبيق المعرفة، معرفة كل ما هو جديد أول بأول.

وفي نتيجة هذه الدراسة تم العثور على ارتباط قوي بين تصورات صاحب العمل والطلاب والخريجين للأولويات النسبية بين مهارات التوظيف وجميعهم رتبوا صفات شخصية معينة فوق المهارات الخاصة بالموضوع مما يمكن الطلاب من تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بهم ، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتطوير ذاتهم (Saunders & Zuzel, 2010)

4- دراسة بعنوان **Employability Skills Assessment Tool Development / تطوير أداة تقييم مهارات التوظيف** في عام 2012 في ماليزيا، والتي شملت تقييم المهارات الأساسية للخريجين الجدد لأن الأبحاث وجدت على الصعيدين الوطني والدولي أن الخريجين التقنيين يفتقرون إلى مهارات التوظف. والهدف الرئيسي من هذا البحث هو تطوير أداة تقييم مهارة التوظيف لمساعدة الطلاب والمحاضرين على إنتاج خريجين أكفاء في مهارات التوظيف التي تحتاجها الصناعة. تم تصميم هذا البحث لمعرفة مهارات المقدرة على التوظف للخريجين الجدد من أجل سد الفجوة بين سمات الخريجين وليس فقط الاستعداد لتوظيفهم ولكن أيضًا مهارات التوظيف، وتكونت العينة من 107 من أرباب العمل من خمس فئات في الصناعة التحويلية من أجل الإجابة عن الاستبيان ليبينوا ما هي أكثر المهارات المطلوبة للتوظف. وتكون هذا الاستبيان من سبع تراكيب لمهارات التوظيف وتندرج تحتها عدة عوامل متعلقة بها حسب مقياس SCANS.

هو تقرير تابع للولايات المتحدة الأميركية تم تصميمه عام 2000 حُدد فيه المهارات التي يحتاجها الشباب للمنافسة في مكان العمل. عن طريق تنفيذ برامج مصممة لمنح الشباب المعرضين للخطر فرص لتعلم المهارات والكفاءات المطلوبة ليكونوا جاهزين للعمل. (SCANS, 2000).

وهذه المهارات التي تم قياسها وهي مرتبة من حيث الأهمية حسب نتيجة للبحث:

1) المهارات الأساسية: والتي شملت مهارات التواصل والحساب، 2) مهارات التفكير: والتي شملت التفكير بطريقة إبداعية واتخاذ القرار وحل المشكلات والقدرة على التعلم وإيجاد أسباب منطقية، 3) مهارات إدارة الموارد المالية والبشرية، 4) مهارات المعلومات مثل تقييم البيانات وتنظيمها واستخدام الحاسوب لمعالجة المعلومات، 5) مهارات التعامل مع الآخرين والعمل ضمن فريق وقيادة الفريق وإتقان المفاوضات والتعامل مع مختلف الجنسيات والثقافات، 6) مهارات تصميم النظام وتطوير التكنولوجيا لتناسب مهارات العمل، 7) مهارات الجودة الشخصية وتحمل المسؤولية وتقدير الذات وإدارتها والتحلي بالنزاهة (Rasul, 2012)

5- دراسة بعنوان **A Study on Factors Affecting Employability Skills of Management Students / دراسة عن العوامل المؤثرة في مهارات المقدرة على التوظف لدى طلاب الإدارة** عام 2014 أجرتها المعاهد الإدارية في ولاية غوجارات الهند على خريجي الإدارة وبلغ عددهم 160 خريج عن طريق توزيع استبيان، وكان الهدف من هذه الدراسة تحديد العوامل التي تؤثر على مهارات خريجي الإدارة للمقدرة على التوظف.

تم تحديد أربعة عوامل مستقلة لها أثر كبير على مهارات المقدرة على التوظف لخريجي الإدارة. وكانت:

1) المهارات التحليلية وفهم الذات وشملت: استخدام الخيال والإبداع من اجل التطوير، تحديد فرص التنمية المستقبلية، تقييم نقاط الضعف والقوة وتحديد الأهداف المستقبلية، واتخاذ القرارات دون توجيه من أحد.
2) الإدارة العامة وثقافة العمل وشملت: التكيف، تحمل وجهات النظر، استخدام التكنولوجيا الخاصة بالعمل، الاستفادة من إمكانات الآخرين للتفويض، تحديد الأولويات وتنظيم الوقت، تحمل ضغط العمل.

3) القيادة والقدرة على حل المشكلات وشملت: التعاون، إدارة فريق العمل، التنظيم، فهم وتحليل القضايا.
4) مهارات التواصل وشملت: التواصل البصري والتواصل باللغات المطلوبة بالمنظمة والتواصل مع مختلف الثقافات.

لم يُلاحظ أن "التخطيط الوظيفي" قد أحدث أي تأثير كبير على مقدرة توظيف خريجي الإدارة، كما لم تثبت الدراسة أن العمر والجنس يؤثران على التوظف (Shah & Srivastava, 2014)

6- دراسة بعنوان **Measurement of Employability Skills and Job Readiness Perception of Post – graduate Management students: Results from A Pilot Study / قياس مهارات المقدرة على التوظف وتصور الاستعداد الوظيفي لطلاب الدراسات العليا في الإدارة: نتائج دراسة تجريبية** أجراها عدة باحثين في جامعة **Bangalore** في الهند عام 2017، وكانت عينة البحث خريجي طلاب الإدارة الدراسات العليا في إحدى كليات إدارة الأعمال المرموقة في مدينة بنغالور، والذي بلغ عددهم ستين طالباً.

الهدف من هذه الدراسة التوجه نحو هؤلاء الخريجين الجدد لقياس المهارات المطلوبة بالإضافة إلى المؤهلات الأكاديمية والمهارات الفنية التي يمتلكها الطلاب حيث يواجه نسبة كبيرة من الخريجين من برامج الإدارة تحديات في العثور على عمل مناسب بعد الانتهاء من برامج دراستهم.

ساعدت نتائج هذه الدراسة في تحديد الفجوة بين مهارات التوظيف والكفاءات المطلوبة لمناصب مستوى الدخول في الإدارة.

وتبين أن مهارات التوظيف التي يجب على الطلاب المتخرجين أن يمتلكوها لتصبح هذه السمات قادرة للتوظف هي كما يلي ومرتبة بالترتيب من حيث الأهمية: (أ) مهارات الاستماع، (ب) مهارات التواصل، (ج) الثقة، (د) فريق العمل، (هـ) الموقف الإيجابي، (و) الإبداع، (ز) الإقناع، (ح) المرونة، (ط) التنبه، (ي) المساءلة.

وما يميز هذه الدراسة أنها تقود لـ "تعلم كيفية التعلم بدلاً من مجرد تطبيق الحلول المعروفة أصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى" (Ramisetty & Desai, 2017)

7- دراسة بعنوان **Towards The Identification and Assessment of Transversal Skills / نحو تحديد وتقييم المهارات القابلة للنقل** عام 2019 أجراها مشروع VISKA اعتمد على التجربة الميدانية لمدة 3 سنوات ركز على التحقق من صحة معرفة ومهارات وكفاءة المهاجرين واللاجئين وذوي المهارات المنخفضة في أربعة بلدان شريكة، النرويج وأيسلندا وبلجيكا فلاندرز وأيرلندا.

الهدف من هذه الدراسة هو تعريف المهارات القابلة للنقل والتي تعتبر عادةً غير مرتبطة بشكل خاص بوظيفة أو مهمة أو تخصص أكاديمي أو مجال معرفي، ولكنها مهارات يمكن استخدامها في مجموعة متنوعة من المواقف والعمل، يزداد الطلب على هذه المهارات بشكل متزايد على المتعلمين للتكيف مع التغييرات بنجاح وعيش حياة هادفة ومنتجة.

وأيضاً تطوير وسيلة لتحديد وتقييم هذه المهارات في عملية التحقق من صحة المهارات للمهاجرين ذوي المؤهلات المنخفضة داخل مشروع VISKA.

بناءً على المناقشات بين شركاء المشروع، تقرر تبني وجهة نظر المهارات القابلة للنقل مثل ذلك الذي طرحه اليونسكو (بانكوك) 2014 ، في آسيا والمحيط الهادئ. تعتمد المهارات القابلة للنقل على مجموعة أساسية من المهارات الأساسية التي تتضمن "المهارات التي بحاجة للعيش في المجتمع المعاصر والتي ركزت على:

1- مهارات التفكير الإبداعي والتي تتضمن حل المشكلات، المقدرة على التعلم، الإبداع، ريادة الأعمال.

2- مهارات التواصل والتفاعل مع الاخرين والتي تشمل طريقة عرض المهارات عن طريق مهارات التواصل، مهارات إدارة الفريق، مهارات التنظيم ، مهارات ضبط الذات وتحفيزها والمثابرة.

3- تعليم المواطنة والتي شملت الانفتاح واحترام التنوع واختلاف الثقافات.

4- ما يميز هذه الدراسة أنها ذكرت مهارات معالجة الوسائط وتحليل المعلومات في وسائل التواصل الاجتماعي (Goggin, 2019).

وفي أحدث ما توصلت إليه الدراسات هي:

8- دراسة **The Skills Imperative 2035: what does the literature tell us about essential skills most needed for work? / المهارات الضرورية 2035: ماذا تخبرنا الأدبيات عن المهارات الأساسية التي يحتاجها العمل بشكل أكبر؟**

هي دراسة بحثية أجرتها مؤسسة Nuffield – وهي مؤسسة خيرية مستقلة تهدف إلى تعزيز الرفاهية الاجتماعية- في شهر آذار عام 2022، وكان الهدف من هذه الدراسة التركيز على "المهارات الضرورية والأساسية في التوظيف والتي ستكون مطلوبة في عام 2035.

تمت هذه الدراسة بالاعتماد على 5000 تقرير مع مراجعة 30 دراسة اعتمدت على الاستطلاعات وتم تحليل البيانات بالاشتراك مع استشارات من الخبراء.

حيث أن عالم العمل في حالة تحول بسبب التقدم التكنولوجي، والتغيرات البيئية والتحولات الديموغرافية وتأثير Covid-19. تتزايد الدعوات من أجل تكثيف مهارات القوى العاملة وإعادة هندسة التعليم والتدريب لتلبية مطالب المستقبل. تركز السياسة الحالية في انجلترا على التقنية والرقمية والاقتصاد الأخضر، مدعومة بمحو الأمية القوية والحساب ومنهج مدرسي غني بالمعرفة.

وبينت نتائج الدراسة أن أهم المهارات الضرورية في عام 2035 والتي تم تقسيمها إلى 4 بنود:

1- مهارات التفكير والتي تشمل حل المشكلات واتخاذ القرارات، التفكير التحليلي والنقدي، الإبداع، الفضول الفكري، الوعي التنظيمي والتجاري.
2- العلاقات الشخصية: مهارات التواصل، التعاون ضمن فريق العمل، المفاوضة والإقناع، التعامل مع العملاء.

3- مهارات إدارة الذات وشملت المرونة والتكيف، الدافع الذاتي والتوجه نحو التعلم، التفاؤل والإصرار، المبادرة والتخطيط والتنظيم، الثقة والإيمان بالنفس، الاستقلالية والحكم الذاتي.

4- الذكاء العاطفي وتتضمن التعاطف والإدراك الاجتماعي، التحلي بالأخلاق والنزاهة والتسامح والمسؤولية الاجتماعية.

5- وتتخلل القيادة ضمن تلك البنود الأربعة (Taylor, 2022)

ملخص الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة:

تنوعت الدراسات السابقة من خلال طرق تطبيق دراساتها ما بين مراجعة الأدبيات وبين إجراء الاستطلاعات، ولكن توجه معظمها نحو الخريجين الجدد الذين يتأهبون للدخول في سوق العمل أو من أجل تعليم اليافعين وتهيئتهم وتزويدهم بالمهارات اللازمة للدخول ضمن سوق العمل.

أشادت بعض الدراسات لوجود بعض المهارات الفردية التي لها تأثير في المقدرة على التوظف، وشمل البعض الآخر كيفية تحويل بعض المهارات عن طريق المعرفة والسلوك لتناسب التقدم التكنولوجي وتؤثر قي المقدرة على التوظف.

لم تعثر الباحثة على دراسات أجنبية تتحدث عن العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف ضمن المنظمات الإنسانية والتي تتحدث عن الأشخاص الذين كانوا داخل سوق العمل وتعرضوا لخسارة عملهم ويحاولون العودة لسوق العمل مرة أخرى، كما لم تجد الباحثة دراسات عربية تتحدث عن العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف.

ما يميز هذه الدراسة هي إثبات أهم العوامل والمهارات الفردية التي تؤثر في المقدرة على التوظف للأفراد الذين لديهم خبرة عمل والذين تعرضوا لخسارة عملهم، بالإضافة إلى الأفراد المعرضين لخسارة عملهم.

1.4 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتجه بعض المنظمات الإنسانية لإجراءات تخفيض العمالة لعدة أسباب منها: نقص التمويل، والأوضاع الأمنية لبعض المناطق التي ممكن أن تهدد أمن الموظفين، أو أحياناً يكون السبب كفاية المنطقة من المساعدات التي تم تقديمها.

فينتج عن هذه الإجراءات تسريح عدد من الموظفين، وتبدأ رحلة البحث عن العمل عشوائياً بدون التركيز على المهارات التي يتوجب على الفرد أن يتحلى بها.

وهكذا فإنه يمكن عرض مشكلة الدراسة تكمن في التساؤل الرئيسي وفق الآتي:

ما هي العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف؟

التساؤل الأول:

ما هي المهارات الأكثر شيوعاً لدى الأفراد العاملين في المنظمات الإنسانية والتي تعتمدها بعض المنظمات لتعزيز المقدرة على التوظف وفق استجابات أفراد العينة؟

التساؤل الثاني:

ما هو مستوى المقدرة على التوظف لدى الأفراد العاملين في المنظمات الإنسانية وفق استجابات أفراد العينة؟

التساؤل الثالث:

ما هو أثر المهارات الفردية في المقدرة على التوظف؟

والمتمثل في الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو أثر مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين في المقدرة على التوظف؟
2- ما هو أثر مهارات التمكين في المقدرة على التوظف؟

3- ما هو أثر مهارات التفكير النقدي والتحليلي في المقدرة على التوظف؟

4- ما هو أثر مهارات إدارة الذات في المقدرة على التوظف؟

5- ما هو أثر تعليم المواطنة في المقدرة على التوظف؟

التساؤل الرابع:

هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المقدرة على التوظف تعزى لبعض المتغيرات الوظيفية والديموغرافية؟

1.5 أهمية الدراسة وأهدافها:

أهمية الدراسة:

تعد ظاهرة إيجاد عمل أمر مربك لجميع الأشخاص في ظل فقدان العمل لعدة أسباب ومنها تخفيض العمالة الذي تتطرق إليه الباحثة في هذه الدراسة ونظراً للأزمة الاقتصادية الذي نتعرض لها.

لذلك تسعى الباحثة في هذه الدراسة لتحديد أهم المهارات التي يجب أن يتحلى بها الفرد لتمكنه من إيجاد عمل، بالإضافة إن هذه الدراسة تسعى إلى تسليط الضوء على نقاط الضعف في المهارات الشخصية حيث يجب على الفرد أن يسعى لتطويرها لتناسب مهارات الوظيفة المطلوبة.

ولأن كل قطاع يتطلب مهارات مختلفة عن القطاع الآخر توجهت الباحثة لدراسة أهم العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف في قطاع المنظمات الإنسانية غير الحكومية، التي هي وجهة أغلبية الأفراد للتوظف.

نلاحظ العديد من مواقع الانترنت تقوم بذكر المهارات الرئيسية التي يجب على الفرد التحلي بها بشكل عام، من أجل إغناء السيرة الذاتية بها، ولكن في هذه الدراسة تسعى الباحثة إلى تقديم الدليل العلمي والعملي على تحديد أهم المهارات الضرورية للفرد لتخوله للعمل في المنظمات الإنسانية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة بتزويد الموارد البشرية بأهم المهارات الواجب توفرها بالشخص المتقدم للعمل من أجل اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي:

- التعرف على العوامل الفردية الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة العاملين في قطاع المنظمات الإنسانية.
- إلقاء الضوء على المعايير الذي يجب أن تركز عليها الموارد البشرية في اختيار الموظفين الجدد.
- تقييم الفرد لذاته لمعرفة نقاط القوة والضعف في المهارات الموجودة لديه من خلال تعبئته للاستبانة.
- تحديد العلاقة الإحصائية للعوامل الفردية المؤثرة في أبعاد المقدرة على التوظف بين كل مما يلي:
  - بين مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين والمقدرة على التوظف
  - بين مهارات التمكين والمقدرة على التوظف
  - بين مهارات التفكير النقدي والتحليلي والمقدرة على التوظف
  - بين مهارات إدارة الذات والمقدرة على التوظف
  - بين تعليم المواطنة والمقدرة على التوظف
- تحديد نسبة الأفراد الذين وجدوا عمل بعد خسارتهم للعمل بسبب تخفيض العمالة
- هل يمكن للنوع الاجتماعي أو العمر أو المؤهل العلمي أو الخبرة أو المسمى الوظيفي أن يؤثروا على المقدرة على التوظف

1.6 مجتمع الدراسة وعينتها:

يمثل المجتمع العاملين في المنظمات الإنسانية التي خضعت لتخفيض العمالة والمنظمات التي ممكن أن تقوم بحالة تخفيض العمالة وشملت العينة 125 شخصاً وهم يمثلون العينة المتيّسرة، وكانوا من العاملين في المنظمات الإنسانية.

2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 تمهيد:

دفعت أهمية العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف الباحثين للقيام بعدة دراسات، بهدف التعرف على هذا المفهوم، حيث ما تزال الفجوة بين العرض والطلب في سوق العمل آخذة في الازدياد، رغم أن عدد الخريجين الذين يدخلون سوق العمل يتصاعد باستمرار. ولسد فجوة نقص المهارات يعني يجب أن يكون هناك تدخلات نشطة من جانب العرض، وبالتالي زيادة التركيز على المقدرة على التوظف (Bhate, 2020, p. 1328).

وأخذت التساؤلات المطروحة حول العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف حيزاً من الدراسات، التي سعت للتركيز على أهم المهارات المطلوبة لدخول سوق العمل.

حيث أصبحت المقدرة الفردية على التوظف، تتضح من خلال الاستعداد لتجاوز دور الفرد اليومي (Rothwell & Charleston, 2012).

2.2 مفهوم المقدرة على التوظف:

برز الاهتمام بالمقدرة على التوظف نتيجة للتغييرات التنظيمية والديموغرافية. مع استمرار المنظمات في تقليص حجمها وإعادة هيكلتها وتأخيرها والاستعانة بمصادر خارجية، كان هناك تركيز متزايد على المرونة والمقدرة على التوظف مقارنة بالأمن الوظيفي على المدى الطويل. من المرجح أن يبحث أصحاب العمل عن الأفراد الذين لديهم القدرة على تقديم مساهمة فورية، وربما قصيرة الأجل، بدلاً من الأفراد الذين يرغبون في تنمية طويلة الأجل ومسارات وظيفية مستقرة. "المهارات العامة المتقدمة" التي تميز المقدرة على التوظف الجديدة أصبحت "مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة". المنظمات القادرة على الاستفادة من إمداد جاهز من الموظفين ذوي المهارات العامة المتطورة للغاية قادرة على المنافسة بنجاح أكبر من تلك التي تركز على الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات الخاصة بالشركة. القضايا الحاسمة للمؤسسات هي أولاً، كيفية تحديد

وجذب الأشخاص ذوي المهارات العالية المستوى للتوظيف، وثانيًا، ما هو الدور الذي يجب اعتماده في الحفاظ على المقدرة الفردية للتوظف وتعزيزها. (Clarke, 2007)

دخل مفهوم التوظيف حيز الاستخدام حوالي عام 1955 وتمت دراسته من زوايا مختلفة ومتميزة المستويات (الفردية والتنظيمية) حتى السبعينيات، كانت المقدرة على التوظف هي عبارة عن المشاركة في العمل وكان مصحوبًا بما يسمى بمرونة المجتمع. اعتبرت الحكومة المفاعل مسؤولاً عن تحقيق هدف التوظيف الكامل وتقليل العبء الجماعي. (Heijden, 2006)

أما من وجهة نظر Hillage & Pollard تتعلق المقدرة على التوظف بالقدرة على الحصول على عمل مُرضٍ والحفاظ عليه. وهي القدرة على الانتقال بالاكتفاء الذاتي داخل سوق العمل إلى تحقيق الإمكانات من خلال التوظيف المستدام.

وبالنسبة للفرد، تعتمد المقدرة على التوظف على المعرفة والمهارات والمواقف التي يمتلكونها، وطريقة استخدامهم لتلك الأصول وتقديمها إلى أصحاب العمل والسياق (مثل الظروف الشخصية وبيئة سوق العمل) التي يبحثون عن عمل فيها. (Hillage & Pollard , 1998)

إن المقدرة على التوظف تدور حول امتلاك القدرة على الحصول على عمل مبدئي يعني الاهتمام بالمهارات الأساسية، الحفاظ على الوظيفة يعني القدرة على المحافظة على العمالة والسماح بالانتقالات بين الوظائف والأدوار داخل نفس المنظمة لتلبية متطلبات الوظيفة الجديدة، والحصول على عمل جديد إذا لزم الأمر أي أن تكون مستقلاً في سوق العمل من خلال الاستعداد والقدرة على إدارة الانتقال الوظيفي الخاصة بين وداخل المنظمات، وتدور حول جودة هذا العمل أو التوظيف؛ قد يتمكن الناس من الحصول على عمل ولكنه قد يكون أقل من مستوى مهارتهم، أو بأجر منخفض، أو وظائف غير مرغوب فيها أو غير مستدامة. (Hillage & Pollard , 1998)

وأصبحت مهارات المقدرة على التوظف فيما بعد الاستعداد للوظيفة، وقابلة للتعلم. أي هي المهارات الأساسية اللازمة للحصول، والاحتفاظ، والقيام بعمل جيد، وتعتبر مهارات عامة بطبيعتها وليست محددة للوظيفة. (Robinson, 2000)

ويعرفه (Yorke & Knight, 2004) على أنه مجموعة من الإنجازات العامة، يتم إثرائها في كثير من الحالات بعناصر محددة مفيدة مهنيًا، "المقدرة على التوظف" ليست شيئًا ثابتًا بل شيء يمكن أن يتطور الشخص طوال حياته.

في دراسة ل Van Dam تم اعتبار سمتين من السمات الشخصية مهمتين للتوجه للتوظيف: هما الانفتاح والمبادرة. يشير الانفتاح إلى الانفتاح على الأفكار والتغييرات الجديدة الانفتاح هو مؤشر صالح لنجاح التدريب ما تم العثور على البعد الشخصي ليرتبط بشكل إيجابي مع المعتقدات حول أهمية تحسين الذات، الاعتقاد بأهمية بيئة العمل المهيكلة العلاقات بين المبادرة والعديد من المتغيرات المتعلقة بالوظيفة، مثل التخطيط الوظيفي، والابتكار، والمبادرة المهنية. (vanDam, 2004)

ومن وجهة نظر أخرى أصبحت القدرة على التوظف تتعلق بالقدرة على الانتقال بالاكتفاء الذاتي داخل سوق العمل إلى تحقيق الإمكانات من خلال الموظفين المستدامين (Arnold & Rothwell, 2005)

وحسب Arocena هي قدرة الفرد على الحصول والاحتفاظ بوظيفة أو الحصول على وظيفة أخرى إذا كان يرغب في التغيير أو تم تسريحه، هذا التعريف الأكثر استخداماً من قبل منظمة العمل الدولية. (P. Arocena, 2006)

وما حدده Heijden عن مفهوم المقدرة على التوظف هو فرصة العمل في سوق العمل الداخلي أو الخارجي وهي شكل من أشكال التكيف النشط المحدد للعمل الذي يمكّن العمال من تحديد فرص العمل وتحقيقها (Heijden, 2009).

يمكن تقسيم نهج التصرف في المقدرة على التوظف إلى ثلاثة أبعاد وهي الهوية المهنية والتكيف الشخصي ورأس المال البشري، وتشير الهوية المهنية إلى "من أنا" في سياق المسارات الوظيفية المختارة بشكل فردي بينما تشير القدرة على التكيف الشخصي إلى الطريقة التي يكون بها الأفراد مستعدون وقادرون على تغيير العوامل الشخصية لتلبية متطلبات حالة عمل معينة. وعند الإشارة إلى رأس المال البشري، يتم أخذ منظور صاحب العمل في الاعتبار في المعادلة. على هذا النحو رأس المال البشري التنمية تعني اكتساب المعرفة والمخزون الفكري عن طريق التعليم الذي يهدف إلى توسيع الإنتاجية والكفاءة والأداء والمخرجات لزيادة الإيرادات المالية للفرد.

