

تاريخ استقبـال المقال: 2017/06/06 تاريخ قبول نشر المقال: 2016/07/14 تاريخ نشر المقال: 2017/09/01

## تقنيات الرفع من درجة التوافق لدى العاملين في المؤسسات الصناعية

د. إسماعيل فارس جامعة الوادي - الجزائر

[Fares\\_isaaadi@yahoo.fr](mailto:Fares_isaaadi@yahoo.fr)

### المـلخص:

يهدف المقال الحالي إلى إبراز أهم التقنيات التي قدمتها أبحاث علم النفس التنظيم والعمل بخصوص التقنيات الواجب اعتمادها من طرف مدراء المؤسسات الصناعية للرفع من مستوى التوافق المهني لدى العاملين فيها .

الكلمات المفتاحية: تقنيات الرفع من درجة التوافق، العاملين في المؤسسات الصناعية

## Techniques for raising the degree of compatibility among workers in industrial establishments

### Abstract :

This article aims to highlight the most important techniques presented by psychology research organization and work on the techniques to be adopted by the managers of industrial enterprises to raise the level of professional compatibility of its employees.

**Keywords:** lifting techniques of compatibility, workers in industrial establishments

**مقدمة:**

يشير مفهوم سوء التوافق المهني على أنه مجموع السلوكات غير المرغوب فيها التي يسلكها العاملون في المنظمة تعبيراً عن استيائهم عن الظروف التي يعملون فيها سواء التنظيمية أو البيئة الاجتماعية والتي تعيقهم على تحقيق إشباعات حددتها النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ورغم اختلاف هذه النظريات في تحديد هذه الاحتياجات سواء من حيث الأهمية أو الأولوية إلا أنها اتفقت على أن الوظيفة أو العمل هو مكان يسعى فيه الفرد إلى تحقيق حاجات مادية واجتماعية ونفسية وذاتية، فيكون الفرد راضياً في حالة ما استطاع تحقيقها وينتج عنه سلوكات محمودة أما إذا حدث العكس فإن الفرد يشعر بالاستثناء مما يجعله يسلك سلوكات غير مرغوب فيها وهي نتيجة للأوضاع المتدنية ولقد تم حصر هذه السلوكات في أدبيات علم النفس الصناعي في سوء العلاقات الاجتماعية، الاغتراب المهني، التسبب المهني، التسبب المهني، كثرة الشكاوى والإضراب، التخريب واللامبالاة، دوران العمل، ولما كان مصير المؤسسة يرتبط ارتباطاً مباشراً بالموارد البشري فإننا نجد المؤسسات تحاول أن تسخر جُلَّ مجهوداتها ومختلف وسائلها من أجل تعزيز رضا الموظفين، فلقد أثبتت التجارب والدراسات أن الكثير من المؤسسات الناجحة يعود سبب تفوقها إلى وجود إدارة تهتم بمصالح ومشاكل الموظفين وتستعمل أحداث التقنيات والأساليب في هذا الميدان من أجل محاربة مشاعر الاستياء لديه والرفع من أدائه، وذلك بتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل، انطلاقاً من مبدأ أن العامل لا يتحرك إلا في حدود الرضا، وبمراجعة أدبيات علم النفس الصناعي وتسيير الموارد البشرية فلقد قام الباحث في هذا الفصل بإيراد مجموع من التقنيات التي تتبعها المنظمة والمساعدة على خفض درجة سوء التوافق المهني من بينها تحليل العمل وهو التقنية التي يتم من خلالها دراسة الجوانب المختلفة لعمل من الأعمال وجمع البيانات التفسيرية المتعلقة به وتحديد العمليات الأساسية المتضمنة فيه والنواحي الفيزيائية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والمؤهلات اللازمة للعمل به، ومن خلال هذه التقنية يمكن للإدارة أن تستعمل المعلومات الناتجة عن هذه العملية في اختيار الأفراد المناسبين الذين يتم اختيارهم عن طريق وسائل واختبارات تتضمنها عملية الاختيار والتعيين، كما تعتبر استراتيجية تصميم أو إعادة تصميم الأعمال إحدى التقنيات التي من شأنها القضاء على بعض المعوقات التي تواجه العاملين في أداء عملهم، حيث أن هذه التقنية تهدف لتبسيط الإجراءات والمهام والمسؤوليات في الأعمال والوظائف وجعلها متوافقة وخصائص العاملين، ويعتبر التدريب المهني عملية تسعى من خلالها المنظمة لتطوير مهارات العاملين فيها وتذليل العقبات التي تواجههم وذلك بعد تحديد احتياجاتهم التدريبية ونقائصهم فتسعى المنظمة من خلال هذه العملية إلى

إضافة مجموعة من العمليات التي من شأنها أن تساعدهم على تحقيق التوافق، وبغرض استمرار الحالة الإيجابية لدى العاملين والرفع من روحهم المعنوية مما يضمن استقرار اليد العاملة، وجب على المنظمة إيجاد برامج تحفيزية توزع بشكل عادل، يساعدها في ذلك مجموع المعطيات التي يتم الحصول عليها من خلال عملية تحليل العمل وتقييم الأداء، حيث تعتبر هذه التقنيات من المهام الأساسية في المنظمة فهي وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور والترقية كما أنها عملية تكشف عن اختلالات الأداء، كما يساعد المنظمة على تقديم الحلول للعاملين قصد مساعدتهم في تجاوز العقبات وتحسين الظروف البيئية المعيقة، وبعرض مجموع هذه التقنيات نستنتج أنها مرتبطة فيما بينها فكل عملية تساعد في صياغة الأخرى حيث أن عملية تحليل العمل تقدم معلومات عن خصائص الوظائف ومتطلباتها وانطلاقاً منها يتم صياغة العمليات الأخرى التي تعمل مجتمعة على تحسين ظروف العاملين في المنظمة مما يحسن شعورهم تجاه مهنتهم ويحقق لهم درجة من التوافق، وسنتطرق في هذه الدراسة الى اهم التقنيات التي يمكن اعتمادها من طرف مدراء المؤسسات الصناعية لمساعدة العاملين على تحقيق التوافق.

