

## المبحث الأول: سياسة التحفيز

## تمهيد:

غالباً ما يبدر تحقيق النجاح وسط المتطلبات أو المتغيرات المستمرة في العالم اليوم من المهام الشاقة، كما يبدو من الأمور التي يصعب تحقيقها دون تعاون وتحمس أعضاء فريق العمل في كل أنحاء الهيئة.

وتشير نظرية التحفيز الأفراد إلى أنه ما من أحد أكثر دراية بالعمل من الشخص الذي يقوم به وأن العديد من الأفراد يرغبون في الإشتراك في العمل والفخر بما يقومون به على الرغم من أن كل هذه الأشياء صحيحة من الناحية النظرية إلا أن التاريخ يسجل محاولات عديدة فاشلة لتحفيز الأفراد.

- تعد عملية تحفيز الأفراد من السبل المهمة للإرتقاء بكل من الهيئة والأفراد، إلا أنها لا تتبع كثيراً حيث ينظر الأفراد إليها على أنها عملية إختيار من يبين الحصول على كل شيء أو لا شيء، لذلك يساعد هذا الباب على التعرف على التحفيز عن طريق تجزئة مكوّن المفهوم إلى مكوناته الأساسية.

## المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها

- **مفهوم الحوافز:** الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكاملة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية<sup>(1)</sup>.
- **التحفيز:** يتمثل التحفيز في تشجيع الأفراد المشاركة في اتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي لها تأثير على عملهم، كما يتمثل في منحهم الفرصة لإظهار القدرة على تقديم الأفكار الجيدة والمهارات اللازمة لتطبيق هذه الأفكار عملياً.
- يجمع مفهوم تحفيز الأفراد ما بين:
- تشجيع الأفراد على القيام بدور أكثر فاعلية في العمل.
- إشتراك فريق العمل في تحمل المسؤولية لتحسين طريقة العمل.
- إشتراك فريق العمل.
- تمكين الأفراد من إتخاذ قرارات شديدة الأهمية دون الحاجة للرجوع للمسؤولين<sup>(2)</sup>.

(1) منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 270.

(2) عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2009، ص 592.

## المطلب الثاني: أهمية التحفيز

مما اختلفت الطرق التي ينظر بها إلى سمة منح السلطة فإن عملية تحفيز الأفراد بمنحهم السلطة ليست وسيلة عابرة، إنما هي عملية تستمر طويلاً. كما تزداد أهميتها لأنها ضرورة من ضروريات التطوع الذي يحدث في سوق الأعمال الآن وهي تمضي جنباً لجنب مع التغيرات الاجتماعية، ومع ما تقدمه التكنولوجيا ومع إحتياجات بيئة المنافسة.

لذا فإن هناك سببان لضرورة تغيير الطريقة التي نتعامل بها مع الأفراد في هيئات العمل.

(1) تغيير البيئة الخارجية.

(2) تغيير الأفراد أنفسهم.

- بيئة العمل:

لقد كان عمل هيئات العمل في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين مرتبطاً بالتحديد والتغيرات غير المتوقعة، فيما يلي بعض العوامل التي أدت إلى هذا الأمر.

- زيادة حدة المنافسة:

تتأثر كل الأعمال بدرجات متفاوتة ببيئة المنافسة، ففي الثمانينيات والتسعينيات نظرت معظم هيئات المملكة المتحدة للسوق المحلي على أنه ساحة للمعارك، إلا أن الموقف قد اختلف كلية في القرن الجديد، حيث لن تعد الحدود القومية حواجز أمام التجارة كما كان الأمر من قبل فأصبحت المنافسة الخارجية تمثل نوعاً من التعديد في حين تحاول بعض الأعمال استغلال الفرص التي يقدمها السوق العالمي.

لذا تحتاج الهيئات لتحفيز الأفراد لمساعدتهم على التعدي لتهديدات المنافسة.

## المطلب الثالث: أنواع الحوافز

هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتماداً هي الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

1- الحوافز المادية: تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع إحتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية.

والروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفز الأداء هذا العمل لإعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد، ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية، وتشمل الأجور وملحقاتها وديمومة العمل، والظروف المادية للعمل<sup>(1)</sup>.

**2- الحوافز المعنوية:** هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية وإجتماعية وزمنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الأشباع الكامل لإحتياجات أفراد التنظيم غير المادية، وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، والأثرء الوظيفي من خلال فرص الشرقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف - مناخ الجماعة - صورة المتحكمة طبيعة العمل - فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم - والتدريب والمهارات وجدول العمل المرنة والقيادة الفعالة<sup>(2)</sup>.

### المطلب الرابع: نظريات الحوافز

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثيرين من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع ، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه ، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا او وضوحا في صورة نظريات للحوافز، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرسى مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها فإننا في هذه الدراسة سنستعرض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

#### أ- النظرية الكلاسيكية:

نبعت هذه النظرية أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساسا في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط

(1) زاهد محمد دبيري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص

(2) منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 271.

الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره. وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة. وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والآمان.

وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تجاهلها لأدمية الإنسان ومعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن بزيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

### ب - نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وَجَّهَتْ هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو" - Elton Mayo - وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في

نشاطات المنظمة.

• تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين .

### ج- نظريات الحاجات الإنسانية:

يعتبر مؤسس هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" - Abraham Maslow - وهي من أكثر النظريات شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق على هذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحوافز في المنظمات وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما :

- أن حاجات الفرد مرتبة تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد ووفقاً لهرم "ماسلو"

- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

ويلاحظ أن "ماسلو" رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية

الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات،

فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطاته

وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، والحاجات

الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين

سيكون موضوع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق

الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد

فإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن، سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين

حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي

يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعاً من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلباً على

العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق

اجتماعي في أن يكون محبوباً ومحظياً بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق

نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة.

ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى

اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي إلى مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع

معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل، أما حاجات التقدير فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته

الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والتي تعطيه الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته، ويساعد على تحقيق الطموحات العليا للفرد في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إليه وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل علما بأن الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات، وعلى الإدارة أن تحقق ذلك بتعويض السلطات والصلاحيات وإقامة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف.

لا شك أن نظرية الحاجات تعد مرتكز أساسي في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضع " ماسلو " في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وألوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد كما أن عدم إشباع الحاجة يلعب دورا في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإلحاحها على الفرد.

#### د - نظرية العاملين:

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى " فريدريك هيرزبيرج " - Frederick Herzberg - وزملاءه حيث توصلا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنها يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى " فريدريك " أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية، وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وأن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلباً على رضا الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين .

وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل:

- أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم.

- أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا.

### هـ - نظرية التوقع:

مؤسسها هو " فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه.

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشراً على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل.

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي

تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

### و- النظرية اليابانية:

قام "وليم أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (Z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة. وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر.

### ز- نظرية الإنجاز:

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "ديفيد ماكيليلاند" حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبعها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها ويعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته.

وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهي:

**الحاجة إلى القوة:** والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

**الحاجة إلى الإنجاز:** والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

**الحاجة إلى الانتماء:** والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء ليندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

الحاجة إلى الاستقلال: والأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم. بمصيرهم الشخصي وبالتالي هم يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك.

### ح- نظرية $Y, X$ :

تنطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المديرين إلى العامل على أنه كسول متراخي يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر من المديرين إلى العامل على أساس أنه كفؤ وقادر على العمل وراغباً فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة. ويرى " دوجلاس ماكريجور " مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المديرين ( $X$ ) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتبات والخوافز أنها لا تخرج من كونها ( الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أداءه) وبالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية ( $X$ ) .

أما المديرين ( $Y$ ) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتنظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطائه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة ( $Y$ ).

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين ( $Y, X$ ) حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما لـ ( $X$ ) أو لـ ( $Y$ ) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها.