هذا التعريف لتنمية رأس المال البشري يؤكد فكرة المقدرة على التوظف، كتصرف، مرتبطة بالخصائص المتأصلة للفرد التي قد تساعد في التكيف معها في البيئة الخارجية وتعزيز نتائج التوظيف الإيجابية. (Saunders & Zuzel, 2010, p. 231)

من جهة أخرى تتميز بيئة العمل المعاصرة بعدم الاستقرار وعدم اليقين الذي يتطلب القدرة على التكيف وبالتالي سيتم تمكين الموظفين للتعامل مع بيئة العمل المتغيرة إذا كانوا يمتلكون الخصائص التي ستساعدهم على التكيف مع التحولات المستمرة. (Saunders & Zuzel, 2010, pp. 231–232)

كانت هناك محاولات عديدة لتعريف وقياس المقدرة على التوظف كمؤشر لجودة المؤسسات الفردية وكذلك الصلة الاجتماعية للتعليم العالي ككل. إذ أصبح يرتبط مفهوم المقدرة على التوظف ارتباطًا وثيقًا بـ "النجاح المهني"، والذي يمكن وصفها من خلال عدد من المؤشرات الذاتية والموضوعية مثل:

- ليونة الانتقال من التعليم العالي إلى سوق العمل
- مدة البحث عن وظيفة
- الدخل والوضع الاجتماعي والاقتصادي
- مركز مناسب لمستوى التحصيل العلمي

- شروط التوظيف المرغوبة (عمل مستقل ومتطلب ومسؤول)
- درجة عالية من الرضا الوظيفي

حيث ينقسم مفهوم المقدرة على التوظف إلى المكونات الرئيسية التالية: القدرة على كسب العمالة، التي يمكن قياسها بمعدلات التوظيف؛ عوامل النجاح الوظيفي الموضوعية والذاتية، والمهارات ذات الصلة بأصحاب العمل (Shumilova & Cai, 2011).

وعرفها Mohd Yusof هي القدرة على البقاء في الوظيفة، وهي جودة فردية مطلوبة من قبل صاحب العمل (Yusof, 2012).

وحسب Yahya فإن المقدرة على التوظف تتعلق بالسمات الشخصية بدلاً من المهارات التقنية، ويشير أحيانًا إلى القدرات العامة والمهارات القابلة للنقل والمهارات الأساسية ومهارات العمل، والمهارات الشخصية، والكفاءات الأساسية وتمكين المهارات. أي أنها الشخص الذي يتمتع بخاصية الصورة الذاتية الجيدة، والمهارات الشخصية الجيدة، والسلوك الجيد (Buntat, 2013).

وتطور مفهوم المقدرة على التوظف عبر الزمن وأصبح بناء متعدد الأبعاد يتضمن: أولاً هو القدرة على تأمين التوظيف؛ قدرة الفرد على التنقل بين الوظائف في نفس الوقت عند صاحب العمل؛ والقدرة على تأمين عمل في مؤسسة جديدة، حيث تم تعريفها أنها "الوفاء المستمر، واكتساب أو إنشاء عمل من خلال الاستخدام الأمثل للكفاءات " (Finch, 2013).

وهذا ما أشارت إليه أكاديمية التعليم العالي في بريطانيا بأن المقدرة على التوظف هي عملية تستمر مدى الحياة. تنطبق على جميع الطلاب مهما كان وضعهم أو مسارهم الدراسي أو طريقة دراستهم. إنه معقد وينطوي على عدد من المجالات التي ترتبط ببعضها البعض. يتعلق الأمر بدعم الطلاب لتطوير مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والسمات والمواقف التي ستمكنهم من تحقيق النجاح ليس فقط في

التوظيف ولكن في الحياة. إنها مسؤولية على مستوى الجامعة. يتعلق الأمر بتوضيح مكونات قابلية التوظيف للطلاب لدعم التعلم مدى الحياة (Cole & Tibby, 2013).

مهارة المقدرة على التوظف هي إحدى المهارات التي يتم تقييمها من قبل أصحاب العمل بخلاف المهارات التقنية قبل توظيفها. يمتلك الخريجون من يتمتعون بالمهارات الفنية والتوظيفية فرصة أفضل لشغل الوظيفة التي يقدمها صاحب العمل في جميع دول العالم. ومع ذلك، تم إعطاء أسماء متنوعة لمهارات المقدرة على التوظف من قبل بلدان مثل "المهارات الأساسية / Essential Skills" (نيوزيلندا)، "المهارات العامة / Generic Skills " (استراليا) ، "المهارات الضرورية / necessary skill " (الولايات المتحدة) ، "المهارات القابلة للتحويل / transferable skills " (فرنسا) و "المؤهل الرئيسي / key qualification " (ألمانيا) (Husain, 2014).

إن مهارات المقدرة على التوظف مهمة جدًا لبيئة العمل. حيث كانت المتطلبات حافزًا للتغيير في نظام التعليم (Husain, 2014, p. 2).

على الرغم من أنه يمكن استخدام نظريات مختلفة مثل مناهج الكفاءة والتنظيم الذاتي كنظرية تدعم الدراسة الحالية وفقًا لمنهج التصرف في المقدرة على التوظف، حيث يعتبر مصطلح شامل يستخدم للإشارة إلى كوكبة متعددة الأبعاد من الخصائص المتأصلة التي تؤهب الفرد في هذه الحالة، فإن الخريج يتكيف بنشاط مع بيئة العمل والوظيفة (Jonck & Minnaar, 2015).

قامت مؤسسة التدريب الدولية بتعريف المقدرة على التوظف أنها مزيج من العوامل التي تمكن الأفراد من التقدم نحو الحصول على وظيفة، والبقاء فيها والتقدم في مسيرتهم المهنية. حيث إنه مفهوم معقد وقضية تشمل العديد من العوامل، فهي تحيط بالتعليم والمعارف الأولية، والمهارات، والخبرات، والكفاءات الثقافية المطلوبة للنجاح في سوق العمل (Foundation, 2015).

كما عرفها Nor Azida Isahk أنها امتلاك مجموعة من المهارات، الخبرة والفهم والخصائص الشخصية التي تساعد الفرد على اختيار وبناء العمل الداعم لهم والاستمرار فيه، من أجل تلبية الاحتياجات المستقبلية وتحقيق مطالب صاحب العمل (Ishak, 2021).

2.3 الخصائص والمتغيرات الديموغرافية والوظيفية:

ساهمت التغييرات الديموغرافية في الاهتمام المتزايد بالمقدرة على التوظف في بلدان، مثل الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة وأستراليا، وكذلك في جميع أنحاء أوروبا، يؤدي انخفاض معدلات المواليد وشيخوخة السكان إلى نقص المهارات والعمالة. يجد أرباب العمل صعوبة متزايدة في جذب موظفين ذوي مهارات مناسبة ومؤهلين وذوي خبرة لتلبية طلبهم الحالي واحتياجات النمو في المستقبل. للتغلب على هذا النقص في البدائل إما لتوسيع عرض العمالة من خلال مخططات هجرة المهرة لزيادة مستويات التوظيف عبر عموم السكان من خلال التعليم وبرامج التدريب أو للاحتفاظ بالعاملين الأكبر سنًا ضمن القوى العاملة. (Clarke, 2007)

هناك خطر يتمثل في أن جميع قوائم الصفات والسمات ستجذب الانتباه بعيدًا عن عدم تجانس سوق العمل، أي أن المؤسسات لا تريد نفس المجموعة بالضبط من السمات: لكل منظمة نقاط تركيزها الخاصة، والتي تتغير بمرور الوقت. علاوة على ذلك، فإن العديد من المنظمات، تركز على عدد من النقاط في التوظيف. (Yorke, 2004, p. 5)

وإذا أردنا النظر إلى سوق العمل في فنلندا، بعض الأحيان تكون سياسات سوق العمل شديدة الانتقائية والتنافسية التي تستثني ذوي التعليم المنخفض، والبطالة لفترات طويلة (Sama & Järvelä, 2008)

كما كان لدى البرتغال دائمًا مستويات منخفضة جدًا من الاستثمار في الموارد البشرية ودائمًا كان "اقتصادها منخفض المهارة". وبدأ الوضع يتغير، وتم الانتقال إلى "اقتصاد المهارات العالية"، بعد أن وجدوا أن الفائدة

الحقيقية للاستثمار تكمن في المهارات والتعليم والتدريب وخبرة العمل والمعرفة، التي تعتبر العوامل الرئيسية للمقدرة على التوظف في الاقتصادات المتقدمة. (Tome, 2007)

ووفقًا لمجموعة بيداغوجيا، من المرجح أن يحصل الخريجون ذوو الخبرة في العمل على وظيفة أكثر من الخريجين بدون خبرة عمل (Yorke, 2004) حيث يتفق الباحثون على أن الطلاب الذين لديهم خبرة في العمل هم أكثر عرضة للحصول على وظائف. (Yorke, 2004, p. 10) وبالتالي أصبح اليوم، ماجستير إدارة الأعمال شرطًا أساسيًا للتوظيف لتعزيز مكانة تنافسية، لذا يجب تنمية الطلاب حسب متطلبات أصحاب العمل. ولكن هذه ليست مسؤولية المعاهد فحسب، بل تقع على عاتق خريجي الإدارة، حيث يجب أن يجعلوا ذواتهم قادرين على التوظف من خلال تطوير المهارات بأنفسهم (Shah & Srivastava, 2014)

أما بالنسبة للجنس والعمر والخبرة، فتُظهر إحدى الدراسات أن الجنس ومدة الخبرة يرتبطان ارتباطًا كبيرًا بنجاح الوظيفة. حيث حقق الرجال المشاركون درجات أعلى نسبيًا في النجاح الوظيفي الموضوعي مقارنة بالنساء. وحصل كل من الرجال والنساء على درجات أعلى في "عدد الترقيات في حياتهم المهنية بأكملها" مقارنة بـ "عدد العروض المقدمة الخاصة بالمنظمة. "ومع ذلك، يجب تفسير هذه النتائج بحذر لأن عدد الرجال في العينة كان صغيرًا نوعًا ما. أما بالنسبة للعمر فلم يثبت وجود فرق في العمر ليكون قادراً على التوظف حيث أن الأشخاص الذين هم فوق سن الأربعين من الممكن أن يتولوا مناصب قيادية فعالة، هذا يعني أن شيخوخة سكان العاملين لا تشكل تهديداً حسب هذه الدراسة. (Heijden, 2008)

بين عامي 1995 و 2015، انخفض معدل مشاركة المرأة في القوى العاملة من 52.4 إلى 49.6 في المائة، مع وجود مخاطر أعلى لكون النساء عاطلات عن العمل مقارنة بالرجال. هذا هو الحال خاصة بالنسبة للنساء في شمال أفريقيا والدول العربية. رغم تزايد معدلات التحصيل العلمي والتكافؤ بين الجنسين على مستوى العالم، ولكن لا تزال المرأة تواجه حواجز خاصة في الحصول على عمل لائق. (Lee, 2021)

ومن جهة أخرى يتمتع الموظفون ذوو الدرجات المنخفضة بتوقعات تنقل أعلى، ويحصلون على المزيد من الفرص للتنقل، ويقبلون هذه الفرص بسهولة أكبر من الموظفين ذوي الدرجات العالية. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع الموظفون ذوو الحيازة المنخفضة بمواقف أكثر إيجابية نحو المشاركة في تدخلات التوظيف والتغييرات الوظيفية. (vanDam, 2004)

نرى أن المتغيرات الديموغرافية تؤثر تأثيراً عميقاً في هيكل القوى العاملة وتشكل تحدي مهم لسياسات المهارات. حيث تواجه الاقتصادات المتقدمة الاتجاه المعاكس لشيخوخة السكان. فمن المتوقع أن يزيد عدد السكان الذين تزيد أعمارهم عن 60 عامًا بنسبة من 10 في المائة في عام 2000 إلى 21.8 في المائة في حلول عام 2050 مما يؤدي إلى نقص في اليد العاملة، والتي غالباً ما تكون مرتبطة بنقص المهارات. (ILO, 2021)

وأيضاً يستشهد تقرير لمنظمة العمل الدولية بدراسات تقدر مسارات التغيير الديموغرافي في كل منطقة على وجه الخصوص فيما يتعلق بالشباب والنساء والعاملين الأكبر سنًا والمهاجرين والأشخاص المعرضين للخطر، حيث تتزايد شيخوخة السكان في بعض مناطق العالم وهذا ما يثير القلق، في حين أن القلق في الفعلي هو زيادة عدد الداخلين الجدد إلى سوق العمل. (Lee, 2021)

في عام 2015، كان ما يقارب من 43 في المائة من القوى العاملة الشبابية العالمية إما عاطلين عن العمل أو يعيشون في فقر، على الرغم من كونهم في وظيفة. تتميز مناطق ودول معينة بـ "تضخم الشباب" ، مما قد يخلق تحديات في ضمان وجود الشباب في الحصول على تعليم وتدريب وتوظيف وعمل لائق. (Lee, 2021)

وحسب ما ذكره مكتب منظمة العمل الدولية بالقاهرة، تعاني مصر من عدم التطابق بشكل كبير في المهارات، ويعني هذا أن المهارات المتاحة بين القوى العاملة لا يمكن أن تلبي متطلبات الاقتصاد سريعة التغير. ويعتبر التغلب على عدم تطابق المهارات وتزويد الشباب بالمعرفة والمهارات التي تعزز مقدرتهم

على التوظف محوراً من محاور التركيز الرئيسية للحكومة المصرية (الدولية، 2020). وهذا ما توافقها عليه مؤسسة التدريب الأوروبية هو التركيز على منح سياسيات توفير فرص العمل المستدامة وسياسيات التعلم والتعليم مدى الحياة، من أجل تقليص درجة عدم التطابق بين المؤهلات المعروضة ومتطلبات سوق العمل (Foundation, 2015)

نستنتج من ذلك أن قيمة التعلم للوظيفة هي مؤشر مهم في ضوء المقدرة التوظف (Heijden, 2009)

2.4 العوامل والمهارات الفردية:

تعتمد بعض المنظمات الدولية على بعض المهارات التي ممكن أن تؤثر في المقدرة على التوظف، في بعض بعثات التطوع الدولية للأعمار بين 17 و 24 عامًا تم اختيار مجموعة من السمات التي يحتمل أن يمتلكها الأفراد المشاركون في هذه البعثات والتي شملت: القيادة والعمل الجماعي هما أعلى سمتين بالإضافة إلى التعاطف والقيم والعمل التطوعي والمهارات الشخصية وأيضاً التصرف بنزاهة، وممارسة التنظيم الذاتي مما يجعله قابلاً للتطوع في منظمات دولية أخرى. (Rothwell & Charleston, 2012)

وتوجهت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** نحو مهارات البالغين الذين تراوحت أعمارهم من 16 إلى 65، وتبين أن الكفاءة مرتبطة بشكل إيجابي بعدد من النتائج الاقتصادية الهامة وغيرها.

هذا يعني أن الكفاءة في معرفة القراءة والكتابة والحساب وحل المشكلات وطريقة توجيه المهمات والتعلم أثناء العمل ومهارات التأثير بالآخرين والتعاون وإدارة الذات والوقت والبراعة في استخدام اليد وحركات الجسد في البيئات الغنية بالتكنولوجيا مرتبطة بشكل إيجابي ومستقل باحتمالية المشاركة في سوق العمل والمقدرة على التوظف، والحصول على أجور أعلى. مما يعني أن مع زيادة كفاءة الفرد، تزداد فرصه في أن يكون مع القوى العاملة وأن يعمل بأجر عالي، لذا نجد أن الكفاءة ترتبط في مهارات معالجة المعلومات هذه بشكل إيجابي أيضًا بالجوانب المهمة الأخرى.

فنجد أن للرفاهية في البيئات الغنية بالتكنولوجيا فوائد كبيرة، فهي تزيد المشاركة في التعليم والتدريب، وتحسن في تدريس القراءة والكتابة والحساب في المدارس والبرامج للبالغين (OECD, 2013).

كما تختلف بعض المهارات من دولة لأخرى حسب الرفاهية الاقتصادية التي تعيشها كل دولة بطريقة مختلفة عن الأخرى، حيث وجدوا أن مهارات التواصل والتفاعل مع الاخرين وحل المشكلات كانت مشتركة بين استراليا وبريطانيا وكندا والولايات المتحدة الأميركية، بينما ركزت استراليا على مهارات التخطيط والمهارات التقنية وشاركتها بريطانيا في المهارات التقنية وركزت على تعلم لغات جديدة للتواصل، فيما ركزت كندا على مهارات التفكير وتحمل المسؤولية والتكيف وصنع القرار، أما الولايات المتحدة الأميركية اتجهت نحو مهارة إدارة الموارد بالإضافة إلى المهارات التقنية(Clarke, 2007)

أما من وجهة نظر منظمة العمل الدولية **ILO** التي توجهت لتعزيز مهارات اليافعين من أجل تنمية المهارات الضرورية لتأمين الوظيفة أثناء الانتقال إلى سوق العمل، حيث يحتاج الشباب والشابات إلى المهارات الفنية لأداء عمل معين المهام بالإضافة إلى مهارات العمل الأساسية.

المهارات الأساسية التي حددتها منظمة العمل الدولية والمطلوبة للأفراد الذين يبحثون عن وظيفة لأول مرة هي تم تصنيفها حسب بنود: 1) تعلم التعلم والتي شملت طريقة التفكير وطريقة استخدام التقنيات لأداء العمل وتحمل المسؤولية وطريقة أداء المهمة والرغبة بالتعلم وكيفية قضاء الوقت بشيء مفيد، أما البند الثاني كان 2) مهارات التواصل وأهمها القراءة والكتابة والاستماع أما ثالثاً 3) مهارات فريق العمل طريقة إدارته وتوجيه الأخرين والتفاعل معهم وقبول التغذية الراجعة من الفريق ورابعاً كانت 4) مهارات حل المشكلات والتي شملت التفكير بإبداع لتحليل وحل المشكلات والتكيف مع المتغيرات الجديدة.

وبعد مراجعة العديد من مناهج التدريس وتقنيات التدريب ومن خلال إدراك العقبات الإضافية التي يواجهها الشباب المحرومون في سوق العمل تبين أن اكتساب هذه المهارات يتطلب طرقًا مبتكرة لتقديم التدريب الذي يجمع بين المهارات الأساسية والمهارات التقنية، عن طريق تقديم مناهج مبتكرة وتوضيح ملموس لكيفية تدريس مهارات العمل الأساسية في المدارس. (Brewer, 2013)

نلاحظ أن منشورات منظمة العمل الدولية تتوافق مع ممارسات الأمم المتحدة من حيث الدراسة التي أجرتها اليونيسيف **UNICEF** لتعليم مهارات الحياة، حيث تتطلب حالة التعلم في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) رؤية تعليم شاملة مستمرة مدى الحياة وتقوم على الحقوق، تزيد من إمكانات جميع الأطفال والشباب في المنطقة وتجهزهم بشكل أفضل لاستنباط معاني من المعرفة ومواجهة الانتقالات من الطفولة إلى البلوغ، ومن التعليم إلى العمل، ومن التطور إلى المواطنة الفاعلة.

تتضمن مبادرة تعليم المهارات الحياتية والمواطنة مكونين هما: تطوير إطار عمل مفاهيمي عن تعليم المهارات الحياتية والمواطنة، وتنظيم الدعم التقني للتنفيذ. والتي شملت أربعة بنود 1) تعلم كيفية التعلم 2) التعلم للعمل 3) التعلم لتكون 4) والتعلم للعيش ومن ضمنها تندرج أهم مهارات الحياة كالإبداع، مهارات التفكير النقدي، حل المشكلات، التعاون، المفاوضات، اتخاذ القرار، التواصل، التكيف، إدارة الذات، المشاركة، التعاطف واحترام التنوع. (MENA, 2014)

ومازالت اليونيسف تتوجه لتحضير الشباب ليكونوا قادرين على التوظف حيث توجهت نحو جنوب آسيا الذي يضم عدد أكبر من الشباب في العالم. في الواقع، يمكن للشباب قيادة الاقتصادات لتكون المجتمعات أكثر حيوية وإنتاجية. في الوقت نفسه، لا يمكن تحقيق هذه الإمكانات إلا إذا كان الأطفال استفادوا من مسارات تعلم الجيدة من الطفولة المبكرة إلى المراهقة.

فشبابنا بحاجة إلى استثمار أكبر بكثير في أسس تعليمية ومهارات متينة حتى يتمكنوا من التأقلم والتكيف مع ديناميكيات سوق العمل المتغيرة، حيث هدف هذا التقرير إلى إعداد شباب جنوب آسيا لعالم العمل، لتحسين انتقالهم من المدرسة إلى العمل و تنمية قدراتهم في المراحل الحاسمة من حياتهم.

فكان الهدف الرابع من خطة الأمم المتحدة 2030 للتنمية المستدامة هي الحاجة إلى "ضمان الشمولية والإنصاف وجودة التعليم وتعزيز التعلم مدى الحياة وتقديم الفرص للجميع، يمهد ربط التعليم والتعلم مدى الحياة والمهارات في أهداف التنمية المستدامة الطريق لتحقيق أعمق في القدرات التي ينبغي تطويرها.

وكانت المهارات التي تحظى بإجماع واسع النطاق المضمنة في أهداف التنمية المستدامة المستمدة من تقرير اليونسكو العالمي لرصد التعليم للجميع حول الشباب والمهارات عام 2012:

1. المهارات الأساسية: معرفة القراءة والكتابة والحساب، مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومهارات معرفة القراءة والكتابة الرقمية.
2. المهارات القابلة للتحويل: بما في ذلك المثابرة وضبط النفس والمهارات الاجتماعية وحل المشكلات والتواصل والإبداع والتفكير النقدي ومهارات التعاون (التنسيق والتواصل وحل النزاعات واتخاذ القرار والتفاوض) والقيادة والمالية، مهارات القراءة والكتابة وريادة الأعمال والقدرة على تحويل المعرفة وتكييفها والمهارات في سياقات العمل المختلفة.
3. المهارات التقنية والمهنية: هي مهارات خاصة بالوظيفة وترتبط بمهن محددة.
4. مهارات المواطنة.

هذه المهارات أو الكفاءات القابلة للنقل في القرن الحادي والعشرين هي مهارات واسعة النطاق تهدف إلى مواجهة تحديات مثل التقدم التكنولوجي والتواصل بين الثقافات (Dewan & Sarkar, 2017).

ونجد إن "المهارات المكتسبة من التعليم العالي لا تؤدي بالضرورة إلى الكفاءات التي يقدرها سوق العمل، ويشعر العديد من الخريجين بخيبة أمل بعد الانتهاء من الدراسات وعدم تمكنهم من العثور على وظيفة مناسبة." لوحظ تفاوت كبير بين الفرص المتاحة لأولئك الذين لديهم مهارات التوظيف وأولئك الذين لا يملكونها. لذا تشدد عدة دراسات على أهمية مهارات التوظيف القابلة للتحويل (Ramisetty & Desai, 2017)

وبسبب التركيز على مهارات الحياة كان هذا ما يركز عليه شرط بيكر في عام 2017 والذي ينص على تعديل قانون التعليم وينص على أن المدارس يجب أن تسمح للكليات ومقدمي التدريب بالوصول إلى كل طالب في الصفوف من 8 إلى 13 لإبلاغهم بمؤهلات التعليم الفنية المعتمدة والتدريب المهني ويجب أن

تفتح المدارس أبوابها للتعليم والتدريب لتوفير فرص لمقدمي الخدمات للتحدث مع التلاميذ من أجل تحسين أدائهم للتعرف على المتطلبات الأساسية التي تحتاج المدارس إلى معرفتها. (Baker, 2017)

أما من وجهة نظر قسم العمالة في الولايات المتحدة الأميركية في أحد تقاريرها والتي كانت مختلفة تماماً عن غيرها، سعت من خلاله إلى تحديد الخطوات التي يجب أن يتخذها الفرد ليضع نفسه في موضع النجاح، وتقديم إرشادات خلال عملية التفكير الذاتي والتقييم والبحث والتخطيط، وتقديم الأدوات والموارد لمساعدة الفرد في تقييم الخيارات المهنية التي قد تكون الأفضل له ووضع خطة مفصلة لمتابعة النجاح المهني.

حدد معهد البحوث المهنية في قسم العمل في الولايات المتحدة الأميركية سبع قدرات للتوظف:

1- التعلم العام: هو القدرة على "التحاق" أو فهم التعليمات والمبادئ الأساسية؛ القدرة على التفكير وإصدار الأحكام. مثل استخدام الحقائق المنطقية أو العلمية لتحديد المشاكل والاستنتاجات، اتخاذ القرارات والأحكام، التخطيط والإشراف على عمل الآخرين.

2- الكفاءة الشفهية: القدرة على فهم معنى الكلمات واستخدامها بشكل فعال؛ القدرة على فهم اللغة وفهم العلاقات بين الكلمات.

3- الكفاءة العددية: القدرة على إجراء العمليات الحسابية العمليات بسرعة وبدقة.

4- الكفاءة المكانية: القدرة على التفكير بصرياً، القدرة على التعرف على العلاقات الناتجة من حركة الأشياء في الفضاء، مثل التخطيط والمراقبة والاستيعاب.

5- تصور النموذج: القدرة على إدراك التفاصيل في الكائنات؛ القدرة على صنع البصريات المقارنات والتمييز.

6- الإدراك الكتابي: القدرة على إدراك التفاصيل ذات الصلة في المواد اللفظية أو الجدولية؛ القدرة على تدقيق الكلمات والأرقام.

البراعة اليدوية: القدرة على تحريك اليدين بسهولة ومهارة القدرة على العمل مع اليدين في وضع وحركات الدوران (Labor, 2018)

وفي تقرير لقياس فجوة المهارات العالمية في القرن الحادي والعشرين والذي قام بفحص العلاقة بين مهارات الخريجين وتوقعات صاحب العمل في سوق العمل المتغير باستمرار بالاشتراك مع معهد أرباب العمل والطلاب (ISE) ومقره المملكة المتحدة لتقديم إرشادات حول كيفية استخدام المهارات التي يمكن من خلالها سد هذه الفجوة. حيث من المعروف أن أرباب العمل يشعرون أن هناك فجوة مهارات الخريجين، مما يوحي بأن الجامعات لا توفر بالضرورة فرصًا كافية للطلاب لتطوير المهارات الحاسمة لسوق العمل.