### 1- تحليل العمل:

يعرف مكتب التوظيف الأمريكي تحليل العمل بأنه عملية تحيد المعلومات المتعلقة بعمل بواسطة الملاحظة والدراسة، أي أنه عملية تحديد الواجبات والمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء العمل، ويعرف بأنه الدراسة العلمية لمختلف جوانب عمل من الاعمال وجمع البيانات التفسيرية المتعلقة به بهدف تحديد العمليات الأساسية المتضمنة فيه وتعيين المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق القائم به، وتحديد الظروف المحيطة به من النواحي الصحية والفيزيائية والاجتماعية والاقتصادية والادارية والمتطلبات والمؤهلات اللازمة للعامل به وعلاقاته ببقية الأعمال في المؤسسة ويتلخص تحليل العمل من الناحية الفنية فيما يلي:

- تبيان العمليات والمهارات التي يطلبها.
- حجم التدريب اللازم.
- الواجبات.
- المواد الخام.
- الآلات ونوعيتها.

أما من الناحية الصحية فيتمثل في:

- فحص الظروف الفيزيائية مثل الرطوبة والحرارة والتهوية والضوضاء والأمراض المهنية والحوادث.

أما من الناحية الادارية فيتم تحديد ما يلي:

- طرق التعيين والاختيار

- الترقية.

- الأجور.

- النقل.

- عدد ساعات العمل.

ومن الناحية الاجتماعية:

- فيتم تحديد المكانة الاجتماعية للعمل.

- احتمالات البطالة.

أما من الناحية السيكولوجية فيتلخص تحليل العمل فيما يلي: تحديد مستوى الذكاء والقدرات والاستعدادات والسمات اللازمة للالتحاق بالعمل<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق يتضح لنا بأن تحليل العمل يهدف لوصف الأعمال والوظائف حيث يحدد ويصف ما يلي:

- المهام الذهنية والجسدية المطلوب أدائها من شاغل الوظيفة.

- معايير الأداء المطلوب تحقيقها من الوظيفة.

- الظروف المناخية والفيزيائية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي في ظلها مهام الوظيفة.

- المسؤوليات المترتبة على الوظيفة.

- الخصائص التي تتصف بها أداء الوظيفة.

- الأمراض والمخاطر التي تحيط بأداء الوظيفة.

- كيفية وأوقات أداء الوظيفة.

- علاقات الوظيفة مع الوظائف الأخرى داخل المنظمة.

ومن خلال تحليل المعلومات لمجموعة من الوظائف يقوم المحلل بوضع بيان تفصيلي عن معايير أداء الوظيفة حيث يحدد المستويات الدنيا المقبول إنجازها من طرف شاغلها وكذلك يحدد المهام والمسؤوليات، ليتم فيما بعد استغلالها في تقييم مستويات أدائه ومعرفة الاحتياجات التدريبية لديه، وأحقيته في الترقية مستقبلا ووضع نظام للحوافز، تم بعد إلى توضيح في بيان تفصيلي

وصف القدرات، والاستعدادات التي يجب أن تكون متوفرة فيمن يطلب شغل الوظيفة والتي تشمل في الغالب المؤهل العلمي الخبرة، المهارة، الجنس<sup>2</sup>، وتستخدم مجموعة من التقنيات في التحليل مهام الوظيفة، والتي من الممكن أن تستخدم لمفردها أو كواحدة من المناهج المختلفة وما يجب الاشارة إليه أنه في الكثير من مواقف تحليل العمل يتم فيه استخدام مجموعة من التقنيات وهي:

أ- **المقابلات:** وتعتبر من الطرق الرئيسية للحصول على معلومات عن الوظيفة، حيث يقوم بإعدادها المحلل عن طريق إجراء بحث في الجوانب ذات الصلة التي تتعلق بالمؤسسة والوظيفة ثم يقوم بتجهيز قائمة من الاسئلة يقوم بتوجيهها إلى الشخص الذي يشغل الوظيفة وكذلك إلى المشرف على الوظيفة.

ب- **التقارير الذاتية:** وهي تلك التقارير التي يقدمها الاشخاص الذين يشغلون الوظيفة إلى الادارة بخصوص صعوبات ومتطلبات الوظيفة التي يشغلونها<sup>3</sup>.

ج- **التحليلات السابقة:** ويقصد بها مراجعة الدراسات السابقة التي أجريت على نفس الوظائف وكذلك كل النشريات التي تناولتها.

د- **الملاحظة:** تعتبر من أهم مصادر تحليل العمل حيث يقوم الأخصائي بملاحظة العمال أثناء إنجازهم لأعمالهم ملاحظة مدققة ويرصد الملاحظات والحركات التي يقوم بها العمال والمهام التي يضطلع بها والواجبات الملقاة على عاتقه، كما يمكنه استخدام آلات التسجيل التي تسمح بالعرض البطيء للحركات.

