

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### ٢,١ التمهيد

إن ممارسات الموارد البشرية هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها. ومنحها التحفيز والتدريب والرعاية الكاملة من أجل التمكن من تحقيق الأهداف المرجوة. هذا المتغير يعاونه متغير آخر وهو نموذج كوتر للتغيير الذي يستهدف إدارة التغيير في المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة لاحقاً. وتهدف هذه الدراسة للبحث لتناول تأثير هذين المتغيرين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، مع وجود الرضى الوظيفي كعامل وسيط. في هذا الفصل سيتم الحديث عن متغيرات الدراسة المختلفة إنطلاقاً من الدراسات السابقة التي كتبت في هذا الإطار.

يتناول هذا الفصل الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة، إضافة إلى تعريف ممارسات الموارد البشرية وأهميتها ومقياسها، كما يتناول تعريف نموذج كوتر للتغيير وتوضيح أبعاده وأهميته في إحداث التغيير، كما وسيناقش أيضاً العلاقة بين كل متغيرات الدراسة. فضلاً عن نظريات الدراسة ونموذجها وفرضياتها .

وقبل الانتقال إلى القسم المتعلق بالأداء الوظيفي، يتم الإشارة إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في لبنان والأهداف الإستراتيجية الخاصة بها:

## ٢,٢ مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان

يتكون الاقتصاد اللبناني بشكل أساسي من مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم بحيث تشكل ما يقارب ٩٠٪ من الشركات في لبنان وتوظف حوالي ٥٠٪ من اليد العاملة، فهي تشكل ركنا ومحركا رئيسيا لاقتصاد لبنان (سعد، ٢٠٢٠)

كما تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المحاور الرئيسية التي يتم التعويل عليها لتنشيط الاقتصاديات الوطنية، وهي من المحركات الأساسية التي تخلق قيمة اقتصادية عالية وتشكل مصدرا لاستحداث فرص العمل. وفي لبنان، يمكن تصنيف أكثر من ٩٠٪ من المؤسسات الفاعلة حاليا في الإقتصاد ضمن فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعلى الرغم من الأهمية التي أعطيت لهذا النوع من المؤسسات، بقيت جهود النهوض بهذا المحرك الاقتصادي مقتصرة على مجموعة من المبادرات المستقلة التي أدت إلى نتائج متباينة. ومن أجل النهوض بالواقع الاقتصادي اللبناني لابد من دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذا الدعم الذي يعتبر أحد أهم أساليب دعم وإنعاش الإقتصاد. من هنا كان لابد من وضع سياسات وخطط تهدف إلى تعزيز بيئة الأعمال ذات الصلة، مع وجوب استنفار كل الجهات المعنية لدعم هذه المؤسسات لجهة تعزيز المهارات وتمكينها من النمو والمنافسة عبر رفع مستوى الأداء الوظيفي لهذه المؤسسات (خوري، ٢٠١٨).

إن المؤسسات الصغيرة والكبيرة هي محرك اقتصادي أساسي للنمو واستحداث فرص عمل جديدة. لذا يجب على كل المعنيين العمل على تعزيز هذا القطاع، وذلك عبر مساعدة قادة الأعمال على التطور، وتنمية الطاقات والكفاءات لدى العاملين والموظفين عبر تعزيز الأداء الوظيفي لديهم في هذا النوع من المؤسسات (عباس، ٢٠١٧). وقد أشار رائد خوري (٢٠١٨) إلى أن لبنان ما زال يواجه عددا من

التحديات التي تعيق قدرته على الاستفادة القصوى من منافع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أملا العمل على وضع مسودة مشروع، يساهم بتفعيل دورها وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين لديها، وينعكس إيجابا على الوضع الاقتصادي في بلد، أصبحت فرص العمل فيه ضئيلة، فضلا عن عدم وجود شواغر تتناسب مع طموحات الشباب الباحثين عن عمل. وبالتالي يكون من شأن تأسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وتعزيزها وتطويرها، الحد من هجرة اللبنانيين الى الخارج، وتلبية طموحاتهم ومساعدتهم على بناء مستقبل في بلدهم لبنان وليس في الخارج (حكيم، ٢٠١٤)

إن أقل ما يمكن تقديمه أمام الإختيارات الحاصلة في لبنان، هو تعزيز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها في كل الجوانب الإدارية وتطوير أداء مواردها البشرية. هذا الدعم من شأنه أن يعيد الثقة بالصناعة اللبنانية، التي تؤدي إلى تقليل نسبة العاطلين عن العمل. عندها تنتعش الدورة الاقتصادية بالطريقة العادلة التي من البديهي التوجه نحوها واعتمادها كهدف أسمي في أي وطن يسعى مسؤولوه إلى الحفاظ عليه ورفعها عاليا منافسا باقي الدول (الدندشي، ٢٠٢٠).

وتقوم إستراتيجية لبنان الوطنية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على نظرة إستراتيجية تعتبر هذه المؤسسات محركا إقتصاديا أساسيا للنمو وخلق فرص العمل. وبهدف تحقيق هذه الرؤية، تحدد الإستراتيجية مهمة للمعنيين كافة تدعو إلى تعزيز إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة فاعلة وقادرة على المنافسة على الصعيد العالمي، تساهم في خلق فرص العمل وتطوير إقتصاد ذي قيمة مضافة عالية. وتتكون أهداف هذه الإستراتيجية من النقاط التالية (وزارة الإقتصاد اللبنانية، ٢٠١٤):

من صغير إلى كبير: حيث يجب التركيز على مبادرات تسمح للشركات الصغيرة بأن تتخطى فعليا العقبات التي تعيق النمو، بما في ذلك الحصول على التمويل المحفز للنمو، والتحول إلى شركة مساهمة، والنفوذ إلى الأسواق الجديدة بهدف التحول إلى شركات أكبر تخلق فرص العمل وتساهم في نمو الإقتصاد اللبناني.

مستدامة: حيث يجب أن تضمن الإستراتيجية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المدى الطويل إلى ما بعد المراحل الأولى من ريادة الأعمال والمؤسسين الأساسيين، وتوفير هيكليات فاعلة خاصة بالسوق وأرضيات عادلة تسمح لهذه المؤسسات بالإزدهار.

مبتكرة: إرتكازا على اليد العاملة اللبنانية ذات الدرجة العالية من التعلم والمهارة، يجب أن تهدف الإستراتيجية إلى الانتقال نحو إقتصاد ذي قيمة مضافة عالية، عبر تعزيز النشاطات المبتكرة والخلاقة الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يخلق فرص عمل مبنية على المعرفة.

تنافسية: يجب أن يتحول هذا النوع من المؤسسات إلى فاعلين عالميين يتمتعون بقدر كبير من الديناميكية وبنسبة أعلى من الإنتاجية والمرونة، مما يؤمن لها القدرة على المنافسة في إطار الإقتصاد العالمي.

### ٢,٣ الأداء الوظيفي

في هذا القسم يتم التطرق إلى الأداء الوظيفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، عبر التكلم عن مفهومه وأهميته، وأبعاد هذا الأداء ومحدداته، مع الإشارة إلى أنواعه.

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص. وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة وتداخله مع العلوم والإتجاهات الفكرية من جهة أخرى،

فلا يجوز الخلط بين الأداء والسلوك والإنجاز. فالسلوك هو ما يقوم به الموظفون من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، والإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس (العيفة، ٢٠٢٣.٢٠١٥، Ibrahim et al.,

فهو سلوك يؤدي إلى الهدف المطلوب عبر الاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية، والنتائج الحاصل في هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة خلال فترة زمنية محددة (أرفيس، ٢٠١٩). وقد عبر عنه ميلر بروميالي بأسلوب آخر حيث اعتبر أن الأداء الوظيفي هو محصلة قدرة المؤسسة على توجيه الموظف نحو تحقيق أهدافها (أبو رحمة، ٢٠١٧ Ibrahim & Ali ٢٠٢١)

وللأداء الوظيفي أهمية كبيرة في المؤسسات، تتجلى في أن الأداء الوظيفي هو الأساس، فلا إنتاج ولا تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم. وأن هذا الأداء يمد الأفراد بالمتابعة والإجتهاد للحصول على المهارة والخبرة. ويسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الابداع، كما أنه يثمر استغلال كل القدرات الموجودة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة (الزهراء وحياة، ٢٠١٩).

إضافة إلى أن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب منهم.

وترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة (مرحلة الظهور، الإستمرارية، الإستقرار، السمعة والفخر، مرحلة التميز ومرحلة الريادة)، حيث إن تطور المنظمة

من مرحلة إلى أخرى إنما يعتمد أساسا على أداء العاملين لديها (أرفيس، ٢٠١٩). وأخيرا لا بد من الإشارة إلى أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الدولة (صليحة، ٢٠١٠).

### ٢,٣,١ عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر (عطية، ٢٠١٢):

#### المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

- المعرفة الإجرائية: هي مجموعة الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز المطلوب في العمل، وهي خطوات منظمة تقوم على التطبيق العلمي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الإتفاق على الإتجاهات والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.
- المعرفة الذهنية: هي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين، بمعنى الإجابة على سؤال "كيف يعمل شيء ما". هذه الخريطة تساعد العامل على تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف.
- المعرفة الإدارية: هي أن الأداء يتطلب توفر المعرفة، التي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب.
- معرفة المسؤولية: إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الإلتزام المترتب على تخصيص هذا العمل.
- معرفة السلطة: بعد تحديد المسؤولية يجب إعطاء السلطة المحددة ليتمكن العامل من تنفيذ المطلوب منه.

**نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء قدر الإمكان، كما تمثل درجة الإتقان وجودة المنتج (عكاشة، ٢٠٠٨).

**كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في ظروف العمل العادية (زمرة، ٢٠١٣).

**المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والمثابرة في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية هذا العمل وإنجازه.

**الوقت:** ترجع أهمية الوقت في كونه مورداً غير قابل للاستعادة أو التمديد، لذا يجب إستغلاله بشكل كامل، لأنه يمضي إلى غير رجعة.

**التكلفة:** هي كلفة تحقيق النتائج والأهداف، ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما (المحاسنة، ٢٠١٣).

## ٢,٣,٢ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك عدة عوامل مؤثرة في الأداء الوظيفي ويمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً فيه:

**غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة التي لا تمتلك خططا تفصيلية لعملها لا تستطيع قياس إنتاجها وما تحققه من إنجازات أو محاسبة العاملين فيها لأنها لا تمتلك المؤشرات ولا معايير الإنتاج والأداء الجيد.

**عدم المشاركة في الإدارة:** يقصد بها عدم المشاركة في عملية صنع القرار ووجود فجوة بين الإدارة والعاملين ويتبع عنها ضعف بشعور المسؤولية لدى العاملين مما يؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي.

إختلاف مستويات الأداء: كلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات كلما كانت غير مؤثرة فيه، وهو ما يتطلب نظام جيد لتقييم الأداء.

مشكلات الرضى الوظيفي: مع أن الرضى يتأثر بالكثير من العوامل الإجتماعية كالمؤهل العلمي أو العوامل التنظيمية، إلا أن عدم الرضى عند الموظف يؤثر سلبا على الإنتاجية والعمل (الزهراء وحية، ٢٠١٩).

الأجور والمكافآت: إن الإنسان كائن ذو حاجات متعددة يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها ويسعى لتحقيق ذلك لدوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه الرغبة إلى تحقيق الهدف، وتشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات وقد تكون أفضل مشير لدوافعه.

التعليم: هي المعارف المكتسبة أكاديميا، وكلما كان هناك ارتباط بين ما تعلمه الفرد وبين مهامه المؤكدة إليه، كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب.

التدريب: يمكن أن يتم وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل. ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما إنعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.

الخبرات: هي على علاقة بأقدمية الفرد في العمل حيث يحصل من خلالها، على قدر هائل من المعلومات والمعارف والمهارات التي يضعها ويسخرها لخدمة العمل، مما ينعكس على اهتمامه بالجانب الفني والتخصصي في الأداء. وفي بعض الوظائف يمكن للخبرة أن تعوض متطلبات التعليم (آمال، ٢٠١٢).

التنظيم: يشمل توزيع المهام وفقا للتخصصات على العمال في المؤسسة، وذلك وفق مهاراتهم وإمكانياتهم وخبراتهم.

المهارات الإدارية: هي المهارات الواجب توافرها عند إدارة المؤسسة، وتشير إلى إدراك الصورة الكلية للموضوع، وعلاقة الأجزاء بالكل، إضافة إلى مهارات الإبداع واتخاذ القرارات الصائبة. هذه الأمور مجتمعة تؤثر على الأداء الوظيفي وعلى الأداء الكلي داخل المؤسسة (بن واضح، ٢٠١٤).

العوامل التقنية: تعتمد هذه العوامل على نوع التكنولوجيا المستخدمة في العمل، ونسبة الإعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال، وطبيعة تصميم المؤسسة من حيث المخازن والورشات والتجهيزات (أمينة، ٢٠١٩).

### ٢,٣,٣ معايير الأداء الوظيفي

تختلف معايير الأداء باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها (خير الدين، ٢٠١٦):

الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر عن أداء العمل. فهي المؤشر الخاص الذي يعبر عن جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة.

الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، ويجب أن تكون هذه الكمية متناسبة مع قدرات وعدد العمال في المؤسسة.

الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس المال الذي لا يعوض. وهو من الموارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال. والإتفاق على الوقت يجب أن يراعي أمرين اثنين وهما: كمية العمل المطلوب القيام بها، وعدد العمال اللازمين لإنجاز العمل (أمينة، ٢٠١٩).

الإجراءات: هي الخطوات التي يسير من خلالها الأداء، وبمعنى آخر هي توقع الخطوات الواجب اتباعها لضمان حسن سير الأداء والعمل للوصول إلى الهدف المنشود. ويجب أن تكون هذه الخطوات واضحة لجميع العاملين في المؤسسة.

#### ٢,٣,٤ أنواع الأداء الوظيفي

هناك عدة أنواع للأداء الوظيفي بحسب معيار المصدر، ومعيار الشمولية (أرفيس، ٢٠١٩):

**حسب معيار المصدر:** هناك عدة أنواع في هذا المعيار، أولها الأداء الداخلي، ويتضمن الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي. وثانيها الأداء الخارجي، وهو ناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، يظهر هذا النوع في النتائج التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع السعر مثلاً. وتنعكس كل هذه المتغيرات على الأداء سلباً أو إيجاباً. مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها. وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية في طريقة قياسها وتحديد أثرها.

**حسب معيار الشمولية:** هناك نوعان في هذا المعيار، أولها الأداء الكلي، وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها. أما ثانيها فهو الأداء الجزئي، وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة. وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة. فمثلاً يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفية مالية، أداء وظيفية الأفراد، أداء وظيفية التموين، أداء وظيفية التسويق.

## ٢,٣,٥ معدلات الأداء الوظيفي

هي كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية محددة، تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو هو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية عمل معينة، باستخدام جهد ومهارة في ظروف طبيعية. وتتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي وصف معدلات الأداء من خلال عدد من الخطوات التالية (صليحة، ٢٠١٠):

- الاختيار: بمعنى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، حيث يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.
  - التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، البيانات والمعلومات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل.
  - التحليل النقدي: تركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الأخرى التي لا تساعد في عملية الإنتاج.
  - القياس: هو قياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب.
  - التحديد: أي تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدته.
- هذا مع الإشارة إلى أن معدلات الأداء تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب تأثيرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم المعلوماتي والتكنولوجي أيضا.

هناك عدة أمور يجب أن تتوفر لتحقيق الفاعلية في الأداء الوظيفي. الأمر الأول هو تحديد أهداف المنظمة، حيث يجب تحديدها أولاً، ومن ثم العمل على تحقيقها الذي يعد مؤشراً على فاعلية الأداء. أما الأمر الثاني فهو معرفة ثقافة المنظمة، والقيم السائدة فيها، وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط والتنفيذ، وهذا الأمر يساعد في تحقيق فاعلية الأداء. أما الأمر الثالث فهو تعدد مكونات المنظمة، التي تشمل المكونات الداخلية المتمثلة بإدارة المؤسسة، والمكونات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة مثل المجتمع والبيئة الخارجية. والأمر الرابع هو التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهنية واللازمة للقيام بالعمل، مثل طبيعة المهمة المكلف بها، توقيت إنجاز المهمة، وجود الموارد اللازمة لإنجاز المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل (ناصر، ٢٠١٠).

