



## دور التوجيه المهني في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي بالمنظمات

(أستاذ مساعد قسم علم النفس بجامعة باجي مختار-عنابة )

• أ. بو الشرش كمال

### الملخص:

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين بها تأتي الخطوة الثانية في العملية الإدارية وهي توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية، وفي هذه الوظيفة يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم على نحو يساهم في ضمان أفضل النتائج من خلال معرفة خصائص الأفراد ومتطلبات المهام ثم الموازنة بينها وذلك لجعل الرجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي فإن توجيه الموارد البشرية توجيهها سليماً عبر أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية هو الكفيل بتوثيق الصلة بين المنظمة وبين مستخدميها بما يضمن إتقان العمل والتقليل من دورانه، وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: التوجيه المهني – التوافق المهني- الأداء.

### Summary :

*Vocational guidance is one of the most important processes in organizations, The slogan "Putting the right man in the right place" requires a great effort and an in-depth knowledge of the characteristics of the individuals and the requirements of the jobs, and therefore the focus must be on the element of motivation they have, As well as the way they coordinate, and leadership for the success of the guidance process, and supervisors must recognize that this process is characterized by complexity and thus change the methods from time to period according to the results obtained from interviews with employees, or analysis of tasks and duties to achieve psychological and social compatibility .*

Key words/ the Vocational guidance – the professional compatibility –the performance.

## مقدمة:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتعيينها فقط وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءتها، باعتبارها الأساس الذي يقاس به نجاح المؤسسة أو فشلها وذلك عن طريق التوجيه المهني السليم الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجيات التنظيمية للمنظمة، إذ يتوقف تحديد هذا الأخير من حيث الموضوع، وتوفير كل ما يلزم لتحقيقه على وجه ناجح على المخطط البعيد المدى للمنظمة، فكل تنظيم يسعى إلى تحقيق الفعالية والاستقرار والاستمرار الذي يعتبر أهم مظهر من مظاهر النجاح. ولأجل ذلك وجب على المنظمة الاعتناء بالموارد البشري من خلال معرفة حاجاته ومواهبه من أجل توجيهه، ويعتبر التوجيه المهني أهم عوامل الرضا الوظيفي والذي تكون نتيجته الحتمية نجاح التنظيم، كونه يسمح بتنمية القدرات المهنية للعامل بما يتلاءم مع متطلبات منصبه فيمكن اعتباره حافز للعمل، إذ يزيد من ثقة الموظف بنفسه، وبأهميته وكذا شعوره بالاهتمام من قبل المؤسسة وبالتالي يعمل في جو من الرضا يحقق له التوافق المهني، وفي مقالنا هذا نحاول أن نبين في مقاربة نظرية أهمية التوجيه المهني بالنسبة للعامل والمنظمة .

1- مفهوم التوجيه المهني: إن المفهوم اللغوي للتوجيه المهني هو فعل يفيد إدارة شيء معين، والانتقال به من وضع إلى وضع آخر مرغوب فيه، و السير في وجهة معينة .(خضير كاظم محمود، 2007، ص152).

وعلى غرار التطورات التي شهدتها عالم الشغل، اكتسب التوجيه المهني عدة تعاريف ومفاهيم عديدة و خلاصة هذه التعاريف نورد ما يأتي: حيث عرف سنة 1924 على أنه "تقديم المعلومات والخبرة والنصيحة التي تتعلق باختيار مهنة والإعداد لها والالتحاق بها والتقدم فيها". و عرف عام 1930: "على أنه عملية مساعدة الفرد أن يختار مهنة له، و يعد نفسه لها و يلتحق بها و يتقدم فيها" (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 227).

وعرفه "فاخر عاقل" في مؤلفه "معجم علم النفس" 1979 : على أنه عملية تقديم للفرد مشورة بخصوص المهنة أو المهن التي تناسبه أكثر من سواها. و التوجيه في نظر المؤلف هو الوجه الآخر للانتقاء المهني حيث ينتقى لكل مهنة الأشخاص الأنسب لها. (صلاح الدين عبد الباقي، ص243).

وعرفه عبد الرحمن العيسوي 1994: بأنه مساعدة الفرد على إختيار المهنة التي تتناسب قدراته و

استعداداته و ميوله و دوافعه و خططه بالنسبة للمستقبل أي أماله و تطلعاته التي تتفق و مستوى ذكائه العام. (بديع محمود القاسم، 2001، ص 21).