## المبحث الثاني: سياسة التكوين

## مقدمة:

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال نشاطاتها المختلفة ووظائفها على تلبية حاجات المؤسسة وحل جميع المشاكل التي قد تظهر بسبب التغيرات والتطورات التي تحدث في المجتمع، فقد يترتب عن هذا الغير والتطور ظهور قصوراً أو نقصاً في إمكانيات العمال داخل المؤسسة مما ينعكس سلباً على أداءهم وبالتالي نقص في الإنتاجية والإنتاج والعطاء.

ومن خلال تقييم أداء العاملين الذي يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية بعد اختلاف الوسائل والطرق يتم الكشف على النقائص الموجود سواءً على مستوى المنصب أو على مستوى الفرد نفسه، والتخلص منها تلجأ الإدارة إلى سياسة التكوين وذلك من أجل التأقلم مع التغير الإقتصادي والتكنولوجي الحاصل، فالتكوين يعتبر استمرار يكون عائداً على مستوى الفرد المكون من خلال اكتسابه لمهارات إضافية، ومفاهيم، وقواعد وإتجاهات جديدة، وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج والخدمات.

## المطلب الأول: مفهوم التكوين

يمكن أن نعرف التكوين على أنه عملية مخططة ومنظمة ومتواصلة تهدف إلى جعل العاملين يكتسبون المعارف والقدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل أو تغيير بعض إتجاهات العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم على نحو يضمن تحسين أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني كل الإجراءات أو كلاهما من أجل غرض معين<sup>(1)</sup>.

ونقصد بذلك كل البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة العاملين لإكتساب الفاعلية والكفاءة المناسبة للقيام بأعمالهم الحالية الآتية والمستقبلية عبر تنمية قدراتهم الفكرية والعلمية وجعلهم يكتسبون إتجاهات ومعارف ومهارات تتلاءم وتناسب مع تحقيق أهداف المنظمة المسطرة من خلال نشاط متكامل ليس غايته في حد ذاته، وإنما هو مجرد وسيلة لرفع قدرات أعضاء المنظمة وتعديل تصرفاتهم من أجل رفع إنتاجيتها وفعاليتها في الأداء<sup>(2)</sup>.

(1) مذكرة تخرج، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، منتديات قالمة نت.

(2) نفس المرجع.

## المطلب الثاني: أهداف وطرائق التكوين

**1) أهداف التكوين:** من المتفق عليه أن للتكوين أهمية كبيرة في مجال إعداد الكوادر البشرية والقوى العاملة وتأهيلها، والمنظمة التي ترغب أن تتميز عن مثيلاتها من المنظمات الأخرى في السوق عليها أن تسعى سعياً حيث وراء توفير الكوادر والإطارات المهارات، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق التكوين.

ومن أهم أهداف التكوين:

- تكوين الأفراد يعتبر أحد الوسائل الإنسانية التي تشبع متطلبات الحاجات الاقتصادية منها مستلزمات الأدوار، لأن التكوين يوفر تحسين أداء الأفراد ومستلزمات البقاء والدوام والإستمرار، لأن التكوين وسيلة من وسائل المقاومة ضد الجمود والتحجر، ومستلزم النمو.
- أن تكوين الأفراد هو من وسائل أشباع الحاجات من مستوى للأفراد وعلى وجه الخصوص حاجاتهم للمعرفة، والتفتح والإزدهار والترقية. (1)
- إن المنظمة محرمة قانونياً خلال كل سنة بتزويد أفرادها بعد أدنى من التكوين، بموجب قانون تكوين في الإطار المهني مستمر ومتواصل.

**2) طرق التكوين:**

يكون التكوين المهني من خلال عدة طرق وأوجه

- أولاً:** التكوين في عين المكان، أي مكان العمل خاصة بواسطة التدريب والتي تشمل على ثلاثة برامج رئيسية: العلاقات أثناء العمل، تبسيط العمل، وفن التعلم والتثقف.
- ثانياً:** تكوين الذي يستهدف الإطارات والأشخاص الذي يعتمد عليهم في تحضير أنفسهم لإحتلال وظائف شاغرة مستقبلاً.
- ثالثاً:** تكوين تسديد التركيز أو المكشف: الذي يمكن أن يوجه إلى كل فئات العاملين والمستخدمين، هذا التكوين يتم بطريقة طبيعية في شكل ملتقيات وحلقات دراسية أو ندوات ويتحسن أن يكون ذلك في مكان الإقامة.