وتم رصد أهم خمس مهارات مهمة لأصحاب العمل على مستوى العالم: (حل المشكلات، العمل الجماعي، التواصل، التكيف، العلاقات مع الآخرين) وتختلف أهميتها من دولة لأخرى.

لذا يعتبر الاستثمار في التدريب على المهارات أثناء العمل هو القاعدة لأرباب العمل، والغرض من التدريب ليس فقط علاجي ولكن يمكن استخدامه لصقل المهارات المطلوبة لقطاع معين، حيث يمكن أن يعالج التدريب أثناء العمل تحديات المهارات على المدى القصير. وعلى المدى الطويل، يمكن أن تساعد برامج التدريب الداخلي لسد فجوات مهارات الخريجين قبل التخرج حيث يعتبر التدريب الداخلي في المملكة المتحدة هو عمل مؤقت. (Ise, 2018)

لهذا تم وضع أهم مهارات القرن الحادي والعشرين ليتم التركيز عليها وكانت:

- مهارات التواصل، بما في ذلك اللغة وعرض الأفكار.
- المهارات التعاونية، بما في ذلك إدارة الأنشطة الجماعية والتفاعل الاجتماعي.
- مناهج التعلم الفردي، بما في ذلك التفكير النقدي وما وراء المعرفة واكتساب مهارات جديدة.
- استقلالية الفرد، بما في ذلك المرونة والقدرة على التكيف وريادة الأعمال.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومحو الأمية الرقمية، بما في ذلك استخدام التكنولوجيا كأدوات للتعلم والتواصل والتعاون (Joynes, 2019)

وأشارت مجموعة "أبولو" Apollo Education Group ومقرها الولايات المتحدة، وهي شركة رائدة في توفير برامج التعليم العالي للبالغين العاملين ، إلى 10 مهارات يحتاجها الطلاب للنجاة في حياتهم العملية بصفتهم عمال القرن الحادي والعشرين والتي شملت: التفكير النقدي، التواصل، القيادة، التعاون، القدرة على التكيف، الإنتاجية والمساءلة، الابتكار، المواطنة العالمية، ريادة الأعمال، والقدرة على الوصول إلى المعلومات وتحليلها وتوليفها (Joynes, 2019). أما من وجهة نظر أخرى كانت لهم نفس الآراء بالتحدث عن مهارات القرن الحادي والعشرين ولكنهم أضافوا عليها المهارات التقنية والتكنولوجية المطلوبة للوظيفة. (CTE, 2020)

ويسلط "إطار عمل تعلم القرن الحادي والعشرين" الذي اقترحته الشركة الأمريكية لتعلم مهارات القرن الحادي والعشرين الضوء على "Cs4" (التفكير النقدي / critical thinking والتواصل / communication والتعاون / collaboration والإبداع / creativity)، مجموعة من السمات التي يقترحها يجب تطويرها في سياق تدريس المجالات الأساسية. (Joynes, 2019)

وفي تقرير مشابه لمنظمة العمل الدولية نشرته عن مهارات القرن الحادي والعشرين ذكرت فيه أن مهارات اليوم لن تتطابق مع وظائف غدًا والمهارات المكتسبة حديثًا ستصبح عفا عليها الزمن بسرعة. سوف تختفي العديد من الوظائف والوظائف الجديدة سيتم إنشاء البلدان مع تحول البلدان من خلال هذه الدوافع العالمية، وتوليد فرص لا حصر لها. ومع ذلك، فمن المحتمل أيضًا أن ندخل في عالم العمل حيث تتعمق التفاوتات القائمة ويوجد قلة الفرص للأشخاص في المواقف الضعيفة. علاوة على ذلك، فإن أزمة جائحة COVID–19 أبرزت أوجه عدم المساواة الموجودة مسبقًا وخلقت أكبر تعطيل للتعليم والتدريب في أنظمة التاريخ. ما فتئت منظمة العمل الدولية وهي تقود جهودها نحو تعزيز اكتساب المهارات والكفاءات والمؤهلات لجميع العمال طوال حياتهم العملية كمسؤولية مشتركة للحكومات والشركاء الاجتماعيين، من أجل معالجة فجوات المهارات الحالية والمتوقعة ذلك طورت منظمة العمل الدولية مهاراتها الأساسية للحياة والعمل في القرن الحادي والعشرين، وأهم هذه المهارات:

1- المهارات الاجتماعية والعاطفية: والتي تتضمن التواصل، التعاون وفريق العمل، التفاوض، الذكاء العاطفي.

2- المهارات المعرفية وما وراء المعرفية والتي تشمل: محو الأمية التأسيسي، التفكير التحليلي والنقدي، التفكير الإبداعي والمبتكر، التفكير الاستراتيجي، حل المشاكل واتخاذ القرارات، التأمل الذاتي وتعلم التعلم، جمع وتنظيم وتحليل المعلومة، التخطيط والتنظيم، إدارة المسار المهني.

3- المهارات الرقمية الأساسية والتي تحوي: استخدام المعدات التقنية الأساسية، استخدام البرمجيات الأساسية التي تعمل بأمان في بيئة الانترنت.

4- المهارات الأساسية للوظائف الخضراء: الوعي البيئي، تقليل النفايات وإدارة المخلفات، كفاءة الطاقة والمياه (Lee, 2021)

لذلك كان هناك عدد من الاستراتيجيات (في المملكة المتحدة وخارجها) التي تهدف إلى زيادة أساسيات مهارات التوظيف بين طلاب المدارس والتعليم الإضافي. عن طريق برنامج **Skills Builder / باني المهارات** هو إطار عالمي يدعم التنمية ويقيم ثمانية مجالات أساسية للمهارات (الاستماع، التحدث، حل المشكلات، الإبداع؛ البقاء إيجابياً، الوصول للأعلى؛ القيادة؛ والعمل الجماعي). ويقسم المهارات كل مهارة أساسية إلى 16 خطوة قابلة للتعليم والقياس؛ ويتضمن موارد للمستخدمين من سن أربع سنوات إلى الكبار ولتدريب الموظفين والتخطيط لوضع الاستراتيجية الذي يدعم تطوير وتقييم تلك المهارات في المملكة المتحدة، وبالمثل يقوم مركز إعادة تصميم المناهج الدراسية في (الولايات المتحدة الأمريكية) بمطابقة المهارات مع موضوعات المدرسة الأكاديمية.

تشمل الإصلاحات الجارية حاليًا في مشروع قانون المهارات الركائز الأساسية ما يلي:

- ضمان مهارات مدى الحياة للبالغين لاكتساب المهارات اللازمة لتحسين فرص عملهم أو إعادة التدريب للحصول على عمل مستدام

- المعسكرات التدريبية للمهارات ، لمساعدة الأشخاص على تطوير المهارات المطلوبة محليًا والانتقال من العمل في القطاعات والمهن المتدهورة (على سبيل المثال من خلال الدورات الرقمية، التدريب الفني والتدريب على المهارات الخضراء).
- هناك أيضًا حوافز لتشجيع المزيد من أصحاب العمل على تقديم المزيد من المنح التدريبية والتلمذة الصناعية والدورات التدريبية لمساعدة البالغين على إعادة التدريب أو تحسين المهارات في العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (العلوم، التكنولوجيا والهندسة والرياضيات) بما في ذلك الذكاء الاصطناعي. (Taylor, 2022)

أدرجت الباحثة خمسة محاور أساسية ضمن العوامل والمهارات الفردية:

2.4.1 مهارات التعامل مع الآخرين والعمل الجماعي:

يتمتع الموظفون ذوو المهارات الشخصية الجيدة بالثقة في أنفسهم والتعامل مع الآخرين بصدق وانفتاح، وإبداء الاحترام لأنفسهم ولزملائهم في العمل والمشرفين عليهم، بغض النظر عن تنوع الآخرين والاختلافات الفردية. إنهم ينظرون إلى أنفسهم على أنهم جزء من فريق ومستعدون للعمل بداخله حسب ثقافة المجموعة. (Robinson, 2000)

تُعرَّف المهارات الأساسية في بريطانيا بأنها المهارات العامة والقابلة للنقل التي يحتاجها جميع الناس للنجاح في التعليم والتدريب وفي العمل والحياة، بشكل عام تعتبر هذه المهارات الأساسية ضرورية بشكل متزايد في العمل والتي يمكن للمتعلم أن يطورها فهي قابلة للتحول، وتعتبر مهارات جوهرية. (Turner, 2002)

وتُعد مهارات التواصل والعمل الجماعي أحد العوامل المهمة للحصول على وظيفة. (Hisyam & Hashim, 2015)

حيث يولي الباحثون التربويون وأرباب العمل اهتمامًا متزايدًا في أهمية المهارات الشخصية، رغم أنها مهارات غير أكاديمية، ولكنها مؤشرا هام في المقدرة على التوظف. واعتبر العلماء أن مهارات التعامل مع الآخرين – مثل القدرة على العمل بفعالية في فرق – كعامل توظيف مهم. (Finch, 2013, pp. 683–684)

أما مهارات التواصل الشفهية والمكتوبة وتكنولوجيا المعلومات هي وسائل الإعلام لتبادل المعرفة والاهتمامات والمواقف، الآراء والمشاعر والأفكار من أجل التأثير في الآخرين وقيادتهم في نهاية المطاف.

حيث تشمل مهارات التواصل القدرة على: الاستماع والمراقبة لاكتساب الفهم بوضوح؛ وربط الأفكار بشكل فعال؛ استخدام الاستراتيجيات والمهارات للعمل بفعالية مع الآخرين؛ وتحليلها وتقييم فعالية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

تم العثور على القدرة على التواصل بشكل فعال تؤدي إلى نتائج إيجابية مثل تحسين العلاقات الأسرية والنظراء والجماعية. تقوي مهارات الاتصال بين الأشخاص القدرة على التعبير عن الذات أو الاستماع أو حل المشكلة أو النزاعات من بين المهارات والأصول الحياتية التي يحتاجها الشباب للنجاح. وبالتالي تنمية المهارات هي بحاجة إلى مهارات تواصل عالية. (Brewer, 2013)

العمل الجماعي هو القدرة على العمل بسلاسة وكفاءة داخل المجموعة. القيام بذلك يعتمد على عدد من المهارات الأخرى: القدرة على تشجيع وإلهام أعضاء الفريق الآخرين لأداء أفضل؛ القدرة على التنازل عن الذات وتجاهلها؛ والتواصل ومهارات التعامل مع الآخرين كالتفاوض والتأثير وتقديم المشورة والتفسير.

العمل الجماعي هو أولوية عالية بالنسبة لمعظم أصحاب العمل؛ أن تكون قادرًا على العمل بشكل جيد مع الزملاء أمر ضروري.

لذلك، يبحث أصحاب العمل عن الأفراد الذين يمكنهم تقديم نقاط قوة مختلفة للفرق – المراقبة أو تقييم التقدم؛ حث الفريق عند الحاجة؛ المساهمة بأفكار جديدة ومبتكرة تشمل مهارات العمل الجماعي القدرة على اتخاذ القرارات، بما في ذلك تحديد الأهداف والقيود؛ تحديد المخاطر؛ وتوليد البدائل وتقييمها. يتطلب التعاون

والقيادة، بما في ذلك: تنظيم المجموعات لتحقيق هدف؛ مساعدة الآخرين على فعل الأشياء بطريقتهم؛ القدرة على الاختيار المناسب أسلوب القيادة؛ فهم نقاط قوة الشخصية. وتعليم الآخرين مهارات جديدة، اتباع الأوامر واحترام القيادة ومعرفة كيفية توصيل المخاوف والموقف. (Brewer, 2013)

توضح الدراسات السابقة بأن المهارات التقنية غير كافية لنجاح الوظيفة في مجالات الأعمال والإدارة حيث تقول الدراسات بأن المهارات الشخصية مكملة للمهارات التقنية، وكلاهما مطلوب من أجل توظيف الخريجين. تشمل المهارات اللينة على مهارات التواصل ومهارات التعامل مع الآخرين والمهارات السلوكية ، كما هو موضح من خلال العمل الجماعي، حيث كانت التغييرات الأخيرة في علم أصول التدريس التي أدخلها عدد كبير من الجامعات قد ركزت على تنمية مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين. (Hossain, 2019)

ركزت معظم الجامعات الأسترالية على مهارات المناقشة والتواصل. حيث أن مهارات التواصل الفعالة هي ضرورية لخريجي الأعمال والإدارة، لأنها تشمل التعبير اللفظي، مهارات الاستماع وكذلك مهارات الكتابة؛ وهي ضرورية لإعداد وتقديم نتائج العمليات التجارية.

تلعب مهارات التواصل دورًا حيويًا في التوظيف من خريجي الأعمال في الشركة. (Hossain, 2019)

وفي وقت سابق أظهر الاستطلاع الذي أجري في أستراليا والولايات المتحدة ودول متقدمة أخرى ذلك أن مهارات التعامل مع الآخرين مثل القدرة على العمل كجزء من فريق، ومهارات التواصل والمهارات الفنية مهمة لنجاح الوظيفة. وتشير العديد من الدراسات من وجهات نظر أصحاب العمل حول مهارات الخريجين إلى أن أصحاب العمل يهتمون أكثر بتواصل الخريجين ومهارات العلاقات الشخصية والإدارة والعمل الجماعي جنبًا إلى جنب مع المهارات التقنية المتعلقة بالعمل. (Hossain, 2019)

حيث يعتبر العمل مع الآخرين، في الواقع، أحد أكثر الطرق فعالية للسيطرة على مخاوف المرء أو هوسه أو ازدراءه لنفسه أو للآخرين. (Perkins, 2010)

وتم اعتبار مهارات التواصل ومهارات التفاعل الاجتماعي من أهم مهارات القرن الحادي والعشرين (Joynes, 2019)

وأدرج أيضاً مشروع الاتحاد الأوروبي لمهارات التوظيف أن مهارات العمل الجماعي هي الصفات والقدرات التي تسمح للشخص بالعمل بشكل جيد مع الآخرين أثناء المحادثات أو المشاريع أو الاجتماعات أو الأنشطة الأخرى التي تنطوي على التعاون. إنها ضرورية لنجاح أي شخص في العمل أو أي نشاط آخر يتضمن تفاعلات مع أشخاص آخرين. (Manasia, 2019)

أدرجت الباحثة سبع مهارات تحت هذا المحور بعد أن تم اختيارها من قبل أحد المسؤولين في إحدى المنظمات الإنسانية ليتم قياسها على أفراد العينة:

1. التواصل الشفهي
2. التواصل الكتابي
3. الاستماع
4. التحدث بطلاقة باللغة الانكليزية
5. تقديم المعلومات للآخرين
6. مهارات إدارة فريق العمل
7. اتباع التعليمات

2.4.2 مهارات التمكين:

مفهوم التمكين هو جهود لزيادة مستوى مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، والتي تعني تشجيع الموظفين للمشاركة بنشاط أكبر في المنظمة بأكملها. وهي الدرجة التي يشعر بها الموظفون بالمسؤولية السببية عنها اختيار أو تنظيم إجراءات المهمة. (Ergeneli, 2006)

يمكن اعتبار التمكين أنه نتيجة الحياة والتوقعات المتغيرة لهذه العملية للأفراد والمنظمات والمجتمعات بأكملها (Perkins, 2010)

أي هو عملية جماعية وليس مجرد عملية فردية وهو قوة حقيقية بمعنى التحكم في الموارد القيمة وهو مشاركة المواطنين في المجتمع ومكان العمل. (Perkins, 2010)

والتمكين من وجهة نظر أخرى أنه عملية إعادة بناء لتقرير المصير والاستقلالية والسيطرة (Krüger, 2014)

الفرق بين المهارات المطلوبة في الوظيفة والمهارات التي يمتلكها المتقدمون، هو ما يسمى أحيانًا فجوة المهارات، هي مصدر قلق حقيقي لمديري الموارد البشرية وأصحاب الأعمال الذين يتطلعون إلى توظيف موظفين أكفاء. في حين أن أصحاب العمل يفضلون توظيف أشخاص مدربين ومستعدين للذهاب إلى العمل، فإنهم عادة ما يكونون على استعداد لتقديم التدريب المتخصص الخاص بالوظيفة الضروري لمن يفتقرون إلى هذه المهارات. (Robinson, 2000)

حيث يركز التدريب أثناء العمل على اكتساب المهارات في بيئة العمل، بشكل عام في ظل ظروف العمل العادية، حيث يكتسب العمال المهارات التي يمكنهم نقلها من وظيفة إلى أخرى ومهارات خاصة تنفرد بها وظيفة معينة. ويتضمن عادةً التعليمات الشفوية والمكتوبة، والعروض التوضيحية والملاحظة والممارسة العملية والتقليد.

غالبًا ما يوفر أصحاب العمل خبرة عملية والاقتران مع الزملاء، ويعد مثاليًا إذا كنت ترغب في العمل بشكل صحيح وتفضل نظيرًا أو مشرفًا شخصيًا في التوجيه لمعرفة الاحتياجات المحددة لصاحب العمل قبل أن تتحمل المسؤوليات الكاملة للوظيفة.

يوجد فوائد عدة للتدريب أثناء العمل؛ يعني أنه لديك وظيفة مدفوعة الأجر بينما تتعلم التوقعات لمنصبك وصاحب العمل، ويتضمن مزيجًا من التدريب العملي والتدريب الرسمي، ويتم تنفيذه في منطقة العمل لذلك يركز التدريب على مهام الوظيفة الحقيقية ويتيح المزيد من الفرص للأفراد. (Labor, 2018)

ومن جهته ركز معهد أرباب العمل في بريطانيا على التدريب أثناء العمل لما له أهمية في صقل المهارات. (Ise, 2018) حيث يرى بعض الموظفين أن توفير التدريب أثناء العمل هو من المزايا التي يقدمها أصحاب العمل إلى جانب الرواتب والمزايا الإضافية الأخرى (Benson, 2006)

بعض الدراسات تركز على معرفة الكمبيوتر الأساسي ومهارات البرامج المتعلقة بالعمل لأنها المهارة المطلوبة من خريجي الأعمال حيث تغيرت بشكل ملحوظ. حدود المهارات التقنية لخريجي الأعمال وتوسعت لتشمل مهارات الكمبيوتر والبرمجيات. (Hossain, 2019)

وتعتبر معرفة البرمجيات مطلوبة من قبل صاحب العمل. (Finch, 2013, p. 684)

اتخاذ القرار هو أحد أبعاد التمكين، وهو أحد محاور نموذج DOTS **الذي** يقوم بقياس مهام التعلم المهني لكل فرد، ويرمز كل حرف إلى ما يلي: D Decision Learning تعلم اتخاذ القرار، O Opportunity Awareness الوعي للفرصة، T Transition Learning التعلم الانتقالي، S Self Awareness الوعي الذاتي. **و**يتحدث هذا النموذج عن مساعدة العملاء على فهم الطرق المختلفة التي يتم بها اتخاذ القرارات وأساليب صنع القرار المختلفة، ومساعدتهم على استكشاف وتطوير المهارات التي ستمكن من اتخاذ القرار الجيد والمساعدة على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار، هناك أيضًا مهارات معينة يمكن للطلاب اكتسابها سيساعدهم على اتخاذ القرارات بطريقة مرضية أكثر لأنفسهم مثل مهارات تجميع المعلومات وترتيب الأولويات. (Law & Watts, 2003)

وشمل نموذج DOTS أيضاً الوعي لفرصة العمل الموجودة في سوق العمل وما هي المتطلبات، الهيكل العام لعالم العمل، نطاق الفرص داخلها، المطالب التي سوف يقدمونها والمكافآت والرضا الذي يمكنهم

تقديمه، واستكشاف المسارات والاستراتيجيات المختلفة المفتوحة (أو المغلقة) لأفراد معينين للدخول إلى تلك الفرص. (Law & Watts, 2003)

أدرجت الباحثة سبع مهارات والتي تندرج تحت محور التمكين:

1. تحمل المسؤولية
2. التعلم أثناء العمل
3. التدريب أثناء العمل
4. مهارات الحاسوب
5. العمل بدون إشراف
6. اتخاذ القرار
7. الوعي للفرصة

2.4.3 مهارات التفكير النقدي والتحليلي:

التفكير النقدي يعني أن الفرد يتميز بمهارات التفكير العقلي مثل التفكير، التحليل وحل المشكلات والفهم القرائي والتفكير العلمي والتفكير الإبداعي والحكم والبت بدقة. يُطلق على التفكير النقدي اليوم اسم التفكير المنطقي. يتكون التفكير النقدي من عمليات مثل إظهار الذكاء حول مسألة ما والحكم عليه وهو طريقة تفكير انعكاسية ومنفتحة على التغيير وتحسين الذات. (Sarigoz, 2012)

نحن نعيش في عالم سريع العولمة ومتطور باستمرار وهذا ما يجعل الأشخاص قادرين على مهارات التفكير النقدي حيث يجب أن تكون عقولهم وأجسادهم نشطة ومنفتحة على التعلم من خلال بحث علمي. ليتمكّنوا من الانفتاح على آفاق جديدة. (Demir & Çelikler, 2015)

حدد العديد من الباحثين أن مهارات حل المشكلات هي أساس المقدرة على التوظف، على غرار المهارات الشخصية. مهارات حل المشكلات هي مهارات معرفية عالية المستوى معقدة تتطلب "الحكم والتحليل

والتوليف؛ ولا يتم تطبيقها في الحفظ عن ظهر قلب أو بطريقة ميكانيكية بل هو الكفاءة عن كثب المتعلقة بالذكاء أو القدرة العقلية العامة، وهو أفضل مؤشر للأداء الوظيفي عبر مجموعة متنوعة من المهن. حيث تتضمن مهارة حل المشكلات مجموعة من الكفاءات بما فيها مهارات التفكير النقدي والإبداع. (Finch, 2013, p. 684)

حيث تم اعتبار أن مهارات التحليل النقدي وحل المشكلات هي من أهم مهارات القرن الحادي والعشرين (Joynes, 2019)

وتضمن مشروع الاتحاد الأوروبي لمهارات التوظف أن حل المشكلات يستخدم العمليات المعرفية لمواجهة وحل المواقف الواقعية متعددة التخصصات حيث لا يكون مسار الحل واضحًا على الفور. ويتألف حل المشكلات من خلال تحليل المواقف وتطبيق التفكير النقدي من أجل حل المشكلات واتخاذ قرار بشأن مسارات العمل وتنفيذ الحلول المطورة من أجل التغلب على المشكلات والقيود. الهدف من هذه الكفاءة هو أنه يمكن للطالب تطبيق إجراءات منظمة لحل المشكلات، وبالتالي تعزيز قدرتهم على التعلم، وفهم وتطبيق المعرفة بطريقة مستقلة (Manasia, 2019)

أدرجت الباحثة المهارات التالية تحت هذا المحور:

1. الانتباه للتفاصيل
2. إعطاء تفسيرات واضحة
3. تحليل المشكلة
4. حل المشكلات

2.4.4 مهارات إدارة الذات:

يتم تشجيع الأفراد على تبني الإدارة الذاتية المهنية بدلاً من الاعتماد على المنظمة للتخطيط الوظيفي والأمن الوظيفي، والبحث عن طرق للحفاظ على جاذبيتهم في سوق العمل وتعزيزها "من خلال الوظائف الغنية والتحركات الجانبية والمسارات المهنية المتعددة". (Clarke, 2007)

من ضمن أبعاد الإدارة الذاتية هي إدارة الوقت هي موضوع آخر يفشل الطلاب في اعتباره "رائعًا" ولكنه أكثر أهمية من أي وقت مضى يوازن الطلاب بين الالتزامات بوظيفة بدوام جزئي، والعمل الجامعي، والحياة الاجتماعية والأنشطة الرياضية (Yorke, 2004, p. 17)

وهذا ما شدد عليه مشروع الاتحاد الأوروبي على مهارات المقدرة على التوظف أن مهارات إدارة الوقت تعني استخدام الوقت بشكل فعال لتحقيق الاهداف الملموسة. تطبيق وتطوير تقنيات إدارة الوقت أمر ضروري في مكان العمل وجانب مطلوب في المزيد من الوظائف. هذه المهارة يعني مساعدة الآخرين على إدارة وقتهم بشكل فعال. (Manasia, 2019)

وأيضاً أدرج مشروع الاتحاد الأوروبي مهارة أخذ المبادرة / الملكية لمهارة الإدارة ذاتية حيث تركز على تقييم القضايا بشكل مستقل. سيكون لدى الشخص الذي يتمتع بهذه المهارة المبادرة وسيقترح حلولًا تتوصل إلى مناهج مختلفة. يبحث أرباب العمل عن العمال الذين يأخذون زمام المبادرة لأنها سيعني ذلك أنهم سوف يسعون جاهدين لأداء عملهم بشكل أفضل. كما يعني ذلك توقع لإثبات قيمهم الخاصة لإدارة مجموعة متنوعة من القضايا قبل أن تصبح مشكلة (Manasia, 2019).