هـ- **ممارسة العمل:** ويقصد به أن يقوم الأخصائي بالعمل بنفسه حتى يتمكن من معرفة مقدار المجهود المبذول فيه والأخطار الكامنة والقدرات اللازمة لأدائه وتعتبر هذه الطريقة من أحسن تقنيات تحليل العمل إلا أن هناك بعض الأعمال التي لا يمكن للأخصائي القيام بها كونها تتطلب تكوين خاص وتدريب طويل<sup>4</sup>، من خلال ما سبق يتضح أن عملية تحليل العمل هي تقنية عملية تمكننا من تجنب مسببات عدم الرضا والاضطراب في الوظيفة، فأنشاء حديثنا عن العوامل المسببة للاضطراب تم التطرق إلى مجموعة العوامل الذاتية والاجتماعية والمادية، فهي تؤدي إلى اضطراب المورد البشري نتيجة عدم توافق متطلبات الوظيفة يتم الاعتماد على هذه التقنية (تحليل العمل) قصد معرفة الاشخاص المناسبين لشغل وظائف معينة وعليه يمكن القول أن يتوفر من خلال هذه التقنية يساعد الادارة أيضا على وضع خطة مناسبة لاستقطاب الأفراد المناسبين.

## 2- تصميم العمل:

تتمثل إحدى استراتيجيات تصميم أو إعادة تصميم الأعمال في تبسيط الإجراءات والمهام والمسؤوليات فيها، وذلك ناجم عن الاقتناع بأن درجة الاضطراب المهني تكون في الأعمال التي يتم إسنادها إلى عاملين دون مستوى الإدخال، ولكن ما تجدر الإشارة إليه أن تصميم العمل لا يعني جعل الأعمال شديدة البساطة فقد يؤدي هذا إلى جعلها مملة وبعيدة عن تطلعات كثير من الأفراد مما سيؤدي إلى زيادة معدلات دوران العمل<sup>5</sup>، ويعرف تصميم العمل بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته عن طريق التصميم يتم التركيز على الوظيفة باعتبارها الخلية الرئيسية في المنظمة، وجميع الوظائف يظهر بما يسمى هيكل الأعمال أو الوظائف كما يعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها يتم التكامل بين محتوى العمل (مهام، المعارف، القدرات) من جهة أخرى لكل وظيفية، وتشير الدراسات إلى أن التصميم العمل الآلي يحقق أدنى درجة من الرضا والحافزية على أن العلاقة بين الرضا عن العمل وتصميم العمل ليست بالبساطة التي يعتقد بها البعض وإنما هي علاقة معقدة إذ أن الرضا عن العمل يتوقف عن عوامل عديدة مستويات النتائج المترتبة عن أداء العمل ونظرة الفرد لهذه النتائج، وهذه النتائج عديدة فمنها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالمنظمة، ومنها ما هو ذاتي (نتيجة عن جهد الفرد ذاته، واستخدام قدراته ومهاراته الذاتية في العمل)، ومنها ما هو خارجي (نتيجة عن جهد الفرد مصحوبا بعوامل أخرى أو أشخاص آخرين)، غير أن معظم الأعمال توفر بدرجات متفاوتة فرص النتائج الذاتية والخارجية، وما تجدر إليه الإشارة أن النتائج الذاتية والخارجية لا بد من فهم العلاقة بينهما، فالمكافآت تعزز إيجابيا حينما يستطيع الفرد أن يعزي مصدر المكافآت الخارجية لكفاءته في العمل، بمعنى أن الفرد يشعر بالرضا في حالة اعتقاده أن مقدار ما تحصل عليه من عمله يعزي لكفاءته وليس نتيجة لظروف خارجية<sup>6</sup>، ويتم تصميم العمل وفق مداخل معينة:

أ- **مدخل توسيع العمل ومدخل إثراء العمل:** تتدرج محاولات التخفيف من المشكلات الناجمة عن التبسيط المفرط للأعمال تحت إطار توسيع العمل وإثرائه، ويعني توسيع العمل أفقيا إدراج مهام وواجبات جديدة تضاف للمهام والواجبات الأصلية للعمل على أن لا تخرج عن نطاق تخصصه الأصلي، ولكنها مرتبطة به لحد ما ومن أمثلة إثراء العمل ما يلي:

- إعطاء المزيد من الحرية والسلطة للعاملين وذلك بما يمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل الذي يروونه مناسباً.

- زيادة مسؤولية العامل عن العمل بتقليل رقابة الآخرين عليه.

ب- **مدخل تدوير العمل:** يعتبر تدوير العمل إحدى التقنيات المستخدمة للتخفيف من حدة المشكلات الناجمة عن الأعمال ذات الطابع الروتيني، حيث يتم نقل الفرد من منصب لآخر بشكل متكرر، وتمكن الفائدة الأساسية أيضا لتدوير العمل في تنمية مهارات العمال وإبداعهم في أداء أعمال متعددة.

ولقد قدم كل من "هاكمان" و"أولدان" خمس خصائص تصميمية مهمة للعمال مبينة في الشكل

التالي:



شكل رقم (01) نموذج خصائص الأعمال كما قدمه "هاكمان"<sup>7</sup>

ويتم تصميم الأعمال أو إعادة تصميمها لجعل خصائص العاملين تتوافق وخصائص الاعمال مما يغير نظرتهم اليها فتصبح نظرة ايجابية، حيث يستخدم الأفراد خصائص الاعمال في التفريق بين الأعمال الجيدة والاعمال الغير الجيدة، فتصميم العمل يؤثر على مستوى الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين وغيرها من الجوانب وبالتالي فهي عملية تساعد على خفض بعض الاضطرابات المهنية في المنظمة.