إضافة إلى ما سبق، هناك الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب. وهو من الأمور المساعدة أيضاً، حيث يكافأ المجتهد في عمله، ويتم توجيه النصح للمقصر. وتلي هذه النقطة دراسة العوامل التي تساعد العامل، مثل تمتعه بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، ومدى استعداده لأداء المهمة على الوجه المناسب. ومن الأمور المساعدة أيضاً في تحقيق فاعلية الأداء الوظيفي، التفاعل بين المشرفين والعاملين، حيث يسمح المشرفون للموظفين بمناقشة التصورات المهنية والوظيفية، والتباحث فيما بينهم بشأن التوقعات والآمال. وأخيراً لا بد من التذكير بتأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي، حيث يوجد تأثير طردي بين البيئة الداخلية والأداء الوظيفي، فالبيئة هنا تؤثر على الكفاءة والدافعية والرغبة في العمل وتحقيق فاعلية للأداء الوظيفي الجيد (رحمون، ٢٠١٤:٢٠٢١، Alzahmi, & Ibrahim).

إن تقييم الأداء الوظيفي هو "قياس وتحليل وفحص لكيفية إنجاز الأفراد العاملين لأعمالهم في المنظمة، من خلال دراسة خصائصهم ومهاراتهم وتحديد الإستعدادات والقدرات التي يمتلكونها، ومقارنة النتائج المحققة للأهداف المطلوبة منهم، بالإعتماد على معايير عملية محددة، خلال فترة زمنية محددة، لاستنتاج عناصر القوة والضعف لدى الأفراد، بهدف التحسين والتطوير. ويمكن القيام بهذه العملية عبر الخطوات التالية (أرفيس، ٢٠١٩):

تحديد العاملين الذين سيتم تقييم أدائهم، تحديد معايير وطرق التقييم، تحديد المدة الزمنية للتقييم، واستخدامات نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي حيث يتم اعتماد مبدأ المكافآت والترقيات والتحفيز، ومعرفة برامج التدريب المطلوبة لتسحين أداء العاملين والوصول إلى أهداف المؤسسة.

وفي تعريف آخر لتقييم الأداء الوظيفي، هو وسيلة للتحقق من أن العمليات التي تم إنجازها في نهاية مدة معينة، مطابقة للأعمال المراد إنجازها، وفق الخطط والبرامج والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة لغرض إعطاء الجهات المعتمدة ذات العلاقة صورة واضحة عن الإنحرافات أو الإخفاقات لمعرفة أسبابها من أجل العمل على معالجتها (بن خليفة، ٢٠١٣).

يمكن تلخيص معايير تقييم الأداء بثلاث نقاط أساسية (أمينة، ٢٠١٩):

**الكفاءة والفاعلية:** يمكن تعريف الفاعلية بأنها عملية تحقيق الأهداف، والكفاءة بأنها عملية الاستفادة من الموارد.

**التدريب:** فالتدريب لا يكون مجديا إلا إذا أعطى نتيجة ومردودا للمؤسسة، لذا تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الأساسية لرفع الكفاءة وزيادة الفاعلية.

بيئة العمل الداخلية والخارجية: هذه البيئة بشقيها الداخلي والخارجي، قد تؤثر سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي للعاملين.

### ٢,٣,٨ أبعاد الأداء الوظيفي

يمكن تمييز أبعاد الأداء الوظيفي عبر ثلاثة أبعاد أساسية (الزهاء وحياة، ٢٠١٩):

#### البعد الأول المتمثل بالجهد المبذول:

يعني مستوى بعض الأنواع من الأعمال، بحيث يكون الإهتمام بنوعية وجودة الجهد المبذول. ويكون هذا العمل صحيحا عند القيام به بفاعلية. فجودة الأداء الوظيفي تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"، والجودة تحمل معنيين (معنى واقعي ومعنى حسي)، فالمعنى الواقعي يعني إلتزام الشركات بإستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات الشركات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيدين منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها، وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي إحتياجاتهم.

#### البعد الثاني المتمثل بكمية الجهد المبذول:

هو تعبير عن الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية. فالجهد المبذول هو مقدار الطاقة الجسمية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل، حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي. وقد يؤدي

إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الإتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

وعلى إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

### البعد الثالث المتمثل بنمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل. حيث يجب أن يكون هناك كفاءة في العمل. ويعبر هذا البعد عن الأسلوب والإتجاه الذي يسلكه الفرد في إنجاز المهام المهنية (العكاشة، ٢٠٢٠). فنمط الأداء هو الخطوات التي يسير من خلالها أداء العمل، لذلك يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، ولكن الإتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسون وتنفيذه مع رئيسته قبل إعتماده كأسلوب، مفضل في إنجاز العمل ولضمان إتفاقه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

يوجد إرتباط وثيق بين تحسين الأداء وإدارة الوقت واستثماره وذلك عن طريق استخدام التقنية المعاصرة في تنفيذ الأعمال، وتنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها، والحصول على قرارات واضحة من الرؤساء وعقد الاجتماعات الهادفة. كما أن من أكبر أسباب ضياع أوقات المديرين وموارد المنظمة هو غياب الرؤية

الإستراتيجية والأهداف والقيم الثابتة أو ضعف الإلتزام بها، ويضاف إلى ذلك غياب التخطيط السليم وغياب توزيع المهام والمسؤوليات وتنظيم الأعمال، وغياب التفويض المنظم للسلطات والمسؤوليات، وتدني مستوى الأداء، وعدم المعرفة بكيفية إدارة الوقت واستثماره. إن استثمار الوقت هو تجسيد للإدارة الفعالة، حيث إن استثماره يساعد في التخلص من مضيعات الوقت، ويساعد أيضا في البدء بالأعمال المطلوب إنجازها حسب الأولوية، وتفويض بعض الأعمال للمساعدين، لذلك يجب إستخدام الوقت بحكمة.

من خلال ما سبق نستنتج أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعالا يستوجب توفر بعض الشروط كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل، حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقومات الإنتاج الأساسية، لذا يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم، ويتم ذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز لهم سواء كانت مادية أو معنوية. وهذا ما يتطلب وجود إدارة فعالة للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمتراصة من تخطيط، وتوجيه وتشخيص، وتقييم، وتحسين، إذا كان الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب (الكردي، ٢٠١٦).

كما يمكن تحديد عدد من الإجراءات التي تقوم على تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة (بن

عباس، ٢٠١٧):

#### أولا عبر تحديد مصادر الأداء الغير فعال

حيث توجد أسباب عديدة تجعل أداء الموظف دون المتوقع، ومنها:

- البيئة الخارجية التي تشمل الأسرة والمشكلات الشخصية وغيرها من الأمور المرتبطة بالفرد.

• بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظام الحوافز والمكافآت والأجور والعلاقات الإجتماعية داخل العمل.

• أسباب مرتبطة بالوظيفة مثل انخفاض المهارات وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الموظف.

### ثانيا علاج انخفاض كفاءة الأداء

وذلك عبر الخطوات التالية:

- التدريب لزيادة معارف ومهارات الأداء الجيد.
- النقل إلى وظيفة أخرى يكون فيها الموظف أكثر كفاءة وقدرة على الأداء الجيد.
- تغيير نظام الحوافز في المؤسسة لزيادة دافعية العمل عند العاملين.
- تنظيم لقاءات للحوار ومشاركة الآراء.
- الإتصالات المباشرة بين المدراء والعاملين.

والآن سيكون الإنتقال إلى ممارسات الموارد البشرية.

### ٢,٤ ممارسات الموارد البشرية

إن الموارد البشرية هي مجموع العاملين في المؤسسة، والمتمتعين بالمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز الأهداف المطلوبة. وتعتمد عليهم المؤسسة في تحقيق نجاحاتها (لصور، ٢٠١٧). فالموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المؤسسة في وقت معين. ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبراتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي ممارساتهم الوظيفية والمهنية. وتستعمل المؤسسة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها (حروش، ٢٠١١).

كما تعرف بأنها مصطلح يطلق على قوة العمل في المؤسسة. وهي أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى من المال والتكنولوجيا، وهي تجعل تلك العناصر ذات فائدة للمؤسسة وتعتبر أكثرها فاعلية وقدرة على تحقيق أهدافها (الكلالدة، ٢٠٠٨).

تقتضي مواجهة التقلبات السريعة والتحديات الجسيمة التي تواجهها مختلف المؤسسات اليوم، ضرورة وجود توجه ومدخل جديد للعمل. فالدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا في ظل كل المتغيرات، بل يتطلب توجهات استراتيجية لهذه الموارد أثناء ممارستها لوظائفها المختلفة، ليس من أجل الإستمرار فحسب بل للوصول إلى مراكز الريادة والحفاظ عليها (لصور، ٢٠١٧).

كما تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية منهجا مميزا لتكوين سلوكيات العاملين ومواقف العمل المختلفة التي تؤثر بدورها على أداء وفعالية المنظمة (هيوسليد، ٢٠١٥). كما تعرف هذه الممارسات على أنها عمليات متخصصة في تأمين وزيادة مهارات العاملين وتعزيز ودعم التواصل والتعاون بينهم لدعم تطوير المنظمة (العربي والجوهري، ٢٠١٤). فممارسات إدارة الموارد البشرية في مخرجاتها تعطي فعالية كبيرة للمنظمة، فأداء الموارد البشرية مرتبط بعلاقة طردية مع فعالية المنظمة والإدارة.

وتكمن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في أمور عدة أبرزها (بال ولانج، ٢٠١٤):

- مساعدة المنظمات لتعزيز مشاركة العاملين الجدد في اتخاذ القرارات، فضلا عن أنها تستعملها للموظفين الكبار لتسخين أديتهم.
- مساعدة المنظمات في توفير المرونة لموظفيها أثناء تأدية عملهم.
- مساعدة الأفراد في المنظمة لتحقيق التوازن بين مطالب العمل وبين الحياة الشخصية.

فإن كنا نريد تطوير المؤسسة وتطوير العاملين فيها علينا الإهتمام بشكل كبير بممارسات إدارة الموارد

البشرية (منير وفضيلة، ٢٠١٨).

ومما ذكر أعلاه يمكن تعريف ممارسات الموارد البشرية بأنها وظائف محددة تقوم بها الجهات المسؤولة

تهدف إلى إيجاد كفاءات ومهارات حقيقية داخل المؤسسة للعمل ضمن رؤية واحدة للوصول إلى الأهداف

المرجوة للموارد البشرية التي بدورها تشكل جزءا من الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة.

هناك عدة أنواع من ممارسات إدارة الموارد البشرية نذكر منها: التخطيط، التدريب والتقييم.



الرسم البياني رقم ٢،٤١: ممارسات الموارد البشرية

٢،٤،١ عملية التخطيط

هي مجموعة من السياسات التي تهدف إلى تحديد أعداد ونوعيات القوى الوظيفية المطلوبة لأداء أعمال

معينة في أوقات محددة، آخذين في الإعتبار تحقيق الأهداف الموضوعية للمؤسسة. باختصار هي كافة

الإجراءات والممارسات التي تهدف إلى براعة اختيار العاملين والاستفادة منهم بما يحقق الرؤية والأهداف (الشروقي، ٢٠١٨).

ويعد تخطيط الموارد البشرية جزءاً من التخطيط الشامل للمؤسسة، ويحتل الموقع المركزي في جميع الأعمال والمؤسسات. ويستمد أهمية خاصة بالنسبة للعمل وما تقدمه المؤسسة من إنتاج أو خدمات، لتحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة، وإعادة التنظيم أو التوسع أو إدخال أساليب جديدة على العمل، حيث يتطلب الأمر إدخال تعديلات على قاعدة العمالة الموجودة سواء من حيث الأعداد أو التخصصات لتحقيق الفائدة والأهداف. فالتخطيط هو التوجيه السليم للقوة العاملة عن طريق تنسيق الجهود باتجاه تعزيز العمل الصحيح بهدف تحقيق مستقبل أفضل (محمد، ٢٠١٩).

#### ركائز عملية التخطيط

تقوم عملية التخطيط هذه على ثلاث ركائز أساسية، تبدأ بالتنبؤ بحاجة العمل المستقبلي من الموارد البشرية، ويليها التنبؤ بقدرة المنظمة على تلبية احتياجات العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها. ومن ثم مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح حالياً في المنظمة (عقيلي، ٢٠٠٩).

#### أهمية عملية التخطيط في إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية التخطيط للموارد البشرية للمنظمة من دورها في المساعدة على التنبؤ بما ستواجهه هذه المنظمة مستقبلاً من عجز أو فائض في عدد ونوعية العاملين فيها ويمكن تلخيص هذه الأهمية عبر عدة أمور، هي: أن التخطيط يعمل على حصر احتياجات المنظمة من العاملين مما يساعد على ترشيد النفقات التي تنتج عن نقص أو زيادة أعداد العاملين فيها. وأنه يؤدي إلى مساعدة المنظمة للحصول على أفضل

الكفاءات البشرية. كما أن التخطيط للقوى العاملة يعمل على منع حدوث الإرتباكات الفجائية في العمل عند حدوث استقالات أو ترك للعمل أو تقاعد أو أي سبب آخر، ويساعد المنظمة على تحديد مكان القوة والضعف لدى العاملين لديها. مما يساعد على معرفة نوعية برامج التدريب المطلوبة لتطوير مهاراتهم وعملهم، عندها يمكن للمنظمة أن تهيئ نفسها لأي تغييرات خارجية أو داخلية قد تؤثر أو تطرأ عليها (السالم وصالح، ٢٠١٦).

إضافة إلى ما سبق فإن التخطيط يساعد على تحقيق التكامل بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية مما يساعد في تحقيق أهداف العمل. كما يساهم بشكل فاعل في زيادة عدد العاملين الناجحين أصحاب الخبرات في المؤسسة، حيث يساعد على توفير الخبرات البشرية المؤهلة، والكوادر البشرية المؤهلة التي تتوافق مع المتطلبات الداخلية والخارجية للمؤسسة (البيطار، ٢٠١٤).

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية جزءاً من عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة. حيث يساعد على وضع قاعدة عريضة من المعلومات لما تحتويه المؤسسة من موارد، يستفاد منها في أي وقت (عباس، ٢٠٠٧). انطلاقاً مما ذكر أعلاه، نلاحظ أن عملية التخطيط تعني بتوضيح الرؤية ومعرفة مكان الضعف والقوة في المنظمة. وتمكنها من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي قد تواجهها.

### تكوين عملية تخطيط الموارد البشرية

أولاً يجب علينا وضع التخطيط في إطارها الصحيح عبر عدة أسئلة أساسية:

أين نحن الآن؟، أين نريد أن نصل؟، كيف يمكننا الوصول؟، وما هي التخصصات والمهارات اللازمة لإدارة الموارد البشرية والحفاظ عليها في المستقبل لتحقيق أهداف المؤسسة؟

للإجابة على هذه الأسئلة لابد من نقاط تساعد على تكوين هذا التخطيط (البيطار، ٢٠١٤):

- دراسة العوامل المحيطة:

حيث تعتبر دراسة العوامل المحيطة بالمؤسسة من الخطوات العامة في تكوين التخطيط. هذه العوامل تنقسم إلى قسمين، البيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسة وما يتبعها من تأثيرات مختلفة جراء ذلك. والبيئة الداخلية التي تمثل طاقة وإمكانيات المؤسسة المادية والإنسانية والمالية، الحالية منها والمستقبلية. وقيم الأفراد في الإدارة العليا والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف المنظمة. وقد تمثل هذه العوامل نقاط قوة يجب الاستفادة منها أو نقاط ضعف يجب تجنبها.