يتمتع الموظفون ذوو المهارات الشخصية الجيدة بالثقة في أنفسهم، لديهم إيجابية الموقف وأخذ زمام المبادرة لتعلم أشياء جديدة لإنجاز المهمة. بدلا من إلقاء اللوم على الآخرون عندما تسوء الأمور، فهم مسؤولون عن أفعالهم. لديهم أيضاً القدرة لتحديد الأهداف والأولويات في عملهم وحياتهم الشخصية بحيث يمكن الحفاظ على موارد الوقت والمال والموارد الأخرى وإدارتها (Robinson, 2000).

وهذا ما يوافق عليه التقرير المقدم لوزارة التنمية الدولية التابعة للحكومة البريطانية والتي تقول أن الإدارة الذاتية والاستقلال وإنشاء الخطط المستقبلية والقدرة على التكيف والقيادة والمبادرة والتقييم الذاتي من أهم مهارات القرن الحادي والعشرين (Joynes, 2019)

تحدث مشروع الاتحاد الأوروبي عن مهارات الإدارة الذاتية وأدرج ضمنها عدة عوامل مثل مهارات التخطيط التي تُظهر قدرات تحديد الأولويات والمواعيد النهائية وخطة العمل دائمًا وفقًا لعبء العمل المحدد. الطلاب أو العمال الذين لديهم هذه المهارات قادرون على تقديم النتائج المرجوة ضمن معايير الجودة والمواعيد النهائية المتفق عليها. وتحديد الأهداف طويلة، متوسطة، وقصيرة المدى للمستقبل هو مفتاح آخر وجانب من "مهارات التخطيط" بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع الأمور غير المتوقعة مع التغييرات وتعديل الخطط وفقًا لذلك. (Manasia, 2019)

وأيضاً البحث عن عمل هو من ضمن أبعاد الإدارة الذاتية ويندرج تحت بند التعلم الانتقالي في نموذج DOTS وهو مساعدة العملاء على اكتساب الوعي بالاختلافات بين بيئتين: التعليم ومرحلة التعلم بعد التعليم أو مساعدتهم على ربط ما يتعلمونه ويعرفونه بالفعل بما سيحتاجون إليه أو يمكنهم استخدامه لاحقًا. (Law & Watts, 2003)

يسعى مكتب منظمة العمل الدولية في القاهرة إلى دعم الشباب لاكتساب مهارات البحث عن عمل وتوفير دعم أفضل للشباب في مجال تطوير مهارات البحث عن عمل ولتحقيق هذا الغرض قامت منظمة العمل الدولية بتدريب ١١ ميسرًا جديداً من وزارة الشباب والرياضة لتنفيذ نوادي البحث عن وظيفة. هذه النوادي هي عبارة عن نشاط تشاركي مدته عشرة أيام يتعلم المشاركون خلالها كيفية إيجاد وظيفة مناسبة من خلال توفير التدريب في مجال التشبيك ومهارات التواصل وتحديد نقاط القوة والضعف الشخصية. حيث التحق١٥٧ شاب وشابة من محافظات مصرية في نادي البحث عن وظيفة مما زاد من قدرتهم على التوظيف وفرص عملهم فيما بعد. (الدولية، 2020)

وضمن مهارات الإدارة الذاتية تتكون مهارات إدارة التغيير من التكيف مع البيئة باستخدام التفكير التحليلي لتحديد القضايا والعمل وفقًا للمتغيرات يُنظر إليه على أنه يحقق النتائج. التعامل مع التغيير من خلال تصور الصورة الأوسع للموقف الذي يتعرض له أمر أساسي وتحديد الخطوات التالية والإجراءات الهادفة في المواقف سريعة الحركة. علاوة على ذلك، فإن هذه المهارات تجعل البحث عن مدخلات من الآخرين ومن مصادر أخرى من المعلومات لتعزيز القرارات. (Manasia, 2019)

أدرجت الباحثة المهارات التالية تحت هذا المحور:

1. إدارة الضغط
2. القيادة
3. إدارة الوقت
4. المرونة والتكيف
5. الرغبة والمقدرة على التعلم
6. توظيف الخبرات وعرضها في سوق العمل
7. المبادرة
8. التخطيط
9. إدارة المسار المهني
10. مهارات البحث عن عمل
11. التكيف لملائمة تطورات سوق العمل

2.4.5 مهارات تعليم المواطنة:

في عام 2002، أصبحت المواطنة جزءًا إلزاميًا من المناهج الوطنية للمرحلة الثانوية للمدارس في بريطانيا والتي تتضمن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية (Turner, 2002)

حيث أقامت وكالات من الأمم المتحدة مؤتمر بعنوان "المؤتمر العالمي للتعليم للجميع الذي يلبي احتياجات التعلم الأساسية". ومن ضمن هذا المؤتمر أحد مكونات التنمية المستدامة وتغيير سلوك المتعلم مثل تعليم المواطنة، وليصبح المواطن مسؤولاً بيئياً عليه أن يكون لديه الوعي للبيئة، فهم مكانة البيئة ومشاكلها، الشعور بالاهتمام بالبيئة والمشاركة بتحسينها، مهارات تحديد مشاكل البيئة وحلها، والمشاركة النشطة (Hungerford & Volk, 2013)

يهدف تعليم المواطنة إلى التعلم من أجل العيش المشترك، وهو بعد أخلاقي تستند فيه رؤية التعليم في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ومستندة إلى حقوق الإنسان، حيث كانت مهارة احترام التنوع أكثر تكراراً في الأبحاث. يستطيع تعليم المواطنة أن يعزز مهارات حياتية متنوعة من أجل تمكينهم ليكونوا واثقين ومتسامحين ومنفتحين ويحافظوا على القيم الإنسانية. (MENA, 2014)

تهدف تعليم المواطنة إلى غرس الشعور بالانتماء إلى مجتمع أوسع وإنسانية مشتركة، بما في ذلك المعرفة حول العالمية والإقليمية والوطنية والقضايا المحلية، والتصرف بمسؤولية في المستويات العالمية والوطنية والمحلية للمزيد من عالم مستدام وسلمي (Dewan & Sarkar, 2017).

كما تم اعتباره أحد أهم مهارات القرن الحادي والعشرين والتي تهدف إلى التركيز على مهارات الحياة وتعليم المواطنة والتعاطف (Joynes, 2019)

ونرى فيما ركزت عليه اليونيسيف أن تعليم المواطنة العالمية هو مصطلح جديد، فهو قائم على "تعليم السلام"، "الأخلاق" أو "التربية الاجتماعية"، "التربية المدنية وتعليم المواطنة وغيرها. يجب أن تكون التربية على المواطنة العالمية تحويلية وذات جودة عالية تسعى لتعزيز القيم المشتركة لمعالجة القضايا العالمية وإقامة مجتمعات أكثر سلمًا وتسامحًا وشمولية. حيث تسلط خطة التنمية المستدامة لعام 2030 الضوء على أهمية المواطنة العالمية واعتبارها أحد أهدافها في تعزيزها أنماط الحياة المستدامة وحقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين وتعزيز السلام واللاعنف وتقدير التنوع الثقافي. (UNICEF, 2017)

أدرجت الباحثة المهارات التالية تحت هذا المحور:

1. أخلاقيات العمل
2. النزاهة
3. الصدق
4. احترام الاختلاف
5. التعاطف

2.5 المقدرة على التوظف:

تم تطوير أداة قياس المقدرة على التوظف من قبل Heijden والتحقق من صحتها عبر خمس دراسات استقصائية تجريبية. يجمع تفعيلها خماسي الأبعاد بين الخبرة المهنية الخاصة بالمجال (المعرفة والمهارات، بما في ذلك المهارات المعرفية الفوقية ، والاعتراف الاجتماعي من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين المهمين؛ مع أربع كفاءات عامة: التوقع والتحسين، المرونة الشخصية والشعور التنظيمي والتوازن. ويتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد من المقدرة على التوظف: تشتمل الأداة الكاملة على خمسة مقاييس فرعية للقياس: الخبرة المهنية (15 عنصرًا)؛ التوقع والتحسين (8 عناصر)؛ المرونة الشخصية (7 عناصر)؛ الشعور التنظيمي (7 عناصر)؛ والتوازن (8 عناصر) (Heijden B. V., 2018)

2.5.1 الخبرة المهنية:

أي الخبرة اللازمة لأداء المهام والمسؤوليات المختلفة للوظيفة بشكل كاف(Heijden, 2009)

وتوفر الخبرة المهنية وإمكانية التوظيف كلاً من استمرارية العمل وفرص التطوير الوظيفي وتشكل عنصرًا جوهريًا للمقدرة على التوظف وهو عامل مهم لحيوية المنظمات (Heijden, 2006)

2.5.2 التوقع والتحسين:

أي الاستعداد والتكيف مع المستقبل والتغييرات الشخصية والإبداعية، والسعي لتحقيق أفضل النتائج الممكنة (Heijden, 2009)

وهو "الاستعداد للتكيف مع التغييرات من حيث التوظيف أو محتويات الوظيفة أو الظروف أو المواقع." تشمل التغييرات المستقبلية التي قد تؤثر على نص عمل الموظفين هناك نوعان مختلفان تتميز أنواع التكيف بأن الأول هو أن يكون استباقيًا ذاتيًا المتغير الذي يشار إليه باسم التوقع والتحسين، والآخر سلبي تفاعلي متغير بعنوان المرونة الشخصية. كلاهما تتعايش أنواع التكيف وتعمل لتعزيز قابلية العامل المحترف للتوظيف التوقع والتحسين لا تتعلق بالتكيف في شكله الأساسي، ولكن بالأحرى يستلزم التحضير للعمل في المستقبل التغييرات الشخصية والإبداعية من أجل السعي للحصول على أفضل وظيفة ممكنة والنتائج المهنية (Heijden, 2006)

2.5.3 المرونة الشخصية:

أي القدرة على التكيف بسهولة مع جميع أنواع التغييرات في الداخل وسوق العمل الخارجي التي لا تتعلق بمجال العمل المباشر للفرد (Heijden, 2009)

لا تتعلق المرونة الشخصية بالمرونة على مستوى محتوى الوظيفة. بجانب القدرة الإبداعية على التكيف، يجب على الموظفين التكيف بشكل فعال مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل وسوق العمل لم يختاروا. فضلا عن اشارة الى القدرة على الانتقال السلس بين الوظائف وبين المنظمات، المفهوم يشمل التكيف بسهولة مع جميع أنواع التغيرات في سوق العمالة الداخلية والخارجية (Heijden, 2006)

2.5.4 الشعور التنظيمي:

أي المشاركة والأداء في مجموعات العمل المختلفة، بما في ذلك المنظمات والفرق والمجتمعات المهنية والشبكات الأخرى، والتي تنطوي على تقاسم المسؤوليات والمعرفة والخبرات والمشاعر والاعتمادات والفشل وتحقيق الأهداف ويمثل الزيادة المطلوبة في الكفاءة الاجتماعية (Heijden, 2009)

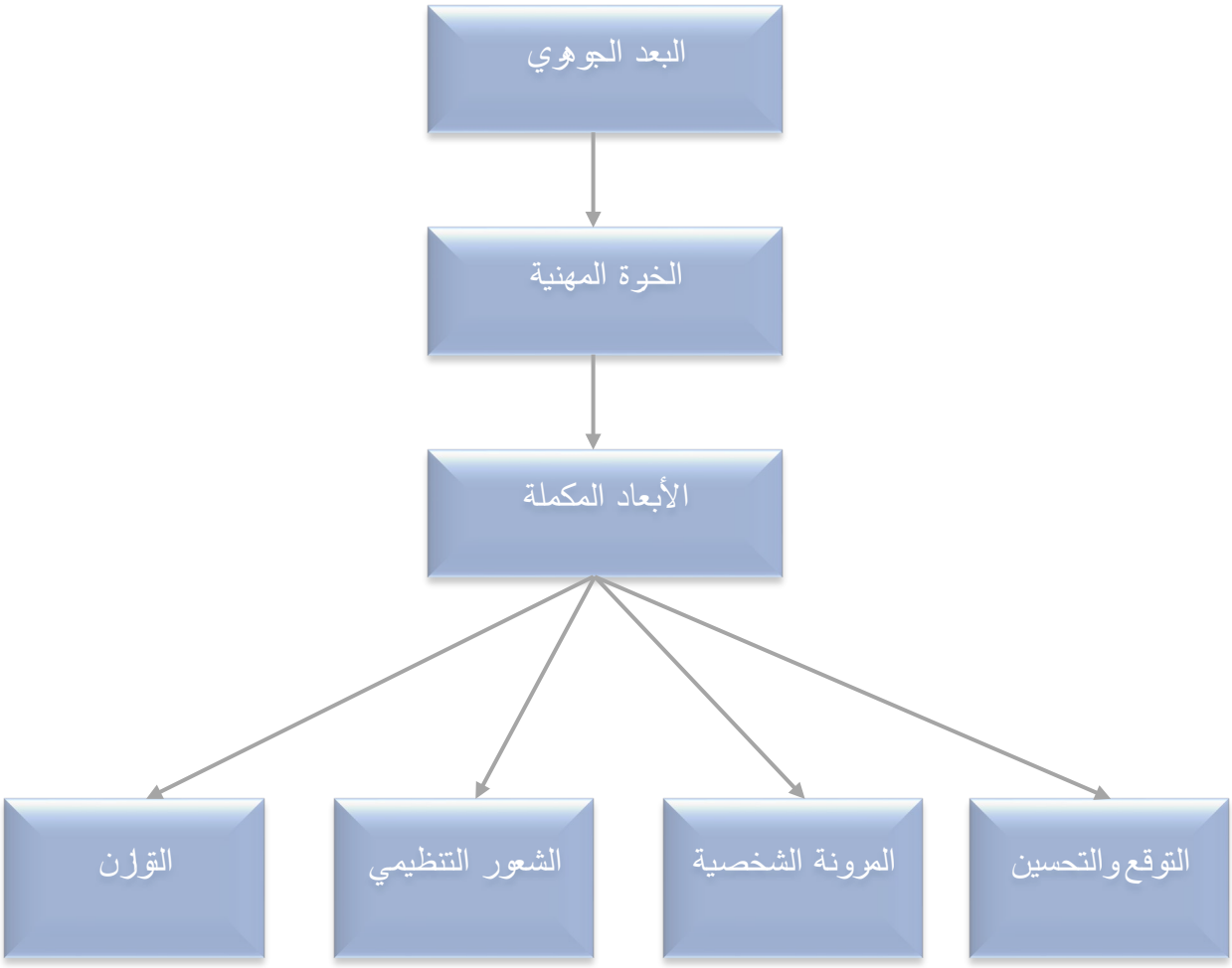
وهو تآكل الانقسام التقليدي بين المديرين وفريق الدعم يعني أن الموظفين يجب أن يشاركوا أكثر كأعضاء فريق متكامل، يتعاطف مع أهداف الشركة، وقبول المسؤولية الجماعية لعملية اتخاذ القرار، إلى جانب ذلك، الحس التنظيمي يوسع سلوك المواطنة الوطنية (Heijden, 2006)

2.5.5 التوازن:

أي المساومة بين مصالح أصحاب العمل المتعارضة بالإضافة إلى العمل، والوظيفة، والمصالح الخاصة للموظف المتعارضة، وبين مصالح أصحاب العمل والموظفين. (Heijden, 2009)

لأي هو المساومة بين مصالح أصحاب العمل المتعارضة بين العمل المهني المقابل للفرد، والمصالح الخاصة للموظف وبين أصحاب العمل ومصالح الموظفين، بدون علاقة تبادل صادقة بين صاحب العمل والموظف، حيث تعتبر علاقة كلا الطرفين موازنة استثماراتهم وأرباحهم (Heijden, 2006)

الشكل رقم (1) نموذج المقدرة على التوظف

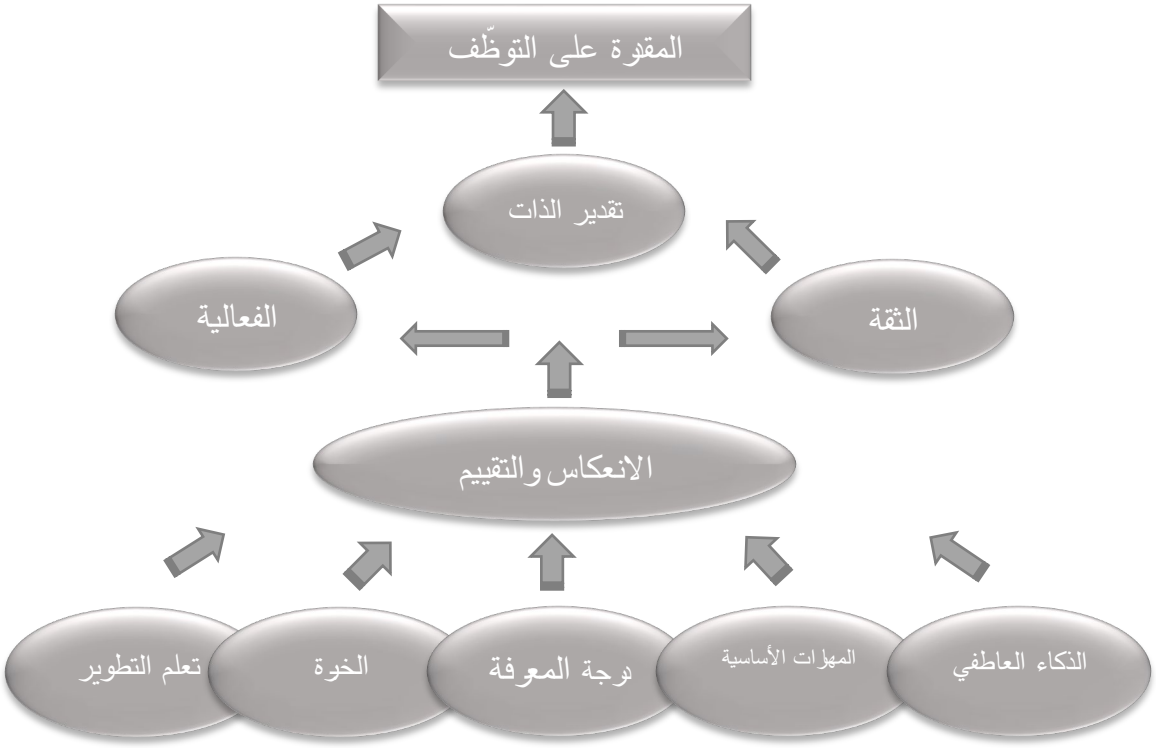


(Heijden, 2006)

ومن ضمن نماذج قياس المقدرة على التوظف CareerEDGE model والذي يتقاطع مع نموذج Heijden حيث يجب أن يتمتع الطلاب أيضًا بالكفاءة الذاتية، ويتمتعون بتقدير عالٍ للذات، وأن يكونوا واثقين من أنفسهم حيث تكون هذه العناصر الثلاثة رابط حاسم بين المعرفة والفهم والمهارات والخبرة والسمات الشخصية ليكونوا قادرين على التوظف وجوهر هذا النموذج هو:

- التعلم للتطوير الوظيفي / Career Development Learning: لكي يتمتع الخريج بأفضل فرصة للحصول على وظائف يمكن أن يكون فيها راضون وناجحون، من الضروري أن يتلقوا بعض التعليم في الحياة المهنية التعلم التنموي.
- الخبرة من خلال العمل والحياة / Experience: الخبرة العملية هي شيء مستقبلي، أرباب العمل يقدرون الأشخاص الذين خاضوا خبرة في العمل، وكانوا قادرين على التفكير فيها تلك التجربة ثم الانتقال إلى توضيح وتطبيق ما تعلموه.
- درجة المعرفة بالموضوع / Degree Subject Knowledge: فهم كيف يمكن تطبيق مهاراتهم القابلة للنقل في الإعدادات الجديدة؛ وضع خطط وظيفية واقعية ومناسبة بناءً على معرفتهم الذاتية المتزايدة؛ إظهار إمكاناتهم الوظيفية وقدرتهم على إدارة مستقبلهم والتطوير المهني لأصحاب العمل.
- المهارات العامة / Generic Skills: تشير المهارات العامة إلى قدرة الفرد على أن يكون مرنًا ومستقلًا وقادرًا على التواصل والعمل في فريق.
- الذكاء العاطفي / Emotional Intelligence: يستلزم الذكاء العاطفي التفكير مع العواطف ومكونات التعاطف والتفكير في تنمية المرء.(Pool & Sewell, 2007)

الشكل رقم (2) نموذج قياس المقدرة على التوظف CareerEDGE model



(Pool & Sewell, 2007)

في عام 2020 كانت هناك محاولة لتطوير هذا النموذج ولكن تم اكتشاف أن درجة المعرفة والمهارات كانت أحد أسباب نجاح هذا النموذج ويأتي التركيز على موضوع الدرجة من تجربة الطالب، وهي ضرورية في حد ذاتها كعنصر تطوير المقدرة على التوظيف. وكان نجاحه ساحق حيث كان النموذج الشامل لتوظيف الخريجين. (Pool, 2020)

2.6 العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف:

هناك عوامل أخرى تؤثر في المقدرة على التوظف تختلف عن المهارات الفردية حيث يمكن فصل أربعة عناصر رئيسية من العناصر المتعلقة بمقدرة التوظف للأفراد:

- الأصول (Assts): من حيث المعرفة والمهارات والمواقف التي يمتلكونها وهناك عدد من التصنيفات:
  1. "الأصول الأساسية" مثل المهارات الأساسية والسمات الشخصية الأساسية (مثل الموثوقية والنزاهة)
  2. "الأصول الوسيطة" مثل المهنية مهارات محددة (على جميع المستويات)، مهارات عامة أو أساسية (مثل التواصل وحل المشكلات) والسمات الشخصية الرئيسية (مثل الدافع والمبادرة)
  3. "الأصول عالية المستوى" التي تنطوي على المهارات التي تساعد في المساهمة في الأداء التنظيمي (مثل فريق العمل والإدارة الذاتية والتجارية الوعي وما إلى ذلك).
- التعيين (Deployment): الطريقة التي يستخدمون بها هذه الأصول ونشرها (إدارة المسار الوظيفي)
- التقديم (Presentation) : الطريقة التي يقدمونها لأصحاب العمل (عرض السيرة الذاتية، الشهادات، المؤهلات، أسلوب المقابلة، خبرة العمل)
- سياق الظروف الشخصية وسوق العمل (the context of personal circumstances and the labour market): الاهتمام بالمسؤوليات الشخصية والوضع الأسري وأيضاً الطلب على الاقتصاد الكلي.

هذا يعني أن المقدرة على التوظف لا تتعلق فقط بالوظيفة والمهارات الأكاديمية بل يحتاج الأفراد إلى معلومات ذات صلة بسوق العمل القابلة لاستخدامها لمساعدتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة حول خيارات سوق العمل المتاحة لهم. قد يحتاجون أيضًا إلى إدراك متى تكون هذه المعلومات مفيدة والقدرة على تفسير تلك المعلومات وتحويلها إلى الذكاء. وبالتالي، يحتاج الأفراد أيضًا إلى فرص للقيام بأشياء أكثر أهمية بشكل مختلف، للوصول للتدريب والتوظيف (Hillage & Pollard , 1998)

ورغم أن ظروف سوق العمل خارجة عن سيطرة الفرد ولكنها عامل مهم في تحديد كل من التوظيف العام واحتمالية الحصول على عمل ولا يمكن للفرد التأثير في خصائص سوق العمل. وتتأثر المقدرة على التوظف بخصائص سوق العمل الداخلي، أي أن المنظمة على استعداد للاحتفاظ بالموظفين الحاليين وإعادة تدريبهم وذلك يعتمد على الموظفين الذين لديهم مهارات محددة أو مقيدون بالوقت وعوامل التكلفة المرتبطة بتدريب الموظفين الجدد. وقد يتبنى الأفراد مواقف تحد من استمرارهم في المقدرة على التوظف، مثل الرضا عن الذات ومقاومة التغيير.

قد تتغير الخصائص، على سبيل المثال التقدم في السن، أو تحمل مسؤوليات أسرية جديدة أو مواجهة مشاكل متعلقة بالصحة تؤثر على القدرات البدنية. قد تتغير خصائص سوق العمل بحيث يصبح الشخص الأكثر مقدرة على التوظف اليوم عاطلاً عن العمل في المستقبل. تشير إلى أنه "في أوقات نقص العمالة يصبح العاطلون عن العمل على المدى الطويل قادرين على التوظف عندما يكون هناك نقص في الوظائف، فإنها تصبح "عاطلة عن العمل" لأن هناك إمدادًا جاهزًا للباحثين عن عمل المؤهلين بشكل أفضل على استعداد لتولي وظائف منخفضة المهارة وبأجور منخفضة.

الأفراد بحاجة الى تبني المواقف والسلوكيات التي تركز على الاستعداد للمستقبل وأن تكون مرنًا وقابلًا للتكيف واستباقيًا، بدلاً من عرض المواقف التي تحبسهم في الماضي، مثل الرضا والمحافظة ومقاومة التغيير.

الافتراض الأساسي للمقدرة على التوظف هي أنها حتى لو لم تكن المنظمات قادرة على توفير الأمن الوظيفي، فإنها تستطيع تقديم فرص للتطوير لمساعدة الفرد في التنقل في المسارات الوظيفية الجديدة الأكثر ضعفًا.