(1) خيرة خلادي، التكوين وتنمية الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www.AL Hiwar.org

## المطلب الثالث: التكوين في ظل المؤسسات الصحية الجزائرية

إن للتكوين في المؤسسات الصحية الجزائرية بكونها أهم سياسة من سياسات إدارة الموارد البشرية، وكونه قد تجاوز في الوقت الحالي وظيفته في تنمية القدرات البشرية على التحكم في منصب العمل إلى وظيفة أكثر اتساعاً تنظر إليه باعتباره إدارة لسير وعقلنه الموارد البشرية، ويمثل مجالاً أكثر أهمية في صيرورة التأهيل الوظيفي للموارد البشرية باعتباره عنصراً فعالاً في المنظمة للإرتقاء بالأداء الوظيفي.

- فالمؤسسات الجزائرية بعد الإستقلال قد احتوت على مورد بشري غير مؤهل ورغم الجهود المبذولة في ميدان التربية والتكوين منذ الإستقلال إلى الآن والتي أدت إلى رفع مستوى الأفراد إلا أن هناك بعض النقائص والممارسات السلبية والتي يرجع بعضها إلى عدم استجابة هياكل التكوين لمتطلبات هياكل الإستخدام مما أدى إلى مشاكل على مستوى المؤسسة الجزائرية منها عدم الإستجابة الصحية لمختلف القطاعات من الموارد البشرية، وعدم توازن الكفاءات والمهارات التي أخرجتها الأنظمة التربوية مما ترتب على ذلك ضعف العائد الإقتصادي والإجتماعي للمؤسسات وضعف إنتاجية عمالها وتدهور الخدمات فيها ومنها وجب على هذه المؤسسات إنتهاج سياسة التكوين المتواصل<sup>(1)</sup>.

(1) د. دادي عدون، إقتصاد المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 210.

## المبحث الثالث: سياسة تقييم الأداء:

## مقدمة:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها معقدة لأن تقييم أدائهم كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعته العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها، وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة النفسية والعقلية مثل الأعمال الإدارية، وأعمال المشرفين وأعمال البحوث، وغير ما حيث الإعتماد الأساسي في عملية تقييم الأداء فيما على ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي ينفع بكل العامل ولكل منظمة نظامها الخاص لأداء وتقييم الأداء وسواء كان ذلك متعلقاً بأداء الأفراد، أو الأقسام وفرق العمل أو أداء المنظمة ككل، ولأغراض الدراسة سوف تقوم في هذا الفصل بالتركيز على تقسيم أداء الموارد البشرية في المنظمة.

## المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستواه ونوعية أداءه، وتتعد العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا وفي أية مجالات. هذا التقدير قد يشمل تنقيح الأعمال المسندة للفرد أو جموده أو سلوكه وبالتالي تتعلق عملية تقييم أداء العاملين بتحليل سلوك العاملين وأدائهم وإصدار حكم يمد متخذي القرار في المنظمة بالمعلومات الآزمة عن أداء هؤلاء العاملين ويذكر رابعة، أن عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والتحقق من سلوكه أثناء العمل وإدراك مدة التحسن الذي طرأ على أدائه<sup>(1)</sup>. كما عرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جمود العاملين منصف وعادل لتجرد مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعلمون به<sup>(2)</sup>.

(1) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص  
(2) نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000، ص

كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جمود العاملين بشكل منصف وعادل لتجرى مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستواه كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

### المطلب الثاني: أهداف (استخدامات) تقييم الأداء

#### 1- في المجال الإداري:

- يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين.
- يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل.
- يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وكوسيلة لتطوير الأداء.

#### 2- في مجال تطوير المنظمة والفرد:

يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد بتطوير أداء الفرد والمنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريبه من أجل رفع إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين ومن هذه الأهداف:

##### أ- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي:

من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيز ما ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.