- دراسة المكونات الاستراتيجية للموارد البشرية:

تشمل مكونات الموارد البشرية على عدة نقاط أولها الرؤية، حيث تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها، والتميز الواجب إحداثه، وبالتالي فهي الغايات التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها. هي التي ترى بها الإدارة مستقبل المنظمة.

ثاني هذه النقاط هي الرسالة، فهي التي تحدد سبب وجود وبقاء المؤسسة. ورسالة الموارد البشرية هي الجزء المتعلق بالعنصر البشري في المؤسسة.

ثالث هذه النقاط هي الأهداف التي تنبع من رؤيا ورسالة الموارد البشرية. ويتم وضع هذه الأهداف في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة (أحمد، ٢٠٠٩).

- إدراك الإدارة العليا للمعوقات والقيود في تنفيذ الخطة، المتمثلة في نقص اليد العاملة أو قدرتها في بعض الأحيان (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦).

- وضع استراتيجية جديدة أو تطوير الحالية للممارسات الموارد البشرية:

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية برسم استراتيجيات وظائفها وممارستها المستقبلية داخل المؤسسة.

- تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية:

يجب أن تصاحب إدارة الموارد البشرية المرنة، والتي تعني الإستجابة لإدخال تغييرات على الإستراتيجية

في ضوء ما يستجد من أحداث على الصعيدين الداخلي والخارجي (المبيضين والأكلبي، ٢٠١٣).

نموذج مراحل عملية تكوين عملية تخطيط الموارد البشرية:



الرسم البياني رقم ٢,٢: مراحل عملية تكوين عملية تخطيط الموارد البشرية

#### أهداف عملية تخطيط الموارد البشرية

إن القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية له أهداف عدة، فهي تهدف بشكل أساسي للتعرف على

الواقع الحالي للموارد البشرية، والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب لتجنب وجود عجز أو فائض

في العمالة. ومحاولة استطلاع المشاكل والصعوبات التي تواجهه أو قد تواجه قوة العمل في المؤسسة. إضافة للمساهمة بوضع موازنة للوظائف في المستقبل بما يمكن الجهات المسؤولة من تقدير الأجور والرواتب بشكل سليم. ومن أهداف عملية التخطيط أيضا، تقدير الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وحاجاتها للمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو القصير على ضوء الخطة المقررة (محمد، ٢٠١٩).

وتتضمن عملية التخطيط في إدارة الموارد البشرية عدة خطوات عملية منها (الوحشي، ٢٠٢٠):

- تحديد الإحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة والتي تضمن تحقيق أهداف المنظمة.
  - تحديد طبيعة وكفاءات اليد العاملة الموجودة في الخارج للتمكن من تحديد ما اذا كانت المنظمة بحاجة لسد احتياجاتها من الداخل أو الخارج.
  - وضع خطة عمل تعنى بتنفيذ الإجراءات المتخذة بناء على الخطوتين السابقتين.
- هذه الخطوات بمجملها تعنى بتأمين الكفاءات والمهارات المطلوبة للوصول إلى الهدف المنشود.

### تحديات عملية التخطيط

إنطلاقا من كل المراحل التي ذكرت أعلاه، تظهر لدينا عدة تحديات تقف في وجه عملية التخطيط ويجب على القيمين على هذه العملية أن يعيروها انتباههم، من هذه التحديات أن العاملين يشعرون بنقص المعلومات المتاحة لهم، الأمر الذي قد يؤدي في بعض الأحيان إلى انخفاض نسبة الولاء للمؤسسة من قبل بعض هؤلاء العاملين. كما أن اختلاف متطلبات كل فرد من أفراد المؤسسة هو من أبرز هذه التحديات، وعلى التخطيط أن يحاول جمع كل المتطلبات والعمل على علاجها قدر الإمكان.

كما يجب عدم نسيان مفهوم التطور المتمثل بالتطورات التكنولوجية، أو التطورات الخارجية الكبيرة

المتسارعة التي قد تؤثر على وضع رؤية واضحة للموارد البشرية (مجيد-العادي، ٢٠١٨).

### قياس عملية التخطيط

إنطلاقاً مما ذكر، فإن قياس عملية التخطيط في إدارة الموارد البشرية ينبع من الأسئلة التالية:

ماهي حاجة المنظمة إلى موظفين وكوادر جدد؟ وما هي الكفاءات المطلوبة للوصول إلى أهداف

المنظمة؟ إضافة إلى بعد العمر والجنس. بالإضافة إلى معرفة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مع

فريق العمل الموجود لديها حالياً، وماهي نقاط الضعف والقوة الموجودة لديه؟ ومعرفة الفرص

والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة؟

### ٢,٤,٢ عملية التدريب

إن التدريب هو عملية مستمرة تهدف إلى زيادة قدرات العامل في المنظمة ورفع مستوى أدائه كما

وكيفاً، وزيادة القدرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية في كافة المجالات. والمدخل لعملية التدريب

تنطلق بالأساس من مرحلة التخطيط حيث يجب معرفة الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة ومعرفة ما

تتطلبه المرحلة الحالية والمستقبلية. وتصمم أنشطة التدريب لسد احتياجات المؤسسة من المهارات والقدرات

الغير متوفرة حالياً، ولمساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة. كما تساعد هذه العملية على توفير

رأس مال بشري يساعد في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف (أبو سن، ٢٠١٢).

كما يعرف التدريب على أنه نظام فرعي له أجزاء متكاملة تعمل ضمن استراتيجية المنظمة، وتتكون

من مجموعة مخططة من برامج التدريب، التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه

كل جديد بشكل مستمر، وبناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها

أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل إتجاهاتها السلوكية نحو الأفضل. وقد غير البعد الإستراتيجي النظرة إلى التدريب. فتحول من نشاط وقتي لتلافي نقاط الضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية إلى نشاط مكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي: التعلم، التدريب، التنمية. يلازم جميعها حياة الفرد في المنظمة منذ تعيينه حتى تركه العمل فيها (عقيلي، ٢٠٠٥)

فالتدريب هو جهد تنظيمي يهدف إلى تسهيل اكتساب العاملين للمعارف والمهارات المرتبطة بطبيعة العمل، أو تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. وقد ركزت المداخل التقليدية في تعريفها للتدريب على أنه تلك العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد العامل للسلوكيات وللممارسات الفاعلة اللازمة لتحسين أدائه (الشرعة والطراونة، ٢٠١٠). أما المداخل الإستراتيجية فهي نشاط منظم ومخطط له مسبقاً من قبل المؤسسة. حيث يهدف إلى إكساب الأفراد معارف متعددة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير إتجاهاتهم اللازمة لتبني ممارسات وأفعال تحقق أهداف المؤسسة، وذلك في ضوء تحليل نقاط القوة والضعف على الصعيد الداخلي، والفرص والتحديات على صعيد البيئة الخارجية (ليونار وآدم، ٢٠٠١). ويسعى التدريب إلى بناء نظام معرفي حديث للموارد البشرية وتطوير مهاراتها (لصور، ٢٠١٧).

### أهمية عملية التدريب

لعملية التدريب أهمية على أصعدة مختلفة (مریمة وفتیحة، ٢٠١٨):

- أهمية التدريب بالنسبة للفرد:

يزود التدريب العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة. ويساعدهم على تطوير مهارات الإتصال والتفاعل لديهم بما يحقق الأداء الفاعل. ويمكن

العاملين من إتخاذ القرارات المناسبة في عملهم، ويقوم بإعدادهم من أجل القيام بمهام مختلفة عن العمل الحالي، وذلك من خلال تطوير القدرات لمواجهة التقلبات والتحديات المحتملة (الربيع، ٢٠٠٧).

إن الأفراد الجدد في المؤسسة يدركون أهمية التدريب في فهمهم لطبيعة العمل. وهذا يعطيهم حافزا أكبر نحو التعلم والتدريب. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يرافقها من مكتسبات مادية ومعنوية، وتقليل الأخطاء والانحرافات. إضافة إلى غرس القيم الإيجابية والقيم الوظيفية العامة، والمساعدة على تقليل التوتر الناجم عن نقص المعرفة أو المهارات (النجار، ٢٠١١).

#### • أهمية التدريب بالنسبة للعمل والمؤسسة:

التدريب هو السبيل إلى المبادرة المستمرة والإبداع المتجدد، فهو يفتح طريقا للمقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور في العمل، فيكون أداة إلى التغيير والتطوير. إضافة إلى أن التدريب يؤدي إلى إحداث رد فعل قوي في البيئة الداخلية والخارجية للعمل والتي تؤثر بفاعلية على التنفيذ والمتابعة.

كما أن رفع مستوى الكفاءة في العمل والإنتاج عن طريق زيادة مهارات العاملين هو من نتاج عملية التدريب، حيث يوصل إلى المحافظة على جودة العمل وتحسينه، ومواجهة التحديات والمتغيرات التي قد تحدث في المستقبل ومواكبة التطور العلمي والمعرفي والتكنولوجي. الأمر الذي يوصل إلى تطوير أساليب القيادة واتخاذ القرارات، وتوضيح السياسات العامة للمؤسسة (نادية وآخرون، ٢٠١٠).

كما أن التدريب يحسن من خدمات المؤسسة مما ينعكس بشكل جيد على العلاقات بين المؤسسة وعملائها (الكلالدة، ٢٠١١) وعلى العلاقات أيضا في داخل المؤسسة حيث يؤدي اتباع ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة في المؤسسة إلى تحسين المناخ الوظيفي، والمساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف

المؤسسة. وأخيرا إن القيام بالتدريب بشكل غير منظم وفوضوي قد يعطي نتيجة عكسية لنتائجه، فيجب التنبيه لهذا الأمر (العربي وآخرون، ٢٠٠٢).

### العوامل المؤثرة في التدريب

هناك عدة عوامل مؤثرة في التدريب، أولها أن تكون المواضيع في المادة التدريبية سهلة وبسيطة الفهم، وأن تكون ذات صلة باهتمامات وعمل المتدرب، عندها يرتفع احتمال تطبيق السلوك المكتسب في مجال العمل. وإن كان هناك مادة معقدة وصعبة الفهم، فإن تحفيز المتدربين يجعلهم يواجهون هذا التحدي ويكتسبون هذه المادة بشكل جيد.

أما العامل الثاني فهو التزام المتخصصين والمعنيين من المدراء بعملية التدريب، إذ أن مسؤوليته الرئيسية تقع على عاتقهم، ويكون دور متخصصي التدريب تقديم الخبرة التقنية.

أما العامل الثالث فيتمثل بالتطور التكنولوجي وهو من أهم العوامل التي تؤثر في المتدرب، فقد غير هذا التطور نمط المعرفة عند العاملين (موسى، ٢٠٠٧).

وأخيرا هناك عامل الصفات الوظيفية، حيث يمثل هذا العامل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية الموظف بالقيام بعمله على أكمل وجه. وتختلف المهارات باختلاف الوظائف (أحمد وآخرون، ٢٠١٦).

هذه العوامل مجتمعة تعطي تأثيرا كبيرا على مسار عملية التدريب، وعلى القيمين على هذا الموضوع أن يقوموا بملاحظة هذه الأمور قبل البدء بعملية التدريب.

### خصائص وركائز التدريب

يمكن تحديد عدة خصائص للتدريب:

فالتدريب نشاط مستمر خلال حياة الفرد الوظيفية، وهو يهدف إلى تعديل سلوك الأفراد وإحداث تغييرات ايجابية لديهم. كما أنه يعد من أحد المحاور الرئيسية لتنمية الموارد البشرية. إضافة إلى أن التدريب له القدرة على ايجاد مؤسسات قوية لديها القدرة على استغلال جيد للموارد ورفع وتحسين مستوى عملها (مسن، ٢٠١٩).

فعمليات التدريب هي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية بالطريقة التي تساهم ايجاد رأسمال بشري حقيقي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة. وهناك ركائز للتدريب (لصور، ٢٠١٧): أولها هو الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية، حيث أن هذه البيئة تقدم لنا الفرص والتحديات، فلمواكبة الفرص ومواجهة التحديات كان لابد من عمليات التدريب التي تجعل الموظف مواكبا لكل هذه الأمور. وثانيها أنه يهدف إلى التركيز على تحقيق رؤية وهدف المؤسسة، حيث أن أي تدريب لا يكون على هذا المسار لا فائدة ترجى منه على المدى البعيد. أما الركيزة الثالثة فهي التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها. حيث تمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها وغايتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها.

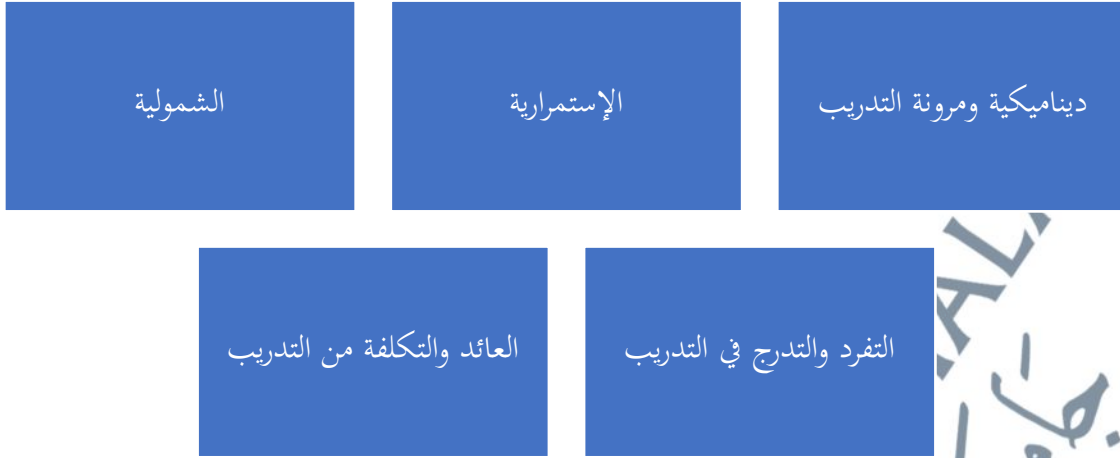
والركيزة الأخيرة تتمثل بتحقيق التكامل مع الممارسات العامة للمؤسسة وبقيّة الممارسات الوظيفية. فالتخطيط مثلا يحدث من أجل اشتقاق التدريب الذي يمكن أن يعطي نتائج ايجابية للمؤسسة والعاملين فيها.

### المبادئ الأساسية للتدريب الفعال

في دراسة لجامعة العربي حددت مبادئ أساسية للتدريب المنتج والهادف (بخوش، ٢٠١٥):

- الإستمرارية: فالتدريب وفقا لهذا المبدأ هو عملية مستمرة لا تتوقف. هو ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة ما، ولا هو حل بديل يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى. وإنما هو ممارسة ونشاط أساسي في المؤسسة. كما أنه لا يتعلق بأفراد داخل المؤسسة فقط، بل هو عملية تتعلق بكل المؤسسة وخططها المستقبلية. لذلك يجب أن تكون النظرة من قبل الإدارة إلى التدريب باعتباره وظيفة أساسية، وأن تكون النظرة لدى أفراد هذه المؤسسة بأنه عملية مستمرة يومية دائمة.
- الشمولية: لا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضا الحاليين والقادمي منهم. وذلك نظرا للمتغيرات المستمرة التي تحيط بعمل المؤسسة. كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الإختصاصات الفنية والإدارية. ويشمل كافة المستويات الوظيفية.
- ديناميكية ومرونة التدريب: هذا المبدأ هو أهم ما يجب زرعه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المؤسسات. فالتدريب نشاط متجدد وليس نشاطا جامدا. بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التطورات والمستجدات المتلاحقة في المؤسسة وخارجها.
- التفرد والتدرج في التدريب: ويقصد بهذا المبدأ تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على الفهم والتطبيق.
- مبدأ العائد والتكلفة: يتضمن هذا المبدأ وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم الطريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها.