و يختلف التوجيه المهني بالمفهوم التقليدي عن التوجيه المهني المعاصر من حيث طريقة التوجيه. فالتوجيه في المفهوم الأول عملية خارجية تتوقف بالدرجة الأولى على ما يقدمه الموجه من معلومات و

على توصيف للمهن، بينما يركز التعريف الثاني على اعتبار التوجيه نابعا من الداخل يقوم أساسا على

حرية الفرد و مسؤوليته في توجيه نفسه بنفسه و إسهامه الفعلي في تقرير مصيره المهني. (أحمد ماهر، 2011، ص 12).

يمكننا الاستنتاج من التعريفات السابقة أن التوجيه المهني عملية مساعدة "تقرير مصير" كما أنه عملية هادفة "الاختيار الأمثل" إضافة أنه عملية ليست قراراً بل عملية نمائية مستمرة وهو أيضا عملية تقدم على مبدأ الفروق الفردية ومبدأ تنوع الفرص المهنية. (عبد الفتاح محمد دويدار، 2003، ص 35).

2- عناصر عملية التوجيه المهني: حتى نجعل عملية التوجيه المهني سليمة وكاملة يجب توفر العناصر الأساسية التالية :

1-2 الدافعية: تشير الدافعية إلى مقدار الحماس الموجود لدى فرد معين، و على المدير أن يثير حماس رؤوسيه كوسيلة لتوجيههم في أعمالهم ، و لكي يستطيع المدير أن يضع رؤوسيه و أعمالهم في الاتجاه السليم، قد يكون من المستحسن أن يرفع حماسهم، وأن يفهم احتياجاتهم و أن يحدد أهدافهم، و أن يعطيهم أعمال مناسبة لهم ، و أن يلهب مشاعر الإنجاز و حب العمل لديهم ، و أن يختارهم بحيث تتوافر صفاتهم مع طبيعة العمل، و أن يدرّبهم و يعاملهم بالحسنى و بالعدالة. و إذا قام المدير بهذه الأمور لكان قادرا على توجيه رؤوسيه إلى الاتجاه السليم في العمل.

2-2 الاتصال: يعتبر الاتصال واحدا من الأجنحة الأساسية لوظيفة التوجيه، و لا يستطيع المدير أن يوجه رؤوسيه لأداء العمل ما لم يتصل بهم. بل يمكن القول أنه ليس هناك عملية إدارية يمكن أن تتم ما لم يكن ذلك من خلال الاتصال . فإصدار الأوامر و التعليمات ، و التحدث إلى المرؤوسين ، و الاستماع إلى الرؤساء ، و المقابلات الشخصية و الاجتماعات و التعبير الشفوي ، و كتابة الخطابات و التقارير و المذكرات ، هي من أنواع الاتصالات. إن الاتصال بمثابة

زيت التشحيم لكل العمليات الإدارية ، لا يمكن لها الحركة بسهولة و يسر ما لم يكن هناك اتصال. والاتصال هو عبارة عن نقل المعلومات من طرف إلى طرف آخر ، ونقل المعلومات قد يكون من خلال أمر ، أو طلب ، أو تعليمات بصدد عملية تخطيطية أو تنظيمية أو رقابية أو لتوجيه المرؤوسين (محمد ربيع شحاتة، 2006، ص 74).

**2-3 القيادة:** ليس بالضروري أن تتوافر القيادة و المهارة الإدارية التوجيهية في شخص واحد فقد يؤدي المدير التنفيذي عمله بكفاءة و فاعلية و لكن قد تنقصه المهارات و الإمكانيات التي تجعل منه قائد كفاء ، وهنا يجب التعرف على المدير الذي هو ذلك الشخص الذي يستمد قوته من سلطات وظيفته التي يشغلها في التنظيم و ينصاع له المرؤوسين كرها أو طوعا. فالقائد هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على إتمام المهام الموكلة إليهم. (بديع محمود القاسم، 2001، ص 14).