##### ب- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء:

تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه وسلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادر على التقييم والقيادة الرشيدة والعالمة.

##### ج- الكشف عن الاحتياجات التدريبية:

من أهداف عملية التقييم الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي اقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف<sup>(1)</sup>.

(1) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011، ص 138.

## المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء

- لابد لعملية تقييم أداء العاملين كأي عملية إدارية، من أن يتم وفق خطة محددة تأخذ بإعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت، ويمكن تحديد خطوات تقييم الأداء كالاتي:

1) التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه: وهو ما ركزنا عليه في الفصل الثاني من تحليل ووصف وتصنيف وتقييم للوظائف.

2) تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين بها: ولا بد أن يكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين وهي لا تخرج هذه عن:

أ- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون: والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستواه الدافعية والقدرة على المبادئ والحماس للعمل وغير ذلك.

ب- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها الموظف، أو عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها موظف استعلامات، أو عند المقابلات التي يقوم بهام سؤال ما وما إلى ذلك من وحدات عمل.

ج- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح: أو تخفيض التكاليف أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف ومن البديهي أن يكون التقييم من قبل الرئيس للمرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ وهناك أيضاً تقييم الزملاء وتقييم المرؤوس.

د- تقييم الأداء بالطرق المناسبة: سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية.

3- المقارنة بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء: للتعرف على الفروق بينها.

4- إطلاع المرؤوس على تقرير التقييم ومناقشته بالتقرير عن أدائه:

5- إتخاذ الإجراءات المناسبة: لتصحيح المسار وتلاقي أي خروج عن المعايير المحددة<sup>(1)</sup>.

(1) محمد قاسم القريوني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص:

## المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء

ترجع أهمية تقييم الأداء على أنه يساعد إدارة المنظمة في التعرف على مستوى أداء العاملين بما يمكن من تخطيط نظم الموارد البشرية على مستوى المنظمة على أسس سليمة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- تحديد مواطن القوة والضعف في أداء العاملين مما يسهل من تحديد أساليب علاجها.
- 2- تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية.
- 3- تحديد الإحتياجات التدريسية للعاملين طبقا لمستوى أدائهم<sup>(1)</sup>.
- 4- الإلتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
- 5- اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادته.
- 6- تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء<sup>(2)</sup>.

(1) أحمد ماهر، الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، المدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005، ص 371.

(2) محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 188.

## المبحث الرابع: سياسة التدريب

## مقدمة

تعد عملية تدريب وتطوير العاملين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، وهذه الأهمية تتمثل في تلبية احتياجات المعارف والمهارات اللازمة للنمو والتطور في الأعمال المختلفة، كالتدريب في تلبية احتياجات المنظمة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي قوة العمل المؤهلة والكفوءة.

## المطلب الأول: مفهوم التدريب

قد لا يميز الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجالات تدريب وتطوير الموارد البشرية بين كل من مفهومي التدريب والتطوير، ويذهب البعض الآخر إلى الإتجاه الآخر وهو أن هناك فرقاً بين التدريب والتطوير، فالتدريب هو اكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية، والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية ولذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الإنحرافات في جوانب أدائهم، أما التطوير فيتمثل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التطورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية استراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الإحتياجات الآتية ولا تتوقف على اكساب مهارات للوظائف الحالية فقط، وإنما لابد من الإعتماد على رؤية المدير الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلاً، ولا بد من النظر إلى المنظمة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتوزيع في المهارات والإمكانات وعلى ضوء ذلك يمكننا تحديد الفروقات بين التدريب والتطوير في الشكل التالي<sup>(1)</sup>:

(1) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2006، ص 184.

### المطلب الثاني: أهمية التدريب

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها، ومن أهم هذه الفوائد مايلي:

**1- زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

**2- رفع معنويات الأفراد:** لا شك إن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات ولكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف، وتخلص من هذا أن الإهتمام بأدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة، مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية.