## نموذج مبادئ التدريب:



الرسم البياني رقم ٢,٣: نموذج مبادئ التدريب

بحسب صالح محمد (٢٠٠٥) فإن للتدريب ثلاثة أنماط: أولها التدريب عن بعد، حيث حققت فيه المؤسسات الافتراضية التي تعنى بالتدريب الكثير من النجاحات، حيث يمكن إتاحة البرامج التدريبية عبر شبكة الانترنت. أما ثانيها فهي التدريب المستمر، حيث يمكن للعاملين الوصول إلى البرنامج التدريبي في أي وقت فهو متاح دائما. سواء على الشبكات الداخلية أو الخارجية. أما ثالثها فهي التدريب أثناء العمل، حيث يكون هذا التدريب يهدف إلى تطوير وظيفة معينة وعمل محدد.

ولكي يكون التدريب أساسا للتنمية الإدارية وعنصرا فعالا في التطوير والتحسين فإن ذلك يتطلب تشجيع القيادة للعاملين لمواصلة تعليمهم الذاتي. وإعتبار هذا الأمر من الإستراتيجيات الأساسية في المؤسسة (لصور، ٢٠١٧).

## تصميم برنامج التدريب

يخضع تصميم برنامج التدريب لعدة مراحل (عقيلي، ٢٠٠٥):

- تصميم منهج البرنامج: يمثل منهج البرنامج المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين من أجل تغطية حاجات التدريب والتنمية وإنجاز الأهداف المحددة للبرنامج.
- تقرير الأسلوب: يعبر عن الوسيلة التي تنتقل من خلالها المادة التدريبية للعاملين، والأداة التي من خلالها ستتم عملية التدريب. وهناك عدة أساليب تبدأ من الأساليب الفردية والأساليب التدريسية والأساليب التطبيقية التي تركز على الجانب العملي. إضافة إلى أساليب تطوير وتحسين الأداء المتعلقة برفع مستوى المهارة والمعرفة، وأخرى سلوكية تركز على إكساب المتدربين سلوكا جديدا.
- + إختيار المدرب: المدرب هو المعلم الذي يقوم بتوجيه المتدربين وإمدادهم بالمعلومات، وتدريبهم على أصول ممارسة مهنتهم وعملهم.
- تحديد فترة البرنامج: ليس هناك مدة زمنية مثالية عن فترة البرنامج التدريبي، ويختلف ذلك باختلاف طبيعة العمل وطبيعة هذا البرنامج التدريبي.
- تنفيذ البرنامج: قد يكون مكان هذا التنفيذ داخل المؤسسة أو خارجها ضمن بعثات أو معاهد خاصة.
- تحديد تقنيات البرنامج: يقصد بها المساعدات التي سوف تستخدم في عملية التعلم ضمن البرنامج. كما يتضمن تحديد أهداف محددة لوظائف معينة.

### قياس عملية التدريب

للتمكن من عملية قياس عملية التدريب، لا بد أولاً من عملية تقييم للبرنامج التدريبي والتي تقوم على مستويات عدة (إبراهيم وآخرون، ٢٠٠٨): المستوى الأول مرتبط بردود الفعل، وذلك بالإجابة عن مدى رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي. والمستوى الثاني مرتبط بالتعلم، غير الإجابة عن السؤال التالي: ماذا

تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟. أما المستوى الثالث فهو مرتبط بالسلوك والأداء، عبر الإجابة عن

السؤال التالي: هل غير المتدربين سلوكهم نتيجة ما تعلموه؟. أما المستوى الرابع فهو النتائج، وذلك بالإجابة

عن سؤال: هل التغيير في مهارات وسلوك العاملين يؤثر في المؤسسة بشكل إيجابي؟

وبالتالي فالتدريب هو ممارسة يجب أن تكون موجودة بشكل أساسي في كل مؤسسة. ومن ضمن

الأولويات لديها. ويجب توفير كل الإمكانيات لتطبيقها. وللتأكد من نجاحها علينا تقييم هذه العملية.

وإنطلاقاً من كل ما ذكر، يمكن قياس عملية التدريب عبر السؤالين التاليين: ما مدى تناغم عملية

التدريب مع عملية التخطيط لإدارة الموارد البشرية؟ وما مدى تناسق الدورات التدريبية مع أهداف ورؤية

المنظمة؟

### ٢,٤,٣ عملية تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء بأنه حكم على سلوك الموظف أو العامل من خلال إنجازه لوظائفه، وقد يكون

هذا الحكم عبر الملاحظة أو عبر مجرد لنقاط القوة والضعف بالنسبة للوظيفة المنجزة. أو عبر حصيلة مهنية

بالمقارنة مع الأهداف المسطرة للفترة التي تسبق التقييم. وقد يكون التقييم فردياً من طرف المسؤول المباشر

عن العمل أو جماعياً من عدة مسؤولين أو زملاء في العمل. و تتنوع طرق التقييم فيمكن أن تكون شفوية

أو كتابية (جيوليت وسوليز، ٢٠١٢).

إن التقييم عبارة عن عملية جامعة وتحليلية للمعلومات، تمكن المدراء من اتخاذ القرار وتساعد المؤسسة

على وضع خلاصة للعمل الماضي الذي قام به الموظفون لديها والإنطلاق نحو المستقبل، كما أنها تعطي

المؤسسة معلومات تساعد على وضع خطط للمستقبل، ومن دونها لا يمكن للمشروع أن يتجه بالاتجاه

الصحيح (دانيدا، ٢٠٠٥). من هنا كان لابد من تصميم برامج تقييمية للموارد البشرية في المؤسسات التي

تريد ضمان الوصول إلى أهدافها، فهذه الموارد هي من تنفذ الأعمال التي ستوصل إلى رؤية المؤسسة التي يعملون ضمن إطارها.

## خصائص الأداء

قبل الانتقال إلى عملية التقييم علينا الإضاءة على الأداء وخصائصه:

للأداء خصائص عدة توضح معناه (عبدالرحمن، ٢٠١٤): أولى هذه الخصائص أن الأداء هو مسألة إدراك، حيث يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة للمالكي المنظمة قد يكون الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ عمل ملائم. في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات المقدمة. هذا الاختلاف في الإدراك يجعل من الصعب ضبط مفهوم عام للأداء.

أما ثاني هذه الخصائص، أن الأداء هو مفهوم متطور عبر الزمن، فالمعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت داخلية أو خارجية، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف والظروف. إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية والمالية وغيرها، تجعل الأداء مرتفعا من موقف لآخر. لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء الجيد.

وثالث هذه الخصائص أن الأداء هو مفهوم شامل، لأنه لا ينحصر بالجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي. حيث إن التنظيم الجيد وسيلة في خدمة أداء المؤسسة من خلال هيكلية عمل جيدة تمنع التضارب في الصلاحيات والأعمال، بهدف إيجاد جو مناسب من التنسيق الذي يسمح بانتقال المعلومات وبالتالي تحقيق الفاعلية. فالهيكلية الإدارية تهدف إلى جعل الفريق يعمل بشكل

منظم ومنسق للوصول الى هدف المؤسسة المنشود (بوير، ٢٠١٢). كما أن إهمال الجانب الإجتماعي

الممثل في تحقيق الرضى لمختلف أفراد المنظمة. قد لا يخدم أداء هذه المؤسسة.

أما رابع هذه الخصائص فهي أن الأداء مفهوم غني بالتناقضات تحدده مجموعة من العوامل، منها

المكملة لبعضها البعض ومنها المتناقضة مثل وضع هدف تقليل كلفة الإنتاج و في نفس الوقت وضع هدف

تحسين جودة العمل.

وأخر هذه الخصائص أن الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة، فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه

وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف. فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة

عن الأهداف الموضوعية، فإنه يتوجب على القادة إعادة النظر في البرامج والخطط التي تم الاعتماد عليها.

### أهمية تقييم الأداء

تتبن أهمية عملية التقييم عبر التالي (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦):

إن عملية تقييم الأداء هي أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية

مستمرة يقاس من خلالها أداء العاملين. حيث تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم الوقوف على

نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على الأداء. كما أن هذه العملية تساعد على تزويد

المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة بقياس وتخطيط الأداء، وبالتالي اعتمادها على معلومات صحيحة عند

اتخاذ القرار.

إضافة لما ذكر فإن عملية التقييم تؤدي إلى رفع معنويات العاملين، حيث إن جوا من التفاهم والعلاقات

الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم هي موضع تقدير واحترام.

كما أن استمرار الرقابة والإشراف، وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارة تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءاتهم. هذا الأمر الذي يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم ومعالجة نقاط الضعف لديهم وتنمية مهاراتهم وتحقيق أهدافهم. مما يسهم في الكشف عن الإمكانيات الكامنة والمخفية الموجودة في العاملين وبالتالي العمل على استغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة.

### أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تخدم كلا من الأفراد والمؤسسة من خلال تحقيق الأهداف التالية (عباس، ٢٠٠٦):

- الأهداف الاستراتيجية: تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية للمؤسسة وبين نشاطات العاملين وخصائصهم.
- الأهداف التطويرية: بعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء.
- الأهداف الإدارية: تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور وإعطاء الحوافز وتوظيف أو الاستغناء عن بعض العاملين.

### تصميم برنامج التقييم

هناك عدد من الخطوات الواجب القيام بتصميم برنامج للتمكن من بدء عملية التقييم (حاروش، ٢٠١١): الأهداف وذلك عبر تحديد الهدف المنشود من عملية التقييم. والمعايير، وهي عدد من العوامل المعيارية التقييمية التي على أساسها نصل إلى أهداف برنامج التقييم منها إدارة الوقت، التعاون، وضع أولويات للمهام، حل المشكلات، جودة ودقة العمل، الإبداع والمهارات الفنية والمهنية.

## تحديد المعايير الأساسية لنظام التقييم

يتم اختيار معايير التقييم في المؤسسات وفقا لطبيعة نشاطها، وحجمها ومجال عملها. وتتمحور هذه المعايير حول التالي:

- معايير بعض النتائج المحققة من قبل الشخص قياسا إلى الأهداف المحددة كعدد السلع المنتجة أو كمية الإنجازات المحققة عبر الخدمات المقدمة.
  - معايير تخص العلاقات بين الشخص العامل والبيئة المحيطة داخليا وخارجيا.
- وهناك حالات يصعب فيها اعتماد معايير قياس لكونها تقوم على أدوار العنصر البشري وأدائه الكيفي والنوعي الذي لا يمكن قياسه بمؤشرات رقمية محددة (مرسي، ٢٠٠٦). وأيضا عندما لا تكون الأهداف متصلة بإنجازات معينة ومحددة، أو عندما تكون للأنشطة أهداف عامة كالوظائف الاستشارية.

### فائدة معلومات التقييم

تفيد المعلومات التي تأتينا من عملية التقييم المؤسسة بعدة أمور مهمة: (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٩) منها إجراء تصحيحات وتحسينات في سياق العمل، وتحسين تصميم وتنفيذ البرنامج أو المشروع، إضافة إلى ضمان المساءلة والمحاسبة وزيادة الفهم والمعرفة بقدرات العاملين في المؤسسة لزيادة قدرات المؤسسة على الإنتاج.

إضافة إلى إشعار العاملين بمسؤوليتهم ورفع الروح المعنوية لهم وذلك عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوع للعاملين سيوجد لديهم الثقة في المسؤولين والمشرفين عليهم (عبدالقادر، ٢٠١٤).

## موجز عن الطرق الشائعة لجمع المعلومات المستخدمة في التقييم

بحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٩) هناك عدة طرق لجمع المعلومات والتي ستستخدم في عملية التقييم: أولها الوثائق والتقارير الموجودة، وهي خطة الموارد البشرية الموضوعية، بالإضافة إلى التقارير والوثائق التي تتكون خلال أو بعد العمل. وثانيها هي الاستبيانات، ويمكن القيام باستبيان مع العاملين في المؤسسة أو مع الجهات الخارجية المعنية بالخدمات التي تقدمها المؤسسة. أما ثالثها فهي المقابلات مع كل من لهم علاقة بالعمل، ممن نستطيع الاستفادة من معلوماتهم في مجال التقييم. يأتي بعد ذلك الملاحظة الميدانية، وهي الملاحظات التي يلتقطها المعينون خلال أداء العمل. أما الطريقة الرابعة فتكون عبر المقابلات الجماعية. وأما الطريقة الخامسة والأخيرة فهي الاستعانة بمهنة خبراء، وقد تكون على شكل استعانة بخبراء واستشاريين في موضوع العمل.

### مراحل عملية التقييم

إن برنامج التقييم يمر عبر عدة مراحل أساسية تضمن إعطاء نتائج فعالة، ومن هذه المراحل (دانيدا،

:٢٠٠٥)

مرحلة جمع المعلومات عن الموارد البشرية التي تعمل ضمن المنظمة أو ضمن مشروع محدد من مشاريع هذه المنظمة.

مرحلة أثناء العمل وهي مراقبة ما يحدث أثناء تنفيذ العمل المطلوب، والتأكد من سير العمل حسب الخطة الموضوعية.

مرحلة ما بعد التنفيذ وهي التأكد من إتمام العمل على أتم وجه.

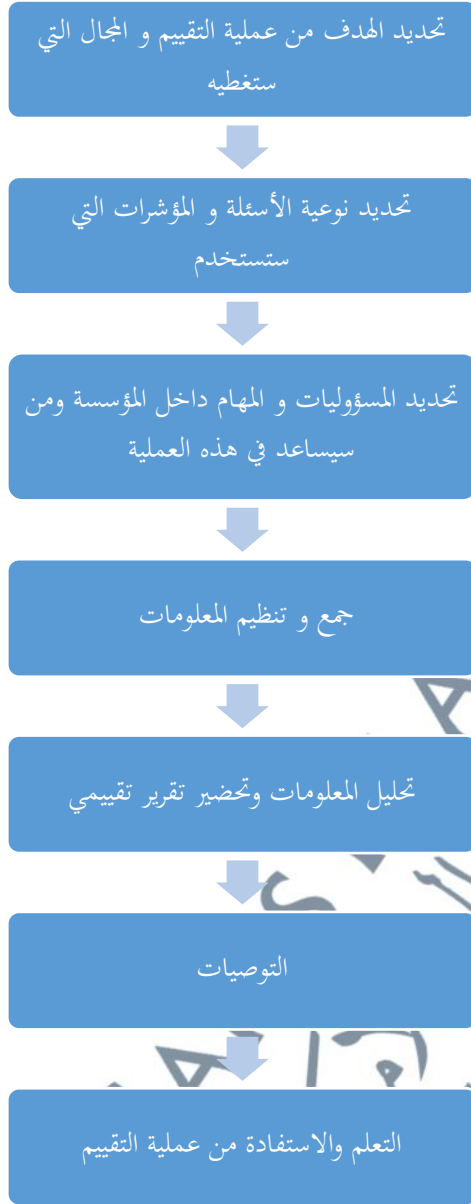
مرحلة أثر العمل وهي مرحلة يتم التأكد فيها من أن العاملين في المنظمة قاموا بالمطلوب منهم وحققوا ما تريده المنظمة من أهداف مرجوة.

الرسم البياني رقم ٢,٤: مراحل عملية التقييم

إجراءات عملية التقييم

هناك إجراءات متتالية للقيام بعملية تقييم تعطي نتائج حقيقية من الواقع الموجود نوضحها بهذا النموذج

(دانيدا، ٢٠٠٥):



الرسم البياني رقم ٢,٥: إجراءات عملية التقييم

وهناك عدة أبعاد يمكن قياس نجاح التقييم من خلالها:

- إدارة الوقت: هو البعد الذي يمكن قياسه من خلال سؤال: هل تم إنجاز التقييم ضمن الوقت المحدد له؟ لأن تأخر التقييم عن الوقت المطلوب يفقد عنصر التحسين داخل المنظمة.

- التعاون: هو البعد الذي يبحث عن مدى تعاون العاملين في المنظمة فيما بينهم ومع إدارتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- وضع أولويات للمهام: لمعرفة هذا البعد علينا معرفة ما هي أولويات المنظمة في أهدافها للتمكن من وضع برنامج تقييمي يسير بالتوافق مع هذه الأهداف.

- جودة ودقة العمل: إن هذا البعد تظهر نتائجه في مخرجات عمل المنظمة. هل سارت الأمور كما هو مخطط له أم لا؟

- الإبداع والمهارات الفنية والمهنية: هنا يجب معرفة ماهي الكفاءات التي تحتاجها المنظمة أولاً للتمكن من تقييم الإبداع والمهارات عند العاملين فيها.