في الواقع، يبدو أن أرباب العمل يخشون زيادة المهارات لأنها ستزيد الموظفون من احتمالية مغادرتهم للحصول على وظيفة ذات رواتب أفضل في منظمة أخرى، لهذا كثيراً ما يتردد أرباب العمل في توفير

التدريب أو تنمية المهارات للموظفين بعقود قصيرة الأجل لأنهم لا يتوقعون عائد جيد على استثماراتهم طوال مدة العقد. (Clarke, 2007)

وهذا ما أشار إليه Yorke أن العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف لا تناسب جميع المؤسسات، هناك مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها تطوير المقدرة على التوظف إحداها من خلال المناهج الدراسية. (Yorke & Knight, 2004, p. 14)

من وجهة نظر أخرى ركز بعض الباحثين على مقارنة العوامل التي تؤثر في المقدرة على التوظف، وتبين أن العمر، والتعليم، وسمعة الجامعة والعلامة التجارية هي من ضمن العوامل المؤثرة. (Finch, 2013, pp. 682-683)

وإذا تحدثنا عن العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف للخريجين الدوليين: فسنجد أن العوامل الفردية مثل المهارات والكفاءات، بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بالتعليم العالي، وأيضاً تصورات أرباب العمل واحتياجاتهم تجاه الخريجين الذين يوظفوهم، وبالنهاية حالة سوق العمل والمشاريع الممولة، هي جميعها عوامل تؤثر في المقدرة على التوظف (Shumilova & Cai, 2015)

كما أن العوامل الأساسية المطلوبة هي المعرفة المتعمقة والقدرات والموقف الصحيح. (Bhate, 2020)

3 الفصل الثالث: الإطار العملي

3.1 تمهيد:

يتضمن هذا القسم وصفاً للطريقة والإجراءات التي ابتعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينته، واستخدام أداة البحث، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى الطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات والتحليل الإحصائي واختبار التساؤلات والنتائج والتوصيات.

3.2 أسلوب وإجراءات الدراسة:

3.2.1 منهج الدراسة:

جمعت الباحثة عدة مهارات مأخوذة من مجموعة من الدراسات السابقة حول العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف، حيث اعتمدت أيضاً على تقارير لمنظمة اليونيسيف واليونسكو، كون العينة تابعة لمنظمات إنسانية.

ولدى عرض هذه العوامل على أحد المسؤولين في قسم الموارد البشرية في إحدى المنظمات حددوا العوامل المهمة في المنظمة وكانت كما يلي:

التواصل بجميع أشكاله، العلاقات الشخصية، التواصل مع مختلف الجنسيات الأخرى، التعاون ضمن فريق العمل، إدارة فريق العمل، اتباع التعليمات، التفاعل مع الآخرين، التمكين، تحمل المسؤولية، التعلم أثناء العمل، التدريب أثناء العمل، مهارات التفكير النقدي والتحليلي، حل المشكلات: الانتباه للتفاصيل الدقيقة، التخطيط، تقديم توضيحات صحيحة، تحليل موقف أو مشكلة، اتخاذ القرارات، الإدارة الذاتية، القيادة، إدارة الوقت، تحمل ضغط العمل، المرونة والتكيف، العمل بدون اشراف، الرغبة والمقدرة على التعلم، القدرة على استخدام المهارات في سوق العمل، مهارات الكومبيوتر الأساسية، اخلاقيات العمل، التعاطف، النزاهة، الأمانة، القدرة على إدارة المسار المهني، والوعي لفرصة العمل الموجودة، مهارات البحث عن عمل، والتطور والتكيف مع سوق العمل وتطوراته.

صنفت الباحثة المهارات تحت بنود أساسية وأدرجت تحت كل بند المهارات التابعة لها حسب الدراسات السابقة. وطورت الأسئلة حسب مقاييس عديدة عن مهارات التوظف ووضعتها في الاستبانة. وتمت صياغة الاستبانة باللغتين العربية والإنكليزية بسبب وجود أفراد من مختلف الجنسيات. وأُرسلت الكترونياً إلى أفراد العينة عبر وسائل التواصل الاجتماعي بسبب بُعد المواقع الجغرافية.

3.2.2 مجتمع الدراسة وعينتها:

تم استهداف عدة منظمات إنسانية، ولكن المنظمتين اللتين كانتا الأكثر تركيزاً هما:

الأولى المنظمة التي خضعت لتخفيض العمالة بسبب نقص التمويل فاضطرت لتسريح معظم العاملين فيها وانقسم أفرادها بين الأفراد المغادرين والأفراد الناجين من التسريح.

أما المنظمة الأخرى كانت متجهة نحو تخفيض العمالة، أي بعض من أفرادها كانوا معرضين لخسارة عملهم. وشمل المسح أيضاً أشخاص من عدة جنسيات مختلفة ممن كانوا يعملون في سوريا، حيث بلغ عدد الأفراد الذين أجابوا على الاستبانة حوالي 125 فرد.

3.2.3 أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة جمع البيانات حيث تألف الاستبيان من مجموعة أسئلة من النوع المغلق وفق مقياس ليكرت الخماسي كان التسجيل على مقياس من 1 (غير موافق بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة) وعرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من الأفراد من أجل صلاحية الأداة. واعتماداً عليه تم إدخال البيانات على البرنامج الاحصائي (SPSS) للقيام بالعمليات الاحصائية المطلوبة (الوصفية والتحليلية) للإجابة عن تساؤلات البحث لاستخلاص النتائج المرجوّة من البحث.

قُسّمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام:

الجزء الأول:

هو الخصائص الوظيفية والديموغرافية والتي شملت النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، خبرة العمل، المسمى الوظيفي، ومجموعة من الأسئلة العامة.

الجزء الثاني:

العوامل والمهارات الفردية والذي شمل خمسة أبعاد ويحوي 34 عنصرًا: تم جمعهم من عدة دراسات ولكن تضمنت هاتين الدراستين (Jonck & Minnaar, 2015) (Saunders & Zuzel, 2010) المهارات الأشمل والتي يجب توافرها في الأفراد:

1. مهارات التواصل ومهارات التعامل مع الآخرين (7 عناصر)
2. مهارات التمكين (7 عناصر)
3. مهارات التفكير النقدي والتحليلي (4 عناصر)
4. مهارات إدارة الذات (11 عنصر)
5. تعليم المواطنة (5 عناصر)

الجزء الثالث:

مقياس المقدرة على التوظف: (Heijden B. V., 2018) الذي يقوم على خمسة أبعاد أساسيّة ويحوي 45 عبارة تقيس مقدرة الفرد على التوظّف وهي:

1. الخبرة المهنيّة (15 عبارة)
2. التوقع (التنبؤ) والتحسين (8 عبارات)
3. المرونة الشخصية (7 عبارات)
4. روح الجماعة (الشعور التنظيمي) (7 عبارات)
5. التوازن (8 عبارات)

3.2.4 ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق اختبار الثبات على عينة البحث باستخدام معامل (Alpha Cronbach)، ويُقصد بثبات أداة القياس " بالثبات والاتساق الداخلي بين عباراتها"، وكانت النتائج كما هو موضح ضمن الجدول أدناه:

الجدول رقم (1) نتائج تحليل معامل الثبات(Alpha Cronbach) لكل بعد من أبعاد محاور الدراسة

المحاور	أبعاد المحاور Dimensions	عدد العبارات N of Items	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
العوامل والمهارات الفردية	مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين	7	0.85
	مهارات التمكين	7	0.75
	مهارات التفكير النقدي والتحليلي	4	0.84
	مهارات إدارة الذات	11	0.88
	تعليم المواطنة	5	0.91
المقدرة على التوظّف	خبرة الفرد المهنية	15	0.88
	توقع واستباقية الفرد والتحسين	8	0.84
	المرونة الشخصية	7	0.78
	الشعور التنظيمي (روح الجماعة)	7	0.79
	التوازن	8	0.67

يتّضح من الجدول رقم / 1 / أنّ كافة قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى المقبول إحصائياً للثبات (0.60)، وذلك لكافة أبعاد محاور البحث، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين الحدين (0.67،0.91) مما يدل على أن كافة العبارات تحقق الاتساق الداخلي مع محورها التابعة له، وتعبر عن مضمونها بشكل جيد.

3.3 خصائص أفراد العينة:

يظهر الجدول رقم (2) الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد العينة التي شاركت في الدراسة، استناداً إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبيان.

الجدول رقم (2) التوزيع التكراري للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

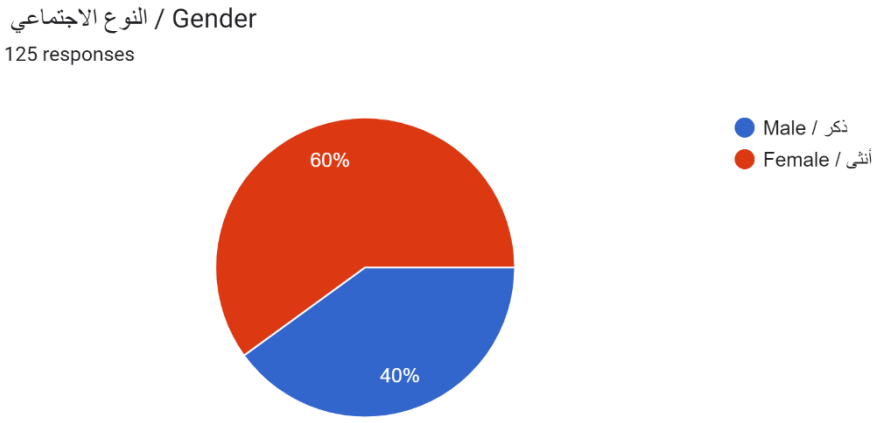
المتغيرات	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعى	Frequency	Percent %
ذكر	50	40
أنثى	75	60
العمر	Frequency	Percent %
أقل من 25 سنة	2	1.6
من 25 إلى 34 سنة	72	57.6
من 35 إلى 44 سنة	41	32.8
45 وأكثر	10	8
المؤهل العلمى	Frequency	Percent%
شهادة جامعية	72	57.6
دراسات عليا	53	42.4
خبرة العمل في المنظمات غير الحكومية:	Frequency	Percent%
أقل من 5 سنوات	34	27.2
من 5 إلى 9 سنوات	73	58.4
من 10 إلى 14 سنة	15	12
15 سنة وأكثر	3	2.4
هل سبق لك وتركت عملك بسبب تخفيض العمالة:	Frequency	Percent%
نعم	66	52.8
لا	59	47.2
المسمى الوظيفي خلال عملك في المنظمة التي كنت تعمل بها عملك قبل تخفيض العمالة:	Frequency	Percent%
مدير	14	11.2
نائب مدير	3	2.4
قائد فريق	15	12
مسؤول	31	24.8

مساعد أو مزود خدمة	62	49.6
Total	125	100%
إذا تركت عملك بسبب تخفيض العمالة, هل وجدت عملاً آخر؟	Frequency	Percent%
نعم	50	75.7
لا	16	24.3
Total	66	100%
إذا وجدت عملاً آخر ما هو القطاع الذي وجدت عملاً فيه؟	Frequency	Percent%
القطاع الإنساني	45	90
القطاع الخاص	2	4
القطاع العام	0	0
عمل حر	3	6
Total	50	100%
إذا لم تترك عملك بسبب تخفيض العمالة, أي من التغيرات التالية حدثت لك؟	Frequency	Percent%
لم يتغير شيء	21	36
ترقية	11	18
تم نقلك لمكان أفضل ومسؤولية أكثر	18	31
غير ذلك	9	15
Total	59	100%

يظهر الجدول رقم (2) التوزيع التكراري والرســم البياني للمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراســة، والتي يمكن التعقيب عليها وتفسيرها كما يلي:

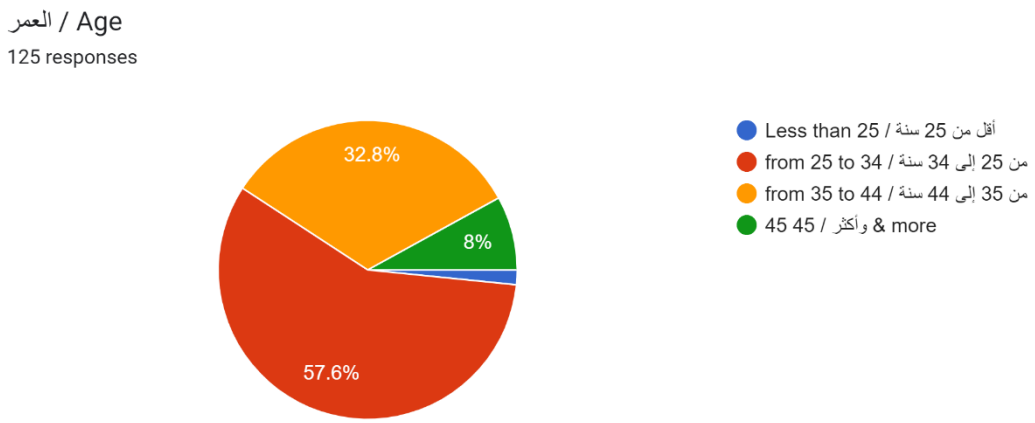
- بالنسبة للنوع الاجتماعي فإن نسبة الإناث في العينة بلغت (60%)، وهي أكبر من نسبة الذكور البالغة (40%) وهذه النسب تتوافق تقريباً مع النسب التقديرية للعاملين في المجتمع الأصلي للدراسة، كما أنها تعكس منافسة الإناث بشكل فاعل في قطاع المنظمات، مع العِلم أنّ الوضع الراهن في سورية خلال السنوات العشر الأخيرة والهجرة المتزايدة للشباب أدّى إلى ارتفاع نسبة الإناث العاملين إلى الذكور في مُختلف القطاعات، وأصبحت مسؤولة عن عائلة بأكملها.

الشكل رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع الاجتماعي



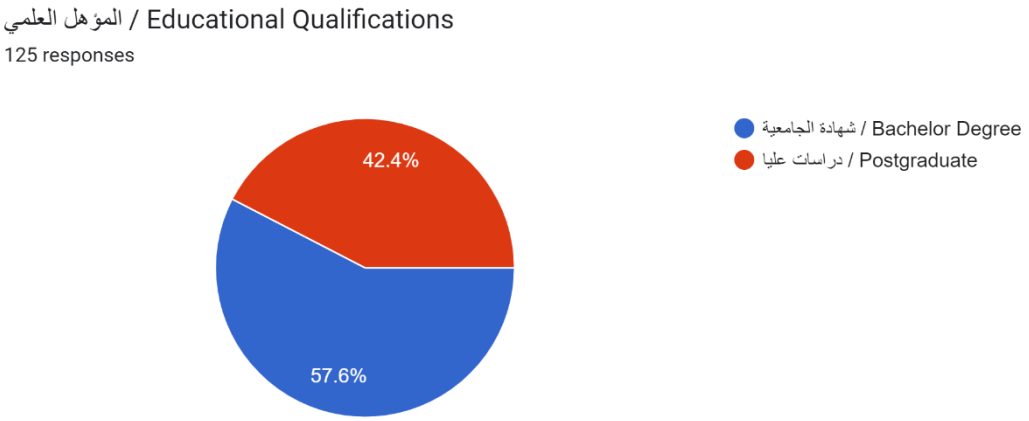
- أما بالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية العينة هم من الفئة العمرية بين (25–34 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (57.6%)، ثم تليها شريحة الفئة العمرية (35–44 سنة) بنسبة (32.8%) وأخيراً الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) و(أقل من 25 سنة) هم الفئة الأقل في المنظمات، وتدل هذهِ النسب على تنوع أعمار العاملين في المنظمات ولكن مع وجود أفضلية للأعمار المتوسطة والشابة، وهي فئة طموحة تتطلع لاكتشاف أبرز ما يؤهلها لاكتساب مقدرات عالية للحصول على العمل والحفاظ عليه.

الشكل رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



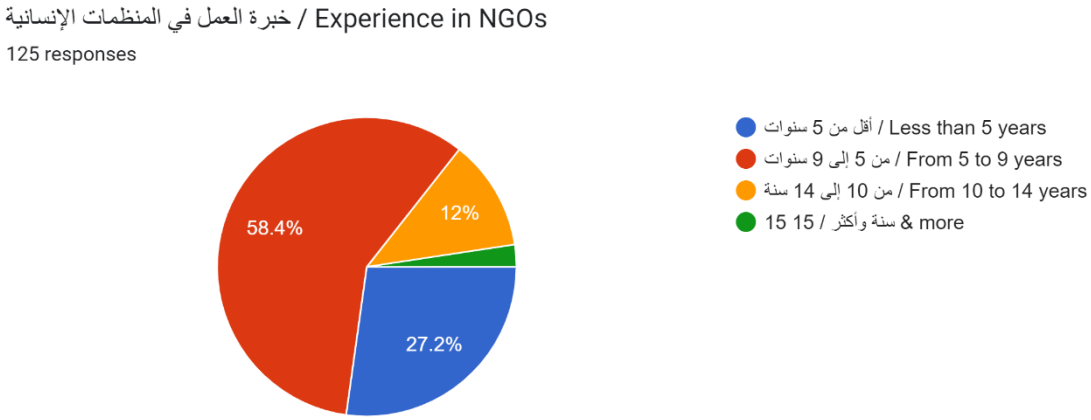
- أما المؤهل العلمي فتبيّن أنّ نسبة حملة الشهادة الجامعية في العينة هي الأكبر بين الفئات، حيثُ بلغت نسبتها (57.6%)، أي أنّ غالبية العاملين في المنظمات هم من حملة الشهادة الجامعية، ثمّ تليها فئة حملة شهادة الدراسات العليا بنسبة (42.4%)، مما يعكس المستوى التعليمي المرتفع لدى العاملين في المنظمات، ومن المنطقي أن يكون أغلب العاملين في هذه القطاعات من حملة الشهادات، حيث تُعتبر الشهادة الجامعية هي إحدى المتطلبات الضرورية للتوظيف، كما يعتبر تحصيل شهادة الدراسات العليا ضرورة للحصول على ترقية، ولكن ما يميز هذه الدراسة بأن نسبة الدراسات العليا تعتبر نسبة جيدة وهذا يدل على أن الموظفين في المنظمات يسعون لتطوير أنفسهم.

الشكل رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



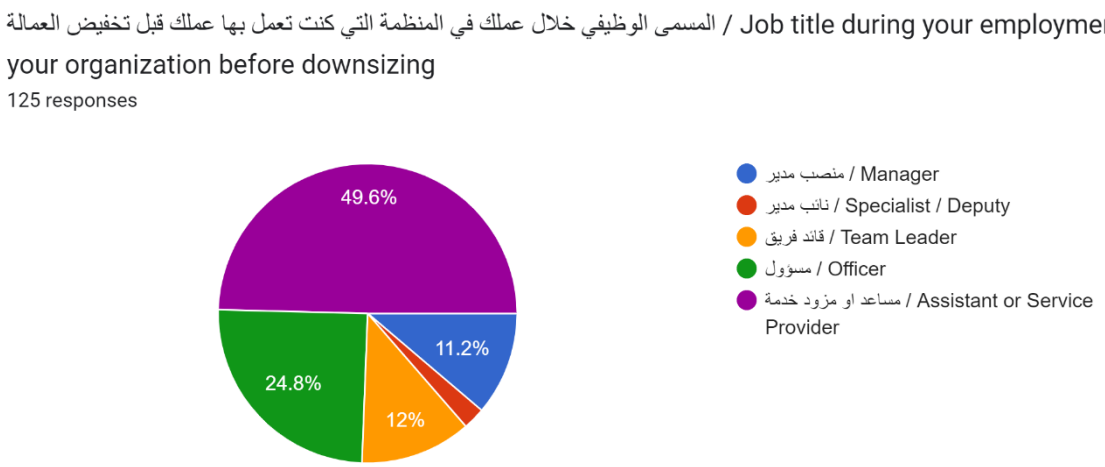
- أمّا بالنسبة لخبرة العمل في المنظمات، فقد كانت النّسبة الأكبر هي لأصحاب سنوات الخبرة التي تتراوح بين 5 و9 سنوات، وبلغت نسبتهم (58.4%)، تليها نسبة أصحاب سنوات خبرة أقل من 5 سنوات (27.2%)، أما بالنسبة لأصحاب سنوات الخبرة من 10 إلى 14 سنة، وسنوات الخبرة التي تفوق 15 سنة، كانت نسبتهم قليلة وتُعتبر هذه النّسب منطقية إذ أنّ أغلب عينة الدراسة هي من فئة الشباب وأصحاب الأعمار المتوسطة والصغيرة نسبياً، وهذا يدل أن عمر الشباب هو الأكثر طلباً للتوظف.

الشكل رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفق متغير خبرة العمل في المنظمات الإنسانية



- أمّا بالنسبة للمستويات الوظيفية فقد تبيّن من خلال جدول التوزيع التكراري أن غالبية العيّنة هم من العاملين في منصب مساعد أو مزود خدمة والتي بلغت نسبتهم (49.6%) ثم يليها منصب مسؤول والذي بلغ نسبتهم (24.8%) ويأتي بعدها منصب قائد فريق ونائب مدير والمدير بنسب قليلة وهذا يدل أن التوظف بالحدود الدنيا للإدارة أسهل من المستويات العليا.

الشكل رقم (7) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



- كما يبين جدول التوزيع التكراري للأفراد الذين غادروا عملهم بسبب تخفيض العمالة والتي كانت نسبتهم (52.8%)، بينما بلغت نسبة الناجين والذين مازالوا مهددين بالتسريح (47.2%)، وتعتبر هذه النسب كبيرة والذي يدل على زيادة البحث على عمل من قبل المسرحين من أجل إيجاد عمل وتخفيف الضرر عليهم وأيضاً الناجين الذين سيبقون مهددين بترك عملهم والتفادي لحدوث ضرر لما لحق بغيرهم مما يؤدي إلى أن يصبح الطلب أكثر من العرض.
- كما بين لنا الجدول بأن نسبة الذين وجدوا عمل بعد تخفيض العمالة هي (75.7%) وكان اتجاه الأغلبية نحو قطاع المنظمات نفسه والتي بلغت نسبتهم (90%) وهذا يدل على طموح وإصرار الأفراد للتوظف في نفس المجال بالإضافة لقدرتهم على التوظف. كما اتجه بعض الأفراد للعمل في القطاع

الخاص وبعضهم ممن عمل عملاً حراً وهذا يدل على أن بعض الأشخاص يفضلون العمل بمستوى أقل على أن يبقوا بدون عمل.

- وكانت نسبة الذين بقوا في المنظمة ولم يتغير عملهم ضمن المنظمة (36%) والبعض الآخر استلم مهام أكثر ومسؤوليات أكبر وكانت نسبتهم (31%)، وقليل منهم ممن حصلوا على ترقية ضمن المنظمة وكانت نسبتهم (18%)، مما يسبب ذلك زيادة في عبء العمل بسبب تحمله مسؤوليات أكبر، وهذا يؤثر على التوازن بين الحياة الشخصية وحياة العمل.

3.4 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

3.4.1 التساؤل الأول:

ما هي المهارات الأكثر شيوعاً لدى الأفراد العاملين في المنظمات الإنسانية والتي تعتمدها بعض المنظمات لتعزيز المقدرة على التوظف وفق استجابات أفراد العينة؟

الجدول رقم (3) اختبار ستودنت لفقرات مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

One-Sample Test-Test Value = 3						
المتغيرات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	t	الترتيب
مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين	التواصل الشفهي	4.3120	.7230	.000	20.286	3
	الاستماع	4.3440	.7307	.000	20.564	2
	مهارات كتابية	4.1760	.7420	.000	17.483	6
	استخدام اللغة المطلوبة	3.8000	.9322	.000	9.584	7
	مشاركة المعلومات مع الآخرين	4.3040	.7209	.000	20.223	5
	إدارة وتوجيه فريق العمل	4.4800	.5902	.000	28.034	1
	اتباع تعليمات العمل ضمن فريق	4.3120	.7341	.000	19.981	4

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول رقم (3)، يبين لنا أن المتوسطات الحسابية لمعظم مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين لدى أفراد العينة هي متقاربة، ومعظمها ضمن درجة الموافقة بشدة حيث كانت بالمراتب الثلاثة الأولى: مهارة إدارة وتوجيه فريق العمل بمتوسط حسابي (4.4800) وبانحراف معياري منخفض (.5902)، وتليها بالمرتبة الثانية مهارة الاستماع بمتوسط حسابي (4.3440) وبانحراف معياري (.7307)، والمرتبة الثالثة كانت مهارة التواصل الشفهي بمتوسط حسابي (4.3120) وبانحراف معياري (.7230).

أما المهارات التي كانت في المراتب الأخيرة هي: مشاركة المعلومات مع الآخرين بمتوسط حسابي (4.3040) وبانحراف معياري (.7209)، وتليها المهارة الكتابية اللازمة لإعداد التقارير بمتوسط حسابي (4.1760) وبانحراف معياري (.7420)، أما أدنى المهارات هو استخدام اللغة المطلوبة ضمن المنظمة بمتوسط حسابي (3.8000) وانحراف معياري عالي (.9322). وكانت جميع المتوسطات أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3).

وهذا يدل أن المتوسطات الحسابية لأفراد العينة دالة إحصائياً حيثُ (sig=0<0.05) وقيمة t إيجابية، يعني أن إجابات أفراد العينة متجانسة حول تقييم هذا البعد، ويدل ذلك على قدرة أفراد العينة على العمل ضمن فريق عمل والقدرة على إدارة هذا الفريق من خلال الاستماع والتواصل مع كل فرد داخل الفريق وهذا ما يدل على أهمية العمل ضمن فريق مع التواصل الجيد من أجل إنجاز العمل المطلوب.