**2-4 التنسيق:** يعتبر التنسيق وظيفة إدارية أساسية من ضمن وظائف الإدارة و العملية التوجيهية ، و التنسيق هو العملية التي تهدف إلى الوصول إلى وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة و عملية التنسيق تدخل في جميع العمليات الإدارية، فالإداري يستخدمها في عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و اتخاذ القرارات ، و تنبع أهميته و الحاجة إليه من خلال اختلاف وجهات النظر بشأن كيفية تحقيق الأهداف الجماعية أو كيفية عمل المجموعة بانسجام و توافق، حيث غالبا ما يفسر الأشخاص الأهداف المتشابهة بطرق مختلفة ، و كثيرا ما لا تتفق جهودهم لتحقيق تلك الأهداف مع جهود الآخرين ، و من تم تصبح مهمة المدير التوفيق بين الاختلافات في كيفية أداء العمل و توقيته و الاهتمامات و الأهداف الفردية و الجماعية ، و يتضمن القيام بالتنسيق الاطمئنان إلى كل المجموعات و أن جميع الأشخاص يعملون بفاعلية و على نحو اقتصادي و بتوافق في اتجاه الهدف الرئيسي ، هذا و يمكن القول إن المنظمة الكفاء تعمل على خلق تنسيق فعال .

**3- خطوات عملية التوجيه الممي:** إن عملية التوجيه ليست مسألة كتيب جميل عن الشركة يتم تسليمه للموظف الجديد في يومه الأول، بل لابد أن تهيئ إدارة الموارد البشرية نفسها أولا لمثل هذا النشاط و تحسن اختيار الشخص أو الأشخاص الذين سيقومون بعملية التوجيه . و لكي تؤدي هذه العملية نتائجها الإيجابية و تحقق الأهداف يجب عدم المغالاة فيها ، و من الأفضل عند تصميم برنامج توجيه الموظف أن تتم مراعاة النقاط أو الخطوات التالية:

- استقبال الموظف الجديد و الترحيب به من قبل رئيسه المباشر وإعطائه فكرة عن العمل الذي سيقوم به و الإجابة عن الأسئلة التي يثيرها بخصوص العمل و المنظمة .

– تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له و كيفية تزويده بها.

– تقديم الموظف الجديد إلى كل الزملاء و المرؤوسين و الرؤساء من أجل التعارف.

– تقييم و متابعة نتائج برامج التوجيه بعد فترة مناسبة و قد تتم هذه العملية عن طريق إجراء مقابلة بينه و بين رئيسه المباشر و ممثل من إدارة الموارد البشرية، أو إجراء امتحان في المواضيع و المعلومات للتأكد من معرفته و فهمه لها، و يجب أن تكون المقابلات و الامتحانات موضوعية و بعيدة عن التحيز الشخصي. (بديع محمود القاسم، مرجع سابق، ص 14).

4- أهداف عملية التوجيه المهني: إن وجود برنامج جيد للتوجيه و الإعداد و تنفيذه بشكل فعال من قبل إدارة الموارد البشرية سيحقق الأهداف المسطرة كتقديم وصف دقيق عن العمل الذي سيؤديه الموظف و مستويات الأداء المطلوبة منه الأمر الذي سيساهم في تقليص تكاليف بدء العمل، هذا و يجب على المشرفين تخفيض حالة التوتر و القلق الذي يصيب الموظف الجديد نتيجة لوجوده في مكان و عمل جديد و الخوف من الفشل من تأدية العمل، إضافة لهذا تنمية روح الانتماء لدى الموظف و الشعور بالثقة في النفس مما يؤدي بالنهاية إلى رفع معنوياته و رضائه في العمل. كما يساهم التوجيه المهني السليم في تخفيض معدل دوران العاملين في بداية دخولهم إلى المنظمة مع توفير الوقت المستغرق في عملية التوجيه و الإرشاد لكل من المشرف المباشر و زملاء الموظف في العمل وبالتالي يتكون تصور إيجابي لدى الموظف عن المنظمة و يعزز قرار اختياره للعمل بها. (بشار يزيد الوليد، 2009، ص 123).