ولابد من تكامل هذه الممارسات الأربعة لكي تعطي أكلها ونتائجها على أرض الواقع. فكل نجاح لعملية من هذه العمليات هو نجاح تكتيكي، ونجاحها مجتمعة هو نجاح استراتيجي لكامل المنظمة.

#### أخطاء في عملية قياس ممارسات الموارد البشرية

ختاماً لا بد من الإشارة إلى وجود ثغرات في بعض الأخطاء في عملية قياس أي ممارسة من هذه الممارسات التي ذكرت سابقاً، وهذه الأخطاء تتمثل في (كابلان، ٢٠٠٩):

- الإفراط في التقليل من المقاييس، أو في الإكثار منها، وذلك عبر تجنب الاعتماد على مقياس واحد فقط لقياس الأداء الإجمالي لمجموعتك. ويجب عليك مقاومة أي دافع يشدك إلى قائمة مطولة من المقاييس، بهدف قياس كل شيء يخطر في بالك ويتصل بأداء الفريق. فالهدف هو تحديد الأنشطة التي يكون لها أكبر أثر مباشر في أداء المجموعة، ثم تطوير مقاييس لهذه الأنشطة.

- عدم انسجام المقاييس: إحرص على أن تدعم المقاييس والأهداف التي تحددها إنجاز الأهداف الإستراتيجية لمؤسستك ووحدةك. يقرر الكثير من المدراء قياس جوانب من أداء مجموعاتهم، تكون في الحقيقة قليلة الصلة بالأهداف رفيعة المستوى.

- الأهداف مفرطة الطموح: قد يفكر المدير أن وضع أهداف طموحة جدا لمقاييسه سيجعل العاملين في المؤسسة أكثر إنتاجية وتنافسية. ما يؤدي إلى مستويات غير مسبوقه. قد يكون هذا ممكنا فعلا، ولكن الأهداف الطموحة جدا يمكن أيضا أن تثبط معنويات العاملين، اذا كانوا يفتقرون إلى الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وإذا كانوا يعتبرون تلك الأهداف غير واقعية، وغير قابلة للتحقيق. لذا يجب وضع أهداف مرتفعة بما يكفي لتحفيز العاملين. ولكن لا يجوز أن تكون مرتفعة كثيرا، إلى حد يجعلهم يقولون بأنهم غير قادرين على تحقيقها.

- التلاعب في بيانات الأداء: في بعض الأحيان يمكن أن يؤدي اختيار المقاييس من قبل المؤسسة إلى جعل المدراء يتلاعبون بالنظام بهدف الظهور بمظهر من حققوا الأداء المستهدف. فيمكن أن تؤدي أنظمة قياس الأداء إلى تغيير سلوك العاملين وقد يكون هذا التغيير أحيانا من نوع لا ترغب فيه الشركة أبدا.

- صعوبة تحقق البيانات: المقصود هنا بتحقيق البيانات هو تقييم دقتها ومصداقيتها. فالبيانات الموضوعية تخضع لتدقيق منتظم كالأيرادات والنفقات مثلا. لكن معرفة صحة بعض البيانات الغير موضوعية يظل صعبا، مثل معنويات العاملين أو رضا العملاء. هذه البيانات من السهل التلاعب بها من قبل الأفراد الساعين إلى جعل أدائهم يبدو بصورة أفضل. فلا يمكن الإعتماد على مقياس واحد غير موضوعي في عملية التقييم. لأن المقياس المنفرد لا يمكن له أن يعطيك صورة متكاملة عما يجري على أرض الواقع.

- الأهداف والقياسات التي عفى عليها الزمن: حيث يجب أن تكون أهداف الأداء وقياساته على صلة بالأوضاع الراهنة. لكن عليك أن تحافظ على أقصى ما يمكن إنسجام المقاييس عبر الزمن. كي تستطيع مقارنة الأداء مع مراحل مختلفة في الماضي. عليك أن تقيم على الدوام التغيرات في بيئة الإدارت والوساطات. وعليك أن تبذل الجهد للحفاظ على هذا التوازن. حافظ على إنسجام الأهداف والمقاييس حيث يكون هذا ممكنا، وعدلها عندما يكون ذلك ضروريا كي تظهر الحقائق المتغيرة.

يعد نفاذي المزالق المذكورة أمرا عظيم الأهمية للتمكن من تقييم أداء مجموعتك تقييما صحيحا. عندها يمكن تحقيق الأداء الأعلى لممارسات الموارد البشرية في المؤسسة.

نكون قد وصلنا هنا إلى نهاية هذا القسم المعني بممارسات الموارد البشرية، والذي ذكر فيه الممارسات المختلفة من تخطيط وتدريب وتقييم. مع شرح عن أهمية كل ممارسة ووضع مقياس لكل واحدة منهم.

تنتقل الدراسة الآن إلى القسم الثاني حول نموذج كوتر للتغيير، هذا النموذج الذي يعنى بإدارة التغيير. هذا التغيير الذي تحدته الموارد البشرية على أرض الواقع، فلولاها لما كان هناك إدارة ولما كان هناك تغيير.

هذا الفريق الذي يعمل مع قيادته ويقوم بالأعمال التنفيذية. لتحقيق خطوات كوتر للتغيير والتي سنتطرق إليها في القسم التالي الآن.

## ٢,٥ نموذج كوتر للتغيير

إن إدارة التغيير هي عملية تهدف لإدارة الجانب البشري في التغييرات للحصول على النتائج المرجوة بكفاءة ضمن الظروف المحيطة في بيئة العمل. وعليها أن تكون فعالة وتملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة والقدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل المستهدف تغييرها داخليا من عاملين داخل المؤسسة وخارجيا من أطراف النزاع المختلفة في الوساطة (مواصة، ٢٠١٦). وقد قام الأستاذ بجامعة هارفرد وخبير إدارة التغيير الشهير "جون كوتر" بوضع نظرية حول عملية إدارة التغيير مكونة من ٨ خطوات رئيسية تسمى بخطوات كوتر (كوتر، ٢٠١٢):



الرسم البياني رقم ٢,٦: مراحل نموذج كوتر للتغيير

## ٢,٥,١ الخطوة الأولى من نموذج كوتر: خلق حالة طوارئ

عندما يريد القائد أو المدير أن يقوم بعملية تغيير داخل المؤسسة. من الجيد أن تكون كامل المؤسسة تريد هذا التغيير وترغب به. وأقرب طريق لهذا الأمر هو إقامة حوارات صادقة ومقنعة حول التحديات التي تواجه المؤسسة، والقيام بالتغيير لتطوير الوضع الحالي ومواجهة التحديات المحدقة بها ومعرفة الفرص التي يمكن اغتنابها في المستقبل. ونظرية كوتر تؤكد على وجوب أن يكون ٧٥٪ من المنظمة مقتنعين بضرورة إجراء التغيير، ويجب أن تأخذ الخطوة الأولى وقتا كافيا قبل الانتقال إلى باقي الخطوات. والقاعدة الذهبية هنا تقول: "خطط وقتا أطول مما قد تظنه ضروريا لإعداد المحتوى وتقديمه والقيام بالمتابعة اللازمة" (كيسليك، ٢٠٢٠).

وللقيام بعملية تحديد التحديات والفرص التي تواجه المنظمة (للتمكن من تنفيذ خطوة حالة الإستعجال والطوارئ) والتمكن من قياس هذا الأمر بشكل واقعي يمكن استعمال تحليل سوات:

يعتبر تحليل سوات من أهم الأدوات التي تستعمل للمساعدة في التخطيط الإستراتيجي، فهو أسلوب تحليلي لمعرفة مكامن القوة و الضعف في المنظمة بالإضافة إلى الفرص والتهديدات التي تواجهها. وعلى المسؤولين عن عملية التخطيط التحلي بالصدق والشفافية في عملية تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، عندها تحصل المؤسسة على نتائج واقعية صادقة تساعد على بناء الاستراتيجية والرؤية. فيمكن إكتشاف نقاط قوة لدى المؤسسة، لم تكن في حساب المدراء المسؤولين فيها، فيتم إستغلالها من قبلهم بالشكل الأمثل من أجل إستثمارها لتشكيل عائدا جيدا ومهما للتخطيط الإستراتيجي لديهم، إضافة إلى إمكانية كشف مكامن الضعف والخلل للتمكن من إعادة تصويبها نحو المطلوب. أما عن الفرص

والتحديات فهي غالبا ما تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة ويمكن من خلالها إيجاد فرص إستثمارية جديدة

وإستغلالها بالشكل الأمثل (الكرخ، ٢٠١٤).

عناصر تحليل سوات (مجيد-العادي، ٢٠١٨):

- القوة: هي العوامل الموجودة في المؤسسة والتي تشكل عاملا إيجابيا في اتجاه سير العمل. وتمثل

كفاءة الموارد المالية والكفاءات الإدارية والتنظيمية ووجود العقول المخططة وغيرها عنصرا من

عناصر القوة في أي مؤسسة.

- الضعف: هي المؤشرات التي تدل على نقص وضعف في إمكانيات المؤسسة. خصوصا عندما يتم

مقارنة الموارد الموجودة مع موارد المؤسسات المنافسة.

- الفرص: إنها المواقف والأفكار التي تنمهي إيجابيا مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، فتزيد من

إمكانيتها على التطوير والمنافسة. فالفرص ممكن أن تحول إلى عمل ملموس في أعمال المؤسسات.

- التهديدات: هي عامل غير ملائم موجود في بيئة المؤسسة، أو مجموعة عوائق تمنع أي مؤسسة

كانت من أداء عملها على وجه مثالي. كما يمكن أن تشمل على أي إشكاليات قد تحدث في

البيئة الخارجية للمؤسسة.

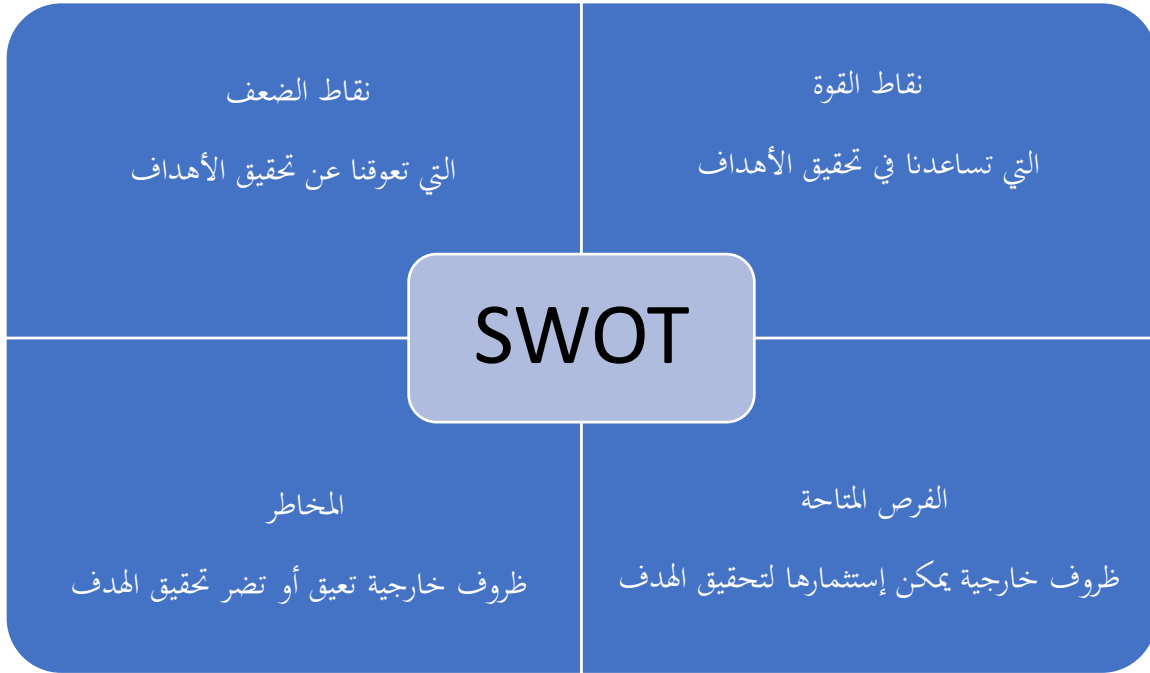
تعتبر عملية تحليل سوات الطريقة الأنجع لمساعدة المؤسسة في عملها الإستراتيجي. فبالتركيز على النقاط

الأربعة لهذه العملية التحليلية (القوة والضعف، التهديدات والفرص) يمكن إبتكار أفكار جديدة و متميزة

عبر جلسات العصف الذهني للمعنيين بإستراتيجية المؤسسة (كنتون، ٢٠١٩). وعند إبراز هذه المعلومات

وبعد أن يتم جدولتها بشكل واضح، عندها يمكن تحليلها لإيجاد فرص جديدة تمكن المؤسسة من وضع

إستراتيجية واقعية تضمن لها نتائج إيجابية عند وضعها قيد التنفيذ.



الرسم البياني رقم ٢,٧: تحليل سوات

يمكن وضع نقاط تحليل سوات موضع التنفيذ عبر الإجابة عن التالي (عواد، ٢٠١٦):

- كيف يمكن تحقيق أعلى منفعة من نقاط القوة الموجودة؟
  - كيف يمكن تجنب نقاط الضعف الموجودة قدر الإمكان؟
  - كيف يمكن استثمار الفرص المتاحة أمام المؤسسة بشكل جيد؟
  - كيف يمكن إدارة وتجنب نقاط الخطر وأي نوع من أنواع التهديدات التي قد تحيط بالمؤسسة؟
- يمكن لتحليل سوات أن يبسط عبر هذه الأسئلة، وبالتالي يمكن إختصار ما هو المطلوب من هذا العمل، فالتحليل ينقسم ما بين وضع البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها. وبعد تحديد الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف. يتم رسم السيناريوهات المتوقعة للمستقبل.

باختصار إن ما نقوم به في هذه الخطوة هو التفكير بشكل استراتيجي للتمكن من خلق حالة طوارئ. فالإستراتيجية تهدف إلى عملية التغيير، فهي تكييف للوسائل المتاحة والموارد والإمكانات البشرية والمادية والمعنوية لاستخدامها في بلوغ الأهداف. وهي بذلك تشكل علاقة بين الحاضر والمستقبل لأنها تحدد المناهج والأدوات على ضوء رؤية مستقبلية. ويمكن إختصار ذلك بالقول بأن الاستراتيجية هي فن القيادة وقيادة التغيير (رحال، ٢٠١٩).

وهناك عدد من المكونات الأساسية للتفكير الإستراتيجي الذي يقود إلى التغيير المنشود في المنظمات المعاصرة، تتكون من (مجيد والعادلي، ٢٠١٨):

- النظرة الشمولية للمنظمة: حيث يجب على من يقود عملية التغيير، النظر الشامل لكل ما يكون المؤسسة، لأن أي عملية تغيير في أي قطاع أو ناحية من نواحي المؤسسة قد يؤثر على كافة النواحي الأخرى بشكل سلبي أو إيجابي.
- التركيز نحو الهدف: يقوم التفكير الإستراتيجي على التركيز نحو رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية محاولا تجاوز العقبات التي قد تواجه المؤسسة في أي وقت. وهذا ما يوجه العاملين نحو التركيز على تحقيق تلك الرسالة.
- التفكير في مستقبل المؤسسة: هو التفكير الذي يعتمد على معرفة المستقبل الذي يريه أصحاب المؤسسة، وليس كيف سيكون المستقبل. والإستراتيجية لا تتأثر فقط بعامل المستقبل، بل تتأثر أيضا بعامل الفجوة الإستراتيجية الموجودة بين الحاضر والتوجه نحو المستقبل.
- تطوير الافتراضات: إن قيادة التغيير تقوم على التعامل مع كم كبير من المعلومات حول المتغيرات التي تتسارع في كل النواحي التي تؤثر على المؤسسة. ومن ثم تطور فرضيات لها علاقة بالعوامل

ذات البعد السياسي والتكنولوجي على سبيل المثال وتعمل على اختبارها من أجل تطوير

استراتيجيات تحقق هذه الفرضيات.