### 3- التعيين والاختبار:

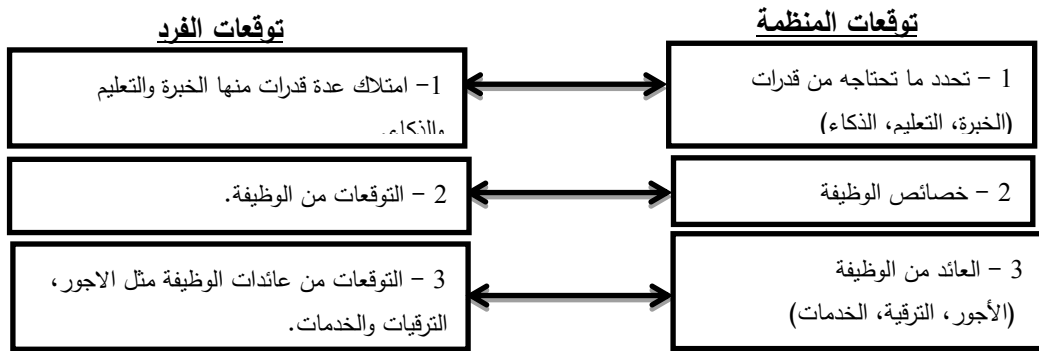
الاستقطاب ركيزة اساسية من ركائز ادارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة حيث تحديد الأهداف الاستراتيجية لها يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المنظمة بأفراد مناسبين لأداء الوظائف بشكل جيد ويقصد بعملية الاستقطاب تلك الجهود الرامية الى التأثير على:

- عدد الأفراد المتقدمين لتشغيل الوظيفة ونوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة.
- نوعية الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة.
- احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لتلك الوظائف.

فالهدف الأساسي من عملية الاستقطاب هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة .

إن اختيار الوظيفة هو نتاج التفاعل بين خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة وبين متطلبات شغل الوظيفة الحالية، حيث يتأثر الاختيار بثلاث متغيرات هي:

- الوظائف الحالية وشروط شغلها .
- تأثير مصادر الاستقطاب على نوعية المتقدمين لشغل الوظائف.
- تأثير القائمين على عملية الاستقطاب على اختيار المترشحين لشغل الوظيفة<sup>8</sup>.
- أما عن وسائل الاستقطاب فبعد أن يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا من خلال تقنية تحليل العمل ووصف الوظائف الشاغرة وترغيب من تنطبق عليهم شروط الإعلان للتقدم بطلب للعمل في المنظمة، ويمكن تعريف الإعلان والاستقطاب بأنه مجموعة من الأنشطة تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة لإشباع رغبات الطرفين، فهذه العملية ذات علاقة مشتركة بين المنظمة وطالب العمل حيث يسعى كل طرف إلى إشباع رغباته من خلال الاستعانة بالطرف الآخر، حيث تسعى المنظمة للحصول على أفراد مؤهلين للعمل، بمعنى أن تتوافق قدراتهم ومتطلبات العمل مما يضمن لها موردا بشريا متوافقا غير مضطرب، مما يساعدها على تحقيق أهدافها المسطرة، كما يسعى الفرد إلى الحصول على وظيفة في المنظمة لإشباع حاجاته المتعددة والتي تم تلخيصها سابقا في عنصر نظرية تدرج الحاجات "لابرهام ماسلو"، ويمكن تمثيل هذه العلاقة في الشكل التالي:



شكل رقم (02): العلاقة بين الفرد والمنظمة في الاستقطاب<sup>9</sup>

وفي حالة حدوث النقاء في التوقعات يكون من السهل ترغيب الأفراد المؤهلين ومن ثم اختيارهم وتعيينهم، فالاستقطاب عملية تمتد المنظمة بمجموعة من الاختيارات الملائمة للعمل لتقوم باختيار

- أحسنها<sup>10</sup>، مما يضمن لها مورد بشري ذو قدرات واستعدادات تتوافق مع متطلبات الأداء في الوظائف التي تحويها، ويظهر ذلك جليا من خلال أهداف الاستقطاب وهي كما يلي:
- اجتذاب عدد كافي من المترشحين بما يكفل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على ضوء ما اسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية، حيث تحدد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة وتحليل الوظائف، وتحدد الشروط الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة.
  - توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف باقل تكلفة ممكنة
  - الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب أفراد مناسبين يتم اختيار الأنسب بينهم.
  - المساهمة في خفض معدلات دوران العمل كون المتقدمين الذين يتم اختيارهم يكونون من أفضل الأفراد المتوفرين .
  - الحصول على مورد بشري ذو كفاءة عالية بالمنظمة مما يزيد في فعالية المنظمة<sup>11</sup>.

#### 4- التدريب المهني:

يعتبر التدريب المهني من أهم اهتمامات كل منظمة أو هيئة حيث تسعى من خلاله إلى تطوير مهارات الشاغلين فيها وتذليل العقبات التي تواجههم أثناء أداء عمل معين، حيث تستفيد هذه الهيئات من دراسات علم النفس الصناعي والمهني ودراسات تحليل المهن وتبويبها وما تقتضيه كل منها في شاغلها من قدرات وأعمال، فتحدد الشروط التي ينبغي توفرها في من يترشح للتدريب بناءً على مقتضيات المهنة ذاتها والأفعال التي يتطلبها<sup>12</sup>، وبالتالي فإن التدريب هو عملية تقنية تعتمد على مجموعة من المعطيات تتعلق بدراسات تحليل العمل وتشخيص مشاكل الأداء لدى العاملين، حيث يكون الهدف تطوير أداء الأفراد ومساعدتهم على تحقيق التوافق ومعالجة الاضطرابات السلوكية المهنية في العمل ويعرف "فليبو" التدريب بأنه العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة اللازمة لأداء وتنفيذ عمل معين<sup>13</sup>، ويذكر "إبراهيم الديب" أن التدريب عبارة عن نشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء في ظل الأهداف المطلوبة، ويعتبر التدريب أيضا أنه عملية تلقى الخبرة والممارسة التطبيقية والمعرفة العملية في حقل من حقول الاختصاص وفق برنامج مخطط وأساليب مدروسة وإشراف متخصصين ومؤهلين لهذا الغرض بمعنى أن التدريب يهدف لتزويد وإكساب المتدرب معارف ومهارات لتحسين أدائه في المجال المقصود باتباع خطة محددة الأهداف<sup>14</sup>، وتتم هذه العملية بعدة مراحل تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، حيث تهدف