ولكن يوجد لدى بعض أفراد العينة تحفظ على مشاركة المعلومات مع الآخرين، ويعاني بعض الأفراد من إعداد التقارير الكتابية، بالإضافة إلى وجود بعض أفراد العينة يجدون صعوبات بالتحدث باللغة المطلوبة ضمن المنظمة بطلاقة والتي تعتبر من أساسيات العمل ضمن المنظمات الإنسانية.

الجدول رقم (4) اختبار ستودنت لفقرات مهارات التمكين والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

One-Sample Test-Test Value = 3						
المتغيرات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	t	الترتيب
مهارات التمكين	تحمل المسؤولية	4.4720	.72486	.000	22.704	1
	التعلم أثناء العمل	3.5440	1.01999	.000	5.963	7
	التدريب أثناء العمل	3.5680	1.02655	.000	6.186	6
	المهارات التقنية	4.1200	.86696	.000	14.444	4
	العمل بدون إشراف	4.1360	.89212	.000	14.237	2
	اتخاذ القرارات	4.0960	.75588	.000	16.211	5
	امتلاك خبرات للحصول على فرصة عمل	4.1280	.72929	.000	17.293	3

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول رقم (4)، يبين لنا أن المتوسطات الحسابية لمعظم مهارات التمكين هي متقاربة ومعظمها ضمن درجة الموافقة بشدة حيث كانت المهارات التالية بالمراتب الأولى: القدرة على تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (4.4720) وبانحراف معياري منخفض (.7248)، وتليها بالمرتبة الثانية مهارة العمل باستقلالية وبدون إشراف بمتوسط حسابي (4.1360) وبانحراف معياري (.8921)، والمرتبة الثالثة كانت مهارة امتلاك خبرات للحصول على فرصة عمل بمتوسط حسابي (4.1280) وبانحراف معياري (.7292)، أما المهارات التي كانت في المراتب الأخيرة هي: اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (4.0960) وبانحراف معياري (.7558)، وتليها التدريب أثناء العمل بمتوسط حسابي (3.568) وبانحراف معياري (1.026)، أما أدنى المهارات هو التعلم أثناء العمل ضمن المنظمة بمتوسط حسابي (3.544) وانحراف

معياري عالي (1.019)، وكانت جميع المتوسطات أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3).

وهذا يدل على أن المتوسطات الحسابية لأفراد العينة دالة إحصائياً حيثُ (sig=0<0.05) وقيمة t إيجابية، يعني أنهم ليس فقط قادرين على العمل ضمن فريق والعمل ولكنهم قادرين على العمل باستقلالية بالإضافة إلى قدرتهم على تحمل المسؤولية خلال العمل وبالتالي تمكنهم تلك المهارات من امتلاك خبرات للحصول على فرصة عمل.

ولكن بعض أفراد العينة لا يتم تقديم التدريب المناسب لهم أثناء العمل وبعضهم لا يتم تزويدهم بالتعلم المناسب أثناء العمل أيضاً، فهذا بدوره من المحتمل أن يؤثر على اتخاذ القرارات التي تخص العمل والتي كانت أضعف مهارات التمكين.

وحسب ما أثبتته إحدى الدراسات السابقة لمعهد التوظيف في بريطانيا أنه يجب على أرباب العمل استثمار التدريب للأفراد العاملين لما له أهمية كبيرة في أداء العمل. (lse, 2018)

الجدول رقم (5) اختبار ستودنت لفقرات مهارات التفكير النقدي والتحليلي والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

One-Sample Test-Test Value = 3						
المتغيرات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	t	الترتيب
مهارات التفكير النقدي والتحليلي	ملاحظة التفاصيل الدقيقة	4.1040	.6935	.000	17.797	2
	إعطاء تفسيرات واضحة	4.2400	.7339	.000	18.889	1
	تحديد وتحليل المشكلات	4.0880	.7072	.000	17.198	3
	حل المشكلات	3.8880	.7747	.000	12.814	4

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول رقم (5)، يبين لنا أن المتوسطات الحسابية لمعظم مهارات التفكير النقدي والتحليلي لدى أفراد العينة متقاربة وهي ما بين درجة الموافقة والموافقة بشدة، حيث كان ترتيب المهارات هو كالتالي: جاءت بالمرتبة الأولى القدرة على إعطاء تفسيرات واضحة بمتوسط حسابي (4.2400) وبانحراف معياري منخفض (.7339)، وتليها بالمرتبة الثانية مهارة ملاحظة التفاصيل الدقيقة بمتوسط حسابي (4.1040) وبانحراف معياري (.6935)، والمرتبة الثالثة كانت مهارة تحديد وتحليل المشكلات بمتوسط حسابي (4.0880) وبانحراف معياري (.7072)، وبلغ أقل متوسط لمهارات التفكير النقدي والتحليلي هي حل المشكلات بمتوسط حسابي (3.8880) وبانحراف معياري (.7747)، وكانت جميع المتوسطات أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3).

وهذا يدل على أن المتوسطات الحسابية لأفراد العينة دالة إحصائياً حيثُ (sig=0<0.05) وقيمة t إيجابية، يعني أن إجابات أفراد العينة متجانسة حول تقييم هذا البعد، وأنهم قادرين على إعطاء تفسيرات واضحة من خلال ملاحظة التفاصيل الدقيقة ويستطيعون تحليل المشكلة ورصد أسبابها المباشرة ولكن البعض منهم يعاني من حلها كما مهارة اتخاذ القرارات اللتين جاءتا في المراتب الأخيرة ضمن ترتيب المهارات.

الجدول رقم (6) اختبار ستودنت لفقرات مهارات إدارة الذات والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

One-Sample Test-Test Value = 3						
المتغيرات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	t	الترتيب
مهارات إدارة الذات	تحمل الضغط	4.3680	.7244	.000	21.113	1
	القيادة	4.1760	.7520	.000	17.483	5
	إدارة الوقت	4.0800	.8191	.000	14.741	7
	المرونة والتكيف	4.2640	.7200	.000	19.627	3
	الرغبة والدافعية للتعلم	4.2720	.7553	.000	18.827	2
	توظيف الخبرات في سوق العمل	3.9200	.8944	.000	11.500	10
	المبادرة	4.0000	1.000	.000	11.180	9
	التخطيط	4.0480	.8693	.000	13.478	8
	إدارة المسار المهني	4.1920	.8001	.000	16.655	4
	مهارات البحث عن عمل	4.1120	.8251	.000	15.067	6
	التطوير لملائمة سوق العمل	3.8720	.8611	.000	11.321	11

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول رقم (6)، يبين لنا أن معظم المتوسطات الحسابية لمهارات إدارة الذات لدى أفراد العينة متقاربة، وهي ما بين درجة الموافقة والموافقة بشدة، حيث كان ترتيب المهارات هو كالتالي: جاءت بالمرتبة الأولى القدرة على تحمل الضغط بمتوسط حسابي (4.3680) وبانحراف معياري منخفض (.7244)، وتليها بالمرتبة الثانية الرغبة والدافعية للتعلم بمتوسط حسابي (4.2720) وبانحراف معياري (.7553)، والمرتبة الثالثة كانت المرونة والتكيف بمتوسط حسابي (4.2640) وبانحراف معياري

(.7200)، أما المهارات التي كانت في المراتب الأخيرة هي: المبادرة بمتوسط حسابي (4.0000) وبانحراف معياري (1.000)، وتليها توظيف الخبرات في سوق العمل بمتوسط حسابي (3.9200) وبانحراف معياري (.8944)، وبالمرتبة الأخيرة المهارات هو التطوير لملائمة سوق العمل بمتوسط حسابي (3.8720) وانحراف معياري (.8611)، وكانت جميع المتوسطات أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3).

وهذا يدل على أن جميع المتوسطات الحسابية لأفراد العينة دالة إحصائياً حيثُ (sig=0<0.05) وقيمة t إيجابية، هذا يعني أن الافراد ليس فقط قادرين على تحمل المسؤولية وأيضاً هم قادرين على تحمل ضغط العمل والذي يجعلهم يملكون دافعية ورغبة لتعلم أشياء جديدة بالإضافة أنهم يمتلكون القدرة على التكيف والمرونة مع الأشياء الجديدة للعمل.

ولكن بعض أفراد العينة لا يقومون بالمبادرة ضمن المنظمة أثناء العمل وتبين لنا أن بعض الأفراد يملكون خبرات جيدة ولكن لا يعرفون كيفية توظيفها في سوق العمل وتطويرها لملائمة التطورات داخل سوق العمل.

الجدول رقم (7) اختبار ستودنت لفقرات تعليم المواطنة والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

One-Sample Test-Test Value = 3						
المتغيرات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	t	الترتيب
تعليم المواطنة	الالتزام بأخلاقيات العمل	4.5040	.7790	.000	21.586	2
	النزاهة	4.5520	.7455	.000	23.276	1
	توافق القيم مع قيم المنظمة	4.4240	.8913	.000	17.861	4
	احترام الثقافات الأخرى	4.4880	.7027	.000	23.674	3
	التعاطف مع الآخرين	4.2720	.8267	.000	17.202	5

نلاحظ من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع مهارات تعليم المواطنة عالي جداً وهو أقرب إلى (5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وجميعها ضمن درجة الموافقة بشدة، وهذا يدل أن المتوسطات الحسابية لأفراد العينة دالة إحصائياً حيثُ (sig=0<0.05) وقيمة t إيجابية، مما يعني أن معظم أفراد العينة يتمتعون بأخلاقيات العمل والنزاهة والصدق ويحترمون الثقافات الأخرى باعتبار أن المنظمات الإنسانية تحوي موظفين من عدة جنسيات، بالإضافة إلى التعاطف مع الآخرين حيث أن أفراد العينة يعملون في منظمات إنسانية السائد فيها الشعور الإنساني.

جدول رقم (8) اختبار ستودنت للمهارات الفردية والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

One-Sample Test-Test Value = 3						
المتغيرات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	تصنيف مستوى المحور
العوامل والمهارات الفردية	مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين	4.247	.54802	25.438	.000	موافق
	مهارات التمكين	4.009	.54963	20.528	.000	موافق
	مهارات التفكير	4.080	.60292	20.027	.000	موافق
	مهارات إدارة الذات	4.118	.55781	22.419	.000	موافق
	تعليم المواطنة	4.448	.68740	23.551	.000	موافق
العوامل والمهارات الفردية		**4.180**	**.50308**	**26.235**	**.000**	**موافق**

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول رقم (8)، يمكن تبين أهم العوامل الفردية الأكثر شيوعاً لدى أفراد العينة، حيث تُظهر نتائج اختبار ستودنت في الجدول أعلاه من خلال تحليل إجابات أفراد عيّنة الدراسة أنّ جميع المتوسطات الحسابية للمهارات الفردية متقاربة وهي ضمن درجة الموافقة بشدة، جاءت في المرتبة الأولى مهارات تعليم المواطنة، بأعلى متوسط حسابي بلغت قيمته وفق مقياس ليكرت الخماسي (4.448)، وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3)، وذلك بفرق دال إحصائياً حيث (sig=0<0.05)، وبانحراف معياري مُنخفض بلغَ (.68740) ويدل على تجانُس إجابات أفراد عيّنة البحث حول تقييم هذا البُعد، وبالتّالي فإنّ المواطنة لدى العاملين في المنظمات الإنسانية هو الأساس والعامل ذو الأهمية الأعلى لديهم، ويُمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ النسبة الأكبر من عينة الدراسة هي من فئة الإناث وفي عمر الشباب، وهي الفترة التي يكون فيها الفرد عموماً والإناث بشكل خاص أكثر ميولاً للتعاطف مع الآخرين، والذي يدل على التزام الإناث أكثر بأخلاقيات العمل واحترام التنوع.

ويليه بالمرتبة الثانية (مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين)، بمتوسط حسابي بلغت قيمته وفق مقياس ليكرت الخماسي (4.247)، وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3)، وذلك بفرق دالّ إحصائياً حيث (sig=0<0.05)، وهو بالحد الأعلى لإجابة الموافقة وأقرب للموافقة بشدة، وبانحراف معياري منخفض مما يدل على تجانس إجابات أفراد عينة البحث حول تقييم هذا البعد، وبالتّالي فإنّ مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين لدى العاملين في المنظمات الإنسانية الخاص يحظى بالمرتبة الثانية من حيث الانتشار لدى أفراد العينة، وهو ما يمكن تفسيره بتزايد التركيز على مهارات التواصل من خلال اتباع دورات لتطوير تلك المهارات.

في حين كانت مهارات التمكين ضمن محاور العوامل والمهارات الفردية لدى العاملين في المنظمات الإنسانية من وجهة نظر العينة في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغت قيمته وفق مقياس ليكرت الخماسي (4.009)، وهو أقرب إلى درجة الموافقة حسب المقياس، وهذا يدل على أن بعض المنظمات الإنسانية لا تقدم الدعم الكافي للموظفين من حيث التدريب والتعلم أثناء العمل.

3.4.2 التساؤل الثاني:

ما هو مستوى المقدرة على التوظف لدى الأفراد العاملين في المنظمات الإنسانية وفق استجابات أفراد العينة؟

الجدول رقم(9) اختبار ستودنت لفقرات الخبرة المهنية والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

One-Sample Test-Test Value = 3						
المتغيرات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	t	الترتيب
الخبرة المهنية	الدخول في نقاشات معمقة	4.2480	.64328	.000	21.691	9
	تأدية العمل مع قليل من الأخطاء	4.3600	.62733	.000	24.238	5
	اتخاذ قرارات خلال العام الماضي	4.2720	.61403	.000	23.161	8
	الاعتراف بعد القدرة على حل المشكلة	4.2240	.80185	.000	17.066	10
	إعطاء معلومات واضحة للآخرين	4.4480	.54560	.000	29.672	3
	ترتيب الأولويات	4.4080	.59698	.000	26.369	4
	العمل بشكل مستقل	4.3280	.68127	.000	21.794	7
	الإجابة على التساؤلات	4.4880	.56248	.000	29.577	2
	تقييم النقاط الإيجابية والسلبية	4.3440	.58343	.000	25.755	6
	الشعور بالرضا عن أداء العمل	4.2400	.66478	.000	20.854	11
	الشعور بالرضا عن القدرات	4.1840	.79701	.000	16.609	13
	الشعور بالرضا عن المهارات	4.0800	.79919	.000	15.109	15
	الشعور بالرضا عن النجاح المهني	4.1680	.80056	.000	16.312	14
	الشعور بالرضا عن الإنجازات	4.2000	.76200	.000	17.607	12
	الشعور بالثقة أثناء أداء العمل	4.5440	.57507	.000	30.018	1

يبين الجدول (9) أن نسبة جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد محور الخبرة المهنية عالية وتتراوح بين (4.0800) وبين (4.5440)، وجميعها أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3)، أي بين درجة الموافقة والموافقة بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة دال إحصائياً حيثُ (sig=0<0.05) وقيمة t إيجابية.

وهذا يعني أن أفراد العينة يمتلكون مقومات الخبرة المهنية بشكل عالي، والذي يؤكد ذلك أن النسبة الأكبر لأفراد العينة هم أصحاب الخبرة من 5 إلى 9 سنوات وهي مدة كافية لاكتساب خبرات مهنية عالية.

إن نسب الشعور بالرضا عن أداء العمل، وعن القدرات والخبرات ونوعية المهارات وعن النجاح المهني والإنجازات خلال السنوات السابقة رغم أنها من أضعف النسب المتوسطة ضمن الخبرة المهنية ولكنها تعتبر عالية ونسبتها أقرب إلى الموافق، حيث أن الشعور بالرضا من المحتمل أن يحد من التطور الشخصي وهذا يؤثر على البحث على فرص عمل أخرى.

الجدول رقم(10) اختبار ستودنت لفقرات التوقع والتحسين والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

One-Sample Test-Test Value = 3						
المتغيرات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	t	الترتيب
التوقع والتحسين	قضاء وقت لتطوير المعارف والمهارات	3.6480	.8637	.000	8.388	8
	الحفاظ على المكانة في سوق العمل	4.0720	.7091	.000	16.902	3
	معالجة نقاط الضعف	3.8560	.7588	.000	12.611	7
	التركيز على تطوير النفس	4.1200	.7577	.000	16.525	2
	تطبيق المهارات والمعارف	4.2640	.6109	.000	23.130	1
	بلورة الأهداف المستقبلية من أجل متطلبات السوق	4.0000	.8132	.000	13.749	4
	استكشاف مجالات عمل جديدة	3.8800	.9638	.000	10.208	6
	الانخراط في التطورات في المجال المهني	3.9120	.9159	.000	11.132	5

يبين الجدول رقم (10) أن بعض المتوسطات الحسابية للتوقع والتحسين لدى أفراد العينة متقاربة، وهي ما بين درجة الموافقة والموافقة بشدة، والبعض الآخر كانت ضمن درجة الموافقة، وجميعها أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3)، حيث كان ترتيب الأبعاد هو كالتالي: تطبيق المهارات والمعارف التي تم اكتسابها مؤخراً ضمن العمل بمتوسط حسابي (4.264) وبانحراف معياري منخفض (.6109)، تليها التركيز على تطوير النفس بمتوسط حسابي (4.120) وبانحراف معياري (.7577)، والمرتبة الثالثة هي الحفاظ على المكانة في سوق العمل بمتوسط حسابي (4.072) وانحراف معياري (.7091).

أما المستويات الأخيرة من التوقع والتحسين هي استكشاف مجالات عمل جديدة بمتوسط حسابي (3.880) وانحراف معياري (.9638) و معالجة نقاط الضعف بمتوسط حسابي (3.856) وانحراف معياري (.7588) والمرتبة الأخيرة قضاء وقت لتطوير المهارات والمعارف بمتوسط حسابي (3.648) وانحراف معياري مرتفع (.8637) وهذا يدل أن المتوسطات الحسابية لأفراد العينة دالة إحصائياً حيثُ (sig=0<0.05) وقيمة t إيجابية يعني أن لديهم خبرة عمل كافية لتطبيقها ضمن المنظمة ويحاولون التركيز على تطوير أنفسهم من أجل المحافظة على مكانتهم داخل سوق العمل. ولكنهم رغم تركيزهم على تطوير أنفسهم ولكن البعض لا يقضِ وقتاً لاتباع دورات تطويرية من أجل تحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها وهذا يجعلهم لا يبحثون عن مجالات عمل جديدة تمكنهم من النجاح فيها.

الجدول رقم(11) اختبار ستودنت لفقرات المرونة الشخصية والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

One-Sample Test-Test Value = 3						
المتغيرات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	t	الترتيب
المرونة الشخصية	التأقلم مع التغييرات في مكان العمل	4.1680	.7801	.000	16.738	2
	يسهل تغيير المنظمة	3.3520	1.064	.000	3.697	7
	التأقلم مع التطورات الحاصلة في المنظمة	4.1680	.6316	.000	20.674	1
	التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في العمل	3.8320	.8398	.000	11.075	4
	استباق التغييرات الحاصلة في قطاع العمل	3.5440	.8729	.000	7.346	6
	السعي لإنجاز مجالات متنوعة في العمل	4.0880	.6092	.000	19.965	3
	موقف إيجابي من التغييرات الحاصلة في الوظيفة	3.6480	.9268	.000	7.817	5

يبين الجدول (11) أن جميع المتوسطات الحسابية للمرونة الشخصية لدى أفراد العينة متقاربة، وهي ما بين درجة المحايد والموافقة، وجميعها أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3)، حيث كان ترتيب الأبعاد هو كالتالي: أولاً التأقلم مع التطورات الحاصلة ضمن المنظمة بمتوسط حسابي (4.168) وبانحراف معياري منخفض (.6316)، تليها التأقلم مع التغييرات في مكان العمل بمتوسط حسابي (4.168) وبانحراف معياري (.7801)، والمرتبة الثالثة هي السعي لإنجاز مجالات متنوعة في العمل بمتوسط حسابي (4.088) وانحراف معياري (.6092).

أما المستويات الأخيرة من المرونة الشخصية هي: الموقف الإيجابي من التغييرات الحاصلة في الوظيفة بمتوسط حسابي (3.648) وانحراف معياري (.9268) واستباق التغييرات الحاصلة ضمن العمل بمتوسط حسابي (3.544) وانحراف معياري (.8729) والمرتبة الأخيرة يسهل تغيير المنظمة بمتوسط حسابي

(3.352) وهي بين درجة المحايد ودرجة الموافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري مرتفع (1.064)، وهذا يدل أن المتوسطات الحسابية لأفراد العينة دالة إحصائياً حيثُ (sig=0<0.05) وقيمة t إيجابية، هذا يعني أن أفراد العينة يتأقلمون مع التغييرات والتطورات الحاصلة ضمن العمل فقط ويرغبون بتعلم مجالات متنوعة في العمل. ولكن رغم أنهم يتأقلمون مع التغيير الحاصل ضمن المنظمة لكن بعضهم لا يكن موقفهم إيجابي تجاه هذا التغيير والبعض لا يستبق تلك التغييرات أو التطورات والبعض يصعب عليهم تغيير المنظمة في حال كان هذا ضرورياً.

الجدول رقم(12) اختبار ستودنت لفقرات الشعور التنظيمي والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

One-Sample Test-Test Value = 3						
	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	t	الترتيب
الشعور التنظيمي	الالتزام بإنجاز أهداف المنظمة	4.3040	.6503	.000	22.417	2
	خدمة الشركة بشكل يتعدى المسؤوليات	3.8800	.9967	.000	9.871	6
	دعم ومساندة إجراءات العمل في المنظمة	4.2880	.5360	.000	26.863	3
	أخذ زمام المبادرة في تشارك المسؤوليات	4.2640	.5976	.000	23.647	4
	المشاركة في صياغة رؤيا مشتركة	3.7120	.9656	.000	8.243	7
	مشاركة الخبرات والمعارف مع الآخرين	4.3120	.6012	.000	24.395	1
	امتلاك تأثير فعال في المنظمة	3.9520	.8017	.000	13.275	5

يبين الجدول (12) أن معظم المتوسطات الحسابية لأبعاد الشعور التنظيمي هي ضمن درجة الموافقة وجميعها أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3)، حيث كان ترتيب الأبعاد هو كالتالي: مشاركة الخبرات والمعارف مع الآخرين بمتوسط حسابي (4.312) وبانحراف معياري (.6012)، تليها الالتزام بإنجاز أهداف المنظمة بمتوسط حسابي (4.3040) وبانحراف معياري (.6503)، والمرتبة

الثالثة هي دعم ومساندة إجراءات العمل في المنظمة بمتوسط حسابي (4.288) وانحراف معياري منخفض (.5360).

أما المستويات الأخيرة من الشعور التنظيمي امتلاك تأثير فعال في المنظمة بمتوسط حسابي (3.952) وانحراف معياري (.8017) وخدمة المنظمة بشكل يتعدى المسؤوليات بمتوسط حسابي (3.880) وانحراف معياري مرتفع (.9967) والمرتبة الأخيرة المشاركة في صياغة رؤية مشتركة مع المنظمة بمتوسط حسابي (3.712)، وانحراف معياري (.9656)، وهذا يدل أن المتوسطات الحسابية لأفراد العينة دالة إحصائياً حيثُ (sig=0<0.05) وقيمة t إيجابية، هذا يعني أن أفراد العينة لديهم روح الجماعة والعمل ضمن فريق العمل ويشاركون الخبرات مع بعضهم، ومهتمون في مساندة إجراءات العمل ويسعون لإنجاز أهداف المنظمة، ولكن رغم أنهم مهتمون بإنجاز أهداف المنظمة ولكن ليس بالشكل الذي يتعدى مسؤولياتهم تجاهها وهذا بدوره يؤثر على تأثيرهم المباشر في المنظمة وبالتالي لا يشاركون في صياغة أهداف المنظمة.

الجدول رقم(13) اختبار ستودنت لفقرات التوازن والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

One-Sample Test-Test Value = 3						
	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	t	الترتيب
التوازن	معاناة من ضغوط العمل	3.8720	.9586	.000	10.170	1
	العمل والحياة الشخصية متوازنان	3.2720	1.0424	.004	2.917	5
	تناغم وانسجام بين الحياة العملية والشخصية	3.3360	1.0234	.000	3.670	4
	الجهود في العمل متناسقة مع المقابل	3.2480	1.1476	.017	2.416	6
	توازن بين الوقت المخصص للعمل و التطوير والاسترخاء	2.9280	1.0409	.441	-.773	8
	توازن في درجات الانخراط في العمل	3.5920	.9166	.000	7.221	3
	يوجد وقت للاسترخاء بعد العمل	3.1520	1.0780	.117	1.576	7
	توازن بين تحقيق الأهداف ودعم الزملاء	3.6960	.8252	.000	9.429	2

نلاحظ من الجدول (13) أن معظم المتوسطات الحسابية لأبعاد التوازن هي ضمن درجة المحايد والموافقة، ومعظمها أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3)، حيث كان ترتيب الأبعاد هو كالتالي: المعاناة من ضغوط العمل، تليها التوازن بين تحقيق الأهداف ودعم الزملاء، تليها التوازن في درجات الانخراط في العمل، تليها التناغم والانسجام بين الحياة العملية والشخصية، تليها العمل والحياة الشخصية متوازنان، تليها الجهود في العمل متناسقة مع المقابل حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.248) و(3.872) وهو دال إحصائياً حيثُ (sig=0<0.05) وتراوح الانحراف المعياري بين (9.586) و(1.1476) ليصل لدرجة الحياد المعروفة (3) وقيمة t إيجابية أي أن العينة توافق على محتوى.