5- برامج عملية التوجيه المهني: تصمم برامج توجيه العامل لتقديم العاملين للعمل ، و تقليديا تبدأ بعد أن يوافق الوارد الجديد على الالتحاق بالتنظيم ، و غالبا في يوم العمل الأول للفرد ، وأن أحد أولى الانطباعات الأكثر دواما للعاملين الجدد بالنسبة إلى أصحاب عملهم هو كيف حدث الترحيب بهم و كيف عوملوا في اليوم الأول لهم في العمل. و لكن على عكس استعراض العمل الواقعي ، و الذي يؤثر على مرحلة التوقع من الاجتماعيات أساسا ، تركز برامج توجيه العامل على مرحلة المواجهة من الاجتماعيات أساسا، و هي الفترة التي يجد الوارد الجديد خلالها ماذا يكون العمل ، و الحياة في التنظيم فعلا. و تكون برامج التوجيه عادة في التنظيمات بكل الأحجام . و كشفت

الدراسات المسحية أن 70% إلى 96% من التنظيمات المبحوثة أجرت صيغة معينة من برنامج التوجيه لمدى واسع من الأعمال و المهين.(زيد منير سلمان، 2008، ص432)، ولبناء برنامج توجيه يجب المرور بهذه الخطوات وهي:

5-1- تحديد محتوى برنامج عملية التوجيه: يغطي برنامج التوجيه معلومات عن الشركة ككل و التي يمكن أن يقدمها العاملون في إدارة الموارد البشرية ، و كذلك معلومات خاصة بالعمل ، و التي من الأكثر ترجيحاً أن يقدمها المشرف المباشر على الوارد الجديد. ويمكن أن تشمل معلومات المنظمة عرضاً عاماً للمنظمة ، و السياسات و الإجراءات الرئيسية، و صياغة الرسالة ، و أهداف الشركة و إستراتيجيتها ، و كذلك معلومات عن التعويض ، و المنافع و السلامة و منع الحوادث ، و علاقات العامل، و التسهيلات الطبيعية، و يمكن أن تشمل معلومات العمل المحددة و وظائف القسم، أو مجموعة العمل ، و مهام العمل و مسؤولياته ، و سياساته، و قواعده، و إجراءاته ، و جولة في مكان العمل، و تقديمه للعاملين. كما يجب توضيح أشياء مثل مسؤوليات العمل، و مهامه ، و خطوط رفع التقارير، و المحاسبة ، و نمط الأداء و في أغلب الأحيان ينظر إلى وصف العمل على أنه وسيلة أولية لتوصيل هذه المعلومات ، لكن كما سبق ذكره من قبل ، يمكن ألا توجد خواص عمل مهمة في هذا الوصف ، مثال ذلك تلعب قواعد العمل و ظروف العمل و العلاقات مع زملاء العمل، و العملاء كلها أدواراً في تشييد التوقعات، و يجب أن تناقش كلها. و يجب أن يعطى العامل عرضاً عاماً لرسالة التنظيم ، و أهدافه و قيمه و تبسط هذه الصياغات و يشار إليها في الوثائق النظامية المتعددة (دليل العامل ، و تقارير الأعمال). (زيد منير سلمان، مرجع، سابق، ص435).

و يوفر توجيه العاملين إلى القسم الذي سيعملون فيه فهما أفضل لهم لكيفية اتفاق الوظائف المختلفة مع بعضها في الوحدة كلها ، و كذلك كيف تتفق الوحدة في التنظيم الأكبر. و يجب مناقشة تدفق العمل التنسيق ، و ما شابه ذلك، و أخيراً يجب شرح التخطيط الداخلي الطبيعي لموقع العمل. و يستخدم مدى واسع من الطرق ، و تشمل المحاضرات ، و شرائط العروض المرئية ، و المواد المطبوعة و المناقشات ، و يختلف طول برامج التوجيه من بضع ساعات إلى عدة أيام إلى جلسات دورية مجدولة خلال عدة أشهر (عادل ثابت، 2008، ص65).

5-2- تصميم و تنفيذ برنامج التوجيه المهمي: هناك خطوات أساسية في تصميم برامج التوجيه حتى تكون ملمة بكل العناصر الضرورية التي تراعي الأحوال النفسية والتنظيمية والعلائقية وتقود نحو النجاح والتوافق النفسي وهي:

- تحديد الأهداف : تتمثل في تقليل دوران العمالة في أول ثلاثة سنوات من العمالة، إلى جانب تقليل وقت تعلم العمل بنسبة 17% مع تقديم فهم منتظم للشركة للواردين الجدد لبناء موقف إيجابي تجاه الشركة ، و المجتمع المحلي.