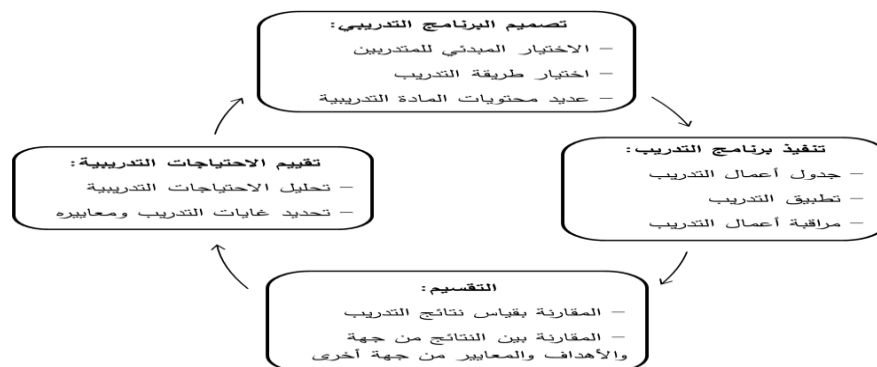
هذه الخطوة إلى استقطاب وتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية وتدريب وتحديد حجم المعارف التي ستقدم إلى الأفراد على أساس خصائص الوظائف التي تحدد عن طريق عملية تحليل ووصف الوظائف، وتتميز هذه المرحلة بالدقة حيث يجمع كافة المعلومات المتعلقة بالوسائل التي تنطلق منها وتبنى عليها خطط البرامج التدريبية حيث يتم جمع المعلومات من عدة مصادر (بلوط، 2002، ص253)، ويمكن حصر مستويات الاحتياجات التدريبية في ثلاث مستويات وهي:

أ- المؤسسة: حيث يكون مضمون البرنامج يتفق مع احتياجاتها وفي الإطار العام لأهدافها وثقافتها.

ب- الوظائف: حيث يتم تحديد المهام والمسؤوليات التي يتطلبها مجموع الوظائف الموجودة على مستوى المؤسسة وذلك عن طريق تحليل الوظائف الحالية ويتم عن طريق تحديد الوظائف التي لم يكن فيها الأداء بالشكل المطلوب.

ج- الأفراد: حيث يتم تحليل أدائهم بمجموعة من الوسائل بهدف تحديد مواطن القوة والضعف فيه<sup>15</sup>.

ويتم تنفيذ التدريب بعد اختيار الطرق المناسبة لتنمية معرفة ومهارات الموارد البشرية والتعلم هو أحد أهم الطرق والوسائل الفعالة في تفسير ونقل المعرفة للمتدربين، وعليه يجب معرفة أبرز الشروط الأولية لحدوث التعلم وهي الاستعداد أي قدرة الأفراد سواء المعرفية أو الجسدية على استيعاب ما سيقدم لهم، أما الشرط الثاني فيمكن في الدافعية وهو إحساس المتدربين بجدوى التدريب وحاجتهم إليه، أما الشرط الثالث فيمكن في ضرورة ممارسة المهارات التي تعلمها الأفراد سابقا مما ينمي لديهم الفاعلية الذاتية، ثم تأتي عملية الاسترجاع إذ أنه يبين للمتدرب مقدار الجهد المطلوب بذله تعلمًا وممارسة لكي يأتي أداءه الفعلي مطابقًا لأداء المتوقع، فكلما كان الأداء الفعلي موافقًا للأداء المتوقع زاد من دافعية المتدربين، ثم يتم قياس مدى مساهمة البرنامج التدريبي في نقل المعرفة والقدرات عند المتدربين وتوظيفه في خدمة أهداف التدريب، وللتأكد من جدوى التدريب، ونجاح عملية الإعداد والتدريب، تتم عملية التقييم ومتابعة نتائجه بانتظام، وذلك بقياس ردود أفعال المتدربين وقياس مدى شعورهم بأهمية البرنامج التدريبي وما مدى استيعاب المتدربين للنواحي التعليمية المهارية التي أعطيت لهم، ومراقبة أدائهم الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع ثم التأكد على ما مدى تأثير البرنامج ككل على فعالية المؤسسة وقدراتها وانخفاض مستوى الاضطرابات التي كانت تبدو على العمال قبل التدريب، والشكل الآتي يبين لنا مراحل عملية التدريب:

الشكل رقم (04) مراحل عملية التدريب<sup>16</sup>

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن التدريب هو ذلك العملية المنظمة التي يحصل الأفراد بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام أعمالهم بكفاءة أكبر حيث تساعدهم على تلاقي جوانب القصور في أدائهم، والتدريب ليس عملية اعتباطية وإنما تكون نتيجة لاختلالات قد تظهر في أداء العاملين تعيق توافقتهم وتنمي لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم مما يحتم على المنظمة أن تنتهج منهاجاً من خلاله تقوم بإصلاح تلك الاختلالات وتساعد المورد البشري على تحقيق التوافق، وتتم عملية التحليل بالحصول على معلومات يمكن حصرها في ثلاثة مصادر أساسية:

أ- **مصادر متعلقة بالعاملين:** ويتم استخدام مجموعة وسائل كالاختبارات والمقابلات والسجلات ومراكز التقييم واستطلاع الرأي وتقييم الأداء.