كانت المستويات الأخيرة من محور التوازن هي: "يوجد وقت للاسترخاء بعد العمل" بمتوسط حسابي (3.152) غير دال إحصائياً لأن قيمة (sig=0>0.05) وانحراف معياري مرتفع (1.078) وقيمة t إيجابية وهذا يدل أن أفراد العينة لا توافق على محتوى المحور وهم يعانون من ضغط العمل فلا يبقى لديهم وقت للاسترخاء أو التطوير. أما أضعف فقرات محور التوازن هو "توازن بين الوقت المخصص للعمل والتطوير والاسترخاء" بمتوسط حسابي (2.928) وهو غير دال إحصائياً حيث (sig=0>0.05) وقيمة t سلبية أي أن أفراد العينة لا توافق على محتوى المحور ولا يوجد لديهم وقت للتوازن بين الوقت المخصص لكل من العمل والتطوير والاسترخاء.

جدول رقم (14) اختبار ستودنت لمقياس المقدرة على التوظف والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

One-Sample Test-Test Value = 3						
المتغيرات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	تصنيف مستوى المحور
المقدرة على التوظّف	خبرة الفرد المهنية	4.302	.41396	35.175	.000	موافق
	توقع واستباقية الفرد	3.969	.56119	19.305	.000	موافق
	المرونة الشخصية	3.829	.54459	17.010	.000	موافق
	الشعور التنظيمي	4.101	.50469	24.406	.000	موافق
	التوازن	3.387	.55663	7.773	.000	موافق
المقدرة على التوظّف		**3.9177**	**.39646**	**25.880**	**.000**	**موافق**

وبالاعتماد على النّتائج المذكورة ضمن الجدول رقم (14)، جاء في المرتبة الأولى من مستويات المقدرة على التوظّف لدى العاملين في المنظمات الإنسانية من وجهة نظر العينة: (خبرة الفرد المهنية) بأعلى متوسط حسابي بلغت قيمته وفقَ مقياس ليكرت الخماسي (4.302)، وهو أعلى من المتوسّط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3)، وذلكَ بفرق دالّ إحصائياً حيث (sig=0<0.05)، وبانحرافٍ معياري منخفض بلغ (0.41396)، وهذا يدلّ على تجانس إجابات أفراد عينة البحث حول تقييم هذا البعد، وبالتالي فإنّ واقع بُعد خبرة الفرد المهنية لدى العاملين في المنظمات الإنسانية كان ضمن مجال الموافق، وأقرب إلى الموافق بشدة وهو مستوى جيد، وبالتّالي فإنّ أفراد العينة يملكونَ نسبةً عاليةً من الخبرة المهنية في المنظمات التي يعملون ضمنها، وهي نتيجة منطقية كون النسبة الأكبر من أفراد العينة يملكون خبرةَ عملٍ أكبر من 5 سنوات، وهو ما يؤكد امتلاكهم لخبراتٍ مهنيةٍ جيدةٍ.

وكانت المرتبة الثانية من أبعاد المقدرة على التوظّف لدى العاملين في المنظمات الإنسانية من وجهة نظر العينة، هي: (الشعور التنظيمي)، بمتوسط حسابي بلغت قيمته وفقَ مقياس ليكرت الخماسي (4.101)، وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3)، وذلك بفرق دال إحصائياً حيثُ (sig=0<0.05)، وبانحرافٍ معياري منخفض، والذي كان ضمن مجال الموافق، وأقرب إلى الموافق بشدة وهو مستوى جيد، وبالتّالي فإنّ أفراد العينة يعيشون واقع بُعد روح الجماعة لدى العاملين في المنظمات الإنسانية ويملكونَ نسبةً عاليةً من الشعور بالانخراط في هموم المنظمات التي يعملون ضمنها، ويحمّلون أنفسهم مسؤولية اتّخاذ قرارات تصب في مصلحةِ هذه المنظّمات.

وحسب الجدول رقم (14) نلاحظ أن بعدا التوقع والاستباقية والمرونة الشخصية للفرد هما في المرتبة الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي تراوح بين (3.8 و3.9) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3)، وهذا يدل أن بعض الأفراد في المنظمات الإنسانية يعانون من التغيير والتأقلم والتنبؤ للتغييرات وتقييم الذات لطوير المسار المهني والبعض لديه ضعف في التأقلم والتكيف مع التغيير.

أما المرتبة الأخيرة من أبعاد المقدرة على التوظف لدى العاملين في المنظمات الإنسانية هو بعد (التوازن)، بأقل متوسّط حسابي بلغت قيمته وفقَ مقياس ليكرت الخماسي (3.387)، وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3)، وذلك بفرق غير دال إحصائياً حيثُ (sig=0<0.05)، وبالتّالي فإنّ أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم يعكسون وجود بعض الخلل في قدرتهم على تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والحياة الشخصية والاجتماعية، وهو موضوع منطقي بالمقارنة مع الفئة العمريّة لعينة البحث، وما تعانيه من ضغوط متنوعة في مجتمعنا، وهذا ما يفسّر عدم القدرة على تطوير الذات من حيث اتباع دورات تطويرية وعدم القدرة على الحصول على الاسترخاء من أجل القيام بالعمل مجدداً، وهو بدوره يؤثر على المقدرة على التوظف.

3.4.3 التساؤل الثالث:

ما هو أثر المهارات الفردية في المقدرة على التوظف؟

المتمثل في الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو أثر مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين في المقدرة على التوظف؟

2- ما هو أثر مهارات التمكين في المقدرة على التوظف؟

3- ما هو أثر مهارات التفكير النقدي والتحليلي في المقدرة على التوظف؟

4- ما هو أثر مهارات إدارة الذات في المقدرة على التوظف؟

5- ما هو أثر تعليم المواطنة في المقدرة على التوظف؟

الجدول رقم (15) معاملات الارتباط الخطي المتعدد التدريجي لأثر أبعاد المهارات الفردية في المقدرة على التوظّف

Model Summary [c]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.604[a]	.365	.360	.31719
2	.624[b]	.390	.380	.31221

a. Predictors: (Constant), مهارات إدارة الذات

b. Predictors: (Constant), مهارات إدارة الذات, مهارات التواصل ومهارات التعامل مع الآخرين

c. Dependent Variable: المقدرة على التوظف

الجدول رقم (16) اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر أبعاد المهارات الفردية في المقدرة على التوظّف

Coefficients [a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2.149	.212		10.126	.000			
	مهارات إدارة الذات	.429	.051	.604	8.410	.000	.604	.604	.604
2	(Constant)	1.922	.232		8.271	.000			
	مهارات إدارة الذات	.321	.070	.452	4.583	.000	.604	.383	.324
	مهارات التواصل ومهارات التعامل مع الآخرين	.159	.071	.219	2.225	.028	.534	.198	.157

a. Dependent Variable: المقدرة على التوظف

الجدول رقم (17) المتغيرات المستبعدة من نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر أبعاد المهارات الفردية في المقدرة على التوظّف

Excluded Variables [a]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	مهارات التواصل ومهارات التعامل مع الآخرين	.219[b]	2.225	.028	.198	.515
	مهارات التمكين	.185[b]	1.805	.074	.161	.483
	مهارات التفكير النقدي والتحليلي	−.071[b]	−.645	.520	−.058	.430
	تعليم المواطنة	−.126[b]	−1.310	.193	−.118	.553
2	مهارات التمكين	.125[c]	1.163	.247	.105	.432
	مهارات التفكير النقدي والتحليلي	−.211[c]	−1.787	.076	−.160	.352
	تعليم المواطنة	−.179[c]	−1.859	.065	−.167	.528

a. Dependent Variable: المقدرة على التوظف

b. Predictors in the Model: (Constant), مهارات إدارة الذات

c. Predictors in the Model: (Constant), مهارات إدارة الذات, مهارات التواصل ومهارات التعامل مع الآخرين

وحسب الجدول رقم (16) كان بعدي المهارات الفردية ذات المعنويّة في نموذج الانحدار كما يتضح في الخطوة السابقة من نموذج الانحدار هما أولاً: مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين ويساوي (0.159) حيث كانت القيم الاحتمالية (sig <0.05)، وحسب الجدول رقم (15) بلغت قيمة R^2=39 أي أن مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين تؤثر في المقدرة على التوظف بنسبة 39% والباقي يعزى لعوامل أخرى، وثانياً: مهارات إدارة الذات ويساوي (0.321)، وحسب الجدول رقم (15) بلغت قيمة R^2=36 أي أن مهارات إدارة الذات تؤثر في المقدرة على التوظف بنسبة 36% والباقي يعزى لعوامل أخرى.

ونلاحظ من الجدول (17) أنه كانت المهارات الفردية التالية (مهارات التمكين، مهارات التفكير النقدي والتحليلي ومهارات تعليم المواطنة) غير معنويّة وتم استبعادها من نموذج الانحدار.

وبالتّالي تكون الإجابة على التساؤلات الفرعية هي كالتالي:

- أظهرت النتائج وجود أثر بين مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين في المقدرة على التوظف، ورغم أن هذه المهارات تأتي في المرتبة الثالثة حسب نموذج الانحدار المتعدد، من حيث الأثر ولكنها لها أهمية كبيرة بشكل عام في التوظف، لأن هذه المهارات تعتبر إثبات للشخصية وبالتالي هي طريقة إيصال الأفكار للآخرين وطريقة التعاون والتعامل مع الآخرين من أجل إنجاز أهداف المنظمة. والتي تعتبر من المهارات الأساسية حسب أغلب الدراسات التي مرت.

- وأيضاً أظهرت النتائج وجود أثر لمهارات إدارة الذات في المقدرة على التوظف، فعندما يستطيع الفرد تحمل ضغط العمل وإنجازه على أكمل وجه، وترتيب أولوياته وتنظيم وقته وأن يكون واعياً لذاته وقادراً على تقييمها، ويمتلك روح المبادرة ويخطط لوضع أهداف مستقبلية من أجل تحديد فرصة العمل المناسبة له، هذا كله بدوره يؤثر على المقدرة على التوظف، وبالتالي تعتبر مهارات إدارة الذات أحد أبعاد الذكاء العاطفي والذي تم وضعه ضمن نموذج CareerEDGE لقياس المقدرة على التوظف (Pool & Sewell, 2007)

- وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا يوجد أثر لمهارات التمكين في المقدرة على التوظف، رغم أهميتها وهذا يعزو أن بعض المنظمات لا تقدم الدعم الكافي من خلال التدريب خلال المنظمة، فعندما يتم تمكين الفرد

بالتدريب والتعليم أثناء العمل فهي تكسبه خبرات تمكنه من إدارة وإنجاز عمله بدون إشراف من أحد، وبالتالي يصبح الفرد قادراً على أن يتحمل مسؤولية نفسه ضمن العمل وقادراً على اتخاذ القرارات الصحيحة في وقتها، وكلَ هذه الخبرات تمكن الفرد من البحث على فرصة عمل مناسبة له وتعزز قدرته على التوظف.

- تبين من ضمن النتائج أن مهارات التفكير التحليلي والنقدي لا تؤثر على المقدرة على التوظف ولكنها تعتبر عامل مهم جداً من أجل تحليل المشاكل التي يمكن أن تواجه الأفراد خلال العمل، وإيجاد طريقة لحل المشكلة بطريقة إبداعية وهذ يؤثر بالنهاية في مكان العمل، وهذا ما أثبتته الدراسة السابقة لمجموعة Apollow حيث اعتبروا أن مهارات التفكير التحليلي والنقدي إحدى مهارات القرن الحادي والعشرين. (Joynes, 2019)

- وأما تعليم المواطنة فهو عامل لا يؤثر بشكل مباشر على المقدرة على التوظف، ولكنه يعتبر عامل مهم في المحافظة على العمل من خلال النزاهة وامتلاك أخلاقيات العمل والقدرة على التعاطف مع الآخرين واحترام اختلافهم على جميع الأصعدة والذي يعتبر أساس العمل في المنظمات الإنسانية حسب ما دعت إليه اليونيسف.

3.4.4 التساؤل الرابع:

هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المقدرة على التوظف تعزى لبعض المتغيرات الوظيفية والديموغرافية؟

الجدول رقم (18) اختبار مان ويتني (Mann Whitney) لمتغير النوع الاجتماعي مع المقدرة على التوظف

Test Statistics [a]

	مقياس المقدرة على التوظف
Mann-Whitney U	1865.000
Wilcoxon W	4715.000
Z	-.050
Asymp. Sig. (2-tailed)	.960

a. Grouping Variable: النوع_الاجتماعي

- يبين الجدول رقم (18) أن قيمة (sig>0.05) أكبر من 0.05 هذا يدل أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة التي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، علماً أن الفئة الأكثر تميزاً ضمن إجابات أفراد العينة هم من الإناث.

الجدول رقم (19) اختبار كروسكال واليس (Kruskal Walis) لمتغير العمر مع المقدرة على التوظف

Test Statistics [a,b]

	مقياس المقدرة على التوظف
Chi-Square	2.483
df	3
Asymp. Sig.	.478

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

- يبين الجدول رقم (19) أن قيمة (sig>0.05) أكبر من 0.05 هذا يدل أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة التي تعزى لمتغير العمر، علماً أن الفئة الأكثر تميزاً ضمن إجابات أفراد العينة هي من 25 إلى 34 سنة.

الجدول رقم (20) اختبار مان ويتني (Mann Whitney) لمتغير المؤهل العلمي مع المقدرة على التوظف

Test Statistics [a]

	مقياس المقدرة على التوظف
Mann-Whitney U	1819.000
Wilcoxon W	4447.000
Z	-.445
Asymp. Sig. (2-tailed)	.657

a. Grouping Variable: المؤهل_العلمي

- يبين الجدول رقم (20) أن قيمة (sig>0.05) أكبر من 0.05 هذا يدل أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، علماً أن الفئة الأكثر تميزاً ضمن إجابات أفراد العينة هي من الشهادة الجامعية.

الجدول رقم (21) اختبار كروسكال واليس (Kruskal Walis) لمتغير خبرة العمل مع المقدرة على التوظف

Test Statistics [a,b]

	مقياس المقدرة على التوظف
Chi-Square	.076
df	3
Asymp. Sig.	.995

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: خبرة_العمل

- يبين الجدول رقم (21) أن قيمة (sig>0.05) أكبر من 0.05 هذا يدل أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة التي تعزى لمتغير خبرة العمل، علماً أن الفئة الأكثر تميزاً ضمن إجابات أفراد العينة هي خبرة العمل من 5 إلى 9 سنوات.

الجدول رقم (22) اختبار كروسكال واليس (Kruskal Walis) لمتغير المسمى الوظيفي مع المقدرة على التوظف

Test Statistics [a,b]

	مقياس المقدرة على التوظف
Chi-Square	5.080
df	4
Asymp. Sig.	.279

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المسمى_الوظيفي

- يبين الجدول رقم (22) أن قيمة (sig>0.05) أكبر من 0.05 هذا يدل أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، علماً أن الفئة الأكثر تميزاً ضمن إجابات أفراد العينة هي منصب مساعد أو مزود خدمة.

3.5 النتائج:

بما أنّ المهارات الفردية بحسب ما أوضحته نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة، لها دور في التّأثير بمقدراتِ الأفراد على التوظّف فلابد من العمل على استثمار هذه العلاقة لتدعيم المقدرة على التوظّف، بما يفيد كل من المنظّمات والأفراد العاملين فيها في الوقتِ ذاته، ويُمكن تلخيص أبرز النّتائج التي توصّلت إليها الدراسة بعد بما يلي:

1- كانت أقوى أبعاد المهارات الفردية والأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة هو تعليم المواطنة ثم جاء بالمرتبة الثانية مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين ثم المرتبة الثالثة مهارات إدارة الذات ثم المرتبة الرابعة مهارات التفكير التحليلي والنقدي والمرتبة الأخيرة مهارات التمكين.

2- كانت أقوى أبعاد المقدرة على التوظف والأكثر شيوعاً أدى أفراد العينة هو الخبرة المهنية ثم جاء بالمرتبة الثانية الشعور التنظيمي وبالمرتبة الثالثة التوقع والتنبؤ ثم تليها المرتبة الرابعة المرونة الشخصية وأخيراً المرتبة الخامسة التوازن.

3- كانت العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف التي كانت ذات دلالة إحصائية هي ما يلي:

i. تؤثر مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين في المقدرة على التوظف بنسبة 39% والباقي يعزى لعوامل أخرى.

ii. تؤثر مهارات إدارة الذات في المقدرة على التوظف بنسبة 36% والباقي يعزى لعوامل أخرى.

4- كانت المهارات الفردية التالية (مهارات التمكين، مهارات التفكير النقدي والتحليلي ومهارات تعليم المواطنة) غير معنويّة وليس لها أثر في المقدرة على التوظف.

5- أثر المتغيرات الوظيفية والديموغرافية :

أثبتت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة التي تعزى للمتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، خبرة العمل، المسمى الوظيفي، مع المقدرة على التوظف، يعني أنها لا تؤثر بشكل مباشر في المقدرة على التوظف.

3.6 التوصيات:

وبناءً على نتائج البحث تم تلخيص أهم المقترحات فيما يلي:

- إيلاء أهمية عالية للمنظمات من أجل التوجه نحو إقامة دورات تدريبية على الانترنت، وتخصيص وقتاً لها أثناء العمل لتعزيز مهارات التواصل، بالإضافة إلى عمل دورات تدريبية خارجية من أجل إتقان اللغة المطلوبة داخل كل منظمة واللازمة لإعداد التقارير للوصول إلى نقطة تلاقي بين الأفراد.
- فتح مجالات التواصل والمشاركة والمصارحة بين الموظفين، وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالمقابلة والجلوس والتحدث أثناء ساعات العمل، فإن ذلك يعزز مبدأ الثقة والتعاون لديهم.
- تنظيم المنظمات رحلات ترفيهية وعقد الأيام المفتوحة من حين إلى آخر، من أجل تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتعزيز التعاون بين الموظفين.
- قيام المنظمات بإيضاح أهمية الإدارة الذاتية من خلال عقد جلسات إرشادية عن تقدير الذات ورفع مستوى الثقة بالنفس وزيادة الدافعية للتعلم.
- قيام المنظمات بممارسات من شأنها تخفيض ضغط العمل الذي يعاني منه الموظفون، والتحفيز على تنظيم الوقت من أجل إنجاز العمل المطلوب، والقيام بممارسات تسمح لهم تحقيق توازن أكبر بين حياتهم المهنية وحياتهم الشخصية، مما سينعكس بشكلٍ إيجابي على سرعة أداء العمل بالوقت الأقصر والدقة الأعلى بالمهارات اللازمة لسوق العمل.
- قيام المنظمات بتهيئة الأفراد العاملين على التغييرات التي من الممكن أن تحصل في مكان العمل مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع تلك المتغيرات، وتعزيز مشاركتهم في إحداث هذا التغيير.
- قيام الأفراد بعمليات التقييم الذاتي بشكلٍ دوري وذلك للتعرُّف على مقدراتهم الحالية والفجوة بينهم وبين ما هو مطلوب ضمن سوق العمل.
- تعمق الفرد في معرفة ذاته وإدارتها ليكتسب مهارات تمكنه للبحث عن العمل الذي يناسبه.

- تحديد الأفراد لأهدافهم الوظيفية القصيرة وطويلة الأجل بحيث تتناسب مع مهاراتهم ومعارفهم والتخطيط لتنفيذها.
- دمج المهارات الأساسية مثل مهارات التواصل ومهارات إدارة فريق العمل وتعزيز روح القيادة مع المنهج الدراسي، من اجل تقوية الأفراد منذ الصغر والتطور إلى مرحلة البلوغ.
- السعي الدائم من قبل الأفراد لمواكبة متطلبات سوق العمل وقراءة متطلباته، وتطوير مهاراتهم ومعارفهم مع هذه المتطلبات، وعدم الاكتفاء بالمهارات التي يمتلكونها في الوقت الراهن و التي قد تتعرَّض للتقادم وتصبح غير كافية في أي وقت، من أجل اختيار فرصة العمل الأنسب تبعاً للمهارات التي يمتلكونها.

➢ المراجع:

➢ المراجع العربية:

1. منظمة العمل الدولية. (2020). *تعزيز التغيير في المستقبل – نتائج 2019 في مصر*. القاهرة: مكتب منظمة العمل الدولية بالقاهرة.

➢ المراجع الأجنبية:

1. Alexander, P. (2014). Thinking Critically and Analytically about Critical-Analytic Thinking: an Introduction. *Springer Science*, 469-476.

2. Arnold, J., & Rothwell, A. (2005). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *EmerladInsight*, 23-40.

3. Barrett, D. (2006). Strong Communication Skills a must for Today"s Leaders. *EmerladInsight*, 385-390.

4. Benson, G. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal*, 179.

5. Bhate, D. M. (2020). Factors Affecting Employability – A Student's Perspective. *International Journal of Management*, 1327.

6. Bosman, P. (2007). Learning and Anticipation in Online Dynamic Optimization. *Springer Link*.

7. Brewer, L. (2013). Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills. *International Labour Organization*.

8. Buntat, Y. (2013). Employability Skills Element's: Difference Perspective Between Teaching staff and Employers Industrial in Malaysia. *ScienceDirect*, 1533.

9. Clarke, M. (2007). Understanding and managing employability in changing career contexts. *emeraldInsight*, 258-284.

10. Cole, D., & Tibby, M. (2013). Defining and developing your approach to employability. England: *A framework for higher education institutions.*

11. Delecta, P. (2011). Work Life Balance. *Academia*, 186-189.

12. Demir, D., & Çelikler, D. (2015). Evaluation of Critical Thinking Skills and Self-Efficacy Levels among Science Teacher Candidates. *Research on Humanities and Social Sciences*, 89-94.

13. Dewan, S., & Sarkar, U. (2017). From Education to Employability: Preparing South Asian Youth for the World of Work. *South Asia: UNICEF.*

14. Education, C. &. (2020). Employability Skills Manual. State of Michigan: *Career & Technical Education*.

15. Ergeneli, A. (2006). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *ScienceDirect*, 41-49.

16. Finch, D. J. (2013). An exploratory study of factors affecting undergraduate employability. *Emerald Insight*, 688-693.

17. Forrier, A., & Heijden, B. (2017). Keep the expert! Occupational expertise, perceived employability and job search. *EmeraldInsight*, 318-332.

18. Foundation, E. T. (2015). The Challenge of Youth Employability in Arab Mediterranean Countries, The Role Of Active Labour Market Programmes. Luxembourg: *European Training Foundation.*

19. Goggin, D. (2019). Towards The Identification and Assessment of Transversal Skills. *International Technology, Education and Development Conference.* Valencia, Spain: South West Open Research Deposit.

20. Goren, H., & Yemini, M. (2017). Citizenship education redefined – A systematic review of empirical studies on global citizenship education. *Elsevier*, 170-183.

21. Heijden. (2006). A Competence-based and Multidimensioal Operationalization and Measurment of Employability. *Wiley InterScience*, 449-476.

22. Heijden. (2008). Age effects on the employability–career success relationship. *Elsevier*, 1-9.

23. Heijden, A. (2010). Making sense of Corporate Social Responsibility: Exploring organizational processes and strategies. *Elsevier*, 1787-1796.

24. Heijden, B. v. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 19-37.

25. Heijden, B. V. (2018). Development and validation of the short-form employability five factor instrument. *Journal of Vocational Behavior Elsevier*, 1-47.

26. Hillage , J., & Pollard , E. (1998). Employability: Developing A Framework for Policy Analysis. *Academia*.

27. Hisyam, M., & Hashim, M. (2015). The Practice of Employability Teamwork Skills. *SciencePG*, 16-21.

28. Hossain, M. M. (2019). Factors affecting business graduates' employability–empirical evidence using partial least squares (PLS). *EmeraldInsight*, 297-298.

29. Hungerford, H., & Volk, T. (2013). Changing Learner Behavior Through Environmental Education. *The Journal of Environmental Education*, 8-21.

30. Husain, M. Y. (2014). Verification of Employability Skills Inventory using Confirmatory Factor Analysis. *Journal of Asian Vocational Education and Training*, 3.

31. ILO. (2021). Shaping skills and lifelong learning for the future of work. Geneva: *International Labour Office.*

32. Ise, T. (2018). The Global Skills Gap in the 21st Century. UK: *QS Quacquarelli Symonds*.

33. Ishak, N. A. (2021). Determinants of The Factors Affecting The Employability of Polytechnlic Architecture Graduates. *ResearchGate*, 429-430.

34. Jonck , P., & Minnaar, R. (2015). Validating an Employer Graduate-Employability Skills Questionnaire in the Faculty of Management Sciences. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 230-238.

35. Joynes, C. (2019). 21st Century Skills: evidence of issues in definition, demand and delivery for development contexts. Brighton, UK: *Development, UK Government's Department for International.*

36. Krüger, A. (2014). Empowerment: Or how people gain greater control over their individual and collective lives and contribute actively to the advancement of society. *International Summer Academy Cottbus*.

37. Labor, U. D. (2018). Career Exploration & Planning Track. USA: *U.S. Department of Labor.*

38. Law , B., & Watts, G. (2003). The DOTS Analysis. *The Career-Learning Network*.

39. Lee, S. (2021). Global framework on core skills for life and work in the 21st century. Switzerland: *International Labour Organization.*

40. Lorig, K., & Holman, H. (2003). Self-Management Education: History, Definition, Outcomes, and Mechanisms. *Annals of behavioral medicine*, 1-7.

41. Manasia, L. (2019). Skills4Employability – Enhancing the presence of Soft Skills in Higher Education Curricula. *Co-funded by the Erasmus + Programme of the European Union*.

42. MENA, U. (2014). Analitical Mapping of Life Skills and Citizenship Eeducatio in The Middle East and North Africa. The Middle East and North Africa: *Birzeit University*.

43. OECD. (2013). First Results from the Survey of Adult Skills. California: *Organisation for Economic Co-operation and Development.*

44. P. Arocena. (2006). The Effect of Enhancing Workers' Employability on Small and Medium Enterprises: Evidence from Spain. *Small Business Economics Springer*, 193.

45. Perkins, D. D. (2010). Empowerment. In R. A. Couto, *Political and Civic Leadership A Referance Handbook* (pp. 207-218). Ohio: SAGE Publications.

46. Pool. (2020). Revisiting the CareerEDGE model of graduate employability. *National Institute for Career Education and Counselling*, 51-56.

47. Pool, L. D., & Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *EmeraldInsight*, 277-289.

48. Ramisetty, J., & Desai, D. (2017). Measurement of Employability Skills and Job Readiness Perception of Post – graduate Management students: Results from A Pilot Study. *International Journal of Management and Social Sciences*, 82-94.

49. Rasul, M. S. (2012). Employability Skills Assessment Tool Development. *International Education Studies*, 43-56.

50. Robinson, D. J. (2000). What Are Employability Skills? *Alabama Cooperative Extension System*, 2.

51. Rothwell, A., & Charleston, B. (2012). International volunteering: employability, leadership and more. *EmeraldInsight*, 159-173.

52. Sama, T. B., & Järvelä, M. O. (2008). The Role of a Non-Governmental Organization in the Improvement of Employment in Finland: A Case Study. *Social Work & Society*, 72-87.

53. Sarigoz, O. (2012). Assessment of the High School Students " Critical Thinking Skills". *ScienceDirect*, 5316-5319.

54. Saunders, V., & Zuzel, K. (2010). Evaluating Employability Skills: Employer and Student Perceptions. *Bioscience Education*.

55. SCANS, 1. .. (2000). What Work Requires of Schools. A Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills. U.S Department of Labor: *Report for America 2000*.

56. Shah, R. J., & Srivastava, N. (2014). A Study on Factors Affecting Employability Skills of Management Students. *International Journal Of Management and Develpment Studies*, 21.

57. Shumilova, & Cai. (2015). Factors Affecting The Employability of International Graduates. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 24-30.

58. Shumilova, Y., & Cai, Y. (2011). Towards understanding the factors affecting the employability of international graduates: the case of Finland., (p. 4). Vienna.

59. Taylor, A. (2022). The Skills Imperative 2035: what does the literature tell us about essential skills most needed for work? *National Foundation for Educational Research*, 9.

60. Tome, E. (2007). Employability, skills and training in Portugal (1988-2000): evidence from official data. *EmeraldInsight*, 336-357.

61. Tsai, P. C.-F. (2007). A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective. *ScienceDirect*, 159.

62. Turner, D. (2002). Employability skills development in the United Kingdom. Australia: *National Centre for Vocational Education Research*.

63. UNICEF. (2017). Global Citizenship Framework. Bangkok, Thailand: *UNICEF.*

64. vanDam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability Orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29-51.

65. Yorke. (2004). Learning & Employability. England: *Pedagogy for employability.*

66. Yorke, M., & Knight, P. T. (2004). Embedding employability into the curriculum. UK: *Enhacing Students Employability Co-ordination Team*.

67. Yusof, M. (2012). Measurement Model of Employability Skills Using Confirmatory Factor Analysis. *sciencedirect*, 349-356.

➢ المواقع الالكترونية:

- Baker, L. K. (2017). *amazing apprentice ships*. Retrieved from https://amazingapprenticeships.com/.

➢ الملاحق:

✓ الاستبانة

Factors Affecting Employability in The case of Downsizing

A Field Study in International NGOs Located in Syria

العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف في حالة تخفيض العمالة

دراسة ميدانية في المنظمات الدولية غير الحكومية العاملة في سورية

السيدات والسادة الأكارم،

أُجري حالياً دراسة حول العوامل المؤثرة في المقدرة على التوظف في المنظمات الدولية غير الحكومية العاملة في سورية ضمن متطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال/الإدارة التنفيذية- توجه إدارة الموارد البشرية في المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA).

يرجى ملء الاستبانة المرفقة بوضع إشارة في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم على العبارات المطروحة، علماً أن الهدف من العبارات هو معرفة مدى توفر ما تطرحه العبارة (من وجهة نظركم) وليس ما ترغبون بتوفره.

أود أن أحيطكم علماً بأن كل ما تقدمونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وبطريقة تجميعية ولن يتم ذكر اسم أي المنظمة أو الإشارة لها في الدراسة، وستعامل البيانات بسرية تامة.

تقبلوا مني خالص الشكر والتقدير.

Ladies and gentlemen,

A study is currently being conducted on the factors affecting the employability in NGOs located in Syria within the requirements for obtaining a master's degree in business administration/executive management – the orientation of human resources management at the Higher Institute of Business Administration (HIBA).

I sincerely inviting you to participate in this survey to fill in the following questionnaire by ticking the box that expresses the degree of your agreement or disagreement with the statements presented, bearing in mind that the purpose of these statements is to find out the availability of what the phrase expresses (from your point of view) not what you wish to provide.

I would like to inform you that all the opinions or data you provide will be of interest to the researcher, and will only be used for the purposes of scientific research in an aggregate manner. The name of any organization will not be mentioned or referred to in the study, the data collected will

remain confidential and used solely for the purposes of scientific research, I truly appreciate your valuable time and effort in helping me with this research. Please accept my sincere thanks

أولاً: Demographics / الخصائص الديموغرافية والوظيفية:

Gender / النوع الاجتماعي:

- Male / ذكر
- Female / أنثى

Age / العمر:

- Less than 25 / أقل من 25 سنة
- from 25 to 34 / من 25 إلى 34 سنة
- from 35 to 44 / من 35 إلى 44 سنة
- 45 and more / 45 وأكثر

Educational Qualifications / المؤهل العلمي:

- Bachelor Degree / شهادة جامعية
- Postgraduate / دراسات عليا

Experience in NGOs / خبرة العمل في المنظمات غير الحكومية:

- Less than 5 years / أقل من 5 سنوات
- From 5 to 9 years / من 5 إلى 9 سنوات
- From 10 to 14 years / من 10 إلى 14 سنة
- 15 and more / 15 سنة وأكثر

/ Did you left your job due to Downsizing?

هل سبق لك وتركت عملك بسبب تخفيض العمالة:

- Yes / نعم
- No / لا

/ Job title during your employment in your organization before downsizing?

المسمى الوظيفي خلال عملك في المنظمة التي كنت تعمل بها عملك قبل تخفيض العمالة:

- Manager / منصب مدير
- Specialist or Deputy / نائب مدير
- Team leader / قائد فريق
- Officer / منصب مسؤول

- Assistant or Service Provider / منصب مساعد أو مزود خدمة

/ If you left your job, Did you find another work after downsizing in NGOs?
إذا تركت عملك بسبب تخفيض العمالة, هل وجدت عملاً آخر؟

- Yes / نعم
- No / لا

/ If you found a new Job, which sector did you work for ?
إذا وجدت عملاً آخر ما هو القطاع الذي وجدت عملاً فيه؟

- Humanitarian sector / القطاع الإنساني
- Private sector / القطاع الخاص
- Public sector / القطاع العام
- Free Work / عمل حر

/ If you didn't leave your job, Which of the following changes have occurred to you?
إذا لم تترك عملك بسبب تخفيض العمالة, أي من التغيرات التالية حدثت لك؟

- Nothing has changed / لم يتغير شيء
- Promotion / ترقية
- Moving to another place with more responsibility / تم نقلك لمكان أفضل ومسؤولية أكثر
- Other / غير ذلك

أولاً: Individual Factors / العوامل والمهارات الفردية:

	Interpersonal & Team Working Skills/ مهارات التواصل ومهارات التعامل مع الآخرين	موافق بشدة Strongly agree	موافق Agree	محايد لا أعرف neutral	غير موافق Dis agree	غير موافق بشدة Strongly Disagree
1	بسبب عملي في المنظمة الدولية الحالية، أمتلك مهارات تواصل لفظية وشفهية عالية تمكنني من إيصال أفكاري للأخرين بدقة/ Because I am working in this international organization, I do convey information orally one-to-one and communicate ideas verbally					
2	بسبب عملي في المنظمة الدولية الحالية، أمتلك مهارات استماع عالية تتمثل في الاستماع إلى الآخرين ومناقشة أفكارهم					

					Because I am working in this international organization, I Listen attentively to others in order to respond to others' comments during a conversation	
					بسبب عملي في المنظمة الدولية الحالية، أمتلك مهارات تنظيمية وكتابية عالية في إعداد التقارير الداخلية والخارجية / Because I am working in this international organization, I do write external or internal reports effectively using proper grammar, spelling, and punctuation	3
					بسبب عملي في المنظمة الدولية الحالية، أستطيع التواصل بطلاقة مستخدماً اللغة المطلوبة في المنظمات الدولية / Because I am working in this international organization, I'm able to Communicate Fluently in the required language in NGO's	4
					بسبب عملي في المنظمة الدولية الحالية، أشارك جميع المعلومات الضرورية لمعالجة الوضع بنجاح / Because I am working in this international organization, I share all the information necessary to successfully handle the situation	5
					أمتلك الأساليب اللازمة للعمل ضمن فريق، من نواحي دمج الجهود، التوجيه، والإدارة / Team Player skills: Because I am working in this international organization, directs co-workers in a professional manner and manage others	6
					بسبب عملي في المنظمة الدولية الحالية، أتمتع بالمقدرة على اتباع تعليمات العمل ضمن الفريق، والتجاوب مع الاستفسارات بطريقة متوازنة / Because I am working in this international organization, I follow the Instructions given, and use questions in a balanced way	7

غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Don't agree	محايد لا أعرف neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly agree	Empowerment ~~skill~~ ~~مهارات~~ التمكين	
					بسبب عملي الحالي، أستطيع تحمل مسؤولياتي، ونتائج تصرفاتي /Because of my current work, I'm responsible for my actions	8
					منظمتي مهتمة بتطوير جداراتي من خلال التعلم أثناء العمل / Learning At Work: My organization is interested to develop my competencies	9
					منظمتي مهتمة بتقديم تدريبات أثناء العمل لتطوير مهاراتي / Because of my current work, My organization is interested in "On Job Training" for employees to develop their skills needed for work in the organization	10
					بسبب عملي الحالي، أمتلك المهارات التقنية اللازمة لأداء عملي بالصورة الأنسب / Because of my current work, I have the Ability to do exercise Computer Skills which belonging to the organization	11
					بسبب عملي الحالي، أمتلك القدرة في إدارة وإنجاز مهماتي بنفسي دون إشراف / Because of my current work, I have the Ability to Work without Supervision	12
					بسبب عملي الحالي، أمتلك المقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة تبعاً للمعطيات والظروف / Because of my current work, I have the Ability to do make decisions based on thorough analysis of the experimental and the situation	13

14	بسبب عملي الحالي، أمتلك الخبرات المهنية والشخصية والمعرفية اللازمة للحصول على فرص عمل مناسبة وجيدة / Because of my current work, I have an accurate, complete picture of my unique mix of skills, experience, interests, knowledge and attributes – that makes me stand out in the employment market place					
	Analytical & Critical Thinking Skill مهارات التفكير النقدي والتحليلي	**موافق بشدة Strongly agree**	**موافق Agree**	**محايد لا أعرف neutral**	**غير موافق Don't agree**	**غير موافق بشدة Strongly Disagree**
15	بسبب عملي الحالي، أمتلك المقدرة على ملاحظة جميع العناصر الصغيرة والكبيرة المرتبطة بالعمل ومراعاتها عند التنفيذ والتخطيط / Attention to Details: Because of my current work, I have the Ability to accomplish/complete a task while demonstrating a thorough concern for all the areas involved, no matter how small					
16	بسبب عملي الحالي، أمتلك المقدرة على تبسيط المعلومات وإعادة صياغتها وتوضيحها لتتناسب مع طريقة تفكير جميع المستهدفين / Because of my current work, I have the Ability to give Clear Explanations					
17	بسبب عملي الحالي، أمتلك المقدرة على تحليل المشكلات والتحديات المرتبطة بعملي, ورصد أسبابها المباشرة وغير المباشرة / Because of my current work, I have the Ability to Deconstruct a Problem Or Situation and identify problems related to experiment carried out I look beyond a specific event to determine the cause of the problem					

18	بسبب عملي الحالي، أمتلك المقدرة على حل مشكلات العمل, حتى المعقدة منها / Because of my current work, I admire my own ability to present creative choices and solutions. Spending a lot of effort for solving complex problems					
	Self-Management Skills مهارات إدارة الذات	**موافق بشدة Strongly agree**	**موافق Agree**	**محايد لا أعرف neutral**	**غير موافق Don't agree**	**غير موافق بشدة Strongly Disagree**
19	بسبب عملي الحالي، أمتلك المقدرة على العمل الجاد حتى في أوقات الضغط / Stress Management: Because of my current work, I have the ability to retain effectiveness under pressure I exhibit mature attitude in handling challenging situation					
20	بسبب عملي الحالي، أمتلك المقدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيههم لتحقيق الأهداف المشتركة / Leadership: Because of my current work, I have the ability to inspire and convince others so I always exercise leadership skills in any job I find					
21	بسبب عملي الحالي، أمتلك المقدرة على تنظيم وقتي وتوزيعه للقيام بجميع المهمات في أوقاتها / Time Management: Because of my current work, I can organize and independently manage my time to complete the tasks					

22	بسبب عملي الحالي، أمتلك المقدرة على التأقلم مع تغييرات ظروف العمل وبيئاته، وأتمتع بالمرونة / Flexibility and Adaptability: Because of my current work, I have the ability to respond positively to changing circumstances and new challenges and adapt to changing situations at workplace					
23	بسبب عملي الحالي، أتمتع بالرغبة والدافعية لتعلم كل جديد مرتبط بعملي / Willingness and Ability to Learn: Because of my current work, I have the Wiling and commitment to ongoing learning to meet the needs of employment and challenging in work					
24	بسبب عملي الحالي، أمتلك المقدرة على توظيف خبراتي ومهاراتي في سوق العمل / Because of my current work, I am aware of how my degree and subject knowledge are perceived in the graduate and demonstrate them to the job-market in an accessible way					
25	بسبب عملي الحالي، أمتلك روح المبادرة أثناء عملي ضمن المنظمة / Initiative: Because of my current work, I have the ability to take action unprompted					
26	بسبب عملي الحالي، لدي أهداف وخطط مهنية مستقبلية وأعمل باستمرار على تحقيقها / Planning: Because of my current work, I have the able for setting of achievable goals and structuring action I always reread plans to include new information					
27	بسبب عملي الحالي، أمتلك المقدرة على تقييم ذاتي وتحديد مواطن ضعفي وقوتي, بهدف تطوير ما يلزم تطويره / Career Management Skills: Because of my current work, I do recognize alternative routes in meeting objectives I can express the full value					

					of my learning and the benefits that I gain through my personal, academic and extra-curricular experience	
					بسبب عملي الحالي، أمتلك المقدرة على تحديد فرصة العمل الأنسب لي تبعاً لمهاراتي وخبراتي / Job Search Skills: Because of my current work, I can explore and take advantage of opportunities on offer at work, and within the community, through my experience and my skills	28
					بسبب عملي الحالي، أمتلك المقدرة على قراءة متطلبات سوق العمل وتطوير مهاراتي وخططي في ضوئها / Adaptable to Labor Market Developments: Because of my current work, I continually seek to develop my skills, experience and mix of knowledge to enhance my employability and develop them from one situation to another	29
غير موافق بشدة Strongly Disagree	**غير موافق Don't agree**	**محايد لا أعرف neutral**	**موافق Agree**	**موافق بشدة Strongly agree**	**Citizenship Education تعليم المواطنة**	
					بسبب عملي الحالي في المنظمة، ألتزم بأخلاقيات العمل من حيث إنجاز الأعمال المطلوبة مني بجدية ومهنية والتزام / Work Ethic: Because of my current work, I have ability to work hard and stay at job until complete	30
					بسبب عملي الحالي، أتمتع بالموثوقية, وأحافظ على سرية العمل وخصوصيته / Because of my current work, I Can be trusted Demonstrate integrity and understand why certain information must remain confidential	31
					بسبب عملي الحالي، أمتلك القيم السليمة المتوافقة مع مبادئ المنظمة	32

	/ Honesty: Because of my current work, I sound moral character and values compatible with NGO's values					
33	بسبب عملي الحالي، أمتلك القدرة على التفاعل مع الآخرين واحترام ثقافاتهم وآرائهم / Because of my current work, I conduct the communication in a culturally safe manner and respect diversity					
34	بسبب عملي الحالي، لدي المقدرة على التعاطف مع الآخرين / Because of my current work, I have empathy for others					

ثالثاً: Employability / المقدرة على التوظف:

	Occupational Expertise /الخبرة المهنية	موافق بشدة Strongly agree	موافق Agree	محايد لا أعرف neutral	غير موافق Don't agree	غير موافق بشدة Strongly Disagree
1	اعتبر نفسي جديراً للخوض في نقاشات معمقة مع خبراء في مجال عملي. I consider myself worthy of engaging in in-depth discussions with experts in my field of work					
2	خلال العام المنصرم، كنت جديراً, بشكل عام, فيما يتعلق بتأدية الأعمال بدقة مع القليل من الأخطاء. During the past year, I was, in general, competent to perform my work accurately with few mistakes					
3	خلال العام المنصرم، كنت جديراً فيما يتعلق باتخاذ قرارات فورية تتعلق بطريقة تأديتي لعملي.					

					During the past year, I was, in general, competent to take prompt decisions with respect to my approach to work	
					عندما تكون معارفي غير كافية للقيام بمهمة ما أو لحل مشكلة ما فأنا أملك القدرة على الاعتراف بذلك. When my knowledge is not enough to do a task or solve a problem, I am able to admit it	4
					اعتبر نفسي جديراً أو قادراً على إعطاء المعلومات المتعلقة بعملي بحيث تكون واضحة ومفهومة من قبل الآخرين. I consider myself worthy or able to give information about my work so that it is clear and understandable by others	5
					بشكل عام، أنا قادر على التمييز بين القضايا الأساسية والقضايا الثانوية وعلى ترتيبها من حيث الأولوية. In general, I am competent to distinguish main issues from side issues and to set priorities	6
					خلال العام المنصرم، كنت جديراً في تنفيذ عملي بشكل مستقل. Over the past year, I have been worthy of doing my work independently	7
					أمتلك الجدارة التي تمكنني من مساعدة زملائي على الإجابة عن تساؤلاتهم حول طريقة تأدية العمل. I have the ability to help my colleagues to answer their questions about how to do the work	8
					أعتبر نفسي جديراً لتقييم النقاط الإيجابية والسلبية للقرارت المتعلقة بطرق العمل، وكذلك لتقييم المعدات والتقنيات المتعلقة بمجالي المهني I consider myself competent to weigh up and reason out the “pros” and “cons” of particular decisions on working methods, materials, and techniques in my job domain	9
					بشكل عام، أشعر بالرضا عن أداء عملي	10

	In general, I feel satisfied with my performance at work					
11	بشكل عام, أشعر بالرضا عن قدراتي خلال سنوات خبرتي In general, I feel satisfied with my abilities through my years of experience					
12	بشكل عام، أشعر بالرضا عن نوعية مهاراتي In general, I am satisfied with the quality of my skills					
13	بشكل عام, أشعر بالرضا عن نجاحي المهني خلال السنوات السابقة In general, I feel satisfied with my professional success over the past years					
14	أشعر بالرضا عن إنجازاتي خلال السنوات السابقة I feel I am satisfied with my achievements over the past years					
15	أشعر بالثقة بنفسي أثناء إنجاز عملي I feel confident in myself while getting my work done					

	التوقع / Anticipation & Optimization (التنبؤ) والتحسين	**موافق بشدة Strongly agree**	**موافق Agree**	**محايد لا أعرف neutral**	**غير موافق Don't agree**	**غير موافق بشدة Strongly Disagree**
16	أمضي وقتاً كافياً لتطوير المعارف والمهارات التي تعد مفيدة لي في عملي I spend enough time to develop knowledge and skills that are useful to me in my work					
17	اتحمل مسؤولية المحافظة على مكانتي في سوق العمل.					

	I take responsibility for maintaining my position in the labor market					
18	أطور طرقاً منهجية لمعالجة نقاط ضعفي I develop systematic ways to address my weaknesses					
19	أركز بشكل دائم على تطوير نفسي I always focus on developing myself					
20	أحرص وبشكل جدي على تطبيق جميع معارفي ومهاراتي التي اكتسبتها مؤخراً I consciously devote attention to applying my newly acquired knowledge and skills					
21	آخذ بعين الاعتبار متطلبات السوق الخارجية أثناء قيامي ببلورة أهدافي المهنية المستقبلية I take into consideration the requirements of the external market while developing my future career goals					
22	لقد عملت وبشكل جدي في السنة الماضية، على استكشاف مجالات عمل جديدة يمكنني النجاح فيها. During the past year, I was actively engaged in investigating adjacent job areas to see where success could be achieved					
23	لقد قمت في السنة الماضية، بالانخراط بآخر التطورات في مجالي المهني. During the past year, I associated myself with the latest developments in my job domain					
	Personal Flexibility / المرونة الشخصية	**موافق بشدة Strongly agree**	**موافق Agree**	**محايد لا أعرف neutral**	**غير موافق Don't agree**	**غير موافق بشدة Strongly Disagree**

24	أتأقلم بسهولة مع التغييرات الحاصلة في مكان العمل I easily adapt to changes in the workplace					
25	يسهل علي تغيير الشركة إذا كان ذلك ضرورياً It is easy for me to change the company if necessary					
26	أتأقلم مع التطورات الحاصلة في منظمتي. I adapt to developments within my organization					
27	أتنبأ بالتغيرات الحاصلة في بيئة عملي وأستفيد منها I anticipate and take advantage of changes in my work environment					
28	أستبق التغيرات الحاصلة في قطاع العمل وأستفيد منها Anticipate the changes taking place in the labor sector and benefit from them					
29	أسعى لإنجاز مجالات متنوعة ومتغايرة من الواجبات في عملي I seek to accomplish a variety of different areas of duties in my work					
30	موقفي إيجابي جداً من التغييرات الحاصلة في وظيفتي I Have a positive attitude to my changes in my function					
	Corporate Sense / روح الجماعة (الشعور التنظيمي)	**موافق بشدة Strongly agree**	**موافق Agree**	**محايد لا أعرف neutral**	**غير موافق Don't agree**	**غير موافق بشدة Strongly Disagree**
31	أنا منخرط / ملتزم بإنجاز أهداف المنظمة/ القسم I am involved/committed to accomplishing the goals of the organization/department					

32	أضع نفسي في خدمة شركتي بشكل يتعدى مسؤولياتي المباشرة I place myself at the service of my company beyond my direct responsibilities					
33	أساند وأدعم إجراءات تنفيذ العمل في منظمتي I support the operational processes within my organization					
34	آخذ زمام المبادرة في تقاسم وتشارك المسؤوليات مع زملائي In my work, I take the initiative in sharing responsibilities with colleagues					
35	في منظمتي، أشارك في صياغة رؤية مشتركة من القيم والأهداف In my organization, I take part in forming a common vision of values and goals					
36	أشارك خبراتي ومعارفي مع الآخرين I share my experiences and knowledge with others					
37	أمتلك تأثيراً مباشراً وفعالاً في المنظمة I have a direct and effective influence in the organization					
	Balance / التوازن	**موافق بشدة Strongly agree**	**موافق Agree**	**محايد لا أعرف neutral**	**غير موافق Don't agree**	**غير موافق بشدة Strongly Disagree**
38	أعاني من الضغوط المرتبطة بالعمل I suffer from work related stress					
39	عملي وحياتي الخاصة متوازنان My work and private life are evenly balanced					

40	هناك تناغم وانسجام بين عملي، حياتي العلمية، وحياتي الشخصية There is harmony between my work, my practical life, and my personal life					
41	إن جهودي في العمل متناسبة مع ما أتلقاه في المقابل My work efforts are in proportion to what I get back in return					
42	هناك توازن بين الوقت الذي أمضيه في العمل وتطوير حياتي المهنية من جهة، والوقت المخصص لتطوري الشخصي واسترخائي من جهة أخرى The time I spend on my work and career development on the one hand and my personal development and relaxation on the other are evenly balanced					
43	أحقق التوازن من خلال وضع المبادلة بين تحقيق درجة انخراط عالية في العمل عند الضرورة إلى درجة انخراط أكثر اعتدالاً عندما تحل اللحظة المواتية لذلك I strike a balance by setting the trade-off between high engagement when necessary to more moderate engagement when the time is right					
44	بعد القيام بعملي، غالباً ما أكون قادراً على الاسترخاء After doing my work, I am often able to relax					
45	أستطيع أن أصل إلى حالة من التوازن بين تحقيق أهدافي المرتبطة بحياتي المهنية عموماً وبين دعمي لزملائي I achieve a balance in alternating between reaching my own work goals and supporting my colleagues					