- تكوين لجنة قيادة.- بحث التوجيه كمفهوم.- عمل لقاءات شخصية مع العاملين، والمشرفين، - مسح الممارسات العملية للتوجيه في شركات القمة. - مسح برامج و مواد التوجيه الموجودة للشركة. - اختيار المحتوى وطريقة التقديم. - إنتاج وتجميع المواد المطبوعة ، والمرئية و السمعية.- تدريب المشرفين و تشييد النظام.(نجم عبود نجم،2011،ص34).

3-5- تقييم فعالية برنامج عملية التوجيه: وذلك بمعرفة أن برامج التوجيه تستهدف بصفة عامة العاملين الجدد فقط، فيمكن أن تكون غير مرئية للعاملين في المدى الطويل، فيجب أن تستخدم التنظيمات خطاباتها الإخبارية لتوضيح المحتوى الجديد أو المهم الذي يقدمه التوجيه . فيجب أن يكون واضحاً على أساس أن الواردين الجدد يواجهون تحدياً معنوياً عند التحاقهم بالتنظيم ،فتستمر الاجتماعات طوال المسار الوظيفي للعامل ، و يجب أن لا يهمل مهنيو إدارة الموارد البشرية أنشطة التدريب و تطوير المسار الوظيفي التي تسهل عملية الاجتماعات المستمرة . فيحتاج العاملون الجدد إلى الدعم خلال فترة عملهم التجريبي المبكر في التنظيم مراجعات أداء معنوية و موقوتة ، و تخصيص مهام متحدية لهم ، و يمكن أن يستفيد كل العاملين من التدريب الخاص ، و الاستشارة للتعامل مع الإجهاد و المشاكل الشخصية ، و المساعدة في تنمية مساراتهم الوظيفية، و تنفيذ برامج التوجيه جيدة الإعداد على أساس قاعدة "الحاجة للمعرفة" فتقدم للعاملين المعلومات التي يحتاجونها عند حاجتهم لها ، و لا تكون موضوعاً لمقررات مكثفة،

كما يجب أن تقدم محتويات برامج التوجيه توازناً صحياً للمعلومات التقنية عن العمل مع العمل مع الأوجه الاجتماعية، مع تقديم العاملين الجدد تدريجياً للناس الذين سيعملون معهم بدلاً من تقديم سطحي لهم جميعاً في يوم العمل الأول ،هذا و يجب أن تشخص التنظيمات بصورة مستمرة احتياجات العاملين الجدد وتحديثها من أجل مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية. (نجم عبود نجم،مرجع سابق،ص 40) .

6- أساليب عملية التوجيه المهني: تتعدد أساليب جمع البيانات في وقتنا الحاضر بسبب تطور التقنيات الحديثة التي أصبحت تسعى إلى الوصول إلى درجات الدقة والموضوعية فاختيار أسلوب لجمع المعلومات في عملية التوجيه المهني يتوقف على طبيعة الموقف التوجيهي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وهذه الأساليب تتمثل في:

**1-6 المقابلة :** هي تقنية لجمع المعلومات وتعد الوسيلة الأولى والأساسية المستعملة في التوجيه بحيث يتم فيها التفاعل والانسجام بين الموجه و الفرد و تتيح للفرد الفرصة للتبصر بذاته و التعبير عن انفعالاته و تساهم في إعادة بناء شخصيته و تعديل سلوكه للوصول إلى إتخاذ القرار السليم.(نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 23).

**2-6 تحليل العامل :** تشتمل على دراسة جميع جوانب شخصية الفرد من خلال التعرف على قدراته العقلية و إمكانياته الجسدية ، إضافة إلى الذكاء ، الميول ، و الطموحات و الرغبات لأن كل هذه المعلومات تساعد في عملية إتخاذ القرار المهني و تتم الدراسة التحليلية للفرد باستعمال :

-الاختبارات السيكولوجية :حيث تعتبر أداة علمية تتكون من مجموعة من المواقف المقننة وفقا للمعايير المناسبة للبيئة التي يطبق فيها وهي أنواع: (عادل ثابت، 2008، ص14).