**3- تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل على كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، وتوجد مؤشرات معنية يمكن من خلالها التعرف على معدل تكرار الحادث، وتطوره كمدخل للتعرف على هذه الإدارة في مجال الوقاية من الحوادث ونعطي هنا معادلات لقياس معدل تكرار الحادث وشدة الإصابة كما يلي:

عدد الحوادث والإصابات خلال العام × 1000.000

● معدل تكرار الحادث:

إجمالي ساعات العمل للعاملين خلال العام

عدد الأيام الضائعة بسبب الحوادث × 1000.000

● معدل شدة الإصابة:

إجمالي ساعات العمل للعاملين خلال العام

حيث إجمالي ساعات العمل للعاملين في السنة: ساعات العمل للفرد في اليوم × عدد العاملين × عدد أيام العمل.

الفعالية خلال العام = ساعات العمل الأسبوعية للفرد × عدد العاملين × عدد أسابيع العمل الفعلية خلال العام<sup>(1)</sup>.

(1) عبد العني حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2002، ص 346.

## المطلب الثالث: تحديد الحاجات التدريبية

تحدد الحاجة إلى البرنامج التدريبي من خلال تحليل المنظمة أولاً والمهام ثانياً وأخيراً تحليل العاملين.

يتطلب تحليل المنظمة فحصاً وتشجيعاً لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية أي يحدد وضمن الحاجة إلى التدريب في مجال أو مجالات معينة: فعلى سبيل المثال إذا كانت استراتيجية المنظمة مركزة على الإبداع فإن حاجتها إلى برنامج تدريسي متنوع المهارات تكون أكثر من حاجتها إلى مهارات محددة، كما وأن عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريسي وفي هذه الحالة تساعد المنظمة على اللجوء إلى بدائل أخرى عوضاً عن هذا البرنامج.

أما تحليل المهمة فيتمثل دراسة الوظائف في المنظمة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية.

أما التحليل على مستوى الأفراد فيحدد حاجة الأفراد للتدريب عن طريق قياس أدائهم وتحديد الانحرافات بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة.

تتطلب تحديد الحاجات التدريبية توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي ولا بد أن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة ومفهومة<sup>(1)</sup>.

ولا شك أنه كلما اتجهت هذه المعدلات إلى الانخفاض كان ذلك مؤشراً على تحسن ظروف العمل، وعلى اهتمام الإدارة بتدريب الأفراد على الأسلوب المأمون لأداء العمل.

**4- يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدفع العمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

(1) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 190.

من قبل جميع العاملين إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم والنموذج التالي يوضح ذلك:

### المطلب الرابع: مبادئ التدريب

توصلت الدراسات والبحوث الموسعة حول التدريب إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمبرير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاه بما يتمشى ومصالحة المنظمة، ومن أهم هذه المبادئ التوجيهية ما يلي:

**1- ضرورة خلق الدافع لدى المتدرب:** فكلما كان الدافع قوياً لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم وإكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب (وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل...) ولا شك أن الدافع لدى الفرد الجديد أقوى من الفرد القدير الذي يؤدي العمل حالياً ويعاد تدريبه، ولا يقتصر الحفز على التدريب على المدرب وأثناء التدريب وإنما أيضاً للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله، حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه أو يحثه على الالتحاق بالتدريب.

**2- متابعة تقدم المتدرب:** أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تعطي للمتدربين والسرعة والفاعلية في التعلم، ولكن على حذر لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما الفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات وإستيعادها، فقد يجد المتدرب صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المدرب في متابعة درجة تقدم المتدرب، والتحقق من الاستيعاب النظري والعملية لمحتويات برنامج التدريب.