ب- **مصادر متعلقة بالعمل:** حيث يتم تحليل كفاءة العامل ومواصفات العمل.

ج- **مصادر تنظيمية:** مثل الشكاوى وحوادث العمل أخطاء الإنتاج، الملاحظة والشهادات الميدانية والمعدات المستخدمة.

وبالتالي فإن عملية التدريب إذا ما تمت وفق الأسس الصحيحة فإنها حتماً ستساعد العاملين على إنماء مشاعر الرضا وتخفيف لديهم السلوكيات المضطربة داخل المنظمة مما يساعد بالضرورة المنظمة على تحقيق أهدافها.

## 5- برامج الحوافز:

يحتاج الإنسان في تقدمه في العمل وفي مواصلة نجاحه فيه وزيادة مستواه وكمية إنتاجه لما يدفعه لهذا التقدم والنجاح، تلك التي يطلق عليها اسم حوافز العمل وهي الأجراء أو مجموعة الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل في شكل مادي والمتمثل في الأجر أو في شكل معنوي

كالتقدير، أو هما معا بهدف تحفيز العامل ولزيادة إنتاجه كما ونوعا وإشباع حاجاته المادية والنفسية.

ومن الناحية التاريخية كان هناك تياران سائدين بالنسبة لسياسة الحوافز في المنظمات حيث ظهر التيار الأول في بداية الثورة الصناعية بأوروبا والذي يقوم على مبدأ أن العامل كسلان بطبعه وما يبذله من طاقة وجهد يرتبط سلبا مع مستوى الأجر، أي أنه كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس، فارتفاع الأجر يصاحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة، أما التيار الثاني فجاء عقب التيار السابق، فهذا التيار يرى أن الإنسان مخلوق اقتصادي وحددوا العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة، حيث يقول "آدم سيمث" الذي يعتبر من أكبر أنصار هذا التيار «الأجر لتشجيع العامل على العمل الذي يقوى بنسبة التشجيع التي يتلقاها»<sup>17</sup>، ومن جهة أخرى جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية التي طورت بوضوح النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية، لذلك نجد تنوع في منحى الحوافز ما بين المادية والمعنوية أما المرحلة الحديثة والتي تمثلها نظريات الإدارة الحديثة (الإدارة بالأهداف، ونظرية النظم)، حاولت تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها حيث ينظر في هذه المرحلة إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت ترى المدارس التقليدية، حيث ترى هذه المدارس ضرورة ربط النتائج المحققة بمستويات الأداء وضرورة التفريق بين ذوي الأداء المرتفع والأداء المنخفض<sup>18</sup>.

## 6- بناء برامج الاتصال:

الاتصالات عملية تتطلب مهارات شخصية وهياكل تنظيمية لإنجاحها ويرى "محمد علي محمد" أن «التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر ومن مستوى تنظيمي معين إلى مستوى آخر داخل كل المنظمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية».

وتتمثل مهمة التنظيم في اتخاذ القرارات بناء على مختلف الاستشارات والمعلومات المتوفرة من مختل المصادر وإصدار القرارات والتوجيهات إلى الجهات المعنية بتنفيذها والتعرف على رد فعل المنفذين والعراقيل التي تواجههم، وتتم عملية الاتصال بالطرق التالية:

- اتصال مباشر مع المسيرين.

- اعطاء تعليمات سريعة.

- ارسال رسائل مختلفة.
- استعمال معلقات وكتابات.
- اصدار نشرات داخلية<sup>19</sup>.

ويعتبر الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح والتحكم فيه يساعد كافة أعضاء المؤسسة حيث يمكن اعتباره مجموع المبادئ والتطبيقات تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع تسهيل نشر وتمير المعلومات، وتسهيل العمل الجماعي المشترك، وكذلك ترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها<sup>20</sup>، ولكن في كثير من الأحيان نجد أن عملية الاتصال في المنظمة تكون متذبذبة ومضطربة نتيجة لمجموعة من العوائق التي تحد من كفاءة عملية الاتصال، مما يعيق المؤسسة على تحقيق أهدافها فالإتصال في المنظمة هو عملية إدارية تعمل على إنتاج وتوفير البيانات والمعلومات الضرورية ونقلها بين أعضاء التنظيم وعليه فهذه العملية لا تكون ناجحة إلا إذا كانت معاني الرسائل التي توجه إلى العاملين أو تلك التي توجه من العاملين إلى الإدارة مفهومة المعنى وقد وصف كل من "كولمان" و"مارش" الإتصال باعتباره عملية ذات عناصر خمسة وهي: المرسل، الرسالة ومحتواها، الوسيلة، المستقبل، الاستجابة ويصبح الإتصال عديم الحدي بمجرد انهيار أحد هذه العناصر وبالتالي يجب الاهتمام بكل عنصر من هذه العناصر على اعتبار ان الإتصال عملية دينامية ودائرية لا تسير في اتجاه واحد ولا تتوقف عند مرحلة من المراحل وإنما تحدث داخل مجال واسع شامل يضم كل الظروف والامكانيات التي تحيط بها ويؤثر جميع أطرافها في بعضهم البعض<sup>21</sup>.

وتكمن أهمية ايجاد ظروف مناسبة لإتمام عملية الإتصال بفاعلية في المؤسسة من خلال عرض مهام الإتصال داخل اي منظمة:

- إعلام أعضاء المنظمة بخطتها وامكانياتها وتطلعاتها.
- نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها.
- ابلاغ التعليمات وتوجيهات من الإدارة الى العاملين.
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والمشكلات من العاملين.
- توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات.
- تعديل الاتجاهات واستنقضاء ردود الأفعال<sup>22</sup>.

وبالتالي متى يكون الإتصال فعال داخل أي مؤسسة من المؤسسات؟ على الإدارة منع بعض المعوقات التنظيمية والتي تتمثل في طبيعة التنظيم غير الجيد العاجز عن تلبية مطالب واحتياجات

المنظمة، وذلك نتيجة للبعد المكاني بين المرسل والمستقبل وتعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل وكذلك حجم الجماعة وطبيعة العمل حيث على المؤسسة ايجاد طرق لجعل عملية الاتصال ناجحة وذلك بتحليل الأوضاع التنظيمية لها بالإضافة الى ذلك المعوقات التنظيمية هنالك ما يعرف بـ:

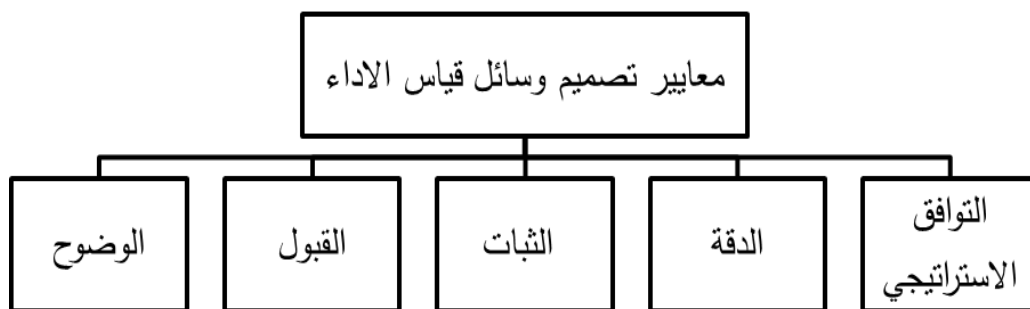
- **المعوقات النفسية:** وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة لسير الاتصال بالإضافة الى المعرقات البيئية، وعليه فإن الاتصال الجيد يجعل العامل يستقبل رسائل مفهومة تمكنه من أداء مهامه بالشكل المطلوب من خلال فهمه لأهداف المنظمة وتعليمات المشرفين، مما يجعله مرتاحا في عمله وراضيا.

### 7- تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من المهام الاساسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام، فهي وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الاجور وترقية العاملين وحثهم على بذل اقصى الجهود كما أنها عملية تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ومن ثم تهيئة الظروف الملائمة للطاقات البشرية قصد عطاء أكبر، كما تستعمل أيضا في تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين، ويعرف تقييم الأداء على أنه قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداده للتقدم ويعرف أيضا على انه العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية وتتضمن هذه العملية اربع خطوات أساسية هي:

- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء.
- قياس الأداء الفعلي للأفراد .
- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم.
- إدارة وتحسين الأداء.

وعليه فان عملية تقييم الأداء هي تلك العملية التي تهدف الى تحديد العناصر الوظيفية المؤثرة على أداء العاملين وذلك بتصميم وسائل قياس خاصة ويمكن تصميم وسائل قياس الأداء وفق خمس معايير أساسية وهي: التوافق الاستراتيجي، الدقة، الثبات، الوضوح، كما يوضح الشكل الآتي:



شكل رقم (05) معايير تصميم وسائل قياس الأداء

حيث التوافق الاستراتيجي يعكس مدى قدرة نظام تقييم الأداء على المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بمعنى مدى مساهمة سلوك الفرد الوظيفي في إشباع حاجة معينة، أما عنصر الدقة فيعكس مدى قدرة نظام ادارة الأداء على قياس كل الجوانب الوظيفية الأساسية للأداء، أما الثبات فيعكس مدى استقرار اداة القياس وسهولة تطبيقها والقبول يعني مدى قبول المديرين والعاملين للمقياس ذاته، أما عنصر الوضوح فيعكس مدى وضوح المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين، وتوضيح الكيفية التي يستطيع بها العاملون الوفاء بتلك المعايير حيث يمثل هذا المعيار ضرورة هامة لتحقيق اهداف قياس الأداء<sup>23</sup>، وبالتالي فتقييم الأداء عملية علمية دقيقة تتضمن معايير جيدة وطريقة سليمة للحكم على الأداء وتكمن فوائد تقييم الأداء العاملين في نواحي عديدة تخص المنظمة والعاملين في أن واحد نوجزها في ما يلي:

أ- **تطوير الأداء:** وذلك عن طريق توفير بيانات ومعلومات تتعلق بمستويات الأداء لكافة العاملين في المنظمة، حيث تقوم الادارة باستخدام هذه البيانات والمعلومات في تحديد الفجوة بين المستويات الأداء المعيارية ومستويات الأداء الفعلية وبالتالي تحديد سبل ملء هذه الفجوة، أي تطوير الأداء الحالي للعاملين في المنظمة.

ب- **الترقية والنقل:** قصد تحقيق العدالة وجعل العمال راضين على اجراءات المنظمة في عملية ترقية ونقل العاملين يجب على المنظمة اتخاذ مجموعة من التدابير الموضوعية لتحقيق ذلك ومن بينها تقييم الأداء، حيث يتم اختيار الافراد المناسبين وذلك بإجراء مراجعة لسجلات تقييم أداء العاملين لمعرفة من هم اصحاب الدرجات المرتفعة، اما في ما يخص النقل فانه يتم اختيار الأفراد ذوي الدرجات المتدنية<sup>24</sup>.

ج- **وضع نظام عادل للحوافز:** نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلباته وواجبات العمل بدقة، لذا فإن

الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد المبذول من قبلهم، ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز ومكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، أو وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة ويشعر الفرد الموظف بأن الإدارة تعترف بجهده في قيامه بالإنجاز السليم وإنصافه بإعطائه حقه استناداً على معايير علمية<sup>25</sup>.

**د- تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن وضع البرامج التدريبية يبدأ بإعداد قائمة بالدورات التي تحتاجها كل مؤسسة والأشخاص المعنيين بالمشاركة فيها حيث تعرف هذه العملية بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهي خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم ويعتبر تقييم الأداء إحدى هذه الوسائل المفيدة حيث يعرفنا عن العاملين ذوي الدرجات المنخفضة في الأداء ومواطن الضعف لديهم والتي من خلالها يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي الذي يسعى بدوره إلى مساعدة المورد البشري في تخطي العقبات التي تعترض توافقه عن طريق تصحيح وإضافة مهارات كانت غائبة لديه<sup>26</sup>.

**هـ- اختبارات التوظيف:** يفيد تقييم أداء العاملين في تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف والوسائل والطرق التي أتبع في إتمام هذه الاختبارات وقد يكشف نظام تقييم الأداء عن وجود ضعف في نظام اختبارات التوظيف التي تتبعها الشركة في اختيار وتعيين العاملين وذلك إذا ما اكتشف تقييم الأداء عن وجود ضعف عام في العاملين الذين تم اختيارهم وتعيينهم في ظل نظام الاختيار والتعيين الحالي<sup>27</sup> ومن خلال ما سبق يتضح أن تقنية تقييم الأداء هي تقنية علمية عملية تهدف إلى قياس الأداء الحالي والفعلي للعاملين ومقارنته بما هو متوقع، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوسائل وأدوات القياس التي تتصف بمجموعة من الخصائص التي تجعلها صادقة وصالحة للقياس وتعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة تهدف في نهاية المطاف إلى تحفيز الأفراد ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية ودفعهم إلى تطوير أدائهم، ورفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة بشكل كبير، ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة وللأفراد فيما يلي:

- يوفر معلومات من خلالها تسعى المنظمة إلى أساس عادل لتوزيع الحوافز والكفاءات والترقية والتدريب وغيرها مما يضمن رضا العاملين حيث يجنبهم هذا الأخير سلوكات مضطربة، فعملية تقييم أداء الفرد والاعتراف بجودته والإشادة به يزيد من دافعيته ويرفع من روحه المعنوية، مما يخلق لديه تقدير ذات وهي من العناصر المساعدة على التوافق.

### الخلاصة:

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن المورد البشري في المنظمة أخذ الاهتمام الكبير من طرف الباحثين فحاولوا إيجاد السبل التي من خلالها استثمار هذا المورد بالشكل الجيد إذ نجد أن معظم المؤسسات تركز جهودها حول تحسين أداء العنصر البشري والبحث عن مختلف الطرق الكفيلة بتعزيز ولائه كون هذا المورد البشري هو العمود الأساسي لتحقيق الثروة والقيمة لأي مؤسسه ويمكن معرفة نجاح هذه المؤسسة في مدى قدرتها على إيجاد السبل الكفيلة لتهيئة الظروف المناسبة لعمالها من خلال مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي يعبر عنها في أدبيات علم النفس التنظيمي بالتوافق المهني حيث يعرف هذا الأخير على أنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة .

### الهوامش:

- <sup>1</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته د ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص113-114.
- <sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص176.
- <sup>3</sup> باري كاشواي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع مصر. 2006، ص48-49.
- <sup>4</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، المرجع السابق، 2000، ص116-117.
- <sup>5</sup> روبرت ماتيس، جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، ط1، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 2009، ص223.
- <sup>6</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص108-311.
- <sup>7</sup> روبرت ماتيس، جون جاكسون، المرجع السابق، ص224.
- <sup>8</sup> (زيد، 2000، ص241).
- <sup>9</sup> ماتيس و جاكسون، المرجع السابق، ص...
- <sup>10</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحي نظمي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص215-216.
- <sup>11</sup> هاشم زكي، إدارة الموارد البشرية، ط2، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1996، ص229.
- <sup>12</sup> (الدسوقي، 2002، ص351)
- <sup>13</sup> (سوزان، 2014، ص101)

- <sup>14</sup> داود ماهر محمد، التدريب والتدريب الجامعي، أسسه وبناء برامجه، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2006، ص38-39.
- <sup>15</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 2002، ص258.
- <sup>16</sup> ماتيس وجاكسون، المرجع السابق، 2009، ص366.
- <sup>17</sup> محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعلميا، د ط، دار الفكر العربي القاهرة، 2005، ص496-497.
- <sup>18</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص376.
- <sup>19</sup> بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، د ط، دار الغرب للطباعة والنشر وهران، 2002، ص121-128.
- <sup>20</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2002)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص259.
- <sup>21</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، د ط، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2002، ص491.
- <sup>22</sup> هالة منصور، الاتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، د ط، المكتبة الجامعية، مصر، 2000، ص54.
- <sup>23</sup> زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهبتي، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20 العدد 01، سوريا، 2004، ص341-343.
- <sup>24</sup> المؤسسة العامة للتدريب التقني المهني، إدارة الموارد البشرية، د ط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص88-89.
- <sup>25</sup> (الحصيني، 2005، ص200).
- <sup>26</sup> سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، د ط، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص380.
- <sup>27</sup> (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، 2009، ص89)،