-**اختبار القدرات:** وهي التي يتم استعمالها في مجال التوجيه بصفة كبيرة الهدف منها الكشف عن قدرات المترشحين ، حاليا يتم في بعض المنظمات الغربية استعمال اختبار القدرات المعالجة عن طريق الإعلام الآلي لتقييم المترشحين تكون على شكل تمارين منطقية لها إجابات متعددة تحتمل الخطأ و الصواب حسب القدرة التي يتم قياسها و تكون على شكل أوراق اللعب domino ، 48 d ، و مجموعة صور ، أمثلة proverbe ، أو مرادفات أو أشكال هندسية أو رقمية، ويتم تطبيق هذه الاختبارات سواء بطريقة فردية أو جماعية و عند الانتهاء يتم حساب عدد الإجابات الصحيحة لدى المترشح و مقارنتها مع نتائج باقي الأفراد الخاضعين للاختبار.(بديع محمود القاسم، مرجع سابق، ص 432).

- **اختبارات الشخصية:** تستعمل خاصة للكشف عن بعض جوانب الشخصية و الطبع من حيث الانبساط و الانطواء و التحكم الانفعالي من أجل التعمق أكثر في التعرف على شخصية المترشح.

- دراسة حالة : تعتبر من أكثر الوسائل استخداما في التوجيه المهني و الهدف منها جمع أكبر قدر من المعلومات حول الفرد و المهن بحيث تسمح للموجه بالإلمام بجميع الجوانب النفسية ، الجسمية ، و الذهنية الخاصة بالفرد و كذلك



الإلمام بكل المعلومات الخاصة بالمهنة ومواصفاتها ومؤهلاتها ، و المهارات التي تتطلبها. حيث تكمن أهمية دراسة الحالة في أنها تعطي فكرة واضحة و شاملة عن الفرد و تمكن القائم بالتوجيه من تلخيص المعلومات و تشخيص المشكل و وضع الإستراتيجية المناسبة.(نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص64).

و أهم القدرات التي يتم الكشف عنها :

- ✓ القدرات النفسية: تتمثل في القدرات العقلية و الذهنية مثل الذكاء ، قوة الذاكرة ، الانتباه
- ✓ قدرات نفسية حركية: تتمثل في الانسجام النفسي، الحركي، السرعة و الدقة و القوة الحركية.
- ✓ قدرات فيزيولوجية: مثل معرفة قدرة الجسم على التحمل في ظروف محددة و معينة إضافة إلى ضرورة معرفة المؤهلات الشخصية للفرد ، المستوى التعليمي

- تقييم الأداء: تتجلى أهمية عملية القياس و التقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، و كذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، و من ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة، و يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، و المقصود بالمعايير "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا" (أحمد محمد المصري، 2004، ص117).

و تعرف أيضا بأنها " الأساس الذي ينسب إليه الفرد، و بالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، و أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء " (كامل بربر، 2000، ص135).

و عليه فإن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة و تفهم متطلبات كل عمل. كما إن عملية تقييم الأداء صعبة و معقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، و في ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:

\* وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، و عندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة و العاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم و كذا القائمون به، و أيضا الاتفاق حول وصف المهام

المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء. (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص 367).

\* مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد و المؤسسة في نفس الوقت. (كامل بربر، مرجع سابق، ص 234).

\* تقييم الأداء: بعد معرفة المرور بالخطوات السابقة عندها يقيم أداء جميع العاملين و التعرف على مستوياتهم، مما يفيد في اتخاذ القرارات الخاصة بتوجيههم للمهام التي تتلاءم وخصائصهم.

\* التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة و تحليل نتائج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، و هذا طبقا لما تحدده الإدارة، و التغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

\* اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة و متنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل.. إلخ..

\* وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس و بشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات، و كذا قيم العاملين. و كإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، و بالمقابل تقضي الأمر بمعاينة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية. (صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 144).