**3- ربط التدريب ببرنامج للتدعيم:** بعد تعلم المهارات من خلال التدريب لابد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب والعقاب ومن المدعمات الإيجابية وجود فرص للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من إنجاز، لذلك يجب على الإدارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتدرب مع وجود نوع من التناسق بين برامج التدريب واحتياجات الأقسام التشغيلية، ووفقاً لمتطلبات الوظائف والأعمال، وإذا كان السلوك أو التصرف لا يتسنى مع السلوك التنظيمي، فلا بد أن يتبع ذلك إجراء عقابي أي أن استخدام العقوبات ما هي إلا لتقوية وتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي بحيث توقع على الفرد الذي يخالف هذا السلوك، لذلك يلعب التدريب دوراً أساسياً في تعليم هذا السلوك أو الانضباط التنظيمي<sup>(1)</sup>.

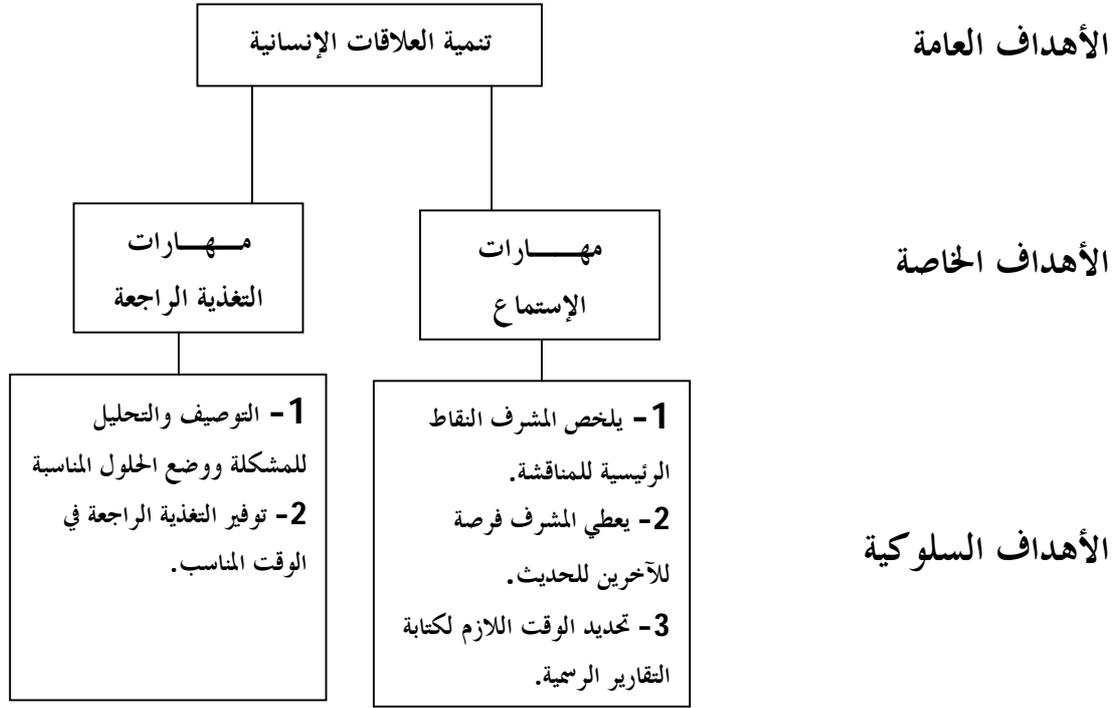
(1) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 348-349.

4- ضرورة الممارسة العملية للمتدرب: لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعلية، فلا بد من مشاركة المتدرب وأعطائه الفرصة، والوقت المناسب للتعليم فلا بد من توافر الأدوات والوسائل ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر.

5- الانتقال من الكليات للجزئيات: لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة، أو تعلمه على مراحل متتالية وفقاً لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركباً كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك تتعلم المتدرب كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتدرب للتعلم هيمن الواجبات الأساسية للمدرب.

6- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد: على الرغم من أن التدريب الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظراً للاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التدريب بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التدريب والتعلم الفردية لمقابلة مقل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

أ نموذج أهداف البرنامج التدريبي الخاص بتنمية العلاقات الإنسانية



يلاحظ من النموذج أعلاه بأن الهدف العام للبرنامج التدريبي قد يتفرع منه هدفان، الأول الإستماع والثاني التغذية الراجعة وحددت سلوكيات لكل هدف للمساعدة في تقييم درجة نجاح التدريب.