– إقتناص الفرص: تتشكل هذه الفرص عند ظهور متغيرات سريعة ومتلاحقة تؤثر على المؤسسة،

عندها يمكن وضع بعض الإستراتيجيات على طاولة المناقشات والتعديلات لتصبح مناسبة مع

ضرورات الواقع الحالي والمستقبلي.

وهنا رسم يوضح هذه المكونات الخمسة للتفكير الإستراتيجي لإدارة التغيير:



الرسم البياني رقم ٢٠٨: مكونات التفكير الإستراتيجي

ويمكن الآن القيام بإجتماعات مع مختلف الأشخاص في المنظمة لإقناعهم بضرورة التغيير بناء على

معطيات تحليل سوات والتفكير الإستراتيجي لإدارة التغيير. وكما تمت الإشارة سابقا: عندما يصبح ٧٥٪

وأكثر من أعضاء المنظمة ينادون بفكرة التغيير، عندها يمكن القول بنجاح خطوة كوتر الأولى والانتقال إلى

الخطوات التالية لاحقاً. وبالتأكيد إرادة التغيير عند وجودها لدى العاملين تدفعهم نحو تحسين أدائهم الوظيفي.

وختاماً يجب القول بأن المدراء الفعالين يستطيعون أن يخلقوا احساساً ملحاً لدى الجميع بضرورة التغيير (غدار، ٢٠١٧).

ويمكن قياس هذه المرحلة عبر الأسئلة التالية: ماهي التهديدات والفرص التي تواجه المؤسسة الآن وفي المستقبل؟ وما هي نقاط القوة والضعف الموجودة في المؤسسة؟ وماهي النقاط القوة والضعف لدى العاملين فيها؟ وما هي نسبة الذين يتقبلون فكرة التغيير من العاملين في المؤسسة؟

## ٢,٥,٢ الخطوة الثانية من نموذج كوتر: تشكيل تحالف قوي

إن إقناع الناس بضرورة التغيير يتطلب قيادة قوية قادرة على الإقناع وعلى تنفيذ ما تقوله على أرض الواقع. فإدارة التغيير هنا لا تكفي، بل يلزمنا قيادة التغيير. مما يفرض على المدير أو القائد تشكيل فريق أو إئتلاف داخل المنظمة يعني بقيادة هذا التغيير. ويكون هذا التشكيل عبر اختيار أشخاص لديهم قناعة أولاً بهذه العملية، ولديهم الكفاءة والمؤهلات بأن يقوموا بها.

أما فيما يتعلق بشكل وحجم هذا الفريق فإن معظم التحولات الناجحة تبدأ من مجموعات صغيرة، ليست وثيقة الارتباط فيما بينها بالضرورة، لكن هدفاً مشتركاً يجمعها. حيث تنجز تلك التحولات بسواعد أفراد متحمسين بالفعل لهذه المبادرة وعلى أتم الإستعداد لإختبار افتراضاتها. ولا بد من الإشارة إلى ضرورة أن يشعر أفراد هذه المجموعة بأنهم أصحاب هذا الجهد فلن يستمر حراك التغيير هذا طويلاً (ساتيل، ٢٠٢٠).

وفي عصر التواصل الذي نعيش به يمكن للفريق أن يضم أشخاصا من خارج المؤسسة أو حتى من خارج البلد، فيمكن أن يكون هؤلاء الأشخاص من أصحاب الخبرات الطويلة في ممارسات الموارد البشرية وإدارة التغيير والرضى والأداء الوظيفي. ويمكن أيضا إستعمال وسائل الإتصال المختلفة ببعث استبيانات ورسائل تعطي فريق العمل قيمة إضافية من ناحية المعلومات والخبرات التي تزيد من كفاءته وقدراته. فالعمل الجماعي يزيد من إمكانية الإبتكار والإبداع في طريقة التفكير بإدارة التغيير (جوبتا، ٢٠١٢).

يمكن قياس هذه المرحلة عبر إتمام تنفيذ هذا الإئتلاف الذي سيقود المنظمة نحو التغيير المنشود.

### ٢,٥,٣ الخطوة الثالثة من نموذج كوتر: وضع الرؤية للتغيير

عندما يبدأ القائد بالتفكير في عملية التغيير، قد يكون لديه الكثير من الأفكار الجيدة. فعليه أن يضع هذه الأفكار ضمن رؤية شاملة يمكن فهمها من قبل الجميع داخليا وخارجيا بسهولة. فالرؤية الواضحة تساعد الأشخاص داخل المنظمة على فهم وتقبل كل ما يطلب منهم، كما تساعد من هم خارج المؤسسة على فهم سلوكها التي تسلكه في عملية التغيير هذه.

فمن يريد التغيير عليه أن يصنع رؤية جديدة ويكون مستعدا لخوض رحلات خطيرة وصعبة وفريدة من نوعها. فيجب أن تكون لديه قدرة على تصور حقائق جديدة، ولديه حاجة لنشر أفكاره. فهو شخص مهتم بالبحث المكثف والدقيق والشامل (داسكال، ٢٠١٧). باختصار الرؤية أساس كل تغيير (البيطار، ٢٠١٤).

فيجب على القادة أن يخططوا باستمرار لدفع التغيير إلى الأمام. يمكن دائما تحسين العمليات والأنظمة والمهارات. كما يمكن تحريك الأعمال بكاملها في اتجاه جديد كليا، حيث تتطلب قيادة التغيير حسا

بالتوازن بين الأولويات وإدراكا ثاقبا للإستجابات نحو تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين لديها(غدار، ٢٠١٧).

ويجب أن تكون الرؤية واضحة للجميع سهلة الفهم والإستيعاب، مع وضع مختصر من جملتين لكامل الرؤية المراد تنفيذها. والخطوة الأهم هنا هو وضع استراتيجية لتنفيذها. وتعرف الإستراتيجية بأنها خطط الإدارة العليا من أجل الوصول إلى أهداف تتوافق مع رسالة ورؤية المؤسسة. فالأهداف ووسائل تحقيقها هي المضمون الفعلي للإستراتيجية من منظورها الواسع. فهي بإختصار تحديد لأهداف طويلة المدى وتبني أنشطة وأعمال تلزم لتحقيق هذه الأهداف ( حرير، ٢٠١٧). فهي الخطة المتبناة من قبل المؤسسات بهدف الوصول إلى المطلوب من رؤية ورسالة.

فالرؤية عموما هي مجموعة من الأهداف البعيدة، التي تشكل المرشد المؤسسة نحو المستقبل. فهي أين تريد أن ترى هذه المؤسسة في المستقبل، فالإتجاه العام للمؤسسة يتشكل من هذه الرؤية. ويجب على جميع الأفراد المنتمين لهذه الراية أن يعوها بشكل جيد. فالسؤالان: ماذا ولماذا نقوم بكل هذه الأمور، هما من يحددان مفهوم الرؤية بإختصار (ميكارثي، ٢٠١٨). وبمعنى آخر الرؤية تجيب على سؤال ما هو النجاح بالنسبة لنا وما هو إتجاهنا الحالي والمستقبلي. وعند النجاح كيف يمكننا معرفة هل وصلنا إلى المطلوب في ظل غياب عنصر الرؤية الجيدة (تايلور، ٢٠١٦). إضافة إلى أن الرؤية يجب أن تقدم ماتريده المؤسسة بشكل واضح أمام أصحاب القرار أو الرأي العام ليعلموا بأي اتجاه تبحر هذه المؤسسة بشكل مبسط يلفت الإنتباه، إضافة إلى إيصال رؤية المؤسسة إلى جميع العاملين فيها لإقناعهم بأن المؤسسة تعمل أيضا لأجلهم ولإستقرارهم فيها (بارود، ٢٠١١).

ومن أجل استخراج الرؤية، يجب الإجابة عن سؤال من أين نستخلص الرؤية؟ عبر المراحل التالية

(الشميلي، ٢٠١٧):

- غرض الإنشاء: فيه يتحدد الهدف الأساسي لأي مؤسسة. وذلك بحسب طبيعة عملها وإنتاجها والخدمات التي تقدمها.

- تطور دور المؤسسة على الصعيد المحلي: أي تحديد مراحل عمل المؤسسة، وما رافق هذا الأمر من تطورات وتحسينات، كان لها الأثر على المؤسسة ككل وعلى العاملين لديها.

- تطور الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة: أي العمل على التحسين الدائم لموضوع الأداء الوظيفي. والقيام بعمليات تقييم داخلية على صعيد القيادة والموارد البشرية.

- أفضل الممارسات العالمية الشبيهة: وهي أن تأخذ كل مؤسسة نماذج ناجحة شبيهة لها من ناحية العمل والإدارة ومحاولة الاستفادة من هذه التجارب الناجحة في القيادة وإدارة العاملين لديها.

- قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها: وهنا لا بد من تحديد هدف أساسي تعبر عنه هذه الرؤية في إطار عملية التغيير القائمة. إضافة إلى وضع أهداف ثانوية يكون منها تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين وتحسين أدائهم للوصول إلى الهدف العام للمؤسسة.

وهنا نموذج لمراحل استخراج الرؤية:



الرسم البياني رقم ٢,٩: مراحل استخراج الرؤية

ومرحلة إيجاد الرؤية تقاس أولاً بالقدرة على وضع استراتيجية تنفذها، وثانياً بتبسيط مفهومها لتسهيل فهمها من قبل الجميع، وثالثاً عبر قدرة فريق التغيير في إيصالها وشرحها لجميع من يعينهم هذا الأمر.

وأخيراً لمعرفة ماهي الرؤية المناسبة لإدارة التعبير هناك ٣ أسئلة يجب الإجابة عليها، وإن الإخفاق في الإجابة عنها يقلل كثيراً من نجاح الرؤية لتحقيق التغيير المطلوب. وهذه الأسئلة هي (بارسو ووجان،

(٢٠٢٠):

- ما هو العامل المحفز الداعي إلى إدخال التحولات والتغييرات؟

- ما هو الهدف الأساسي المبتغى للمنظمة؟

- ما هي القدرات القيادية المطلوبة لتحقيق هذا التحول المنشود؟

يمكن قياس هذه المرحلة عبر السؤال التالي: هل تناسب الرؤية الموضوع مع الأهداف العامة للمؤسسة

ومع تحقيق الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين؟

## ٢,٥,٤ الخطوة الرابعة من نموذج كوتر: تعزيز فهم الجميع للرؤية الموضوعية

ما تفعله في رؤيتك بعد إنشائها يحدد مستوى نجاحها، بهذه العبارة يختصر مفهوم قياس الرؤية لدى المنظمة. فالمسؤول يحتاج إلى توصيل فكرته عن الرؤية بشكل متكرر. لا عبر إجتماعات روتينية تقليدية بل عبر إدخال مفهوم هذه الرؤية في مفاصل المنظمة عبر استخدامها يوميا لحل المشكلات واتخاذ القرارات. عندها تتواجد دائما في أذهان الجميع (كوتر، ٢٠١٢).

من يريد التغيير لديه شغف كبير لأفكاره، ولهذا يعرف كيف يسوقها للآخرين. فيعمل على تطوير مهاراته في تقديم العروض التقليدية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، فهو متقن لمهارة الحصول على الدعم (داسكال، ٢٠١٧). ولإيصال الرؤية لجميع العاملين في المؤسسة، يجب استخدام المنطق والعاطفة على حد سواء عند شرح الخطط. كما يجب تأكيد المنافع المرتقبة عند إحداث هذا التغيير (غدار، ٢٠١٧). فإدارة التغيير تحتاج إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل لتحقيق هذا الأمر هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير (مواصة، ٢٠١٦). فأى عملية تغيير في الأداء الوظيفي تحتاج إلى توسيع وتعميق الروابط من خلال التودد للعاملين في المؤسسة وليس بالإجبار والإكراه (ساتيل، ٢٠٢٠).

ويمكن قياس هذه الخطوة عبر السؤال التالي: ماهي الأساليب التي اتبعت من قبل الإدارة في تعزيز فهم الرؤية داخليا على صعيد العاملين؟

## ٢,٥,٥ الخطوة الخامسة من نموذج كوتر: إزالة العقبات المحتملة

بعد تطبيق كل النقاط الإدارية السابقة تأتي مرحلة إزاحة العقبات التي تواجه هذا التغيير، فرغم أنك تعمل ومعظم من حولك ممن هو معني بهذا العمل مقتنعون بضرورة التغيير. تبقى هنا بعض العناصر التي

لا تريد هذا الأمر، هذه العناصر قد تكون من داخل المنظمة أو من خارجها ممن لهم علاقة مباشرة معها، وذلك حسب طبيعة عمل المنظمة.

وتعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور التي على المهتم بالإدارة التعامل معها، وذلك لأن الموظفين يجذرون من أي شيء جديد قد لا يكون بصالحهم. ولذا فإن الرد الطبيعي لأي عملية تغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة. فالخشية من مس مصالحهم موجودة (نور، ٢٠١٧).

### مفهوم مقاومة التغيير:

هناك عدة مفاهيم لمقاومة التغيير:

- إن الإبقاء على الوضع الحالي يعني شكلا من أشكال مقاومة التغيير.
- يمكن تعريف مقاومة التغيير أيضا، بأنها التعبير الضمني أو الصريح من ردود الفعل الدفاعية من قبل بعض العاملين الذين يرفضون أي تغيير أو مساس في المصالح (فرانك، ٢٠١٢).

### أسباب مقاومة التغيير:

لا تأتي مقاومة التغيير من الفراغ، بل هناك أسباب عدة لها، تتمثل أول هذه الأسباب بالإرتياح للمألوف والخوف من المجهول، فالطبيعة البشرية تميل عادة إلى المحافظة على بعض المكتسبات التي بين يديها، فيحذرون من أي أمر قادم قد لا يصب في مصلحتها. وهذا السبب قد يحصل بسبب سوء الفهم، فحين لا يفهم العاملون أهداف التغيير والرؤية التي يعمل عليها من قبل الإدارة، فإنهم يقاومون أي عملية تغيير. ومن الأسباب أيضا ما يعرف بتضارب المصالح، حيث تنشأ مقاومة للتغيير عندما يشعر بعض العاملين بأن هناك تعارضا متوقعا بين مصالحهم والتزاماتهم المستقبلية فيما يتطلبه الوضع الجديد (مريم، ٢٠١٦).

كما أن عدم الثقة من الأمور المسببة لمقاومة التغيير، فالطرق الجديدة دائما غريبة ومخيفة ومحفوفة بعدم الثقة وتجاوزها يعني الوصول إلى القناعة والرضى. ولهذا كان الرضى الوظيفي في هذه الدراسة هو العامل الوسيط. أما بالنسبة للعادات فهي أيضا إحدى المسببات الرئيسية في ذلك الأمر، لأن العادات هي المسببة لأنماط السلوك المختلفة لدى العاملين (حمادات، ٢٠٠٨).

أما سبب "المصالح المكتسبة" فهو من الأسباب التي لا تقل أهمية عن سابقاتها، حيث ترتبط مصالح بعض العاملين ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعلها تقاوم أي تغيير. لأن ذلك قد يعني خسارة لهم مثل خسارة النفوذ أو السلطة وغيرهما من الأمور المهمة بالنسبة لهم.

كما أن القلق السياسي والاجتماعي هو أحد تلك الأسباب الموجبة لمقاومة التغيير، حيث إن التغيير قد يؤدي إلى عملية تغيير في الإرتباطات والتفاهات بين العاملين والإدارة أو بين العاملين وعائلاتهم. لذلك لا يستطيعون المضي قدما في عملية التغيير قبل التأكد من مصير هذه الأمور (عرفة، ٢٠١١). ففي داخل أي مؤسسة يوجد عناصر لديها ما يثير شكوكها حول كل ما هو مستحدث، فيرفضون أي عملية تغييرية، فالواقع الحالي بالنسبة لهم أفضل من المجهول القادم، ومن هنا تنشأ لديهم فكرة مقاومة كل ما هو جديد مهما كانت أهدافه ودوافعه (الكردي، ٢٠١٦).

ولتفادي هذه العقبات عليك البحث عن الأسباب الكامنة وراءها. فإن كان بالإمكان معالجتها كان هذا الحل، وإن لم يكن كذلك فالحل هنا بتحديد هذه العقبات لضمان استمرارية العمل والمشروع. ومن بين الأساليب التي تستخدم في حل هذه الأمور هو أسلوب "التواصل"، حيث يفضي التواصل إلى تبسيط عملية التغيير حتى لا تظهر كأنها تحول راديكالي مخيف. لهذا وجب التركيز على أهداف معينة وواضحة

وعلى منهج سهل الفهم يوضح بشكل لا غبار عليه ما هو منتظر من قبل الأفراد العاملين (حداد، ٢٠٢٠).

ويمكن قياس هذه الخطوة عبر السؤال التالي: هل تم العمل على تذليل العقبات المحتملة التي يتوجس منها مختلف العاملين في المؤسسة؟

### ٢,٥,٦ الخطوة السادسة من نموذج كوتر: تحقيق نجاحات قصيرة المدى

لا شيء يعطي دافعا للعمل أكثر من الإنجاز. على المنظمة أن تحقق نصرا وتقدما سريعين من بدء عملية التغيير. وهذه الفترة تقاس بحسب طبيعة المشروع، فرمما تكون المدة شهرا واحدا أو سنة كاملة. ويجب الحرص على أن يلمس كل من يعينهم الأمر هذا الإنجاز، فهو يعطيهم حافزا كبيرا.

فبداية يجب العمل على الأهداف الصغيرة والقصيرة المدى، لا ينبغي اختيار أهداف باهظة الثمن فور البدء بالعمل، لأن فشل هذه الأهداف يعني احباطا كبيرا لكل المعنيين بالمشروع (كوتر، ٢٠١٢).

عموما المكاسب السريعة هي نجاحات واقعية عادة ما يتم إجراؤها بين ٣٠ و ٩٠ يوما. في بيئة الأعمال السريعة اليوم، هناك الكثير من الضغوطات على القادة والمدراء لإثبات أن لديهم ما يلزم لإنجاز المهمة بسرعة، وهذا هو سبب أهمية المكاسب السريعة. هذه المكاسب مفيدة أيضا في تعزيز الثقة بالنفس وترسيخ سلطة المسؤول داخل فريق العمل الجديد. فعندما تثبت أن بإمكانك الحصول على نتائج فإنك تكتسب الاحترام والمصداقية من الزملاء و فريق العمل. كما أن هذا الأمر سيعطي دافعا ايجابيا أمام المشككين عندما تبدأ بالعمل على الأهداف الكبيرة (مايند تولز، ٢٠١٨).

ويمكن قياس هذه المرحلة عبر السؤال التالي: ماهي النجاحات التي تحققت أثناء عملية إدارة التغيير؟

## ٢,٥,٧ الخطوة السابعة من نموذج كوتر: البناء على التغيير الطارئ

يقول "كوتر" إن العديد من مشاريع التغيير تفشل لأن النصر فيها يعلن مبكرا جدا. التغيير الحقيقي عميق، المكاسب السريعة ليست سوى بداية لما يجب القيام به لتحقيق تغيير طويل الأجل. وغالبا ما يكون الجزء الأخطر في أي عملية تغيير عندما تتحقق الأهداف الأولية فيه. وهذا هو السبب الذي يجعل قادة التغيير الناجحين لا يركزون فقط على الأهداف المباشرة، بل على عملية التغيير ككل (سائيل، ٢٠٢٠).

إنطلاقا من هنا يجب تقييم كل مرحلة نجاح وتحليلها ومعرفة مكامن الخلل فيها وأين يمكن أن نقوم بتحسينات تفيد المراحل القادمة. وبعد ذلك يتم تحديد أهداف لمواصلة العمل على الزخم الذي تحقق في المراحل السابقة من النقاط الثمانية. بالإضافة إلى مواصلة التحسين المستمر في عملية التغيير. فإذا تحقق أي نجاح في تحسين أداء العاملين يجب البناء على هذا النجاح بشكل سريع لمواصلة عملية التغيير لتعطي فاعليتها المطلوبة.

ويمكن قياس تحقق هذه الخطوة عبر تحديد الخطوات الناجحة التي تحققت وما هي الخطوات القادمة المبنية على هذه النجاحات.

## ٢,٥,٨ الخطوة الثامنة لنموذج كوتر: ترسيخ ثقافة التغيير لدى العاملين

أخيرا، بعد إنهاء الخطوات السابقة تأتي هذه الخطوة. فلجعل أي تغيير ثابتا يجب أن يصبح جزءا من جوهر المنظمة. فيجب أن تظهر القيم التي تنتج عن التغيير في العمل اليومي للمنظمة. ويساعد على هذا الأمر دعم فريق العمل للنتائج والقيم التي بدأت تنتج عن عملية إدارة التغيير.

وما يمكن فعله في هذه المرحلة:

- التحدث عن التقدم الحاصل في كل فرصة: وذلك عبر الحديث الدائم في المؤسسة وفي اجتماعاتها الخاصة والعامّة، لنشر جو من الإيجابية الذي يعطي دافعا قويا نحو إكمال عملية التغيير ونحو تحسين الأداء الوظيفي.

- تضمين قيم التغيير: هذا التضمين يستهدف البيئة الداخلية للمؤسسة من الأفراد العاملين فيها، والبيئة الخارجية من العملاء الذين يتعاملون مع هذه المؤسسة. كما يجب الإعراف بفضل كل المجموعة التي تدير عملية إدارة التغيير وذلك لتحفيزهم وحفظ إرثهم.

هذه الخطوة هي خطوة داخلية فقط نحو الإعراف بفضل كل العاملين في عملية التغيير، والذين استطاعوا القيام بعملية تغيير تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن قياس هذه الخطوة عبر السؤال التالي: ما هي القيم الجديدة التي تم استخلاصها من عملية التغيير تلك؟

إلى هنا نكون قد وصلنا إلى نهاية هذا القسم المتعلق بنموذج كوتر للتغيير، ليم الانتقال الآن إلى المتغير الوسيط في هذه الدراسة المتمثل في الرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

٢,٦ الرضى الوظيفي

٢,٦,١ مفهوم الرضى الوظيفي

الرضى الوظيفي هو درجة من المستويات الإيجابية العالية يصل إليها العاملون بسبب الدعم المعنوي والمادي وغيره من أنواع الدعم، ضمن بيئة مؤسسية سليمة تسهم في الرفع من مهاراتهم ومستويات الأداء

لديهم، وبشكل ينعكس إيجابيا على تحقيق مصالحهم وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها (شافازوانا،

(٢٠١٦)

كما أن مفهوم الرضى الوظيفي بات من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل مباشر على معنويات ومستويات أداء الأفراد. فهو عبارة عن شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب بإشباعها (الرخيص،

(٢٠١٧).

### ٢,٦,٢ أهمية الرضى الوظيفي

تشير الدراسات إلى أن أهمية الرضى الوظيفي يمكن أن نلخصها بنقاط عدة أبرزها معرفة الحالة النفسية والمعنوية للعاملين ومن ثم الوقوف على المتغيرات المؤثرة على تلك الحالة. والتمكن من تحديد وإزالة العوامل السلبية التي تؤثر على مخرجات وإنتاجية الأفراد ومن ثم مستويات الأداء بشكل عام في المؤسسات (غازي، (٢٠١٣).

يضاف إلى ما ذكر، أن الرضى الوظيفي يؤدي إلى خفض تكلفة الأداء البشري في المؤسسات، ومعرفة المهارات اللازمة للأداء والتي تعجل وتزيد من مستويات الرضى لدى العاملين. وتحديد العوامل التي تسهم في زيادة القدرة والرغبة لدى الأفراد وتزيد من معدلات الإنتاجية لديهم. إضافة إلى زيادة درجات ومستويات الولاء الوظيفي لدى الأفراد والاحتفاظ بالخبرات البشرية نتيجة توفير الأجواء المناسبة التي تحفزهم وتزيد رغبتهم في العمل في هذه المؤسسة (إسلام ونوردان، ٢٠١٦).

ومن أبرز النقاط التي تشير إلى أهمية الرضى الوظيفي أيضا هي معرفة الأبعاد والمكونات البيئية للتنظيم الإداري الذي يعمل من خلاله الأفراد وتطويره بغرض توفير الأجواء التنظيمية المناسبة التي تعزز من ارتفاع مستويات الأداء البشري ومعنويات العاملين. إضافة إلى تطوير خدمات المؤسسات من خلال تحفيز

العاملين نحو الأداء البشري المتميز والذي يرضي رغبات وتطلعات العملاء، ومن ثم زيادة مزايا خدمات المؤسسات عبر تحفيز الموظفين المسؤولين عن أداء الخدمات وزيادة مستويات الرضى الوظيفي لديهم (زالينا وآخرون، ٢٠١٥).

### ٢,٦,٣ عوامل الرضى الوظيفي

يعتمد الرضى الوظيفي على عدد من العوامل التي تساهم في تحقيق رضى العاملين عن وظائفهم، أولها الظروف المثلى للعمل، إذ أن بيئة العمل تعتبر بمثابة منزل ثان للموظف نظرا لقضائه وقتا طويلا فيها يوميا، وعند تطويرها وتحسينها يزداد شعور الموظف بالرضى مما ينعكس على إنتاجيته. ثانيها وجود فرصة للتقدم، حيث تشجع وجود فرص للتقدم والترقيات من أداء الموظف وتساهم في شعوره بالرضى، عبر اكتساب مهارات جديدة تكون وسيلة لحصوله على ترقية. أما ثالث هذه العوامل فهو تقليل الأعباء والإجهاد، لما لها من أثر سلبي على الرضى الوظيفي، والتي تحدث غالبا بسبب سوء الإدارة والتنظيم .

يضاف إلى ذلك عامل الاحترام المتبادل بين العاملين، بتوفير بيئة عمل ودية بعيدة عن العداوات، مما يساهم في شعورهم بالرضى. هذا الأمر اذا ما تم يؤدي إلى العلاقات الجيدة مع المدراء، فشعور الموظف بوجود المدراء في حال الحاجة إليهم لمناقشة أي أمور تتعلق بالوظيفة أمر يساهم في شعوره بالسعادة والرضى عن الوظيفة. والعامل الأخير الذي يساهم في تحقيق الرضى الوظيفي هو المكافآت المالية، وهي من أكثر وسائل التحفيز والتشجيع، تقديم مكافآت للعاملين كتعبير عن تقدير الأداء (هيل، ٢٠١٩).

### ٢,٦,٤ آثار الرضى الوظيفي

ينجم عن شعور الموظفين بالرضى الوظيفي عدد من الآثار التي تنعكس بشكل إيجابي على كل من العاملين والمؤسسة على حد سواء، فالتحفيز هو أول تلك الآثار، حيث يلعب شعور الموظف بالرضى

والسرور من الوظيفة دورا هاما في تشجيع الموظف وزيادة دوافعه نحو العمل. أما المشاركة الوظيفية فهي ثاني تلك الآثار، ويقصد بها مدى مشاركة الوظيفة للحياة الشخصية لديه، عبر الشعور بالانتماء لها. والأثر الثالث هو الانتماء الوظيفي، ويتم التعبير عنه بمواطنة الموظف عبر قيامه بعدد من السلوكيات مثل الإلتزام بالمواعيد، تقديم الإقتراحات لتطوير العمل، والإهتمام بشؤون العاملين الآخرين. ونصل إلى الأثر الرابع وهو الإلتزام، فيعكس الإلتزام بالوظيفة وتقليل التغيب بزيادة الإنتاجية.

كما أن رفع الأداء الوظيفي من الآثار المهمة للرضى الوظيفي، أما آخر هذه الآثار فهي الحفاظ على الصحة، عن طريق تقليل الإجهاد والإصابة بأمراض القلب والشرايين، إضافة للوقاية من الالتهابات الفيروسية (الزاعلة، ٢٠١٩).

الآن سيتم عرض النظريات الداعمة للدراسة.

## ٢,٧ النظريات الداعمة للدراسة

تقوم النظريات بتوفير المنطق الرئيسي لحدوث الظواهر الطبيعية والاجتماعية من خلال توضيح الدوافع والنتائج الرئيسية للظاهرة المنشودة والسبب وراءها، والعمليات المسؤولة عن وقوع تلك الظاهرة. كما أن النظريات تساعد على توضيح المعنى من خلال مساعدتنا على تركيب وبناء النتائج المتناقضة من خلال إكتشاف العوامل المحتملة التي من شأنها أن تؤثر على العلاقة بين بنيتين في الدراسات المختلفة. إضافة لما ذكر، فإن النظريات توفر الإرشاد للبحث المستقبلي من خلال المساعدة على تحديد التركيبات والعلاقات التي تكون بحاجة للمزيد من البحث، وتفيدنا في بناء المعرفة المتراكمة (باتشيرجي، ٢٠١٥).

وهنا نذكر النظريات الثلاثة المتعلقة بهذه الدراسة:

## ٢,٧,١ نظرية الإدارة العلمية للأداء لفريدريك تايلور

فريدريك تايلور (١٨٥٦-١٩١٥)، ويطلق عليه الأب الروحي للإدارة العلمية، بدأ كمراقب لعمال الخط الأول في شركة أمريكية للحديد والصلب في أواخر القرن التاسع عشر، وتدرج إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين، وخلال مسيرته لاحظ أن العمال يهدرون الكثير من الوقت والجهد في حركات لا حاجة لها مما يؤدي إلى هدر الوقت وبالتالي ضعف الإنتاج، كما رأى أن المسؤولين لا يعرفون بالضبط معدل إنتاج مرؤوسيه، كما أن العامل لا يعرف بدقة ما المطلوب منه.

هذه الأسباب دفعت تايلور إلى دراسة ذلك دراسة علمية لأداء الأعمال حركة بحركة بتطبيق المنهج العلمي، واستغرقت أبحاثه سنوات عدة هدفت إلى تخفيض الوقت والجهد والتكاليف مقابل الأداء الجيد. كما ركز على أساليب العمل وأدواته من خلال دراسة الزمن والحركة أثناء أداء العمل. لكون الهدف الرئيسي للإدارة هو تحقيق أقصى منفعة لها ويقابلها تحقيق أقصى منفعة للعمال.

ويرى تايلور بأن الإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين القيام به والتأكد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة. وتوصل من خلال هذه الدراسات إلى مبادئ كانت الركيزة الأساسية في نظريته العملية، ومن هذه المبادئ:

أولاً تقسيم العمل والتخصص، فيجب على الإدارة أن تخطط ومن ثم توجه العمال نحو التنفيذ، كما يرى تايلور أن تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب ويزيد في الخبرة والمهارة مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج كما ونوعاً. أما المبدأ الثاني فهو قياس العمل ووصفه، حيث قام تايلور بدراسة الحركة والزمن للأعمال وذلك بهدف تجنب الحركات الغير مفيدة من أجل عدم إهدار الوقت وبالتالي يتم تحديد حركات الأداء بالتفصيل للعمال، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن (جبلي، ٢٠٠٦).

والمبدأ الثالث هو التحفيز، حيث ركز على التحفيز المادي وهو الأجر. إذ اعتمد تايلور على نظام الأجر بالقطعة والذي ينتج أكثر يستفيد أكثر. والمبدأ الأخير لتايلور هو استعمال المنهج العلمي في اختيار العمال وتدريبهم وفي كل جوانب الإدارة وقد تم الاستفادة من هذه النظرية أنها أشارت إلى استعمال المنهج العلمي في الإدارة، وإلى التخصص وتقسيم العمل. وهذا أمر إيجابي في الإدارة، كما أشار إلى توصيف العمل، إضافة إلى الإشارة لأهمية موضوع التحفيز المادي (أرفيس، ٢٠١٩).

ونلاحظ في نظرية تايلور أنه قام بالتركيز على مبدأ التخطيط والتدريب وهما من الممارسات الأساسية للموارد البشرية. كما أن مبدأ تقسيم العمل الذي اعتمده يهدف بالأساس إلى تسهيل عملية التدريب لزيادة الكفاءات والمهارات لدى العاملين وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي لديهم. إضافة إلى هذا الأمر فإن تايلور أشار إلى مبدأ التحفيز، هذا المبدأ الذي يرتبط بشكل طردي مع الرضى الوظيفي للعاملين (أرفيس، ٢٠١٩). من هنا فإن هذه النظرية يمكن الاستفادة منها بشكل كبير في دعم المتغير المستقل الأول في هذه الدراسة المتمثل بممارسات الموارد البشرية وتأثير ذلك على المتغير التابع المتمثل بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان. كما يمكن الاستفادة منها فيما يتعلق بالرضى الوظيفي وهو العامل الوسيط في هذه الدراسة وذلك من خلال تركيز هذه النظرية على مبدأ التحفيز والذي يعتبر أحد العوامل التي تحقق الرضى لدى العاملين.

## ٢,٧,٢ نظرية التقسيم الإداري لهنري فاييلور

هنري فاييلور من عائلة فرنسية برجوازية، وجد تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم، إعتد عليها على مبادئ تفرض الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية وتمت الاستفادة من هذه النظرية من خلال مايلي:

مبادئ الإدارة

تتمثل في: وحدة الأمر، وحدة التوجيه، التدرج والترتيب، النظام، مكافأة الأفراد، المساواة، الخضوع، السلطة والمسؤولية، المركزية، الإستقرار في العمل، الإنضباط، تقسيم العمل، المبادرة والإبتكار، وروح التعاون (دريدي، ٢٠١٣).

#### وظائف الإدارة

لخص فاييلور وظائف الإدارة بخمسة عناصر أساسية، أولها التخطيط، وهو رسم طريقة العمل القريبة والبعيدة المدى للوصول إلى الأهداف. يليها التنظيم، وهو تحديد وترتيب وتصنيف الأنشطة بما يخدم أهداف المنظمة. يأتي بعده التوجيه، عبر الاتصال بالعاملين وإرشادهم نحو أهداف المنظمة. ومن ثم التنسيق، وهو الربط والتوفيق بين مهام العاملين بما يخدم أهداف المنظمة. وآخرها المراقبة، أي مراقبة أداء العاملين وتقييمها بما يساعد في تجاوز نقاط الضعف والأخطاء (النيان، ٢٠٠٤).

نلاحظ أن هذه النظرية تهدف إلى التوجه بشكل أساسي نحو أهداف المؤسسة وأن تسخر كل الإمكانيات للوصول إلى هذا الهدف.

في هذه النظرية أشار فاييلور إلى عدد من مبادئ الإدارة التي تترابط بشكل أساسي مع متغيرات هذه الدراسة، فقد أشار إلى مبدأ السلطة والمسؤولية، هذا المبدأ الذي يرتبط مع مفهوم إدارة التغيير المتمثل بنموذج كوتر المتغير المستقل الثاني في هذه الدراسة، فالسلطة هي التي يقع عليها مسؤولية التغيير داخل المؤسسة، وهي التي تضع الخطط والرؤية المناسبة لهذا التغيير. كما أشار فاييلور أيضا إلى مبدأ روح التعاون بين جميع العاملين في المؤسسة، هذا المبدأ الذي يتقاطع مع إثنين من خطوات كوتر للتغيير وهما خلق حالة الطوارئ وتشكيل تحالف قوي للتغيير.

وترتبط هذه النظرية أيضا بالعامل الوسيط المتمثل بالرضى الوظيفي، حيث أشارت النظرية إلى مبدأ مكافأة الأفراد، هذا الأمر الذي يؤدي بدوره إلى الوصول إلى الرضى الوظيفي وبالتالي تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

أما فيما يتعلق بممارسات الموارد البشرية فقد تطرق فاييلور إلى ممارسة التدريب ومبدأ المبادرة والإبتكار، فالتدريب يعطي دافعا وإمكانية للعامل بأن يبادر وابتكر وذلك عبر تعزيز مهاراته الفنية أو الإدارية وبالتالي ينعكس ذلك على تحسن أدائه الوظيفي.

### ٢,٧,٣ نظرية العلاقات الإنسانية لإيلتون مايو

أدى النقد الموجه إلى مدارس النظرية التقليدية إلى ظهور إتجاه جديد في أواخر العشرينات من القرن العشرين، يهتم بالعلاقات الإنسانية. وافترضت النظرية أن المنظمات كائنات اجتماعية والعاملين داخلها يسعون إلى التعاون والعيش في علاقات ودية، وأهم مبادئ هذه النظرية (ماهر، ٢٠٠٧):

أن المنظمات كائنات إجتماعية، وأن يشعر الناس بالسعادة والأهمية من خلال علاقات ودية وطيبة مع الآخرين مما يزيد كفاءة الأداء. وأن التخصص وتقسيم العمل المفرطين يؤديان إلى الروتين مما يفضي إلى الملل والضجر. والمبدأ الأخير أشار فيه إلى أن علاقة التعاون والود الإجتماعي أهم من الحوافز والمكافآت.

وجوانب الاستفادة من هذه النظرية أنها وجهت أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني للعمال وضرورة الأخذ بعين الإعتبار الظروف النفسية والإجتماعية لهم وكذلك ركزت على أهمية التحفيز المعنوي لهم. هذه الأفكار من شأنها رفع مستوى الرضى الوظيفي للعاملين وبالتالي رفع الأداء الوظيفي أيضا.

أعطت هذه النظرية الأولوية إلى الإنسان قبل كل شيء واعتبرته محور الإهتمام الذي يجب التركيز عليه، باعتبار أن هذا الأمر يخلق حالة من الرضى لدى العاملين تكون لهم حافزا في الإندفاع نحو الإنتاجية والعمل بأداء جيد يتناسب مع حجم الرضى المكتسب من طريقة أداء الإدارة معهم.

والآن سيتم عرض العلاقة بين جميع متغيرات الدراسة.

### ٢,٨ العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### ٢,٨,١ أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي

في دراسة للباحث غنام نعيمة (٢٠١٨)، حول أثر تطبيق ممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، خلصت الدراسة إلى الأثر الإيجابي لممارسات الموارد البشرية عند تطبيقها على الأداء الوظيفي، وهذا الأثر يختلف بحسب طبيعة البيئة المبحوثة.

كما تمت الإشارة في دراسة أخرى أجريت في إحدى المؤسسات الكبيرة في سوريا إلى العلاقة بين الممارسات والأداء الوظيفي، حيث تؤثر ممارسات الموارد البشرية في هذه المؤسسة بشكل إيجابي على أداء العاملين، فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات تحسن بدوره أداء العاملين (شفاء، ٢٠١٦ : Ibrahim a٢٠٢١).

#### ٢,٨,٢ أثر نموذج كوتر للتغيير على الأداء الوظيفي

إن لإدارة التغيير تأثيراً ملحوظاً على الأداء الوظيفي للعاملين، ويختلف ذلك بحسب إختلاف الأبعاد والخطوات التي تنطلق منها عملية إدارة التغيير، كما أن لنوع المؤسسات والبيئة الخارجية تأثيراً على درجة هذا الأثر (عواد، ٢٠١٤: ٢٠٢١b, Ibrahim)

وقد أشارت دراسة أخرى إلى تأثير إدارة التغيير من الجانب التكنولوجي في المؤسسات على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وذلك لقدرة هذا المجال على مواكبة التطورات المستمرة من خلال استعمال طرق حديثة في الإتصال بهدف تقليص الجهد والوقت، وتسريع تدفق المعلومات، وكل هذا يؤدي إلى رفع مستوى الأداء. كما أشارت إلى تأثير مجال تغيير الأفراد على أداء العاملين، ويرجع هذا إلى التوافق الحاصل بين التغيير والبرامج التدريبية التي تساعدهم على التأقلم مع الوضع الجديد، وتعمل على تجديد معارفهم ومكتسباتهم، إضافة إلى الحوافز التي تثير دوافع العمل خصوصاً في ظروف عمل متهيجة (الزهرة وحنان، ٢٠١٩).

### ٢,٨,٣ أثر ممارسات الموارد البشرية على الرضى الوظيفي

في دراسة قامت بها (عفاف الوحشي ٢٠٢٠: ٢٠٢٢, Ibrahim et al.) حول أثر ممارسات الموارد البشرية على الرضى الوظيفي، خلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة ومنفردة في تحقيق الرضى الوظيفي، وقد دلت النتائج على أن تقييم الأداء له الأثر الأكبر في تحقيق الرضى الوظيفي.

وفي دراسة أخرى أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية وبين الرضى الوظيفي، كما أشارت إلى ضرورة التحسين من أداء إدارة ممارسات الموارد البشرية وعلى رأسها عملية التخطيط لتحسين ظروف الرضى الوظيفي للعاملين في المؤسسات (صبرين، ٢٠١٤).

## ٢,٨,٤ أثر نموذج كوتر للتغيير على الرضى الوظيفي

في دراسة لخالد القرواني (٢٠١٥) حول أثر ادارة التغيير على الرضى الوظيفي، خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير لممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية على الرضى الوظيفي لدرجة تصل إلى ٧١٪. وفي دراسة ثانية أشارت إلى وجود علاقة إرتباطية بين مجالات التغيير والرضى الوظيفي للعاملين، كما خلصت إلى وجود تأثير معنوي للتغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي والتغيير في الأفراد على الرضى الوظيفي (حسن وبرهوم، ٢٠١٧).

## ٢,٨,٥ أثر الرضى الوظيفي على الأداء الوظيفي

في دراسة ل باديس وسهيلة (٢٠١٩) حول تأثير الرضى الوظيفي على الأداء، خلصت الدراسة إلى أن الرضى الوظيفي بأبعاده المختلفة له تأثير ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للعاملين، هذا التأثير تتغير نسبته من مؤسسة إلى أخرى ومن مجتمع إلى مجتمع آخر، فهناك عوامل أخرى قد تؤثر أيضا سلبا أو إيجابا.

وفي دراسة للباحث سليم المعاينة (٢٠١٧) حول الرضى الوظيفي وأثره على الأداء في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، أشير إلى وجود علاقة إيجابية بين رضى العاملين وأدائهم الوظيفي في الشركة المذكورة، وتبين أن كلا من مستوى الرضى الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

ومع أن الرضى يتأثر بالكثير من العوامل الإجتماعية كالمؤهل العلمي أو العوامل التنظيمية، إلا أن عدم الرضى عند الموظف يؤثر سلبا على الإنتاجية والعمل (الزهراء وحياة، ٢٠١٩).

بعد هذا سيتم عرض فرضيات الدراسة ونموذجها.

## ٢,٩ فرضيات الدراسة

هناك ٧ فرضيات رئيسية في هذه الدراسة:

- الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان

- الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في لبنان

- الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والرضى الوظيفي في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان

- الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج كوتر للتغيير والرضى الوظيفي في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في لبنان

- الفرضية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في لبنان

- الفرضية السادسة: يؤثر الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء

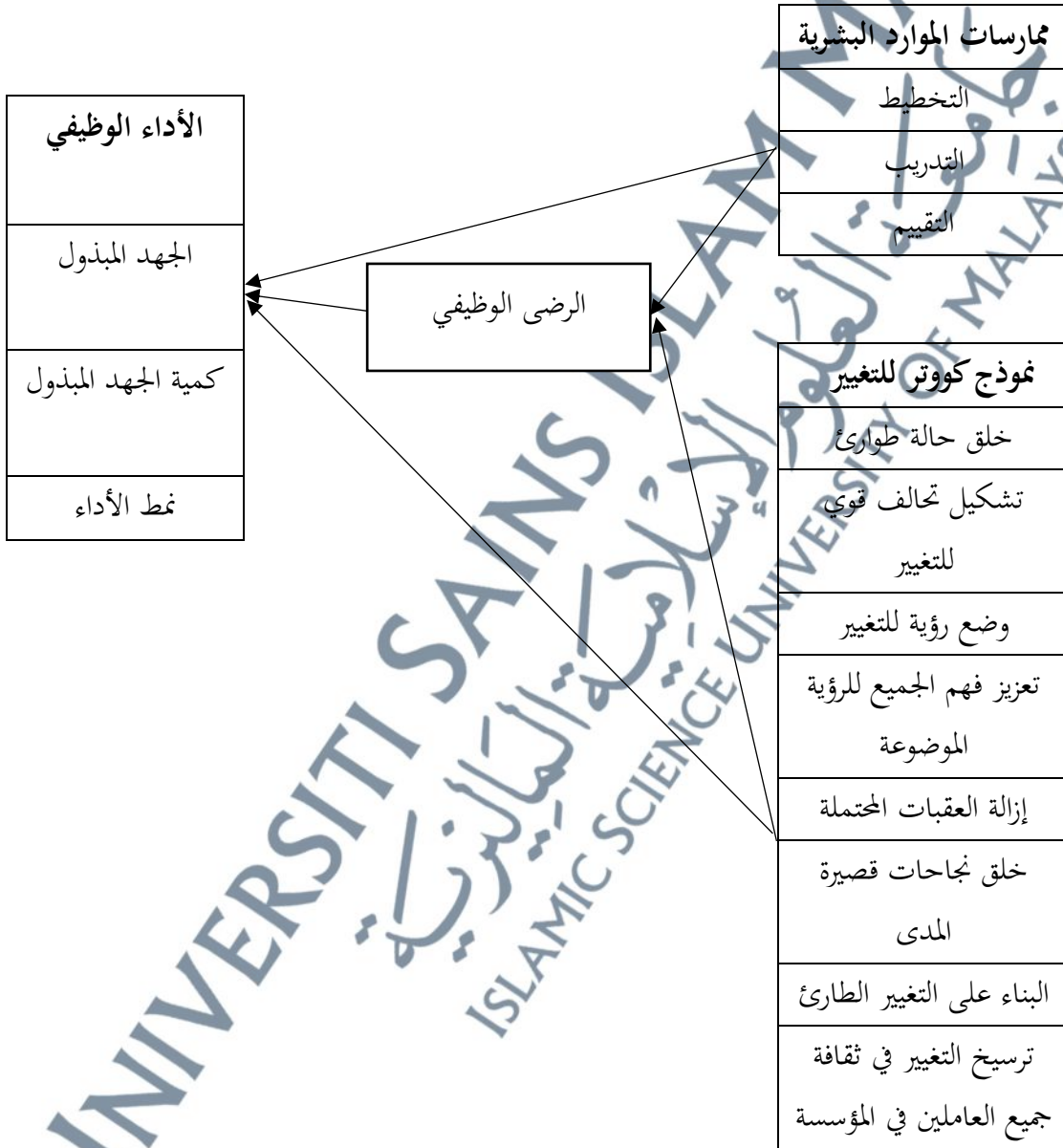
الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

- الفرضية السابعة: يؤثر الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان

والآن سيتم عرض نموذج هذه الدراسة:

### ٢,١٠ نموذج الدراسة



الرسم البياني رقم ٢,١٠: نموذج الدراسة

## ٢,١١ ملخص الفصل الثاني

في فصل الدراسات السابقة تم عرض متغيرات الدراسة، بدءاً من ممارسات الموارد البشرية من تخطيط وتدريب وتقييم، مع الإشارة إلى قياس كل ممارسة منهم. بعدها تم الانتقال إلى المتغير المستقل الثاني المتمثل بنموذج كوتر للتغيير، حيث تم عرض خطواته الثمانية والتحدث عنها مع الإشارة إلى قياس كل خطوة منها. ثم كان الحديث عن الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المتغير التابع في هذه الدراسة، حيث تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته وعناصره وأبعاده ومحدداته. كما تم التطرق إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان وشرح أهداف استراتيجية عملها طبقاً لخطة وزارة الإقتصاد والتجارة في لبنان. وفي النهاية تم تحديد أبعاد هذا المتغير التي تمثلت بثلاثة أبعاد، وهي الجهد المبذول وكمية الجهد المبذول ونمط الأداء. بعدها تم الانتقال إلى المتغير الوسيط وهو الرضى الوظيفي.

أما فيما يتعلق بنظرية الدراسة فقد تم اعتماد نظرية "الإدارة العلمية لتايلور"، وقد تم شرحها قبل الانتقال إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة ومن ثم الانتقال إلى نموذج وفرضيات الدراسة في نهاية هذا الفصل. والآن سيتم الانتقال إلى الفصل الثالث، فصل منهجية الدراسة.