7- إرشادات حول عملية التوجيه المهني: حسب الباحثان "ليستار و جون نيستروم" في " ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف " وضعا مجموعة من الإرشادات تساعد المشرفين في تحسين عملية توجيه رؤوسهم مما يحقق لهم الرضا والتوافق المهني وذلك بتركيز اهتمامهم و اهتمام الموظفين على الأهداف الواجب تحقيقها مع تجنب الأساليب الخشنة عند إعطاء الموظفين التعليمات بجدية، كما يجب اختيار الكلمات والتي قد تصبح موصلة غير موثوق به لأفكارك إذا لم تحسن اختيارها، و يجب أيضا مراقبة نبرة الصوت ، لأن معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل

المشرف هو إصدار الأوامر و التعليمات ، و معارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر. أضف إلى هذا ضرورة معرفة المشرف أن الموظفين لم يفهموا كل تعليماته، وبالتالي إعطاؤهم فرصة لطرح الأسئلة و مناقشة الأهداف وذلك حتى يؤكدون فهمهم ويكررون ما قاله المشرف. والشئ الآخر الذي يجب أن يعرفه المشرف وهو عدم إعطاء الكثير من الأوامر لأن المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين، وعليه يجب جعلها مختصرة و مباشرة ، كذلك انتظار العاملين حتى ينتهوا من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني مع إعطائهم التفاصيل المهمة فقط ، إلى جانب هذا عدم تمييز أي شخص مع شخص آخر بل الحرص على العدالة التنظيمية لأنه من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة زائدة لا يطيقها. و الأهم من ذلك لا يجب اللعب بشعار " التسديدة الكبرى " لأن بعض المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم أمام رؤوسهم مما يولد عدم الثقة والبعد عن تقبل التعليمات ، أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم ما يحفزهم وينمي لديهم دافعية للعمل تسمح لهم بتقبل أعمالهم والإبداع فيها. (صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 143).

خلاصة : تبين لنا أن عملية التوجيه المهني لها أهمية بالغة حيث يتطلب التوجيه المهني الدقيق التعرف على ميول الفرد و على قدراته كالذكاء والتي تؤهله للنجاح في مهنته ، فهناك مهن تحتاج إلى قدرات فنية ذات مستوى عالٍ و أخرى تحتاج لمهارة و دقة يدوية، لذلك تؤثر القدرات في اختيار الفرد لمهنته و كذلك نجاحه أو فشله في المهنة التي اختارها، إن وجود برنامج جيد للتوجيه و الإعداد و تنفيذه بشكل فعال من قبل إدارة الموارد البشرية يحقق مجموعة من الأهداف و تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها وهي تخفيض حالة التوتر و القلق الذي يصيب الموظف الجديد نتيجة لوجوده في مكان و عمل جديد و الخوف من الفشل من تأدية العمل ، و ينمي روح الانتماء لدى الموظف و الشعور بالثقة في النفس مما يؤدي بالنهاية إلى رفع معنوياته و رضائه في العمل وبالتالي تحقيق المواءمة المهنية .

#### المصادر والمراجع:

- 1- خضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخريشة، (2007)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دارالمسيرة، عمان.
- 2- صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، (2000)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 3- صلاح عبد الباقي وآخرون، نفس المرجع.

- 4- بديع محمود القاسم، (2001)، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، ط1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- أحمد ماهر، (2011)، مبادئ الإدارة بين العلم والممارسة، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 6- عبد الفتاح محمد دويدار، (2003)، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 7- محمد ربيع شحاتة، (2006) أصول علم النفس الصناعي، ط3، دار غريب، الأردن.
- 8- بديع محمود القاسم، مرجع سابق.
- 9- بديع محمود القاسم، نفس المرجع.
- 10- بشار يزيد الوليد، (2009)، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط2، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- زيد منير سلمان، (2008)، إدارة اختيار الموظفين، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن .
- 12- زيد منير سلمان، نفس المرجع.
- 13- عادل ثابت، (2008)، الإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14- نجم عبود نجم، (2011)، القيادة الإدارية في القرن واحد وعشرون، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن.
- 15- نجم عبود نجم، نفس المرجع.
- 16- نجم عبود نجم، نفس المرجع.
- 17- عادل ثابت، مرجع سابق.
- 18- بديع محمود القاسم، مرجع سابق.
- 19- نجم عبود نجم، مرجع سابق.
- 20- أحمد محمد المصري، (2004)، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- 21- كامل بربر، (2000)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر.
- 22- صلاح الدين عبد الباقي، (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
- 23- كامل بربر، مرجع سابق.
- 24- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق.
- 25- صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع.