



Mat. No. 17073

St Clements University

Impact of Training in Building Up the Leadership Administration
Capabilities - An Empirical Study in General Company for
Electrical Industries // Baghdad

**A Thesis Submitted to the
Council of the St Clements University as part of the
Requirements of the Doctorate in the Jurisdiction of
General Administration**

**The student
Ali Tayeh Masoud**

**Supervised by
Dr. Hussein Ajlan Hassan**

2012 AD

Baghdad

1433 AH

Abstract :

When reviewing priorities management thought and a number of studies and previous research, we note that most of these studies and the ideas that came out researchers and semesters may specialized subject of human resources management did not take the subject of training sufficient attention within the framework of human resources management and overlooked the depth of the relationship between these functional (function training) and process Capacity building and management skills beside organizational and leadership at the corporate level, hence identified problem of the study should be a need to explain the nature of the relationship of interdependence and influence between these administrative function (training) and the process of building management skills in business organizations, and through an Exploratory study in public company Electrical Industries in the province of Baghdad.

Accordingly, the study aimed to detect the contents and limits of this relationship quantified within the sample (company surveyed) as well as the review and analysis of the nature and type of training programs in this company

and what is the reality and prospects strategy for identifying training needs.

The study concluded by the results of applied, the General Company for Electrical Industries attaches great attention to the stages of the training process, and confirms this trend, it is carried out in (2010) about more than (24) specialized training course in the field of management and strategic planning and other courses in the area of management and decision-making, and focused training plans in the company's training and development of young cadres modern need this age group ranging service career of (1-7) years to develop their administrative and functional, then comes in second place interesting management company in the training category ranging service of 21 years and above being a category that feed loop management and technical leadership in the company ... Supreme Within this framework, the study found through statistical method and build mathematical models and quantitative that there is a correlation and a direct impact between the training of human resources in the company researched and management and leadership skills in the company different dimensions and variables.

Therefore the study found a number of recommendations, including the need for the company

surveyed enhance its role in the design of training programs in accordance with the actual needs of the trainees and consistent and in line with the strategic goals and plans.



جامعة سانت كليمنتس العالمية

العراق

دور تدريب الموارد البشرية في بناء

القدرات الإدارية القيادية

دراسة تطبيقية في

الشركة العامة للصناعات الكهربائية/بغداد

أطروحة مقدمة إلى

مجلس جامعة سانت كليمنتس St Clements University وهي

جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في اختصاص إدارة

الأعمال

من قبل الطالب

علي تايه مسعود

بإشراف

الأستاذ الدكتور

حسين عجلان حسن

2012 م

1433 هـ

المحتويات

الصفحة	الموضوع
	العنوان
أ	الآية القرآنية
ب	إقرار المشرف
ج	إقرار الخبير اللغوي
د	إقرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	شكر وعرفان
ز - ح	ملخص البحث باللغة العربية
ط - م	المحتويات
4 - 1	المقدمة

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول	
منهجية البحث ومناقشة الدراسات السابقة	18 - 6
المبحث الأول : منهجية البحث	13 - 6
أولاً : مشكلة الدراسة	7 - 6
ثانياً : أهمية الدراسة	7
ثالثاً أهداف الدراسة	7
رابعاً : فرضية الدراسة	9 - 8
خامساً : حدود الدراسة	9
سادساً : أسلوب الدراسة	12 - 10
سابعاً : أنموذج الدراسة	13
المبحث الثاني : الإسهامات العلمية والفكرية للدراسات السابقة	17 - 14
المبحث الثالث : واقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة	18

الصفحة	الموضوع
	الفصل الثاني
116 - 20	الإطار النظري والمفاهيمي للتدريب
51 - 20	المبحث الأول : المفاهيم الأساسية والتنظيمية للتدريب
24 - 20	أولاً : نشأة وتطور التدريب
36 - 24	ثانياً : المفاهيم الأساسية والتنظيمية للتدريب
49 - 36	ثالثاً : أساليب ومزايا ومجالات التدريب
51 - 50	رابعاً : أنظمة ومهارات التدريب
116 - 52	المبحث الثاني : معايير وعناصر جودة التدريب وأسس تحديد الاحتياجات التدريبية
54 - 52	أولاً : عناصر جودة التدريب
96 - 54	ثانياً : تحديد الاحتياجات التدريبية وأسس تقويمها
107- 96	ثالثاً : تقويم عملية التدريب
116 - 107	رابعاً : الاستثمار في التدريب وأهميته

الصفحة	الموضوع
	الفصل الثالث
256 - 118	القيادة الإدارية خلفية نظرية
167 - 118	المبحث الأول : القيادة ونظرياتها في الفكر الإداري
201 - 168	المبحث الثاني : مستويات العملية الإدارية
250 - 202	المبحث الثالث : سمات القيادة الإدارية
256 - 251	المبحث الرابع : العلاقة بين التدريب والوظائف الإدارية

الصفحة	الموضوع
	الفصل الرابع
	الجانب التطبيقي
304 - 258	تحليل العلاقة الترابطية بين التدريب وبناء القدرات الإدارية القيادية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد
273 - 258	المبحث الأول : نبذة مختصرة عن عينة البحث "الشركة العامة للصناعات الكهربائية"
290 - 274	المبحث الثاني : وصف وتحليل متغيرات الدراسة
304 - 291	المبحث الثالث : تحليل علاقة التأثير والارتباط بين التدريب والقدرات الإدارية القيادية

الصفحة	الموضوع
	الاستنتاجات والتوصيات
310 - 306	أولاً : الاستنتاجات
311 - 310	ثانياً : التوصيات
321 - 313	المصادر والمراجع
339 - 323	الملاحق

المقدمة :

تشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر ، أن التدريب يعد أحد الوظائف الإدارية المهمة التي تلعب دوراً مهماً في نجاح وكفاءة العملية الإدارية على مستوى منظمات الأعمال الإنتاجية منها والخدمية على حد سواء . فالتدريب بوصفه وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية بفعالياته وأنشطته المختلفة يجعل إدارة المنظمة أكثر حركية وفاعلية في تحقيق أهدافها وخططها الإستراتيجية . إذ من خلال العملية التدريبية تستطيع المنظمة الحصول على القدرات الإدارية القيادية والتنظيمية والكوادر والمهارات البشرية الأخرى المدربة والمؤهلة لانجاز العملية الإنتاجية . تحددت مشكلة الدراسة في أن أغلب الدراسات والبحوث الإدارية السابقة لم تولي موضوع التدريب الاهتمام الكافي ضمن إطار إدارة الموارد البشرية وأغلب هذه الدراسات قد أغفل عمق العلاقة بين هذه الوظيفة (وظيفة التدريب) وعملية بناء المهارات الإدارية بجانبها التنظيمي والقيادي .

وعليه استهدفت هذه الدراسة أغناء الجانب الفكري والنظري في مفهوم تدريب الموارد البشرية وأهميته في خلق الكوادر الإدارية المؤهلة فضلاً عن محاولة معرفة أثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين المهارات الوظيفية ، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في محافظة بغداد ، من خلال استخدام أسلوب استمارة الاستبيان كأداة رئيسة في جمع وتحليل البيانات لتحديد حجم وطبيعة علاقة التأثير والترابط بين هذين المتغيرين .

انحصرت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة التي أنجزت فيها وبخاصة خلال فترة توزيع استمارة الاستبيان على منتسبين الشركة المبحوثة

وهي الفترة (2012) . وشملت عينة البحث العاملين المتدربين في الشركة على مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى وقسم من الإدارة الدنيا .

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة ، قام الباحث بتقسيم هيكليّة البحث إلى أربعة فصول رئيسة ، جاء الفصل الأول مختصاً بمنهجية البحث ومناقشة الدراسات السابقة وضمن هذا الفصل تم استعراض الإسهامات العلمية والفكرية للدراسات السابقة التي تناولت موضوع تدريب الموارد البشرية وكذلك تم مناقشة واقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة .

في حين جاء الفصل الثاني مهتماً بمناقشة الإطار النظري والمفاهيمي لموضوع التدريب بمبحثين أساسيين المبحث الأول أهتم بالمفاهيم الأساسية والتنظيمية للتدريب من حيث النشأة والتطور والأساليب والمزايا وأنظمة ومهارات التدريب والمبحث الثاني ناقش معايير وعناصر جودة التدريب وأسس تحديد الاحتياجات التدريبية مركزاً ضمن هذا المبحث على موضوع الاستثمار في التدريب وأهميته .

أما الفصل الثالث من الدراسة فقد جاء مستكملاً للجانب النظري من خلال مناقشة وتحليل المتغير الثاني لموضوع البحث وهو القيادة الإدارية من حيث النظريات والمستويات والسمات واختتم المبحث الأخير من هذا الفصل بمناقشة وتحليل موضوع العلاقة بين التدريب والوظائف الإدارية بالاعتماد على منطلقات الفكر الإداري والنظم الإدارية المختلفة .

أما الفصل الرابع من الدراسة فقد أهتم بالجانب التطبيقي وذلك بتحليل العلاقة الترابطية بين التدريب وبناء القدرات الإدارية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، وتناول المبحث الأول من هذا الفصل عينة البحث من حيث النشأة والتطور (الشركة العامة للصناعات الكهربائية) والمبحث الثاني أهتم بوصف وتحليل متغيرات الدراسة (التدريب ، والمهارات

الإدارية - القيادية والتنظيمية) في حين ركز المبحث الثالث من هذا الفصل على تحليل وتقييم النتائج الكمية المستخلصة من المؤشرات الإحصائية ونتائج النماذج الرياضية الكمية التي اهتمت بتحليل علاقة التأثير والترابط بين التدريب والقدرات الإدارية في الشركة المبحوثة ببعديها التنظيمي والقيادي .

أشارت نتائج الدراسة ، أن التدريب في الشركة العامة للصناعات الكهربائية يمارس تأثيراً فعالاً على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها (الإنتاجية ، الإبداعية ، المهارية ، القيادية ، السلوكية) وهناك علاقة ترابط وتأثير قوية بين التدريب وهذه المتغيرات ولكن بدرجات متفاوتة ، فمثلاً الشركة المبحوثة تحقق ميزة تنافسية مقارنة بالشركات الأخرى من خلال استخدامها الأساليب الحديثة في العملية التدريبية ، وتساهم هذه البرامج في اكتشاف القدرات الإدارية المؤهلة لإشغال المناصب القيادية وتعززت هذه النتيجة بوسط حسابي لهذا المتغير قيمته (3.8%) وانحراف معياري (1.1) . وكذلك توصلت نتائج الدراسة العملية أن هناك علاقة ترابط وتأثير بين البرامج التدريبية وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة في الشركة حيث ظهرت قيمة معامل الارتباط R^2 بين هذين المتغيرين (85%) ، وكذلك علاقة تأثير بين التدريب ومهارات الاتصال الشخصي للقائد الإداري بمعامل ارتباط R^2 (91%) .

في ضوء النتائج الكمية ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات من أهمها ضرورة قيام الجهات الحكومية باستحداث مراكز تدريبية متخصصة (قطاعية) من أجل رفع مستوى شركات القطاع الصناعي في العراق وخصوصاً قطاع الصناعات الكهربائية ، وذلك لأهمية

ودور التدريب في تعزيز جانب المهارات التنظيمية والقيادية على مستوى
المنظمات والمؤسسات الإنتاجية .

الفصل الأول

منهجية البحث ومناقشة الدراسات السابقة

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة الدراسة

ثانياً : أهداف الدراسة

ثالثاً : أهمية الدراسة

رابعاً : فرضية الدراسة

خامساً : حدود الدراسة

سادساً : أسلوب الدراسة

سابعاً : نموذج الدراسة

المبحث الثاني : الإسهامات العلمية للدراسات السابقة

المبحث الثالث : واقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة

المبحث الأول

منهجية البحث ومناقشة الدراسات السابقة

أولاً : مشكلة البحث :

يعد تدريب الموارد البشرية من الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، إذ من خلالها تستطيع المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومواكبة تطور التكنولوجيا واستيعاب التقنية وكذلك الحصول على القدرات الإدارية القيادية والتنظيمية والكوادر البشرية الأخرى المدربة والمؤهلة لانجاز العملية الإنتاجية . ولا شك أن المنظمة التي تمتلك هذه الخصائص يكون لها ميزة تنافسية مصدرها البرامج التدريبية القادرة على خلق القيادات والكوادر الإدارية القادرة على التعامل الإيجابي مع التغيرات البيئية المعاصرة . وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات التي اختصت بجانب تدريب الموارد البشرية إلا إنها قد أغفلت عمق العلاقة بين هذه الوظيفية (وظيفة التدريب) وعملية خلق القيادات الإدارية وتكوين المهارات الوظيفية ومن هنا فقد ازدادت الحاجة إلى دراسة وتحليل هذه العلاقة ، حيث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية لاهتمام هذه الشركة بالبرامج التدريبية واعتبارها أحد الوسائل المهمة في تحقيق أهدافها . وعلى هذا الأساس يمكن طرح مشكلة الدراسة ضمن الأسئلة التالية :

1. هل هنالك تصور واضح لدى مدراء الشركة المبحوثة عن أهمية التدريب ودوره في العملية الإدارية والإنتاجية ؟
2. هل تسعى الشركة للحصول على الكوادر الإدارية من خلال وظيفة تدريب الموارد البشرية ؟
3. هل يمكن تطوير البرامج التدريبية بمراحلها المختلفة (مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه وتقييمه) من أجل الحصول على الكوادر الإدارية المدربة والمؤهلة فنياً وإدارياً ؟

ثانياً : أهمية الدراسة :

تتركز أهمية الدراسة فيما تواجه أغلب منظمات الأعمال من عقبات في عملية الحصول على الكوادر الإدارية المدربة والمؤهلة ، بسبب عدم قدرتها على استثمار المورد البشري المتاح استثماراً أمثل لذلك يصبح للمورد البشري دور فاعل من خلال تدريبية وتأهيله بهدف إكسابه المعارف والمهارات والخبرات والقدرات المطلوبة بما يحقق أهداف المنظمة . لذلك تبرز أهمية البحث بالآتي :

1. أغناء الجانب النظري والفكري في مفهوم تدريب الموارد البشرية وأهميته في خلق الكوادر الإدارية المؤهلة .
2. محاولة معرفة أثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين المهارات الوظيفية .

ثالثاً : أهداف الدراسة :

أن هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في تشخيص وتحليل العلاقة والتأثير بين تدريب الموارد البشرية وعملية تكوين المهارات الإدارية وبيان مضامين وحدود هذه العلاقة كمياً ، فضلاً عن طبيعة ونوع البرامج التدريبية التي تنفذها الشركة المبحوثة ، وهي الشركة العامة للصناعات الكهربائية .

رابعاً : فرضيات الدراسة :

تنطلق الدراسة من فرضيتين رئيسيتين وفرضيات فرعية :

- 1 - الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية وعملية تكوين القدرات الإدارية التنظيمية .
- 2 - الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية والقدرات الإدارية القيادية .

بالنسبة للفرضية الرئيسة الأولى تتفرع عنها الفرضيات الآتية :

- 1- توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية والقيادة الإدارية .

- ب- توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية وعملية صنع واتخاذ القرار .
- ج- توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية والمهارات القيادية .
- د- توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية ومهارات الاتصال الشخصي للقائد .
- هـ- توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية وعملية تحديد الأهداف .
- و- توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية وتصميم الهيكل التنظيمي .

بالنسبة للفرضية الرئيسة الثانية تتفرع عنها الفرضيات الآتية :

- أ- توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية وجودة المنتج .
- ب- توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية والتميز .
- ج- توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية والمعرفة.
- د- توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية والإنتاجية.
- هـ- توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية والإبداع التنظيمي .
- و- توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية واستخدام الموارد المتاحة .

خامساً : حدود الدراسة :

يمكن تقسيم حدود هذه الدراسة إلى حدود مكانية وحدود زمنية وحدود

بشرية :

1. الحدود الزمنية : انحصرت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة التي أنجزت فيها وبخاصة خلال فترة توزيع استثمار الاستبيان على منتسبي الشركة المبحوثة وهي الفترة الممتدة من (آذار - تموز 2012) .
2. الحدود المكانية : تحددت الحدود المكانية حصراً في الشركة العامة للصناعات الكهربائية وهي أحد شركات القطاع الصناعي العراقي التي تتميز بكبر حجمها ونسبة مساهمتها في الإنتاج الصناعي التحويلي .
3. الحدود البشرية : تمثلت بالعاملين الذين تم توزيع استثمار الاستبيان عليهم وشملت كل العاملين المتدربين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى وقسم من الإدارة الدنيا .

سادساً : أسلوب الدراسة :

بغية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على نوعين من المعلومات ، الأولى منها المتمثلة بالجانب النظري ، من خلال أدبيات الموضوع وبعض الدراسات السابقة التي أجريت ضمن المفاهيم العملية لهذه الدراسة .

إما النوع الثاني فقد تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية بالجوء إلى استخدام الوسائل التالية لأغراض جمع البيانات المطلوبة للدراسة :

1. المقابلات الشخصية مع بعض أفراد عينة الدراسة والعاملين في قسم التدريب .
2. سجلات الشركة المبحوثة والتقارير الشهرية والسنوية والنصف سنوية لقسم التدريب في الشركة ذاتها.
3. استثمار الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات ، إذ روعي في صياغتها قدرتها على التشخيص وقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة وقد

اعتمد الباحث في تحديد متغيراتها على العديد من الدراسات والأبحاث ن فضلاً عن الاستفادة من الخبراء وذوي التخصص في هذا المجال ، ونظراً لعدم وجود مقياس جاهز يقيس متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات النظرية والميدانية وطبيعة عمل الشركة المبحوثة ، نعرض أدناه وصفاً لمحتوياتها واختباراتها : -

وصف استمارة الاستبانة

اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسية تضمن الجزء الأول المعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين عينة البحث فقد تضمنت (العمر ، التحصيل الدراسي ، الجنس ، سنوات الخدمة ، سنوات الخدمة في المنصب الحالي ن عدد الدورات التدريبية العامة والمتخصصة) بموجب ذلك تم وضع أسئلة عن كل عامل ويمثل الجزء الثالث المقاييس الخاصة بمتغير القدرات الإدارية على المستويين التنظيمي والقيادي التي تتضمن المتغيرات الآتية (الجودة - الإبداع - التميز - المعرفة - الإنتاج والإنتاجية - أداء العاملين) (اتخاذ القرار - المهارات القيادية - تحديد الأهداف) . وفي جميع مقاييس الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ، إذ خصص لكل خيار نقطة ، ويعطي الباحث لإجابات المبحوثين درجات (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) إذا كانت إجاباتهم مؤيدة للاتجاه (اتفق بشدة ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق بشدة) وتشير إجابات المبحوثين (اتفق بشدة ، اتفق) إلى قوة تأثير تدريب الموارد البشرية في القدرات الإدارية وتكوين المهارات في حين تعبر إجابات المبحوثين (لا اتفق ، لا اتفق بشدة) عن ضعف متغيرات تأثير تدريب الموارد البشرية في تحقيق القدرات الإدارية وما كان بين ذلك (محايد) فإنه يعبر عن الاعتدال والوسطية لمتغيرات الدراسة . وتم اعتماد مقاييس الدراسة من خلال المؤشرات التي أوردها الباحثون في الدراسات السابقة .

اختبار صدق الاستبانة

خضعت الاستبانة إلى اختبارات قبل توزيعها للتأكد من سلامتها ،
وقد تمثلت تلك الاختبارات بالآتي :

الاختبارات قبل التوزيع :

❖ قياس الصدق الظاهري والشمولية

يهدف التأكد من قدرة الاستمارة على قياس متغيرات الدراسة فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري والشمولية ، وذلك لعرضها على عدد من المحكمين والخبراء في مجال إدارة الأعمال (الملحق 2) للتأكد من صحة الفقرات الواردة في الاستمارة وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها ، واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية العلمية ، وفي ضوء ذلك تم حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات وعلى النحو الذي أكتسب بموجبة رأي الأكثرية في صحة فقراتها وشموليتها بما يتلاءم مع فرضيات الدراسة .

❖ قياس ثبات الاستبانة

لغرض التأكد من دقة قياس متغيرات الاستبانة فقد قام الباحث بإجراء اختبار أولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مؤلفة من (20) فرداً من عينة الدراسة وتبين أن التطابق في إجابات أفراد العينة بلغ (82%) وهي نسبة تثبتت درجة عالية من ثبات الاستبانة ، وقد أخذت الاستبانة صيغتها النهائية قبل التوزيع كما يظهر في الملحق رقم (1) .

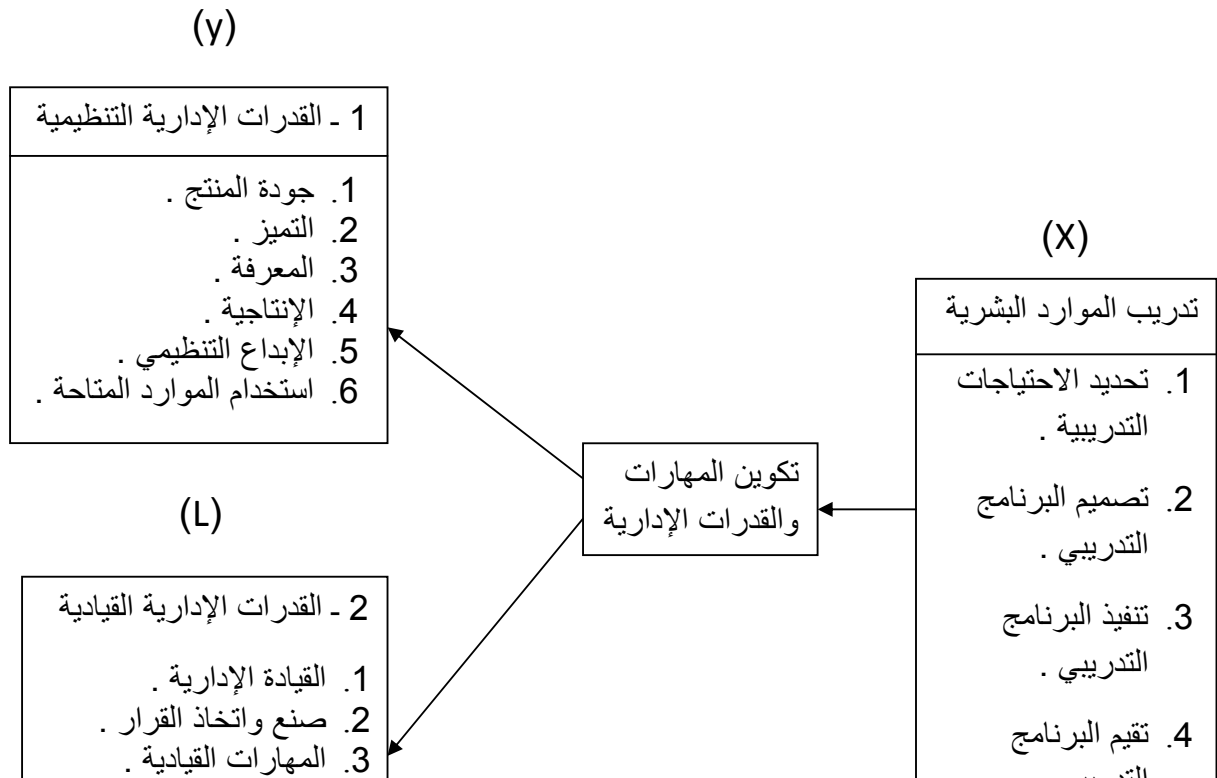
أساليب التحليل الإحصائي :

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية ، تتمثل في الآتي :

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها.
2. معامل ارتباط (بيرسون) Simple Correlation لأغراض قياس قوة العلاقة بين متغيرين ، فضلاً عن استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة .
3. الانحدار الخطي البسيط Simple Regression في قياس قوة التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغيرات المعتمدة .

سابعاً : أنموذج الدراسة :

في ضوء فرضيات الدراسة وتشخيص المتغيرات المبحوثة ، نستطيع أن نعتد النمذج الافتراضي الآتي :-



المبحث الثاني

الإسهامات العلمية والفكرية للدراسات السابقة

استكمالاً للإطار النظري الخاص بالدراسة ، يرى الباحث ضرورة استعراض بعض الدراسات السابقة النظرية والتطبيقية التي أسهمت في رسم الأطر الهيكلية لمنهجية البحث . علماً أن الباحث يود الإشارة هنا أن هنالك عدد قليل من الدراسات التي تناولت وظيفة التدريب ضمن إطار الموارد البشرية وعلاقته بالوظائف الإدارية القيادية ، حيث هنالك دراسات متعددة تناولت التدريب ضمن إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بوصفها أحد الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية . قد استفاد الباحث من هذه الدراسات في كتابة الإطار النظري الخاص بدراسته فضلاً عن الاستفادة في إعداد منهجية البحث وهيكلية ومصادر الدراسة . وفيما يلي استعراض لهذه الدراسات وعلى النحو الآتي :

1 - دراسة (الرفاعي 2000) :

أنجزت هذه الدراسة بعنوان (أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت) وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى الأثر الذي تتركه الدورات التدريبية لدى المتدربين وكذلك مدى التغيرات التي تطرأ على أوضاعهم الوظيفية المختلفة

، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها إن التدريب أثناء الخدمة له الأثر الكبير في تحسين الأداء الوظيفي ، وكذلك زيادة كفاءة المتدربين وإتقانهم لأعمالهم ، وصقل مهارتهم وزيادة انتمائهم للوظيفة والمنظمة .

2 - دراسة (حسين وسوداي 2005)

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان (دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين "رؤية تحليلية في إطار إدارة الجودة الشاملة") وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة نتائج دور التدريب والتعلم في ضمان التحسين المستمر للجودة في المنظمات المبحوثة ، واستقصاء آراء المدراء في المنظمات المبحوثة عن أهمية التدريب والتعلم للأفراد وأسلوب التدريب وتقييمه وكيفية تحسينه . وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التدريب والتعلم وبين التحسين المستمر لأداء العاملين ضمن إطار الاستفادة من "إدارة الجودة الشاملة" .

3 - دراسة (الردادية 2006)

جاءت الدراسة تحت عنوان (دور التدريب في بناء القدرات الإستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية) هدفت الدراسة إلى استكشاف الموضوعات الأكثر الأهمية التي تناولتها دائرة الجمارك في تدريب موظفيها. والتعرف على مواقع العمل التي شملها التدريب وإعداد المدربين والمتدربين فيها . ومحاولة وضع تصور لقواعد ومبادئ تدريبية تساعد في تطوير العملية التدريبية . واستخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى :

- أن دائرة الجمارك قد اهتمت بموضوع التدريب ومنحته جزءاً مقبولاً من أولوياتها ، حيث تبين ذلك من خلال تأسيس وبدء العمل المنظم بالتدريب في فترة الثمانينات ثم عملت على تأسيس مركز تدريب جمركي تقدم الكثير من البرامج التدريبية المتنوعة .
- وأظهرت نتائج الدراسة أن التدريب لعدد كبير من الموظفين بحيث استفاد منه ما نسبته (60%) خلال عام 2004 ، وهذه النسبة جيدة إذا ما قورنت بالعدد الكلي للموظفين .

الدراسات الأجنبية

1 - دراسة (Arthur.Jr &et al 2003)

جاءت هذا الدراسة تحت عنوان (تأثير التدريب في المنظمات : باستخدام تحليل ميتي (Meta) لتصميم وتقييم الخصائص) حيث استخدمت الدراسة طريقة تحليل ميتي (Meta) لاختبار العلاقة بين تصميم التدريب الخاص وصفات التقييم وتأثير التدريب على المنظمات ، وأشارت نتائج الدراسة إلى طريقة التدريب المستخدمة غيرت خصائص المهارة أو المهمة التي دربت واختيار معايير تقييم التدريب ، هذه التأثيرات التي تم رصدها من خلال البرامج التدريبية .

2 - دراسة (Galia & Legros 2003)

تمت الدراسة تحت عنوان (البحث والتطوير ، والإبداع والتدريب والجودة والربحية) وهدفت الدراسة إلى :

✓ دراسة العلاقة بين استثمار البحث والتطوير واستثمارات التدريب ، والجودة وأداء الشركة .

✓ وهدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد أثر التدريب على الجودة في البحث والتطوير والإبداع والربحية نظرياً .

أجريت هذه الدراسة في فرنسا (France) ، واستخدمت الدراسة نظاماً يتكون من خمس أسئلة لبناء نموذج الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج كانت منسجمة مع العديد من الحقائق في الدراسات السابقة وأوضحت كذلك تأثير التغذية العكسية المهمة ، ومن بين هذه النتائج :

- وجود علاقة بين استثمارات البحث والتطوير والإبداع التنظيمي، ووجود علاقة معنوية عالية لميزانيات البحث والتطوير العالية مع الإبداع .
- وجود علاقة تأثير قوية بين الإبداع التقني واستثمارات التدريب .
- وجود علاقة بين نفقات التدريب والربحية لامتلاك شهادة الجودة المحققة (الايزو) .
- وجود علاقة متحققة مع ربحية الشركة والجودة العالية .

3 - دراسة (Juang et al 2007)

أنجزت الدراسة تحت عنوان (نظام مبرمج متكيف بالخوارزميات الوراثية لتنظيم برامج تدريب العاملين) هدفت هذه الدراسة إلى :

- ✓ بناء نموذج رياضي بطريقة تنظيم مناسبة .
- ✓ حل النموذج بالخوارزميات الوراثية للحصول على أفضل النتائج .
- ✓ تطوير نظام التدريب بمساعدة الحاسوب لتسهيل التدريب في صناعة أداة الماكينة .

أجريت هذه الدراسة في تايوان (Taiwan) واستخدمت برنامجاً للتدريب أطلق عليه أسم (CATS) نظام التدريب بمساعدة الحاسوب وتوصلت الدراسة إلى الآتي :

(إمكانية تطوير برامج التدريب بواسطة الحاسوب لكي يكون أكثر قدرة على تخطيط وتنفيذ التدريب ومعرفة خصائص تدريب العاملين وخصائص طريقة التدريب) .

المبحث الثالث

واقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة

بالنظر لما تضمنه عرض الدراسات السابقة من ملخصات الجهود التي قدمها الباحثون في دراسة تدريب الموارد البشرية ووزارة المعرفة التي قدمتها هذه الدراسات والتي عززت الإطار النظري لهذه الدراسة ، تم تحديد عدد من المؤشرات التقييمية للدراسات السابقة ، وكما يأتي :

1. وجود اتفاق على أهمية تدريب الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في نجاح منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

2. إن العامل المهم لتحقيق أهداف المنظمة هو ضمان توافر موارد بشرية مدربة ومؤهلة لأنها أصبحت أهم أصول المنظمات الحديثة .

3. من خلال الدراسات السابقة يرى الباحث خلو الأدبيات الإدارية العراقية من بحوث شاملة تتناول في مجملها تدريب الموارد البشرية ودورها في تكوين المهارات وخاصة القيادية منها بشكل عام وليس بصورة جزئية .

وهذا ما قاد الدراسة الحالية إلى التعمق في دراسة العلاقة بين هذين البعدين ، ومع كل ذلك لا يمكن القول أن الدراسة الحالية مختلفة عن بقية الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ، بل أن هناك قواسم مشتركة بينها وبين بقية الدراسات التي سبقتها ، إذ تعد تلك الدراسات أساساً لانطلاق هذه الدراسة وعمقاً لها .

الفصل الثاني

الإطار النظري والمفاهيمي للتدريب

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية والتنظيمية للتدريب

أولاً : نشأة وتطور التدريب

ثانياً : المفاهيم الأساسية للتدريب

ثالثاً : أساليب ومزايا ومجالات التدريب

رابعاً : أنظمة ومهارات التدريب

المبحث الثاني : عناصر جودة التدريب وأسس تحديد

الاحتياجات التدريبية

أولاً : عناصر جودة التدريب

ثانياً : تحديد الاحتياجات التدريبية وأسس تقويمها

ثالثاً : تقويم عملية التدريب

رابعاً : الاستثمار في التدريب وأهميته

المبحث الأول

المفاهيم الأساسية والتنظيمية للتدريب

أولاً : نشأة وتطور التدريب :

ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها.

ويقصد بتعبير التدريب هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط وليس عن طريق الكتابة والقراءة . والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهنيين بالقراءة والكتابة . فالتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات شخص ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدى ، فيغرس فيه روح العمل. وخير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العمل وأما بالنسبة لتجميع المعلومات فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري ، ولأسباب موضوعية ، وخاصة عند ظهور النهضة

الصناعية، فقد اختير عام 1750م ليكون تاريخا فاصلا بين عهدين للتدريب. الأول ويشمل التدريب في الحضارات القديمة، والثاني يبدأ بالنهضة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية وما إلى ذلك من تأثير في النتاج الفكري والإنساني.⁽¹⁾

3. التدريب في الحضارات القديمة :

أن تاريخ التدريب ليس حديثا ، بل انه قديم قدم المجتمعات المنظمة ، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارة القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات ، كما أن هناك دليلا قائما على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارة والمدنية. فأصحاب الحرف والفلاحين في الحضارة القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة ، وبهذا فإن التدريب في الحضارات القديمة يقصد به التعليم فقط حيث يتلقى الصبي تدريبا من خلال التعليمات المباشرة والمشاهدة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي . ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة والمهارة إلى أشخاص مبتدئين . وبقي نظام الحرف (نظام التدريب) حتى عام 2100 قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمو رابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام الحرفيين . ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط بل تعدتهم إلى بعض المهن الأخرى كالطب والمحاماة والتعليم⁽²⁾ .

4. التدريب في عصر الإسلام :

¹ أبو بكر مصطفى: القيادة الإدارية الأسس والنظريات، المجلة العربية للإدارة، الرياض، 2005، ص 118
² - نعمة عباس خضير: قياس السمات القيادية للمدراء، دراسة اختيارية في منظمات صناعية، المجلة العربية للإدارة ، مجلة 16 ، ع 1 ، 1994 ، ص 65 .

لقد أولى الإسلام اهتماما كبيرا لتدريب العاملين اهتماما بالغاً بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم ، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات ، وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى ، وكان حين ينصب والياً يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات. وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعملائه وبالمسلمين كافة في موسم الحج ، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم . وكان عمر أيضاً يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال بعضهم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية⁽¹⁾.

5. التدريب في عصر النهضة الصناعية :

لقد شهدت الفترة الواقعة بين عام 1700 و 1785م أضواء على النهضة الصناعية الانجليزية التي انبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة ، وخلال هذه الفترة القصيرة في عمر الزمن تحولت إنجلترا جذرياً من امة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره . فقد كانت أول امة تتم بنجاح عملة الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي . وقد مر هذا التحول بعد مراحل ، تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المنزلي والذي يقوم عليه وجود مزرعة ملحقة بالبيت وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب حتى يتقنوا العمل⁽²⁾ . والمرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج اسر بأكملها ، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة نظام

¹ - داني مركس وجون هرمز : القيادة وقت الأزمات ، القاهرة ، 1999 ، ص 120 .

² - داني مركس وجون هرمز : مصدر سبق ذكره ، ص 122 .

المصنع (النهضة الصناعية) حيث تم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل اكبر والاهتمام بشكل بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين. لقد اقتضى الاهتمام بالمطالب الإنسانية للعاملين أن يستعين أصحاب العمل في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي بفئات جديدة من الموظفين هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية ومفتشي المصانع لتتخصص مهامهم في المحافظة على أنظمة وإرشادات الصحة والسلامة وأنظمة العمل والقرارات الإدارية والاهتمام بسجلات العاملين في العمل وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعات واقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسراهم . وبذلك كانت نواة أعمال شؤون الموظفين وبرامج الموظفين وبرامج التدريب في العلاقات الإنسانية في الثلاثينات كميادين لها أهميتها . ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين التي أيقظت رجال الأعمال وفتت أنظارهم إلى أهمية العنصر البشري في الإنتاج⁽¹⁾ . كما إنها هي التي ركزت على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم حسب متطلبات الوظائف. وأما فترتي الحرب العالمية الأولى (1914 - 1918م) والحرب العالمية الثانية (1939 - 1945م) فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار وتدريب وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ودراسة معوقات الأداء وسواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين ورفع معدلات الإنتاج . في خلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي أعقبتها أخذت المشروعات تعد برامج تدريبية لتدريب صغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد بهدف ملء الوظائف الإدارية الشاغرة . ومن أشهر هذه البرامج برامج التدريب في مجال الصناعة وبرنامج تدريب

¹ - علي السلمي : اتخاذ القرارات الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970، ص 112 .

المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب. وبشكل عام لقد تطور التدريب في القطاع العام في مختلف الدول نذكر منها الهند حيث كان الهنود على علم بالتدريب الإداري في القطاع العام منذ قديم الزمان ، وفتحت في الهند مدراس وأكاديميات خاصة بالتدريب الإداري ، وكذلك الأمر في بريطانيا والولايات المتحدة وفرنسا ، حيث أنه في العشر سنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية قامت أكثر من اثنتي عشرة دولة في العالم بإقرار برامج تدريبية لموظفيها⁽¹⁾ . وبذلك اكتسب التدريب الذي كان لسنوات خلت يتم بصورة نادرة غير منتظمة طابع الانتظام والاستمرار في معظم دول العالم ، ولم يكن هذا التطور ثمرة عمل دولي منفرد وإنما جاء نتيجة للمؤتمرات والأبحاث التي لعبت فيها الأمم المتحدة دوراً هاماً. أما على الصعيد العربي فقد أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية عام 1969 تحقيقاً لأغراض ميثاق الجامعة العربية والتي من بينها التعاون في سبيل تقدم العلوم الإدارية والعمل على تحسين الجهاز الإداري في الدول العربية.

ثانياً : المفاهيم الأساسية للتدريب :

ما زال هالك الكثير من الاختلافات حول مفهوم التدريب ومقدار مساهمته في نمو المنظمة/ المؤسسة الحكومية وتطويرها وأدائها فنجد فريقاً من الكتاب يركزون على جانب المهارة وتأهيل المتدربين لتنفيذ الواجبات المناطة بهم وفريقاً آخر لا يرى في التدريب أكثر من عملية نقل حقائق ومعلومات إلى المتدربين أما الذين يتبنأ الأفكار الحديثة في التدريب فأنهم يرون إن التدريب وسيلة لنشر القيم والعادات والتقاليد والمعارف في المنظمة/ المؤسسة الحكومية وتبين لنا الكتب والمقالات العلمية الكثير من التعاريف التي تعكس وجهات النظر المختلفة حول التدريب وعلى الرغم من اختلاف الكتاب والباحثين حول مفهوم وتعريف التدريب الآن تعاريفهم تتفق

¹ - محمد صدام :المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات ،المنظمة الدينية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1985 ، ص 114 .

في إنهاء تشير إلى التغيير والتحسين والتطوير وفيما يلي بعض هذه المفاهيم.

أ. **التدريب :** هو جهد منظم ومخطط له لتزويد القوى البشرية بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء من خلال التعليم المخطط له مما يساعد في أداء الواجبات الحالية والمستقبلية بشكل امثل.

ب. **التدريب :** هو الطريقة التي تساعد المتدربين للوصول إلى طريقة العمل المثلي في عملهم الحاضر أو المستقبلي بتنمية عادات وأفكار وحركات ومهارات صحيحة فيهم بواسطة تزويدهم بعمل ومعلومات أو مهارات فنية.

ج. **التدريب :** عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وذهنية وفنية لمقابلة احتياجات حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه في التنظيم/ المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع الكبير.

د. **التدريب :** فعالية يمارسها الإنسان منذ نشأته حيث يتعلم بالتقليد والتكرار (نظريا أو عمليا) ويعني كذلك عملية اكتسابه المعارف والخبرات والتقاليد والعادات منذ بداية حياته وباستمرار.

مما ورد أعلاه نستنتج إن التدريب من أهم المقومات الأساسية لبناء المجتمع وبناء مؤسساته الحكومية بمختلف اختصاصاتها ومجالاتها وعلومها ومعارفها لما يقدمه من خبرات ومعارف ومهارات للأفراد ثم للمؤسسات بشكل عام ولذلك يمكن اعتباره عملية منظمة مستمرة تعطي معلومات وخبرات جديدة وتطور عادات وتقاليد واتجاهات للفرد لكي يتقدم نحو الأفضل وتتجاوز عن الأخطاء والسلبيات التي كان يسلكها أو يقع بها دون معرفة.

❖ بعض المضامين لعملية التدريب⁽¹⁾ :

يتناغم التدريب مع بعض المفاهيم والمصطلحات المعرفية نذكر منها

الآتي :

أ. **التعلم** : هي عملية تغيير دائم نسبيا في السلوك يحدث نتيجة للإدراك أو التعليم أو التدريب والخبرة.

ب. **التعليم** : ذلك الجهد المنظم والمخطط له بكل دقة وعناية لمساعدة المستفيدين والمستهدفين (معلمين / متدربين) على اكتساب الكفايات المعرفية والأدائية والقيمية التي يحتاجها كل منهم في النماء والتكيف وأداء الأدوار والمهام المناط به بنجاح وفاعلية.

ج. **المعارف** : مجموعة من الحقائق والاكتشافات التي يمكن التوصل إليها نتيجة التعليم/ التدريب وتؤدي إلى حصول فكرة معينة عن موضوع ما وتتعرز وتترسخ بالممارسة والتمرين حتى تصبح عملية بديهية إلى برهان.

د. **المعلومات** : مجموعة من الأخبار أو الفعاليات أو الأحداث التي تتعلق بموضوع معين يمكن أن تؤدي إلى تكوين صورة عنه تؤثر في النتائج التي ستحصل فيما بعد ويمكن الحصول عليها نتيجة التعليم.

هـ. **المهارات** : القدرة على تنفيذ كل ما ينتجه التدريب والممارسة المستمرة وتراكم الخبرة الذي يحصل نتيجة التعليم المستمر والذي يؤدي إلى تغيير في الاتجاهات.

و. **الاتجاهات** : هي عملية تهدف إلى إحداث تغييرات في التصرفات السلوكية لدى المتدرب لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية يتطلبها المتدرب والمهام الذي يؤديه في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل فيها خلال فترة معينة.

¹ - محمد مساعد : تخطيط الاحتياجات التدريبية ، القاهرة ، دار العربي للنشر والتوزيع ، 1995 ، ص 116 .

ز. **التغذية العكسية** : أداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالأهداف الموضوعية وبيان الانحرافات لمعالجتها وتصحيح الخطأ وهي الإجابة على سؤال (هل تم التعلم/ التدريب كما هو مخطط له أم لا).

ح. **الموقف التدريبي** : هي مجموعة العناصر المتمثلة بالمدرسين والمتدربين ومكان ووسائل التدريب وإعادة العلمية.

ط. **المدرّب** : هو الشخص المسؤول عن إيصال المادة العلمية (معارف ، مهارات ، اتجاهات) إلى المتدرب وتحريكه ضمن الصيغ (الأساليب) التي سيعتقد بأنها تحقق الهدف من التدريب.

ي. **المتدرب** : هو الشخص المراد اكتسابه الخبرة وتحسين أدائه من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والاتجاهات ضمن الدورة التدريبية المعينة.

❖ **مبادئ التدريب** : هنالك مبادئ يجب التركيز عليها لغرض الحصول على عملية التعلم من التدريب وفق ما مخطط لها وهي :⁽¹⁾

أ. **الغاية** : لغرض أن يكون التعلم مستمراً يجب أن يثبت المدرّب الغاية من التدريب ذهنياً وتطبيقياً وعليه أن يساهم بكل إمكانياته من أجل أن يحقق الغاية بوضع سلسلة من الأهداف ويتم التثبيت من كل هدف قبل بلوغ الهدف الذي يليه وعليه أن يعرف بالضبط ما يريد انجازه في كل مرحلة.

ب. **التدرّج** : ونعني بالتدرّج ما يلي :

أولاً. أن نبدأ بالأمور البسيطة ثم الأمور المعقدة.

ثانياً. أن نبدأ بالتدريب على الأفراد ثم ننقل على المجاميع.

ثالثاً. أن نبدأ بالمستويات الدنيا ثم المستويات العليا.

ج. **الواقعية** : ونعني أن نجري التدريب (قدر الإمكان) بنفس الحالات والمواقف والظروف أو اقرب ما يكون إلى الحالة المحتملة التي يصادفها المتدرب في بيئة العمل.

¹ - نوري محمد الجاسم : أساسيات البرامج التدريبية ، دار دمشق للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 178 .

د. الاستمرارية : يجب أن يكون التدريب مستمراً طيلة استمرار المتدرب في عمله سواء بإشرافه بالدورات التطويرية أو إلقاء المحاضرات عليه أو أثناء مارسه لعمله بصورة عملية وفعلية أو بأي أسلوب مناسب آخر.

هـ. التشويق : إن التشويق له أهمية كبيرة في شد المتدربين إلى المدرب ويولد الرغبة في فهم الموضوع واستيعابه ويجعلهم يفكرون (المدرب والمتدرب) دائماً بأساليب جديدة لتوليد فهم مشترك لان السياق الجامد يولد الملل.

و. البساطة : على المدرب أن ينتخب الأسلوب والعبارة المناسبة والبسيطة والمفهومة من قبل الجميع لوجود اختلاف في مستوى الذكاء بين المتدربين بأي شكل من الأشكال .

ز. مراعاة العامل البشري : يتوقف نجاح المدرب إلى حد بعيد على علاقته بالمتدربين فما لم يفهم المدرب هذه الحقيقة ويفكر بالعامل البشري فلا شك أنه سيفشل.

وهناك نقاط إضافية يجب مراعاتها في عملية التعلم وتعتبر كعوامل مساعدة لزيادة كفاءة التدريب هي⁽¹⁾ :-

أ. القدرات والقابليات . تلعب قدرات وقابليات المتدربين دوراً مهماً في تحديد مديات التدريب/ التعليم لديهم فالتقاط النقاط المطلوبة من قبل المتدربين ذوي القدرات والقابليات العالية سيكون أيسر وبجهد اقل من التقاطها من قبل المتدربين ذوي القدرات والقابليات المحدودة.

ب. التأكيد على النقاط المهمة. إن العرض المنظم للمادة التعليمية/ التدريبية بطريقة يتم التأكيد فيها على النقاط المهمة في البداية والنهاية ، ذلك إن النقاط الواقعة في بداية ونهاية الكلام يتم تذكرها بصورة أفضل من النقاط الواقعة في وسط الكلام فمثلاً إذا أعطيت أربعة أسباب بشكل متسلسل

¹ - نوري محمد الجاسم : مصدر سبق ذكره ، ص 173 .

فالأسباب الأكثر أهمية ينبغي أن تعطى في البداية وفي النهاية وليس الوسط⁽¹⁾.

ج. أسباب التدريب. إن استخدام طرق معينة في العرض تقود إلى زيادة التعلم ذلك إن فاعلية العرض تزداد حينما لا يتوقف المدرب عند حدود ما يجب أن يتعلم المتدرب وإنما يتجاوز إلى ما يجب أن يتمتع عنه أو يتجنبه ويتم ذلك عن طريق شرح وإيضاح أسلوب أو أداة معينة بالطريقة الصحيحة وعدم اللجوء إلى استخدام أو استخدامها بطريقة أخرى خاطئة.

د. التكرار المحور : هو ليس التماثل أو الإعادة الحرفية فقط وجد إن استخدام نفس الأسلوب التدريبي بشكل متكرر يفشل في إعطاء مردود ذات مغزى في عملية التعليم بينما يختلف الوضع حيث إذا استخدمت أساليب متنوعة للدلالة على نفس المعنى.

هـ. المراجعة : إن معدل (نسبة) النسيان تتزايد بعد التعلم مباشرة ووفقاً لذلك فإن التكرار المتواصل لمادة التدريب شيء مرغوب فيه ومن المعتاد فأنها تتكرر بشكل كبير في الأسابيع الأولى من المنهج للتغلب على سرعة النسيان قياساً بما يليه من الأسابيع التدريبية.

و. تقييم الأداء : من الضروري أن يجري تعريف المتدربين باستمرار بمستوى أدائهم وتعليمهم لأن ذلك سيعود بحصيلة تعليمية اكبر وأعظم.

ز. المشاركة الفعلية : يعني إن التعلم يقترن بالتطبيق الفعال أكثر من الاستقبال السلبي فإذا استطاع المدرب أن يحفز المتدربين على المشاركة في الحصة التدريبية فأنهم سيكونون قادرين على تذكر النقاط التي طرحت⁽²⁾.

ح. خبرات المشاركين : يكون الموضوع سهل القبول ويتم تعلمه بسهولة إذا لم يتعارض مع العادات السابقة للمتدربين ، وعلى هذه المجموعة المتدربة

¹ - عبد القادر حسين: أساسيات تدريب الموارد البشرية ، دمشق، دار العربي للطباعة والنشر ، 2002 ، ص 118 .

² - صادق حسين : تدريب وتخطيط الموارد البشرية المفاهيم والأسس، عمان، اليازوري للطباعة والنشر ، 1999 ، ص 205 .

التي تنحدر من بيئة متشابهة في العادات والخبرات تكون أكثر خبرة على التعلم الفعال.

ط. **الانتماء والقناعة** : هما عنصران ضروريان لترسيخ التعلم فالانتماء يعني أن يرى المتدرب مدى علاقة عنصر معين بالعناصر التي تحيط به أو مدة علاقة موضوع معين بالمواضيع الأخرى ، أما القناعة فهو شعور بالمكافأة سواء رمزية أو حقيقية على استجابة ما ، وذلك يساعد على التخلص من التوتر الذي قد يظهر أثناء عملية التعلم .

ي. **الترابط والتنسيق** : ونعني بذلك عدم إدخال مواضيع جديدة ومتباينة ضمن الحصص التدريبية المتعاقبة ليوم تدريبي واحد.

❖ **أهمية التدريب** : تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسة الثلاثة التالية⁽¹⁾ :

- أ- الأهمية بالنسبة للمنظمة.
 - ب- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين.
 - ج- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية.
- أ. **أهمية التدريب للمنظمة** : تتحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة ومن بين هذه الفوائد هي :
- أولاً. إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع.
- ثانياً. تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- ثالثاً. التدريب بين المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
- رابعاً. يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

¹ - عبد القادر حسين : مصدر سبق ذكره ، ص 200 .

خامسا. يساعدهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
سادسا. يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
سابعاً. يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
ثامناً. يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية والعمل على تنميتها
نحو تحقيق الربح.
تاسعاً. يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
عاشراً. يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف
تطوير برامجها وإمكانياتها.

❖ أهداف التدريب Objective Training

للتدريب أهداف عديدة تستطيع المؤسسات الحكومية الاستفادة منها
ومن بين هذه الأهداف ما يلي⁽¹⁾ :

- أ- زيادة الإنتاج.
- ب- رفع الروح المعنوية.
- ج- قلة الإشراف.
- د- الاقتصاد في الإنفاق.
- هـ- قلة في دوران العمل .

❖ قواعد التدريب

¹ - حاتم زينل : الاحتياجات التدريبية وأهميتها في تدريب الموارد البشرية ، القاهرة ، دار المنشورات ، 2003 ، ص 198 .

هناك اعتبارات أساسية ينبغي أخذها بعين الاعتبار ، إذ تعتبر بمثابة قواعد عامة يسترشد بها في تصميم وتنفيذ برامج وخطط التدريب في المؤسسات وكالاتي⁽¹⁾ :

أ. مسؤولية التدريب : أن مهمة تخطيط الاحتياجات التدريبية في المنظمة ، هي عملية مشتركة بين وحدة شؤون الأفراد والمدراء التنفيذيين والمشرفين في عملية التدريب إلى حقيقة كونهم أقدر الجهات معرفة باحتياجات العاملين الذين سيشفرون عليهم.

ب. شمولية التدريب : ينبغي أن تتخذ إدارة المنظمة نظرة شمولية لدى التخطيط لوضع برامج تدريبية بحيث لا تغفل أو تستثنى فئات معينة وتميز بين العاملين وفق أسس غير موضوعية.

ج. التدريب وطبيعة الأعمال : يجب أن يتم الربط بين طبيعة الأعمال ونوع التدريب المطلوب وأساليبه ، كما يجب أن يتم الرجوع إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف للتعرف على طبيعة العمل وأبعاده إلى جانب اخذ مشورة المشرف.

د. التدريب والمتدربون : ينبغي مراعاة الفروقات الشخصية بين المطلوب تدريبهم ، بحيث يتم توزيعهم في مجموعات وفق مستويات وخلفياتهم بحيث يتناسب أسلوب ومادة التدريب ومستويات المتدربين المختلفة مما يحقق الجدوى والفائدة المرجوة للمستويات المختلفة من المتدربين.

هـ. التدريب والحوافز : ينبغي توفير الحافز للمتدرب لحفزه على الالتحاق بالبرامج التدريبية كمضاعفة راتبه خلال الفترة التدريبية وتوفير المواصلات المجانية وإعطائه الأولويات في الترقيات ومنحه شهادات التقدير والمكافآت المناسبة.

¹ - عبد الستار عبد الواحد : قواعد تحديد الاحتياجات التدريبية، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر ، 1999 ، ص 113 .

و. **التدريب ومفهوم النظم** : أن عملية التدريب لا بد أن ينظر إليها بمنظور شامل بحيث يتم الإحاطة بكافة العناصر وأوجه النشاطات المطلوب تنفيذها ، لكي يؤتى التدريب ثماره ، ولا يجوز تجزئة أوجه النشاطات التدريبية أو عزل بعض العناصر أو مكونات النشاطات وخطط التدريب يأخذ بعين الاعتبار المكونات الأساسية لهذا النظام كالتالي :⁽¹⁾

أولاً. المدخلات : وتتمثل :

- (1). الأفراد العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية.
- (2). المديرون والمساعدون في العملية الإدارية.
- (3). مدخلات مادية ومالية ومعنوية.

ثانياً. التشغيل : ويتمثل في المرحلة التالية :

- (1) . مرحلة التخطيط .
- (2) . مرحلة التنفيذ .
- (3) . مرحلة التقييم .

ثالثاً. المخرجات : وتتمثل في :⁽²⁾

- (1) . تغير ايجابي في سلوك العاملين.
- (2) . تحقيق نتائج اقتصادية – زيادة في الإنتاج – ارتفاع مستوى الأداء.
- (3) . تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

رابعاً. **التغذية العكسية** : تتمثل المعلومات التي تصل إلى المنظمة عن ردود الفعل للنشاطات التدريبية التي تقوم بها ، والتي تعتبر مؤشر يساعد المنظمة في تعديل وتطوير برامجها التدريبية.

❖ إشكالية التدريب Training Ambiguity

¹ - حاتم زينل : مصدر سبق ذكره ، ص 220 .

² - Michal Porter wilier : how Information gives you competitive Advantage , Harvard Business Review , July , 1985 , P 36 .

برغم تزايد ما ينفق على التدريب والتصاعد المستمر في المؤسسات والمراكز المنشغلة بتوفير خدمات التدريب ، إلا إن الواقع سيشهد بأن جانباً كبيراً من اثر التدريب غير محسوس في شكل نتائج وانجازات. ويعود جانب أساسي من إشكالية التدريب إلى ما يلي⁽¹⁾ :

- أ- التعامل مع التدريب باعتباره عملية مستقلة بذاتها ومتقطعة الصلة.
- ب- القائمين على مهام التدريب يتعاطونه في شكل جزيئات متفردة وغير مترابطة.
- ج- المشاركون في العملية التدريبية يباشرون أدوارهم في انعزال وتباعد بعضهم عن الآخر.
- د- انعزال عمليات التدريب عن باقي مكونات عملية تنمية الموارد البشرية.
- هـ- وفرة القوة الاحتياطية للمؤسسات حيث يشكل التدريب مصدراً مهماً للطلبات الملحة التي تفوق الإمكانيات المتوافرة في سوق العمل.

❖ وسائل التدريب

- أ- مفهوم وسائل التدريب : هي كافة المواد والتجهيزات والأجهزة التي تستخدم كمساعدات للتدريب والتي تؤدي إلى زيادة الإدراك والاهتمام بالتدريب وتسهيل استيعاب المادة التدريبية وزيادة مهارة المتدرب.
- ب- أهمية وسائل التدريب: أن أهمية وسائل التدريب هي : أولاً. تحقيق الإدراك وزيادة الاهتمام لدى المتدرب من خلال الوسيلة المشوقة.

ثانياً. جعل الموضوع أسهل للفهم من خلال استخدام أكثر من حاسة.

ثالثاً. إبراز النقاط الحيوية والمهمة في المادة التدريبية.

رابعاً. تنمية المهارات لدى المتدرب بالممارسة العملية.

ج- أنواع وسائل التدريب

¹ - سعدون محمد : التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، المعرفة للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 119 .

أولاً. النماذج الحقيقية . تعتبر من أفضل التدريب عند إمكانية استخدامها إذ أنها تبين الشكل وتوضح مادة التدريب بشكل واضح ومثال ذلك كافة الأسلحة والمعدات الحقيقية المستخدمة لأغراض التدريب .

ثانياً. النماذج التدريبية . وهي نماذج مصغرة أو مكبرة أو مساوية للنماذج الحقيقية التي تمثلها والتي يعول على استخدامها بدلاً من النماذج الحقيقية في حالة عدم مساعدة ظروف المكان والزمان وكذلك الحاجة إلى أبراز قسم من التفاصيل الضرورية ومثال ذلك عند تدريب موضوع (آلية البندقية الآلية) لا يوضح الموضوع عند استخدام البندقية الحقيقية (النموذج الحقيقي) بل باستخدام البندقية المقطعية (النموذج التدريبي) إذ أن أغلب الأجزاء التي يجري التدريب عليها واضحاً في هذا النموذج وكذلك عند تدريب رماة الدبابة يستخدم برج الدبابة كنموذج تدريبي أفضل من استخدام الدبابة الحقيقية لان الحالة الثانية سيتم تدريب رامي واحد فقط.⁽¹⁾

ثالثاً. المدربات والمشبهات . وهي من المساعدات المهمة لتنمية المهارات في استخدام الأجهزة والمعدات بضمنها الأسلحة .

رابعاً. الوسائل السمعية والبصرية . وهي ما يطلق عليها في أغلب الأحيان وسائل الإيضاح وهي وسائل مساعدة تستخدم مع كافة الأنواع المارة الذكر لغرض زيادة الفهم وتوضيح الأمور الغامضة منها .

❖ أساليب ومزايا ومجالات التدريب

أ . أساليب التدريب : هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تستخدم لغرض موضوعات البرنامج التدريبي والتي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي يحتاج إليها والتي تسهم في تطوير مستوى أدائه لعمله . وهذه الأساليب تأخذ صوراً متعددة منها ما يخص بالتدريب الفردي ومنها ما يخص بالتدريب الجماعي . وبالتالي يحتم

¹ - سعدون محمد : مصدر سبق ذكره ، ص 120 .

اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى بمعنى أن برامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المديرين لا تصلح لتدريب الفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية ، كما إن اختلاف الغرض من عملية التدريب والتنمية يحتم الاختلاف في طريقة التدريب المستخدمة ، فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد المهارات اللازمة بغرض أداء وانجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه المهارات المرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير ، كما إن الاختلاف في خبرات وثقافات المتدربين من شأنه أن يؤدي إلى الاختلاف في طرق تدريبهم.

فعلى سبيل المثال فإن المؤتمرات التي تعقدها المؤسسة كطريقة من طرق التدريب تتطلب أن تتوفر لدى أعضائها الخبرات والتجارب الكثيرة ، أما المحاضرات فلا تتطلب من الدارسين هذا القدر من الخبرات والتجارب. وفيما يلي نستعرض أهم أساليب التدريب المتبعة بصورة عامة⁽¹⁾:

أولاً . التدريب أثناء القيام بالوظيفة (أثناء العمل) :

هذا الأسلوب للتدريب يوجه لتدريب العاملين على كيفية الأداء الصحيح والسليم لأعمالهم ، وعادة قد يتولى الرئيس المباشر مهمة التدريب والتوجيه أو قد يقوم به احد العاملين القدامى بالمؤسسة ممن بهم الخبرة الطويلة في العمل أو الوظيفة المعنية إلى جانب امتلاكهم للمعلومات الفنية المهمة والقدرة التدريبية التي يستطيعون من خلالها إيصال المعلومات بصورة ممتازة وواضحة من خلال الوصف والإيضاحات والشرح والتطبيق أمام المتلقي المتدرب والذي سوف يقوم بأداء المهنة وفقاً للطريقة التي تعلمه ، وعن طريق التكرار سوف يتقن الأداء . وبالتالي عن طريق هذا الأسلوب يتم تدريب وتلقين الشخصي في مكان العمل وفي ظروفه

¹ - Lynch , Richard and Baines :Strategy development in UK higher education policy , Journal of higher education policy and Management Vol ,26 , No 2 July , P 171 .

الواقعية سواء كان ذلك من الناحية المادية أو السيكولوجية . وهكذا تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم عن طريق تقليد المدرب والتقاط الخبرة منه ، وعموما هذا النوع من التدريب يرتبط في الغالب بالعمل الفعلي للمتدرب وبالتالي يعطي الفرصة للرؤساء لتقييم مدى وإفادة المتدرب من التدريب ، ومن جانب آخر يؤخذ على هذه الطريقة في التدريب احتمال عدم اهتمام المشرف القائم على هذا البرنامج بدرجة كافية بتوفير الجهود التدريبية أو عدم تقديره لأهمية التدريب الفعال أو قد يشغله عمله الأصلي عن التدريب السليم ، وتجدر الإشارة إلى أن نجاح هذه الطريقة في التدريب يتوقف أساسا على الجهد الذي يبذله القائمون ببرامج التدريب واستعدادهم النفسي لإعطاء الخبرة الصحيحة لغيرهم ، أو قد يستخدم المدرب طرقاً ووسائل للعمل غير فعالة تعلمها من نتائج سنوات عمله الطويلة وتعود عليها ولكنها قد تكون ذات جدوى ويصلح تعليمها للغير . ويلاحظ أن أسلوب التدريب أثناء العمل يكون فعالاً في التدريب الإداري ، فالاحتكاك والاصطدام بالمشكلات الإدارية المختلفة ومحاولة إيجاد الحلول لها يعتبر أسلوب فعال في تنمية قدرات المديرين وزيادة كفاءتهم الإدارية ، والجدير بالذكر أن أبعاد التنمية وفقاً لهذا الأسلوب محدودة وقد لا تنتقل إلى المتدرب أكثر من طرق وأساليب الأداء الحالية والتي قد تكون غير فعالة وبالتالي قد يكون هناك دوام واستمرار للأخطاء السابقة في المؤسسة والتقليل من فرص الابتكار والتجديد والتحول نحو الأفضل ، وبالتالي يمكن القول بأن أسلوب التدريب أثناء العمل غير كاف وحده لمد المدير بكل ما يحتاجه من المعارف والقدرات والمهارات الإدارية بالإضافة إلى إن إمكانية اكتساب الخبرة من العمل ذاته يحتاج إلى وقت طويل.⁽¹⁾

ثانياً . التدوير الوظيفي :

¹ - صابر حسين : أساسيات إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 1999 ، ص 160 .

هنا يتم إلحاق العامل أو الموظف بعدد من الوظائف المختلفة بالمؤسسة لفترات قد تطول أو تقصر وذلك بهدف تمكينه من الإحاطة والإلمام بأوجه نشاط المؤسسة ومعرفة طرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة وبالتالي إتاحة الفرصة لزيادة قدرات الموظف المتدرب والدراية الجيدة بالإعمال الأخرى المتصلة والمرتبطة بعمله الأصلي ، وبالتالي يتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى الأماكن والمواقع المتعددة في المؤسسة وبالتالي الاعتماد عليه مستقبلاً أو في القريب العاجل عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في احد الأقسام أو عند حدوث شواغر وظيفية أو في حالات الغياب أو الاستقالات أو غير ذلك . ويصلح هذا الأسلوب لتدريب الرؤساء والمشرفين أو المديرين وذلك لغرض تأهيل رؤساء الأقسام أو المشرفين وغيرهم لشغل المراكز الإدارية ذات المستويات الأعلى لان نقل الشخص من موقع إداري إلى آخر يعد من الوسائل الفعالة في توسيع آفاقه وإكسابه الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة . وحتى يكون المردود المتحقق من التدريب فعالاً وذو جدوى عن طريق هذا الأسلوب ، يجب أن تكون المدة التي يبقى فيها المتدرب في الموقع كافية بغرض إكسابه المهارات الجديدة والخبرات الجيدة ، كما ويجب أن يكون النقل الدوري وفقاً لخطط وبرامج منظمة . وبالتالي يمكن القول بأن هذا الأسلوب سوف يخلق ما يعرف بالموظف الشامل.(1)

ثالثاً . إسناد مهام خاصة :

هذا الأسلوب يتبع بصفة خاصة لأغراض التدريب الإداري ، حيث يسند إلى المدير أو الرئيس المتدرب مهام وأعباء خاصة ويترك له حرية معالجتها مثل : الإشراف على تطبيق نظام جديد للعمل أو دراسة أوضاع

¹ - Alan Rowe : Strategic Management Mythology Approach ,Hued
Addison - weal publishing Co Inc U.S.A .

ومشكلات معينة وتقديم المقترحات لحلها ، وغالباً ما يتبع هذا الأسلوب التدريبي في تدريب الرؤساء المرشحين للترقي إلى الوظائف القيادية العليا وذلك بغرض إكسابهم المهارات القيادية وبصفة خاصة القدرة على القيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين إلى جانب إكسابهم القدرة على التكيف مع مواقف معينة.

رابعاً. التدريب الذاتي :

وفيه يقوم الموظف بتدريب نفسه بنفسه ، بالاستعانة بكتيبات أو شرائط مسجلة بالصوت أو الصورة أوبهما معاً أو غير ذلك من المعينات التدريبية التي توفرها المؤسسة أو الجهات الخارجية المتخصصة وتعالج موضوعات معينة ذات الصلة بعمل الموظف ، ومع الثورة التقنية التي انتظمت العالم في القرن الحالي (الحاسب الآلي الشخصي) Personal Computer شاع استخدام المواد التدريبية المبرمجة وهو ما يسمى بالتعليم المبرمج.⁽¹⁾

خامساً. قراءات خاصة :

ويستخدم هذا الأسلوب بصفة خاصة للرؤساء الإداريين وذلك بغرض توسيع آفاقهم الثقافية والمعرفية ، ويتم باختيار الموضوعات أو المقالات أو الكتب والأبحاث الخاصة المتعلقة بفنون الإدارة وبالأحداث الجارية في المجتمع وبالمشكلات الراهنة ، ويتم عقد الندوات الدورية التي يشترك فيها المديرون ويعرض كل منهم ملخصاً لإحداث ما قرأه من الأبحاث أو الموضوعات في مجال الإدارة . ويفيد هذا في إمداد المتدرب بمداخل جديدة بغرض النظر إلى المسائل والإشكالات ومعالجتها وتوسيع أفكارهم .

¹ - صابر حسين : مصدر سبق ذكره ، ص 165 .

سادساً. أسلوب العرض العملي :

يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية وسليمة أمام المتلقين شارحاً لهم طريقة وإجراءات وعملية الأداء ، وهذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في الأعمال الحرفية التي تحتاج إلى المهارات اليدوية أو تحتاج إلى استخدام آلات وأجهزة معينة.

سابعاً. البرامج الخاصة القصيرة الأجل :

ويتم تنبيه لتدريب الأفراد التنفيذيين بصفة خاصة بغرض زيادة معلوماتهم عن العمل كما هو الحال في تدريب رجال البيع أو رجال العلاقات العامة أو اختصاصي التنظيم أو المحاسبين وغالباً ما تكون هذه البرامج مزيجاً من قاعة الدرس Class Room وخبرة العمل job experience وعادة ما تكون هذه البرامج مكثفة وقصيرة المدة لا تتعدى الأسابيع أو الشهر وذات موضوعات محددة ، وتوفرها المؤسسة ذاتها أو توفرها الاتحادية المهنية أو الجامعات والمعاهد العليا أو معاهد التنمية الإدارية المتخصصة . ومن أمثلة ذلك الدراسات أو البرامج الخاص ، التخطيط الإداري ، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، أساليب الرقابة الإدارية ، تحليل التكاليف والرقابة المالية ، استخدام الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات وبناء النماذج والنظم وغيرها من البرامج ذات الطبيعة التعليمية في المقام الأول.

ثامناً. المحاضرات :

تعد المحاضرات أسلوب تدريبي مباشر ، تعرض من خلاله الحقائق والأفكار والمعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب ومنسق على عدد كبير من الدارسين في وقت واحد بشكل تزداد معه فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المحاضرين وتزداد فعالية هذا الأسلوب عندما يتم الإعداد له بصورة مسبقة للمادة العلمية للمحاضرة والاهتمام بطريقة

العرض بحيث يصبح ذلك الوسائل الإيضاحية كالرسوم أو الصور أو الخرائط أو الأفلام وبما يمكن معه استدعاء انتباه المتدربين . ومن مزايا هذا الأسلوب إمكان تقديم المعلومات في شكل منطقي دون اعتراض أو توقف إلى جانب أن المعلومات المحاضرة عادة ما تكون مستقاة من المصادر العلمية وبالتالي يمكن الوثوق بها إلى جانب المرونة في الأسلوب والسهولة في التنظيم . ولكن يؤخذ على أسلوب المحاضرات بأنه يتناول العموميات من الأمور دون التعرض غالباً للتفاصيل العملية إلى جانب افتقاره لعنصر التشويق إذ لا تتوفر فرص للمناقشة الجماعية.

تاسعاً . التدريب بالورش :

ويعرف ببرنامج التلمذة الصناعية ، فقد أصبح الكثير من أصحاب العمل يلجئون لهذا الأسلوب ، هذا الأسلوب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عمالاً مهرة من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل ويستعمل هذا الأسلوب على نطاق واسعاً في مهن بعينها مثل : الكهرباء ، السباكة ... الخ. وتتم عملية التلمذة تحت إشراف رئيس عمل ماهر.

عاشراً . التدريب من خلال المحاكاة :

فيه يقوم المتدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في علمه فبالرغم من أن التدريب يتم خارج نطاق العمل إلا إن ذلك يخلق الظروف التي سوف يعمل في ظلها الفرد وتتميز هذه الطريقة بإمكانية تحقيق المزايا المترتبة على التدريب أثناء العمل بالإضافة إلى تقليل المخاطر المترتبة على إمكانية الممارسة الفعلية لبعض الوظائف مثل الطيران والذي يتم في غرف منفصلة مع وجود نفس المعدات التي سوف تستخدم في الوظيفة الفعلية وبالتالي يترتب على ذلك ما يلي :

- (1) . زيادة درجة الأمان من خلال تجنب المخاطر التي قد تحدث بسبب أخطاء المتدربين وسط بيئة العمل الفعلية.
- (2) . صقل المهارة لدى المتدرب من خلال إفراح المجال أمامه دون التأثير على سير العمل.
- (3) . خفض التكلفة أو النفقات ، بحيث تعدو تكلفة هذه الطريقة إلا أن تكون مبالغ قليلة فقط تشمل تكاليف صيانة وإصلاح المعدات التي قد تتلف بسبب أخطاء المتدربين.
- (4) . بالإضافة إلى تلك الأساليب المذكورة هناك أساليب أخرى تستخدم لعرض موضوعات البرنامج التدريبي نذكر منها إجمالاً :
 - (5) . التدريب عن طريق وسائل الإيضاح السمعية والبصرية.
 - (6) . استخدام اللجان كوسيلة تدريبية.
 - (7) . دراسة الحالات كوسيلة فعالة لتنمية المديرين بصفة خاصة ، وذلك عن طريق إعطاء المتدرب الفرصة للتفكير المنطقي أو التحليل الواقعي للحالات والمشاكل .
 - (8) . المؤتمرات : وهي وسيلة للتدريب تسهم في تشجيع وتطوير التفكير الجماعي إزاء موضوع مشترك.
 - (9) . الندوات وحلقات الدراسة Seminars : وفيها تشترك مجموعة من المتدربين في بحث موضوع معين على مستوى عال.
- ب. مزايا التدريب : هناك العديد من المزايا التي يمكن الحصول عليها من وراء التدريب وعلى سبيل المثال:
 - أولاً . إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
 - ثانياً . إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
 - ثالثاً . التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
 - رابعاً . رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين.

خامساً. توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

سادساً. رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

ج. مجالات التدريب : يشمل التدريب خمسة مجالات أساسية هي⁽¹⁾:

أولاً. المعرفة Knowledge : مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.

ثانياً. المهارات Skills : وهي عبارة عن أي تصرف أو عمل مادي يقوم به الشخص المتدرب مثل تشغيل للحاسب الآلي.

ثالثاً. الأساليب : ويقصد بها التطبيق للمعرفة أو المهارات في موقف دينامي بمعنى طريق التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائرة.

رابعاً. الاتجاهات : وهي الاتجاهات التي يمكن تعديلها أو تغييرها ومعنى هذا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه.

خامساً. الخبرة Experience : وهي ناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن ، وبالتالي فإن هذا المجال لا يمكن للفرد أن يتعلمه من داخل قاعة التدريب.

❖ الواقعية في التدريب

تعتبر الواقعية أهم مبادئ النجاح في التدريب حيث يتم التدريب في ظروف واقعية . وبناء على ذلك تطورت تقنيات تمثل جو الواقعية بصورة سريعة وسوف تنخفض تكاليف امتلاكها وتشغيلها ولن يمضي وقت طويل حتى تكتظ كتبة الحاسبات بشرائط وأقراص Disks تحوي برامج وقواعد بيانات متعددة تختص بالتدريب الإداري والقيادي والفني على جميع المستويات التنظيمية شاملة لكافة التخصصات التكتيكية والفنية. ويعتمد تمثيل جو الواقعية على الحاسبات الآلية في بناء نماذج للوسائط البيئية تكون

¹ - بسام يحيى : الخيار الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 120 .

ملموسة ومجسمة ويمكن التعامل معها بالرؤية والسمع واللمس ويتم تطبيقها في التعليم والتدريب من خلال الاتصال بمستشعرات خاصة بالجسم البشري.

❖ أنواع التدريب

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية :

أ. من حيث الزمان : ويشمل :⁽¹⁾

أولاً. التدريب قبل الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل.

ثانياً. التدريب أثناء الخدمة ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل التدريب خارج العمل.

ب. من حيث المكان : ويشمل :

أولاً. التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل.

ثانياً. التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل.

ج. من حيث الهدف : ويشمل هذا النوع من التدريب :

أولاً. التدريب لتجديد المعلومات.

ثانياً. تدريب المهارات.

ثالثاً. التدريب السلوكي.

رابعاً. التدريب للترقية.

وفيما يلي شرحاً موجزاً لكل نوع من أنواع التدريب السالفة الذكر :

أ. التدريب من حيث الزمان : وكما ذكرنا يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى :

¹ - يعقوب محمد : التدريب أثناء الخدمة المفهوم والأهمية ، المعهد العربي للتخطيط في الكويت ، 2002 ، ص 105 .

أولاً. التدريب قبل الالتحاق بالعمل : ويقصد بذلك إعداد الفرد علمياً وعملياً ومسلكاً أعداد سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عن التحاقهم بعملهم وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل.

(1). التدريب التمهيدي أو التوجيهي : وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهها عاماً في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة ، وواقع التنظيم في المنظمة ، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف ، ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة.⁽¹⁾

(2). التدريب على العمل : ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي ، وهو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه ، ويتم ذلك في نفس موقع العمل وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف ، ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات ، وأخيراً مرحلة الإشراف العملي وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف.

(3)التدريب أثناء الخدمة : ويعني تدريب الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم) والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه

¹ - عادل محمد حسين :أسس قياس عامل التدريب، القاهرة، دار العربي للنشر والتوزيع، 2003 ، ص 118 .

الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل ويعتبر هذا النوع من التدريب مهما جدا وضروريا لأسباب عدة من أهمها :

(أ). تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي أو التدريب الإخباري ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية.

(ب). تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقليا أو فكريا وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصه.

(ج). تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية)

(د). تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التي يواجهونها.

(هـ). ويدخل هذا النوع من التدريب كل من :⁽¹⁾

(أولا) التدريب على العمل : حيث يتلقى الموظفون مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات ووظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة أو عن طريق رؤسائهم المباشرين أو عن طريق المدربين.

(ثانيا) التدريب خارج العمل : حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة من الوقت يلتحق أثناءها في برنامج تدريبي يعقد خارج منظمته مثل معاهد الإدارة العامة أو مراكز التدريب.

ويتضمن التدريب أثناء الخدمة البرامج التدريبية التالية :

(1) برامج التدريب على الأعمال المكتبية والسكرتارية.

(2) برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول الذي يتكون من رؤساء الأقسام والوحدات.

(3) برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى.

¹ - يوسف محمد عبد الستار : إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 95 .

(4) برامج التدريب لمستوى الإدارة العليا.

ب. **التدريب من حيث المكان :** والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما:
أولاً. التدريب داخل المنظمة : ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب أنه يتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة .

ثانياً. **التدريب خارج المنظمة :** وقد تم الحديث عنه سابقاً ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكاناً تتركز فيه الخبرات والمهارات.

ج. **من حيث أهداف التدريب:** هناك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها :⁽¹⁾

أولاً. التدريب لتجديد المعلومات : حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.

ثانياً. **تدريب المهارات :** ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء.

ثالثاً. **التدريب السلوكي :** ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم . وحتى ينجح التدريب السلوكي فإنه يتطلب الماماً بالمبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب وأهمها :

¹ - عادل محمد حسين : مصدر سبق ذكره ، ص 200 .

(1) أن التدريب عملية شخصية تقوم أساساً على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب معنى ذلك أنه لا يمكن فرض التدريب وجعله إجبارياً.

(2) أن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالدوافع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها الموظف لأنه لا جدوى من التدريب أن لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل.

رابعاً. التدريب للترقية : ويهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي ، عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة ويهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى مما يؤمن له مجالات للترقية في المستقبل.

رابعاً : أنظمة ومهارات التدريب

❖ **مفهوم أنظمة التدريب :** أن الهدف من التدريب هو مساهمة كل أهداف المنظمة حيث يجب تطوير البرامج التدريبية بهذا المنوال . ومن أجل أن نتأكد بأن الاستثمارات في مجال التدريب والتنمية قد بلغت ذروتها من حيث التأثير على الأداء الفردي والتنظيمي . ويشمل هذا المفهوم أربعة أوجه هي :⁽¹⁾

أ. احتياجات الموجودات. Need Assessment

ب. تصميم البرنامج. Design

ج. التنفيذ. Implementation

د. التقييم. Evaluation

❖ **المهارات الأساسية للتدريب :** تشكل قائمة المهارات الأساسية النموذجية ما يلي :

¹ - عادل سالم : تنظيم وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات العربية ،الشارقة ،الإمارات، 2003 ، ص 112 .

- أ. القراءة.
- ب. الكتابة.
- ج. الحساب.
- د. التكلم.
- هـ. الإصغاء.
- و. حل المشكلة.
- ز. إدارة الذات.
- ح. كيفية التعلم.
- ط. العمل كجزء من الفريق.
- ي. قيادة الآخرين.

تدريب الفريق : يركز البرنامج التدريبي على ثلاث أصناف من المهارات وهي :

- أ. المهارات الفنية. أن عامل المهارات الفنية : يطلق عليه اسم "التدريب الرباعي العميق (Training Four Deep) والذي يؤكد على أن كل فرد يجب أن يتعلم أربعة وظائف مختلفة للسماح بمرونة الفريق
- ب. المهارات الشخصية. أن عامل المهارات الشخصية : فيطلق عليه اسم "الفوائد في وجهات النظر (Aden Tares in Attitudes) ويركز هذا العامل على الإصغاء وحل الصراع والتأثير والمفاوضة
- ج. حركة الفريق: فتركز على قيادة الفريق وإدارة الاجتماعات وادوار الفريق وديناميكية المجموعة وحل المشاكل وكل المهارات المطلوبة لانجاز فريق متكامل.

❖ إستراتيجية التدريب

- أ. تطوير وتسليح موظفي المؤسسة بالمعرفة والمهارات اللازمة لنجاح المؤسسة في أداء خدمة متميزة يقلل من الكلفة ويحقق الرضا.

- ب. التركيز على التدريب الذي يهتم بالنتائج ويتوافق مع احتياجات العمل وفي متطلباته.
- ج. تطبيق أسلوب التدريب بضمان المردود الايجابي (وتجنب أسلوب التدريب كنشاط).
- د. تحقيق أهداف المسارات الوظيفية لمختلف مسمياتها في العمل .

المبحث الثاني

عناصر جودة التدريب وأسس تحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً : عناصر جودة التدريب

لتحقيق تدريب فعال في إطار المنظومة المتكاملة لأنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية ينبغي أن تحقق عناصر جودة التدريب ومنها :

أ . **منظومات التدريب الحديثة** : تعرف منظومة التدريب الحديثة بأنها مجموعة من الأدوات والأساليب والخبرات التي تستخدم لتدريب الأفراد ، في احد المجالات ، بطريقة اقتصادية ودقيقة ، للوصول بهؤلاء الأفراد إلى مستوى معين من الكفاءة في الأداء ، مع توفير الوقت والتكاليف والجهد . ويتطلب بناء هذه المنظومة خلق الكوادر القادرة على استخدام أساليب التدريب الحديثة ، وتطبيق أساليب الإدارة بحيث تكون الأهداف التدريبية واضحة ، على كافة مستويات المنظومة ، وبحيث تتم عمليات التقويم بصفة مستمرة ، لتحقيق هذه الأهداف . ويتضمن ذلك تقويم أداء كل من المدرب والأفراد الذين يجري تدريبهم باستخدام احداث الأساليب مثل بنوك الأسئلة ، وتسجيل مستوى أداء الفرد ، وتحليل ذلك بالأساليب العلمية⁽¹⁾.

ب . **توفير المعلومات اللازمة للتدريب** : التطور في التقنيات المختلفة أدى إلى تعدد الوسائل التقليدية ، وبالتالي إمكانية توفير وتجديد المعلومات

¹ - طارق مجيد : أساليب جودة التدريب ، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية ، مصر ، 2001 ، ص 111 .

الخاصة بالتدريب عن طريق الأقمار الصناعية التي تحقق الاتصال بأماكن التدريب الأخرى المحلية والعالمية ، ويتركز دور القائمين على اختيار المعلومات المناسبة لتحقيق الأهداف وتنظيم الاستفادة منها بعد ترجمتها ومعالجتها لتصبح ملائمة لنوعية المعلومات ولمستوى الأفراد المطلوب تدريبهم. ومع كثير من وسائل توفير المعلومات الخاصة بالتدريب وكذلك وسائل التصنيف والتخزين والمعالجة لهذه المعلومات ظهرت الحاجة إلى تصميم بنوك معلومات للتدريب تعتمد أساساً على قواعد البيانات المتعددة المصادر مثل : الشرائح ، والصور ، والرسوم ، والأفلام ، والخرائط ، والمطبوعات ، والشرائح المسجلة على : كاسيت ، فيديو ميكروفيلم ميكروفيش. وأدى تعدد وسائل تخزين المعلومات إلى إمكانية اختيار الأسلوب المناسب لتخزينها واسترجاعها بالسرعة المطلوبة ، ووفقاً لظروف التدريب المتاحة وأصبح من المفضل أن يتصل مكان التدريب ببنوك المعلومات المتخصصة وبأماكن التدريب الأخرى لتحقيق الاستفادة المستمرة وتطوير المناهج والموضوعات .

وأصبح هناك العدد من الأماكن المناسبة لممارسة التدريب حسب نوعية ومستوى المادة التدريبية وكذلك حسب الصور المتاحة لعرض هذه المادة ومدى إمكانية استيعاب بعض هذه الصور داخل المكان المخصص للتدريب سواء كان فصلاً أو ورشة ، أو معملًا.

ج. مساعدات التدريب المتطورة : تطورت تقنيات إنتاج مساعدات التدريب وأصبحت تشمل المطبوعات الحديثة التي تجهز بالطباعة الالكترونية والوسائل السمعية والمرئية مثل الإنتاج السينمائي والتلفزيوني وحزم البرامج الخاصة بالتدريب وأعداد المناهج التي تعتمد على التفاعل بين المدارس والحاسب وأصبح إنتاج مواد التدريب المتطورة يتم باستخدام وسائل آلية بالاعتماد على أسلوب التدريب المبرمج وبذلك ازدادت الحاجة إلى المبرمج

الذي يحدد جميع تعليمات برنامج التدريب ويصمم سيناريوهات التدريب ويحلل المواقف التدريبية ويحدد أدوات التدريب المناسبة التي يعتمد إنتاجها على تطور التقنيات الالكترونية الدقيقة في مجالات إنتاج الرسومات بالحاسبات Computer Graphics والتصميم بمساعدة الحاسبات . Computer Aided Duding

دورة حياة التدريب

لدورة حياة التدريب أربع مراحل متداخلة هي⁽¹⁾ :

أ- تقدير الاحتياجات التدريبية.

ب- تصميم وتجهيز التدريب.

ج- تنفيذ التدريب.

د- متابعة وتقييم التدريب.

أ. تقدير الاحتياجات التدريبية: عند تقدير الاحتياجات التدريبية يجب أن يكون المتدرب بنهاية الجلسة قادراً على :

أولاً. فهم واستيعاب دورة حياة التدريب.

ثانياً. معرفة المقصود بتقدير الاحتياجات التدريبية.

ثالثاً. معرفة أهمية وفوائد تقدير الاحتياجات التدريبية.

رابعاً. التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية وإجراء تطبيقات عليها.

خامساً. الإلمام الكامل بوسائل جمع المعلومات للمؤسسة لغرض التدريب.

سادساً. القدرة على اكتشاف الاحتياج على مستوى الوظيفة وعلى مستوى الأفراد ، وإجراء تطبيقات عليها.

ثانياً : تحديد الاحتياجات التدريبية وأسس تقويمها :

مفهوم وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية : إن مبدأ وأسس التدريب والعملية التدريبية بصورة عامة تؤكد ضرورة إن يكون التدريب هادفاً أي

¹ - Certo and Peter: The strategic Management process 3 ed ,U.W.A , 1995 , P 120 .

يحقق نتائج ايجابية ، ويجب أن لا يؤدي إلى ضياع في الوقت وهدرأ في الجهود والأموال ولكي يكون التدريب هادفاً وتحقق النتائج الايجابية من خلاله يجب توفر الشروط التالية في أهداف التدريب⁽¹⁾ :-

- أ- ممكنة التحقيق على الواقع (واقعية).
- ب- منسجمة مع أهداف المؤسسة الحكومية.
- ج- تخدم المرحلة الحالية والمرحلة المستقبلية.
- د- محددة وواضحة بشكل يخدم اهتمامات الأفراد واحتياجاتهم الفعلية.
- هـ- تساهم في تغيير الوضع الحالي غالى الأحسن بالنسبة للفرد والمؤسسة.

يستهدف من خلال تحديد أهداف التدريب رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسات وتطويرها نحو الأحسن دوما بما يؤمن التدريب وفق التطور التكنولوجي الكبير الحاصل في كافة مجالات الحياة الأمر الذي يتطلب البحث عن البدائل الأكثر ملائمة لهذا التطور وبذلك يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ما يلي :

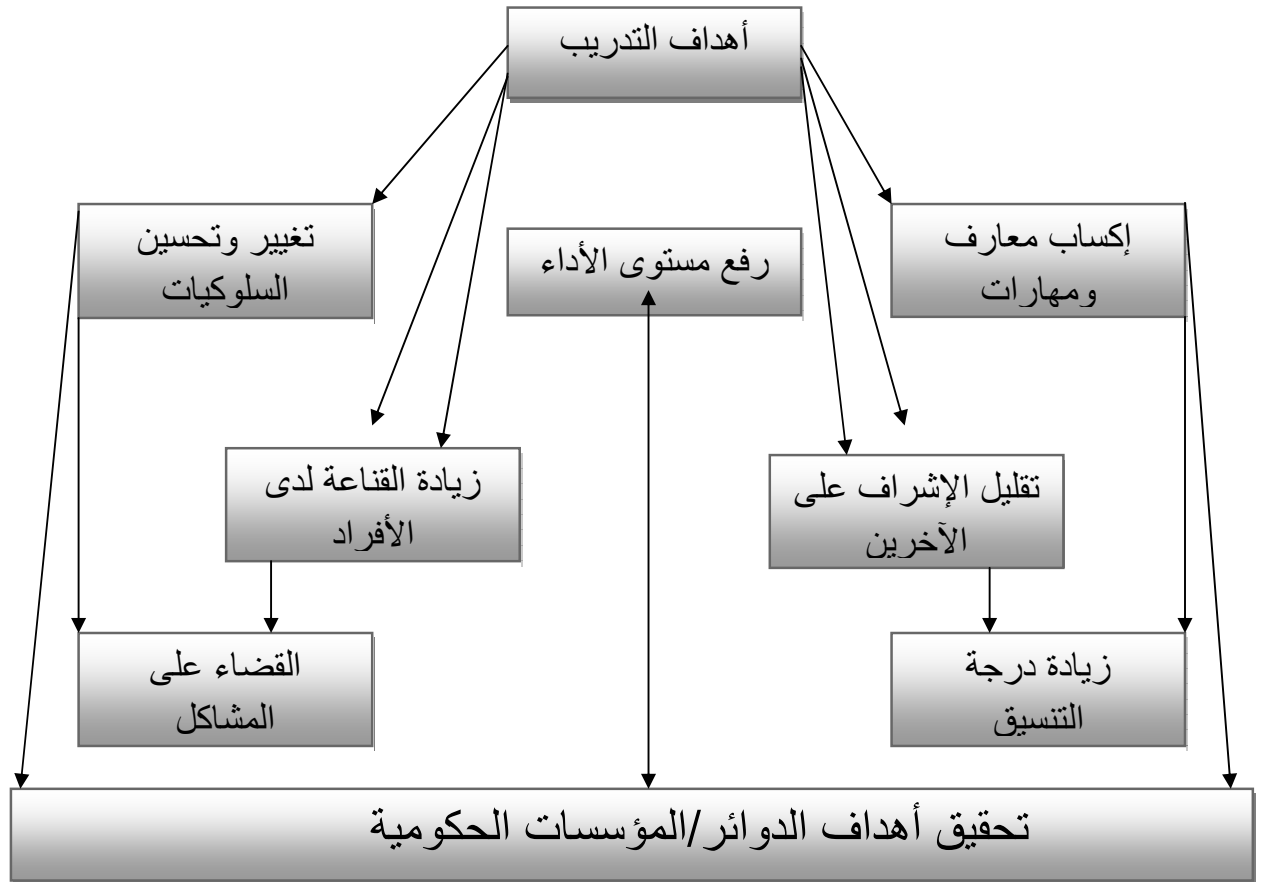
- أ. اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لانجاز العمل.
 - ب. زيادة درجة التنسيق في كافة المستويات.
 - ج. تقليل الإشراف على الآخرين.
 - د. تغيير وتحسين السلوكية التي يتطلبها العمل والمجتمع.
 - هـ. القضاء على المشاكل التي تجابه العمل والأفراد في المؤسسات.
 - و. زيادة القناعة لدى الأفراد من خلال تغيير اتجاهاتهم.
- أن نجاح عملية التدريب يقاس عادة بنجاح عملية تحديد أهداف التدريب من ناحية وتحقيق تلك الأهداف من ناحية أخرى . وتحديد أهداف

¹ - فاضل علي :تصميم إدارة نظام الموارد البشرية ،مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، ع 3 ، 2007 ، ص 165 .

التدريب الفرعية والتفصيلية هي العملية التي تسمى بتحديد الاحتياجات التدريبية.

عند الإشارة إلى أن هناك احتياجاً تدريبياً في مؤسسة ما فأن ذلك يعني (إن هناك نقصاً أو فجوة في جزء ما من تلك المؤسسة ، وان التدريب المنظم المخطط يمكن أن يسد ذلك النقص أو يجسد تلك الفجوة) فالتدريب أذن يساعد في سد النقص أو عجز معين في المؤسسة. ومن المخطط التالي يبين كيف يتم تصنيف أهداف التدريب.

تصنيف أهداف التدريب



المصدر : الباحث بالاعتماد على الأفكار السابقة .

مما سبق نخلص إلى إن :

أ . **الاحتياج التدريبي** . هو الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف وهذه الفجوة تسد بمعارف أو مهارات أو تغيير اتجاهات أو بها جميعا.

ب . **الحاجة التدريبية** . تعني وجود نقص أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء وحدة / مؤسسة أو وظيفة/ منصب أو فرد في مجال المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو فيها جميعاً ومن هذا التعريف يتضح ما يلي :

أولاً. أن الحاجة التدريبية تمثل تناقضاً أو نقصاً أو فجوة بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه.

ثانياً. أن التدريب يردم الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه في الأداء في نواحي معينة مثل المعارف والمهارات أو الاتجاهات أو فيها جميعاً.

ثالثاً. أن النقص يكون في الأداء المتعلق بوحدة/ مؤسسة أو وظيفة / منصب أو أفراد وبموجب ذلك تحددت مستويات الاحتياجات التدريبية.

ج . **الاحتياجات التدريبية** . هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب أحدثها في معلومات ومهارات واتجاهات الأفراد من أجل تلبية متطلبات العمل ومجابهة المشاكل التي تحدث في الوحدة / المؤسسة.

د . لو أردنا أن نتعمق بعض الشيء في تعريف الاحتياجات التدريبية لرأينا ما يلي :

أولاً. **ماذا نقصد بالحاجة** . هي النقص لدى الفرد.

ثانياً. **ماذا نقصد بالحاجة التدريبية** هي النقص الذي يمكن أن يتوفر عن طريق التدريب. أذن علينا أن نتعرف عن النقص الموجود لدى الفرد أولاً لكي يمكن توفيره.

ثالثاً. ربما هناك سؤال : النقص في ماذا ؟ لأنه وكما نعرف بأن حاجات الفرد كثيرة ومتعددة ولا تشبع.

رابعاً. ما هو المقياس الذي يمكن أن يستخدم في تحديد الحاجة أو النقص الموجود لدى الفرد .

الجواب: متطلبات العمل (الوصف الوظيفي) والتي تشمل ما يلي :

(1) المؤهلات. مهارات/ خبرة/ ثقافة

(2) المسؤوليات.

(3) الواجبات.

(4) الإشراف.

(5) ظروف العمل (البيئة – نوع المعدات / التجهيزات .. الخ).

خامساً. بصورة مبسطة وأولية يمكن القول بأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم عن طريق مقارنة ما لدى الفرد من معارف ومهارات وسلوكيات مع متطلبات العمل.

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{الاحتياجات التدريبية} \\ \hline \text{معارف/ مهارات/ سلوكيات} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{الإمكانات الحالية} \\ \hline \text{للفرد} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{متطلبات العمل} \\ \hline \text{(الحد الأدنى)} \\ \hline \end{array}$$

من ناحية أخرى يمكن توضيح المعادلة السابقة بما يلي :-

الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن الفجوة الحاصلة من عملية المقارنة بين ما يجب أن يكون عليه العمل والفرد وبينما هو موجود حالياً . وهذه العملية إذا ما تم تحديد معالمها ، تعطينا الوضوح لنوع وحجم الاحتياج التدريبي.

إن هذه العملية تبدو بسيطة إلا أنها في الواقع عملية معقدة وشائكة وتدخل فيها متغيرات متعددة.

❖ أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تبرز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي⁽¹⁾ :-

¹ - خالد حسين عبد الرحمن : إستراتيجية التمكين وأثرها في إدارة الموارد البشرية ،مجلة تنمية

- أ- تعتبر جانباً مهماً في عمل المدراء وعلى مختلف مستوياتهم لأنها إحدى متطلبات عملهم.
 - ب- تعتبر جانباً مهماً من عمل مسؤولية التدريب لأنها الأسس في عملهم ونجاحهم متوقف عليها.
 - ج- هي الأسس في تصميم وتنفيذ الدورات التدريبية (البرنامج التدريبي).
 - د- يمكن اعتمادها كمؤشر لتحقيق أعداد التدريب من ناحية ولقياس فاعلية التدريب من ناحية ثانية (بعد مرور دورة تدريبية كاملة)
 - هـ- نجاح المؤسسة يعتمد على أداء الفرد لعمله بصورة سليمة وكاملة ، وتحديد الحاجة واش باعها يساعد على ذلك.
 - و- توفر الرغبة لدى الكثير من الأفراد في المؤسسة . إذا أعطيت لهم فرصة مناسبة ، هذه الفرصة هي تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة والمحددة لانجاز العمل.
 - ز- عدم تحديد الحاجة الفعلية للتدريب يؤدي إلى الضياع في الجهد والوقت والأموال عند تنفيذ الدورات (البرامج) التدريبية ومن ثم فشلها.
- أن الناتج النهائي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو تقدير حجم ونوع المعارف والمهارات والاتجاهات اللازم توفرها لدى الفرد لأداء عمل معين وهي بهذا تجيب على سؤالين محددين هما :

- أ- من هم المطلوب تدريبهم ؟
 - ب- ما هي المواضيع المطلوب تدريبهم عليها ؟
- وعلى ضوء ذلك يمكن البدء بالمرحلة الثانية للعملية التدريبية وهي مرحلة تصميم الدورات (البرامج) التدريبية اللازم تنفيذها لتغطية تلك الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها.
- ❖ أنواع الاحتياجات التدريبية

يمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى الأنواع التالية استنادا إلى أنواع وأهداف التدريب المعتمدة والتي يتم تحديدها في المرحلة الأولى من العملية التدريبية :

أ . **الحاجة الاعتيادية** : وتتضمن الحاجات التي يجب تلبيتها للأفراد ضمن الحالات التالية:

أولا. عند المباشرة بالمؤسسات الحكومية

ثانيا. في حالة الترقية

ثالثا. في حالة النقل إلى منصب/ وظيفة أخرى

رابعا. في حالة استخدام طريقة جديدة في العمل أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو تسلم مسؤولية إضافية.

ب . **الحاجات الآتية (الظرفية)** . عند الشعور بأن هناك مشاكل معينة تتعلق بالمؤسسة أو العمل أو الفرد يتم دراستها وتحديد الجزء الخاص بها والذي يمكن تلبيته عن طريق التدريب . (كالدورات الأساسية – دورات التقوية – دورات إعادة المعلومات).

ج . **الحاجات التطويرية** . تبرز الحاجات التطويرية عندما يكون هناك اتجاه لدى المسؤولين نحو ضرورة تحقيق نتائج أعلى في أداء الأفراد والمؤسسات كالدورات التطويرية ودورات تجديد المعلومات ، وكذلك في حالة إدخال معدات متطورة واستخدام أساليب وتكنولوجيا حديثة كالدورات الأساسية.

❖ **مستوى الاحتياجات التدريبية**

تتضمن الاحتياجات التدريبية ثلاث مستويات موضحة أدناه بموجب أسبقية تحديدها هي⁽¹⁾ :

1. احتياجات على مستوى التنظيم (أقسام /مديريات /دوائر /مؤسسات) وهي الاحتياجات العامة (أو ما يسمى بالكبيرة) والتي تتضمن الأهداف

¹ - ليث عبد الرحمن: تخطيط الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الحكومية ،مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد 321 ، ص 170 .

والسياسات والخطط والإجراءات العامة التي يجب توفرها في مجموعة كبيرة من العاملين في (أقسام /مديريات /دوائر /مؤسسات) والاختصاصات مختلفة والمستويات مختلفة أيضا.

2. احتياجات على مستوى العمل (المهنة الاختصاص) وهي الاحتياجات المتعلقة بمتطلبات مهنة أو اختصاص معين (وتسمى بالاحتياجات الدقيقة) والتي يجب توفرها لمجموعة أو لمستوى معين من الأفراد العاملين في الأقسام المديرية الدوائر المؤسسات وتستنبط عادة من وصف الوظائف الموجودة فيها أي تحديد المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب توفرها للأفراد الذين سيقومون بتنفيذ واجبات ومسؤوليات مهنة أو اختصاص معين .

3. احتياجات على مستوى الفرد . وهي دراسة وتحليل ما يملكه الفرد من المعارف والمهارات ومقارنتها مع متطلبات العمل الذي يقوم بتنفيذه من أجل تحديد النقص الموجود لديه والذي يمكن توفيره عن طريق التدريب. ويتم تحديد هذا المستوى من الاحتياج بعد تحديد الاحتياجين على مستوى التنظيم وعلى مستوى العمل.

❖ طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك عدة طرق مستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية وهي عبارة عن أساليب لجمع المعلومات التي يمكن من خلالها التوصل إلى الاحتياجات التدريبية الفعلية ويمكن اختيار المناسب منها للعمل بموجبها وفق الظروف والإمكانيات المتاحة لدى القائمين بتحديد الاحتياجات التدريبية وهذا الطرق هي :

أ- **تقييم الأداء (تقرير الكفاءة) :** تعتبر استمارة التقييم المستخدمة على مستوى التنظيم والأساليب الأخرى المعتمدة من أهم الطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية . وإذا لم تكن هناك أنظمة للتقييم واضحة وكفوءة

وجاهزة فأن المسؤولية تقع على مسئول التدريب في الوصول إلى تقييمات مناسبة لأداء الأفراد ، عن طريق تقييمات الأداء يمكن استخراج مؤشرات عديدة تساهم في تحديد الاحتياجات وذلك عن طريق مقارنة الأداء المطلوب بالأداء الفعلي وتستخدم عادة مقاييس كمية وزمنية ونوعية وسلوكية بهدف معرفة الانحرافات في الأداء الفعلي وعلى ضوءها يتم تحديد المعارف والمهارات الإضافية اللازمة للوصول إلى المستوى المطلوب في الأداء . إذا كانت المؤسسات تمتلك مقاييس واضحة مستخدمة في تقييم أداء الموظفين فأن عملية تحديد الانحراف ستكون سهلة ، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية وتكون سهلة أيضا .

تستخدم عادة الأنواع التالية كمقاييس للأداء⁽¹⁾ :-

أولاً. **مقاييس (معدلات) نوعية**. مستوى الأداء نوعية الإنتاج أو الفعاليات أو الخدمة ، الأخطاء في العمل ، القبول أو الرفض في الإنتاج أو الفعاليات أو الخدمات.

ثانياً. **مقاييس (معدلات) كمية**. مقاييس كمية بما متحقق من الأداء أو الإنتاج ، الخدمات استنادا إلى نوعية محددة وبفترة زمنية محددة بموجب الطاقة التصميمية.

ثالثاً. **مقاييس (معدلات) زمنية**. الوقت اللازم لانجاز عمل معين استنادا لما هو قياسي.

رابعاً. **مقاييس (معدلات) سلوكية**. السلوكية والتصرفات المطلوبة لانجاز عمل معين.

ب- الاتصال بالمدير المباشر

¹ - محمد خضير :أسس تقييم أداء العاملين ، مكتبة العاني للطباعة والنشر ، بغداد، العراق، 1989 ، ص 136 .

أولاً. إذا لم تكن هناك مقاييس واضحة للأداء يلجأ مسؤول التدريب للبحث عن مقاييس معينة يتمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية ، وللوصول إلى هذه المقاييس يمكن الاتصال بالمدرء والاستفسار منهم عن أداء الموظفين من خلال الأسئلة التالية :

- 1) متى تتصور بأن الموظفين يؤدون هذا العمل بصورة صحيحة؟
- 2) ماذا تراهم يفعلون لانجاز العمل؟
- 3) ما هي الأشياء المحددة التي ترغب إن تراهم يقومون بها أو لا ترغب؟
- 4) ما هي الأشياء التي تثني على عليهم وما هي الأشياء التي تنصحهم بالابتعاد عنها.

5) ما هي الأشياء التي تنصحهم بأن يقوموا بها في المستقبل؟
ثانياً. إذا توصل مسؤول التدريب إلى مقاييس معينة للأداء من خلال الأسئلة أعلاه فإنه سيتمكن من الإجابة على السؤالين التاليين⁽¹⁾ :-

- 1) هل الموظفين يصلون إلى هذه المستويات في الانجاز؟
 - 2) هل لديهم المعرفة والمهارة للوصول إلى هذه المستويات؟
- ثالثاً. إذا كان جواب السؤالين في ثانياً أعلاه هو نعم ، فلا وجود للحاجة التدريبية والعكس صحيح.

ج . تحليل أداة العمل

أولاً. يمكن تنظيم قائمة استقصاء حول أدوات العمل الحالية أو الجديدة وتقديمها إلى الأفراد المعنيين لغرض معرفة احتياجاتهم التدريبية.
ثانياً. تتضمن قائمة الاستقصاء أسئلة تتعلق بالمعارف والمهارات اللازمة لاستخدام هذه من بين تلك الأسئلة :

- 1) ماذا تحتاج الأداة الحالية من معرفة أو مهارة ؟
- 2) ما هي السلوكية المناسبة للعمل بموجب الأداة ؟

¹ - محمد خضير : مصدر سيق ذكره ، ص 140.

(3) بأي طريقة تختلف الأداة الجديدة عن غيرها ؟

(4) ماذا تحتاج الأداة الجديدة من معرفة أو مهارة ؟

(5) من يحتاج إلى تلك المعارف والمهارات ؟

(6) متى يكون الاحتياج إلى تلك المعارف والمهارات ؟

ثالثاً. اتبع أي وسيلة أخرى يمكن بواسطتها معرفة مدى إلمام الفرد في استخدام أدوات العمل التي تساعد في تحديد الاحتياج التدريبي ؟

د . استمارة الاستبيان (الاستقصاء)

يتم تصميم استمارة تتضمن أسئلة محددة تتعلق بمعارف ومهارات الأفراد واتجاهاتهم وسلوكياتهم وكذلك تتعلق بطريقة أدائهم للعمل ومعلومات أخرى تتعلق بالأعمال التي يقومون بها.

هـ. المقابلة

وهي طريقة الاتصال المباشر بالأمريين والمنتسبين بهدف الحصول على المعلومات الضرورية المتعلقة بالأعمال والمشاكل والمنتسبين عندما يشعر مسؤول التدريب بأن الدوائر المؤسسة أو احد أقسامها تحتاج إلى نشاطات تدريبية يقوم بتنظيم لقاء رسمي مع الشخص أو الأشخاص المعنيين للحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية . يضع مسؤول التدريب قائمة بالأسئلة التي يريد أن يطرحها في فترة المقابلة والتي يمكن بواسطتها الوصول إلى تحديد للاحتياجات الفعلية . يستطيع مسؤول التدريب استثمار خبرته في إدارة المقابلة من خلال الجمع بين طريقة الاتصال بالأمر المباشر وطريقة تحليل أداة العمل وطريقة الاستمارة الاستقصائية (الاستبيان).

و. الملاحظة أثناء العمل

يقوم مسؤول التدريب بملاحظة الموظفين عند قيامهم بتنفيذ الواجبات والمسؤوليات ويتم تسجيل المعلومات المتعلقة بنوعية الأداء والمشاكل الأخرى التي تعتبر مؤشرات جيدة لتحديد الاحتياجات التدريبية . (يمكن تطبيقها من قبل المدراء كذلك).

ز. الاختبارات

من خلال الاختبارات يمكن قياس المعارف والمهارات ، وبعضها يقيس الاتجاهات والسلوكيات من خلال الاختبارات الشفهية والتحريرية يمكن استخراج مؤشرات مناسبة تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية.

ح. قائمة تدقيق المعلومات

يقوم مسؤول التدريب بوضع قائمة تتضمن فقرات عن العمل والنشاطات والواجبات والمسؤوليات بشكل أجزاء أو خطوات وبتسلسل منطقي ، ويخصص حقل للتأشير الذي سيقوم به المدراء والموظفين ويطلب منهم وضع علامة (√) أمام الحقل أو الخطوة التي تشعر بأنه يحتاج إلى معرفة أو مهارة أكثر فيها ، وفي النهاية إذا لوحظ بأن هناك مجموعة من الموظفين كانت إجاباتهم مشتركة في بعض الحقول ، فأنها ستكون مؤشرة لتجديد حاجة تدريبية لديهم.

ط . البحوث

تعتبر البحوث من الطرق والأساليب الحديثة المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية ، والتي من خلال يمكن توضيح جوانب مختلفة للفجوات والمشاكل والانحرافات الموجودة حالياً او مستقبلياً والمتعلقة بتنفيذ الأعمال في مستوى التنظيم . وتخصص البحوث لمعرفة الاحتياجات

التدريبية لشريحة معينة من الموظفين اعتماداً على مستوياتهم العلمية أو اختصاصهم الإداري أو الفني.

ي . دراسة المشكلة

يتم تنظيم لقاء مع مجموعة متجانسة من الاختصاصيين / مسؤولي التدريب لمناقشة مشكلة معينة من أجل الوصول إلى حلول مناسبة يمكن تلبيتها عن طريق التدريب . يمكن استخدام أسلوب عصف الأفكار أو تداعي الأفكار للاستفادة منه في هذا المجال والوصول إلى الاحتياجات الفعلية للتدريب.

ك . الحديث غير الرسمي

يقوم مسؤول التدريب بالتحدث مع مجموعة من الموظفين وبأسلوب غير رسمي ويمكن من خلال المعلومات التي يجمعها بصورة غير مباشرة أن يطلع على كثير من الحقائق والأمور التي لا يمكن الحصول عليها بالطرق الرسمية وذلك لاعتبارات عديدة منها التحيز أو الخوف من ذكر المعلومات.

ل . الاستشارة

عن طريق الاستشارات الداخلية أو الخارجية يمكن التوصل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية للموظفين . ويمكن لمسؤول التدريب أن يستفاد من التقارير والدراسات التي يقوم بها هؤلاء الاستشاريين والتي تتضمن معلومات مفيدة عن الاحتياجات التدريبية.

م . في السلة (البريد الوارد)

من خلال أسلوب البريد الوارد يتمكن مسؤول التدريب من التوصل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق قياس الانحرافات في التطبيق الفعلي لاستخدام المعارف والمهارات في انجاز الأعمال . (راجع أساليب التدريب) يتلخص هذا الأسلوب بتقديم رسائل إلى احد الأفراد ووضعها في

سلة البريد الوارد . ويتضمن عادة تقارير ، طلبات ملاحظات ، توجيهات ... الخ ويطلب إليه اتخاذ قرار بشأنها . وعن طريق تلك القرارات يتمكن مسؤول التدريب من تشخيص الانحرافات واستخدام المؤشرات التي تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية.

تم عرض أهم الطرق والأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية بالإضافة إلى أن هناك طرق أخرى يمكن استخدامها مثل :

- أ- تمثيل الأدوار.
- ب- الدراسات.
- ج- النقد والتحليل الذاتي.
- د- الاجتماعات.
- هـ- اللجان.
- و- المباريات الإدارية (المناظرات).
- ز- الحالات الدراسية.

❖ وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية :

وهي الطرق التي ينبغي على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنيا على أسس عملية سليمة ودقيقة وهذه الطرق هي :⁽¹⁾

أ . **تحليل التنظيم** : ويقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد الموقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب ضروريا والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في منظمة ما وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها. ومن أهم النقاط المكونة لتحليل التنظيم :

أولاً. تحليل أهداف المنظمة : وهي الحالة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والتي يمكن وصفها كمياً عن طريق وحدات للتأثير المرغوب انجازه في وقت زمني محدد وباستخدام المصادر المتاحة.

¹ - وائل محمد حسين : تخطيط الاحتياجات التدريبية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 120 - 138 .

ثانياً. تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة : والخريطة التنظيمية هي صورة لهيكل المنظمة تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها والوظائف الموجودة فيها وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها ويقوم المخطط للتدريب بالتعرف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التي تتكون منها الخريطة شاملة عددها وأهدافها واختصاصاتها ثم يقوم المخطط للتدريب بفحص العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية ودرجة التركيز أو التفويض في السلطة ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأشخاص وطبيعة الأعمال التي يؤديها وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطيلها.

ثالثاً. تحليل المقومات النظامية : وتتضمن عملية تحليل المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد ، والغرض من هذه الخطوة هو الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها.⁽¹⁾

رابعاً. دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة : يقوم المخطط للتدريب هما بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوى العاملة في المنظمة من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارة والكفاءة وكل ذلك يتم من أجل تحديد ملائمة أفراد التنظيم للمنظمة ونوع التدريب المطلوب وما إذا كان هذا التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون في المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفراداً جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم.

¹ - وائل حسين : مصدر سيق ذكره ، ص 145 .

خامسا. تحليل معدلات الكفاءة:يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل الإنتاج ومؤشرات الأداء للأفراد ومؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد وجودة السلعة أو الخدمة ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات وخسائر الآلات واختناقات الإنتاج وأسباب البطء ودوران العمل والإجازات المرضية المتزايدة وعدم الرضا عن الأداء وتكلفة توزيع السلطة أو الخدمة والمرفوض أو المعاد من الإنتاج ومعدل العائد وشكايي المستفيدين من الخدمة وما إلى ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية.

سادسا. تحليل المناخ التنظيمي : لقد أكد كل من ماجي وتايلر أن الروح المعنوية واتجاهات الأفراد تلعب دورا مهما في تحديد الاحتياجات التدريبية ويقولان أن المناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقه وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة وتوجد عدة طرق يمكن للباحث أن يتبعها لتحليل المناخ التنظيمي منها: الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين ، إجراء المقابلات معهم ، تحليل معدلات الغياب ، اقتراحات العاملين والشكايي والتظلمات.

سابعا. تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة : حيث يقوم المخطط للتدريب بدراسة الأوضاع والظروف المستقبلية للأنشطة بالمنظمة والتدريب يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية والأعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والدائبة التطور والتغيير من ناحية أخرى ومن ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير ومن أهم مجالات التغيير في المنظمة التي يجب أن تنعكس في الخطط التدريبية ما يلي⁽¹⁾ :

¹ - Dessler cary :Human Resource Management prentice - hall , Newyork , 1998 , P 180 .

- 1) التغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم في ظلها.
- 2) التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات جديدة للنشاط .
- 3) التغيير في أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية أو أشكال الآلات والمعدات المستخدمة.

4) التغيير في نوعية الأفراد العاملين بالتنظيم وتباين مستويات تعليمهم.

ب. تحليل العمليات : تهدف تحليل المعلومات إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم وتركز على المهمة أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل أو المهمة. وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وإمكاناتها ومتطلباتها واحتياجاتها والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها حتى يستطيع أن يؤدي عمله على خير وجه ، وكذلك يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها والغرض من ذلك كله هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة ، بالإضافة إلى ذلك يقوم المخطط للتدريب بتحليل واجبات ومسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة وغالبا ما يؤخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرب عليه الموظف.

ج. تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) : يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية ويتضمن تحليل الفرد أيضا دراسة الدوافع وذلك لان التدريب يمكن أن يشبع بعض الدوافع أو يمهّد الطريق لإشباعها أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها ، كما

أن التدريب يمكن أن يغير دوافع الفرد ويطورها أو يعدل فيها ومن ثم يجب التعرف على دوافع الأفراد والتي يمكن أن يؤثر على التدريب وتتأثر به.

❖ مصادر جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية

في سبيل الوصول إلى الحقائق المتعلقة بالاحتياجات التدريبية يمكن لمسؤول التدريب الرجوع إلى مصادر متعددة تساهم بشكل كبير في عملية التحديد الفعلي . وبالرغم من أن اغلب مصادر الاحتياجات تكون عادة تحريرية (مكتوبة) إلا أن بعضاً منها تكون مصادر شفوية . والمصادر الشفهية لا تلبث أن تكون معلومات مكتوبة وذلك لغرض الاستفادة منها في عملية التحليل والتحديد للاحتياجات ومن تلك المصادر ما يلي⁽¹⁾ :

ا- **الخطط** . تعتبر الخطط العامة والتفصيلية الموجودة لدى (أقسام /مديريات /دوائر/مؤسسات) من المصادر المهمة التي يمكن استخراج مؤشرات مناسبة منها للاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.

ب- **المعلومات الأساسية** . في كل مؤسسة توجد سجلات وتقارير واستمارات وأضابير مختلفة تحتوي على معلومات أساسية عن متغيرات عديدة تتعلق بالأعمال والموظفين منها: معلومات عن الإنتاج من ناحية العمليات، التكاليف، النوعية، التلف، الطلبات، المرفوضة، الصيانة، ومعلومات عن المالية الميزانية، معلومات أخرى عن الأفراد من ناحية المؤهلات، الغيابات، دورات العمل الشكاوي، الحوادث، كذلك معلومات عن التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات) المبيعات، الخدمات. معلومات عن الكفاءة العلمية والعملية.. الخ. على أساس إن جميعها لها علاقة بالمعارف والمهارات الموجودة حالياً لدى الموظفين أو التي يجب توفيرها لهم .

¹ - فائق جميل :التحليل الاستراتيجي في تدريب الموارد البشرية،مجلة البحوث الاقتصادية العربية ع 16 ، السنة الرابعة ، القاهرة ، 2002 ، ص 185 .

ج- **الطلبات.**تقدم الطلبات رسمية أو غير رسمية مكتوبة أو شفوية إلى مؤسسات/مسؤولي التدريب تحدد بموجبها بعض الاحتياجات التدريبية التي ترغب الإدارات والمؤسسات في تلبيتها على مستوى المديريات والموظفين وتستند عادةً على الخطط الجديدة أو المشاكل والأزمات التي تظهر في العمل، والتي تعتقد الإدارات المتقدمة بتلك الطلبات بأن التدريب يمكن أن يساهم في مجابهة النقص والانحرافات في تلك الخطط والمشاكل.

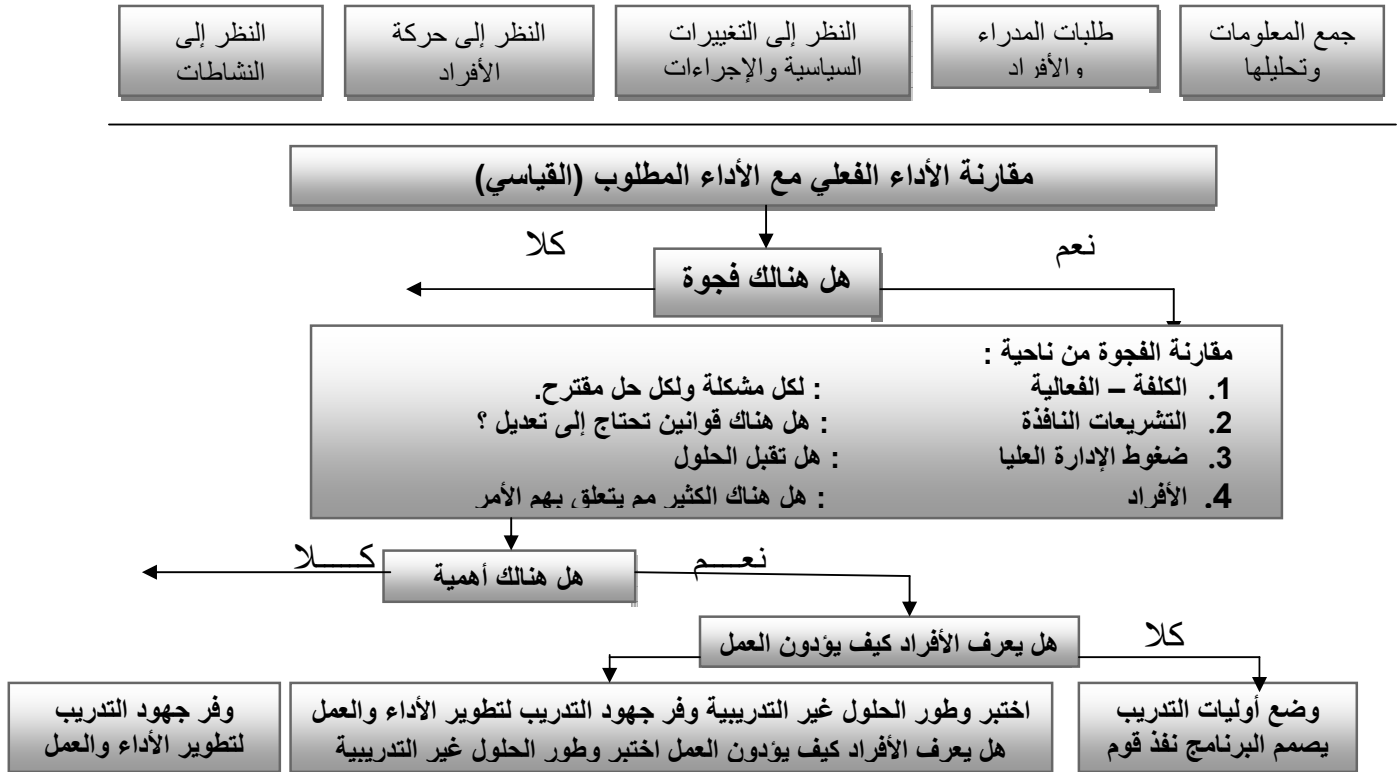
د- **خبرات الآخرين .** عن طريق الاتصال بمسؤولي التدريب في دوائر أو مؤسسات أخرى والذين يملكون خبرات واسعة في عملية التدريب، يمكن الحصول على ملاحظات ومؤشرات مهمة تساعد في تحديد الاحتياجات.

هـ- **الأزمات .** كثير ما تمر المديريات والدوائر والمؤسسات بأزمات متنوعة ومختلفة ، ويمكن الاستفادة في حالة دراسة وتحليل هذه الأزمات باستخراج مؤشرات حقيقية للاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة هذه الأزمات والتي تكون عادةً سوء التخطيط أو ضعف التنسيق أو عدم فاعلية الاتصالات، عدم كفاءة أنظمة المتابعة والرقابة، سوء تنظيم الصلاحيات يمكن من خلالها جميعاً تحديد الاحتياجات التدريبية التي تساعد في القضاء على تلك الأزمات وعدم تفاقمها.

و- **الملاحظات والمقترحات .** تساعد الملاحظات والمقترحات التي ثبتها المدراء أو مسؤولي التدريب حول مختلف الأعمال والمشاكل وظروف العمل في استخراج مؤشرات مناسبة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

ز- **الشكاوي .** الشكاوي التي يقدمها الموظفون على مختلف مستوياتهم سواء كانت تحريرية أو شفوية والمتعلقة بالأعمال والإجراءات وأدوات العمل والعلاقات والأساليب القيادية تساعد بشكل لا بأس به في تحديد الاحتياجات التدريبية.

مخطط لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية



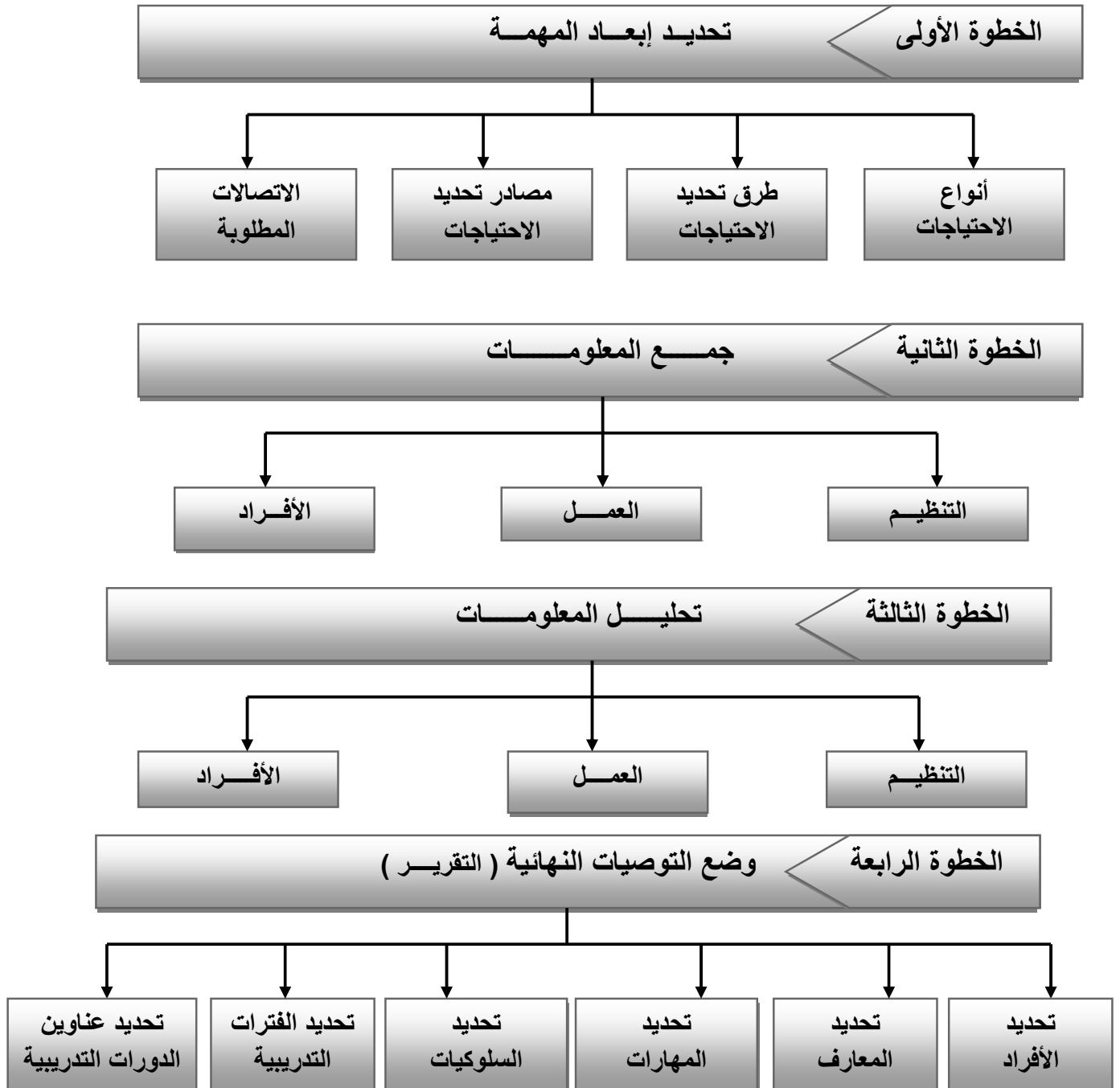
المصدر : فائق جميل : مصدر سبق ذكره ، ص 190 .

خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن لمسؤول التدريب إن يتبع الخطوات التالية من اجل الوصول إلى تحديد كفوء للاحتياجات التدريبية ولا بد من الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من إن هذه الخطوات يجب المرور بها للوصول إلى تحديد مناسب إلا إن وجود الاختلافات الكبيرة أحيانا في أوضاع المؤسسات يستدعي بعض الأحيان الالتزام بالتفصيلات بصورة دقيقة جداً . إن الظروف التي تمر بها الكثير من تنظيمات والمتعلقة بعدم إعطاء التدريب الأهمية اللازمة ، وكذلك عدم وجود مستلزمات معينة تؤدي إلى مجابهة صعوبات في تحديد الاحتياجات التدريبية.

هناك نقطة مهمة أيضا يجب ذكرها قبل عرض خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية هي أنه من غير الممكن اعتبار التدريب الوسيلة الوحيدة لمجابهة الأخطاء التي تحدث في المؤسسات سواء المتعلقة بأنظمة العمل أو المتعلقة بالموظفين من ناحية التخطيط والإدارة والتنظيم ، الميزانية الاختيار والتعيين ، إذ قد تكون هنا الحاجة ليست تدريبية بل مستلزمات وتدابير على مستوى التنظيم وما يتصل به . تتبع الخطوات التالية في تحديد الاحتياجات التدريبية :

خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية



أ . **الخطوة الأولى** . (تحديد أبعاد المهمة) هي عبارة عن وضع خطة بسيطة للقيام بمهمة تحديد الاحتياجات التدريبية وتتضمن :

أولاً. تحديد نوع الاحتياج التدريبي على ضوء ما ذكر سابقاً وهي أما أن تكون احتياجات اعتيادية أو احتياجات آنية أو احتياجات تطويرية.

ثانياً. تحديد الطريقة (الطرق) التي تتم بواسطتها تحديد الاحتياجات.

ثالثاً. تحديد المصادر التي تستقى منها المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية.

رابعاً. تحديد نوع وحجم الاتصالات التي يقوم بها مسؤول التدريب ، من هم الأشخاص الذين سيتصل بهم ، متى ، أين ... الخ.

ب . **الخطوة الثانية** . (جمع المعلومات) تعتبر المعلومات الأساس التي تستند عليه مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وبدونها لا يمكن أن تكون الاحتياجات دقيقة وواقعية ، وكما ذكرنا سابقاً بأن هناك طرق عديدة لجمع المعلومات وهناك مصادر عديدة أيضاً ، فأن مسؤول التدريب يمكن من خلالها أن يوفر كمية لا بأس بها من المعلومات التي تساعد في تحقيق المهمة والوصول إلى تحديد واضح ومقبول للاحتياجات التدريبية . أن جمع المعلومات يجب أن يشتمل على ثلاثة مجالات وهي⁽¹⁾ :

أولاً. مستوى التنظيم

- 1) وتشمل على الأهداف والسياسات والتشريعات والأزمات والمشاكل التي تمر بها الهياكل التنظيمية بصورة عامة ، والمشاريع والمجالات الجديدة.
- 2) ويتم التركيز هنا على الفعاليات والنشاطات والإجراءات والخطوات لكل نوع ولكل مستوى . كذلك تتضمن المعلومات التي لها علاقة بالعمل مثل المشاكل والسلوكيات والعلاقات ومتطلبات العمل التي تتضمن الحد الأدنى من المعارف والسلوكيات التي يتم من خلالها تنفيذ الأعمال ،

¹ - محمد عطية : استخدام الأساليب الحديثة في تدريب الموارد البشرية ، بيروت، دار الفارابي للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 130 .

تعتبر المجال المهم لجمع المعلومات عن العمل لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثانياً. مستوى الفرد

أهم المعلومات التي يجب جمعها عن الفرد أو الأفراد في الجهة المطلوب تحديد احتياجاتها التدريبية تتعلق بالأداء الحالي لأعمالهم . كذلك المشاكل والسلبيات التي تنتج على ضوء تواجده في تلك الجهة . الجانب المهم الذي يتضمنه هو جمع المعلومات عن ما يملكه الفرد أو الأفراد من معلومات ومهارات وسلوكيات حالية.

ج . الخطوة الثالثة (تحليل المعلومات) من الضروري أن يكون في ذهن مسؤول التدريب عندما يمارس عملية التحليل بأن الانحرافات في تطبيق أنظمة معينة أو تطويرها . وكذلك دراسة وتحليل المشاكل المتعلقة بالتنظيم أو العمل أو الفرد غالباً ما تكون عملية معقدة وشائكة ، على مسؤول التدريب أن يتذكر بأن التدريب هو احد المعالجات التي يمكن من خلالها مجابهة تلك المشاكل . إن عملية تحليل المعلومات تشتمل على ثلاث مجالات بهدف الوصول إلى تحديد كفوء للاحتياجات التدريبية وهي كما يلي :

أولاً. التحليل على مستوى التنظيم

ويتضمن دراسة وتحليل العناصر الداخلة في تنظيم المؤسسات من أجل التعرف على الوضع الحالي والوضع المطلوب واستخدام الانحرافات والمؤشرات اللازمة لعملية توفير المستلزمات الضرورية للتغيير الذي يتطلب إشباع حاجات تدريبية للأفراد والمدراء العاملين فيها . وتشمل عناصر التحليل ما يلي⁽¹⁾ :

(1) المدخلات. وهي المدخلات المادية والبشرية والتكنولوجية والضغوط الخارجية (هي المكونات الأساسية للتنظيم).

¹ - مدحت حسين ليث : دور التدريب في أداء العاملين ، مجلة تنمية الرافين ، العدد السادس عشر ، السنة الخامسة ، 2007 ، ص 125 .

- (2) **النشاطات والفعاليات.** وهي العمليات والسلوكيات التي تتضمن عملية الإدارة والإشراف ، والاتصالات الرسمية والإجراءات ، واتخاذ القرارات والتحفيز ، والرقابة ، والتطوير والتقويم.
- (3) **المخرجات .** وهي الخدمات أو الإنتاج أو الأداء الذي يحققه التنظيم للمرتبطين / المرتبط بهم أو للمستفيدين منه.

ثانياً. التحليل على مستوى العمل (ويقصد به الوصف الوظيفي)

ويتضمن دراسة وتحليل عناصر العمل المختلفة من أجل التعرف على المتطلبات الضرورية للقيام به وهي كما اشرنا إليها سابقاً الحد الأدنى من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يجب أن تتوفر لدى العاملين الذين سينفذونه . وتتضمن تلك العناصر ما يلي :

- (1) **أهداف العمل.** وهي الأهداف المتوخاة من القيام بهذا العمل.
- (2) **الواجبات والمهارات .** وهي المرحلة والخطوات أو الواجبات أو الأداء الذي يتضمنه العمل من أجل الوصول إلى الأهداف.
- (3) **العلاقات .** وهي مجموعة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية العمودية والجانبية التي يتطلبها العمل من أجل الوصول من أجل إلى الأهداف.
- (4) **المسؤوليات .** وهي المسؤوليات الإدارية والفنية والمسؤوليات عن الأفراد ، عن الأدوات والتكنولوجيا والأموال.
- (5) **ظروف العمل.** وهي الظروف الحيطية بالعمل التي يتطلبها من أجل الوصول إلى الأهداف / الغايات . وتشتمل الظروف الصحية ، الموقع المخاطر.
- (6) **أدوات العمل.** وهي الأدوات المستخدمة في العمل من أجل تحقيق الأهداف.

ثالثاً. التحليل على مستوى الفرد

ويتضمن تحليل الفرد مجالات معينة من خلال دراستها ومقارنتها مع متطلبات العمل للوصول إلى تحديد للاحتياجات التدريبية . وتتضمن هذه المجالات⁽¹⁾ :-

- (1) الدوافع والرغبات والحاجات المطلوب إشباعها من خلال العمل..
 - (2) السلوكيات والاتجاهات المتعلقة بالاتصالات والتعاون مع الآخرين وحب العمل والإخلاص والحرص في الأداء.
 - (3) الخصائص الشخصية والقابليات التي تنسجم مع متطلبات العمل.
 - (4) متطلبات ورغبات نحو التعليم والتدريب وزيادة المعارف والمهارات.
 - (5) مقاومته للتغيير وتنفيذ مستلزمات العمل مثل التوجيه والتنسيق.
 - (6) طريق استلامه وتنفيذه للمعلومات من الرؤساء والمنتسبين.
 - (7) طريقة أدائه للعمل والأخطاء التي يرتكبها أو مدى إكسابه للتطوير.
 - (8) ما يملكه الفرد من مؤهلات وخبرات ومعارف ومهارات وتدريب سابق.
- أن قائمة تدقيق المعلومات وتحليل المشاكل أدناه ، يمكن الاستفادة منها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

قائمة تدقيق المعلومات

1. تضجرات المستهلك/ المقرات العليا - الدنيا.
2. التأخير الذي سببته الأخطاء في الانجاز / الأداء.
3. الوقت الإضافي الذي يتطلبه الانتهاء من العمل أو الطلب أو تجهيز المواد أو تأمين الخدمات.
4. انخفاض الإنتاج/ الأداء/ الخدمات.
5. نسبة دوران العمل الكبيرة وخاصة بالنسبة للموظفين الجدد في الستة أشهر الأولى من التعيين/ الخدمة.
6. ازدياد الغيابات.
7. عدم الوضوح والدقة في العمل.
8. الحوادث المتكررة والنسبة العالية منها.
9. ازدياد كلفة الصيانة.

10. البطء في تنفيذ الإجراءات والأعمال الورقية.
11. التعليمات غير الواضحة والتي تسبب الأخطاء في العمل.
12. الأفراد الذين يستلمون الأوامر من أكثر من مسؤول.
13. تجاهل تعليمات السلامة من قبل العاملين والتعليمات الأخرى.
14. الإخفاق في مراعاة التعليمات النافذة أو عدم استخدام أدوات العمل بصورة صحيحة.
15. الذين يواجهون صعوبة في أداء عمل جديد ، أو استخدام أدوات جديدة.
16. التلف في المواد.
17. المؤهلات غير الكافية.
18. الذي لا يصل إلى الأداء القياسي.
19. عدم تميز أهمية الأعمال الدقيقة.
20. الاتصالات غير الفعالة.
21. أية أمور أخرى.

د . الخطوة الرابعة (وضع التوصيات النهائية)

- بعد أن يتم العمل في الخطوات الثلاثة الماضية ، يبدأ مسؤول التدريب بكتابة التقرير النهائي يوضح به الاحتياجات التدريبية اللازمة للأفراد المنتسبين لتنظيم ما ويمكن الاستعانة بالملاحظات التالية :-
- أولاً. يجب أن يحدد التقرير أسبقيات إشباع الحاجة التدريبية . ويمكن مسؤول التدريب من تحديد هذه الأسبقية اعتماداً على الفقرات التالية :-
- (1) **الكلفة – الفاعلية** . ما هي الاحتياجات التي يجب تلبيتها والتي تساعد على انخفاض التكاليف وزيادة الفاعلية في تلك الجهة.
 - (2) **مواصفات الحد الأدنى** . يجب توفير الاحتياجات التي تفرز من هذه المواصفات لأنها الأساس الذي يجب أن يبدأ به الفرد لانجاز عمله.
 - (3) **الطلبات والضغوط الملحة من قبل الإدارة أو الأفراد**.
 - (4) **نوع ومستويات الأفراد العاملين**. يجب تلبية الاحتياجات المتعلقة بالأفراد الذين يلعبون دوراً مهماً في توجيه العمل وتحقيق النتائج والأهداف وعادة يجري تحديد الاحتياجات من خلال الهرم الوظيفي أي نزولاً من أعلى إلى الأسفل.

5) يجب تلبية الاحتياجات العامة قبل البدء بالاحتياجات التفصيلية لأنها تتعلق بجميع أو اغلب المنتسبين.

ثانياً. يجب أن يتضمن التقرير بعض المبررات المتعلقة بسد الاحتياجات المستقبلية والتي تستخرج عن طريق التنبؤ . ويتضمن هذا تحديد الأفراد الذين ستنتهي علاقتهم بالعمل عن طريق النقل ، الاستقالة ، التقاعد ... الخ. كذلك التأثيرات التي ستحصل عن طريق التغيير في التكنولوجيا والسياسات والخطط أو العقود والمجالات الأخرى ... الخ.

أن كتابة التقرير النهائي الذي يقدمه مسؤول التدريب يتضمن عادة مجموعة من الاستثمارات توضح الخلاصة النهائية لمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتختلف الاستثمارات المستخدمة من جهة إلى أخرى حسب ملائمتها لظروف وطبيعة العمل التدريبي.

ثالثاً. وبصورة عامة يتضمن (تقرير) استثمارات تحديد الاحتياجات التدريبية أدناه الحقول التالية⁽¹⁾ :

1) أسماء المتدربين/ مستواهم الوظيفي/ اختصاصاتهم.

2) المعارف المطلوب إكسابها للمتدربين.

3) المهارات المطلوب إكسابها أيضاً.

4) السلوكيات المطلوب التدريب عليها.

5) الفترات الزمنية للتدريب لكل نوع.

6) عناوين الدورات التدريبية.

(7)

استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية

(تقرير تحديد الاحتياجات التدريبية)

التاريخ / /
عنوان الوظيفة :
عدد الأفراد :

¹ - وائل عبد القادر : إدارة أسس التدريب ، معهد التخطيط العربي في الكويت، 2001 ، ص 220.

القرار	الدورة التدريبية (البرنامج التدريبي)	الحاجة التدريبية نعم أو كلا	المستوى الحقيقي التقديري	التعلم
				1. المعارف الأساسية الفنية
				2. التطبيق العلمي للمهارات
				3. الحاجة الشخصية

المصدر : وائل عبد القادر : مصدر سبق ذكره ، ص 196 .

تصميم البرامج التدريبية

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض ومن أجل أن تتجس عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيهم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة ، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى. ولكن هذا لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتيا فالفرد بطبيعة الحال هو المسؤول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه وفيما يلي عرضا للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية⁽¹⁾ :

أ . تحديد أهداف البرنامج التدريبي : عن تصميم البرنامج التدريبي يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل اخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج

¹ - يونس كمال حسين : التدريب وتنمية الموارد البشرية/ رؤية مستقبلية ، عمان، مركز الاستشارات والخدمات الاجتماعية ، 2005 ، ص 137 .

والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها إلى التنفيذ ، ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة وواضحة ليعرفوا بوضوح ما هو متوقع منهم نتيجة لهذا التدريب.وقد وضع ترأسي عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية يمكن تلخيصها فيما يلي :

أولاً : هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف وتشترك هذه الوظيفة في الحاجة إليها ؟ أي هل يجب تحصيل هذه المعلومات والمهارات بغض النظر عن اختلاف الوظائف التي يشغلها الأفراد؟ وهل يمكن تعلمها في الوظيفة أو يلزم لتعلمها برنامج تدريبي معين؟
ثانياً. ما درجة صعوبة المعلومات والمهارات المطلوب تحصيلها ، وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب نفسه ، أم يجب أن يكون هناك أسلوب أو طريقة خاصة لتعلمها؟

ثالثاً. ما مدى أهمية المهارة المطلوبة ؟ وما هو اثر عدم توفرها ؟
رابعاً. ما مدى تكرار استعمال المهارات أو المعلومات المطلوبة ؟ وهل هناك طريقة مثلى لتعلم هذه المهارات والمعلومات في الوظيفة أو في برنامج تدريبي خاص ؟

خامساً. ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟ وهل سيكون أكفاً أداء من الشخص الذي لم يدرب في هذا المجال.

سادساً. ما مدى إمكانية تحصيل المهارات أو المعلومات المطلوبة – هل يستطيع المتدربون اكتسابها ؟ وهل تتناسب المعايير الموضوعية مع قدراتهم ودوافعهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ومستويات نضوجهم ؟

سابعاً. ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة بحيث لا تكون أعلى أو أقل من هذا المتطلبات ، وبحيث يستطيع الفرد المتوسط الاستفادة منها؟

ثامنا. ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة ؟

تاسعا. ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات التي يكتسبها ، هل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات والمهارات في وظيفته؟ وما المستوى أو المعيار الذي يجب أن يبلغه البرنامج التدريبي ، والذي يكفي للتأكد من انه سيحتفظ بما تعلم حتى يستعمله في وظيفته؟

عاشرا. ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب ، وما المستوى المطلوب تحقيقه في المتدرب في برنامج تدريبي أو مرحلة تدريبية قبل البدء في برنامج أو مرحلة أخرى ، أو قبل البدء في متابعة التدريب أثناء الأداء الفعلي للوظيفة؟⁽¹⁾

ب. تحديد المادة التدريبية : تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية التدريب ، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي. ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برامج تدريبية :

أولا. أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.

ثانيا. أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي.

ثالثا. تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها.

رابعا. تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة. ويجب أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية

¹ - يونس كمال حسين : مصدر سبق ذكره ، ص 140 .

وأهداف البرنامج التدريبي ، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية ، حيث تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.

ج. مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده :

تتضمن عملية إعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة يشمل الفترة التي يستغرقها التدريب ، ويختلف كل من مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي ، ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج.

د. اختيار المتدربين :

أن العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات وهو القوة الدافعة لأي تنظيم إداري ، كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول ، وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرنامج التدريبي يمكن إجمالها فيما يلي⁽¹⁾ :

أولاً. أن يكون المتدرب شاعراً بالمشكلة التي تعاني منها ، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لا بد أن يكون لديه إحساساً قوياً بحاجته لها.

ثانياً. أن يكون لدى المتدرب استعداداً عالياً للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته.

ثالثاً. توافر المستوى العلمي لدى المتدرب حتى يتسنى له مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

رابعاً. توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أم التقويم والتطوير. ومن الجدير بالذكر إن عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم تليها

¹ - Dessler cary : Human Resource Management, 7th ed , pretice - hall , Newyork , 2001 , P 160 .

عملية توزيع المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية الملائمة . وعلى مصمم البرامج أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين :

(1) تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم .

(2) وجود تجانس بين المتدربين في برنامج واحد.

هـ. اختيار المدربين : أن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب وتتلخص عملية اختيار المدربين في مرحلتين أساسيتين :

أولاً . مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمدربين : وتوجد عدة شروط يجب أن تتوافر في المدرب الكفاء يمكن إجمالها فيما يلي⁽¹⁾:

(1) أن يكون مقتنعا تماما بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية حريصا على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين.

(2) أن يكون متحمسا ومهتما بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديدين.

(3) أن يكون ملما بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها لان الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب من أهم الصفات التي ينبغي ان تتوافر في المدرب حتى يحظى باحترام واهتمام المتدربين.

(4) أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العلمية.

(5) أن يكون موصلا جيدا قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات بالإضافة إلى قدراته التامة للتعبير عن نفسه وبشكل واضح ومقنع.

(6) أن تكون لديه القدرة على المبادأة ومواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة.

¹ - Daft R.L :Organization theory and design, 2 Ed , West pub ,San Francisco , 2002 , P 68 .

(7) أن يكون تفكيره منظماً وعقله بارعاً في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها وذلك حتى يكون قادراً على تنمية روح الابتكار لدى المتدربين.

(8) أن تكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات تتعلق بمجال تخصصه وفي مجال التدريب وذلك حتى يجدد أفكاره ومعلوماته مما يساعده على تنمية ذاته.

(9) أن يكون ملماً بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم وذلك حتى تساعده في فهم المتدربين وتجعله أكثر إدراكاً لحاجاتهم واشدّ احساساً بمشكلاتهم ودوافعهم وتحليل المواقف الإدارية وتشخيصها أي دراسة دوافع السلوك الإنساني في المواقف الإدارية وتدريبهم على العمل العقل والبصيرة في تفهم الجوانب السلوكية.

(10) أن تتصف أحكامه (على الآخرين) بالأمانة والنضج والموضوعية وان تكون أبعد ما تكون عن التحيز ومداراة ذوي النفوذ والسلطان.

(11) أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه والمهارة على التخطيط والتنظيم وإدارة الجلسات والتوجيه والمتابعة. ثانياً. مرحلة اختيار المدربين : في حال توافرت الشروط السابق ذكرها فإنه توجد مجموعات يمكن أن يتم اختيار المدربين منها وهي⁽¹⁾ :

(1) الاختصاصيون في مختلف الحقول.

(2) الخبراء الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة سلوكية وتنظيمية وغيرها.

(3) أساتذة الجامعات في مختلف التخصصات.

(4) المدربون الممارسون والذين يمتازون بالخبرة العملية.

(5) أعضاء الإدارة العليا في المنظمة التي يعمل فيها المتدربون.

¹ - عبد الرحمن حسين الهيتي : إدارة الموارد البشرية / مدخل إستراتيجي ، عمان ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 198 .

(6) المسؤولون في جهاز معين له صلة بأعمال المتدربين.

(7) الزائرون من الخارج والذين قد يكونون خبراء أو ممارسين في المجال الذي يدور فيه التدريب.

❖ العملية التدريبية Training Process

عناصر العملية التدريبية :

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره. وأما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي⁽¹⁾ :

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب.

ب. تحديد أنواع التدريب.

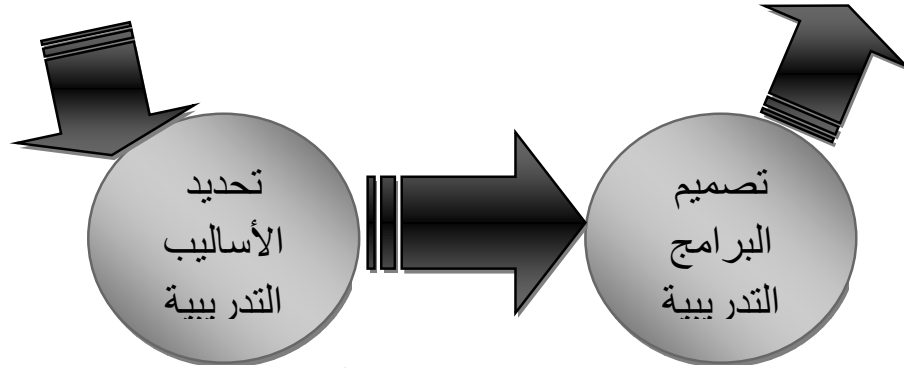
ج. تصميم البرامج التدريبية.

د. تحديد الأساليب التدريبية.

هـ. تقييم البرامج التدريبية.

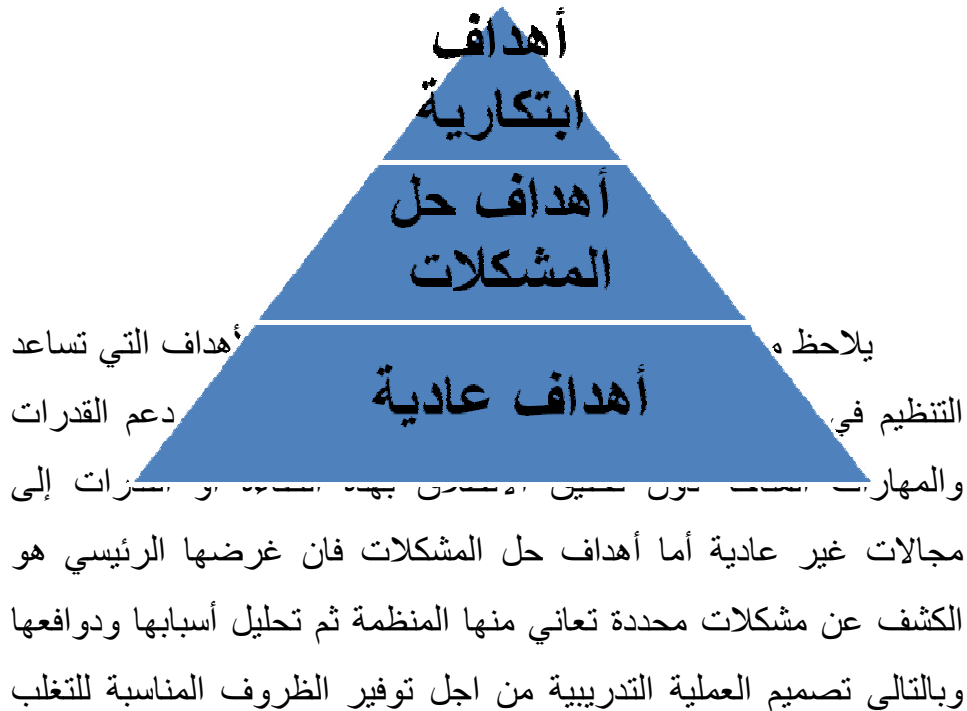
ويمكن تصوير العملية التدريبية على الشكل التالي :





المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على الأفكار السابقة .

ويرى جورج اوديورن إن الاحتياجات التدريبية عبارة عن أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمنظمة يمكن التعبير عنها دائماً بمعايير سلوكية واقتصادية وقد صنف اوديورن الأهداف التدريبية إلى ثلاث مجموعات أساسية مرتبة ترتيباً هيراركياً وحسب أهميتها:



على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها أما بالنسبة للأهداف التدريبية الابتكارية أو الإبداعية فتعتبر من أعلى مستويات المهام التدريبية حيث أنها تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق بذلك تميزا واضحا في موقف التنظيم بالقياس إلى التنظيمات الأخرى أو المماثلة.

يناقش هذا الموضوع الأبعاد الرئيسية التي تشكل الأركان الجوهرية للعملية التدريبية حيث تتكامل وتتفاعل هذا الأركان فيما بينها لتؤلف ما يسمى بعناصر الخطة التدريبية. وهناك ثلاث مراحل أساسية لعملية التدريب كالتالي¹:

أ- مرحلة التخطيط.

ب- مرحلة التنفيذ.

ج- مرحلة التقييم.

وفي ضوء مبررات ودواعي التدريب وأهدافه يتم تشكيل فريق عمل يشرف على تخطيط وتنفيذ وتقويم البرنامج التدريبي ، حيث يقوم هذا الفريق بالمهام التالية :

أ . قياس الاحتياجات الفعلية للبرنامج التدريبي.

ب. تحديد الأهداف الإجرائية للبرنامج التدريبي.

ج. تحديد مضمون البرنامج التدريبي.

د. تحديد الإمكانيات البشرية والمادية.

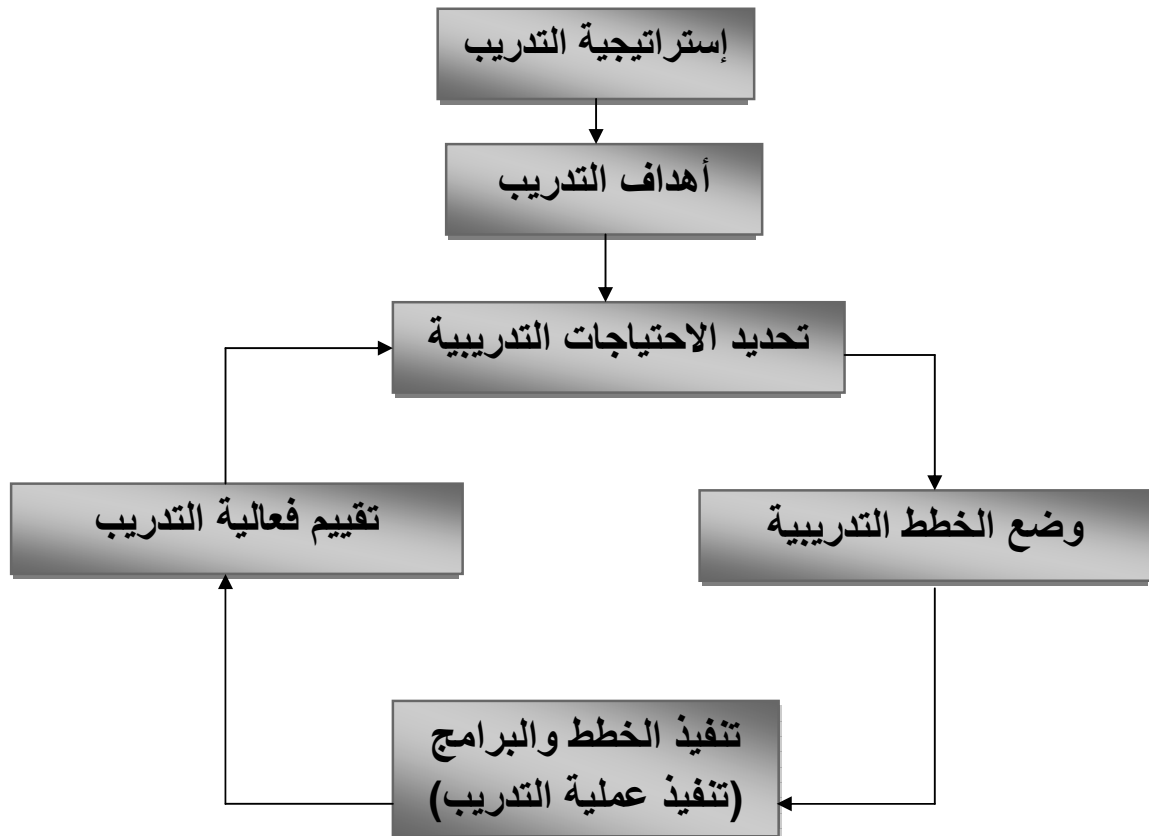
هـ. تشكيل فريق التدريب.

العملية التدريبية

خطة المؤسسة



¹ - رائد حسين:أسس تحديد الاحتياجات التدريبية، عمان، دار الفارابي للنشر والتوزيع، 2006، ص 65



المصدر : الباحث بالاعتماد على الأفكار السابقة .

تخطيط عملية التدريب: وفيها يتم التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى المستويات الثلاثة التي تشمل الفرد والوظيفة والمنظمة.

أولاً. تحديد الاحتياجات التدريبية Training Needs : أن كلمة الحاجة (NEED) تشير إلى إن هنالك نقص أو خلل ما في شيء معين أو نواحي معينة ، أما كلمة تدريب (TRAINING) فإنه يدل على أن ذلك النقص أو الخلل يمكن معالجته أو إشباعه بواسطة عملية تدريب منظمة هادفة تستهدف ذلك الشيء أو الناحية المقصودة. ويمكننا أن نعرف الاحتياجات التدريبية بأنها (الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير أداء الأفراد من خلال العملية التدريبية وإن مشكلات الأداة الحالية يمكن علاجها

بالتدريب وهو ما يطلق عليه قابلية التدريب). وتتمثل الاحتياجات التدريبية بجانبين هما⁽¹⁾ :

(1) جانب القوة : يتمثل في خصائص مهارية ومعرفية أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب.

(2) جانب قصور أو ضعف : ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها أو استبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب.

ثانيا. **معرفة احتياجات التدريب:** أن المنافسة للحصول على الموارد البشرية تؤدي إلى تأثير سلبي على كمية المبالغ التي تخصصها المنظمة لعملية التدريب وبالتالي فإن تشخيص متطلبات أو احتياجات التدريب وتحقيقها في وقت محدد هي اهتمامات أساسية.

ثالثا. طرق إدراك احتياجات التدريب

(1). اقتراحات العامل **Worker suggestion**

(2). نوعية المخرجات **Quality of out put**

(3). الاختبارات المرتبطة بالوظيفة **Job - Related Examinations**

(4). تقييم وتثمين الأداء **Performance Appraisals & Evaluation**

ب. **مرحلة التنفيذ Execution stage:** يتم تنفيذ البرنامج التدريبي ، مع التركيز على تحقيق أهداف البرنامج ، وعلى المشاركة الايجابية للمتدربين ، وجمع الملاحظات الايجابية والسلبية على البرنامج ملء الاستبانة الخاصة بالبرنامج التدريبي. وتعني عملية تنفيذ التدريب : وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تتضمنها خطة التدريب موضع التنفيذ أو التطبيق وان الفعاليات الأساسية التي تتضمنها هذه المرحلة هي :

¹ - صالح سليمان : تقنية تدريب الموارد البشرية ، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2007 ، ص 196 .

- أولاً. تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- ثانياً. تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.
- ثالثاً. أساليب التدريب.
- رابعاً. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.
- خامساً. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي.
- سادساً. تنفيذ البرنامج التدريبي.

ج . مرحلة التقويم ومتابعة البرنامج التدريبي: التدريب، كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، لا بد من تقويمه ومتابعته لغرض تحديد مدى فعاليته. وان التدريب هو عنصر يرتبط بعملية التدريب ، مع ذلك فإن التدريب غير مقيم في أكثره ، لان التقييم يأتي بعد حدوث التدريب ويتطلب تعهد وقتي وجهدي. ويمكن الإشارة إلى أن عملية التقويم هي عملية أساسية لتحديد القيمة الحقيقية لبرنامج التدريب ، فهي تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية ، التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي ، والأسلوب المتبع في التنفيذ وهدفه ومدى تحقيقها. أن الفعاليات الأساسية التي تتضمنها هذه المرحلة هي⁽¹⁾ :

- أولاً. تحديد هدف التدريب.
- ثانياً. المعايير والأدوات المستخدمة.
- ثالثاً. طرق الاختبار.
- رابعاً. أسئلة الاختبار.
- خامساً. طرق التقويم المستخدمة.

ثالثاً : عملية تقويم برنامج التدريب

مفهوم التقويم

¹ - صالح سليمان : مصدر سبق ذكره، ص 202 .

أن اغلب المختصين في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكدون ضرورة وأهمية التقويم لنجاح أي عملية تدريبية ولكن القليل منهم من يقوم بها بالشكل العلمي الصحيح الذي يؤدي إلى نجاحها فهي تتطلب عادة وقتاً غير قليل ، حيث أن اغلب المنهجيات المتبعة في إجرائها في الوقت الحاضر تغطي على تلك التي يغلب عليها الطابع الإحصائي ، وإن التقويم يعتبر النهاية الحتمية للفاعلية والإشادة والإبداع التي ترافق عملية تطوير وتنفيذ أي دورة تدريبية جديدة . من هذا فأن عملية التقويم في نهاية أي دورة تدريبية تعتبر واجبة الإجراء لكونها الوسيلة الوحيدة التي يمكن أن تعرف من خلالها أن الجهود المبذولة في تنفيذ هذه الدورة كانت ناجحة مثمرة أم لا ونرى أيضاً أن مصطلح التقويم يعطي أو يعبر عن معاني وتعريف عديدة ومختلفة باختلاف أفكار وآراء الباحثين ومنها⁽¹⁾ :

- أ- **التعريف الأول** . والذي عرف من قبل الكاتب احمد إبراهيم في كتابه أسس التدريب بأنه (تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة الدورة التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة كما تقاس بها أيضاً كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه بينهم وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي).
- ب- **التعريف الثاني** . وقد عرف أيضاً تقويم التدريب بأنه عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ القرارات تتمخض عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للتدريب تحقيقاً لأهداف المؤسسة.
- ج- **التعريف الثالث** . هو تقدير القيمة والقيمة هي مفهوم مجرد وذاتي تحتاج بالضرورة إلا إن توضح في إطار دراستها وتحديد أبعادها ويقترح بعض الباحثين إلى إن المفهوم يصبح إجرائي عندما يعرض بشكل يوضح من يقوم من أو ماذا أو بموجب أي معايير.

¹ - محمد ياسر علي : إدارة هندسة الموارد البشرية ، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 125 .

د- **التعريف الرابع** . هي محاولة للحصول على معلومات (تغذية عكسية أي اختبار) عن اثر دورة تدريبية وتقدير قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات.

هـ- **التعريف الخامس** . إما دليل مصطلحات التدريب البريطاني فيعرفه بأنه تقدير القيمة الكلية لنظام التدريب من خلال إثبات الصحة بأنه يحاول قياس الفوائد المتحققة الكلف الكلية للدورة وليس فقط تحقيق الأهداف وبهذا يكون نطاق التقويم أوسع من إثبات الصحة هو تقدير هل استطاعت الدورة تحقيق أهدافها الموضوعة فقط.

وبهذا نلاحظ أن الباحثين يشيرون إلى عدم جدوى هذا التمييز حيث من الصعب الحصول على معلومات عن آثار التدريب الكلية (التي ربما تكون معقدة جداً) لهذا فإن عملية التقويم تتضمن اختبار معايير وهذا ضمناً يعني تحديد أهداف التدريب ،وهنا نستطيع أن نقول إن في مجال الدورة التدريبية يشير التقويم إلى اختبار معايير (ربما تكون موضوعة مقدماً أو غير موضوعة) وتقديرها في ضوء المعايير المستهدفة ، والهدف من التقويم هو ليس لإثبات حوادث تاريخية ولكن لغرض تحسين العمل التدريبي ، ويمكن أن يتم تقويم قبل تنفيذ التدريب وأثناء التدريب أو بعد انتهائه⁽¹⁾ .

❖ مراحل التقويم

لغرض الحصول على نتائج ايجابية في تطبيق الدورة التدريبية الحالية أو المقبلة تجري عملية التقويم بثلاثة مراحل هي :

أ. **المرحلة الأولى** . التقويم قبل تنفيذ الدورة التدريبية ويجري خلال هذه المرحلة :

أولاً. تقويم أهداف الدورة .

ثانياً. تقويم تصميمها وتنظيمها.

¹ - محمد ياسر علي : مصدر سيق ذكره ، ص 130 .

ثالثا. تقويم المدرب (احتياجاته ، معلوماته ، سلوكه).

ب. المرحلة الثانية . التقويم أثناء تنفيذ الدورة التدريبية يجري خلال هذه المرحلة :

أولا. تقويم أهداف الدورة أيضا.

ثانيا. تقويم تنظيمها وسير عملية التدريب.

ثالثا. تقويم النتائج المتتابة التي تحققها.

ج . المرحلة الثالثة . التقويم بعد انتهاء الدورة التدريبية ويجري خلال هذه المرحلة:

أولا. تقويم أهداف الدورة.

ثانيا. مقارنة النتائج التي تحققت .

وهناك مرحلة رابعة أضيفت ويكون التقويم فيها بعد انتهاء التدريب بفترة زمنية محددة ويجري خلال هذه المرحلة تقويم الدورة التدريبية (نتائجها) التي ظهرت في سلوك المتدرب وأدائه لعمله.

❖ مستويات التقويم

أكد الباحثين في حقل تقويم الدورات التدريبية على موضوع اثر التدريب وقدموا الأفكار والخطط لوضع هذه المسألة في إطار واضح وبهذا نرى تعدد وجهات النظر التي تؤكد على أن هناك مستويات للتقويم وأن اختلفت مسمياتها وبالرغم هذا كانت وجهات النظر متقاربة ، ويمكن تقسيم تقويم الدورات التدريبية إلى خمس مستويات مميزة وهي⁽¹⁾ :

أ . مستوى ردود الفعل . يتناول هذا المستوى محاولة التعرف على ردود فعل المتدربين اتجاه التدريب (انطباعاتهم وآرائهم) حول المدرب ، أسلوب التدريب ، الفائدة من التدريب ، كذلك المتعة والإثارة .

¹ - عمر صالح سلمان : مميزات إدارة الموارد البشرية ، شبكة الانترنت العالمية

ب. **مستوى التعلم** . يدور هذا المستوى حول تفحص مدى التعلم للمتدربين (للحصول على المعرفة والمهارات والاتجاهات) حول موضوع التدريب الذي هم قادرين على تحويله إلى أسلوب في الموقف التدريبي.

ج. **مستوى السلوك في العمل** . يشمل هذا المستوى مدى تطبيق التعلم بشكل سلوك متغير بعد العودة إلى العمل .

د. **مستوى (الأقسام/المديريات/الدوائر/المؤسسات)** . يبحث هذا المستوى في دراسة اثر أي تغييرات في السلوك على (الأقسام/المديريات/الدوائر/المؤسسات).

هـ. **مستوى التقويم النهائي** . هدف التقويم في هذا المستوى هو اكتشاف هل أن التدريب كان مفيداً أو مثمراً من خلال المعايير النهائية التي تقوم بها المؤسسة نشاطاتها . وفي بعض الأحيان يكون هذا المستوى مشابه إلى مستواها.

و. ومن الممكن النظر إلى مستويات التقويم الخمسة إلى إن في كثير من الحالات لا يمكن أن يتم ذلك عملياً حيث تزداد صعوبة عملية التقويم كلما انتقلنا من مستوى إلى مستوى أعلى أو ربما تصبح العملية صعبة جداً في المستوى الأخير فلا عجب أذن أن معظم دراسات التقويم تقتصر على مستوى ردود الفعل ومستوى التعلم.

معايير وأسس تقويم العناصر الأساسية للدورة التدريبية

تقويم المدرب . يتوجب على المدرب ان يطور قابليته التعليمية لذا يجب أن يفتش عن طريق لغرض رفع هذه القابلية وفي نفس الوقت عليه أن يضع أمامه العبارة القائلة (التجربة هي أحسن برهان) على أن لا تكون ذات هدم أو مردودات سلبية وان تكون هذه التجربة موضوعة تحت اختبار وانتقادات وتوجيهات لغرض الوصول إلى الأمثل ولهذا يجب أن تتمثل في شخصية المدرب بأن يرحب دوماً بالانتقادات والتوجيهات لأنه لا يشاهد خطأه رغم

وضوح ذلك أمام الآخرين . وهناك بعض النقاط التي ينبغي ملاحظتها عند إجراء تقويم المدرب هي⁽¹⁾ :

- أ- تهيئة المدرب لكافة متطلبات التدريب من وسائل تدريب وكذلك لديه خطة للتدريب الذي يجب أن يكون بأسلوب تحضير جيد وملائم مع وسائل التدريب المستخدمة.
 - ب- أسلوب إدارة التدريب من حيث الصوت (واظئ - عالي - حماسي سريع أو غير واضح) وثقة التلاميذ بالمدرّب من حيث معلوماته وكذلك سيطرته على المتدربين.
 - ج- فعالية الصف من حيث طلب المدرب عمل معين من قبل المتدربين للقيام بنشاط ما ، وكذلك استخدامه أسئلة للفحص وتوجيهها بأسلوب صحيح.
 - د- استخدام التوقيت بشكل جيد بتقسيم المادة إلى مراحل وعدم التجاوز على الوقت المخصص للمادة.
 - هـ- تلخيص المدرب للمادة في نهاية الحصة بحيث يتأكد من انه تم توضيح الغرض من الدرس واستيعاب التلاميذ للمادة.
- تقويم المتدرب** . يجري تقويم المتدرب وفق مستويات وهي (ممتاز - جيد - وسط - دون الوسط - ضعيف) ولا يمكن تثبيت أي مستوى من هذه المستويات الخمسة إلا بالحصول على معلومات أو بيانات عن المتدرب خلال مشاركته في الدورة التدريبية والتي تعتبر مقياس المتدرب ومدى تقبله للمعلومات حصوله على المهارات والتغير في سلوكه ، وبهذا يجب توفر وسيلة لغرض فحص المتدرب والحصول على مستوى بالشكل الصحيح وهناك وسائل عديدة منها :

- أ- يعتبر الاختبار والامتحان احد الوسائل الجيدة والمهمة من وسائل التقويم.

¹ - عبد المحسن نعمان : إدارة الموارد البشرية / كمدخل تحليلي ، سوريا ، دمشق ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، 2003 ، ص 130 .

ب- ملاحظة سلوك المتدرب خلال الدورة وقيامه بأداء واجباته وتحضير الدروس.

ج- مناقشة المتدرب خلال المحاضرات ومدى إجابته الصحيحة المنطقية ورغبته في التعلم.

د- دوامه المنتظم والتزامه بالتوقيتات وعدم ميله إلى التهرب من المحاضرات بمختلف الوسائل كالإجازات المرضية وغيرها.

هـ- قدرة المتدرب على الإبداع والابتكار من خلال ما يصنعه أو يقترحه أو كتابة التقارير لتطوير موضوع معين في الدورة .

و- الالتزام التام بتوجيهات المدرب أو إطااعته وتنفيذ أو أوامره وعدم محاولته لضياع الوقت

تقويم المكان . أما فيما يتعلق بتقويم مكان التدريب والذي هو احد العناصر الأساسية الأربعة لتقويم الدورة التدريبية فيحدد طبقا لاعتبارات عديدة والتي تختلف باختلاف غرض التدريب وطبيعة الدورة التدريبية فقد يكون التدريب داخل الوحدة/ المؤسسة أو خارجها وفي كلتا الحالتين فلا بد أن تتوفر الإمكانيات التدريبية لتنفيذ التدريب وعلى أساسها يتم تقويم مكان التدريب وهي⁽¹⁾ :

أ- قاعات التدريب مع توفير جميع المستلزمات من أماكن جلوس مريحة للمتدربين وفيها كافة التسهيلات من أثاث وتكييف وتوصيلات كهربائية وإنارة وكذلك أماكن مخصصة للاستراحة.

ب- توفير وسائل التدريب كالسبورات والشاشات وأجهزة التلفزيون وآلات العرض إلى آخره.

ج- عدم وجود مؤثرات خارجية على مكان التدريب كأن يكون قربها من شارع مزدحم بالعجلات.

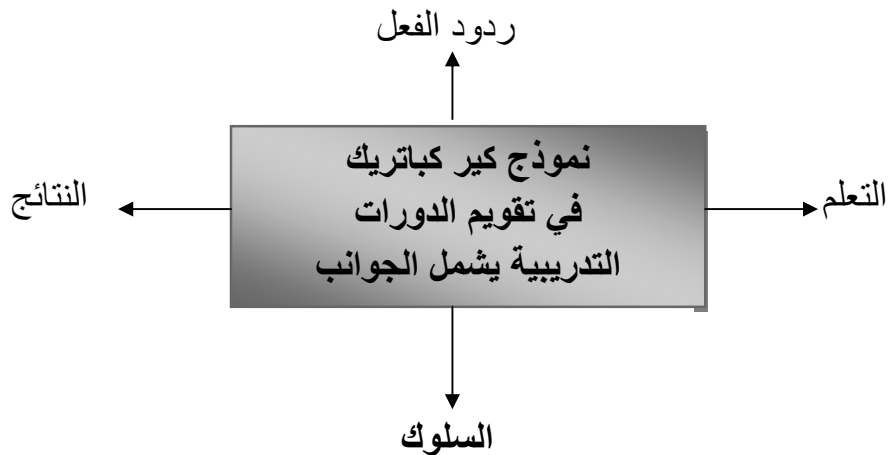
تقويم المادة التدريبية . ويخضع تقويم المادة التدريبية إلى النقاط الضرورية التالية المتصلة بها⁽¹⁾ :

أ. المادة العملية (المحتوى).

ب. النشاطات التدريبية / التعليمية

ج. قدرتها على تحقيق أهدافها (مدى) الاستفادة منها نظرياً وعملياً.

ومن خلال تعمقنا في تفاصيل نستطيع أن نلخص الدورة التدريبية وفق نماذج فكرية كثيرة التي تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقويم ، وأشهر هذه النماذج كير كباتريك وفي هذا النموذج يعرض بها المستويات الأربعة العالية التي يشملها تقويم الدورات التدريبية وكما مبين في الشكل التالي .



¹ - عبد المحسن نعمان : المصدر السابق نفسه ، ص 137 .

❖ ثقافة التدريب وعلاقتها بفاعلية التدريب :

نستطيع القول بأن فاعلية التدريب تكمن في الكم النوعي والكيفي لثقافة المؤسسة ومدى إدراكها لأبعاد الدور الذي يقوم به التدريب ، وبمقدار ما تقدمه ثقافة التدريب من تعزيز ودعم للعملية التدريبية تأتي بالنتائج والمردود المتوقع. لذلك فإن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد على المدرب وكفاءته في التدريب :

المدرّب : أن المدرّب يستهدف تغيير الآخرين ، وهو سوف ينتج بذلك لو انه أقنعهم بسلوكه ، انه يعني ما يقول ، وكل لقاء بين المتدرب والمتدربين يجب أن يحقق الآثار التي من شأنها تحقيق الأهداف.

صفات المدرّب الناجح Successful Trainer Features

- أ- يحرص المدرّب على التدريب الرأسي لا أفقي .
- ب- يعرض المدرّب الناجح على المتدربين بيانات ومعلومات وأفكار محدودة يمكن تذكرها.
- ج- يحاول المدرّب أن لا يعرض على الحاضرين أكثر من فكرة واحدة في الوقت الواحد.
- د- يتأكد من استيعاب الأفراد لفكرته قبل الاستمرار في تقديم فكرة جديدة.
- هـ- يحرص على الإثارة.
- و- أن يكون طبيعياً ويحذر التكلف.
- ز- عليه أن يراقب المتدربين ويتفقد أحوالهم.
- ح- يشجع المنافسات الشريفة التي تقام بين المتدربين.
- ط- يجب على المدرّب أن يقرأ كثيراً ويجدد معلوماته.
- ي- عليه أن يتكلم بلغة يفهمها الجميع.

ك- أن يحسن استخدام الإشارة باليد.

ل- يحرص على الإلقاء المعد له إعداداً جيداً ويحذر القراءة الدائمة من الورق .

م- يعيد المدرب التذكير ببعض المعاني والموضوعات المهمة بين الفنية الأخرى.

ن- يستطيع أن يجعل الوصول إلى النتائج والإجابة عن التساؤلات تخرج من فم المتدربين المشاركين في الدورة التدريبية.

❖ فوائد التدريب الإداري

يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد⁽¹⁾ :

أ. تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها :

أولاً. معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها.

ثانياً. معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة.

ثالثاً. معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.

رابعاً. المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.

خامساً. المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والادارة والإشراف.

سادساً. معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

ب. تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها :

أولاً. المهارات الإدارية / القيادية.

ثانياً. المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.

ثالثاً. القدرة على تحليل المشاكل.

رابعاً. القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

خامساً. المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.

¹ - Ressel Robart : Operation Management , 2ed , prentice - hall , Newyork , 1998 , P 147 .

- سادسا. القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- سابعا. المهارات الإدارية في التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الرقابة.
- ج. تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها⁽¹⁾ :**
- أولا. تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والموظفين.
- ثانيا. تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- ثالثا. تنمية الشعور بالمسؤولية.
- رابعا. تنمية الروح الجماعية للعمل.
- خامسا. تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- سادسا. تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- سابعا. الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة.
- ثامنا. الاتجاه لتفصيل العمل بالمنشأة.

ويرى أنه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للأفراد العاملين اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسؤوليات أكبر ، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب إدارية / قيادية ، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة ، كما يرى أنه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للمنظمة ، هو إعداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات في المنظمة ، بالإضافة إلى أن التدريب يمنح المتدربين مهارات سلوكية تزويد من قدراتهم على تطوير الهمل بالمنظمة .

دور المؤسسة في انجاز جوانب العملية التدريبية :

يبين هذا الدور البيان التالي :

¹ - Ressel Robart : Op cit , P 150 .

دور المنشأة في انجاز جوانب العملية التدريبية

في حالة وجود مركز تدريب داخلي للمؤسسة	في حالة عدم وجود مركز تدريب داخلي للمؤسسة
تحديد الاحتياجات التدريبية	تحديد الاحتياجات التدريبية
وضع خطة التدريب	وضع خطة التدريب
تحديد نوع التدريب	تحديد نوع التدريب
تصميم البرامج التدريبية	تصميم البرامج التدريبية
تحديد أساليب تنفيذ التدريب	تحديد أساليب تنفيذ التدريب
تقييم برامج التدريب	تقييم برامج التدريب
تقييم العائد من التدريب (اثر التدريب)	تقييم العائد من التدريب (اثر التدريب)

رابعاً : نتائج الاستثمار في التدريب

من المأمول أن يتحقق من التدريب مجموعة من النتائج كمردودات ايجابية تحقق أهداف التدريب إلا انه يجب أن يكون معروفاً أنها قد لا تتحقق دفعة واحدة أو بشكل محسوس فور العودة من التدريب ، فقط يتطلب الأمر لحدوث جدواها بعض الوقت وأهم هذه النتائج ما يلي⁽¹⁾ :

أ. التحسن الكمي والنوعي في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنشأة.

ب. تخفيض تكاليف التشغيل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ج. التوفير في تكاليف الصيانة.

د. زيادة الإيرادات.

هـ. شغل الوظائف الشاغرة.

و. التطور التقني في أداء الأعمال وفقاً للأدوات والتجهيزات وأساليب العمل المستحدثة.

ح. ارتفاع معدلات الأداء وحجم الانجاز من قبل الموظفين.

ط. زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمنشأة من قبل العاملين.

¹ - NDe Hansen : Employee training and development ,2ed Mc Grow - hill , U.S.A , 2002 , P 65 .

ي. انخفاض معدلات الحوادث.

ك. زيادة الانضباط وانخفاض معدلات الغياب والتمارض.

ل. انخفاض معدل دوران العمل.

م. زيادة درجة التعاون بين الموظفين وبينهم وبين رؤسائهم.

تقييم وقياس العائد على الاستثمار من التدريب

بعد الانتهاء من التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم ، من الأهمية التعرف على اثر التدريب في إحداث التغيير المنشود والفائدة المرجوة منه ، وبالتالي تقدير عائد الاستثمار من التدريب ، وهذا يأتي بتقديم التدريب وقياس العائد منه. ويجب الإشارة بداية إلى إن قضية قياس العائد من النشاط التدريبي مازالت محل بحث ودراسة وهي علامة استفهام دائمة الطرح تحولت الإجابة عليها إلى اجتهادات شخصية أو تجارب مؤسسية مازالت في معظمها تمر بمرحلة التجربة والخطأ.

أ- مفهوم تقييم العائد على الاستثمار في التدريب :تقييم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب ، بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا ؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في المشاركين في البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة وتأثير ذلك على العمل وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين وفي أداء المنظمة.

ب- أهداف تقييم العائد على الاستثمار في التدريب : سنتناول أهداف تقييم عائد الاستثمار في التدريب من وجهة نظر المنشأة وأهمها⁽¹⁾ :

أولاً. التعرف على قدرة جهات التدريب التي تم التعاون معها على تنفيذ نشاط التدريب.

¹ - Noe Hansan : Op cit , P 70 .

ثانيا. معرفة مدى تحقيق التدريب للغرض منه ومدى استجابة البرنامج التدريبي لحاجة المتدربين.

ثالثا. تحديد مدى الاستفادة التي عادت على المنشأة من إلحاق موظفيها بالتدريب .

رابعا. قياس مدى التقدم الذي أحرزه المتدربون من حيث تطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية .

خامسا. التعرف على العائد من الاستثمار في التدريب ومقارنته بالموارد المالية التي صرفت من أجله.

سادسا. تكوين قاعدة معلومات تسهم في معاونة الإدارة على اتخاذ قراراتها خاصة ما يتعلق بسياسة التدريب والموارد البشرية والتطوير والتحديث في أنشطة المنشأة.

ج- مستويات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب : قَدَم علماء الإدارة عدة نماذج لتقييم العائد على الاستثمار في التدريب ، أكثرها شيوعا وقبولا في التقييم نموذج دونالد كيرك باتريك (Donald Kirkpatrick) وتضمن أربعة مستويات لتقييم التدريب ، وقد أضافت عليه الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مستوى خامسا ، ومن ثم تتمثل مستويات تقييم العائد من التدريب فيما يلي⁽¹⁾ :

أولا. المستوى الأول : درجة التفاعل بين أطراف العملية التدريبية : ويتم قياس هذا المستوى من قبل المتدرب لمعرفة رد فعله إزاء البرنامج التدريبي الذي حصل عليه مما يلقي الضوء حول مدى الاستمرار في الالتحاق به من قبل متدربين آخرين في المنشأة.

¹ - عبد العالي الشامي:تنظيم وتدريب الموارد البشرية،المعهد القومي للتخطيط في الكويت، 1999،ص112

ثانيا. المستوى الثاني : درجة التعلم الذي أحرزه المتدرب : وهو قياس ما حصل عليه المتدرب خلال انتظامه في البرنامج التدريبي من علم شاملا المفاهيم والمهارات والاتجاهات.

ثالثا. المستوى الثالث : إمكانية التطبيق في واقع العمل : بنقل ما تم الحصول عليه في البرنامج التدريبي من معارف ومهارات لإحداث التغيير في السلوك الفردي للمتدرب ، وإحداث التطور في أداء المنشأة التي ينتمي إليها.

رابعا. المستوى الرابع : قياس نتائج التطبيق على الأداء : للتعرف على الفائدة التي تحققت على كل من أداء الفرد (مثل مستوى الإبداع والإتقان في أداء العمل والدافعية والتعاون والالتزام في تأدية المهام والانضباط في العمل) وأداء المنشأة (مثل مستويات الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية ورضا العملاء والمناخ التنظيمي) نتيجة لتطبيق ما اكتسب خلال التدريب.

خامسا. المستوى الخامس : قياس العائد على الاستثمار : ويعتبر هذا المستوى أهم مستويات تقييم التدريب حيث يظهر المحصلة النهائية لتكلفة التدريب التي يصب فيها العمل التدريبي وجدواه بالنسبة للمتدرب والمنشأة .

د- أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب : هناك العديد من الأدوات والطرق التي يستعان بها عند تقييم العائد من الاستثمار في التدريب وتجرى بعد عودة المتدرب من التدريب منها :
أولا. استقصاء أمراء رؤساء المتدرب حول التغيير الذي حدث في أداء وسلوك الموظف.

ثانيا. تقارير تقييم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقييم التغيير في المهارات السلوكية والاتجاهات.

ثالثا. اختبارات التعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس ما أحرزه المتدرب من تقدم.

رابعا. تقارير الإنتاجية وحجم الإنتاج وتكاليفه لقياس التحسن الفعلي في الكفاءة الاقتصادية للمنشأة.

خامسا. المسوحات الدورية التي تتم بعد التدريب لقياس مدى التقدم ودرجة التحسن في الأداء.

سادسا. المقارنة بين الاحتياجات التدريبية التي تم وضعها والبرامج التدريبية المقابلة لتلبيتها.

سابعا. حساب التكاليف التي أنفقت على المتدرب طوال فترة التدريب. ثامنا. اختبارات الأداء والتي تثبت مستوى المهارات والتحصيل العلمي والعملية الذي حصل عليه المتدرب.

تاسعا. معدلات الحوادث والإصابات في العمل.

عاشرا. معدلات دوران العمل.

احد عشر. معدلات الغياب عن العمل.

اثنا عشر. حكم الشكاوي المقدمة من العاملين وأيضا من العملاء.

هـ - طرق قياس العائد على الاستثمار في التدريب : هناك عدة طرق لقياس

العائد على الاستثمار في التدريب من أبرزها :

أولا. استخدام المعادلة التالية :

العائد على الاستثمار من التدريب في أي برنامج (ROI) = فوائد البرنامج - تكاليفه

تكاليف البرنامج

أو بمعنى آخر : الوفورات المحققة

تكاليف البرنامج

ثانيا. تقييم الاستثمار في التدريب من خلال حساب فترة استرداد العائد

على النحو التالي :

إجمالي الاستثمار في التدريب

ثالثاً. المقارنة بين تكاليف التدريب والعائد له : حيث يتم حساب تكاليف التدريب وأهم بنودها تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب بالمنشأة وتكاليف البرنامج التدريبي وتكاليف المتدرب وتكاليف الفرص الضائعة نظير غيابه من العمل لحضور التدريب (مثل نقص حكم العمل أو حجم الإنتاج) ، ومقارنة التكلفة بالعائد الحادث والمتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل حجم المبيعات والإنتاجية ووقت الانجاز والتوفير في تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة الإقلاع من الحوادث وأيام الغياب وغيرها.

رابعاً. المقارنات في الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب : ويتم من خلال هذه الطريقة ومن واقع السجلات والتقارير المتاحة في المنشأة التعرف على مدى التغير الحادث سواء بالنسبة للمنشأة (في مؤشرات الأداء التنظيمي) أو الأفراد الذين تم تدريبهم (وفقاً لتقارير وسجلات أدائهم وسلوكهم الوظيفي) من خلال المقارنة بين هذه المؤشرات قبل وبعد التدريب ، على أن يؤخذ في الاعتبار أن تتم المقارنة أكثر من مرة وبعد فترات دورية من التدريب.

خامساً. مقارنة المتدربين بنظرائهم الذين لم يتلقوا التدريب : ويتم ذلك بمقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا التدريب ومجموعة أخرى مشابهة في نفس الوظائف لم تتلق التدريب.

❖ صعوبات قياس العائد على الاستثمار في التدريب

أ- صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة ، فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بعض بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج وأيضاً بعض الوفورات مثل التغير في تكلفة الخدمة أو السلعة أو مستوى الإيراد العام ، أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف

المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف مثل أسلوب التعامل مع العملاء أو درجة الولاء الوظيفي.

ب- هناك برامج من السهل قياس العائد على الاستثمار فيها مثل برامج مندوبي المبيعات حيث يمكن قياس حجم المبيعات في المنشأة قبل وبعد التدريب ، غير أن هناك برامج تحتاج إلى بحث أكثر دقة للتوصل إلى عائدها مثل برنامج إدارة المكاتب أو إدارة الاجتماعات وغيرها.

ج- غالبا ما يتم وضع أهداف التدريب دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها.

د- صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة لأخرى.

هـ- أن حساب العائد في بعض الجوانب قد يرتبط أكثر بالتقرير البشري ومدى إدراكه للفائدة المحصلة وهذه قد تختلف من شخص لآخر.

وأيا كان الأمر فإنه يمكن قياس العائد على الاستثمار في الاستثمار – رغم صعوبته – من خلال أخذ العوامل الممكن حسابها لتلقي الضوء ولو بشكل نسبي على هذا العائد.

ثقافة التدريب في الدول المتقدمة :

التدريب لم يعد أداة تطويرية لمهارات الموظفين / الإدارات فحسب بل خياراً استراتيجياً للاستثمار في الإنسان كأهم عناصر الإنتاج والتنمية البشرية ، فنمو الناتج القومي الإجمالي للدول وان كان أمراً ضرورياً لتقدم البلدان وازدهار مستوى المعيشة فيها إلا أنه ليس كافياً وحده لإحداث التنمية البشرية للمجتمعات . ومن هنا أدركت الدول المتقدمة أهمية الاستثمار الحقيقي في مواردها البشرية ودفعت بدولة مثل الولايات المتحدة الأمريكية إلى تخصيص ما يقارب 70 بليون دولار سنوياً للتدريب في موقع العمل.

إحصائيات هامة⁽¹⁾ :

- أ- أكثر من 150 مليار دولار تنفق في كل سنة على التدريب في العالم.
- ب- بريطانيا أنفقت 17.37 مليار جنيه إسترليني (2003) على التدريب.
- ج- النمو السنوي في سوق التدريب يبلغ نحو 12%.
- د- متوسط الإنفاق على التدريب في تزايد من 1.8 (1997) إلى 3.1% (2003).

- هـ- يبلغ متوسط عدد ساعات التدريب لكل موظف 30 ساعة في السنة.
- و- الشركات الناجحة تنفق على التدريب 5% من ميزانية الأجور.
- ز- في دراسة قامت بها شركة موتورولا وجدت إن "كل دولار يستثمر في التدريب يعود على المؤسسة بمقدار 30 دولاراً .

نحن بحاجة إلى ثقافة تدريبية شاملة على كافة المستويات .. وفي الحقيقة فإن بعض الباحثين يعزو انتشار ثقافة التدريب في الأمم المتقدمة وحرص الأجهزة العامة على التدريب وتعزيزه ودعم برامجه غالى الحاجة التي أثارت الدافع فأوجد السلوكيات المكونة للثقافة. فالعالم المتقدم أدرك منذ زمن بعيد أن التعليم الأكاديمي يعترضه خلل وتضح إذ لا يقدم سوى المعرفة العامة والتأهيل النظري للقوى العاملة وتبقى مسألة ملاءمتها لمتطلبات الوظيفة التطبيقية عبئاً على كاهل المؤسسة المعنية ذاتها ، أو المتخرج الذي ربما آل حاله إلى الانضمام إلى مجتمع العاطلين الذين يتزايدون بنسب تفوق النمو السكاني في كثير من البلاد.

أما السبب الرئيسي الثاني الذي أعان على نشر ثقافة التدريب في المجتمعات المتقدمة فهي تلك الثورة التكنولوجية العارمة والاختراعات التقنية التي بدأت في القرن الماضي لتحل محل الإنسان ثم سرعان ما تعقدت وتطورت حتى عادت في نهاية القرن نفسه تبحث عن الإنسان الذي

¹ - المنظمة العربية الاجتماعية ، التقرير السنوي للمنظمة ، القاهرة ، 2003 ، ص 118 .

يجاريها ويمكن أن يفهم ويتعامل مع تعقيداتها وأصبحت من السرعة و التشعب والتغير بمكان بحيث يستحيل معها استيعابها ثم أقرارها وقبولتها في مناهج دراسية في الفصول التعليمية ، وأصبح التدريب بذلك الطريق الوحيد لاستيعاب هذا التغير السريع في التكنولوجيا والاستفادة منها في الواقع العملي⁽¹⁾.

هذان العاملان هما من أهم العوامل التي جعلت الشعوب المتقدمة تنظر إلى التدريب كخيار استراتيجي على مستوى الدولة المؤسسة والإدارات. فالدول قد خصصت المبالغ الطائلة لدعم برامج التدريب وإنشاء المعاهد الفنية المتخصصة والمراكز التقنية المتطورة . أما المنشآت الصناعية منها والتجارية فقد جعلت التدريب من أولوياتها وتوسعت فيه حتى أصبحت مراكز ووحدات التدريب لها جامعات وكليات تلبي حاجاتها من التدريب والتطوير بالإضافة إلى منحها شهادات علمية ودرجات عليا مثل جامعة موتورولا و دركسيل ، و كورتيك.

أما الفرد في دول الغرب فقد أدرك أن التدريب هو الوسيلة الفعالة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة ، والعنصر الفعال للارتقاء بالأداء الإداري والجودة الإنتاجية ، والطريق الآمن للتغيير والتطوير الذاتي ، وأصبح احد عوامل الجذب الأساسية التي ينشدها للالتحاق بمنشآت الأعمال إلى الحد الذي تشير في الدراسات أن 64% من المتقدمين للوظيفة في الولايات المتحدة يهتمهم وجود فرص التدريب والتطوير المستمر في المنشآت أكثر من أهمية المرتب الأساسي.

وأخيراً فإذا كانت الحاجة قد دفعت المجتمع الغربي إلى تبني ثقافة التدريب وانتشارها منذ زمن بعيد فإن الحاجة ذاتها أصبحت تتنامى وتتعاظم في مجتمعنا المحلي ، وأخشى أن نحتاج إلى أن نمر بنفس التجربة ولكن

¹ - ثامر سليمان : إدارة رأس المال البشري في شركات الأعمال ، مجلة الإداري، العدد السادس، جامعة سلطة عمان ، 1998 ، ص 168 .

بصورة بطيئة حتى نضطر إلى استيعاب مفهوم الثقافة التدريبية كما
استوعبها الزميلان الخبيران بالتدريب.

الفصل الثالث

القيادة الإدارية خلفية نظرية

المبحث الأول : القيادة ونظرياتها في الفكر الإداري

المبحث الثاني : مستويات العملية الإدارية

المبحث الثالث : سمات وأنماط القيادة الإدارية

المبحث الرابع : العلاقة بين التدريب والوظائف الإدارية

المبحث الأول القيادة ونظرياتها في الفكر الإداري تطور الفكر الإداري

تعد الإدارة بصفقتها مجهودات جماعية مشتركة تهدف إلى تحقيق هدف معين من كون الممارسة قديمة قدم الإنسان ، أما من كونها فرع من فروع العلم فهي وليدة القرن الماضي ، أي أنها حديثة ، عندما حاولت مجموعة من الباحثين وضع أسس علمية للوظيفة الإدارية بدلا من قيامها على التجارب والصدف مما أدى إلى إيجاد ما يسمى بالإدارة العلمية ومنهم فريدريك تايلور، وهنري فايول ، وآخرون واستعراضنا للمراحل التي مرت بها العملية الإدارية وتحليل تطور الفكر الإداري حتى عصرنا هذا ، يساعدنا

على شرح الماضي بممارساته وأنماط التفكير المختلفة التي كانت سائدة فيه ، ومن خلال دراسة الماضي من الممكن فهم حاضرنأ بواقعه ومشكلاته وتحدياته ، ومن ثم قد نتمكن من التنبؤ بمتطلبات المستقبل من خلال ذلك الفهم ، ويمكن التقليل من الأخطاء في الممارسات والانجاز.⁽¹⁾

الإدارة في الحضارات القديمة

قد يتبادر إلى الذهن عندما ننظر إلى انجازات الحضارات القديمة ، نرى إنها جميعا كان من المستحيل أن تتجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة. فمثلا في تراث الحضارة السومرية (3000 ق.م) وجد في الوثائق المكتوبة ما يدل على أن السومريين مارسوا ألوانا من الرقابة الإدارية ا كان لكهنة معابدهم نظام ضريبي محكم . وتشير النصوص المسمارية الكثيرة المكتشفة في عصر فجر السلالات إلى أنها تتميز بوجود عدد من دويلات المدن (المدن السومرية) وهذا نشأت أولى الإدارات المركزية لتجميع الجهود وتنسيقها وتوجيهها في خدمة المجموع فكانت بذلك أولى الحكومات المعروفة لدينا حتى الآن.⁽²⁾

وطبق المصريون (2700 ق.م) إدارة حكومية منظمة وعلى نطاق واسع ، ويعد بناء الأهرامات من أبداع الآثار التي تدل على مدى تقدم الفن الإداري والهندسي ، ومن الكتابات التي تدل على وجود الفكر الإداري لديهم كتاب (التعليمات) الذي كتبه (بتاح توتب) الذي ينصح فيه أبنه كيف يكون قائداً ناجحاً ومما قاله (ينبغي على القائد أن يدخل في حسبانہ الأيام القادمة). أم البابليون (1800 ق.م) فأضافوا كثيراً للفكر الإداري وخير شاهد على ذلك تشريعات حمورابي وخاصة تلك المتعلقة بالرقابة والمسؤولية وتحديد الحد الأدنى للأجور ، فضلاً عن آثارهم في مجال البناء وإقامة المشاريع

¹ - خليل الشماع وخضير حمود : مبادئ إدارة الأعمال ، عمان ، دار الإثراء للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 198 .

² - خليل الشماع وخضير حمود : مصدر سبق ذكره ، ص 200 .

التي لا تزال احد عجائب الدنيا مثل بناء الجنائن المعلقة وبرج بابل . وهذه الآثار لم تقتصر على البناء بل امتدت غالى نواحي الإدارة في الإنتاج والتخزين. وعرف الصينيون (500ق.م) بحكمتهم وهم أول من اشترط اجتياز امتحان الخدمة المدنية للتعين بوظائف الحكومة على أساس التجارب العملية والمؤهلات العلمية للمتقدمين . ومن أهم فلاسفتهم الذين أسهموا في إثراء الإدارة (منشوسوس) الذي أدرك الحاجة إلى النظم والمعايير فمن "أقواله كل من يؤدي عملاً في هذا العالم لابد أن يكون لديه نظام ، ولا وجود لعمل ناجح دون نظام" . ومن فلاسفتهم أيضا (صن تزو) الذي أدرك الحاجة إلى التخطيط والتوجيه والتنظيم ، ومن كتاباته حول أهمية التخطيط "أن القائد الذي يكسب المعركة إنما يمارس عملية حسابيه في مقر قيادته قبل المعركة أو القائد الذي يخسر المعركة فلا يكاد يمارس عملية حسابية مقدماً ، فإذا أخذت هذا بعين الاعتبار كان بوسعي أن أعرف من يرجع له النصر ومن تراجع له الهزيمة". أما الإغريق (350 ق.م) فأدخلوا الأساليب الإدارية الحديثة في الحركة التجارية ، كما ادخلوا العلم في كثير من مجالات الفكر الإنساني . ومن أعلام الإدارة عندهم (أفلاطون) الذي أعلن مبدأ التخصص في العلم في كتابه (الجمهورية). و(سقراط) الذي أعلن سريان الإدارة ومبادئها على كل مجال والذي يؤكد هذا ما قاله في حديثه مع أحد تلامذته : "مهما كان الشيء الذي يرأسه الإنسان فإنه إذا عرف ما يحتاج إليه واستطاع أن يهيئه فإنه يكون رئيساً صالحاً سواء كان عليه أن يدير فرقة موسيقية أو مدنية أو جيش". وتميزت الإمبراطورية الرومانية (280 ق.م) في مجال التنظيم ، حين قام الإمبراطور (ديو كليتيان) بإعادة تنظيم الإمبراطورية عن طريق تقسيمها إلى مقاطعات والتي قسمها بدورها إلى وحدات أصغر الأمر الذي ساعده على تقوية قبضته . وهذا النظم لا تزال تتبع في الوقت الحاضر كأسلوب من أساليب تثبيت السلطة المركزية

(الفيدرالية). وظهرت الإدارة الإقطاعية في القرون الوسطى بعد سقوط الإمبراطورية الرومانية وضعف الأمن والنظام ، مما أدى إلى لجوء العامة إلى الأشخاص ذوي السلطة والنفوذ طلباً للحماية والرزق نتيجة للسراقات والقتل والنهب الذي حصل. وجاء الفكر الإداري المنظم في المسيحية الذي بدونه لم يكن انتشارها يعم أرجاء الأرض وتثبت أقدامها في أنحاء المعمورة ، ويكتب لها الاستمرار والنمو على مدى ما يقارب ألفي عام . فقد اجتمع الرسل الإثنا عشر من تلامذة السيد المسيح (ع) من القديسين (بولص ويعقوب) من بعد السيد المسيح (ع) ووضعوا التعاليم الجامعية التي ينبغي أن تلتزم بها الكنيسة والتي وردت في كتاب (الدسقولية) ، أي تعاليم الرسل وهو أقدم كتاب ديني عرف بعد الإنجيل . وكانت هذه التعاليم هي بمثابة الأسس والقيم والنظم التي ينبغي أن يلتزم بها كل من رجال الكنيسة والشعب المسيحي⁽¹⁾ .

أما الفكر الإداري في الإسلام (567م) فيمكن من خلال استنباط الأسس التي قام عليها هذا الفكر مما جاء في القرآن الكريم من محكم الآيات وما ورد عن الرسول الكريم محمد (ص) من أحاديث وسير أهل بيته الكرام وأصحابه الميامين . فقد أنفرد القرآن الكريم دون سائر الكتب السماوية بتنظيم العلاقات بين الإنسان ونفسه ومع غيره وبينه وبين خالقه عز وجل ، ونظم المعاملات وفيه الإرشادات ، وصدق الله العظيم حين قال في سورة النحل (89) " ونزلنا عليك الكتاب تبياناً لكل شيء وهدى ورحمة وبشرى للمسلمين". أن الدين الإسلامي الحنيف فيه أرقى صور الفكر الإداري القويم التي تمثلت في إدارة الدولة الإسلامية منذ نشأتها وما كان يحكم الناس من عادات وطيدة قائمة على الحد والعدل وما أقام عليه المجتمع الإسلامي من بنيان إذ يقول تعالى في سورة التوبة (71) "والمؤمنون والمؤمنات بعضهم

¹ - محمد القربوتي : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، عمان ، الأردن ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 130 .

أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله". وكل عملية إدارية ناجحة لها مطلب حيوي يتمثل في القيادة الإدارية التي تستطيع تحقيق أهداف هذه العملية وفق الأسس الإدارية الصحيحة ، والدولة الإسلامية تمثلت في قائدها الرسول الكريم محمد (ص) الذي أرسى قواعد دولته وفق النظم والمعايير المثلى وفي المجالات كافة . إذ اهتم بمبدأ توفير الأمن والاطمئنان للإنسان وحدد النظام المالي وابرز فلسفة الخدمة العامة والتزم بمبدأ الشورى وضرورة توفير القيادة والرئاسة فقد قال (ص) : "لا يحل لثلاثة يكونوا بفلات في الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم".⁽¹⁾

الفارابي (870 - 950 م) : احد المفكرين المسلمين المشهورين في مواضيع السياسة والاجتماع والفلسفة . ومن أهم مؤلفاته كتاب (أهل المدينة الفاضلة) ، على غرار كتاب جمهورية أفلاطون الذي ألفه (أفلاطون) خلال عصر الإمبراطورية الإغريقية . وغاية (الفارابي) من تأليف هذا الكتاب تكوين مجتمع فاضل وجمهورية مثالية ، وقسم كتابه هذا إلى قسمين قسم يهتم بدراسة الأسس الفلسفية التي تستند عليها المدينة الفاضلة ، أما القسم الثاني فقد وضع فيه المبادئ التي تقوم عليها المدينة الفاضلة ، من تحليل للاجتماع الإنساني أي دراسة كيفية تأسيس ونشوء المجتمع وتقسيم المجتمعات وأسس المدينة الفاضلة وصفات قائدها. وتكلم (الفارابي) بإسهاب عن المدينة الفاضلة وهي المدينة التي يتعاون أفرادها لغرض نيل السعادة ، كما يجب على كل واحد منهم القيام بعمل معين والاختصاص به وهذا العمل يجب أن يكون مطابقاً مع طبيعة الشخص واستعداده للقيام به. وأهم وظائف المدينة وأكبرها خطراً هي وظيفة الرئاسة ، لان الرئيس هو منبع السلطة العليا والمثل الأعلى الذي تتحقق في شخصيته معاني الكمال جميعها وهو

¹ - محمد القريوتي : مصدر سبق ذكره ، ص 136 .

مصدر حياة المدينة ودعامة نظامها ، ومنزلة الرئيس بالنسبة للأفراد كمنزلة القلب بالنسبة لسائر أنحاء الجسم . لذلك لا يصلح للرئاسة إلا من زود بصفات وراثية ومكتسبة يتمثل فيها أقصى ما يمكن أن يصل إليه الكمال في الجسم والعقل والعلم والخلق والدين. وهنا يذر الفارابي أن رئيس المدينة الفاضلة يجب أن يتصف بالصفات القيادية الآتية:⁽¹⁾

- أ. أن يكون الرئيس تام الأعضاء سليم الحواس.
- ب. أن يكون جيد الفهم والتصور لكل ما يقال أمامه.
- ج. أن يكون ذكياً.
- د. أن يكون حسن العبارة وقوي اللسان.
- هـ. أن يكون محباً للعلم والعلماء.
- و. أن يكون صادقاً ومحباً للصدق.
- ز. أن يكون محباً للعدل ويكره الظلم.
- ح. أن يكون كبير النفس محباً للكرامة.
- ط. يجب أن لا يهتم بجمع المال.
- ي. أن يكون قوي العزيمة على الشيء الذي يرى إنه ينبغي أن بفعل وجسوراً مقدماً غير خائف ولا ضعيف النفس.

اثر الحركة العلمية في تطوير الإدارة

عند بزوغ فجر القرن العشرين بلغت دول الغرب وبعض الدول الأخرى قمة مجدها الصناعي وتقدمها التكنولوجي وتوطدت دعائم النظام الرأسمالي ، وكان لقيام مشروعات الأعمال الكبرى الخاصة أثر في تجدد وتعدد مشاكل التنظيم والإدارة ، وتصدى لها رواد الفكر الإداري بمنهج علمي تجريبي يهدف إلى الكشف عن أصول عامة وقواعد ثابتة تشكل في مجموعها علم الإدارة. وتاريخياً أحتفل في عام 1986م بالعيد المئوي – كما

¹ - Burns Tom Stalker : Management of Innovation , London Tailstock publications , 1992 , P 96 .

حدده أكاديمية الإدارة الأمريكية – إذ كان اجتماع الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين عام 1886م الذي يُعد بداية لظهور الإدارة كمجال منظم ، وبدأ الناس ينظمونها ويضعون مصطلحاتها ويظهرون نظرياتها لأجل إدارة أفضل . أحد أهم الحضور في تلك الندوة هو (فريدريك تايلور) المسمى بـ (أبو الإدارة العلمية) الذي نادي بتطبيق المفاهيم العلمية للإدارة الحديثة ، وهذا ما أكدته من أهداف في كتابه (أسس الإدارة العلمية 1914م ، وهي :

أ. أن ادلل بعض التصورات البسيطة على ما يحدث في هذه البلاد من خسائر نتيجة لعدم الكفاية.

ب. أن اقنع القارئ بأن معالجة هذه الخسائر تكمن في الإدارة المنهجية ، وليس في البحث العقيم عن العاملين فوق العادة .

ج. إثبات أن (أفضل إدارة) علم حقيقي يستند إلى قوانين وقواعد ومبادئ. فالإدارة العلمية سبيلنا لحل المشكلات بعد أن استطاعت اقتحام ميادين العلوم والمعارف لتنهل منها الكثير وتستفيد ، وليس أدل على ذلك من أن الكثير من رجال الإدارة والأعمال الناجحين اليوم لم يكونوا موهوبين بالفطرة أو بالولادة ، إلا أنهم استطاعوا بفضل تطويعهم للمعارف الإدارية المنظمة والمبادئ العامة التي طبقوها بكل أمانة وتفان في المجالات الإدارية المختلفة ، استطاعوا أن يحققوا النجاحات الباهرة . وها هي اليابان البلد الذي يفتقر إلى الموارد الطبيعية بشكل واضح ، صارت اليوم من كبريات الدول الصناعية في العالم ، لأن القائمين عليها عرفوا (سر) الإدارة العلمية في تحقيق المعجزات.

مفهوم القيادة / الإدارة

وضعت تعاريف متعددة للقيادة / الإدارة منها :

- أ- الإرادة والمقدرة على حشد الأفراد في سبيل تحقيق غاية مشتركة .
- ب- فن التأثير في السلوك الإنساني بغية تحقيق المهمة بالأسلوب الذي يرغب فيه القائد / المدير.
- ج- التأثير على الأفراد وتحفيزهم وتوجيههم ودفعهم نحو تحقيق أعمال معينة , أو هي أسلوب التعامل الذي يؤثر به على الآخرين لإنجاز العمل.(1)

مفهوم القيادة : القيادة كمفهوم في أوسع معانيه يشير في جوهره إلى أنه إحدى المراحل الأساسية في عملية الإدارة ومن ثم فإن هناك تداخلا بين مفهوم القيادة والإدارة حيث إن الأولى هي إحدى مكونات العملية الإدارية باعتبارها تضم عدة عناصر أخرى منها (التنظيم والتخطيط والتنفيذ والرقابة والمتابعة). كما إن هذه التداخلات من ناحية أخرى يأتي في سياق التشابه في الأداء حيث إن كلا منها يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة فضلا من ذلك فإن نجاح الإدارة مرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة لذلك فإن حاجة الإدارة وقدرة الرؤساء الأكفاء ذوي التعلم والإبداع لا تكاد تعادلها حاجة وتثبت التجارب أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعا وانخفاضاً حسب نوعية القيادة التي تقودها. كما إن علاقة القيادة بالإدارة ليست علاقة العام بالخاص ولكنها تكمن في طبيعة كل منها فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي أي الجوانب الفنية والتنظيمية في حين إن القيادة تعني بالخصوص الشخصية أي الإنسانية وخلاصة القول بأن الإدارة أوسع من القيادة التي تعد إلى القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة. **القيادة / الإدارة** هي فن القدرة والمهارة التأثير على

¹ - حامد عبد الله : القيادة الإدارية المفاهيم والأساليب ، دمشق ، دار العربي للطباعة والنشر ، 1998 ، ص 120 .

شعور الأفراد في المستويات الأدنى لانجاز الأعمال المحددة لهم بكل حماس وإخلاص فالقيادة / الإدارة هي أيضا حث وتحفيز الأفراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه أي جعل شعور الأفراد بأهداف المؤسسة كما لو كانت أهدافهم الشخصية يمكن الإشارة إلى بعدين هما⁽¹⁾ :

1. التسليم بقدرة ومهارة القائد/ المدير على حفز الآخرين لانجاز ما يجب انجازه .

2. ميل واستجابة الأفراد وإدراكهم بأن ذلك يستحق رغباتهم وطموحاتهم . ومن الممكن القول دون مبالغة إن القيادة / الإدارة بمعناها وإبعادها الشاملة هي حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنشآت ونجاحها واستمرارها وزيادتها فالقادة أو المدراء هم الذين يخططون ويضعون الأهداف والسياسات (العادلة والسليمة والمقنعة).

إن التعريف الشامل لمفهوم عملية القيادة / الإدارة والذي يمكن أن نضعه أنها قيادة أو إدارة مجموعة من الأفراد بما يواجه وينمي العمل الفردي والعمل المشترك بينهم وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم وبينهم وبين المؤسسة وإيجاد درجة كفاية من الحماس والعطاء لديهم والارتباط بالمؤسسة وبناء علاقات طيبة وجو عمل تسوده الاستجابة والثقة والاحترام المتبادل ومن ثم وهذا هو رد الفعل التأثير في معلومات واتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاهم وأهدافهم ورضاء أهداف المؤسسة وتلك هي النتيجة. وإن هذا لا يأتي من فراغ بل من صفات وسلوكيات وقدرات معينة لدى المدير والقائد كما سنعرض لها فيما بعد وبالتالي للقائد جانبان جانب مادي عملي ويتمثل في شخصية القائد / المدير وقدراته ومعرفته وخبرته سواء في العمل أو في أصول الإدارة أو في أصول القيادة وجانب سلوكي يتمثل في سلوكياته من ناحية وأسلوبه ومنهجه في العمل من

¹ - حامد عبد الله : مصدر سيق ذكره ، ص 136 .

جهة ومن العاملين ورؤيته ونظرتة إلى العاملين وإحساسه بمشاعرهم ثم قدرته التأثيرية.

مفهوم الإدارة : يرى البعض إن الإدارة خاصية من خصائص الجماعة , ويرى آخرون إنها خاصية من خصائص الفرد . إلا إنه مهما كان الأمر فمن الواضح إن الإدارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجماعة , فكلما تفاعل شخصان أو أكثر في السعي لتحقيق عمل مشترك وضحت العلاقة بين الإدارة والجماعة , وعليه ينبغي توافر العوامل التالية في الإدارة .

أ. وجود جماعة من شخصين أو أكثر .

ب. وجود هدف / عمل مشترك .

ج . تباين المسؤولية .

يلخص مصطلح (كن , أعلم , أفعل) مفهوم الإدارة بشكل تبدأ بما يجب أن يكون عليه المدير, أي قدراته ومؤهلاته وصفاته الإدارية , ثم معرفة كيفية استخدام هذه القدرات والمؤهلات في إدارة الأفراد بشكل صحيح , بعدها تبدأ مرحلة الفعل والعمل في تطبيق مفاهيم الإدارة على الأفراد بشكل عملي .

مبادئ الإدارة

تعتبر الإدارة ظاهرة أساسية لأية مجموعة , لأنها تعمل على توجيهها إلى تحقيق أهدافها بعيداً عن أجواء الفوضى والصراع . وقد اعتمدت المجتمعات الإنسانية منذ الأزل نظام الإدارة للحفاظ على ذاتها من التفتت بما يكفل لها النهوض مع الاحتفاظ بالخبرات ضمن تيار جماعي يخدم الصالح العام ويحفظ حقوق الأفراد كل حسب عطائه في أجواء من السيطرة على التطلعات الذاتية لضمان عدم تعارض تلك التطلعات مع مصلحة الجماعة⁽¹⁾

¹ - خليل الشماخ وخضير حمود : مصدر سبق ذكره ، ص 112 - 115 .

يمثل المدير رمزاً لإلهام العلاقات الإنسانية , والحقيقة إن أعظم مشكلة يواجهها المدير هي كيفية السيطرة على أفراد مؤسسته وتوجيههم ضمن الوسائل والصلاحيات العقلانية والقانونية التي يمتلكها من أجل تحقيق أفضل مستوى في الأداء لضمان الكفاءة القصوى لأفراد مؤسسته . إن هذا يعني أن هنالك ترابطاً وشيخاً بين مبادئ الإدارة وفن إدارة الأفراد أساسه الجانب النفسي الذي يهتم باختيار شخصية المدير وتقويم أسس تعامله مع الأفراد العاملين والإفادة من قدراتهم وإخصابها وتنميتها وصولاً إلى أعلى مستوى من الأداء الجماعي الفعال

المبادئ : لقد أجريت دراسات عديدة وتحاليل عميقة وواسعة على الإدارات / القيادات الفذة عبر التاريخ لمعرفة المبادئ التي طبقوها والتي كانت تمثل أهم عوامل نجاحهم في الإدارة . لقد توصل البعض من الباحثين إلى مفاهيم أساسية أسموها مبادئ الإدارة , وهذه المبادئ ذات بعد نفسي في جوهرها ونتاجها ويمكن إجمالها بما يلي :

أ- **معرفة العمل .**

ب- **معرفة النفس .** أن تراكم التجربة الذاتية والموضوعية والغوص في جذور العمل واستشراف آفاق المستقبل ومواجهة وتحمل الصعاب والمشاركة تعطي لأي إنسان القدرة على التعرف على مكامن القوة والضعف في نفسه محافظاً على مكانته شاقاً طريقة المجتمع , وحري بالمدير أن يكون أدق الناس في تقدير ذلك لمعرفة قدراته الذاتية وإمكاناته وحدوده وبخلافه سوف لن يُرجى منه أن يكون مديراً , وهذا يعني إن على المدير أن يدرك بوضوح مواطن ضعفه وأن يسعى لتقويمها .

ج- **معرفة الأفراد والعمل على رعايتهم .** ينبغي أن يبذل المدير مجهوداً

متواصلًا لملاحظة الأفراد الذين يديرهم لكي يتعرف عليهم بصورة جيدة ويعرف الفروق الفردية بينهم والخصائص التي يتميز بها كل منهم

. إن معرفة كل فرد معرفة وثيقة تجعل المدير قادراً على استخدامه وفقاً لإمكاناته في المكان المناسب , وبهذا سيتمكن من الحصول على أفضل نتائج ممكن من جميع الأفراد الذين يعملون بإمرته كل حسب طاقته واقتداره . إن المدير الناجح هو الذي يعرف أفرادهم ويشاركهم أفراحهم ويساعدهم في حل مشاكلهم لكسب ثقتهم واحترامهم وتعاونهم , وهذا يساعده على حسن إدارة أفرادهم وعلى استثمار إمكاناتهم لصالح المؤسسة أو المنظمة الحكومية , وإذا ما أهمل المدير أفرادهم فإنه يفقد ثقتهم وبالتالي يؤثر سلباً على عمل المؤسسة أو المنظمة الحكومية التي يديرها.

د- **اطلاع الأفراد بالموقف** . إن الفرد الذي يعرف نوع وطبيعة العمل التي يقوم به والغاية من تنفيذه يكون أكثر فاعلية ونتاجاً في تنفيذ ذلك العمل قياساً بمن ينفذه دون أن يعلم عنه شيئاً . إن المدير الجيد يحرص على أن يطلع أفرادهم على ما لديه من معلومات لإدامة معنوياتهم وزيادة نتاجهم ورفقي مستويات أدائهم وخلق روح المبادرة والابتكار لديهم , أما المدير الذي لا يطلع أفرادهم على المعلومات الضرورية فإنه سوف يجدهم في النهاية يؤديون عملهم بطريقة سلبية أو ارتجالية دون هدف معين . بيد أن على المدير في مختلف مستويات الإدارة أن يميز بين ما يجوز له أن يقدم من المعلومات وما لا يجوز , لأن اطلاع الأفراد على بعض المعلومات غير المسموح لهم أن يطلعوا عليها قد تكون ذات مردودات سلبية .

هـ- **المثل الأعلى** . يكون المدير / القائد رمزاً للأفراد العاملين في إلهام الفضائل القيم الإنسانية وفي بناء العلاقات فيما بينهم فهو العقل المدبر إبان أزمات , وهو الشجاعة والإقدام عندما يعم الخوف , وهو الحزم عندما يتسلل التردد إلى النفوس . إن المظهر الحسن للمدير وسلوكه الطيب مع المرؤوسين وما يقوم به من أعمال من خلال تأديته لواجباته

والأمثلة التي يقدمها لإفراده تعتبر ذات تأثير فعال على المؤسسة وعلى تكيف أفرادها وانسجامهم في إطار اجتماعي صحي يجسد حاجة المؤسسة إلى القدوة الحسنة الذي يعتبر رمزاً للإيحاء والعناية بالأفراد .

و- **تفهم العمل والإشراف على تنفيذه** . يجب أن تكون توجيهات المدير/ القائد قصيرة وواضحة إلى درجة بحيث لا تسمح لأي نوع من سوء الفهم , وهذا يعني أن يرتب أفكاره ويعرضها بصورة مترابطة بشكل منطقي واضح يُغطي مستلزمات تنفيذ العمل المطلوبة كاملة , والحقيقة المدير هو المسؤول الأول في الإشراف على تنفيذ توجيهاته بكاملها وهو المسؤول عن ذلك أمام مراجعه . أما المدير الذي يكتفي بإصدار التعليمات ولا يشرف على التنفيذ فإن احتمال فشل التنفيذ سوف يزداد دون أدنى شك وسيتحمل المدير مسؤولية ذلك الفشل .

ز- **تدريب الرجال للعمل كفريق** . أن روح العمل الجماعي وتمسك الأفراد به وذوبان الروح الفردية الضيقة في إطار الجماعة يعبر في الواقع عن قدرة إدارية متميزة للمدير في إحلال الصيغ الجماعية وجعلها هدفاً أسمى , وبالتالي تنمية الكفاءة , وبخلاف ذلك سوف لن يحصل المدير على الدرجة المطلوبة في تنمية الكفاءة .

ح- **القرارات السليمة والحاسمة** . أن القدرة على إجراء تفكير سريع لأي موقف والوصول إلى قرار حاسم هو أمر ضروري لكل مدير , يتطلب أن يكون المدير قادراً على التفكير المنطقي تحت أقصى الظروف وأصعبها وأن يتخذ القرارات المطلوبة بصورة حاسمة وفي الوقت المناسب بدون تأخير أو عجالة . إن اتخاذ القرار المناسب سوف يحدد أسبقيات بدء الأعمال بغية الاستفادة من الفرص السانحة , وإذا ما تأخر الأمر فإن الفرصة سوف تذهب إلى غير رجعة , أما إذا كان قراره عاجلاً وقبل وقته فإنه يؤثر على مؤسسته والعمل المناط به . أن المدير

إلي يعجز عن اتخاذ القرار الحاسم في وقته المطلوب سوف يخلق في العاملين التردد والحيرة ويجعلهم قلقين غير واثقين بإدارته وقت الشدائد . إن القدرة على إصدار القرارات المطلوبة في أوقاتها تتطلب تدريب وممارسة على إجراء تفكير سريع في ظروف العمل المختلفة .

ط. **سرعة المبادأة وتحمل المسؤولية** . يتعين على المدير أن يكون سريعاً في المبادأة واتخاذ القرارات المناسبة في حالة عدم وجود تعليمات من مرجعه الأعلى . أن تحمل المسؤولية في حالات كهذه يزيد من ثقة المدير بنفسه ويزيد من ثقة الأفراد به . على المدير لأن يدرك وضوح خطورة الاتكالية والسلبية في الاعتماد على المراجع العليا وأشغالها وإن يتخذ قراره بصورة سريعة إزاء أي موقف يتطلب ذلك , وعليه إن يشعر بالثقة والفخر في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الايجابية التي تسند المقررات العليا ويسهل عليها واجباتها في ذات الوقت , أما الهروب من الموقف وعدم مواجهة أي مشكلة خشية الوقوع في الخطأ أو لتجنب المحاسبة فإن ذلك يعتبر موقفاً سلبياً يؤثر على العمل ويجhez ما تبذله إدارته من جهود في أعداد وحدته وتهيئتها للعمل . إن تحمل المسؤولية قد يتطلب تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين لتسهيل مسار العمل وضمان السرعة في التنفيذ وتنمية القدرة لديهم على اتخاذ القرار الجريء والحازم وتحمل المسؤولية عندما يتطلب الموقف ذلك ويغرس الثقة والإيمان والجرأة والمبادأة وتنميتها لديهم , أما الإحجام عن إعطاء الصلاحية للأفراد فهو دليل على انعدام الثقة والفهم المتبادل .

الحاجات النفسية : الإدارة ظاهرة أساسية في الجماعة المتماسكة والمتمثلة في تحقيق أهدافها (أهداف العمل) , تحظى إدارة الأفراد باهتمام الإدارة الناجحة التي تهدف إلى التأكد من إشباع الحاجات الأساسية للأفراد إلى

درجة معقولة , فلا يمكن توقع إنتاج أعلى وعمل أفضل بدون إشباع تلك الحاجات . ويمكن إيجاز الحاجات الأساسية للإنسان :

أ- **الحاجات البدنية** . وتعتبر من أولى الحاجات , حيث إن إشباعها شيء أساسي وضروري لا مفر منه وتحثل الأولوية على الحاجات الأخرى .

ب- **الأمن** . يحتاج الفرد إلى الأمن حينما تبرز حالات القلق والشك , لذلك يتوجب على المدير أن يعمل ما بوسعه من أجل السيطرة على الأسباب التي تؤدي إلى عدم الشعور بالأمن .

ج- **الحاجة إلى الانتماء** . يرغب كل فرد في دمج شخصيته في الجماعة , ولكي يحصل على تقدير الجماعة وحبها له عليه أن يتحمل المسؤولية بصدق وأمانة . إن الشعور بالانتماء للجماعة يساعد على رفع درجة الأداء وإنجاز العمل , وقد أثبتت التجارب فاعلية العمل ضمن الجماعة ونجاحها , والعكس يشعر الشخص المهمل والمنبوذ من قبل الجماعة بعدم القدرة على توضيح شخصيته والانسجام معها , لذلك على المدير أن يعمل على تعزيز وحدة الجماعة للحصول على أفضل النتائج من خلال المشاعر المتبادلة وعلاقات الزمالة النبيلة .

د- **تأكيد الذات** . إن من الحاجات الأساسية التي ينشدها الفرد هو إثبات شخصيته ضمن الجماعة التي ينتمي إليها والسعي لأن يكون مقبولا لديهم , وهذا لن يتأتى ما لم يكن عنصرا فعالا بسلوكه وأفعاله . يعتبر تأكيد الذات من الطبائع الفطرية لدى الإنسان تتجسد من خلال تواجده ضمن جماعة معينة , لذا يتطلب من المدير التأكيد على أهمية دور الفرد في انجاز العمل المكلف به وان يتيح له الفرصة المناسبة ليؤكد ذاته والتعبير عن شخصيته وتوضيحها .

الاستعداد العقلي والبدني : تلعب عملية إرساء مفاهيم العمل جهداً استثنائياً من المدير بشكل خاص من خلال⁽¹⁾

أ- **القناعة** . يخلق المدير القناعة لدى الأفراد العاملين وتهيئتهم ذهنياً ونفسياً لأداء الأعمال عن طيب خاطر من خلال إحساسهم بأهمية الدور الملقى على عاتقهم وثقتهم المطلقة بإدارته .

ب- **التدريب** . تكمن أهمية التدريب في جعل الفرد ملماً بخواص عمله والعمل ضمن المجموعة في مختلف الظروف والأجواء بكفاءة من جهة أخرى .

ج- **الواجبات** . بعد إكمال الفرد لتدريبه يجري تكليفه بواجبات تتناسب وإمكانياته لخلق الشعور بالمسؤولية وتهيئته نفسياً لتقبل التعليمات / التوجيهات وتنفيذها وجعله مستعداً لانجاز الأعمال الأكثر صعوبة عن طيب خاطر , مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية توخي العدالة عند توزيع الواجبات .

د- **الجوانب الإدارية** . تساهم تهيئة الجوانب الإدارية للفرد والاهتمام براحته وتوفير احتياجاته في جعله متقبلاً ومتشوقاً لاستيعاب مفردات التدريب وانجاز واجباته على أفضل وجه ممكن .

هـ- **العلاقات الإنسانية** . تبني العلاقات الإنسانية على أساس القيم المبنية على الاحترام المتبادل وتتطلب أجراء لقاءات مستمرة ومباشرة بين المدير والأفراد العاملين للاستماع إلى جهات نظرهم وتذليل الصعوبات التي تواجههم والتعرف على مواصفاتهم وإمكاناتهم واستعدادهم النفسي وتنمية روح المبادرة والإبداع في تنفيذ الأعمال الملقاة عليهم .

عناصر الإدارة / القيادة

أن ممارسة الإدارة بطبيعتها عمل مزدوج يشمل مرحلتين متميزتين تتطلب مواقف متبادلة هما مرحلة الدراسة والتفكير ومرحلة القرار والتنفيذ .

¹ - عبد الستار وعد الله : إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية ، الأردن ، عمان ، دار العقل للطباعة والنشر ، 2006 ، ص 115 .

إن تعلم الإدارة والتعرف على تجارب المدراء وخبراتهم الشخصية ودراسة المنطق وتحكيم العقل والمعرفة التامة بالموقف تعتبر أساساً في تطوير قابلية الإدارة / القيادة . أن كثيراً من نظريات الإدارة تتعلق بعلاقة المدير ومؤسسته الحكومية والعوامل الخاصة بالعمل , وفي الحقيقة تنشأ الإدارة من تفاعل عدد من العناصر , وتدل إلى إن كل من العناصر التالية مهمة في عملية الإدارة⁽¹⁾ .

أ. المدير .

أولاً. يمارس المدير سلطته في إدارة العمال / الموظفون بموجب المنصب الذي يشغله , تعني سلطة الإدارة مسؤولية استخدام الموارد المتاحة بفاعلية والتخطيط لتوظيف وتنظيم وتنسيق والسيطرة على الأفراد لتنفيذ المهام المخصصة .

ثانياً. يضع المدير معايير الأداء المثالي واعتماد مبدأ الثواب والعقاب ليكون بمقدورهم فرض أوامرهم بالقانون , وبالتالي فإننا لا نفاجأ عندما نجد المؤسسة قد تتسم بشخصية مديرها من المتوقع إلا تقتصر مهمة المدير على ممارسة السلطة الرسمية فقط , إذ يجب عليهم أن يكونوا قدوة حسنة للآخرين , وانطلاقاً من سمو دورهم فإن على المدراء إجراء التغيير برؤية واضحة تجمع بين تراث الماضي ومهمة الحاضر وقوة المستقبل ز

ثالثاً. يحتاج المدراء الناجحون إلى تفاعل ثلاث خواص , الشخصية والمعرفة والممارسة , فالشخصية هي الميزة الأساسية للمدير ألا إنها تحتاج إلى المعرفة والدراسة والاستعداد . إن هذه الشخصية مصحوبة بالمعارف والمعلومات تتفتح وتنمو من خلال الممارسة واكتساب الخبرة لتصل في النهاية إلى تكوين شخصية إدارية ناجحة . ويتطلب ذلك إدارة مرتكزة على القيم والشخصية المثالية وكفاءات وقدرات عالية المستوى . يوضح المخطط

¹ - خليل الشماخ وخضير حمود : مصدر سبق ذكره ، ص 127 .

أدناه متطلبات الإدارة , حيث يُبين الأسس العاملة للتفكير في الإدارة وتعلمها والعقيدة المصاحبة لها , علماً بأن عناصر النموذج كافة هي متداخلة ومرتبطة ببعضها البعض .

متطلبات الإدارة / القيادة

الصفات الشخصية

- الشخصية المؤثرة والجذابة .
- التعاطف والتآلف مع الآخرين .
- التواجد المستمر مع العاملين / الموظفين .
- اللياقة البدنية وقابلية التحمل .
- الثقة بالنفس والمرونة والتكيف .
- الثقافة العامة والمعلومات التخصصية .
- الفراسة الذهنية .
- القابلية علمي الإبداع والتجديد .

الصفات الإدارية / القيادية

- الكفاءة في إدارة الآخرين .
- التأثير خارج حدود السلطة .
- القدوة الحسنة .
- التواصل .
- التنمية والتطوير .
- خلق الأجواء الايجابية للعمل .
- تطوير النفس والآخرين .
- انجاز وتحقيق النتائج .

(1). أتباع طريقة واضحة ومنسقة لنقل توقعاته إلى مديره المباشر .

(2). تحديد رؤية دقيقة لما يجب أن تكون عليه مؤسسته او منظمته .

(3). التكيف مع الظروف المتغيرة .

(4). معرفة كيفية الاستفادة منها في معالجة المواقف المعقدة .

خامساً. يفترض بكل مدير استثمار واستغلال أي فرصة تدريبية للارتقاء بمستواه المهني وتحسين قدرته على إدارة أفراده , وعليه أن يتطلع دائماً إلى فرص التعليم الجديدة والاستفادة من خبرات الآخرين وطلب تقييم مستمر لأدائه لكي يبقى على استعداد دائم لتولي المهام الموكلة إليه بحيوية واحتراف .

سادساً. من مؤهلات الإدارة هي أن يعرف المدير التقنيات والمهارات التي تخص عمله كمدير ومعرفة المؤسسات والمنظمات الحكومية التي يديرها

ومدى تمسكها وضبطها والطبيعة البشرية فيها . أما ممارسة الإدارة فالغرض منها تطبيق مهارات العمل التالية⁽¹⁾ :

(1). المهارات الموجهة . وهي المهارات التي تنظم التوجيه العام للتنظيم أو الوحدة وتشمل المهارات الفكرية للإدارة والتخطيط وحل المعضلات وإصدار القرارات . إن المهارات الفكرية الجيدة للمدير هي التي تضع أسس التوجيه الصحيح للمؤسسة أو المنظمة الحكومية .

(2). مهارات الانجاز (التطبيق) . وتشمل المهارات الخاصة بالمواصلات والتنسيق والإشراف والتقييم . إن الخطط الجيدة تكون غير مجدية إذا لم يتم تحقيقها بصورة جيدة . فكلنا يعرف مدى الحاجة إلى المدير في مختلف المستويات لتنظيم الأمور المهمة وحتى التفاصيل الصغيرة , إن الطريقة التي يطبق فيها المدير مهاراته لها أكبر الأثر على معنويات الأفراد وسرعة الانجاز ودقته إن المتطرف (الأكثر من اللازم) يسبب الاستياء والتذمر وأضعاف المعنويات وقلة التأثير , ومن جهة أخرى فإن الإشراف الأقل من المطلوب يعطي انطباع بعدم اهتمام القادة لمعيته.

(3). المهارات المحفزة . قد يمتلك القائد خططاً جيدة ومهارات قيمة لتطبيقها ولكن جميع جهوده تضيع سدى إذا لم يتمكن من تحفيز أفرادها . إن المهارات المحفزة غير ملموسة وأكثر صعوبة من مهارات التوجيه والاستشارة لتنميتها في أذهان المدراء , وهي وسائل رئيسية لتطوير الكفاءة والقيم والسمات والمعرفة والمهارات والثقة لدى المرؤوسين .

يبين الجدول أدناه كفاءات وقدرات المدير/ القائد الأساسية .

الإدارة	إدارة / قيادة الآخرين	التأثير خارج حدود السلطة	التصرف كقدوة	التواصل
التنمية والتطوير	يحدد الغاية والقصد والحافز والإيحاء وينفذ المعايير ويوازن بين المهمة ومصالح	يمد جسور الثقة خارج حدود السلطة ويتفهم إطار ووسائل التأثير وحدوده , يناقش , يقنع	يكون قدوة للآخرين , يتصرف بثقة في الظروف غير	يستمع بفعالية ويذكر بأهداف النشاط ويتأكد من

¹ - هاني عبد الرحمن : إدارة السلوك التنظيمي ، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر ، 1999 ، ص 112 .

	الأفراد	ويحصل على الإجماع	المؤاتية لإثبات كفاءته وتمكنه .	التفهم المشترك
الانجاز	خلق محيط ايجابي	اعداد النفس	إعداد وتطوير المدراء	
	يوفر شروط المناخ الايجابي , يرسخ أوامر الترابط لعمل الفريق , يشجع المبادأة ويظهر تعاطفه مع الآخرين	يكون مستعداً للتحديات المتوقعة وغير المتوقعة ويحافظ على الإدراك الذاتي	يقيم الاحتياجات الضرورية لتطوير المدراء المروسين , يعاونون الأفراد على التعلم , يرشد ويمرن ويعمل كمستشار , ينمي مهارات الفريق	
الانجاز	تحقيق النتائج			
	تقديم التوجيه والإرشاد . وضع الخطط وتنفيذها . انجاز المهام بانسجام .			

ب . الأفراد العاملون / الموظفون .

يعتبر الأفراد العاملون / الموظفون عاملاً من العوامل الرئيسية المؤثرة في الإدارة , ولا أحد يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً ما لم يمتلك الإحساس بالطبيعة البشرية وفهماً واضحاً بالصفات المميزة للأفراد العاملين / الموظفين, و لا يخفى إن كل فرد من الأفراد يتميز بصفات تختلف عما يتميز به الأفراد الآخريين , وتبعاً لذلك فإن علم النفس قد صنف الأفراد إلى فئات مختلفة في السلوك والطباع , أن وصف هذه الأنواع يعطينا فكرة عن أسلوب التعامل الذي يستخدم في كل حالة وهذه الفئات هي (1) :

أولاً. **المنبسط** . هو شخص ثابت وواثق من نفسه ومنفتح ويملك عادة نظرة محدودة بسيطة وساذجة إلى معظم الأمور معتد بنفسه ويشعر بأن رأيه هو الأصح والأحسن ومن الصعب تغيير وجهات نظره , يميل إلى التشديد على (الأنأ) ومقاومة التجديد أو التغيير (المحافظة على القديم) ولديه شكوك حول التحرر وعدم الالتزام أو الطاعة . لا يحب الضعف مهما كان نوعه لأنه يتعارض مع شخصيته ويرفض وجهات النظر المخالفة لرأيه

¹ - هاني عبد الرحمن : مصدر سبق ذكره ، ص 115 .

. يحتاج هذا النوع إلى إدارة قوية وثابتة وحازمة وإلا فإنه يميل إلى تولي أمر نفسه .

ثانياً. **المعتدل (غير المتطرف)** . هو شخص واقعي يحكم عقله أكثر من عواطفه يميل إلى كونه ذا فكر متحرر حول معظم الأمور ومتسامحاً ومرناً . لا يحب أن يُدفع أو يؤمر لأنه غير متعود على هذه الأساليب , كما انه شخص يرغب في العمل بحماس عند إثارته أو إقناعه , وهذا النوع الذي يعتقد معظم الأفراد بأنهم ينتمون إليه أو يرغبون أن يكونوا مثله .

ثالثاً. **الانطوائي** . يتميز هذا النوع من الأفراد بهدوئه وميله إلى المعارضة وهو قليل الكلام لديه ثقة بنفسه في تحقيق أهدافه إذا ترك حسب رغبته غالباً ما يكون ذا عقل فني ويكون عادة ماهراً ودقيقاً ومتقناً ويرى أن استخدام السلطة هو تدخل وتعدي لا مبرر له على امتيازاته وحقوقه يتطلب هذا النوع قيادة مقنعة أكثر من الأنواع الأخرى لكونه قليل الحماس . يحتاج إلى أثارة مستمرة لجعله يسير على الطريق باتجاه هدف الجماعة .

ج. فيما يلي بعض النقاط الإضافية لإدارة الأشخاص الصحيحة:⁽¹⁾

أولاً. يستاء الفرد العدائي من السلطة أو القانون بصورة طبيعية , ومع ذلك يجب إدارته بصورة حازمة للحد من روحه التعريضية وتوجيه طاقته نحو الهدف .

ثانياً. يشعر الفرد التبع (غير المعتمد على نفسه) بالحاجة إلى توجيه حازم لأن تبعيته تجعله متخبطاً أو في حالة ضياع ما لم يكن مديره /قائده متسلطاً ومسيطرأً عليه , كما يتطلب توجيهها حازماً لكي يتمكن من التغلب على شعوره بالتبعية والإهمال . وإذا لم يكن ذلك أمراً ممكناً فإنه سيضطر إلى التعلق بأي مدير بديل , وبالتالي أضعاف موقع المدير الأصلي .

¹ - محمد حسين :أسس الإدارة العلمية ، عمان، دار اليازوري للطباعة والنشر، 2007، ص 180

ثالثاً. يعمل الفرد المتعاون في طبيعته بشكل أفضل عندما يمنح الفرصة للمشاركة وحرية الاتصال بالآخرين , ويحتاج إلى حزم وسيطرة أقل ويتمكن من العمل ضمن نهج محدد .

رابعاً. أما لاعب الفريق فهو يشبه الشخص المتعاون , إذ يرى عمله كجزء من جهد جماعي ويقتنع بأنه يعمل ضمن مجموعة ودية مترابطة بدقة , وهو لا يحتاج إلا إلى القليل من الحزم والسيطرة .

خامساً. تستخدم مع الشخصية الفردية والانعزالية اجتماعياً أقل ما يمكن من السيطرة وأقصى ما يمكن من الإقناع , فهؤلاء الأفراد يقومون بانجاز أحسن الأعمال إذا تركوا لوحدهم . يتطلب من المدير التعامل معهم بذكاء لجعلهم يعودون إلى الطريق الصحيح دون الأضرار بذاتهم وإبداعاتهم .

سادساً. أن كل فرد يستجيب للعلاج إذا أمكن اكتشاف نقطته الحساسة فالكبرياء والإخلاص والحب والخوف والغضب والتنافس والطموح واحترام النفس والغرور والتنافر جميعها نقاط حساسة ينبغي على المدير اكتشافها مبكراً والتعامل معها بجدية .

سابعاً. يعد التوجيه غير المباشر أحياناً أفضل من الأوامر المباشرة فيما إذا قادت الأفراد للحصول على النتيجة المرغوبة .

د. مجال العمل.⁽¹⁾

أولاً. نظراً لعدم وجود موقفين متشابهين تماماً يجب مواجهة كل موقف على أساس أنه موقف جديد ومعضلة منفصلة لها أجوبة مختلفة . أن عنصر البيئة (الظروف المحيطة) قد تكون بعض الأحيان العامل المسيطر في معضلة الإدارة وإن مكوناتها تشمل التركيب التنظيمي والمستوى الثقافي والشخصيات المهمة والاختلافات الإقليمية والاجتماعية والاقتصادية .

¹ - محمد حسين : مصدر سبق ذكره ، ص 185 - 190 .

تتطلب هذه العوامل دراسة وتحليل وقيادة كفوءة قادرة على معرفة تأثيراتها على انجاز الأهداف المرسومة .

ثانياً. هنالك عوامل عديدة تتعلق بالموقف خارجة عن نطاق المدير والأفراد العاملين / الموظفين تؤثر في قراراته وأعماله , وكثيراً ما نسمع بأن المسألة تعتمد على الموقف , فقد ينجح احد المدراء في موقف حاسم ويتولى زمام المبادرة , ولكنه في موقف آخر قد لا يكون موفقاً .

ثالثاً. تتأثر صورة المدير بعدد لا نهائي من المواقف المتغيرة ومن غير الممكن التنبؤ بكافة العوامل التي يمكنها التأثير في المدير عند انجاز مهمته . يتم تحديد خصائص الإدارة على أساس مطالبي التأهيل اللازمة لأشغال وظيفة معينة في موقف معين , لان المدير الذي يصلح لأشغال منصب إداري في موقف معين قد لا يصلح لأشغال المنصب نفسه في موقف آخر , وسبب ذلك يرجع إلى اختلاف السمات اللازمة للمواقف الإدارية المختلفة , أي أن الموقف هو العمل المؤثر في تحديد صفات المدير المطلوبة . ونتيجة لذلك فإن الصفات تختلف حسب نوع الإدارة / القيادة وكما يأتي :⁽¹⁾

(1). تحتاج الإدارة المباشرة بالدرجة الأولى إلى الكفاءة الفنية والقدرة على التوجيه والإشراف والتأثير الفعال على الأفراد العاملين / الموظفين .

(2). تتطلب الإدارة الوسطى (التنظيمية) إلى صفات الذكاء العام والقدرة على اتخاذ القرارات التنفيذية للخطط العامة .

(3). أما الإدارة في المستويات العليا (الإستراتيجية) فهي تحتاج إلى صفات الإحساس بأهداف السياسة العامة للدولة والقدرة على التخطيط الشامل والتنسيق المتكامل والإشراف العام وإيجاد الحلول الأصلية والبديلة .

نظريات القيادة

¹ - محمد حسين : مصدر سبق ذكره ، ص 190 - 192 .

نظرية سمات المدير/ القائد : تعد نظرية سمات القائد من النظريات الباكورة التي تم استخدامها في دراسة الإدارة / القيادة . وأساسها الفرض القائل بأن هناك بعض الأفراد يولدون قادة ، أي أنهم بطبيعتهم قادة أو أنهم (قادة طبيعيون Natural leaders). وفي رأي أصحاب هذه النظرية إن الشخص قد يولد ويحمل معه صفات أو سمات أو قدرات إدارية /قيادية معينة تتيح له فرصة احتلال موقع الإدارة / القيادة في أي موقف ، أو قد يولد دون أن يمتلك مثل هذه السمات الشخصية القيادية. ونظراً لأن السمات الشخصية ثابتة نسبياً فإنه يصبح في الإمكان التعرف على المدراء / القادة الناجحين من خلال التعرف على السمات الشخصية المميزة لكل منهم. وأطلق على هذه النظرية (نظرية الرجل العظيم The Great Man theory) وعم استخدامها لدراسة القيادة منذ العشرينيات من القرن الماضي وصادفت قبولاً لدى العديد من الباحثين في مجال القيادة. واهتم بعض الباحثين في مجال علم النفس منذ الستينيات من القرن الماضي بنظرية سمات القائد وقاموا بتطبيق بعض استخبارات وقوائم الشخصية على بعض المدراء / القادة لمحاولة التعرف على السمات المميزة لهم أو للتمييز بين الناجحين وغير الناجحين .وفي البداية استعمل العديد من الباحثين في علم النفس استخبارات وقوائم الشخصية التي تم تقنينها وإيجاد معاملتها العلمية على المدراء / القادة ، إلا إنه في نهاية السبعينيات من القرن الماضي وفي إطار معلومات ومعارف وتطبيقات علم النفس ذاع وانتشر استعمال استخبارات وقوائم للشخصية في المجال وتم تقنينها وإيجاد معاملاتها العلمية على عينات من المدراء / القادة. وصادفت هذه النظرية انتقادات من بعض الباحثين على أساس إن الدراسات التي أجريت في هذه النظرية لم تؤيد بدرجة كافية الفرض الأساس لها من إن الشخص الذي يتميز بسمات معينة يصبح قائداً ناجحاً ، وكذلك عدم قدرتها على التحديد القاطع للعديد من

السمات الشخصية التي يمكن أن تفرق بين المدراء / القادة الناجحين وغير الناجحين ، وكذلك عدم تحديده للأهمية النسبية لكل سمة من هذه السمات الشخصية وقدرتها على التأثير في فاعلية المدير / القائد. كما أشار البعض الآخر إلى إغفال هذه النظرية لأهمية دور التابعين في إنجاح عملية القيادة للمدراء / للقائد وعدم عد (الموقف) كعامل مهم ومؤثر في العملية الإدارية ، وكذلك عدم القدرة على التنبؤ بسلوك فاعل للمدير / القائد في ضوء توافر سمات شخصية معينة. وعلى الرغم من الانتقادات السابقة ، إلا أن التطبيقات العملية في المجالات الإدارية أظهرت إن العديد من المدراء /القادة الناجحين يتشابهون في بعض السمات الشخصية وهذه السمات قد يعزى إليها ، فضلاً عن عوامل أخرى ونجاحهم في عملهم. كما أن من الأهمية بمكان أن يعرف القائد السمات الشخصية التي يتسم حتى يعرف نفسه على حقيقتها ومن ثم يستطيع تطوير أو تنمية هذه السمات بوسائل مختلفة ، وأن يعرف درجة إسهام هذه السمات في درجة نجاحه أو فشله كقائد. وفي ضوء العديد من الدراسات السابقة تم التوصل إلى السمات الشخصية للمدير / القائد ويمكن إجمالها بما يأتي⁽¹⁾ :

أ . **الثبات الانفعالي** : يعد التحكم بالانفعالات من الأهمية لشخصية المدير / القائد حتى يستطيع إشاعة الهدوء والاستقرار في نفوس الأفراد العاملين وحتى يستطيع أن يعطي تعليماته ونصائحه وقراراته لهم بصورة واضحة ونبرات هادئة وخاصة في الموقف ذات الطابع الانفعالي العنيف والضغوط النفسية العالية. وكثير ما يصادف المدراء /القادة العديد من المواقف العصبية التي تتطلب منه ضبط النفس وكبح جماحها والسيطرة على انفعالاته ، إذ إن سرعة الانفعال والغضب والعصبية وسرعة التقلب والحدة من العوامل التي تسهم في الإضرار البالغ بالعمل التربوي للقائد وتساعد

¹ - القريوني ومهدي زويلف : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، الأردن ، عمان ، 1993 ، ص 102 .

على التأثير السلبي لنفوذه وتأثيره ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن الانفعالات كما يقولون مُعدية ، أي تنتقل أثرها بسرعة ، فظهور انفعالات الخوف والقلق والتوتر والاستثارة على المدير /القائد سوف ينتقل أثرها بصورة فورية على الأفراد ومن ثم يصبح المدير/القائد مسؤولاً بصورة مباشرة على عدم تحكم بالأفراد في انفعالاتهم.

ب . التناغم الوجداني والتعاطف: يقصد بالتناغم الوجداني (Empathy) إحساس وإدراك المدير/القائد لما يحس به التابعون وتفهم انفعالاتهم، ويجب علينا أن نفرق بين التناغم الوجداني، وبين التعاطف أو المشاركة الوجدانية Sympathy لأن التعاطف يقصد به مشاركة المدير /القائد للأفراد في انفعالاتهم، أي مشاركة وجدانية وأشارت العديد من الدراسات إلى أن التناغم الوجداني من أبرز السمات الفاعلة بالنسبة للمدير/القائد كمعين ومساعد للتابعين إذ إن هذه السمة تساعد المدير/القائد على تفهم حاجات وميول ودوافع التابعين ليس بهدف التأثير فيهم ولكن بهدف القدرة على تحفيزهم لإخراج أحسن ما عندهم. ومن ناحية أخرى فإن سمة التناغم الوجداني للمدير/القائد تكمن في مهارته الاتصالية بالأفراد وقدرته على تفهمهم والميل والشعور الصادقين للمدير/القائد تجاههم وهو الأمر الذي يعمل على إكسابه ثقتهم وتقديرهم ، والعلاقة بين المدير/القائد والأفراد التي تتأسس على الاحترام والعطف والحب والثقة المتبادلة وإحساسه بجهودهم تعد من بين أهم العوامل التي تعمل على نجاح المدير/القائد في عمله وزيادة فاعليته.⁽¹⁾

ج . القدرة على اتخاذ القرار : من بين أهم السمات التي تميز المدير / القائد الفاعل قدرته على سرعة اتخاذ القرار وخاصة في المواقف المتغيرة التي تتطلب سرعة الاختيار بين البعض البدائل واختيار بديل محدد بصورة رشيدة وعقلانية وليس بصورة عاطفية أو انفعالية. وقدرة المدير/القائد على

¹ - القريوني ومهدي زويلف : مصدر سيق ذكره ، ص 113 .

سرعة ملاحظة مختلف المواقف والحكم عليها بصورة موضوعية ، كذلك القدرة على سرعة اتخاذ القرار بتنويع أو تغيير التصورات الموضوعية أو سرعة التعرف على مكنن الخطأ في الأداء أو السلوك وكلها عوامل مهمة مرتبطة بالقدرة على اتخاذ القرار وليس المهم هو السرعة القصوى في اتخاذ القرار، بل لابد أن يرتبط بذلك اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.

د. الثقة بالنفس: إن المدير/القائد الذي يتميز بثقته في نفسه وفي قدراته ومعلوماته ومعارفه وخبراته يكتسب مركزاً قوياً بين التابعين ويساعد على احترامه له وتقبلهم لتوجيهاته، والثقة بالنفس تساعد المدير/القائد على سهولة اتخاذ القرار وتقبل آراء التابعين دون حساسية مفرطة، كما إن المدير/القائد الواثق من نفسه لا يظهر عليه التردد أو القلق أو التوتر في المواقف غير المتوقعة ويستطيع بسهولة إبراز وجهة نظره لانفراد وإقناعهم بها، والمغالاة في الثقة بالنفس أو الغرور من جانب المدير/القائد من العوامل ذات الأثر العكسي على الأفراد ولا تساعد على توطيد العلاقات الإيجابية.

هـ. تحمل المسؤولية : في بعض الأحيان نجد إن بعض المدراء / القادة يرجعون أسباب فشلهم في تحقيق بعض الأهداف إلى بعض الأسباب أو العوامل الخارجية ، في حين إنهم قد ينسبون الفوز والنجاح إليهم . وبغض النظر عن الأسباب التي تؤدي إلى النجاح أو الفشل فإن هناك جزءاً من المسؤولية يقع على عاتق المدير / القائد ولا بد أن يتحمل هذه المسؤولية في الأوقات جميعها وخاصة في حالات الفشل ويسعى إلى ممارسة النقد الذاتي قبل انتقاد الآخرين ، ومحاولة مواجهة الأسباب التي أدت إلى مثل هذه الحالات ، وتحمل المسؤولية يتطلب قوة الإرادة من المدير / القائد وشجاعة المواجهة للأخطاء الناجمة ومحاولة بذل الجهد لتصحيح هذه الأخطاء.

و. الإبداع : أن القدرة على الإبداع والابتكار واستخدام العديد من الطرائق والوسائل الحديثة في عملية الإدارة / القيادة وكذلك القدرة على إبراز أنواع

متجددة ومبتكرة في المجالات المختلفة لنشاطات وسلوك الأفراد يعد من بين أهم العوامل التي تظهر قدرة المدير / القائد على الإبداع . إن النمطية في إصدار التوجيهات أو التعليمات للأفراد لا تساعد على تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ، فالمدير / القائد مبدع ومبتكر وليس نمطي وتقليدي .

ز. المرونة : يقصد بالمرونة القدرة على التكيف للمواقف المتغيرة وخاصة في نطاق الظروف ذات الضغوط النفسية العالية ، ولا يقصد بالمرونة أن يتغاضى المدير/القائد عن الخطأ أو أن يتقبل الأمر الواقع لعدم حصول المزيد من المشاكل ، ولكن يقصد بسمة المرونة التي تميز المدير/ القائد القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة في ضوء متطلبات الموقف ، وإمكانية أكثر من وسيلة لتحقيق الهدف وعدم الجمود أو النمطية أو الإصرار على طريقة واحدة وعدم تغييرها على الرغم من فشلها في تحقيق الأهداف. أن المدير/ القائد الذي يتسم بالمرونة يكون مدير/ قائد واقعي يتعامل مع الأحداث بطريقة واقعية وليس بطريقة مثالية أو خيالية .

ح. الطموح : المدير / القائد الفاعل طموح يتميز بالدافعية نحو التفوق والمزيد من التفوق في ضوء الأسس الموضوعية ومن ثم يسعى إلى دفع وتحفيز الأفراد بشتى الوسائل الايجابية لتحقيق أعلى ما يمكن من مستوى والمدير / القائد الطموح يتميز بالثابرة والإصرار وعدم فقد الأمل في تحقيق الهدف النهائي ولا يستسلم بسهولة ويسعى نحو تطوير نفسه وتطوير قدراته ومعلوماته ويتمسك بأهدافه بغض النظر عن الوقت أو الجهد ، ولا يقنع بمكاسبه الحالية ولكن يسعه إلى المزيد من المكاسب في إطار الإمكانيات المتاحة واستثمارها لأبعد مدى.

ط. القيادية : القائد الناجح يتسم بسمة القيادة ويقصد بذلك قدرته على التوجيه والتأثير في سلوك الأفراد وقدراته على التنسيق والترتيب المنظم للجهود الجماعية من اجل التوصل إلى تطوير قدرات ومهارات الأفراد إلى

أقصى درجة ، وكذلك قدرته على تحفيزهم وإثابتهم فضلاً عن قدرته على تقديمهم أو أحيانا فرض بعض العقوبات عليهم في التوقيت المناسب وبصورة تتناسب مع حجم الخطأ ، والقائد الذي يتسم بسمة القيادة يحترمه الجميع ويقدرونه ويستمعون إليه وينفذون توجيهاته عن طيب خاطر ويثقون بقدراته على قيادتهم ورعايتهم.

نظريات سلوك القائد : أشارت العديد من المراجع إلى هناك نظريات عدة في مجال سلوك القائد ومن أهم هذه النظريات ما يأتي :

أ. **نظم (ليكرت) في القيادة:** في إطار نظريات سلوك القائد قدم (رينسيس ليكرت 1967) في ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية. والشكل المبين أدناه يوضح تطبيق نظم (ليكرت) في القيادة . إذ أشار (ليكرت) إلى إن نمط القائد الذي يعمل في ظل نظام (4)(القائد الديمقراطي المشارك) يعد أفضل هذه الأنماط.⁽¹⁾

نظام القيادة	وصف السلوك
نظام القيادة (1): القائد الأمر الناهي :	- يتميز بالديكتاتورية والتسلط واستغلال التابعين. - ضعف الثقة بالأفراد ودفعهم للعمل والأداء عن طريق الخوف والإكراه.
نظام (2) : القائد الأمر العطوف :	- ديكتاتوري أيضا لكنه أقل مركزية من النظام السابق. - قد يسمح في بعض الأحيان بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة لصيقة. - لا يسمح بتفويض سلطته. - غالبا ما يتخذ لنفسه موقف الوالد الذي يقسو على أبنائه لأنه أدرى الناس بمصلحتهم.
نظام (3) : الديمقراطي الاستشاري :	- يطلب الاستشارة من الأفراد لكنه يحتفظ لنفسه بسلطة اتخاذ القرار. - توافر ثقة ملموسة بين القائد والأفراد. - محاولة القائد الإفادة من أفكار وآراء ومقترحات الأفراد.
نظام (4) : الديمقراطي المشارك	- يقوم بتوفير عوامل المشاركة الكاملة مع الأفراد. - يتخذ القرار على نحو ديمقراطي. - توافر ثقة كبيرة لدى القائد بالأفراد.

¹ - Debra L. pahal : Effective Leadership Journal of Distance Learning Administration Vol 2 , 1999 , P20 .

نظم ليكرت في القيادة

أ . نظريات القيادة الموقفية : قام بعض الباحثين بتوجيه النقد إلى النظريات السابقة في مجال القيادة على أساس اهتمامها بسمات القائد أو بسلوك القائد، وطالبوا بضرورة الاهتمام بعناصر الموقف القيادي ومدى ملائمة سلوك القائد لكل موقف، وقاموا بإبراز عوامل التركيز على (الفعالية Effectiveness) على أساس إنها محك مهم للسلوك القيادي. كما أبرزوا ضرورة تكيف القائد مع الموقف القيادي وتعديل أسلوب سلوك القائد بما يتلاءم مع الجماعة أو الأفراد في إطار وقت محدد لمعالجة أو مواجهة موقف معين. ومن ناحية أخرى اتضح من خلال دراسات السلوك القيادي أن هناك بعداً مهماً يحدد مدى فاعلية هذا السلوك وهو (بعد الموقف أو المدخل الموقفي approach situational) ، أي أن خصائص الموقف هي التي تحدد أنواع السلوك المطلوب من القائد لكي تتحقق الفعالية. وهناك بعض النماذج والنظريات التي اهتمت بدراسة القيادة بارتباطها بالموقف ولعل من أهمها ما يأتي⁽¹⁾:

أولاً. نموذج فيدلر الاحتمالي في القيادة : قدم "فيدلر 1974 Fieldler" هذا النموذج الذي يعد من النماذج المهمة التي تبرز أهمية الموقف القيادي مع الاحتفاظ بفكرة النمط القيادي. وفي رأي "فيدلر" أن القيادة الفاعلة تتوقف إلى درجة كبيرة على الموقف ، كما إن أنواع سلوك القائد قد تكون فاعلة في موقف ما ، وقد لا تكون فاعلة في موقف آخر. كما أنها تركز على السمات الشخصية للقائد الثابتة نسبياً والتي تعد الأنماط القيادية دالة

¹ - Koontz , H : Principles of Management , Mc Grow hill ,Book Co, Inc , 1993 , P 120 -122 .

لها. ويقوم نموذج "فيدلر" على أساس التوفيق بين نمط أو سمة القيادة وبين طبيعة الموقف القيادي . فمن حيث نمط القيادة فإنه يقسمه إلى نوعين :
(1). نوع يهتم بالعلاقات الإنسانية مع الأفراد بدرجة كبيرة مع الاهتمام بالعمل وانجاز المهام بدرجة اقل.

(2). والنوع الآخر يهتم بالعمل وانجاز المهام بدرجة أكبر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين القائد وبقية أفراد الجماعة. أما من حيث طبيعة الموقف أو مدى (الملائمة الموقفية Situational Favorableness) فيقصد به الدرجة التي يستطيع فيها القائد السيطرة على الموقف . وقد أشار "فيدلر" إلى إن مدى ملائمة الموقف تتوقف على ثلاثة عناصر هي :

(أ). **علاقة القائد بأفراد الجماعة The leader member relationship** ويقصد بذلك نوعية العلاقات الشخصية و الإنسانية بين القائد وأفراد الجماعة، فكلما كانت العلاقة ودية وإنسانية كلما زادت قدرة القائد على القيادة وعلى ذلك فكلما كانت علاقة القائد بالعاملين معه علاقة قوية ومتينة وحميمة فإن ذلك يسهم في جعل الموقف القيادي أكثر ملائمة . وفي رأي "فيدلر" أن هذا العامل هو أكثر العوامل أهمية.

(ب). **درجة هيكله المهام Task structure** : والمقصود بذلك درجة نمطية أعمال الأفراد ومدى تحديدها بدقة وإلمامهم بإبعادها بوضوح . فكأن درجة هيكله المهام تضع القائد في موضع قوة ، وعلى العكس من ذلك فإن ضعف إلمام الأفراد بطبيعة المهام وإجراءاتها تعد من العوامل التي تعمل على الإقلال من ملائمة الموقف . وأشار "فيدلر" إلى إن هذا العامل يأتي في المرتبة الثانية من الأهمية.

(ج). **قوة مركز القائد Position power** : وهذا العامل يشير إلى السلطة الرسمية المحددة لمنصب القائد ودرجة تأثيرها ، ومن ثم فإنها ترتبط بالنفوذ المتاح للقائد على أفراد الجماعة . وقد أشار "فيدلر" إلى أن

هذا العامل هو أقل العوامل الثلاثة أهمية. وفي ضوء الملاحظات السابقة التي أشار إليها "فيدلر" يكون الموقف مناسباً للقائد إذا كانت العوامل الثلاثة السابقة مرتفعة ، أي إذا كان القائد مقبولاً من الأفراد وإذا كانت الوظائف أو المهام لها هياكل محددة وواضحة ، وإذا كان لمنصب القائد سلطة رسمية قوية وعندئذ يصبح الموقف أكثر مناسبة وملائمة والعكس صحيح.

أساليب الإدارة/القيادة : يركز مفهوم أساليب القيادة Leadership styles أساساً على أن هناك بعض الأساليب أو الأنماط المحددة التي يستخدمها المدراء / القادة في غضون العملية القيادية في سبيل قيادة الأفراد العاملين معه ، ويمكن ملاحظتها بسهولة والتي تعكس سلوك وتصرفات المدراء / القادة بصورة واضحة. إن أسلوب المدير /القائد يحدد كيف سيقود ، كما يحدد الطريقة التي سيستعملها والتكنيك والممارسات التي تميزه عن الآخرين . وتؤثر شخصية المدير /القائد تأثيراً قوياً في أسلوبه ، وبصرف النظر عن الأسلوب الذي سيستعمله، تقاس فعالية المدير/القائد إلى حد بعيد من زاوية انجاز المهمة. ولعل الدراسات الباكورة في هذا المجال تلك الدراسات التي اشرف عليها (كريت ليفين Lewin) في أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي وقام بإجرائها كل من (ليبيت Lippett) و (هوايت White) ، وكذلك بعض الدراسات الأخرى التي أجريت بعد ذلك ، والتي قام مارك أنشل Anshel (1994) بتلخيصها. وفيما يأتي عرض موجز لهذه الأساليب القيادية وهي: (1)

أ. القيادة السلطوية أو الأوتوقراطية	Authoritarian
ب. القيادة السلوكية	Behaviorist
ج. القيادة الإنسانية	Humanist
د. القيادة الديمقراطية	Democrat

¹ - فؤاد الشيخ : المفاهيم الإدارية الحديثة ، عمان ، مركز الكتب الأردني، 1995، ص 113 .

هـ. قيادة عدم التدخل

Laissez fair

أ. القيادة السلطوية أو الأوتوقراطية : وهذا النوع من القيادة يتميز بمركزية السلطة المطلقة وقيام القائد باستخدام أسلحة التهديد والوعيد والإجبار لإنجاز الأعمال والواجبات التي ترتبط بقيام الأفراد التابعين بإنجاز الأعمال خوفاً من العقاب أو سعياً لإرضاء القائد. وفي هذا النوع من أساليب القيادة لا تتاح الفرصة للتابعين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار ، ويقوم القائد بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وليس على الأفراد التابعين سوى التنفيذ. والقائد السلطوي أو الأوتوقراطي يُنظر إليه على إن توجيهاته بالدرجة الأولى نحو إنجاز الأعمال . كما إنه لا يتأثر بالنقد ، ويعتقد إنه يعرف الإجابة عن أي سؤال أو يعرف الحل لأية مشكلة . ويشعر بأن التابعين يحتاجون للقائد القوي العنيف . ومن ناحية أخرى فإن مثل هذا النوع من القادة تكون لديه ثقة كبيرة بأنه يستطيع إنهاء أي عمل يقوم به أو يشرف عليه بنجاح ، كما إن لديه حاجة داخلية للتحكم في التابعين. وهذا النوع من القيادة يشكل ما يسمى بموقف (عنق الزجاجة Bottleneck) في أي تنظيم لأن يجب أن يمر فقط من خلال القائد.

ب. القيادة السلوكية : القائد الذي يتسم بأسلوب القيادة السلوكية يقوم بعمليات التدعيم أو التعزيز أو الثواب والمكافأة مباشرة عقب السلوك الناجح للأفراد لتابعين ، ولا يستخدم كلمات التهديد أو الوعيد ولا يميل إلى استخدام العقاب كوسيلة لتعديل السلوك . والأهداف التي يحددها تكون ذات مغزى للأفراد التابعين وتتسم بالواقعية ويمكن تحقيقها مع وجود الإصرار والتحدي من التابعين . كما يرى أن كل فرد مسؤول عن تصرفاته ويدرك جيداً حاجات الأفراد وحاجات الجماعة ويسعى جاهداً للمساعدة في تلبية الحاجات المشروعة للأفراد التابعين . كما أن هذا النوع من القيادة يتميز

بالمرونة والقدرة على تغيير وتعديل الأهداف عند التحقق من عدم القدرة على تحقيقها.⁽¹⁾

ج. القيادة الإنسانية : يحاول القائد الإنساني أن يفهم الجوانب النفسية لدى الأفراد ويسعى جاهداً للتعامل مع كل فرد بالطريقة التي يجب أو يحتاج هذا الفرد أن يتعامل بها كاحترام أو التعاطف أو الاستقامة والصراحة والأمانة كما يحترم الفروق الفردية للأفراد التابعين ، ولديه استعداد واضح للاستماع والإنصات لهم ويعتقد أن تحقق مطالبهم من العوامل المهمة للارتقاء بانجازاتهم. والقائد الإنساني يهتم بدرجة كبيرة بالأفراد التابعين لأنهم (انس) له مطالب وعليه واجبات والتزامات سواء أكانت علمية أم مهنية أم اجتماعية و غيرها ، ولا ينظر إليه من إنه موظف أو عامل فقط يواظب على العمل ويلتزم به. وينظر إلى القائد الإنساني على انه يهتم بدرجة واضحة بمشاعر الأفراد التابعين بدرجة اكبر من اهتماماته بالإنتاج أو النتائج ، كما أن هذا النوع من القيادة يساعد على الترقية وتطوير الدافعية الداخلية لدى الأفراد التابعين.

د. القيادة الديمقراطية: في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإشراك الأفراد التابعين في اتخاذ القرارات بهدف خلق نوع من المسؤولية لدى الأفراد الأمر الذي ينتج عنه غالباً الارتقاء بالروح المعنوية للأفراد وارتباطهم بالجماعة والارتفاع بدرجة الولاء والانتماء فضلاً إحساس الفرد بأهميته وقيمه في الجماعة. كما إن القيادة الديمقراطية تتميز بالاستماع الجيد لآراء الأفراد التابعين وتحترم وجهات النظر الأخرى والرأي الآخر حتى ولو كان هذا الرأي يحمل في طياته النقد اللاذع. وينتقد البعض هذا النوع من أساليب القيادة من إنه يسهم في تأخير اتخاذ القرار في بعض المواقف التي تحتاج

¹ - فؤاد الشيخ : مصدر سبق ذكره ، ص 115 .

بالدرجة الأولى إلى السرعة القصوى في اتخاذ القرار ، كما إنه يحتاج إلى نوعيات معينة من الأفراد التابعين.

هـ. قيادة عدم التدخل: في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية للأفراد التابعين في تحديد الأهداف وإنجاز الأعمال واتخاذ القرارات فظلاً عن التأثير المحدود لسلوك القائد على الأفراد . وأشارت نتائج بعض الدراسات أن مثل هذا النوع من السلوك القيادي قد يصلح في بعض الجماعات أو التنظيمات معينة التي تتميز بارتفاع مستوياتها العلمية والعقلية كالجامعات أو مراكز البحث العلمي .

أساليب الإدارة

أصبح من الضروري اختيار المدراء على أسس صحيحة مبنية على الكفاءة والمهارة والقدرات العالية في الابتكار والتكيف والخبرة والحزم والذكاء والقدرة على التعلم السريع لمواكبة التطورات الحديثة . بعد أن يحدد المدراء المهام لإفرادهم ينبغي عليهم توضيح الشاطر الرئيسية لكيفية تنفيذ الواجبات والقيام بعملية تحفيز وشحن الهمم والعمل بجدية لإدارة الأشخاص وتنمية أنفسهم والأفراد العاملين/ الموظفين ومؤسساتهم وتحقيق المهمة داخل الإطار الكامل للعمل . إن البناء المستمر للقيم والسمات والمعرفة المهنية المختصة يعد جزءاً من سمات المدير الناجح . عندما ينتقل المدير من المناصب الإدارية المباشرة إلى مستويات الإدارة الأعلى تظهر هذه الكفاءات في أشكال تعبيرية وتعقيدات مختلفة . يكون دور المدير في الإدارة المباشرة منصباً على توضيح الغرض من المهمة، أما على المستوى التنظيمي ، فيكون دور المدير هو تقديم رؤية معينة وتفويض العمل إلى المدراء المرؤوسين .

هناك أساليب إدارية أساسية هي (1) :

¹ - غالب فرحان : دليل الاتصال الإداري ، الأردن ، عمان، دار حامد للطباعة والنشر ، 2008 ، ص 135 .

أ- الأسلوب التنفيذي . يستخدم المدير هذا الأسلوب عندما يخبر المدراء في المستويات الأدنى بالعمل الذي يريد أن يفعله وكيفية تنفيذه دون استشارتهم .

ب- أسلوب المشاركة . يقوم المدير بإشراك واحد أو أكثر من المدراء في المستويات الأدنى قبل الإقرار على ماذا يجب عمله وكيفية تنفيذ ذلك , ولكنه يحتفظ بسلطة صنع القرار النهائي .

ج- أسلوب التحويل . يقوم المدير بتحويل سلطة صنع القرار لواحد من المدراء في المستويات الأدنى أو لمجموعة منهم .

عند تحديد أسلوب أو طريقة الدارة المستخدمة ينبغي عليك أن تحلل دوماً وأن تسأل نفسك (من لديه المعلومات والصفات الضرورية لمساعدتي على تحليل هذا الموقف وتحديد أسباب هذه المشاكل والتخطيط للمواقف وانجازها) . إن الأجوبة على هذه الأسئلة ستساعدك على تحديد ماذا تفعل وما هو الأسلوب الأمثل الذي يستخدمه لفهم الموقف .

الامتثال والالتزام الذاتي : الامتثال هو الطاعة أو الانصياع لمطلب أو عمل معين , بينما الالتزام هو الولاء لقضية أو مؤسسة معينة . هنالك العديد من أساليب التأثير على الآخرين لكسب طاعتهم والتزامهم , ويمكن للإدارة استخدام واحد أو أكثر من هذه الأساليب وحسب طبيعة الموقف .

أ- **الامتثال** . يعتمد التأثير القائم على الامتثال بشكل أساسي على السلطة الممنوحة للمدير , فإصدار أمر مباشر لأحد الأفراد هو طريقة للحصول على امتثاله . يعد هذا الأسلوب ملائماً للمدى القصير وللمتطلبات المباشرة وللمواقف التي يمكن السماح فيها بقدر ضئيل من الخطورة وهو يلاءم أيضاً للأشخاص الذين ليسوا على دراية جيدة بالمهام الممنوطة بهم , أو ليست لديهم القدرة على الالتزام بالتعليمات بشكل كامل ولم تكن هناك حاجة مهمة لأن يفهموا سبب إصدار الأمر . لا يكون للتأثير القائم

على الامتثال تأثيراً كبيراً عندما يكون الهدف الأول للمدير هو خلق روح المبادرة والتعاون والإحساس بأهمية الواجب لدى الفريق بشكل عام لا يُغير التأثير القائم على الامتثال سوى سلوك الفرد / الموظف .

ب- **الالتزام الذاتي** . يستخدم هذا الأسلوب لخلق روح المبادرة والتعاون والابتكار والإحساس بأهمية الواجب , وهو يُغير الاتجاهات والمعتقدات بالإضافة إلى سلوك الأفراد . ينبع الالتزام من رغبة الشخص واندفاعه لإنجاز الواجب وإحساسه بأهمية المساهمة الفعالة في تطوير مؤسسته والولاء لها .

أساليب التأثير

يؤثر المدراء تأثيراً ايجابياً عندما ينصب عملهم على تطوير وخدمة أفرادهم , بينما يكون تأثيرهم سلبياً عندما يكون هدفهم هو تحقيق بعض المصالح الشخصية الضيقة . ينبغي الانتباه إل إنه حتى الأهداف النبيلة قد تكون خطأ إذا ما اعتقد الأفراد بأنها تخدم صاحبها وحده , أو إنها لا تعني أكثر من الإذعان والانصياع للتعليمات والأوامر فقط . يؤدي هذا التصور الخاطئ إلى آثار سلبية لا تكون في صالح المؤسسة أو المنظمة الحكومية قطعاً . يعتمد اختيار الأسلوب المناسب للتأثير على طبيعة العمل ونوع التعليمات الصادرة . فعندما يكون الموقف مستعجلاً ويتضمن قدراً كبيراً من الخطورة , فإن الامتثال والانصياع للتعليمات يكون أمراً حتمياً . غالباً ما يستخدم المدراء أساليب متنوعة لتنسيق أنشطة فعاليات الفريق بطريقة ملائمة . وينبغي عليهم أخذ ما يلي بنظر الاعتبار:

- أ- أن تكون أهداف التأثير منسجمة مع القيم والأخلاق .
- ب- استخدام عدة أساليب لتحقيق التأثير المطلوب .
- ج- التأكيد على أن يكون الامتثال للأوامر والتعليمات هو تلبية متطلبات مشروعة.

يستخدم المدراء أساليب عديدة للتأثير في المرؤوسين منها :

أ . الضغط . يضع المدير شروطاً أو متطلبات معينة لتحقيق التأثير المطلوب , مثل تحديد مواعيد نهائية وفرض عقوبات في حالة عدم انجاز العمل ضمن الوقت المحدد , أو التذكير والتفتيش المستمر . ينبغي التقليل من استخدام هذا الأسلوب لأنه يثير الاستياء بين الأفراد العاملين / الموظفين إن الضغوط لا تتعلق بالعمل لكنها تنبع من محاولة مديرهم في إرضاء رؤسائه للإشادة به شخصياً , فإن ذلك سيؤدي إلى إضعاف معنوياتهم وبالتالي ينعكس على معنويات المؤسسة أو المنظمة الحكومية وتماسكها وعلى جودة الأداء . يُعد الضغط خياراً جيداً عند ازدياد المخاطر وضيق الوقت وفشل المحاولات السابقة في تحقيق النتائج المطلوبة .

ب . المكافآت . تعد المكافآت من الأساليب الفعالة في التأثير على الأفراد العاملين / الموظفين , لأنها تحفزهم للحصول على شيء مقابل انجازهم عمل معين وتخلق دافعاً للعمل . وهي أحد أساليب التأثير التي يستخدمها المدراء عندما يقدمون عروضاً لانجاز واجب معين مقابل الامتثال للتعليمات . يتطلب هذا الأسلوب أن يتحكم المدراء في موارد أو مكافآت معينة يقدرها هؤلاء الواقعون تحت تأثيرهم . ومن أمثلة أسلوب التبادل المستخدم في التأثير , إصدار تصريح إجازة لمدة مناسبة كمكافأة للتميز في العمل .

ج . العلاقات الشخصية . تعتبر العلاقات الشخصية التي تربط المدراء ببعض الأفراد العاملين / الموظفين عاملاً مؤثراً في الامتثال للتعليمات , فهو يختار أولئك الأشخاص بحكم الصداقة أو القرابة بينهما لتنفيذ بعض الواجبات . قد يكون هذا الأسلوب مفيداً في المواقف الصعبة التي تمثل فيها الثقة المتبادلة عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح .

د . التعاون . يتحقق التعاون عندما يبدي المدير المساعدة ويهيئ الموارد لتنفيذ توجيهها ما . ان توفير بعض الإمكانيات المتاحة لدى المدير يجعل من تنفيذ توجيهه أكثر قبولاً , كما أن استعداده للتدخل الشخصي وحسم أية مشكلة يعطي دافعاً لأفراده لبذل المزيد من الجهد والعطاء لتنفيذ العمل الملقاة على عاتقهم .

هـ . الإقناع . يكون القائد أكثر تأثيراً عندما يقنع الآخرين ويعطيهم أدلة أو حججاً منطقية أو تفسيرات واضحة تبين أهمية تنفيذ العمل . تعتمد قوة الإقناع على خبرة المدير وإلمامه بتفاصيل الموضوع المعني خاصة عندما يكون قد سبق وأن نفذ له مثل هذا العمل بسهولة .

و . التوجيه . يتضمن التوجيه طريقة انجاز العمل . لا يحتاج الأفراد العاملون / الموظفون إلى تلقي توجيهات حول تفاصيل التنفيذ في كافة المواقف , إذ إن المدير الماهر يعرف متى يتقدم بتوجيهات مفصلة ومتى يركز على العمل أو التحفيز أو الإلهام .

ز . الإلهام . يقصد بالإلهام إشعال حماس المرؤوسين وإثارة مشاعرهم لتنفيذ العمل بجدية , وخلق حالة من الاندفاع والتصميم لتنفيذ العمل بكفاءة يشار إلى الاحتياجات غير المادية مثل الرضا بالعمل والإحساس بالانجاز والانتماء للمجموعة والفخر يكون لها عادة تأثيراً أكبر من الإجراءات المادية كالمكافآت والعقوبات والترقيات ... الخ , وإن أدراك الشخص لاحتياجاته تصبح أكثر خطورة عند عدم تلبيتها .

ح . المشاركة . تعني المشاركة إشراك أكثر من عنصر للتخطيط على كيفية مواجهة مشكلة أو انجاز عمل معين . تساهم المشاركة الفعالة إلى زيادة الإحساس بدور كل عنصر في المجموعة , وتعد أمراً هاماً عندما يحاول كبار المدراء وضع رؤية للتغيرات على المدى الطويل من خلال إشراك بعض الأشخاص الأساسيين من كافة المستويات أثناء مراحل

التخطيط لضمان أن هؤلاء الأشخاص سيكون بمقدورهم السعي لتحقيق الأهداف المتوسطة وطويلة المدى حتى بعد انتقال أولئك المدراء .

ط . بناء العلاقات . إن بناء علاقة وثام وثقة متبادلة مع الأفراد العاملين / الموظفين من خلال الاهتمام الشخصي بصحتهم والثناء عليهم وفهم وجهة نظرهم يجعلهم أكثر رغبة وإدارة لدعم التوجيهات والتعليمات وتبنيها . يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الفعالة لكسب التزام الأفراد مع مرور الوقت .

ي . التقويم . أن التقويم المنطقي المبني على أسس سليمة ومعايير واضحة للجميع يساهم في تصحيح الأخطاء والانحرافات , في نفس الوقت يجعل الشخص الذي يخضع لهذه العملية على اطلاع برأي مديره المباشر . تجري عملية التقويم الدوري خلال جلسة قد تكون كل ستة أشهر بين المدير والأفراد يوضح له ايجابيته وسلبيته ويطلب منه تطوير تلك الايجابيات وتلافي السلبيات , كما يوضح له قدراته وإمكاناته في إشغال المناصب المختلفة . بالإضافة إلى التقويم الدوري ينبغي أن يعمل المدير جاهداً على تقويم المدراء في المستويات الأدنى باستمرار وعندما يستدعي الموقف ذلك خاصة عندما يشعر أن التقويم ضروري ولا يتحمل التأخير بسبب الأخطاء المتكررة التي يرتكبها بعض أفراد .

وضوح الهدف

لكي يكون التأثير فعالاً ينبغي فعلاً أن يكون لدى المدير هدفاً واضحاً ومحددًا بشكل دقيق , فالهدف يحدد للمدير العمل الذي يريد القيام به , مثلاً تقليل عدد حوادث العمل , أو يكون الهدف أقل تحديداً , كالسعي إلى رفع معنويات المؤسسة أو المنظمة الحكومية , إلا إن هذا الهدف وبالرغم من وضوح معناه إلا أنه أقل تحديد من المثل الأول , مع هذا ينبغي على الآخرين الانضمام إليه والسعي لتنفيذه . يكمن أساس وضع أهداف

واضحة للعمل في قدرة رؤية المدير ومدى وضوح تلك الرؤية , وبمجرد أن يتمكن المدير من توضيح أهدافه بدقة عليه أن ينقلها بطريقة يفهمها الآخرون ويتقبلونها ويعملون بها . يناط إلى المدير أحياناً تنفيذ عمل معنوي دون إعطاء توجيهات مفصلة عنها وترك خيارات تنفيذها للمدير نفسه , أي بالأسلوب غير المركزي , تسمى هذه العملية (إدارة العمل) , ويعتمد نجاحها على :⁽¹⁾

أ- هدف المدير .

ب- قدرات وإمكانيات الأفراد .

ج- تعليمات العمل.

تحديد الغرض

يعتمد الأفراد العاملون / الموظفون عادة على مقاصد المدير لإيصال أفكاره ونواياه . ومقصد المدير عبارة عن بيان واضح موجز بما يتعين القيام به والغرض منه ومتطلبات انجازه . يحدد المدير الغرض من خلال توجيهات ضمنية أو صريحة ليتمكن الآخرون من ممارسة روح المبادرة والاستمرار في التركيز على عملهم . يعتبر هذا الأسلوب ناجحاً ومهماً في المواقف التي تنشأ فيها فرص غير متوقعة أو التي لم يعد ينطبق عليها الخطة الموضوعة سلفاً . بينما يحدد المدراء على المستويات الدنيا الهدف أو الغرض , يوفر المدراء الإستراتيجيون عادةً رؤية طويلة الأمد أو حلول تصورية .

التحفيز والإلهام

يستخدم المدير معرفته بقدرات الأفراد لرفع همتهم والتأثير عليهم , هذه المعرفة توفر له رؤية بكيفية توجيههم وتحديد الطريقة الأفضل لزيادة حماسهم وإدراك سبب تنفيذهم للتعليمات والأعمال ومدى قوة الدافع لديهم .

¹ - غالب فرحان : مصدر سيق ذكره ، ص 138 .

مع أنه من الصعوبة بمكان معرفة احتياجات ومحفزات الآخرين , إلا إن ما يساعد معرفة ذلك ثلاث جوانب هي :

أ- مدى الحاجات التي يتم تلبيتها أو التي تحقق جزء منها أقل مما كان متوقعاً .

ب- الأهداف أو الإرشادات الأخرى التي توجه مسار الجهد والسلوك .

ج- مقدار الجهد المطلوب لانجاز العمل .

يترتب على التحفيز والتوجيه أربعة أشياء على الأقل تساهم بشكل مباشر في أداء المهمة بشكل فعال هي :

أ- توضيح الواجبات والإجراءات التي ينبغي القيام بها .

ب- بيان أهمية جدية المحاولة .

ج- خلق روح مثابرة والصبر .

د- تحديد الخطوط العريضة لكيفية إنجاز العمل والمعارف والمهارات اللازمة لذلك .

يعتمد نوع التحفيز أو التشجيع على :

أ- الشخص الذي يقع عليه التأثير اعتماداً على معارفه ومهاراته وقدراته وصفاته الشخصية وحالته المزاجية وقيمه ومعتقداته.

ب- طبيعة الموقف وظروفه والمشاكل المحيطة به والإمكانيات المتيسرة والأعراف الاجتماعية ومناخ المؤسسة أو المنظمة الحكومية وثقافتها الخ يمكن تعزيز فاعلية تحفيز الآخرين من خلال :⁽¹⁾

أ- تعزيز الكفاءة الذاتية لهم , وذلك بتنمية معارفهم ومهاراتهم الضرورية لزيادة الخبرات ومستوى الذكاء والعمل بجدية أكبر ولفترات طويلة , كتعلم طريقة أكثر كفاءة لأداء مهمة معينة دون تقليل جودة العمل .

¹ - عمر محمد العمايره : القيادة الفاعلة والقائدة الفعال ، عمان،الأردن، الراسد للطباعة والنشر ، 2009 ، ص 162 .

ب- إثارة العواطف لخلق الرغبة والاندفاع الذاتي لتحقيق عمل معين .
تعطي المواقف المهددة للحياة الكثير من الإثارة باعتبارها استجابة طبيعية لا يحتاج المدراء إلى تحفيزها , وعليهم في مثل هذه المواقف تقليل آثار الإثارة الزائدة من خلال توفير بيئة باعثة على الهدوء والتركيز . يتطلب بناء المستوى الصحيح للإثارة موازنة دقيقة , حيث يتيح التدريب في ظل الظروف الحادة والصعبة للأفراد فرصة معايشة مستويات مختلفة من الإثارة .

ج- تشجيع الأفراد/ المدراء في المستويات الأدنى على وضع أهداف خاصة بهم وأهداف مشتركة مع بعضهم البعض . يساعد هذا الأسلوب على زيادة الاهتمام في انجاز الأعمال , وزيادة الجهد المبذول والمثابرة حتى في حالة الفشل .

د- الحوافز المادية وغير المادية كالمكافآت المالية والإجازات والثناء والتقدير , وتستخدم العقوبات عندما تكون هناك حاجة مباشرة لإيقاف تصرف خطر أو غير مرغوب فيه , كما يمكن أن يرسل العقاب رسالة واضحة إلى الآخرين بشأن التصرفات الخاطئة وعواقب ممارستها . ينبغي أن لا تكون العقوبات قاسية إلا في الحالات البالغة الخطورة فقط لأنه قد يؤدي إلى الاستياء التدمير .

هـ- تعريف الآخرين بأن العمل المكلفين بانجازه له علاقة بنجاح عمل أكبر .
و- التدريب على كيفية الاعتماد على النفس من خلال توفير مستلزمات العمل والموارد الضرورية ومنح بعض الصلاحيات لانجاز الأعمال دون أي تدخل من قبل المدير . يتم هذا الأسلوب عن الثقة ويعتبر من أفضل الطرق لتنمية مواهب الإدارة .

ز- استخدام بعض التعبير والأمثلة المشجعة لكسب ثقة الأفراد والسيطرة على عقولهم وقدراتهم .

بناء المعنويات وأدامتها

الروح المعنوية هي الحالة الذهنية والعاطفية للفرد . يمكن الاستدلال على المعنويات العالية من خلال العوامل التالية :

أ- الحماسة أو المجهود الطوعي (الاختياري) الذي يبذله الأفراد لانجاز أعمالهم بشكل يفوق حدود طاعتهم الاعتيادي للتعليمات والتوجيهات والأنظمة .

ب- الضبط العالي ورغبة الفرد وإدراكه بأهمية تحقيق مصالح المؤسسة.

ج- شعور الفرد بقيمته من خلال الثقة بنفسه وبمديره .القناعة (الرضا) واعتزاز الفرد بانجازه للعمل المكلف بها .

إن الروح المعنوية هي أهم عنصر غير ملموس في البعد الإنساني , فهي مقياس لمدى شعور الأشخاص بقيمة أنفسهم وقدراتهم كفريق عمل وبمدراتهم . تزدهر المعنويات وترتفع بوجود الإدارة الرشيدة والجهد المشترك والاحترام المتبادل , كما إن الرابط العاطفي ينبع من روح الأفراد والقيم المشتركة تبني المعنويات من خلال :

أ- الاحترام والثقة المتبادلة بين المدير وأفراده .

ب- معايشة المدير لأفراده ومعرفته بهم .

ج- تلبية احتياجات الأفراد المهمة كالسكن والطعام الجيد وتوفير وسائل اتصال بين الأفراد وذويهم .

د- توفير وسائل حماية خاصة عند توقع خطر شديد والاستعداد لتقديم الدعم والإسناد الفوري عندما تدعو الضرورة .

تطبيق المعايير

المعايير هي عبارة عن توجيهات رسمية مفصلة يمكن وصفها بقياسها وتحقيقها , تستخدم لقياس الأداء وتقييم كيفية تنفيذ مهمة معينة . تجدر الإشارة إلى أن المدراء الجيدين هم الذين يوضحون المعايير التي

تنطبق على مؤسساتهم أو منظماتهم , لكنهم يعطون المدراء في المستويات الأدنى السلطة لتطبيقها . يتعين على المدير تحديد أولويات المهام دون السماح بهبوط المهام الأخرى إلى أدنى من المعايير المطلوبة , لأن السعي لإنجاز كافة المهام بغض النظر عن مدى أهميتها يؤدي إلى إلقاء مزيد من العبء على المؤسسة أو المنظمة . يتضمن عمل المدير اليومي وضع أهداف متوسطة لإعداد المؤسسة أو المنظمة الحكومية للوصول إلى تلك المعايير .

الإشراف والتفتيش

يقوم المدراء بعملية تفتيش وفحص من قبل وبعد تنفيذ أي عمل للتأكد من صلاحية الخطط والإجراءات المتخذة لتنفيذها . ينبغي الالتفات إلى ضرورة تدريب الأفراد العاملين / الموظفين على القيام بأعمال مستقلة لغرس روح الاستقلالية والمبادرة في نفوسهم , يقوم المدراء المباشرون بإعطاء التعليمات وتوضيح الغرض من العمل , ثم يسمحون للمرؤوسين بانجاز العمل دون التدخل المستمر في أعمالهم , ينبغي أن نضع في الاعتبار أن التفتيش الكامل يجري لمعرفة قدرات المرؤوسين والمؤسسات والأنظمة ومدى استعدادها الكامل لتنفيذ المهمة في الوقت المناسب . إن الفحص الدقيق يقلل من فرص وجود تقصير أو أخطاء قد تؤثر على الخطط المرسومة ويقلل من فرص حدوث خسائر غير مبررة , كذلك يتيح للمدراء فرصة التعرف على إمكانيات الأفراد وتحديد المتميزين منهم وتوجيه العمل بالاتجاه الصحيح عند حدوث أي انحراف أو تقصير .

التأثير خارج نطاق التسلسل القيادي

يتطلب مد تأثير الإدارة إلى خارج حدودها التكيف مع البيئة والحساسيات الثقافية للوضع الجديد , والتمتع بمعرفة ثقافية جيدة لفهم العادات الاجتماعية والنظم والعقائد المختلفة ومعالجة القضايا الموجودة في مثل هذه البيئات . يشار إلى أن الإدارة في إطار سلسلة إدارة محدودة وفقاً

لقواعد وإجراءات وتقاليد معينة تختلف عن الإدارة خارج نطاق المؤسسة أو عبر القيادات المختلفة . يتطلب امتداد التأثير إلى خارج حدود السلطة القدرة على العمل في مؤسسة تضم مستويات متعددة من المقرات العليا والدنيا . يتضمن بسط نفوذ دون وجود سلطة محددة مجموعة من الكفاءات الثانوية التالية : (1)

أ- بناء الثقة مع الآخرين . غالباً ما يعد تشكيل فريق عمل فعال ومتربط خارج حدود السلطة تحدياً كبيراً للمدير , يتعين على المدير تحديد الاهتمامات المشتركة والأهداف العامة وتوقع الأمور التي يفهمها الآخرين وطريقة استجابتهم للمواقف المختلفة والعمل على إطلاعهم على تفاصيل العمل وانجاز الالتزامات المطلوبة منه كافة . يعمل الفريق المتربط عادة على تجاوز التحديات وانجاز المهام بنجاح , على الرغم من أن بناء مثل هذا الفريق يعد مثلاً نموذجياً لا وجود فارق يتمثل في أن الجماعات داخل الأحلاف تحتفظ بقدر أكبر من الاستقلالية وتكون أكثر استعداداً للعمل المشترك مع مرور الوقت من خلال التواصل مع الآخرين وتنمية صداقات جديدة وتحديد الاهتمامات العامة .

ب- فهم مجال التأثير ووسائله وحدوده . إن تحديد هوية كل شخص والدور الذي يلعبه وإمكانية التأثير عليه والطريقة المتوقعة لاستجابته هي من الأمور المهمة التي يجب أخذها بنظر الاعتبار . تكمن الطريقة الأساسية للتأثير على عناصر المجموع سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات في فهم اهتماماتهم ورغباتهم وأساليب التأثير التي تحقق أفضل النتائج .

ج- القدرة على التفاوض والإقناع وحل النزاعات . يتعين على القادة معرفة كيفية حل النزاعات والمشاكل التي تحدث أحياناً نتيجة لتضارب المصالح بين المؤسسات والمنظمات الحكومية , إن ذلك يتطلب إجراء

تحليل لمعرفة سبب الاختلاف وتقديم المقترحات اللازمة والتفاوض للتوصل إلى تسوية ملائمة للطرفين . إن توفر الثقة والفهم المتبادل والمعرفة بأساليب التأثير الصحيح هي العوامل المحددة في التفاوض وبناء الإجماع وفض النزاعات .

المدير القدوة .

يقصد بالقدوة النموذج والمثال الأعلى الذي يُحتذى به . يؤدي دوره الإداري من خلال الفطرة والخبرة المكتسبة والقدرة على تحديد العمل بوضوح , تطبيق المعايير , الموازنة بين متطلبات العمل واهتمامات الآخرين إلى آخره من القدرات والمهارات لكي يكون المدير قدوة حسنة ينبغي أن يتوقع أفراد منه القوة والبصيرة والالتزام وتقديم مصالح مؤسسته على مصالحه الشخصية , وأن يكون لديه الاستعداد والقدرة على الحفاظ على أرواحهم مثلما يحافظ على نفسه وأن يغرس فيهم روح الإلهام والتشجيع.

الإدارة في الظروف الصعبة

يعتبر المدير الذي يتمتع بالثقة مصدر الهام لمروؤسيه خاصة في المواقف الصعبة , وإن أي تردد في مواجهة النكسات يمكن أن يتسبب في أحداث سلسلة من ردود الأفعال السلبية بين الآخرين , كما أن الثقة المفرطة وعدم حساب القدرات والإمكانات بدقة ربما تجعل المدير في موقف محرج . يتبع ويحترم الأفراد عادة المدير الذي يثقون بقدراته بينما يرتابون من المدير المتردد , تتطلب الإدارة الثقة بالنفس والوعي المتزايد بالذات والقدرة على التحكم في العواطف . تتضمن تنمية القدرة للحفاظ على الثقة في الظروف الصعبة على ما يلي (1):

أ- توفير فرص سابقة لمعايشة ردود الأفعال في المواقف الصعبة .

¹ - سلامه كايد : الإدارة العامة المهام والأساليب ، الأردن، عمان ،دار وائل للنشر والتوزيع، 2010 ، ص 152 .

ب- الحفاظ على رابطة الجأش والسيطرة على العواطف عندما يصبح الموقف مثيرا للحيرة والارتباك .

ج- الحزم تجاه المواقف الخاطئة .

د- تشجيع الآخرين عندما تظهر عليهم علامات الإرباك .

أدوار الإدارة ومستوياتها

غالباً ما تسند المناصب الإدارية في الإدارة إلى ذوي الخبرة والشخصية المتزنة والكفاءة العالية والقدرة على التصرف بانسجام وتناسق وتفان ويجعلون مؤسساتهم على قدر كبير من التميز , وهذا ما يؤثر بشكل ايجابي على الأفراد وتفانيهم في انجاز الواجبات وتطوير مؤسساتهم نحو الأفضل . يدرك المدراء من خلال تقدمهم في الحياة المهنية إن التميز يأخذ صورا وأشكالا مختلفة . تختلف أدوار ومسؤوليات المدراء بعضها عن بعض , وفي أحوال أخرى تكون متماثلة , فكل مدير هو جزء من فريق , وقد يكون مرؤوساً في حين ومديراً لغيره في أحيان أخرى .

الأدوار والعلاقات

على الرغم من اختلاف مستويات وصلاحيات الأفراد , إلا إن أدوار ومسؤوليات المدراء تتداخل وتكمل بعضها البعض الآخر . يقسم الأفراد إلى ما يلي:

أ. المدراء العاملون ومن بمستواهم

ب. مدراء المديرية ومن بمستواهم

ج. مدراء الأقسام ومن بمستواهم.

د. مدراء الشعب ومن بمستواهم

هـ. الموظفون / الأفراد العاملون.

المبحث الثاني مستويات العملية الإدارية

مستويات الإدارة

هنالك ثلاث مستويات للإدارة في المؤسسات والمنظمات الحكومية تتمثل في المستوى المباشر والتنظيمي والاستراتيجي . تشمل عوامل الإدارة بصرف النظر عن الوظيفة ما يأتي :

- أ. مدى السيطرة .
- ب. مستوى الإدارة .
- ج. مدى التأثير الذي يمارسه المدير .
- د. حجم المؤسسة أو المنظمة الحكومية ونوع الأعمال التي تقوم بتنفيذها .
- هـ. عدد الأفراد المخصصين لتنفيذ العمل

الإدارة المباشرة . يقصد بالإدارة المباشرة المستويات الدنيا , حيث يعتاد الأفراد العاملون / الموظفون فيها على رؤية مديرهم في جميع الأوقات . تتميز الإدارة في هذا المستوى بالبساطة وقلة التعقيد بالإضافة إلى تحديد المشاكل بسهولة ومعالجتها حال وقوعها , فضلاً عن مراقبة وتنسيق جهود الفريق وتحديد توقعات الأداء .

الإدارة الوسطى (التنظيمية) . يمارس هؤلاء المدراء إدارة غير مباشرة على أعداد كبيرة من الأفراد من خلال مستويات متعددة من الإدارة , لذلك تكون رؤية النتائج والحكم عليها أكثر صعوبة . يضع هؤلاء المدراء السياسات ويهيئون البيئة الملائمة لدعم المدراء في الإدارات الأدنى ويضعون رؤية طويلة الأمد ويفوضون بعض صلاحياتهم إلى المدراء الأدنى , في الوقت الذي تنطبق على المدراء في مستويات الإدارة كافة نفس القدرات والكفاءات الشخصية , إلا إن الإدارة في هذا المستوى يتعلمون عادةً مع أمور أكثر تعقيداً وغموضاً لكونهم جهة تنفيذية , بالإضافة إلى كثرة أفرادهم العاملين / الموظفين والاحتمالات غير المتوقعة التي تواجههم . تعتبر زيارة مواقع العمل من قبل هؤلاء المدراء أمراً في غاية الأهمية , فهم يخصصون وقتاً لتفقد الأفراد العاملين / الموظفين والتحقق من مدى

تنفيذ التعليمات ومستوى العمل ومعوقاته وكيفية النهوض لتحقيق المهمة بنجاح . إن الانطباع الذي تولده الزيارات المتكررة والملاحظات الشخصية والتقارير تمكن المدير من معرفة مدى تفهم المدراء في المستويات الأدنى لنواياه وفيما إذا كانت هناك حاجة لتعزيزها أو إعادة تأكيدها⁽¹⁾.

الإدارة العليا (الاستراتيجية) . تضم الإدارة العليا المدراء الأقدمين الذين يتبوؤون مناصب إدارية عليا ويؤثرون على أعداد كبيرة من الأفراد . يستفيد هؤلاء المدراء من قدراتهم وكفاءتهم الشخصية التي اكتسبوها أثناء خدمتهم وتكييفها لتناسب مع الواقع الأكثر تعقيداً في بيئتهم الإدارية . ينبغي أن تتسجم قرارات المدراء الاستراتيجيين مع توجهات السلطة التشريعية العليا وتحديدات الميزانية وتجهيز المؤسسات أو المنظمات الحكومية بالأنظمة الحديثة واعتماد التعاون بين الأفراد . تختلف القرارات في هذا المستوى عن غيرها بكونها تؤثر على قدر كبير من الأفراد وتتطلب تخصيص موارد ضخمة وتحتاج إلى وقت كاف وقد تؤول إلى عواقب وخيمة . يعتبر المدراء على المستوى الاستراتيجي من أهم العناصر المساعدة في تطوير المؤسسات أو المنظمات الحكومية ونظراً لأنهم يقومون في العادة بإتباع منهج طويل المدى في التخطيط والأعداد والتنفيذ , فهم لا يستطيعون رؤية أفكارهم تدخل إلى حيز التنفيذ لمحدودية فترة توليهم المنصب الإداري . إن التخطيط لجعل المؤسسة أو المنظمة الحكومية يمتاز بالمرونة العالية والسرعة بالانفتاح وقابلية تدمير كبيرة هي مثال جيد على التخطيط الاستراتيجي الطويل المدى, وهي مهمة معقدة تتطلب تغييراً للواقع السياسي والفني والمالي. تكون زيارات المدراء على المستوى الاستراتيجي ضئيلة نسبياً بسبب كثرة أعداد المؤسسات والمنظمات الحكومية من جانب

¹ - سلام كايد : مصدر سيق ذكره ، ص 156 .

وكبر مسؤولياتهم من جانب آخر ، لذا ينبغي التخطيط بدقة في اختيار الأماكن التي يرومون زيارتها والاعتماد على تقارير الزيارات⁽¹⁾.

سلسلة الإدارة

من البديهي إن المؤسسات والمنظمات الحكومية كيان يتألف من مجموعة من المدراء تتباين صلاحياتهم ومسؤولياتهم ، وهم يؤلفون بمجموعهم سلسلة الإدارة . يتفاعل المدراء ضمن هذه السلسلة لاداء مهام متعددة تصب في النهاية لتحقيق الهدف النهائي للمؤسسات والمنظمات الحكومية ولكي تعمل هذه السلسلة بأفضل ما في وسعها ، فإنه من الضروري أن يقوم المدراء والتابعين بمد جسور الثقة والاحترام المتبادل فيما بينهم ، مع التركيز على تقييم المواهب وأداء الواجبات بشكل طوعي . تأخذ سلسلة الإدارة أحد الشكلين التاليين .

أ. الشكل القانوني (الرسمي) .

ب. الشكل التأثيري (غير رسمي) .

على الرغم من أن ممارسة الإدارة تأخذ الطابع اللامركزي ، فإن ذلك لا يعني عدم استطاعة المدير التدخل والقيام باتخاذ إجراءات السيطرة الفعالة إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك . يجب أن يكون تخطي التسلسل الإداري استثنائياً في المواقف العاجلة أو لإعادة تشكيل ما إلى مساره الصحيح .

الإدارة القانونية (الرسمية) . تمنح الإدارة القانونية أو الرسمية للأفراد بمقتضى مناصبهم واعتماداً على وظائفهم وخبرتهم وبناءً على قرار لجنة تختص باختيارهم وفق معايير أهمها المؤهلات والنجاح في المناصب الإدارية السابقة . يمتلك هؤلاء المدراء صلاحيات قانونية تعطيهم الحق القانوني في إملاء رغباتهم على مرؤوسيهـم.

¹ - غالب مهدي الفريجات: الإدارة والتخطيط / تجارب عربية ، المعهد العربي للتخطيط في الكويت ، مجموعة محاضرات غير منشورة ، 1998 ، ص 116 - 118 .

الإدارة التأثيرية (غير الرسمية) . تلعب الإدارة غير الرسمية دوراً هاماً في عمليات تنفيذ المهام باعتبارها جهة استشارية غير مخولة باتخاذ القرارات ما لم تقترن بموافقة المدير الرسمي , وليس لها الحق في تفويض سلطته القانونية , كما انها غير مبنية على درجات ووظائف خاصة ضمن تسلسل التنظيم الهرمي , قد تكون ملاحظات أو مقترحات أحد الأشخاص مؤثرة على قرار السلطات التنظيمية , لكن يبقى المدير الرسمي هو صاحب القرار الأخير باعتمادها أو رفضها .

الشعور بالمسؤولية

إن معظم المدراء هم في الغالب مرؤوسين ضمن التسلسل الإداري , كما إن منتسبي المؤسسات والمنظمات الحكومية هم أعضاء في فريق أكبر , فالمشرف الفني الذي يقوم بإدارة عدد من الأخصائيين هو مرؤوس أيضاً , يعمل تحت إمرة مدير آخر . بصرف النظر عن كونك رئيساً أو مرؤوساً فإن مسؤوليتك هي دعم التسلسل الإداري وخدمة أغراضه , فإذا ما اختلف أحد المدراء مع رئيسه في رأي معين فإن ذلك لا يعني بأن المشروع الذي هم بصدد تنفيذه فاشلاً , بل عليه أن يوضح وجهة نظره ويتحلى بالشجاعة الأدبية لإيصال رأيه بأسلوب بناء وتقديم الحلول المقترحة لدعم أفكاره , وسواءً اقتنع رئيسه أم لم يقتنع بوجهة نظره عليه أن يقبل بقرار رئيسه النهائي ودعمه وتنفيذه طبقاً لأعلى المعايير . ينبغي هنا أن نتخيل حجم الفوضى التي قد تعم العمل إذا ما سمح للمرؤوسين الاختيار بحرية أي من الأوامر ينفذون وأي منها يتجاهلون .

تفويض الصلاحيات

إن الطريقة المثلى لانجاز الأعمال بسلاسة وتخفيف الأعباء عن كاهل المدير هو تفويض بعض صلاحياته إلى معيته وإعطائهم الحرية لأداء الأعمال . لا يعني تفويض السلطة عدم إجراء متابعة وتدقيق على أعمال

الأشخاص الذين تمت تحويلهم , بل يتطلب الأمر إجراء التصحيحات عند الضرورة أو عند ارتكاب الأخطاء , ينبغي أن يضع المدير في حساباتهم توقع حدوث بعض الأخطاء وعليهم تقبل الفرضية القائلة بأن الأفراد الأقل خبرة سيرتكبون أخطاءً كبيرة , وإذا ما كان على المرؤوسين أن يطوروا ثقتهم بأنفسهم فإنه من الواجب فسح المجال لهم بالتعلم من خلال ممارسة صلاحيات المنصب الأعلى من منصبهم , لذا يقوم المدراء الجيدون بترك مساحة يستطيع من خلالها مرؤوسيه إجراء مثل هذه الممارسات في حدود الخطط والأوامر المبنية على نوايا المدير . إن المدراء الذين يمتلكون نزعة تسلطية ومركزية في الإدارة ويعتقدون بأن مرؤوسيه لا يستطيعون القيام بمثل هذه الأعمال هم حتماً لا يدركون أهمية تفويض الصلاحيات في تطوير الأفراد العاملين / الموظفين .

صفات المدير

إن ميزة المدير هي التفكير المنطقي والعمل بصورة طبيعية في كافة الظروف . لقد دلت البحوث العلمية على أن مجموعة غير المتجانسة من الأفراد عندما تواجه موقفاً خطيراً تبرز الحاجة إلى المدير/ القائد يتصف بصفات يتطلبها الموقف لحل المعضلة القائمة , وهناك رأي يقول إن طبيعة الموقف الذي يجابهه الأفراد هو الذي يخلق الإدارة الناجحة , وإن المفهوم السائد بأن المدير الجيد يتمكن من عمل كل شيء أمر لم يعد ممكناً . لا ينبغي أن يعرف المدير من درجته أو بسيل من العقوبات ينهال على المخالفين , بل يعرف من خلال حيويته وتضحيته ومواهبه وتفكيره البناء وتحمله المسؤولية وإمكانياته ومحبه للأفراد العاملين / الموظفين وتواجهه معهم عند المواقف الصعبة . إن الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها المدير هي جميع القيم والأخلاق الرفيعة ولا يمكن تفضيل واحدة على الأخرى , لكن عموماً فإن الصفات التالية مطلوبة لكل مدير جيد .

- أ. المعرفة .
- ب. الحسم .
- ج. الإبداع الذاتي والابتكار .
- د. اللباقة والقدرة على الإقناع .
- هـ. السلوك والتأثير .
- و. الشجاعة .
- ز. اللياقة البدنية والذهنية .
- ح. الثقة .
- ط. العدالة .

المعرفة Knowledge

المعرفة الفنية . ينبغي أن تنصب اهتمامات المدراء على معرفة النواحي الفنية لتلك الأنظمة .

الخلفية الثقافية . تتكون الثقافة من مجموعة من المعتقدات والقيم والافتراضات المشتركة ذات العلاقة بالأمور المهمة . يتعين على المدير التعرف على الخلفيات الثقافية لإفراده وتوظيفها كل حسب قدرته .

الحسم

يجب أن يكون المدير حاسماً و متمكناً من إصدار تعليماته وتوجيهاته بوضوح , وعندما يريد التوصل إلى قرار ما يجب عليه أن يحكم عقله وخبرته في اتخاذ القرار الاوافق لإحساسه المنطقي . أن المدير الذي يتوانى ويجعل أفراده ينتظرون في خمول وكسل ويغير بصورة مبكرة وبدون سبب معقول المسالك والأساليب التي قرر عليها فوراً فإنه يجعل مرؤوسيه يتذمرون ويفقدون ثقتهم به . أن روح التذمر والملل , وربما السوء من ذلك هو إيقاف العمل بصورة متكررة لعدم قدرة المدير على وضع خطة ناجحة وإتباعها خلال العمل . أن تطبيق خطة أو سياق ضعيف

بحزم أفضل من عدم وجود خطة على الإطلاق , وإن القرار على عدم العمل أفضل من ترك الأمور تسير على علاتها .

أن الاندفاع الأعمى لمجرد عمل شيء هو أمر مؤسف لأنه يؤدي دائما إلى المخاطر وخسارة غير مبررة وإلى الارتباك وعدم التماسك . أن لكل موقف ومعضلة حولاََ مختلفة وعلى المدير أن ينمي حسمه وحكمته ليتمكن من تقدير موقف فوري والوصول إلى قرار منطقي . قد تأتي الحيرة أو التردد في اتخاذ القرار على الأغلب من قلة المعلومات , وعدم امتلاك زمام العمل كاملاََ وجهل قدرات وواجبات الأفراد العاملين / الموظفين ونقص في الخبرة والمعرفة . إذا لم يكن المدير متهيئاََ لاتخاذ قراراََ حاسماََ عليه أن يتعلم ذلك بأسرع ما يمكن ليتمكن من القيام بمسؤولياته وإلا ستكون النتائج وخيمة , وإذا شعر بالتردد أو الحيرة في اتخاذ قراره وإذا أدى هذا التردد جزئياََ إلى أن يصبح عادة لديه . يجب على المدير أن لا يهمل آراء واقتراحات الآخرين والابتعاد عن العناد والغرور , وأن يكون واثقاََ من قدرته في تقييم الحقائق وأن لا يلتفت دائماََ إلى طلب المشورة في كل حادثة صغيرة .

أن الحكم الصحيح هو الصفة الأساسية التي تجعل المدير يستفيد من معرفته ويطبّقها أثناء عمله . يتمكن المدير الجيد من إصدار الحكم على مدى قابليته في اتخاذ القرارات الصحيحة , ويجب عليه أن لا يمتلك المعرفة التامة للمعضلة المطروحة فقط , بل أن يكون في حالة ذهنية ملائمة وهادئة . لا ينبغي الأخذ بمشورة الأشخاص المندفعين بتهور أو مشتتي الأفكار أو الذين يتكلمون قبل أن يفكروا والذين يصدرون القرار قبل دراسة المعضلة جيداََ والذين لا يملكون إحساساََ بالموضوعية وينفجرون بالارتجال . إن أشخاصاََ كهؤلاء بالطبع هم مدراء غير جيدين .

الخلاصة أن الحسم والحكم الصحيح يتطور بما يلي :

أ. تنمية الاستقرار الذهني والاطمئنان النفسي والثقة بالنفس وتوسيع المعلومات .

ب. أجبار النفس على إصدار القرارات بأقصى طاقة ممكنة .

ج. تدقيق وفحص القرارات المتخذة لمعرفة مدى صحتها .

د. تدقيق وفحص القرارات التي توصل إليها الآخرون , وإذا لم تتفق معها فكر لماذا ؟

هـ. توسيع وجهات النظر بدراسة وجهات نظر الآخرين .

و. الاستفادة من المحادثات الاجتماعية والرسمية والمناقشات لتنمية التفكير المنطقي والتعبير عن الأفكار بوضوح .

ز. التعلم من أخطاء الآخرين .

الإبداع الذاتي والابتكار

الإبداع هو إدراك ما يلزم عمله والبدء بخطة العمل حتى في حالة عدم تيسر الأمور , وهو القدرة والرغبة على الخلق الفكري أو العملي الناجح , وإنه النتاج المباشر للثقة وقوة التصميم . يجب على المدير أن لا يسبق منافسيه فقط بعدة مراحل من التفكير , بل يجب أن يسبق أفراداً أيضاً , أن الإبداع الذاتي يعني المرونة أيضاً , فمرونة التفكير ورد الفعل السريع تجاه المواقف المختلفة أصبح أمراً ضرورياً للابتكار هو القدرة على إيجاد شيء جديد والإبداع فيه عند الحاجة⁽¹⁾ , أو متى ما سنحت الفرصة بذلك , ويعني أيضاً القدرة على ابتداء أفكار جديدة جديدة بالاهتمام . ينبغي أن يُحسن المدير تقدير المواقف والتفكير بأسلوب إبداعي يتيح له القدرة على الابتكار عند توقع ظهور مشكلة جديدة أو إيجاد حل جديد لمشكلة قديمة , من الجدير بالذكر أن المفهوم الأساسي للابتكار هو إيجاد أفكار وطرق جديدة تتسم بالقدرة على وضع الأفراد العاملين/ الموظفين في موضع

¹ - نشوان يعقوب : أساسيات الإبداع التنظيمي ، عمان ، البازوردي للطباعة والنشر ، 2007 ، ص 118 .

التحدي لإنجاز المهام والواجبات , يعتمد الابتكار أحياناً على تحويل بعض الأفكار القديمة أو استنتاجها من مواقف مشابهة وجعلها ملائمة للموقف الجديد . يتعين على المدراء التفكير بجدية للقضاء على الرتابة والملل , بل يجب عليهم التكيف مع بيئة العمل الجديد بسعة دون التأثير على كفاءة الأداء . أن المدراء المبدعين هم الذين يكبحون شعور الرضا لدى أفرادهم ومنع حالات التراخي ودفع الأفراد العاملين / الموظفين إلى تحدي الصعاب والتطلع إلى المستقبل , فالمدير يجب أن يتعلم كيف يكون مبتكراً من خلال الحس والخبرة والمعرفة ويعمل جاهداً على تنمية روح الابتكار لدى معيته أيضاً . يمكن للمدير تنمية الإبداع الذاتي من خلال :

- أ. التأكد من عدم تسرب الخمول إلى النفس .
- ب. تنمية التعود على اليقظة الذهنية والبدنية .
- ج. التعود على البحث عما يجب عمله وتنفيذه قبل التبليغ به وبلا تردد .
- د. يسبق النظر باستمرار .
- هـ. تنمية الإبداع الذاتي لدى المرؤوسين .

اللباقة والقدرة على الإقناع

اللباقة هي المقدرة على معاملة الآخرين بالحسنى , وهي الفطنة في تقدير وقت وأسلوب انجاز الأعمال , واللباقة في حقل العلاقات الإنسانية تعني القدرة على القول والعمل الصحيح في الوقت المناسب بطريقة يمكن فيها فهم الطبيعة الإنسانية ومراعاة شعور الآخرين . اللباقة كبقية صفات الإدارة يمكن أن تأتي إلى حد ما من الموهبة الطبيعية والنشأة ولكن يمكن اكتسابها وتنميتها أيضاً . أن التحليل الذهني للأعمال الفردية يظهر إن مسببات عند تجانسها هو سوء اختيار الوقت أو طريقة المعالجة . تخضع اللباقة للتطور غير الإداري والطبيعي وكنتيجة للخبرة في إدارة الأفراد , فإذا كان المدير في بداية عمله عنيداً وغير لبق في معاملته فبإمكانه تنمية لبقائه بصورة

غير مباشرة من خلال عمله . تولد قلة اللباقة الاستيلاء والامتعاظ دائماً لدى الأفراد العاملين / الموظفين حتى لو أدركوا بأنه لا يوجد قصد في إيذائهم⁽¹⁾ . أن المدير غير اللبق لا يولد المعارضة لدى الأفراد العاملين/ الموظفين فحسب بل سينمي الاستيلاء في نفسه وسيؤدي ذلك إلى الإضرار بالتعاون والكفاءة . بإمكان أي مدير مهما كانت تجربته قليلة أن يتذكر بأن عدم لباقة قد سببت له نتائج عكس ما كان يرغبها أحياناً , وبالعكس عند استخدامه اللباقة فقد خففت من حدة مواقف ربما كانت صعبة للغاية . إن النقد الذي يلزم توجيهه للأفراد العاملين / الموظفين يجب أن يكون واضحاً وبناءً , ويجب أن لا يسبب إحراجاً لهم أو يقلل من اندفاعهم . من المستحسن البدء بكلمة إطراء تصحبها ابتسامة , ثم التكم عن مظاهر عمل الأفراد المطلوب تحسينه . أن كلمة الإطراء والابتسامة المخلصة هي بحق التطبيق العملي للباقة . يحتاج كل مدير للباقة في حلى مشكلات أفراد الشخصية على اختلافها . يجب على المدير تجنب إصدار قراراته بالاستناد إلى تجاربه الشخصية وعليه استخدام إحساسه وفطنته في صياغة الاقتراحات . يعد الإصغاء باهتمام والرغبة في البحث عن حل مشاكل الأفراد الخاصة أعلى درجة للباقة . إن تصرف المدير بشفافية واستخدامه عبارات لطيفة مؤثر , كأن يقول (يظهر بأن هذا مقبول) أو (ماذا ترى لو عرضت هذا بذاك ؟) له وقع مؤثر في نفسية الأفراد العاملين الموظفين . أن الشخص الذي يتمتع بلباقة عالية هو الشخص المخلص والمتفهم للأمور , وعند ارتكابه خطأ ما وكانت جهوده مخلصة فسوف يجد من يتفهمه ويتعاون معه . ينبغي التذكر دائماً إن المديح يثمر أكثر من عبارات الإدانة والاتهام . أن الكياسة والمجاملة مظهران من مظاهر اللباقة وعلى المدير عم إهمالها في علاقته مع مرؤوسيه , فهي كالزيت تقلل من الاحتكاك في

¹ - نشوان يعقوب : مصدر سبق ذكره , ص 120 .

العلاقات الإنسانية وان طلبها من الأفراد العاملين / الموظفين فقط وعدم التعامل معهم بأحسن منها دليل على الغطرسة أو قلة الاهتمام وهاتان خصلتان ترفضهما الإدارة الحقة . هنالك من يشبه الأدب في التعامل بمخفف الصدمة لأنه يبعث على ارتياح وتهدئة الأمور ويخفف الاحتكاك والتماس الإنساني ويعزز القناعة والرغبة الصادقة والتقدير المتبادل والعمل الصحيح للأفراد في المؤسسات والمنظمات الحكومية .

فيما يلي بعض الآراء حول تنمية اللباقة والمجاملة واستخدامها بطريقة عملية :⁽¹⁾

- أ. دراسة أعمال المدراء الناجحين في إدارة العلاقات الإنسانية بمهارة .
- ب. التمعن في صفات مختلف أنواع الأشخاص .
- ج. التعود على التعاون روحاً وعملاً .
- د. تنمية روح التعاون لدى الأفراد العاملين / الموظفين .
- هـ. مراجعة النفس وتصحيح العادات والأساليب الخاطئة .
- و. مراعاة شعور الآخرين .

يعتمد التعامل مع الآخرين بشكل فعال على كيفية التفاعل معهم ومعرفة ما يدور بأذهانهم وطريقة تفكيرهم وردود أفعالهم والدوافع الموجودة لديهم , ونؤكد في هذا السياق على أن اللباقة الشخصية هي عبارة عن مزيج من المهارات والقدرات المتنوعة والخلفية الثقافية والاجتماعية والقابلية على ضبط النفس والتوازن والثبات في المواقف كافة .

أ. **الخلفية الثقافية والاجتماعية.** تضم المؤسسات والمنظمات الحكومية خليطاً من الأشخاص جاءوا من بيئات مختلفة من حيث الثقافة والديانة , بالإضافة إلى مجموعة من التأثيرات الاجتماعية الأخرى , بل يمكن القول إن وجهات النظر الشخصية تختلف حتى ضمن المجموعة التي

¹ - محمد سلامة : مهارات الاتصال / مهارة أساسية للمدير الفعال، مركز البحث والتطوير، جامعة اليرموك ، أربد ، الأردن ، 2011 ، ص 195 .

تتنمي لبيئة واحدة , لذا ينبغي تجنب الحكم على طبيعة الفرد بناءً على هذه المعايير , ومن الأفضل الاعتماد على إمكانيات كل منهم من خلال الوقوف على أوجه الاختلاف بينهم ومعرفة مؤهلاتهم ومساهماتهم وإمكانياتهم . ينبغي أن نعلم هنا أن الأفراد يقبلون بهذا التنوع لأنهم ينتمون أولاًً وأخراً لمؤسسة واحدة ولوطن واحد . إن هذا الالتزام المبدئي يضع الجميع في كفة واحدة متساوية من خلال اعتماد المبدأ الذي يقول (عملك ميزانك) . أن التحدي الكبير الذي يواجه أي مدير هو معرفة إمكانيات وقدرات ومواهب معيته وكيفية توظيفها لبناء مجموعة متجانسة من خلال وضع كل عضو في مكانه الصحيح . يفترض أن يتمتع المدير بعقل متفتح تجاه هذا الاختلاف والتنوع الثقافي .

ب. ضبط النفس . إن المدير الجيد هو الذي يتمكن من التحكم بعواطفه في مختلف الظروف والمواقف والابتعاد عن الانفعالات التي لا مبرر لها , في الوقت الذي يتطلب منه إظهار قدرًا مناسبًا من المشاعر والأحاسيس والتفاعل مع الأفراد العاملين / الموظفين في حل مشاكلهم الشخصية . تلهم المحافظة على ضبط النفس الثقة في النفوس وتشجيع الأفراد العاملين / الموظفين على زيادة أواصر المحبة والتفاهم . يؤثر توازن المدير واستقراره بشكل كبير على قدرته في التفاعل مع الآخرين . ينبغي أن ندرك إن الإنسان يمتلك كثيرًا من الآمال والمخاوف والاهتمامات والأحلام , وإن القدرة على التحكم بتلك المشاعر وتقجيرها في الوقت المناسب يعتبر أداة إدارية فعالة يجب أخذها بعين الاعتبار . من الجدير بالذكر إن قليلاً من كلمات الإطراء والثناء يمكن أن يحرك الطاقات العاطفية في نفوس المرؤوسين ويدفعهم لإنجاز المهام الصعبة في أحلك الظروف والمواقف . لا تخضع عملية صنع القرار إلى المعرفة المهنية فقط , بل بتطبيق ومراعاة بعض المبادئ الأخلاقية في الوقت

الذي ينبغي الابتعاد فيه عن التأثيرات العاطفية . من الأهمية بمكان أن يحتفظ المدير بهدوئه في ظل الضغوط التي يتعرض لها وعليه الاهتمام بتوجيه الطاقات الخلاقة والمبدعة إلى الأمور البناءة وعدم الاهتمام بالأمور التي ليس لها تذكر يُذكر. من السهل أن يغضب الإنسان , لكن أن يغضب من الشخص المناسب وبالدرجة المناسبة وفي الوقت المناسب ولغرض مناسب وبالطريقة المناسبة , فذلك ليس بالأمر السهل . عادةً ما يكون المدراء الناضجون قادرين على معرفة وتحسين نقاط القوة والضعف لديهم ولدى الآخرين دون النظر إلى أخطائهم⁽¹⁾.

ج. التوازن . يعني التوازن القدرة على إظهار العواطف المناسبة في الموقف الملائم , ويعتمد على الخبرة وتوقع ردود الأفعال المحتملة وتأثيراتها على الآخرين . ينبغي على المدير عدم ترك أي موقف سواء كان ايجابياً أو سلبياً دون أبداء توجيهاته وملاحظاته بصدق . تتطلب بعض المواقف هدوءاً واضحاً , بينما تتطلب المواقف الأخرى اتخاذ الشدة والحزم , لذا على المدير أن يوازن ذلك بشكل سليم ويعرف كيف يختار القرار المناسب وكيف يوصل أفكاره دون إحداث فوضى داخل المؤسسة أو المنظمة الحكومية , في الوقت الذي يشجع مرؤوسيه على الاستمرار في مهامهم في أحلك الظروف .

د. الثبات . هو رباطة الجأش والهدوء عند مواجهة الأخطار وعدم الاهتزاز تحت تأثيرات الضغط النفسي والإرهاق . ينبغي أن يعلم المدراء بأن عيون معيّنهم تقرأ ما بين السطور وتدرّك معنى أبسط الانفعالات خاصة في المواقف الصعبة . من واجب المدير أن يوضح لمعيّته ماهية العواطف والانفعالات التي يتعين إظهارها وتأثيراتها على الآخرين , وعليه أن لا ينجر إلى رغبات البعض منهم والاستسلام للضغوط الشديدة

¹ - محمد سلامة : مصدر سبق ذكره ، ص 196 .

. ربما يضطر المدير للتنفيس عن نفسه والتعبير عن خلجاته , لكن عليه أن يدرك مدى تأثير ذلك على مصلحة وحدته .

السلوك والتأثير

يعد سلوك المدير ومدى تأثيره على أفراد مؤسسته دليلاً دقيقاً على قوة شخصيته . إن رعاية المدير لمتطلبات السلوك المتقن والسيطرة على تعابير وجهه وعلى نبرات صوته واستقراره خاصة في العمل الصعب يعتبر أمراً ضرورياً في إدارة الأفراد . قد يحسن المدير التقدير تعبيره فيستشف من سلوكه ومظهره وصوته صورة حسنة للروح العالية لمؤسسته أو منظمته الحكومية ، إن التمثيل بحد ذاته العنصر الأساس , ولكن مظهر المدير وسلوكه يجب أن يعبران عن عزمه ومقدرته الحقيقية ويوحيان بدرجة أعلى من الثقة التي يشعر بها فعلاً . يجب على كل مدير أن لا يتبنى موقفاً متعالياً , لأن ذلك يبعث الاستياء في أفراد , وعليه أن يتكلم بثقة عند مخاطبتهم أو إصدار توجيهاته إليهم وبشيء من الطرافة أو الدعابة بين حين وآخر متجنباً الأسلوب الجامد الرسمي عدا بعض الحالات عندما يكون الموقف ملائماً , كما ينبغي عليه النظر في عيونهم عندما يحثهم ليمدهم بالثقة والاطمئنان وأن يفتش ويستعرض أفراد بيقظة ودقة مظهراً لهم مدى فخره واعتزازه بهم إذا كان مظهرهم العام يدعو بذلك⁽¹⁾ .

إن القسوة والصرامة والتزمت الشديد في السلوك قد يحبط أو يقلل من العاطفة والثقة التي يجب أن يحصل عليها المدير من أفراد مؤسسته , وأن المشاكسة وحدة الطبع والغضب غير المبرر لا تدل إلا على ضعف الشخصية . أن سلوك المدير تجاه رجاله هو الذي يدفعهم للتعاون معه أو يمنعهم من ذلك . ينبغي أن يعبر المدير عن أفكاره بصورة واضحة ويختار الكلمات الدقيقة والبسيطة والجمل القصيرة ويبتعد عن التعابير المعقدة وغير

¹-Jamese Joune:Communication of Manager Apprenticing Hand Book ,London , 1993 , P 116 .

المفهومة , وعليه التأكد من أفكاره قد تم فهمها حتى إذا تطلب الأمر إلى شرح بعض المفاهيم والمصطلحات التي يعتقد انها تحتاج الى توضيح , كما يجب استخدام الجمل المثبتة والحاسمة والابتعاد عن صيغة النفي , كقول المدير مثلاً (إنك تماماً الشخص الذي يتمكن من تنفيذها) أو (يجب التماس طريقة للوصول وأنا أعرف بأنك أهلاً لذلك) , إن هذه التعابير تعزز الثقة بالنفس والتصميم وقوة الإرادة , وعلى العكس من ذلك فإن عبارة (من المحتمل انك تتمكن من انجازها) أو (أني أشك فيما لو تمكنت من تنفيذها ولكن استمر وحاول) تخلق الشك والتردد في عقلية المتلقي . غالباً ما تؤدي اللغة غير المعتدلة والتي تستخدم بصورة دائمة تجاه الأفراد العاملين / الموظفين إلى نتائج غير حميدة , وبصورة عامة فإن الإهانة والقذف والسماح للمدراء في المستويات الأدنى باستخدامها خاصة في إعطاء التعليمات سيؤدي إلى الاحتكاك والاستياء والنزاع وحتى العصيان لان في ذلك إهانة مباشرة لكيان الأفراد . إن الرغبة القوية في الانتقام والاحتجاج بقوة وعنف لا يتلاءم مع القيم والمثل الأخلاقية , وإذا ما شعر الأفراد العاملون / الموظفون بأن مديرهم قد استفاد فائدة غير عادلة من سلطته في استخدام ألفاظ بذيئة , فقد يضطر البعض منهم إلى الرد بنفس الأسلوب وارتكاب عمل عدائي خطير أو التفكير بترك العمل⁽¹⁾ .

غالباً ما يعبر الصراخ عن الغضب أكثر من كونه وسيلة ملائمة وفعالة للتوجيه وبطريقة مماثلة يجب تجنب استخدام اللغة غير المعتدلة في انتقاد أو إدانة مجموعة بسبب خطأ فردي . أن المدير الذي يحاسب مؤسسته بجمعها بسبب إهمال بعض الأفراد القلائل يقع في خطأ جسيم , فليس هناك عامل مهم للتأثير على الحالة المعنوية أكثر من النقد الجماعي والعقوبة الجماعية , وليس هناك شيء يولد استياء أو تدمير المرؤوسين أكثر من

¹ - Jamese Joune : Op cit , P 117 .

شمولهم بقرار أو عمل غير عادل مع مجموعة تستحق العقاب . ينبغي تجنب توبيخ مدير أدنى أمام أفراده , لأن ذلك يقلل من هيئته واحترامه ويؤدي إلى تدمره وبالتالي تقليل الروح المعنوية للمجموعة بكاملها , وفي الحقيقة إذا كان لاستخدام اللهجة العنيفة أي مبرر فإن ذلك يجب أن يبقى مقتصرًا على الحالات الطارئة . قد يكون للهجة الحادة بعض التأثير والتحفيز ولكنها تفقد قيمتها فيما لو أصبحت عادة سارية يستخدمها المدير دائماً . إن التهكم أو السخرية هي أساليب نادرة ما تأتي بنتائج جيدة . يتعين على المدير تجنب استخدام اللهجة الممزوجة بالمزاح , وهذا لا يعني بأنه لا يمكن استخدام روح النكتة والدعابة , ولكن غروره وتعالیه سيؤدي حتماً إلى التماذي في تصرفاته . يدرك المدير العاقل بأن لمحة ظريفة منه أو نكتة مناسبة قد تعطي الثقة في نفوس الأفراد العاملين / الموظفين وقت الأزمات , أو حتى أثناء العمل المربك والشاق , وفي الحقيقة فإنها غالباً ما تكون الطريقة الاعتيادية في كسب التعاطف والفهم الكامل والتعاون في مثل هذه الظروف . إن التأثير هو ببساطة المظهر والسلوك والتعبير الظاهري للقيم الجوهرية التي يجب أن يمتلكها المدير . يجب أن يكون المدير حريصاً على حسن قيافته وسلوكه وان يطبق التعليمات والتوجيهات والقوانين بحذافيرها لكي يقتدي به الآخرون , ويكون وقوراً في سلوكه دائماً جديراً بالاحترام والثقة كفواً وشريفاً ومسيطراً على عواطفه ليكون موضع احترام وتقدير .

أدناه بعض السبل التي تنمي سلوك ولغة ومظهر المدير :⁽¹⁾

أ. ممارسة السيطرة على الصوت وتعابير الوجه والإشارات .

ب. تبني موقف الهدوء والإخلاص والتفاهم .

¹ - جاسم الذهبي : مبادئ الإدارة العامة من منظور إستراتيجي شامل، ط1 مكتب الجزيرة للطباعة ، بغداد ، 2002 ، ص 182 .

- ج. إخضاع العواطف والسيطرة عليها .
- د. استخدام البساطة والوضوح بالكلام .
- هـ. عدم اللجوء إلى الاتهامات والإذانات وتجنب توبيخ المدراء في المستويات الأدنى أمام أفرادهم .
- و. تجنب السلوك الخشن واهانة الأفراد العاملين / الموظفين .

الثقة

الثقة هي الإيمان بالنفس والقدرة على التصرف بشكل مناسب حتى في المواقف الصعبة وقلة المعلومات . إن الثقة بالذات تنبع من الكفاءة المهنية بالدرجة الأولى , لكن الثقة المفرطة يمكن أن تكون مُضرة تماماً كقلتها , فكلاهما يعيق عملية التعلم والقدرة على التكيف . أن الصخب والتباهي بالمعرفة أو مدح الذات لا يعد من دلائل الثقة بالنفس , لأن الشخص الذي يثق بنفسه وإمكانيته لا يحتاج إلى الإعلان عنها بل يترك أفعاله وتصرفاته تبرهن ذلك , أن ثقة المدير الجيد بنفسه تنتقل بسرعة إلى أفراد المؤسسة كافة فهم يساعدون أفرادهم في التغلب على الشك والقلق الذي ينتابهم . وعند الدمج بين الثقة والإرادة القوية فإن ذلك يدفع المدراء إلى القيام بما يتعين القيام به في الظروف التي يكون من الأسهل فيها عدم القيام بأي شيء .

يمكن حصر مجالات الثقة في النفس بعدة أمور منها:

- أ. القدرة على معالجة المواقف والتصرف بدقة بغية تنفيذ التعليمات والتوجيهات والقرارات .
- ب. أبعاد عوامل الخوف والتقليل من الشعور بالفشل وإعطاء النفس الثقة بكل ما يجري .
- ج. التقليل من حالات الارتباك والخجل أو الخوف من نتائج المواقف المتخذة

د. عدم التردد في تقبل الانتقادات واعتماد مبدأ النقد والنقد الذاتي .

يمكن تقسيم الثقة إلى الأنواع الآتية :

- أ. الثقة الفردية . وهي صفة ضرورية لكل إنسان سوي . يجب تطويرها والمحافظة عليها باستمرار لأنها تعتبر السلاح الذي يدافع به عن نفسه .
- ب. الثقة الجماعية . تولد هذه الثقة من خلال تجانس وتفاعل مجموعة من الأشخاص في أفكارهم وأهدافهم لتحقيق غاية معينة وتعطيهم اطمئناناً نفسياً متبادلاً وشعوراً بالأمن والقوة وتدفعهم لتفضيل مصلحة الجماعة على المصلحة الفردية .

لا يخفى أن الثقة بالنفس هي أساس العمل الجيد , وهي حالة فطرية

تنمو مع الإنسان , كما يمكن بناؤها وتطويرها بالوسائل الآتية :⁽¹⁾

- أ. الإيمان بالمبادئ والأهداف العامة التي يلتزم بها الفرد .
- ب. تعزيز العلاقات الإنسانية بين المدير وأفراد مؤسسته .
- ج. أظهار الشجاعة والعزم والصبر وقوة التحمل والإرادة في العمل .
- د. المحافظة على كرامة الأفراد لأنها الأساس في زرع الثقة في النفوس .

يجب على المدير التعايش مع أفرادهِ وحل مشاكلهم لتحقيق الانسجام

والاندماج بينهم , وعليه أن يثبت بأنه :

- أ. قادراً على التخطيط والإدارة بنجاح .
 - ب. يتمكن من إصدار القرارات المنطقية والواقعية فقط .
 - ج. يهتم بأفراده ومراعاة نفسيّتهم .
 - د. يقف بجانب أفرادهِ عند مواجهة المشاكل والصعوبات .
- كما يستطيع المدير إعطاء المزيد من الثقة للأفراد من خلال ما يأتي :
- أ. تنفيذ الأعمال /الواجبات .

¹ - جاسم الذهبي : مصدر سبق ذكره ، ص 185 .

ب. تخصيص الأعمال /الواجبات والمهام التي تعزز روح الجماعة والتعاون بين الأفراد .

العدالة

يجب أن لا نمزج خطأ بين العدالة واللين والتساهل أو الرفق والشفقة وبين الخشونة والاستبداد . فالعدالة تعني الموازنة بين العقاب والثواب طبقاً لاستحقاق الحالة . أن القدرة على تشخيص ذلك واتخاذ الإجراءات الصحيحة هي المقياس لعدالة المدير . يجب أن تكون العدالة مجردة ونزيهة تماماً بالابتعاد عن الأهواء الشخصية كالغضب والعواطف الأخرى وتجنب التحيز لجنس أو عقيدة ما , كما أن الصلابة دون مفاضلة هي صفة ضرورية للمدير . ينبغي على المدير تحقيق العدالة في أمور كثيرة كالترفيعات والعقوبات والمكافآت , إن أي قرار من هذا النوع يضع عدالة المدير في موضع الاختبار أمام أفرادهِ , فإذا غاب أحد الأفراد لعدة أيام دون عذر مشروع يتعين هنا عدم التأثر بآراء مسبقة عنه , بل ينبغي التصرف معه كما لو أن فرداً آخر ارتكب نفس الذنب بالرغم من اختلاف الانطباع عن الاثنين , فإذا كان المدير صادقاً مع نفسه فإنه سوف لن يعاقبه أكثر أو أقل من عقابه لأقرب أصدقائه أو ألد أعدائه لنفس الذنب وتحت ظروف مشابهة . يجب التذكر دائماً بأن بناء العدالة بين الأفراد قد يستغرق وقتاً طويلاً وإن خطأ واحداً غير مدروس أو قراراً غير عادل بإمكانه أن يحطم سمعة جيدة قد استغرق بناؤها شهوراً عديدة , لذلك فإن كل قرار من هذا النوع يجب وزنه بدقة للتأكد بأن العدالة قد جرى تحقيقها دون إجحاف . ولتحقيق العدالة على المدير أن يفهم السلوك الإنساني ويتعود دائماً على دراسة نفسية أفرادهِ لمعرفة أسباب اتخاذ البعض منهم سلوكاً خاطئاً بينما يسلك آخرون سلوكاً مغايراً في نفس الظروف , كما ينبغي إجراء تحليل

للقرارات المتخذة بحق الأفراد سواء كانت تلك القرارات صحيحة أم مغلوطة والعمل على أتباع النهج الصحيح الذي يحقق العدالة للجميع .

شخصية المدير

ليست الإدارة خصلة أو ملكة طبيعية , أو شيئاً موروثاً مثل لون العينين أو الشعر , إنما هي المهارة التي يمكن دراستها وتعلمها وإتقانها بالتدريب . يسهم الانطباع الذي يتركه المدير لدى الآخرين في النجاح التام في إدارتهم , وتعتمد نظرة الآخرين للمدير على مظهره وسلوكه وأفعاله وكلماته يعتمد تقييم المدراء من قبل أفرادهم بشكل أساسي على مدى تواجدهم واهتمامهم بهم خاصة في المواقف الصعبة , فالأفراد يعتبرون ذلك شحذاً لهمهم ونهوضاً بمستوى معنوياتهم في الوقت الذي يتيح للمدير التعرف مباشرة على الظروف الفعلية التي يواجهونها . يعتمد ذكاء المدير على اتجاهاته وسعة قدراته العقلية وتصوراته الفكرية التي يطبقها في عمله سواء على نفسه أو على الأفراد العاملين. ينبغي أن نضع في الاعتبار أن القدرات الفكرية تمكن الفرد من التوصل إلى الأحكام الصحيحة والتفكير السليم وتصور النتائج حتى قبل تنفيذ مفاهيمه وخططه , كما إنها تساعد على التفكير بأسلوب إبداعي وتحليلي ونقدي وأخلاقي بناءً على الخلفية الثقافية التي يتمتع بها , وعلى غرار لاعب الشطرنج الذي يتوقع نقلات خصمه القادمة (الفعل ورد الفعل والفعل المضاد) يتعين على المدير أن يفكر فيما يتوقع حدوثه عند اتخاذ قرار ما . ينبغي أن نضع في الاعتبار أن هناك بعض القرارات التي تقضي إلى سلسلة من الأحداث , وبناءً عليه يتعين على المدراء أن يتوقعوا التأثيرات القريبة والبعيدة لأفعالهم وأفعال المدراء الصغار والتي قد يكون لها تأثيرات تتجاوز كافة التوقعات⁽¹⁾.

الحضور

¹ - إبراهيم خليل: الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد ، 2005 ، ص 165 - 170 .

لا يعني حضور المدير مجرد ظهوره بل يتضمن الصورة التي يعكسها بأفعاله وكلماته والطريقة التي تصرف بها . تتجسد شخصية المدير وسمعته من خلال الاحترام الذي يُظهره الآخرون له واستجاباتهم لتوجيهاته . يعد الحضور سمة هامة يتعين على المدراء فهمها وإدراكها , وعلى المدير أن يعير أهمية كبيرة لفهم وتنمية الجوانب التالية :

أ . ضرورة تواجده مع أفرادهِ في المواقف غير الاعتيادية .

ب.أظهار الثقة بالذات والإقناع بقدرة المؤسسة أو المنظمة الحكومية على النجاح في كل ما تفعله على إظهار رباطة الجأش والهدوء من خلال التحكم في المشاعر بثبات .

ج . التكيف بسرعة والصمود على النكسات والصدمات والإصابات والأضرار .

الاعتناء بالمظهر

يعبر المظهر اللائق والمناسب للمدير عن افتخاره بمهنته . أن الظهور ببقيافة غير متكاملة يُسيء إلى سمعة المؤسسة أو المنظمة الحكومية وإلى شرف المهنة , وهنا تجدر الإشارة إلى أن الطريقة التي يُظهر بها المدير والأخلاق والقيم والمبادئ والمظهر الحسن تعطي انطباعاً عن مدى اعتزازه بالزي الذي يرتديه .

المرونة

أن المدراء الذين يتميزون بالمرونة الذهنية يستطيعون تجاوز النكسات والصدمات والإصابات والخسائر بسرعة والمحافظة على انجاز مهمتهم بسهولة . يشار إلى أن المرونة تعتمد على الإرادة والباعث الداخلي في الاستمرار حتى عند الشعور بالإجهاد والجوع والخوف والبرد , وهي

تمكن المدير ومؤسسته من تنفيذ المهام الصعبة حتى النهاية . تتمثل مهمة المدير الأساسية في غرس المرونة والتكيف للمواقف وبث روح العمل لدى الأفراد العاملين/الموظفين من خلال التدريب . تعد المرونة أمراً ضرورياً عند السعي لتحقيق عمل معين , وبغض النظر عن ظروف العمل فإن بالإدارة القوية يمكن التغلب على الظروف الصعبة التي تواجه العمل أحياناً يحتاج الأفراد إلى من يُحفز طاقاتهم الداخلية عندما يواجهون مواقف يبدو من الأسهل فيها إلغاء العمل بدلاً من إنهائه , وعندما تسوء الأمور يتعين أن يعتمد المدير على عوامل الطاقة الاحتياطية الداخلية من أجل المثابرة في انجاز العمل .

سرعة البديهية

يقصد بها المرونة العقلية وإدراك الموقف والتكيف معه بسرعة دون الحاجة إلى تفكير متعمق . تمكن سرعة البديهية صاحبها من التفكير في التأثيرات القريبة والبعيدة للتعليمات عندما لا تُؤتي القرارات أو الأفعال الراهنة النتائج المرجوة , كما إنها تساعد على الخروج من الأنماط الفكرية التقليدية وتعطي صاحبها القدرة على الارتجال عند مواجهة الخروج من الأنماط الفكرية التقليدية وتعطي صاحبها القدرة على الارتجال عند مواجهة بعض المآزق , علاوة على سرعة تطبيق العديد من الرؤى وإيجاد أساليب أو حلول جديدة . نريد أن نؤكد هنا على أهمية سرعة البديهية العقلية في الإدارة . تمثل القدرة على التفكير الآني وأخذ كافة الاحتمالات في الاعتبار للوصول إلى أفضل الحلول الأساس لسرعة البديهية . إن التفكير الآني هو عملية فكرية تهدف إلى الوصول إلى الحقيقة في المواقف التي لا تكون فيها المراقبة المباشرة كافية , أو تكون مستحيلة , أو غير عملية , وهو محور عملية صنع القرار . يُعد التفكير الآني الأساس لفهم المواقف المتغيرة وأسبابها والوصول إلى استنتاجات مبررة وإصدار التعليمات والقرارات

الملائمة . يضمن التفكير الآني عدم الاستقرار على اتخاذ الحل الذي يتبادر إلى الذهن أولاً , بل إلى فحص المشكلة والتعمق فيها بالاعتماد على العديد من وجهات النظر المختلفة , ولا ريب أن يتمتع المدراء بهذه المقدرة نظراً لأن العديد من الخيارات التي يواجهونها تتطلب إيجاد أكثر من حل واحد . يُعد تحديد المشكلة الرئيسية الخطوة الأولى والاهم في إيجاد الحل الملائم , ففي بعض الأحيان يكون تحديد المشكلة الحقيقية بمثابة عقبة تواجه المدراء , وفي أحيان أخرى يتعين فرز العديد من المشاكل الثانوية للتوصل إلى المشكلة الرئيسية . يتمكن المدير من خلال سرعة بديهيته من التعرف على المشكلة الحقيقية وإيجاد حلول لها بالاستفادة من المبادرات لغرض التكيف مع الوضع المتغير خلال العمليات , وينبغي أن نعلم أن سرعة البديهة والمبادرة لا يظهران من الفراغ , ولكن يتعين على المدير أن يغرس هذه الأمور داخل عقول الأفراد العاملين / الموظفين من خلال خلق مناخ يشجع على مشاركتهم كفريق عمل , وتجدر الإشارة إلى أن الوقوف على الأخطاء غير المتعمد في التدريب تجعل الأفراد يشعرون برغبة كبيرة في تنمية روح المبادرة لديهم .

سداد الرأي

يعني سداد الرأي القدرة على تقييم المواقف بحكمة وفكر ثاقب وتصور النتائج المحتملة . يتمكن المدير ذو الرأي السديد من ربط الآراء الصحيحة واتخاذ القرارات الواعية وإبداء التخمينات بسهولة وبدرجة عالية من الثقة . إن كثيراً من الآراء السديدة تعتمد على الخبرة المكتسبة ومن خبرات الآخرين وتوجيهات المدراء , بل وربما بعض الأفراد . يعد التطوير الذاتي من خلال الاطلاع على تجارب المشاهير والتعرف على نجاحاتهم وإخفاقاتهم طريقة أخرى من طرق اكتساب الخبرة ومورداً لا ينضب لتعلم نفاذ البصيرة والحكمة والتصرف حسب طبيعة الموقف . غالباً

ما يتعين على المدراء توضيح بعض المسائل الغامضة وتحديد الإجراءات الواجب إتباعها من قبل المرؤوسين ومراعاة العواقب المحتملة والتفكير بشكل منطقي . تعتبر معرفة نوايا المدراء ووضوح المهمة والأنظمة والقوانين والقيم عواملً مساعدة لسداد الرأي واتخاذ القرار الصحيح , يتضمن سداد الرأي المقدرة على التقييم الصحيح لقدرات الأفراد وإمكانياتهم ومعرفة مواطن القوة والضعف لديهم . ينبغي أن نعلم أن سداد الرأي كسرعة البديهة له أهمية كبيرة في حل المعضل وصنع القرارات .

تحمل المسؤولية

أن تحمل المسؤولية عامل من العوامل الذاتية التي ينبغي أن يتحلى بها المدير ويعمل جاهداً على تطويرها وتشجيعها , ألا إنها قد تنطوي على نتائج خطيرة لها علاقة وثيقة بمصير المؤسسة أو المنظمة الحكومية ما لم يكون المدير أهلاً لتحملها .

التعاطف

أن قدرة الإدارة على تحليل وجهات نظر الآخرين والتعرف على مشاعرهم وعواطفهم تتيح له الاهتمام بالأفراد وعائلاتهم على نحو أفضل . يؤدي تعاطف المدراء مع الأفراد العاملين / الموظفين إلى تأمين احتياجاتهم الضرورية وأشكال الدعم الأخرى كافة . إضافة إلى مشاركتهم المصاعب وتوفير وسائل الراحة المطلوبة لتعزيز الروح المعنوية .

خصائص القائد / المدير : وبشكل عام يجب أن يتميز القائد الناجح بالسمات والخصائص التالية :⁽¹⁾

١- القدرة على حفز وتشجيع الآخرين : يجب أن يكون القائد ملهماً لتابعيه من خلال تشجيعهم على التفاني و الإخلاص في العمل وبالتالي يستطيع الأفراد ذوي الأداء المتوسطة إلى الأداء المرتفع.

¹ - هيثم عبد العال : القيادة الفاعلة / برنامج لتطوير الذات ، ط1، سوريا ، حلب ، مكتب الشعاع للطباعة ، 2004 ، ص 180 .

ب- القدرة على الاتصال : أي المهارات الاتصالية غير العادية أي قدرة القائد على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة وفعالية ويكون الاتصال عادة بطريقة شفوية وعليه فان القيادة تتصف بالذكاء الاتصالي و القدرة على التقدير والتبصر والكلام المقنع.

ج- القدرة على الإقناع : يجب إن يتصف القائد بالقدرة الفائقة على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ويحسون بها وبالتالي يحسبون بأنها مهتم بالمركز إلى يحتله وبالأدوار التي يقوم بها ولقد أكدت بعض الدراسات إن القادة الذين لديهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية ولديهم الثقة في أنفسهم هم الأكثر نجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية مقارنة بالذين لا تتوفر فيهم هذه الصفات.

د- غرس الثقة في الآخرين : يتطلع المرؤوسين إلى معونة القائد ونصيحته وأرائه ليس فقط في مجال العمل وانه أيضا فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية فيجب أن يشعر المرؤوسين بأنهم قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكن الرجوع إليه دائما والتحدث معه لان لديهم الثقة به على توجيههم في الاتجاه السليم ولأنه يحس بآدميتهم حتى وهم داخل المنظمة التي ينتمون إليها جميعا.

هـ- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين : القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه ومدى المهام التي يمكن أن توكل إليهم فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم.

و- القدرة على اتخاذ القرارات : بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف يشغل الإداري الناجح تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه.

علاقة القيادة بالرئاسة والإدارة : القيادة والرئاسة : بداية يجب التفريق بين (مدير ، رئيس منظمة ، وزير ، رئيس دولة ... الخ) من ناحية وبين القائد

أو (الزعيم) من ناحية أخرى فالأول يستمد سلطته وصلاحيته من وظيفة أي من التنظيم الرسمي القائم فهو مفروض على المجموعة ومن هذا المنطق يصدر تعليماته وتوجيهاته وأوامره التي يقول أنها ملزمة وإلا تعرض من يخالفها إلى الجزاءات المنصوص عليها أو للتأنيب أو التعنيف من جانب المدير طبقاً لسلطة الوظيفة أما الثاني فيستمد سلطته وصلاحيته ومن ثم قوته من المجموعة نفسها ... من ارتباطها وولائها والتفافها حوله واحترامها له ثم من اعترافها به واقتناعها به ثم من ثقتها فيه وهذا طبعاً لا يأتي بالفرض أو من فراغ . الأول مفوض من التنظيم الرسمي أي إن صلاحياته الرسمية وهي فقط تم تفويضها إليه من المستوى الإداري الأعلى وطبقاً لنصوص التنظيم . أما الثاني فقد اكتسب التفويض أيضاً وهذا هو الأهم من المجموعة نفسها ورضائها ورغبتها وحبها وثقتها.⁽¹⁾

أ- الأول مفروض على الجماعة (إن صح هذا التعبير). أما الثاني فمقبول من الجماعة وتنادي باستمرار يته بل تناضل من أجل ذلك أحياناً وأحياناً قد تفرض وجوده ورئاسته أو تفرض قيادته رغماً عن وجود مدير رسمي لها.

ب- الأول تقبل الجماعة سلطتها ومن ثم توجيهاته وتعليماته خوفاً من الجزاء أو تجنباً له بل يتحايلون على تنفيذها وهم يعرفون كيف يتحايلون . الثاني تقبل الجماعة على توجيهاته وتعليماته رغبة منها وحرص عليها وحرصاً على العمل ثم وما هو أهم على العطاء إن مجرد أداء الواجب شيء والعطاء شيء آخر (إن الحب احترام وعطاء).

وبالتالي فالحالة الأولى (حالة الرئيس الإداري) عندما تغلب في المنشأة تهددها بخطر كبير بينما الحالة الثانية هي المطلوب دائماً وكلما

¹ - هيثم عبد العال : مصدر سبق ذكره ، ص 185 .

أمكن لتحقيق الانجاز والأهداف والعطاء وتعظيم هذه الانجاز ثم لتحقيق الرضاء الوظيفي .

ماذا يجب أن يعلمه المدير

يتعين على المدير أن يتعلم ويدرك أربعة عوامل في القيادة , لها تأثير مهم على ماهية الأعمال التي ينبغي أن يضطلع بها عندما يتطلب الأمر تنفيذها :

- أ- معرفة نفسه والأمور التي يمكن أن يعملها .
- ب- معرفة احتياجات وعواطف وميول ودوافع الأفراد العاملين .
- أولاً. إدامة الاتصال بالآخرين لنقل النشاطات ووجهات النظر إليهم .
- ثانياً. المرونة تجاه المواقف المتغيرة والرغبة في طلب المعرفة باستمرار , مع التركيز بشكل خاص على :⁽¹⁾
- (1). تحفيز الأفراد العاملين .
- (2). تقييم نقاط الضعف والقوة للمدير والأفراد العاملين .
- (3). تغيير طباع الأفراد نحو الأفضل .
- (4). تطوير الشخصية .
- (5). تحقيق وبناء روابط الثقة والاحترام والفهم المتبادل .
- (6). انجاز التدريب ورفع كفاءة الأداء .
- (7). مراقبة تأثير الإجهاد والتعب على الأفراد .
- (8). تشخيص الأفراد المتميزين وإعدادهم ليصبحوا مدراء في المستقبل.
- (9). خلق أفضل المواقف من خلال :
- (أ) معرفة كيفية استخدام الأفراد ومدى تأثيرهم في المواقف المختلفة.
- (ب) القدرة على التخطيط .
- (ج) المعرفة الفنية والعملية لتنفيذ العمل المطلوب .

¹ - محمد ثامر القريوتي : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي ، ط1 ، عمان ، 2010 ، ص 182 .

(د)استنباط الدروس المهمة من التاريخ .

ماذا يجب أن يكون عليه المدير

إن المدير هو الشخص الذي يقوم بدور الإدارة ويؤدي المسؤوليات المعهودة إليه بتحفيز الأفراد والتأثير عليهم لكي يقوموا بتنفيذ الأهداف الموكلة إليهم ضمن تسلسله الإداري أو خارجه للقيام بالنشاطات والفعاليات . ينبغي أن يتسم المدراء كافة بالقيم والسمات التي تشكل صفة المدير من الناحية العامة بغض النظر عن المكانة والموقع , على أن يتم تحسينها من خلال الخبرة وتولي المناصب والمواقع ذات المسؤولية الأكبر . تتطلب الإدارة معرفة أساليب العمل والأنظمة ومعلومات مفصلة عن المؤسسة والأفراد وكيفية إدارة الموارد وميول واحتياجات الأفراد , وبالنتيجة فإن تلك المعرفة هي التي تُشكّل شخصية المدير وتعزز مكانته . تعتبر قوة الشخصية والمعرفة من السمات الضرورية لكل مدير والتي ينبغي تطبيقها على الآخرين للتأثير فيهم . يجب أن يكون المدير مقاتلاً لخدمة بلده بغض النظر عن انتمائه أو معتقده أو جنسه , فالجميع يخدم من أجل مصلحة الوطن . ينبغي الالتزام بأخلاق المؤسسة أو المنظمة الحكومية, والإخلاص في تحمل المسؤولية , ولكونك مديراً وقائداً لمجموعة فإن العقيدة والقيم والأخلاق التي تتحلّى بها هي الأساس لكفاءتك . إن العقيدة التي تحملها عن قناعة تعد احتراماً لشيء ما أو لمفهوم ما , كما إن عقيدتك وقيمك وأخلاقك تعتبر من الأسس المهمة التي تؤثر على طريقة تفكيرك , وتعلمك كيف تتجزأ واجباتك وكيف تعامل الناس . أن الأهداف التي تستند بالدرجة الرئيسية على قيم الأنانية لا تخدم مصالح البلد أو المؤسسة أو حتى منطمتك . تبرز أهمية الأخلاق لما تفرضه من تأثير على المدير . وفي هذا المجال على المدير مناقشة الأمور والتأكد منها وتعليم الأخلاق والقيم النبيلة لمنتسبين المؤسسة الحكومية , ويجب أن تكون قيادتك سبباً في دفعك إلى

تعلم هذه القيم . إن ذلك يحدث بشكل طبيعي عندما يمارس المدراء الجديون عقائدهم وأخلاقهم من خلال تنفيذ التعليم وتقديم المشورة والتدريب الجيد .

ماذا ينبغي أن يفعل المدير

إن الأعمال والمهارات التي يمارسها المدير هي :⁽¹⁾

أ. **التأثير في أفراد مؤسسته** . يقصد بها قدرة المدير على دفع الأفراد العاملين والتأثير فيهم لتنفيذ الأنشطة الضرورية الموكلة إليهم ليس من خلال الانصياع للتعليمات فحسب , وإنما التأثير بشخصيته , أي أن يكون قدوة حسنة سواء كان ذلك في وقت العمل أو خارجه , فمن خلال المثل والأخلاق الحسنة يقوم المدراء بالتوجيه والتحفيز وتحديد الأهداف المطلوب تنفيذها .

ب. **تحديد الاتجاه (الهدف والرؤية)** . لتحديد الاتجاه على المدير أن يقوم بوضع الأهداف وحل المشاكل التي تعيق تحقيقها , ومن ثم التخطيط لغرض التنفيذ . تدفع هذه المهارات التفكيرية الأفراد إلى القيام بأعمالهم بشكل صحيح لتحقيق النتيجة المرجوة . على القادة توضيح الهدف بصورة كاملة باستخدام الطرق المباشرة , أي تحديد ما يجب عمله وإصدار الأوامر لتنفيذه .

ج. **التوجيه** . يتضمن التوجيه الواضح نقل وتبليغ كيفية تنفيذ عمل من الأعمال , كتحديد الأولويات وتخصيص مسؤوليات التنفيذ والتأكد من تفهم المرؤوسين لمعايير العمل المطلوبة . على الرغم من إن الأفراد بحاجة إلى التوجيه ويرغبون فيه , إلا أنهم يتوقعون مهاماً تمثل تحدياً لهم وتدريباً متميزاً وموارد كافية وحرية مناسبة للتصرف . يتيح

¹ - محمد ثامر القريوتي : مصدر سبق ذكره ، ص 185 .

التوجيه الواضح للأفراد حرية تعديل عملهم , لذا فإن التوجيه اعتماد على الظروف يعتبر عملية مستمرة .

د. **التحفيز.** يؤدي التحفيز إلى خلق روح المبادرة الذاتية ويوفر الرغبة في القيام بما هو ضروري لانجاز العمل , غير إنه يتأثر بأفعال الآخرين وأقوالهم . إن دور المدير في التحفيز يتمثل في إدراك احتياجات الآخرين ورغباتهم وفي تنسيق وإعطاء المحفزات للأفراد وتحويلها إلى دوافع روحية . يشعر بعض الأفراد بأن لديهم محفزاً كبيراً يدفعهم للقيام بالعمل المطلوب منهم في الوقت الذي يحتاج فيه البعض الآخر إلى منح مزيد من الثقة والتقييم المستمر لمواجهة بعض التحديات . يجب على المدير أن يعرف قدرات الأفراد وحدود طاقاتهم لتحديد المسؤوليات التي يستطيعون الاضطلاع بها , وعندما ينجح الأفراد في تنفيذ مهامهم فعلى المدير تقديم الثناء لهم , وعندما يفشلون فعليه إطرأؤهم على ما أدوه بشكل صحيح , إلا أن عليه في الوقت نفسه توجيه النصح إليهم عما يستطيعون أدائه بشكل أفضل . عند توجيه الثناء الشفوي يجب تجنب استخدام العبارات الفارغة من المضمون وأن تكون موجهة لإفراد معينين لزيادة التحفيز لدى الآخرين . أن اعتماد الأساليب غير المباشرة في التحفيز قد تعطي نتائج مماثلة لعبارات الإطراء والثناء وتؤدي إلى زيادة الحافز واستمراريته .

هـ. **العمل .** يتضمن العمل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير لدفع الأفراد العاملين في مؤسسته لتنفيذ المهام الحالية والمستقبلية .

و. **التطوير .** يعني التطوير استيعاب الدروس المهمة من المواقف السابقة والحالية لتلافي الأخطاء وتعديل مسار العمل نحو الأفضل

ز. عندما تتولى لأول مرة منصب الإدارة لمؤسسة أو منظمة حكومية

ينبغي أن توجه جهودك الرئيسية للتوصل إلى القرارات التالية: ⁽¹⁾

أولاً. ما تتوقعه لمؤسستك أو منظمتك .

ثانياً. ما تتوقعه لنفسك .

ثالثاً. نقاط القوة والضعف لدى أفراد مؤسستك .

رابعاً. العمل على تحسين الأداء باستمرار.

اختيار المدير / القائد وتطويره

إن المؤهل الأساسي للمدير/ القائد الكفوء هو المقدرة على التعرف على المدراء / القادة في المستويات الأدنى واختيارهم ، وتطويرهم . وفي كثير من الأحيان ، تنشأ المسألة التالية : أيهما أهم في إنتاج المدراء / القادة الفعالين – عملية الاختيار أو عملية التطوير . وفي الحقيقة ، فإن كلا النشاطين موجهان نحو العديد من الأهداف نفسها ، ونظراً لعدم شموليتهما بصورة متبادلة ، فإن أسلوب المعالجة العملي لدرجة أكبر ، ربما هو التفكير من زاوية العلاقة بينهما . ففي إحدى النهايتين ، إذا كان كافة الأشخاص قابلين للتغيير بصورة تامة من خلال برامج التدريب والتطوير ، فإن معرفة المتغيرات الشخصية تكون غير ضرورية . إذ بالإمكان تدريب كل فرد على العمل بالأسلوب الذي يرغب فيه . وفي النهاية الأخرى إذا كان كافة الأشخاص غير قابلين للتغيير من خلال التدريب والتطوير فإن الاختيار وفقاً للمتغيرات الشخصية يشكل الطريقة الوحيدة لضمان الإدارة / القيادة الكفوء وكلا النهايتين غير صحيحتين . فالاختيار والتطوير ضروريان لإنتاج الإدارة / القيادة الفعالين . وتصلح عملية الاختيار لاستبعاد أولئك الذين لا يفون بأدنى المقاييس . وهي تتنبأ بالمقدرة الإدارية /القيادية الممكنة . ويتم تطوير المدير/ القائد بعد عملية الاختيار لتحقيق هذه الإمكانية.

¹ - خالد حسين عبد الرحمن : أسس الأعمال مدخل لوظائفها الأساسية ، عمان ن الأردن ، دار البازوري للطباعة والنشر ، 2006 ، ص 175 .

عملية الاختيار :

أن من النادر فقط ، هذا إذا حصل في أي وقت من الأوقات ، أن ينال المدير / القائد فرصة جمع كافة المعلومات المؤيدة التي يحتاج إليها ، ثم يختار بصورة نزيهة أفضل مدير / قائد مؤهل . وبعد تحديد المقاييس ، يتمثل العمل التالي في تعيين الأهمية النسبية لكل متغير . وتتوقف هذه الأهمية على المهمة التي ينبغي تنفيذها ، وميزات الجماعة المكلف بانجازها . ولذلك تعطى لهما أهمية أكبر. بعد أن يقتنع المدير / القائد بالأهمية النسبية للمتغيرات الستة ، يجب أن يضمن أن يأخذ بالاعتبار مرشحين كافيين لشغل منصب مدير / قائد . والقصد من هذا العمل هو توفير التغيير الملائم في المتغيرات المتنبئة . ويجب أخذ ما يكفي من المرشحين بالاعتبار ، للسماح بوجود مدى معقول بين أفضل وأسوأ مرشح مؤهل. بعد ذلك يجب أن يرتب المدير / القائد المرشحين ، وفقاً لدرجاتهم الوظيفية وبناء على المتغيرات الستة. وأضع أساس لهذا الترتيب المتوقف على الدرجة الوظيفية، هو المعرفة الشاملة بالمرشحين قيد البحث ، بما فيها الكفاءة الوظيفية الفعلية ، والخطوة النهائية هي التحقيق في الأمر لرؤية ما إذا كان التنبؤ بقدرة المدير / القائد المختار ترتبط بصورة متبادلة بالكفاءة الوظيفية الفعلية . فإذا أظهر التقييم أن المدير / القائد لا يحقق التوقعات ، يجب عن ذاك إعادة النظر في ترتيب المتغيرات ، بدلاً من اختيار ثاني أفضل مرشح مؤهل للإدارة / للقيادة بصورة تلقائية. وهذا التقييم لفعالية المدير / القائد هو عبارة عن عملية مستمرة . والنقطة التي يجب تذكرها هنا هي أنه من الأسهل تعيين شخص في منصب الإدارة / القيادة ، ومن الصعب إزاحته منه .

المبحث الثالث

سمات وأنماط القيادة الإدارية

أولاً السمات القيادية :

لقد واجه الباحث في تفسير ظاهرة القيادة صعوبة الإجابة على بعض الأسئلة مثل : هل توجد لدى بعض الأشخاص الذين برزوا كقادة عبر التاريخ مميزات مكنتهم من ذلك؟ أم هل يرجع الأمر إلى وجود هؤلاء الأفراد في المكان الملائم وفي الظروف الملائمة؟

ولقد اختلفت مساهمات الباحثين في محاولة الإجابة على هذا الأسئلة لكن قادت هذه المساهمات في النهاية إلى تقديم ما يعرف بنظرية السمات والخصائص والتي ترى بأن سمات معينة تعتبر موهبة لدى بعض الأفراد تميزهم كقادة / مدراء عن غيرهم من الأفراد.

مساهمات ايدوين غازلي Edwin Ghaselli .

قام ايدوين غازلي بإجراء بعض الأبحاث لمحاولة الوصول إلى بعض السمات المرتبطة بالقيادة الفعالة. وقد تركزت أبحاثه حول النقاط التالية :⁽¹⁾

- أ. القدرات : مثل القدرة على الإشراف الفعال ، الذكاء ، المبادرة.
- ب. الصفات الشخصية : مثل الحزم ، الثقة بالنفس ، القدرة على قيادة الآخرين ، النضج الاجتماعي.
- ج. الصفات المتعلقة بالدافعية : مثل الحاجة إلى التحصيل المهني ، تحقيق الذات ، القوة والسيطرة على العاملين ، المكافأة المالية ، الأمن والطمأنينة. وفي نهاية أبحاثه توصل إلى أن الخصائص الهامة بالنسبة للقيادة الفعالة مرتبة حسب أهميتها وهي :

1. القدرات الإشرافية : وتتمثل في انجاز المهام الأساسية للمسير من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ورقابة لأعمال الآخرين.
2. الحاجة إلى التحصيل المهني : من خلال البحث على تقلد المسؤوليات والرغبة في تحقيق النجاح.

¹ - مازن محمد عزيز : القيادة والقائد / أسس ومفاهيم ، عمان، دار الحامد للطباعة والنشر، 2006 ، ص 107 .

3. الذكاء : ويتمثل في التقرير السليم للأمور وعواقبها وكذلك على تحليل المواقف بشكل صحيح.
4. الثقة في النفس : وترتبط هذه الثقة في مقدار ما يراه الشخص في نفسه من قدرة على مواجهة المواقف الصعبة.
5. المبادأة : وتتمثل في قدرة الشخص على أن يتصرف بشكل مستقل وسابق للآخرين وكذلك المحاولة الدائمة لإيجاد حلول جديدة للمشاكل التي تظهر .

مساهمة وورن بنيس Warren Bennis

- قام وورن بنيس بدراسة شملت 90 شخصا من كبار المدراء ورؤساء المنظمات بهدف معرفة سر نجاح هؤلاء القادة وكذلك للتعرف على السمات المتشابهة التي يتميزون بها. وفي نهاية الدراسة توصل إلى الصفات التالية التي يجب توفرها في القائد الناجح:⁽¹⁾
- أ- **موهبة التخيل** : أي المقدرة على خلق تصورات افتراضية للحالات المرغوب فيها.
 - ب- **الاتصالات والتخطيط** : أي المقدرة على إجراء الاتصالات اللازمة لشرح تصورات بهدف الحصول على التأييد اللازم من الإدارات التابعة له.
 - ج- **تفويض السلطة** : أي المقدرة على إيجاد البيئات المناسبة والأجواء الاجتماعية المناسبة التي من شأنها الزيادة من الطاقة والحماس والقدرة على تحقيق النتائج المطلوبة.
 - د- **المثابرة ، الاستمرار والتركيز** : أي المقدرة على ضمان استمرار المنظمة في اتجاهها خاصة عندما تشدد الأحوال ويصبح طريق المنظمة مليئا بالمشاكل .

¹ - مازن محمد عزيز : مصدر سيق ذكره ، ص 108 .

٥- **معرفة التنظيم** : أي المقدرة على إيجاد الطرق والوسائل التي تمكن المنظمة من مراقبة مستويات الأداء والحصول على البيانات اللازمة لإعادة النظر في المواقف التي اتخذت في الماضي وتحديد تلك التي يجب اتخاذها بشأن المستقبل .

نظرية السلوك القيادي

تعمل هذه النظرية عندما تفشل نظرية الصفات المتوفرة في القائد تتدخل نظرية السلوك القيادي في أرجاء سلوكيات القائد الإدارية وتصرفاته مع مرؤوسيه أثناء العمل ، ويعتبر هذا الاتجاه محطة لعدد من الدراسات والبحوث المكثفة للقيادة ويمكن تقسيم محاور اهتمام هذه الدراسات إلى قسمين هما :

القسم الأول : يركز على وظائف القيادة داخل الجماعة وهذه تقسم إلى نوعين :

أ- **الوظائف المرتبطة بالعمل** : مثل حل المشكلات وتقديم المعلومات اللازمة لانجاز العمل.

ب- **الوظائف الاجتماعية** : كمساعدة أفراد المجموعة على العمل بسهولة من خلال التشجيع والتحفيز والاستجابة لمشاعر الأفراد.

وإذا ما استطاعه أي فرد انجاز هاتين الوظيفتين بنجاح فإنه بذلك أصبح قائدا ناجحا.

القسم الثاني : يركز على أنماط ملوك الفائدة في التعامل من المرؤوسين والتي سبق التطرق إليها وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن دراسات جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميتشجان من أكثر الدراسات إفادة وإسهاما في تكوين أنماط السلوك القيادي ومن واقع إسهامات الباحثين يمكن تبني احد الاختيارين لتصنيف أنماط سلوك القيادة⁽¹⁾.

¹ - صلاح محمد حسين : القيادة والتفكير الاستراتيجي ، عمان ، مكتبة الجامعة للطباعة والنشر ، 2009 ، ص 162 .

الاختيار الأول: تصنيف أنماط السلوك القيادية إلى أربعة أنواع هي باختصار كالآتي (نظرية لبكرت):

1. النمط المسلط (الاستبدادي).
2. النمط الديمقراطي (المشارك).
3. النمط الإنساني (الأبوي).
4. النمط الحر (التسيبي).

الاختيار الثاني : الشبكة الإدارية (بليك و موتون) Blake – Mouton

وهذا البديل لا يختلف جوهره عن نصيره السابق بصفة عامة وطبقاً لواجهة النظر هذه يمكن تصنيف السلوك الإدارية في إطار بعدين أساسيين الإنتاج والأفراد ويمثل كل منها مقياساً مع تسع درجات ويوجد عدد لا يحصى من أنماط السلوك الإدارية يتحدد كل منه بدرجة على كل من البعدين ويمكن تنسيق خمسة أنماط رئيسية وهي :

1. نمط 9/9 الإدارة الجماعية.
2. نمط 1/1 الإدارة السلبية.
3. نمط 1/9 الإدارة العلمية.
4. نمط 9/1 الإدارة الاجتماعية.
5. نمط 9/5 الإدارة المتأرجحة.

نظرية الموقفية .

سبق لنا الإشارة إلى أنه ليس من اليسير تحديد نمط معين للسلوك القيادي الفعال ففعالية القائد لا يمكن أن تحدد فقط بخصائصه وسماته الشخصية أو بما هو نمط سلوكه تجاه الأفراد.

وطبقاً للمدخل الموقفية إن فعالية القائد تتحدد بخصائص أو طبيعة الموقف الذي يتعامل فيه القائد ومن ثم قد يختلف نمط سلوك القائد من موقف إلى آخر فليس من الغرابة أن يتحول قائد كان يتصف سلوكه

بالديمقراطية إلى قائد متسلط في ظل الظروف التي لا تتسع أو لا تسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار مثلا والنظرية الموقفية تحاول أن :

أ- تحديد ما هي أهم العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية القيادة.

ب- التنبؤ بنمط السلوك القيادي الفعال في ظل هذه العوامل ومن ابرز النظريات التي شكلت الملامح والإسهامات الإنسانية للمدخل الموقفية نظرية فريدريك فيلدر ولقد بنى فيلدر أبحاثه على أسس أن هناك ثلاث عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف وهذه العناصر هي :

أولاً. علاقة القائد /المدير بأتباعه : إذ أن العلاقة الشخصية الجيدة بين القائد والعاملين تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وبذلك تسهل عملية القيادة والعكس صحيح.

ثانياً. مدى تحديد الوظيفة (نمط الوظيفة) : بمعنى درجة وضوح المهام المطلوب من الشخص القيام بها ففاعلية القيادة ترتبط بمواصفات الوظيفة فالوظيفة ذات المهام الواسعة مع إمكانية تطبيق الحلول الابتكارية تساهم في بروز القائد وتفجير طاقته بعكس الوظائف الروتينية تقتل الطاقات.

ثالثاً. درجة قوة المركز (الوظيفة) : أي إن السلطة والتأثير المتولد عن المركز من خلال مدى القدرة على إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على إطاعة الأوامر.

وقد نتج عن ذلك أنه أمكن تقسيم المواقف القيادية إلى ثمانية مواقف تتراوح ما بين مواقف مرضية للغاية إلى مواقف غير مرضية على الإطلاق.

ولقد أشارت نتائج هذه الدراسات بشكل عام إلى أنه في المواقف المرضية تماماً وتلك الغير مرضية على الإطلاق فإن النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على العمل أكثر من تركيزه على الأفراد.

أما في المواقف النسبية (المرضية وغير المرضية نسبيا) فقط وجد إن النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على الأفراد أكثر من تركيزه على العمل. بشكل عام أن هناك farkا أساسيا بين كل من نمط القائد وفعالية هذا النمط كذلك يتضح أن فعالية القيادة لا يمكن الحكم عليها من خلال التوافق بين نمط القائد من ناحية وبين طبيعة الموقف القيادي من ناحية أخرى ، ذلك النمط القيادي الذي يكون فعالا في مواقف معينة قد لا يكون فعالا في مواقف أخرى.

صفات الإدارة / القيادة :

كان موضوع المدير / القائد الناجح منذ الأزل ومازال موضوعا من المواضيع القابلة للنقاش . حيث جرت وتجرى نقاشات لانهاية لها حول الصفات العقلية والمعنوية ، الطبيعية أو الموروثة ، أو المكتسبة من خلال التدريب والتثقيف والخبرة العملية التي ينبغي توفرها في الرجال الذين يطلب منهم قيادة الإدارات العليا. ولقد كتب المفكر الصيني الكبير (تو- مو) في القرن الثامن عشر (إذا كان القائد حكيما فانه سيكون قادرا على تمييز الظروف المتغيرة ويتصرف سريعا بموجبها . وإذا كان مخلصا فان رجاله سوف لا يكون لديهم أدنى شك في جودة النتائج وسوء العقابة ، وإذا كان إنسانيا فانه سيكون محبا للبشر ويتعاطف مع الآخرين ويقدر جهودهم وتعظيمهم ، وإذا كان شجاعا سوف يحصل على النصر من خلال انتهاز الفرص السانحة من دون تردد ، يقول ويفل القائد البريطاني المشهور (لا توجد هناك أية كمية من الدراسة بإمكانها أن تجعل من الرجل قائدا إلا إذا توفرت فيه صفات القيادة وينبغي أن يمتلك من الصفات ما يجعله يعرف ما يريد وان يمتلك الشجاعة والتصميم للحصول عليه) . وقد بين ويفل ما يلي كصفات للقائد الناجح :⁽¹⁾

¹ - صلاح محمد حسين : مصدر سبق ذكره ، ص 163 .

أ. الشجاعة والصحة الجيدة ، والشباب.

ب. الأخلاق.

ج. معرفة الطبيعة البشرية والاهتمام بها .

د.روح القتال والإرادة على الانتصار.

هـ. التفكير والقدرات العقلية الجيدة (أو معرفة ما هو ممكن وما هو غير

ممكن).

أن الشخصية المدير ينبغي أن تتوفر فيها الصفات الضرورية للحفاظ على الموارد وزيادة العوائد . لذا يتعين عليه إذا ما أرد النجاح في عمله كمدير ان ينمي روح العمل الجماعي ويتجنب الصراعات أو الاختلافات داخل مؤسسته والتي قد تؤثر على الإنتاجية . ولذا نراه يحاول جهد الإمكان الحصول على إجماع في الرأي من قبل الأفراد العاملين / الموظفين ويبذل جهده للحصول على صداقتهم وولائهم وإسنادهم . ومن اجل تجنب الصراع أو الاختلاف نراه يعمد إلى شرح الأسباب التي دعت له لاتخاذ قراراته لتجنب تولد الانطباع بأنها قرارات متسرعة أو تسلطية . وان علاقته مع العاملين معه من الناحية القانونية هي علاقة تعاقدية بالضرورة وتعتمد على العوامل الاقتصادية . أن النقطة الجوهرية والمهمة في هذه المناقشة تبين لنا انه في الوقت الذي قد لا يتعارض تقديم التفسير أو الاعتذار مع شخصية من يصلح لممارسة الإدارة (المدير) ، إلا إن هذه الممارسات قلما تلائم وقد لا تتناسب إطلاقا مع شخصية من يصلح لممارسة الدارة / القيادة . أن العلاقة ما بين المدير /القائد والمدراء في المستويات الأدنى والأفراد العاملين والموظفين تعتمد على الثقة المتبادلة والقبول الاجتماعي وعلى الروابط التي نسجها من خلال تقديم المثل بالتضحية بالنفس والإيثار من قبل المدير أثناء تنفيذه لمسؤولياته . ولكن وفي كل الأحوال ومهما كانت درجة او كمية الاختلاف المشار إليه فان الإدارة مازالت وسوف تبقى مهارة ضرورية

للعمل الجاد. إذ انه بدون الإدارة / القيادة الكفوءة والثقة المطلقة لا تتمكن أية مؤسسة حكومية من إحراز الكفاءة في الإنتاجية المتميزة.(1)

عوامل أخرى للقيادة الناجحة :

هناك العديد من العوامل الأخرى الضرورية لممارسة الإدارة / القيادة الناجحة ولعل أهمها : (2)

أ- **المبادرة :** وهذه عبارة عن صفات ذاتية متعلقة بمدى تحمل الشخص للمسؤولية ضمن المفهوم العام للإدارة / القيادة والتي تعتبر من الصفات الضرورية لشخصية المدراء . إلا إن المبادرة ينبغي ألا تتجاوز المؤسسة الحكومية. أي بمعنى آخر أن المبادرة إذا كانت لا تعني الحرية المطلقة في التصرف فإنها لا تعني أيضا إهمال السياقات والممارسات والتعليمات والتوجيهات بل على العكس من ذلك فهي تعني ضرورة العمل ولكن ضمن إطار الخطة العامة ، وهذا أيضا يتم بالاستفادة القصوى بما يتمتع به المدراء في المستويات الأدنى من طاقات وإمكانات علمية مستندة إلى ثقافتهم وتدريبهم وخبرته ومهارتهم في تفهم الأمور.

ب- **جوهر القرار :** أن المعيار الجوهرى في فحص إمكانية وصول المدراء في المستويات الأدنى إلى مستويات الإدارات / القيادات العليا هي إمكانية تفهمهم في الفهم السريع لجوهر المشكلات والقرار السريع حول ما يمكن عمله وما يجب عمله والتأكد من أن الأفراد الآخرين يفهمون تماما مضمون ومفهوم التعليمات والقرارات المتخذة ويباشروا بتنفيذها ...

ج- **زحمة التفاصيل :** لا يمكن لأي شخص في الإدارة / القيادة العليا ، أن يتخذ تعليمات صائبة أو أن يدير مؤسسة واسعة بشكل صحيح ، إذا ما كان منغمسا (يوميًا) وبشكل تفصيلي في تفاصيل الوقائع والأمور بحيث

1 - محمد داود : أسس الإبداع التنظيمي ، بيروت ، دار المعرفة للطباعة والنشر ، 2009 ، ص 186 .

2 - محمد داود : مصدر سبق ذكره ، ص 187 .

لا يتبقى لديه وقت للتفكير الهادئ وللتأمل ، وينبغي على المدير أن يتركها للمدراء في المستويات الأدنى ، ولكن عليه أن يتأكد بنفس الوقت من التزامهم بالعمل وعدم تحيدهم عن المفهوم وجوهر الأهداف الأصلية.⁽¹⁾

ممارسة الإدارة / القيادة :

أن الممارسة الناجحة للإدارة / للقيادة تكمن في المركب الصعب ما بين العديد من العوامل والمتغيرات التي يصعب تعريفها . ولكن بصورة عامة يمكن القول أن هذه العوامل هي الكفاءة المهنية . والثقة بالنفس . والثقة المتبادلة مع الآخرين ، وصفات القيادة الناجحة ، والإحساس بالمسؤولية والشرف ، وفوق ذلك كله احترام الذات وتكامل الأخلاق ، أن تكامل عملية القيادة الرصينة تتطلب مشورة صحيحة ومخلصة ومعلومات موثوقة ما بين الأعلى . والإدارة / القيادة تضم عناصر كبيرة جدا من كل من الصفات العملية والصفات المثالية . وقد تمثل خيبة أمل للمدربين وبنفس الوقت قد تكون إحباطا لمتبعي أساليب التنظيم الأسلوبي . لأنها تتطلب تحويل القضايا الفنية والتعاريف والمفاهيم والاحتمالات الإحصائية والرياضية إلى قضايا ملموسة . أنها باختصار عملية إنسانية . وهناك نقطة إضافية أخرى هي مفهوم أو منظور الإدارة / القيادة هذه من العناصر الجوهرية للنجاح في القيادة العليا .

مصادر وأنماط وصفات القيادة والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد/ المدير.

مصادر قوة القيادة / الإدارة : إن القيادة حصيلة مزيج من العناصر منها شخصية القائد وما يتعلق بالأفراد العاملين معه وطبيعة التنظيم والبيئة التي تعيشها المنظمة وضغوط الزمن. إلا إن هذا لا يمنع أن تكون هناك مصادر

¹ - محمد داود : مصدر سبق ذكره ، ص 187 .

لقوة القيادة / الإدارة مرادها السلطة وصفات القائد نفسه أي المصادر الرسمية والمصادر الشخصية.

المصادر الرسمية : وتتحدد بما لدى للقائد / المدير من سلطة لإيقاع الجزاء والعقاب أو الثواب إذ إن خوف الفرد من مخالفة المدراء أو توقعه الحصول على مكافئة عند إطاعته لمديره وهذا الأمر من العوامل المهمة في قوة القيادة / الإدارة. كما إن المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد وموقعه في السلم التنظيمي يشكل قوة للقيادة وتتناسب تلك القوة مع القدر الذي تحمله تلك الصلاحيات. كما إن ما يملكه القائد من مهارة وقدرة تميزه عن غيره من الرؤساء له الأثر في قوته حيث يتقبل مرؤوسيه سلطته اعترافاً بمعرفته.

المصادر الذاتية أو الشخصية : إن اتصاف القائد بالصفات المتميزة تضيف اثر كبير على قوة القيادة بمصدرها الرسمي فشخصية القائد المحببة للمرؤوسين والتزامهم بأوامره وتوجيهاته ، كما إن مشاركة القائد لهموم مرؤوسيه ومساعدته لهم تؤثر على قوة القيادة للمجموعة.

ثانياً : الأنماط القيادية

تصنف أنماط القيادة إلى أربعة أنماط تبعاً لدرجة التحكم التي يمارسه القائد تعامله مع مرؤوسيه وهي : (1)

أ. **النمط الأوتوقراطي أو المستبد :** وفي ظل هذا النمط يكون الاهتمام بالعمل بدرجة اكبر من الاهتمام بالأفراد ويقوم القائد باتخاذ القرارات وتحديد الأنشطة دون أي مشاركة من المرؤوسين من ناحية ومعتمداً على اعتماد كلياً على سلطته الرسمية في منح الثواب وتوقيع العقاب من ناحية أخرى.

¹ - محمد شعبان حسين : الإدارة والأنماط القيادية ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، 2009 ، ص 186 .

ب. النمط الاستبدادي المستغل : وفي ظل هذا النمط يتخذ المديرون كل القرارات وما على الأفراد إلا إطاعة الأوامر دون مناقشة أو أي تقصير يستوجب توقيع العقوبات.

ج. النمط الاستبدادي العادل : وفي هذا الأخير يتخذ المدير كل القرارات لكن يكون للمرؤوسين بعض الحرية في الطريقة يؤدون بها أعمالهم طالما أنهم يؤدونها وفق الإجراءات والوقت المحددة من قبل مدراءهم.

د. النمط الديمقراطي : وفي ظلها يتم اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحديد أنشطة ومهام الأفراد المشاركة مع المدراء الأدنى وتزداد الاتصالات في كافة الاتجاهات من الأعلى للأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى الخ أي إن اهتمام الفائدة يكون بعمل وبالفرد في آن واحد.

هـ. النمط الإنساني : وطبقا لهذا النمط يكون اهتمام القائد مركزا على الأفراد بدرجة أكبر من اهتمام بالعمل والاهتمام بالعنصر البشري هنا يكون من خلال إقامة علاقات طيبة بين القائد والمرؤوسين بعضهم البعض واحرم مشاعر الأفراد ومحاوله علاج وتجنب أي حالات من الصراع وتحقيق الانسجام في اتخاذ القرارات.

و. النمط الحر : وفي ظل هذا النمط من السلوك تعطي القائد حريات كاملة أو واسعة للأفراد أو الجماعات في اتخاذ القرارات ويكون تدخله في أدنى حد ممكن حيث يقتصر التدخل أو الاهتمام مثلا على نتائج الانجاز.

العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة / الإدارة

حاول الباحثان تاننبوم Tannenboum و شميدت Schmidt

الإجابة على عوامل تتعلق بالمدير ذاته على السؤال التالي :⁽¹⁾

وهو كيف يختار المدير أو القائد نمط قياديا دون الآخر؟

ومن خلال محاولتهما تحديد بعض الاعتبارات العلمية التي ينبغي على المديرين أخذها في عين الاعتبار عند محاولة اختيار أسلوب أو نمط قيادي آخر ويمكن إجمال هذه الاعتبارات فيما يلي :

أ. **عوامل تتعلق بالمدير ذاته :** مثل خلفيته الشخصية ، خبراته مثلا فالمدير الذي يعتقد بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمداً على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.

ب. **عوامل تتعلق بالمرؤوسين :** يمكن مثلا للمدير إن يمنح مرؤوسيه فرصة اكبر في اتخاذ القرارات إذا كان لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية وعكس ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى المعرفة والخبرة فأن الأسلوب الاستبدادي هو الأسلوب السائد.

ج. **عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي تتواجد فيه المنظمة :** مثل المناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين.

صفات القيادة الايجابية

هناك خطوط عامة تتصف بها القيادة الايجابية وهي القيادة التي يعيش في إطارها القائد الفاعل :

- أ. لابد للقائد إن يضع نفسه موضع الموظفين / العاملين فيلتمس مشاعرهم ويدرك الأمور من حيث هي وكما يرونها ويشعرون بها ويستجيبون لها.
- ب. كما لابد للقائد / المدير إن يبتعد علة اللوم والتحريج حيث إن ذلك من شأنه إن يخرج شعور الموظفين / العاملين وينقص من كرامتهم أمام زملاءهم في العمل وهذا الأمر لا ينتج إلا البغض والحقد للقائد.

ج. يجب على القائد أن لا يوهم الموظفين / العاملين بقدراته أو الادعاء بما هو ليس عليه لأنه سرعان ما يكتشف الموظفين / العاملين كفاءة مدرائهم ومهاراتهم .

د. لابد للمدير أن يكون قريب المنال من الموظفين بحيث يستطيعون الوصول إليه وبذلك يستطيع المدير معرفة ما يجري في نفوس العاملين فلا يترددون في وضعه الصورة الكاملة سواء حول العمل أو علاقتهم.

هـ. لابد للقائد / المدير أن يستقبل مخاوفهم دون ازدراء بها وهو يستطيع التغلب على تلك المخاوف وذلك بإتاحة الفرصة لهم للتعبير عنها والوقوف على حقيقتها.

و. كما يجب على القائد / المدير الابتعاد على العصبية في القيادة لان فاقد الشيء لا يمكن أن يعطيه.

المركزية واللامركزية :

هناك فلسفتان متناقضتان كما يبدو متعلقة بأسلوب الإدارة قد تطورت ضمن المؤسسات الحكومية . فمن ناحية هناك النظرية القائلة بان الحجم الكبير يؤدي إلى زيادة الاقتصاد والتأثير أي انه جيد من ناحية الكلفة والتأثير . ومن الناحية الأخرى نجد الممارسة والخبرة التي تقول بأن الحجم الكبير يؤدي إلى البطء والتأخير.

أن المدافعين عن الفكرة الأولى هم الذين يطالبون بفرض السيطرة الوثيقة على فعاليات المؤسسات الحكومية. أما المدافعون عن الفكرة الثانية أي اللامركزية فهم الذين يعتقدون بان الأساليب الإدارية والبيروقراطية تعقد من سياق التعاون والعمل الاقتصادي للمنظومة . وفي مجال المفاضلة بين الأسلوبين المركزي واللامركزي في الإدارة فان العوامل الرئيسة التي ينبغي أخذها بنظر الاعتبار على الأهداف المراد تحقيقها ، معايير القياس الواجب استخدامها والنظريات والمبادئ التي يمكن تطبيقها في مجال إدارة المؤسسات

الحكومية ، وعوامل الكلفة والتأثير ، والعوامل المعروفة التي تسبب التبذير ، وتأثير المكننة ، والدروس المستنبطة من التاريخ والخبرة والمكتسبة من إدارة الأعمال . على انه توجد هناك آراء قوية بشأن محاذير أسلوب الإدارة المركزية من انه يؤدي إلى سهولة تراكم الأخطاء وسوء استخدام السلطة . وان المنظمات السلطوية التسلسلية تؤدي إلى قتل الإبداع وتخدم روح المبادرة وتقضي بشكل كامل على كفاءة المدراء في المستويات الدنيا وعدم الاستفادة من خبرتهم ومعلوماتهم ، ويقابل ذلك القول بان اللامركزية في صنع القرار وتفويض السلطة هو مبدأ إداري جيد وله مغرياته الكبيرة. إذ يمكن للمسؤول المباشر الموجود في المكان ان يتصرف بسرعة . ونظرا لامتلاكه المعلومات الدقيقة المباشرة عن العديد من العوامل ذات العلاقة بعملية اتخاذ القرار ، فان قراراته ستكون أكثر رصانة في سبيل تحقيق الأهداف الوطنية . وفي الجانب الآخر فان المنظمات الهرمية الكبيرة تميل إلى ان تكون بطيئة ومقيدة بالأنظمة والتعليمات المتعددة . وان الكثير من الوقت والجهود تضيع في محاولة تجميع المعلومات في المركز في الوقت الذي تكون فيه هذه المعلومات متوفرة في مكان العمل. وحيث انه لا يمكن لهذه الجهود التجميعية أن تنجح إطلاقا ، لذا فان القرارات المركزية المبنية عليها سوف يتم اتخاذها استنادا إلى معلومات ناقصة وقديمة وان إتباع أسلوب لامركزية القرار ووضع بعض المسؤولية على المدراء في المستويات الأدنى له فوائد أخرى في تأمين خبرة التدريب لهم وفي إمكانية استفادتهم من أساليب العمل⁽¹⁾.

السمات الخلقية للإدارة / القيادة

تستلزم ممارسة الإدارة / القيادة حتما اعتبارات خلقية وأدبية ، بصرف النظر عن المستوى التنظيمي أو نوع المنظمة ، ويفترض ، سلفاً ،

¹ - محمد وادي حسين : المفاهيم الحديثة في القيادة الإدارية ، الأردن، الحامد للنشر والطباعة ، 2007 ، ص 185 .

العمل الفعلي المتمثل في تولي المسؤولية عن إرشاد الآخرين وتوجيههم ، أو السيطرة عليهم ، مسؤولية خلقية عن الأهداف والأعمال والأساليب . وحتى تقديم المشورة يعني اقتراض المستشار وجود مسؤولية خلقية ، عن صحة الأعمال ، التي يقترحها ، وعن نتائج إتباع إرشاده . وهذه المسؤوليات ملازمة لدور المدير . ولا يستطيع التخلص منها . وتنطوي الإدارة على مجموعة من التوقعات من جانب المدراء في المستويات الأدنى والأفراد. فهم لا يتوقعون منه فقط بإعمال المدير ، بل ويتوقعون منه أيضا ، أن يقوم بها بأسلوب يوافق عليه المجتمع ويشكل سلوكه الشخصي وأنظمتها المتعلقة بالقيم وقراراته الخلقية ، جزءاً متمماً لدوره وتنعكس هذه في توقعات أولئك الذين يخدمهم . بالإضافة إلى ذلك يمنح منصب الإدارة المسؤولية الخلقية التي لا مفر منها عن تقديم المثل ، الذي يحتذي للجماعة ويقطع المثل الذي يقدمه القائد شوطاً نحو تحديد الموقف الحقيقي للجماعة وأشكال سلوكها ، ابعدها في الحقيقة مما تقطعه الإرشادات الشفهية أو الكتابية . وبالتالي فان مبادئ المدراء / القادة الأدبية والخلقية حاسمة بالنسبة لكفاءة التنظيم وفعاليتها . برغم أن درجة أهميتها وتأثيرها على التنظيم والمؤسسة الحكومية ربما يتغيران تبعا للموقف والأعمال المطلوبة.

الداستير الخلقية

في كتابه (السلم الدائم) يطرح ايمانويل كانت ما يلي : ((إذا نظر إلى الأخلاق بصورة موضوعية فإنها تعتبر عملية بذاتها من حيث أنها تشكل مجموع القوانين الإلزامية غير المشروطة ، التي يجب العمل بموجبها (كما أشير إليه في كتاب لاد ، العام 1957 ، ص7) . وفي فترة أحداث ذكر عالم بعلم الإنسان في دراسته للدستور الخلقى للنفاهوس ، أن الدستور الخلقى هو عبارة عن مجموعة من القواعد والمبادئ الخلقية ، المتعلقة بما يجب أن يعمل أو لا يعمل ما هو صحيح وما هو خطأ . ويشمل علم الأخلاق الدستور الخلقى

والمفاهيم والمناقشات الخلقية التي ترتبط به)) (لاد، العام 1957 ، ص9) . ويشمل الدستور الخلقى القواعد الأساسية للسلوك ، الضروري لاستمرار وجود ذلك المجتمع في محيطه الثقافي . وكما يطرح إيريك فروم الامر ((فان وظيفة النظام الخلقى في أي مجتمع معين ، هي تعزيز حياة ذلك المجتمع المعين)) . (فروم ، العام 1964 ، ص241) . وتوطد الدساتير الخلقية الجزء الرئيسي من الإطار ، الذي تمارس فيه القيادة في المجتمع والأساس المنطقي الذي تقوم عليه هذه القيادة.⁽¹⁾

الدستور في المؤسسات الحكومية

في نطاق المجتمع الغربي الواسع تتبع الكثير من الجماعات المهنية الفرعية الأنظمة السلوكية والقواعد الخلقية التي تختلف عن تلك الموجودة لدى المجتمع الواسع بكونها أكثر تقييداً وتخصيصاً . والمهنة هي ميدان مهني يتطلب عموماً تدريباً مخصصاً في مجموعة ما من المعارف المجردة أو العملية . وتقبل درجة ما من المسؤولية عن أعمال أعضائها وتتميز بطبيعة مشتركة تكفي للعمل كهيئة . والمهن التي تمارس التأثير الواسع على صحة أعضاء المجتمع ورفاهيتهم ، يتطلب بالطبع وصايا خلقية بغية منع استخدامها لسلطتها بصورة مجردة من المبادئ الخلقية ، لمنفعة بضعة أفراد وبما أن الجمهور هو في الأساس تحت رحمة المختص المحترف فان حمايته الأساسية تكمن في الدستور الخلقى للمحترف والتوقع بأنه سيتعبه .

تمارس المهن العسكرية والقانونية والدينية والطبية تأثيراً كبيراً على الصالح العام . وبناء على ذلك فقد طورت الدساتير الخلقية اللازمة لتوفير السلوك الخلقى الذي يجب أن يتبعه أعضاؤها . وكان يمين أبو قراط للمهنة الطبية لفترة طويلة مرشداً للسلوك المهني للطبيب . وعملت التكنولوجيا الحديثة لدرجة كبيرة على توسيع السلطة التي يمارسها أصحاب المهن .

¹ - محمد وادي حسين : مصدر سبق ذكره ، ص 187 .

ولذلك فإن الظروف الصناعية للمجتمع الحديث التي تبتعد عن تقليل الحاجة لهذه الدساتير تتطلب حتى تقيداً أشد بقواعدها.⁽¹⁾

التضامن المهني :

أن دستور المدير/ القائد المهني يدعمه في أدائه لواجبه . وهو بدوره يسهم في قوة المدراء في المستويات الأدنى والأفراد. وينعكس أي عمل من أعمال التفويض أو اللامبالاة بالواجب يقوم به عضو في الجماعة ، أما لصالح المهنة بكاملها أو ضد مصلحتها . ويتعين على كل مدير / قائد أن يتذكر أنه سلوكه ليس شأناً من شؤونه الخاصة . وإنما هو شأن كل عضو آخر عامل في المهنة كذلك . فعندما يهمل موظف يكون الإهمال بالنتيجة إلى كافة أفراد التنظيم والمؤسسة الحكومية. ويدين كل عضو بالتزام خلقي تجاه المهنة التي يمتثلها ، وكذلك تجاه الأمة ، لضمان اتفاق أعمال مدراها ، وآدابها المهنية ، ودستورها الخلقي.

المتغيرات في القيادة :

يستنتج رالف م . ستوغدل في تلخيصه لمسح شامل لما كتب حول موضوع القيادة ، أن هناك ستة عوامل ترتبط بالقيادة (ستوغدل ، العام 1948). وهي المقدرة ، والانجاز ، والمسؤولية ، والمشاركة ، والرتبة ، والموقف . وتبرز هذه بوصفها العوامل الأساسية الدالة على المقدرة القيادية ، إذا أخذت معاً ، يمكن اعتبارها تشكل الأبعاد المميزة للقيادة . تشمل المقدرة القدرة الوحيدة ، التي ترتبط ارتباطاً متبادلاً بصورة ثابتة بالقيادة – القدرة العقلية . وتعتبر اختبارات الذكاء إحدى أكثر الوسائل المعتمد عليها لاختيار القائد . وعلى أية حال ، فإن بعض الدراسات تدل على أن القائد الفعال إلى بعد الحدود يفوق في ذكائه بصورة طفيفة فقط الجماعة التي يقودها . وبعبارة أخرى ، يبدو أن هناك إمكانية في أن القائد قد يكون ذكياً أكثر مما ينبغي

¹ - محمد وادي حسين : مصدر سبق ذكره ، ص 190 .

بالنسبة للجماعة التي يقودها . وربما يتمثل احد التفسيرات لذلك ، في أن الاختلافات في المصالح والأهداف ونماذج النشاط ، تعمل بصورة حواجز أمام المشاركة المشتركة من جانب القائد وجماعته . وكقاعدة عامة ، فإن المستوى الفكري والقابلية لدى القائد المنبثق ، يفوقان قليلاً معدل الجماعة التي يقودها . في مجموعات النقاط المحرزة في المباراة الفنية العامة ، ومجموعات النقاط المحرزة في اختبار المؤهلات في المؤسسات الحكومية ، فإن هذه الصفة يمكن استنتاجها فقط من المنجزات الثقافية . ومن خلال الملاحظة . ويتم حساب حاصل ذكاء الفرد بصورة نادرة في المؤسسات الحكومية ، وحين يتم ذلك ، لا تتوافر النتائج عادة . وكذلك ، يتطلب عامل المقدرة تقييماً ذاتياً من جانب المدير / القائد ليقظة الأفراد ، وبراعته اللفظية وإبداعه ، وقدرته على التمييز . وهذه أدلة مكشوفة على قدرة الفرد العقلية ، وربما يثبت التقييم الملائم لهذه الصفات انه أصبح من مجموعات العلامات المحرزة في الاختيارات أو من المستويات التعليمية . وإذا أمكن ذلك ، فيجب التحقق من التقييمات الذاتية ، بواسطة الحكم الفردي لمراقب آخر بغية زيادة صحتها.

الانجاز عادة هو أحد المتغيرات التي من الأسهل تقديرها ، نظراً لأن انجازات الفرد في الماضي ، هي في كثير من الأحيان أشياء مسجلة . ويجب أن تؤخذ بالاعتبار أشياء مثل المستوى التعليمي المطلوب ، وامتلاك المهارات . وهذه المعلومات متاحة للمدير/ القائد في سجلات الأفراد التي تضم الأشخاص الذين يقيّمهم .

أنواع القرارات :

أن القرارات التي تصنع في المنظمات كثيرة ومتنوعة ، نتيجة لتعدد وتباين المشكلات التي تواجهها ، فمع تقدم الزمن وتطور الأحداث وتعدد الأنشطة تتجدد الأساليب وتستحدث قرارات شتى تتعامل مع الظروف المحيطة بغية انجاز وتجديد الحلول والأهداف ، لذا فانه من المفيد أن نشير إلى درجة تنوع وديناميكية القرار ، بمحتوى مداها الزمني ، أو عموميتها ودرجة إلزامها ، أو من حيث تكوينها وأثرها بالنسبة للأفراد أو الجماعات ، أو التنظيم . ومن هنا يأتي تباين وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات أو تعداد لأنواعها.

فهناك من يميز بعض القرارات وفق طريقة صنعها فيصفها بالقرارات الديمقراطية أو البيروقراطية أما الذين يعتمدون بمحتواها ومضمونها ومدى عموميتها وشموليتها فيميزون بين القرارات التنظيمية والقرارات الفردية ويفضل آخرون التمييز بين القرارات الأولية والقرارات القطعية من حيث درجة إلزامها.

ومن هذه التقسيمات نذكر ما يأتي :⁽¹⁾

أ. من ناحية درجة الالتزام :

أولاً . قرارات ملزمة : طاعتها واجبة (وهذا الأصل في القرار).

ثانياً . قرارات غير ملزمة : تكون بمثابة نصائح وتوجيهات عامة كالنشرات والتعليمات التي تصدر للعاملين متضمنة (كيفية تفسير القوانين واللوائح).

ب. من حيث القوة في القرار :

¹ - بشير محمد خضير : التخطيط الاستراتيجي الأسس والمفاهيم ، الأردن ، عمان ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، 2010 ، ص 200 .

أولاً . قرارات أولية : على أساس مدة موضوعيتها لإعادة النظر ، والتي يجوز للأفراد والهيئات المعنية الطعن فيها أمام جهة مختصة خلال فترة زمنية من صدورها.

ثانياً . قرارات قطعية : وهي القرارات النهائية والتي لا يجوز الطعن فيها أو حتى الاعتراض عليها لكونها تصدر من جهة عليا.

ج. من حيث المدى الزمني للقرار :

أولاً . القرارات الإستراتيجية : وهي قرارات بعيدة المدى في محتواها وهي الممثلة لسلوك الإدارة في محاولتها تحقيق أهداف المؤسسة ويقوم باتخاذ هذه القرارات الإدارية العليا.

ثانياً . القرارات التكتيكية : وهي القرارات التي تعامل مع كيفية استعمال المصادر في إطار الهيكل الرسمي للوظائف التنظيمية وهي ذات مدى القرار وتتسم بدرجة من التأكيد.

ثالثاً . القرارات التشغيلية : وهي قرارات نمطية متكررة كأنشطة يومية ولفترة زمنية قصيرة كما تسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة من استخدام للمصادر داخل المنظمة.

د. من حيث عمومية القرار :

أولاً . القرارات التنظيمية : تعد القرارات التنظيمية التي تصنع على مستوى التنظيم من أهم القرارات خاصة فيما يتعلق برسم السياسات العامة ووضع الحلول للمشاكل والنتائج الممكنة للقرارات وتتسم بدرجة عالية من التعقيد.

ثانياً . القرارات الشخصية : وهي القرارات التي يصدرها بصفته الشخصية وليس على أساس انه عضو في النادي أو الاتحاد أو غيرها

والتي تؤثر في طبيعة حياته وتصرفاته الشخصية ، وهذه القرارات لا يمكن أن تخول.

د. من حيث المساهمة في صنع القرار واتخاذ القرار.⁽¹⁾

أولاً . **القرارات الفردية (Individual Decisions):** وهي القرارات التي يتخذها المدير بمفرده وبمعزل عن باقي أفراد عينة المؤسسة ، وبدون أي درجة من الاعتمادية ، فهو الذي يكتشف المشكلة ويجمع المعلومات ويقيم البدائل ، ثم يحدد اختياره ، وبالتالي فهو يعكس طبيعة بيروقراطية في القرار تستمد الحق في إصدارها من القوة القانونية أو المعنوية التي يتمتع بها صانع ومتخذ القرار.

ثانياً . **القرارات الجماعية (Group Decision):** وهي تلك القرارات التي تكون ثمرة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل الجماعة ، التي تعكس الأسلوب الديمقراطي في الإدارة ، وتتأثر هذه القرارات بخلفية المجموعة وهيكلها وبطبيعة العلاقات الاجتماعية بين المشتركين والسلوك المستخدم في القيام بالمهام الرسمية وغير الرسمية . كما تؤثر على المجموعة بالكامل في نتائجها وليس على المدير فحسب . وعموماً فإن هذا النوع من القرارات غالباً ما يؤدي إلى نتائج تقضي بالقرار إلى الرشد ، لما يعكس طبيعة الأسلوب المتبع والذي يفرض نوعاً من الالتزام على الجهات صانعة القرار والمنفذة له.

و. من حيث الظروف المحيطة بالقرار وفقاً إلى توفر أو عدم توافر المعلومات :

أولاً . **القرارات في حالة التأكد :** تحدث في ظروف يستطيع فيها صانع القرار أن يحدد طبيعة المتغيرات المحيطة بالقرار مع توافر المعلومات

¹ - بشير محمد خضير : مصدر سبق ذكره ، ص 202 .

ودقتها وبالتالي فهي تمنح درجة من الثقة العالية بالنتائج التي ستحقق ؛
والقرارات التي تتم تحت حالة التأكد تكون قليلة.

ثانياً . القرارات في حالة عدم التأكد : والتي تتم في ظروف غامضة توفر
معلومات كافية ودقيقة نتيجة لدرجة التعقيد والديناميكية التي تعيشها
المنظمات المعاصرة في بيئتها.

ثالثاً . القرارات في ظل المخاطرة : تكون لمتخذي تلك القرارات
المعلومات المطلوبة إلا أنهم لا يمتلكون معرفة أكيدة بالنتائج المستقبلية.
الفاعلية في صنع القرار :

يعد صنع القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد الإداري ،
ومن هنا وصفت عملية صنع القرارات بأنها قلب الإدارة ، ووصف القائد
بأنه صانع قرارات (Decision Maker).⁽¹⁾

وتبدو أهمية القرارات الإدارية بالنسبة للقائد من خلال كونها تؤثر في
أداء المؤسسة التي يقودها وأهدافها من ناحية ، ومن ناحية أخرى كونها
تتطلب مجهودات مشتركة من القائد الأفراد، كما أنها تعبر عن نوع هيكل
التنظيم ونوع العلاقات الإنسانية بين القائد – صانع القرار – والأفراد.

وتعني الفاعلية في صناعة القرارات ، قدرة القائد – حين الاختيار
بين البدائل الممكنة (Possible Alternatives) على اختيار البدائل التي
يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد ، أي أن الهدف من اختيار البديل
الأفضل هو تعظيم (Maximization) الناتج من استخدام كمية محددة من
الموارد.

ولكن ما هي مقومات القرار الفعال ؟ وما هي العوامل التي تؤثر في
فاعليته؟ ولماذا يحجم القائد عن اتخاذ القرارات ، وما هي أسباب هذه
الظاهرة ومظاهرها؟

¹ - مهدي زريلف : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، عمان دار العقل للطباعة والنشر، 2006،
ص 175 .

هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال تحليلنا لمقومات القرار الفعال والعوامل المؤثرة في فاعليته والأحجام عن اتخاذ القرارات في الفروع الآتية.

مقومات القرار الفعال :

ومعنى هذا يقوم صنع القرار الفعال أساسا على الاختيار الواعي بين عدد من البدائل المتاحة في موقف معين ، وان تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً ، وان تكون هناك حلول أو مسالك متعددة لمواجهتها ، تطرح للنقاش ويتم دراستها وتقسيمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة ، الحل الذي يتم وضعه عن وعي وإدراك (Conscious) وبعد دراسة وتفكير ، والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة ، ويحقق أقصى عائد.

وعلى ضوء هذا الفهم لعملية صنع القرار الفعال يمكن القول بأن هذه العملية تمر في أربعة مراحل هي : تشخيص المشكلة ، أي دراسة الموقف الذي خلق المشكلة والتحري عن السبب الرئيسي (Critical Factor) ، والبحث عن البدائل ، أي الحلول الممكنة للمشكلة والتي قد تكون متعددة ، وتقييم البدائل ، أي دراسة كل حل من الحلول دراسة وافية بناء على معلومات دقيقة ، وأخيرا الاختيار بين البدائل ، أي اختيار الحل الذي يكون أقل تكلفة ممكنة من الناحيتين المادية والمعنوية ويحقق الهدف.⁽¹⁾

تحليل أسلوب القرار :

يبنى أسلوب القرار على عنصرين من عناصر صنع القرار هما القيم والإحساس . ويصف أسلوب القرار الطريقة التي يتخذ بها صانع القرار قراراته ، إذ يعتمد أسلوب القرار على عدد من العوامل هي الطريقة التي يصاغ بها القرار وطريقة صانع القرار في حسه ، أو إدراكه ، وفهمه ، للبدائل المناسبة لحل المشكلة حسب درجة الأهمية التي يراها . أسلوب القرار

¹ - مهدي زويلف : مصدر سبق ذكره ، ص 176 .

إذا يمثل أو يعكس الطريقة التي يستجيب بها صانع القرار لحالة معينة أو كيف سيفهم ويفسر المعلومات حسب أهميتها وكيفية استجابة للقوى المحيطة والمتطلبات المتعددة.

ونظراً لأهمية الموضوع قام (Boulgarides, 1992) بإعداد استمارة اختبار جرد أسلوب القرار من خلال أسئلة تسلط الضوء على التركيب النفسي لعقل الفرد ، إذ إن أكثر الاعتبارات أهمية في أساليب صنع القرار هو أن كل فرد يفكر بشكل مختلف حسب إدراكه أو إحساسه وقيمه وعليه فإن القرار يصنع ضمن الهيكل الخاص بكل شخص ومدى أعزاء الأشياء لبعضها البعض أو القالب النفسي الخاص بالفرد ذاته ، ويمثل أسلوب القرار الواقع الذاتي لصانع القرار.

أن نتيجة اختبار جرد أسلوب القرار تعكس أو تمثل القيم والفهم الإدراكي المعقد للفرد وعند النظر إلى شكل أدناه عمودياً نجد أن أصحاب الأسلوب المفاهيمي والسلوكي لديهم اهتمام كبير في الأفراد أما الجانب الأيسر فيظهر لنا أصحاب الأسلوب التحليلي والتنفيذي فنجد اهتمامهم أكبر في أداء الواجب مما يمثل ويعكس القيم الموجودة لديهم إما لو نظرنا أيضاً إلى الشكل أدناه أفقياً فنجد أن أصحاب الأسلوب المفاهيمي والتحليلي يمتازون بتعقيد معرفي عالي وقدرة على تحمل الغموض كما أنهم يمتازون بصفات قيادية والقسم الأسفل الأفقي في الشكل أدناه نجدان أصحاب الأسلوب السلوكي والتنفيذي يمتازون بعدم القدرة على تحمل الغموض وتعقيد معرفي بسيط ويمتازون بالقيام بالأعمال التنفيذية فنجد أنهم مدراء وليسوا قادة كما وصفهم (Zaleznick, 1992).⁽¹⁾

النصف الأيمن النصف الأيسر

¹ - Zeleznick : Principle of Leadership Management , London, 1992 , P 36 .

الاعتقاد الاعتقاد المفاهيمي (المعرفي)	تحليلي	مفاهيمي	قياديون
التركيب	تنفيذي	سلوكي	إداريون
	الأفراد	الواجب	

يوضح أنموذج أسلوب القرار ومكوناته

أما الشكل الآتي فيظهر أكثر تكاملاً لنموذج أسلوب القرار .

التفكير (الأفكار)	مفاهيمي أن الانجاز موجه له له أفق واسع خلاق بشري / فني يخلق أفكار جديدة مستقبلي التوجيه N-ACH مستقلة وتتطلب الاعتراف	تحليلي يستمتع بحل المشاكل يرغب بأفضل إجابة يرغب بالسيطرة يعتمد معلومات بالتنوع تجديدي N-ACH تتطلب التحدي
الحاجة إلى التركيب	سلوكي داعم يعتمد الإقناع عاطفي يتصل بسهولة يفضل الاجتماعات يعتمد معلومات محدودة	تنفيذي يتوقع النتائج عدواني يتصرف بسرعة يعتمد القوانين يعتمد الحس كلامي

N-POW تتطلب القوى	N-AFF تتطلب المناصرين
-------------------	--------------------------

اجتماعي / الأفراد فني / الواجب
يوضح نموذج أسلوب القرار المتكامل

شرح أساليب القرار: (1)

ا. **التنفيذي** : هذا الأسلوب هو اتوقراطي (حكم الفرد) مما يتطلب الحاجة الكبيرة إلى القوة والنفوذ. ويتميز أصحاب هذا الأسلوب بأنهم مثاليون ولديهم القوة للعمل لتحقيق النتائج المرجوة منهم. ولحاجتهم إلى الضمان الوظيفي والمنزلة الوظيفية نجد اهتمامهم كبير للمؤسسة التي يعملون بها. ولكن ضمن مجالات محددة وسيطرة تامة واعتمادهم على القوانين والأنظمة واللوائح ولديهم رغبة في السيطرة والتحكم في الآخرين ولعدم تحملهم للغموض ولتعقيدهم المعرفي البسيط نجدهم يفضلون التركيب والحصول على المعلومات شفويا مما يجعلهم سريعين في إصدار قراراتهم وغالبا ما تكون ذات طابع فني لا تعتمد على المعلومات بشكل كبير والبدائل تكون قليلة. ويعتمدون في قراراتهم كثيرا على الحدس وتوقع النتائج .

ب. **التحليلي** : يمتاز أصحاب هذا الأسلوب بشخصية معقدة المعرفة وهم أكثر تحملا للغموض مقارنة بأصحاب الأسلوب التنفيذي . لذا نجدهم ليسوا سريعين في قراراتهم ويستمتعون بالتفاصيل الدقيقة للحالة مما يقودهم إلى البحث عن معلومات أكثر وبدائل كثيرة للوصول إلى الحد الأقصى الذي يمكن تحقيقه مع الحالة المعنية التي يريد أن ينفذها ، ويتميز بالقابلية على أن يكون بمستوى الحالات الجديدة التي تمر عليه وبحاجة غالي قرارات مناسبة. فنجده يمتاز بالمرونة ، ودافعه في ذلك

¹ - سامر حسين : أسس صنع واتخاذ القرارات ، عمان ، الأردن ، مكتبة الجامعة للطباعة والنشر ، 2009 ، ص 110 .

المنزلة الوظيفية والمنهجية الوظيفية وهي صفات مهمة ، ومثل هؤلاء الأفراد يرتقون إلى مراكز عليا في المؤسسات التي يعملون بها أو ينشئون مؤسسات خاصة بهم.

ج- **المفاهيمي** : يتميز أصحاب هذا الأسلوب بامتلاكهم لجانبين توجيه الأفراد وتعقيد المعرفة ، ولديهم ثقة وانفتاح مرتبطين بأهداف مشتركة مع التابعين ويميلون إلى أن يكونوا مثاليين ويؤكدون على القيم الأخلاقية والمهنية وتوجيههم انجازي ومستقبلي وانتمائهم لصالح المؤسسة التي يعملون بها. ويقيمون المديح والاعتراف بهم ، ويفضلون السيطرة المرنة ، ويعتمدون على المشاركة في قراراتهم وغالباً ما يكونوا مفكرين وليسوا منفذين فقط ، وقراراتهم تميل إلى الاعتماد على المعلومات من مصادر عدة وبدائل أو خيارات مختلفة وكثيرة.

د- **السلوكي** : يتميز أصحاب هذا الأسلوب بجانب منخفض من التعقيد المعرفي واهتمامهم كبير في المؤسسة التي يعملون بها ، وبتطوير العاملين بها وداعمين ومهتمين بالتابعين لديهم ويقدمون الإرشاد ويستقبلون الاقتراحات ويسهل الاتصال بهم . مقنعين مرنين ويتقبلون السيطرة المرنة . يتجنبون النزاع ويبحثون عن القبول من قبل المسؤولين عنهم . لا يشعرون في الأمان في بعض الأحيان. أسلوب اتصالاتهم مع الآخرين يعتمد على الاجتماعات وقراراتهم غالباً ما تكون قصيرة الأمد إذ إنهم يعتمدون بها على معلومات وبدائل قليلة. أما حجم اعتماد أسلوب دون آخر فإن ذلك فيمكن التوصل إليه خلال التعرف على مستوى الشدة لكل أسلوب وكما يأتي :⁽¹⁾

أولاً . **الأقل تفضيلاً (الأقل استخداماً)** : هذا المستوى معناه من أن الفرد سيظهر أقل رغبة في اعتماد هذا الأسلوب ولكن عندما يتطلب الأمر

¹ - سامر حسين : مصدر سبق ذكره ، ص 112 .

فانه يعتمد هذا الأسلوب ، فعلى سبيل المثال تحت الضغط نجد أن الفرد التحليلي يلجأ إلى الأسلوب التوجيهي.

ثانياً . **المساند (الداعم Back Up)** : أن الفرد سيستخدم هذا الأسلوب بين الحين والآخر كسند ويعكس الإجابة التقليدية في اختيار جرد أسلوب القرار.

ثالثاً . **المهيمن** : أن الأفراد سيعتمدون هذا الأسلوب مفضلين إياه على الأساليب الأخرى.

رابعاً . **المهيمن جداً** : أعلى مستويات الشدة التي تصف استخدام الفرد لأسلوب معين ، بحيث يصبح مهيمناً بالكامل على الأساليب الأخرى. استخدام أساليب القرار في التنبؤ بالسلوك :

أن الطريقة التي يستجيب بها كل أسلوب للضغط ، الدافع ، حل المشكلة والتفكير ، يعطينا أساس آخر لفهم الاستجابة السلوكية لصانعي القرار.

ويظهر الجدول أدناه ردود فعل كل أسلوب ، رابطاً أسلوب صنع القرار بالشخصية فقد قام (Holland, 1968) بدراسة حول الأساليب التي تؤدي إلى أخطاء في القرارات الإدارية⁽¹⁾

يبين ردود فعل الأسلوب

الأسلوب	تحت الضغط	مدفوع بسبب	حل المشاكل بـ	طريقة التفكير
التنفيذي	ينفجر	نفوذ ومنزلة	القوانين والأنظمة	مركزي
التحليلي	يتبع القواعد	التحدي	التحليل والبصيرة	منطقي
المفهومي	غريب الأطوار	الاعتراف به	الحدس والحكم	خلاق

¹ - القريوتي : أسس السلوك التنظيمي ، الأردن ، عمان، اليازوري للطباعة والنشر، 2010 ، ص 118 .

السلوكي	يتجنب	القبول	الشعور	انفعالي
---------	-------	--------	--------	---------

وقد استنتج (Holland) من أن سبب الأخطاء هو اعتماد حقائق غير صحيحة أو غير كافية وان هنالك أخطاء عديدة كان سببها العوامل الشخصية المتعلقة بالعلاقات بين الأشخاص وقد اعتبر (Holland) ان الأخطاء الناتجة عن الشخصية تعود إلى أربعة سلوكيات أساسية هي :

أ. **السلوك المندفع** : يؤدي السلوك المندفع إلى القيام بالأفعال دون الاعتبار لكل التبعات التي ممكن أن تنتج من هذا السلوك لعدم قدرة صانع القرار غير قادراً أما عقلياً أو انفعالياً.

ب. **السلوك القسري (الهاجس)** : يؤدي هذا الأسلوب إلى الأفكار غير المحبذة وفي بعض الأحيان المروعة ورغبة في الخوض في أفعال ليست بذات معنى. الأخطاء ستننتج من أن صانع القرار الذي يضع قياسات معيارية غير طبيعية على الآخرين.

ج. **السلوك المؤلم (الوحشي)** : الرغبة في إيذاء الذات والمعبّر عنه لشعور بعدم الكفاءة والاعتماد على الآخرين ، القرارات تصنع هنا على أساس المحافظة على العلاقات التي تستند إلى استحسان الطرفين.

د. **السلوك العلوي (السفلي)** : هذا الأسلوب هو ميزة صانع القرار المكتمل من في العلو من حيث المركز الوظيفي ولكنه يشعر بالوحدة وانه الأقل قيمة من الآخرين. فنجد أن القرارات لديهم تكون مستقلة فقط عندما يكون هناك ثقة في قبولها.

أن السلوكيات الأدبية التي ذكرناها آنفا تعكس أو تمثل كبت القلق الذي تسببه نزعات أو خلافات الأنانية والغرور ، إضافة إلى ذلك يمكن للمشاكل الشخصية أن تبرز بسبب كبت الكفاح من اجل الحصول

على النفوذ ، الغيرة ، الخوف ، الغضب ، والشعور العام من عدم الفائدة (اليأس) أو شعور بالوحدة.

أن أسلوب القرار يقدم لصانع القرار أساس لفهم لسلوك والقدرة على التعامل مع ذلك السلوك ، فعلى سبيل المثال وصف (Levinson) الشخصية الجلفة بأنها أكثر أسباب فشل الأذكىاء في صف المدراء المفوضين يعود لشخصيتهم المميزة في إيذاء الآخرين والاستهزاء بقدراتهم واستفزازهم للآخرين بطريقة قاسية مما يضعف نجاحهم في عمله ويبقوا في ادني المستويات الوظيفية في المؤسسات التي يعملون بها أو قد يطردون.

أساليب القيادة والقرار الفعال :

صنع القرار الفعال يعتمد على قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار ، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة عملية وتقدير سليم للواقع ، وهذا مهناه أن يحصل على اكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة شريطة الاطمئنان إلى أمانة هذه المصادر وكفايتها ، وإلا تكون تكلفة الحصول على المعلومات من جهود ووقت وأموال تفوق المكاسب التي سوف يحققها القرار نفسه.

والقرار الفعال هو الذي يتم صناعه في ضوء نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه ، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية ، وهذا يتطلب من القائد أن يوازن المخاطر التي قد يسببها صانع القرار والمزايا التي قد يجلبها . فكل بديل من البدائل المتاحة أمام القائد يجب أن يمحس لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها، وهذا في تصورنا ما عناه (دركر) ، عندما قال : أن القرار الفعال هو الذي يتم صناعه على أساس مخاطرة محسوبة (Calculated Risk) وليس على أساس مخاطرة طائشة.⁽¹⁾

¹ - مازن أحمد عزيز : مهارات القيادة الإدارية ، الأردن ، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 147 .

ويوضح لنا (داكر) أسلوبين لصنع القرار الفعالة : احدهما (وهو السائد في اليابان) : يتميز بتركيزه على تحديد المشكلة أكثر من تركيزه على إيجاد الحل وتركيزه على وجهات النظر المختلفة بحيث تتم مناقشة الحل بعد الاتفاق على المشكلة ، وتركيزه على البدائل أكثر من تركيزه على الحل الصائب : فالتركيز على فهم المشكلة وتحديدها وعلى وجهات النظر المختلفة ، يتيح الفرصة للاشتراك في صنع القرار . كما أن التركيز على البدائل أكثر من التركيز على الحل الصائب يجعل الناس أكثر تفتحاً في التفكير غير المتعصب . فهذا أسلوب وان كان يأخذ وقتاً طويلاً لأنه يشرك الناس بوجهات نظرهم المختلفة وبتفسيرهم المختلف للمشكلة وبدائلها المختلفة لكنه أكثر فاعلية ، لأن القرار إذا صدر معناه انه سيتحلل أوتوماتيكياً في شكل عمل ، بمعنى أن القائد الذي يصنع القرار يعد نفسه في مرحلة التنفيذ ، لأنه لا يحتاج إلى إقناع الناس بالقرار لوضع التنفيذ . أما الأسلوب الآخر (وهو السائد في الولايات المتحدة الأمريكية) فيقوم على ضرورة إقناع الناس بالقرار - الترويج للقرار وبيعه ، Selling a Decision - لتنفيذه . ولهذا يقل ان القائد في الأسلوب الأول - عندما يقوم بصنع قرار فانه يعد نفسه في مرحلة التنفيذ لان قراره أصبح ناضجاً . أما في الأسلوب الثاني فان القائد يتخذ قراراً لا يعد نفسه في مرحلة التنفيذ لان هناك مرحلة أقناع الناس بالقرار لوضعه موضع التنفيذ . ويضيف (دركر) أن القادة في الأسلوب الأول لا يضعون قرارات صغيرة كثيرة ، كما يفعل في الأسلوب الثاني ، ولكنهم يضعون قرارات كبيرة قليلة .

وفي تصورنا أن الأسلوب الأول لصناعة القرارات الفعالة والذي يتميز بتركيزه على تحديد المشكلة أكثر من تركيزه على حلها يتفق في جوهره مع تصوراتنا الباحثة (ماري فوليت) للقرار الفعال والتي تتمثل في قولها : أن أفضل القرارات الإدارية تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق

(Authority of Facts). وهذا معناه أن فاعلية القرار لا تعتمد على من يصنعه ، ولكنها تعتمد على إدخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع القرار في الاختبار وتقديرها بوعي وموضوعية.

نوع القيادة وعلاقتها بأساليب صنع القرار :

هنالك أربعة أساليب في مجال صنع القرار مرتبطة بنوع القيادة يمكن إيضاحها فيما يأتي :⁽¹⁾

- أ- أسلوب رقم (1) : النموذج التكاملي في صنع القرار (Integrative).
 - ب- أسلوب رقم (2) : النموذج السلطوي المرتبط بالتدرج الهرمي (Hierarchic).
 - ج- أسلوب رقم (3) : النموذج المرن في صنع القرار (Flexible).
 - د- أسلوب رقم (4) : النموذج الحاسم في القرار (Decisive).
- ويهمنا أن نعرض إيجابيات وسلبيات كل نمط من الأنماط أعلاه ، وكما هو موضح في الجدول أدناه :

جدول رقم (1) يبين أسلوب صنع القرار

السمات	التكاملي	السلوكي	المرن	الحاسم
الإيجابيات	مبتكر متفائل متعاون ملم بأمور عمله مرتّب ومنظم	شديد القوة شديد التحكم منطقي جداً متمكن من عمله محدد التفكير	سريع البديهة يتكيف بسرعة محبوب من الناس سريع التصرف يركّز على الأمور	سريع التصرف يمكن الاعتماد منظم مطيع
السلبيات	يهتم بالإجراءات أكثر من النتائج يتجنب التفاصيل غير حاسم	غير مرن يبحث عن القوة بيروقراطي السلوك قليل الابتكار لا يقبل المخاطرة بسهولة	غير حاسم متقلب تنقصه المعلومات	صارم وصلب بسيط التفكير ضحل المعلومات

¹ - أحمد خضير عباس : مقومات صناعة واتخاذ القرار ، الأردن ، عمان ، دار العقل للطباعة والنشر ، 2010 ، ص 136 .

الدراسات النظرية / الدراسات المشابهة :

أ. التعرف على ماهية صنع القرارات وأهميتها : تعد عملية صنع القرار أحد أهم العناصر الفاعلة في العملية الإدارية وهناك من ينظر إليها على أنها العملية الإدارية ذاتها بما تحتويه من تخطيط وتنظيم وتوجيه فهي تمثل قلب الإدارة النابض كما أنها جوهر الإدارة. والقرارات الجيدة أساس الإدارة الجيدة ، وعرف القرار بأنه اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ، ويرى الحافظان صنع القرار ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه وسيلة تحول الخطط والأفكار إلى عمل وخطوات تطبيقية. وعرف القرار من الناحية القانونية على أنه "إفصاح عن إرادة الإدارة المنفردة الملزمة بقصد إحداث أثر قانوني يكون جائزاً وممكناً ولصالح المصلحة العامة. وعرف درة القرار بصورة اشمل انه "لحظة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تقييم بدائل عدة ترتبط بهدف أو أهداف في هذه اللحظة أو المرحلة تدفع توقعات إنسان إلى تحديد طريق عمل معين والتزام بوجهة محددة تؤدي إلى بذل قواه الفعلية وجهوده لتحقيق ذلك الهدف أو تلك الأهداف⁽¹⁾ ويعد التعرف الأخير تعريفاً شاملاً لأنه يربط القرار بعناصر متعددة إذا يعد القرار مرحلة من عملية مستمرة ويتصل بهدف أو أهداف تتعلق بشخص أو منظمة وكذلك يتصل بتوقعات ومطامح شخص معين كما انه يرتبط بالقرار بطريقة عمل وجهد يبذلان لتحقيق الهدف أو الأهداف. وعرف القرار المدرك بين البدائل المتاحة من موقف معين. وبما أن عملية صنع القرار جزء هام من عمل القائد والمدير وعملية صنع القرار تعد محور العملية الإدارية نفسها لذا أصبح مقدار

¹ - أحمد خضير عباس : مصدر سبق ذكره ، ص 138 .

النجاح الذي يمكن أن تحققه أية هيئة رهن بقدرة وكفاءة الإدارة على عملية صنع القرارات بنجاح نستلخص مما تقدم إيراده من تعاريف لصنع القرار إلى إن هناك مجموعة من العناصر المشتركة التي يقوم على أساسها أي قرار منها وجود مشكلة أو هدف وتحديد لأبعاد المشكلة أو الهدف من خلال قدرة صانع القرار على جمع المعلومات والأخذ بأغلب الاحتمالات التي تواجهه والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب بعد أن يسأل نفسه بعض الأسئلة التي تشكل في مجملها أركان القرار وهي من وكيف ولماذا يتأثر بالقرار ولمصلحة من سيصنع القرار وعند الأخذ بجميع هذه التساؤلات يمكننا أن نصنع قرار يرضى عنه الجميع. وتبرز أهمية صنع القرار في العصر الحديث بكل ما فيه من تغيرات سريعة على كل الهيئات . كما انه في ظل ثورة التكنولوجيا الحديثة تضاعفت المسافات وأصبح الوقت من أهم عناصر صنع القرارات . ولقد شهدت مجالات العمل في السنوات الأخيرة تغيرات واسعة وملحوظة في أساليب العمل وادعاء الخدمات كما زادت الإنتاجية في مختلف. أن التطورات التي أحدثتها الثورة التكنولوجية وهي بدورها قد أحدثت ثورة أخرى في نظم المعلومات التي تعد من أسس اختيار القرارات الصحيحة بعد أن كان الاعتماد في السابق على الحدس لتخمين انتقال الاهتمام إلى التركيز بالعمليات الطويلة والمعقدة لتعريف وتقييم البدائل مما جعل عملية القرار تمر بالعديد من المراحل قبل أن تصل إلى القرار النهائي .

ب. أساليب صنع القرار : أن أسلوب القرار يصف الطريقة التي يتخذ بها صانع القرار قراراته إذ يعتمد أسلوب القرار على عدد من العوامل منها القرينة أو الفحوى (سياق الكلام) التي يصاغ بها القرار وطريقة صانع القرار في حسه أو إدراكه وفهمه لدلائل أو قرائن المشكلة وما يراه صانع القرار من انه مهم. أذن أسلوب القرار يمثل أو يعكس الطريقة التي

سيستجيب بها صانع القرار لحالة معينة أو كيف سيفهم القرائن أو الدلائل وما يعتقده مهم وكيفية الاستجابة للقوى والمتطلبات المتعددة. أن دراسة عملية صنع القرارات لا تركز بصورة أساسية على طبيعة القرار النهائي للفرد أو المؤسسة بقدر ما تركز على المراحل والأساليب المختلفة التي تنتهج ويمر بها صانع القرار إلى أن يصل إلى الاختيار النهائي والذي يطلق عليه القرار. وعليه ومن المناسب هنا أن نوضح أهم الأساليب المتبعة في صنع القرار ويبدو أن هناك أسلوبين أساسيين هما : (1)

أولاً . الأسلوب الأول : نوعي ، والذي يصف لنا الأحكام الحدسية التي تعتمد على الخبرة والمشاهدة والتجربة.

ثانياً . الأسلوب الثاني : كمي ، والذي يصف لنا استخدام نماذج الطرق الرياضية في حل المشاكل بترابطاتها مع المتغيرات والتي تعطي قيمة كمية توصلنا إلى الحلول الرياضية ولمزيد من التوضيح لأهم الطرق المتبعة في الجوانب الكمية نذكر منها ما يأتي :

(1) نظرية الاحتمالات.

(2) نظرية صفوف الانتظار.

(3) شجرة القرارات.

(4) البرمجة الخطية.

(5) أسلوب التخصيص.

وهناك أيضاً تصنيف يتفق عليه أغلب الباحثون والمفكرين في هذا الموضوع ويمكن تلخيصها كالآتي :

ثالثاً . الطريقة غير المنهجية : والتي تتضمن : (2)

¹ - سامي رمزي حسين : الأساليب الإدارية المعاصرة ، دار اليازودي للطباعة والنشر ، عمان ، 2008 ، ص 185 .

² - ميس عبد الستار : التخطيط الاستراتيجي المنطلقات النظرية والحالات التطبيقية ، منشورات معهد التخطيط ، الكويت ، 1988 ، ص 16 .

(1) . أسلوب الخبرة : ويعتمد فيه صانع القرار على خبرته السابقة والمواقف المماثلة التي مرت به في مثل هذه المشكلة.

(2) . أسلوب المشاهدة : يعتمد صانع القرار الحل الذي شاهده وطبقه غيره بنجاح (في موقف مماثل).

(3) . أسلوب التجربة : وفيه يلجأ صانع القرار إلى الوصول للقرار المناسب عن طريق استبعاد الحلول التي تثبت التجربة عدم ملائمتها إلى إن يتوصل للقرار الصائب.

وهذه الأساليب الثلاثة تستعمل في حل المشكلات البسيطة والمتكررة أو من المواقف التي لا تتوافر فيها المعلومات الكافية أو عدم وجود وقت كافي وهذه الأساليب تنسم بالبساطة وسرعة القرار ولكنها لا تستند على أسس علمية.

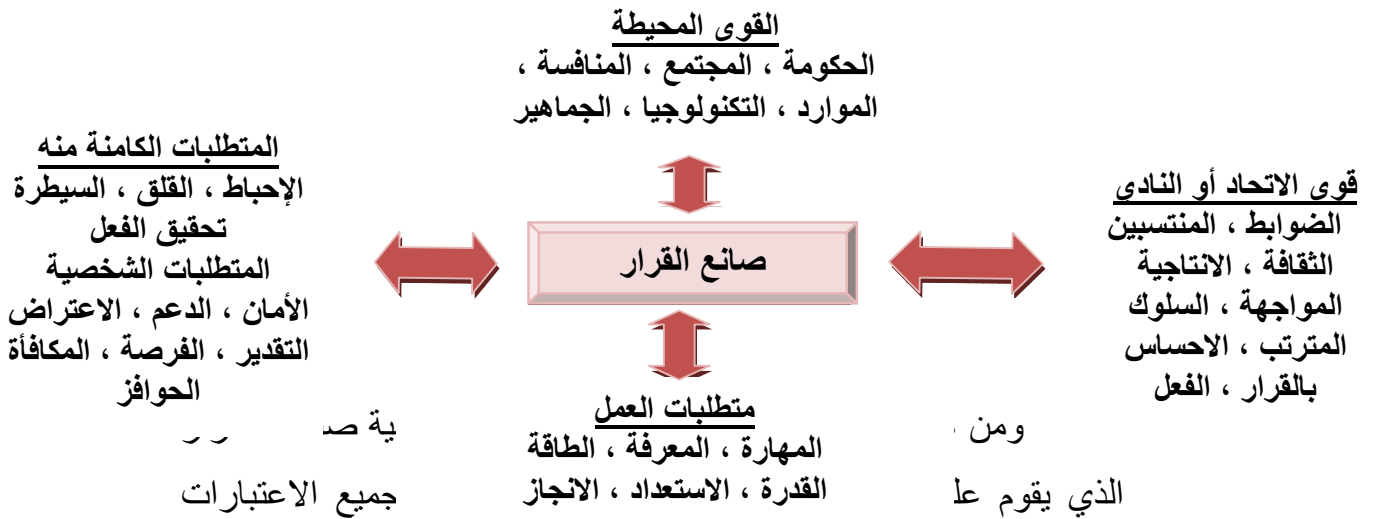
رابعاً. الطريقة المنهجية :

من المفيد أن نلقي الضوء على أبعاد هذه الطريقة بالتركيز على الأسلوب العلمي ويقوم هذا الأسلوب على الدراسة المنهجية والاستقصاء والتحليل والمقارنة والاستنتاج للوصول إلى أفضل البدائل ، وهذا الأسلوب يسير وفق خطوات منطقية ومتسلسلة تؤدي في النهاية إلى صناعة القرار الذي يرمي إلى تحقيق أكبر قدر من النتائج في ظل الظروف الموضوعية السائدة. وصناعة القرار كجزء من العملية الإدارية تتأثر بعدد من المؤثرات مثل السلوك الإنساني والظروف البيئية والتقنية إذ تكون فيها نسبة وليست مطلقة. ولكي نستطيع أن نتفهم طبيعة الخطوات المتبعة من قبل المجموعات أو الأفراد في صنع قراراتهم نفترض إننا ندرك الطبيعة الديناميكية للفرد وإن صانع القرار يستطيع أن يحدد الإجابة على سؤاليين أساسيين ، الأول حول المناخات المختلفة التي تحيط بالقرار . والثاني يدور حول تحديد أي من الأعمال تصب في تحقيق أهداف المنظمة.

العوامل المؤثرة على سلوك صنع القرار ومراحل صنع القرار :

أن عملية صنع القرارات هي عملية مستمرة وفي مختلف مجالات العمل وعلى امتداد فترة بقاء المؤسسة ما دامت هناك مشاكل قائمة ، وتعد عملية صنع القرارات عملية فكرية بالدرجة الأولى بمعنى أنها بمعايير (رشيدة) وذلك حين تكون المعايير التي يستند إليها قائمة على أساس موضوعية مجردة من العاطفة ، أما إذا كانت معايير الاختيار تستند إلى أسس عاطفية لا تقوم على حساب منطقي ، فإن عملية صنع القرار هنا توصف بعدم الرشد.

ولا يخفى علينا أن ثمة قوة تؤثر على صنع القرار يمكن تصنيفها إلى القوى المحيطة ومتطلبات العمل والمتطلبات الشخصية وما تحويه هذه القوى من عناصر ايجابية تؤثر إلى حد كبير في سلوك صانع القرار كما هو واضح في الشكل الآتي :



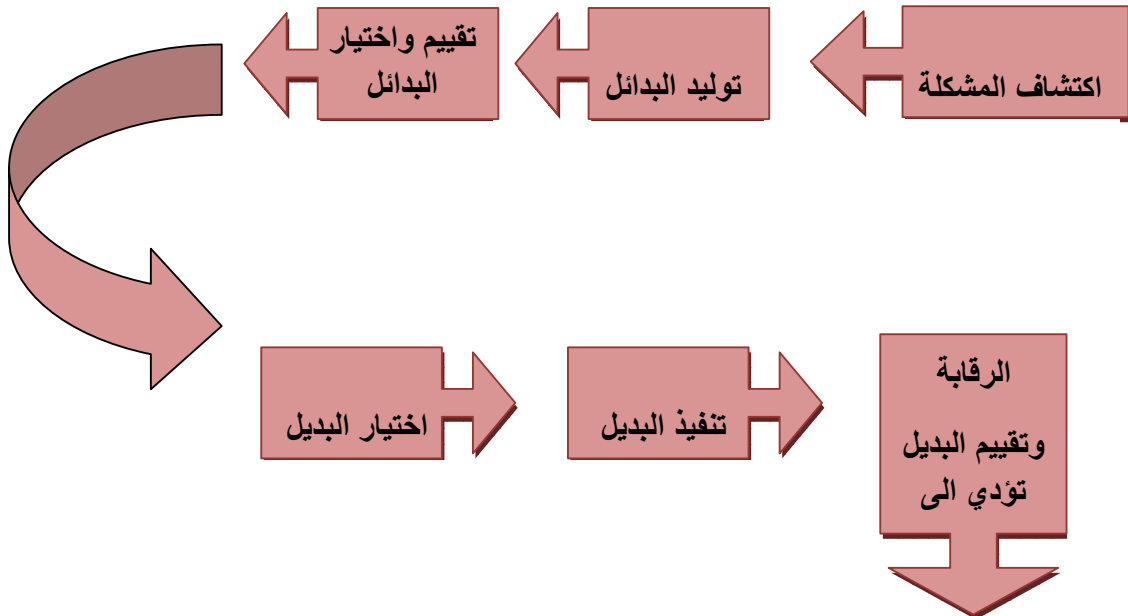
اللموسة عند معالجة مشكلة في موقف معين ، وقد تباين الباحثون في تحديد مراحل عملية صناعة القرار ، ففي الوقت الذي يرى فيه (سايمون Simon) أن عملية صنع القرار تقسم إلى ثلاث مراحل وهي (البحث والاستطلاع ، التعظيم ، الاختيار) ، ويرى (دافت Daft) أنها تقسم إلى ثمان مراحل هي (فحص بيئة القرار ، تحديد سبب المشكلة ، تحديد أهداف

القرار ، تشخيص المشكلة ، تطوير الحلول البديلة ، تقييم البدائل ، اختيار البديل الأمثل ، تطبيق وتنفيذ القرار المختار) ، ويعود هذا التباين إلى تعدد العوامل التي تؤثر في تحديد المراحل ومنها :⁽¹⁾

- أ. حجم المؤسسة من حيث نموها وعدد العاملين فيها والمنتفعين منها.
- ب. نوع القرار وطبيعة المشكلة المطلوب حلها.
- ج. درجة توفير المعلومات لتحديد المشكلة.
- د. المعوقات البيئية التي تحيط بعملية صنع القرار.
- هـ. الموارد البشرية والمادية المتاحة.
- و. الفترة الزمنية المتاحة لعملية صنع القرار.

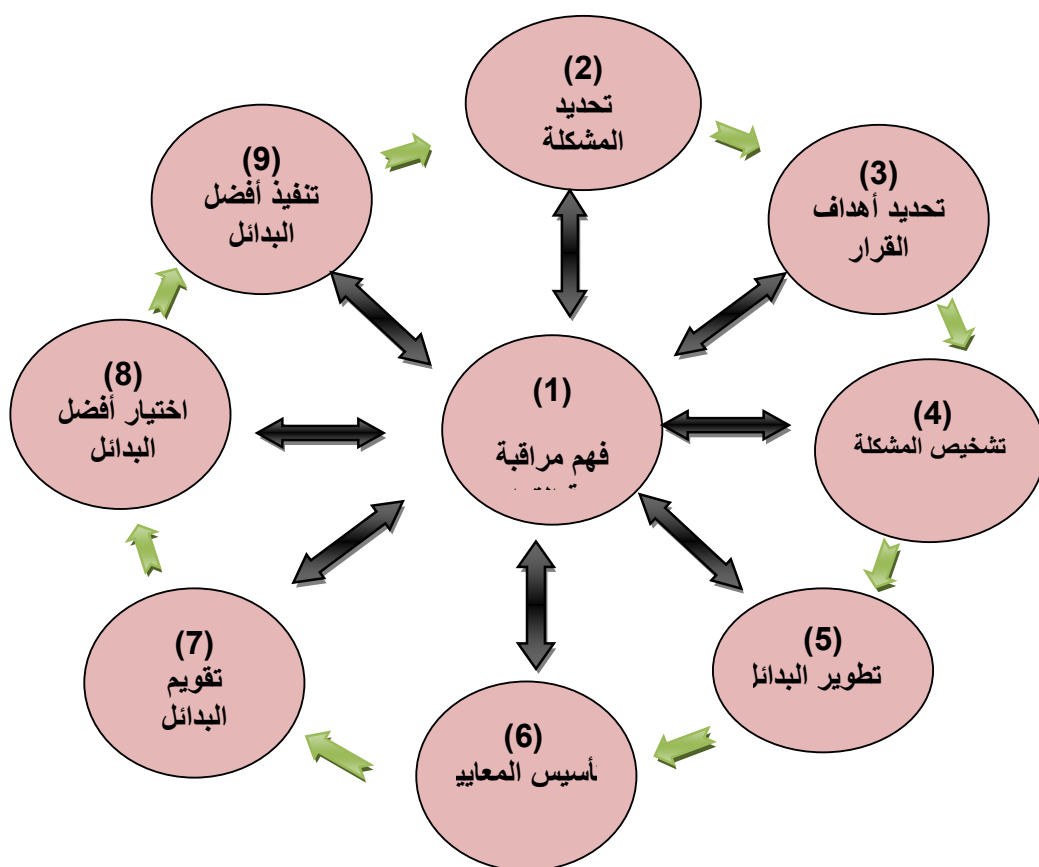
وبالرغم من هذا التباين إلا ثمة اتفاق على مراحل صنع القرار الرشيد

وكما تظهر في الشكل الآتي :



صنع القرار الرشيد :

أ. **النظرية الاقتصادية :** تعد النظرية الاقتصادية من أول النظريات التي اعتمدت أساساً في عملية صنع القرار منذ مائتي سنة تقريباً ، والتي نادي بها (آدم سميث ، Adam smith) عالم الاقتصاد الشهير ، وأطلق كل من (مارج وسايمون ، March & Simon) على هذه العملية نظرية الرجل الاقتصادي (Economic Man Theory) ، الذي يستند في صنع القرار على العقلانية والرشد المطلق (Complete Rationality) ، كما ويسمى البعض هذه العملية النظرية التقليدية الكلاسيكية بالتعبير الذي تستخدمه (التعظيم ، Maximize) ، أي الحصول على الحد الأقصى ، وأطلق البعض الآخر على هذه العملية النموذج المثالي أو المنظور المعياري. يتحدد مفهوم صنع القرار في هذه النظرية بأن هناك مشكلة تقتضي قراراً معيناً كأن تكون العوائد المتحققة غير مرضية أو هناك فرصة تعود بعوائد أفضل ، وإن صانع القرار لديه معرفة تامة بالبدائل وعواقب كل بديل محددة ، كما إن عملية الاختيار واضحة وبسيطة. وإن عملية صنع القرار وفق هذه النظرية تنطوي على عدد من المراحل وكما في الشكل الآتي :



واستنادا إلى ما جاء أعلاه فان المراحل العلمية لصنع القرارات الإدارية تحتوي ضمنا على جميع المراحل التي أوردها الباحثون ، على الرغم من الاختلاف في التسميات ومن خلال المراحل تقترب كثيراً من مفهوم العقلانية في صنع القرارات.

وعليه فان المراحل الأكثر أهمية في عملية صنع القرارات
والمرتبطة بنظرية التعظيم هي كما يأتي :⁽¹⁾

أولاً . تحديد المشكلة.

ثانياً . حصر البدائل الممكنة لحل المشكلة.

ثالثاً . تقويم كل بديل.

رابعاً . المقارنة بين البدائل.

خامساً . اختيار البديل الأفضل.

إذ تفترض نظرية البديل الأفضل أن الإنسان كائن اقتصادي وان قيمة
العوائد التي يسعى للحصول عليها هي اقتصادية فقط ، وعلى هذا الأساس
فان قرار اختيار السلوك العقلاني ، هي بمعنى اختيار البديل الأمثل (المعظم
للعوائد) ، من بين البدائل المتاحة وهو البديل الذي يحقق أعلى الأرباح ، أو
يحقق أدنى الخسائر (وفي الحالات التي تتعرض البدائل لخسائر) وفقاً لما
تسمح به القواعد والمعايير .⁽²⁾

ب. نظرية الرجل الإداري :

تعد نظرية الرجل الإداري أولى النظريات التي جاءت كرد فعل
لنظرية الرجل الاقتصادي ، وهو المدخل السلوكي الذي جاء به (سايمون ،
Simon) وجيل الباحثين الذين انطلقوا من دراسته ، فارتبطت هذه النظرية

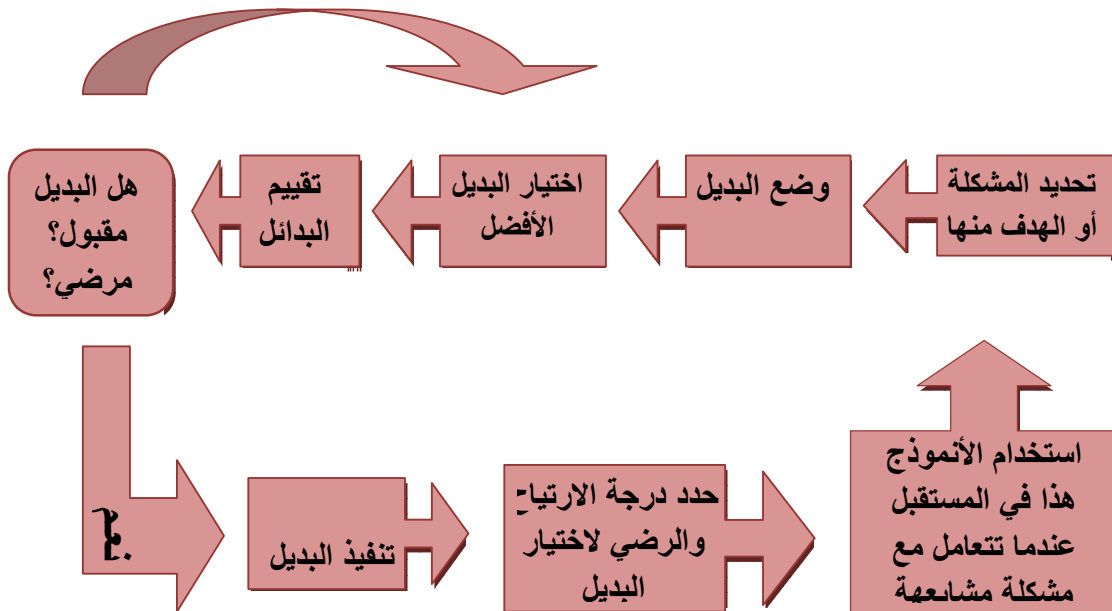
¹ - داود عبد الجبار حسين : مصدر سبق ذكره ، ص 27 .

² - عبد الستار حسين : مصدر سبق ذكره ، ص 37 .

باسم رائدها فأطلق عليها (النموذج المرضي لسايمون) ، والذي يستند إلى العقلانية المحددة.

وقد رفض سايمون (Simon) ما يسمى بالرشداية الكاملة وحاول وضع نموذج صنع القرارات من خلال ما اسماه بالرشداية المحددة (Bounded Rationalty) ، فعملية صنع القرارات عملية محددة وذلك لان الفرد يمتلك درجة محددة من الذكاء وقدراته على الحصول على المعلومات والتعامل معها لا تتناسب مع التعقيد الواسع للبيئة والواقع .

والشكل الآتي يوضح نموذج نظرية الرجل الإداري في عملية صنع القرار .



ويتحدد مفهوم صنع القرار في هذه النظرية بوجود مشكلة تتاح إلى قرار ما دون وضع هدف أو معيار يمكن تحقيقه على أساس حقيقة القابلية

المحددة لصانع القرار في الوصول إلى القرار الأفضل والاتجاه نحو القرار الماضي ، وتتم عملية صنع القرار وفق هذه النظرية بالمراحل الآتية :⁽¹⁾
أولاً . وضع هدف وفقاً لأسس ذاتية : ويقوم صانع القرار بوضع هدفاً مبني على رغبات متعددة في المنظمة.

ثانياً . تحديد وتحليل المشكلة : أي وضع المشكلة ضمن حجمها الطبيعي.
ثالثاً . استذكار البدائل السابقة : حال تحديد المشكلة يستذكر صانع القرار المشكلات السابقة المشابهة والبدائل في معالجتها ، خاصة البديل الذي كان مرضياً.

رابعاً . اختيار البديل المرضي : يميل صانع القرار إلى الاستجابة السريعة بتكرار البديل الذي كان سابقاً مرضياً ، وبدون القيام بنشاط بحث موسع.
خامساً . البحث عن بديل آخر : أما إذا كان البديل الأول غير مرض ، فإنه يبحث عن بديل ثان (جربه سابقاً) ، فيختار أول بديل مرض يتوصل إليه.
سادساً . تنفيذ ومتابعة القرار : فالاعتراضات التي وضعتها نظرية الرجل الإداري تمثل مجموعة الانتقادات الموجهة إلى المعايير المثالية في عملية البديل الأفضل (النظرية الاقتصادية ، حيث هي أقرب إلى الواقع الفعلي ، وينطلق سايمون في افتراضاته من خصائص العقل البشري وتعدد حاجات الفرد وسلوكه في مجابهة المشكلات ، وهذه الافتراضات يمكن إجمالها بالآتي :

1) لا يملك صانع القرار معلومات كاملة ، وقد لا يكون التوقع صحيحاً للنتائج المترتبة لكل بديل واحتمالات حدوثها ، حيث تتدخل عوامل غير محددة وفي الغالب لا يمكن السيطرة عليها ، مما يضطر صانع القرار أن يعتمد بافتراضاته على الكثير من الاحتمالات بسبب نقص المعلومات.

¹ - عبد الستار حسين : مصدر سبق ذكره ، ص 37 .

(2) لا تتوافر لصانع القرار في آن واحد إلا إعداد قليلة من البدائل ، وعملية البحث عنها تعد عملية مكلفة بالجهود والأموال.

(3) في حالة توفر كمية مفيدة من المعلومات ، فان هناك حدودا لقدرات صانع القرار لتحليل هذه المعلومات بشكل كاف ، وقد يسعى لا يكون عقلانيا ، إلا انه محدد بحدود قدراته وإمكانياته ، أي يعمل في حدود العقلانية المحددة.

(4) مهما حاول صانع القرار تشكيل نموذج موضوعي لحالة مشكلة معينة ، فلا يمكن تجنب العوامل الذاتية في التحليل ، فيميل المديرون لانتقاء المعلومات التي توحى بان المشكلة هي ضمن سيطرة صانع القرار وتفسر من وجهة نظر وحداتهم وليس من وجهة نظر المنظمة.

(5) وعندما تصبح عملية صنع القرار أكثر تعقيداً ويصل صانع القرار إلى حدود طاقته ، يحدث ما يسمى بزيادة تحميل المعلومات ، وعندما يضطر صانع القرار اللجوء إلى وسائل تتعارض مع عقلانية العملية كإهمال المعلومات أو إسقاطها أو الهروب من المهمة الأساسية.

(6) التجارب الناجحة والفاشلة السابقة لصانع القرار تؤثر في طموحه لقرار ما ، (أي أنها تعد حلاً مرضياً أو غير مرضي).

(7) هناك فروقات فردية عديدة تؤثر في عملية صنع القرار منها اختلافات فردية في القيم ، النزعة للمخاطرة ، التعقيد المعرفي والإدراك ، وعليه يرى سايمون هنا أن صنع القرار أذن يهدف إلى الحلول شبه المثالية التي تتوافق مع المعايير الدنيا في المنظمة.

(8) لذا فان جوهر المشكلة في القرارات الجديدة ، في هذه النظرية غير كافية ومحددة ولا تعالج الحالات المستقبلية ، على أساس أن عملية صنع القرار تكون شبه إليه وبطريقة مبرمجة آلية تركز على متغير أو متغيرات معينة وتهمل باقي المتغيرات وان النجاح مرهون بذلك

الاستقرار في البيئة ، أي تغير على المتغيرات تنعكس اثاره على عملية نجاح القرار.

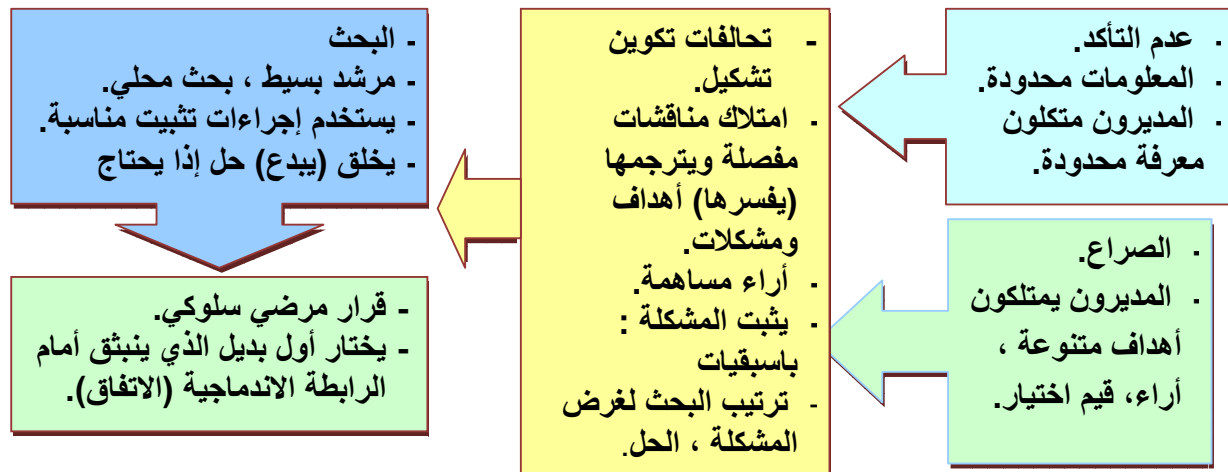
عملية التوفيق / نموذج كارنيجي :

تعد عملية التوفيق تطويراً لنظرية الرجل الاداري في عملية صنع القرار ، ويعد نموذج كارنيجي (Carnegic Model) محاولة لعملية التوفيق ، الذي يعتمد على عمل كل من (سايرت ومارج وسايمون ، Cyert, March & Simon) ، الذين ارتبطت أسمائهم بجامعة كارنيجي – ميللون.

ويتحدد مفهوم صنع القرار في هذه العملية بأن هناك مشكلة وتحتاج إلى قرار ، وان صانع القرار يأخذ بالحسبان وجود ضغوط مختلفة من أناس يتأثر بقراراتهم ، وان عملية صنع القرار هذه نظرية وصفية تقترح أن التنظيم الذي يعمل فيه صانع القرار يحدد الخيارات (البدايل) المتاحة ، وتصنع القرارات عندما يتفق عدد من الأفراد المرتبطين بالعملية على أنهم وجدوا الحل ، وأنهم يقومون بذلك عن طريق تسوية ومباحثات متبادلة فيما بين الأطراف الرئيسية المتأثرة بالعملية (القرار) ، وان صانع القرار يجب ان ينظر الاعتبار إذا ما كانت نتيجة القرار قابلة للإنجاز.

وان عملية صنع القرار في نموذج كارنيجي (Carnigic) موضح

بالشكل الآتي :



حيث يكون هناك فهم لأبعاد المشكلة من أعضاء الرابطة (رابطة المديرين) ، ولن يكون هناك تحرك فعال من أي نوع إذا لم يتم فهم وتحديد المشكلة ، ويشير نموذج كارنيجي إلى التوصل إلى اتفاق من خلال رابطة المديرين وهو جانب أساسي في عملية صنع القرار على مستوى المنظمة ، وهذا يصح حقاً في المستويات الإدارية العليا. ولذا فإن المشكلة المناقشة والمساومة تفيد في خطوات البحث وعادة ما تكون بسيطة والحلول المختارة مرضية وعندما تكون المشكلات مبرمجة – واضحة وتمت مواجهة مثيلاتها من قبل ، فإن المنظمة ستعتمد على الروتين والنهج الذي اتبع سابقاً، وهنا يلغي الحاجة إلى الرابطة ، أما المشكلات غير المبرمجة فهي بحاجة إلى المساومة إلى حل الصراعات . ومن خلال مراجعة الأدبيات ، أن مراحل عملية صنع القرار وفق عملية الموازنة والتوفيق تمر بالمراحل الأكثر أهمية الآتية ومنها :⁽¹⁾

- أ. تحديد المشكلة.
 - ب. تحديد الجهات المختلفة المهمة التي يمكن أن تتأثر بالحل.
 - ج. تقدير العواقب المحتملة للبدائل على كل جهة.
 - د. اختيار البديل الذيل يقلل من ردود الفعل السلبية على هذه الجهات.
- وتتحدد افتراضات هذه العملية من خلال الأبحاث التي أقامت بها مجموعة كارنيجي وهي :⁽²⁾

- أ. أن القرارات على مستوى المنظمة تحتاج إلى العديد من المديرين ، وإن الخيار النهائي هو نتيجة لاتفاق بين عدد من المديرين فيما بينهم حول أهداف المنظمة وعلى أوليات معينة في مواجهة المشكلات ، وقد تضم

¹ - نجم عبد كاظم : القيادة المفاهيم والإستراتيجيات ، الأردن ، عمان ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، 2006 ، ص 138 .

² - نجم عبد كاظم : مصدر سبق ذكره ، ص 139 .

هذه الرابطة مدير إنتاج ، مدير أفراد ، وربما مجموعات خارجية مثل الوكلاء ، العملاء المهتمون ، أو ممثلو النقابات ، أو الجمهور من ذوي المصالح المختلفة في المنظمة.

- ب- أن الرابطة تسعى في التوصل إلى القرار الذي يرضي جميع الأطراف.
- ج- يعني المديرون هنا بالمشكلات المباشرة وبالحلول القصيرة المدى ، وبهذا ينشغلون بالبحث الموجه لمشكلة محدودة ، الذي يعني أن المديرين يبحثون عن حل في البيئة التي تحيط بهم لحل المشكلة موضع البحث بأسرع وقت ، وهم لا يتوقعون الوصول إلى حل مثالي عندما تكون المشكلة غير واضحة وأبعادها غير محددة ، أو هناك صراعات يمكن أن تولدها ، فالتناقض مع النظريات الاقتصادية يتمثل بادعاء الأخير انه بإمكانية التحليل في الكشف عن البدائل المنطقية فحين يرى نموذج كارنيجي بان السلوك البحثي فعال في الوصول إلى حلول مقنعة ، حيث يكون بإمكان المديرين تبني أول حل مرضي للأكثرية المهمة الذي ينبثق أمامهم .

المبحث الرابع

العلاقة بين التدريب والوظائف الإدارية

تشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر ، أن التدريب يعد أحد الوظائف الإدارية المهمة التي تلعب دوراً كبيراً في نجاح وكفاءة العملية الإدارية على مستوى منظمات الأعمال المختلفة الإنتاجية منها والخدمية على حد سواء . فالتدريب بوصفه وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية بفعالياته المختلفة يجعل الإدارة أكثر حركية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق

أهدافها من خلال مسؤولية في تحقيق التنسيق والتكامل بين الجوانب التنظيمية والإنتاجية والاجتماعية للعملية الإدارية ، وكما مبين أدناه :⁽¹⁾

أولاً : علاقة التدريب بالعملية الإنتاجية

يبرز تأثير العملية التدريبية بشكل واضح على العملية الإنتاجية وبخاصة في منظمات الأعمال ذات الطابع الإنتاجي . وذلك من خلال تأثير البرامج التدريبية ونتائجها على جودة المنتج النهائي وتحسين نوعيته ، إذ إن مضمون البرامج التدريبية وخاصة الفنية والهندسية والفنية منها تنعكس بتطوير وزيادة الخبرات ومهارات المشتركين في التدريب وزيادة خبراتهم ومهارتهم الفنية مما ينعكس بالتالي على جودة المنتج في منظماتهم وتطوير قابلياتهم الذاتية في تحسين ورفع الكفاءة الإنتاج على مستوى المنظمة من خلال أثر التدريب على أساليب الإنتاج وتطوير الخطط الإنتاجية .

ثانياً : علاقة التدريب بالجانب الإنساني للإدارة :

يبرز دور التدريب في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى ، فالوظائف الأساسية للتدريب وأساليبه المختلفة وما يتبع في أداء البرامج التدريبية من أنماط وقواعد وحلقات نقاشية وتدريبية مختلفة ما هي إلا وسائل لتعزيز وتعميق الجوانب الإنسانية بين الأفراد العاملين المشتركين في العملية التدريبية ، كما أن التدريب له دوراً فاعلاً في تعزيز العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرووسين بكفاءة وفاعلية ، وعليه يمكن القول أن التدريب إضافة إلى كونها وظيفة تستهدف تطوير العملية التنظيمية والإدارية للعاملين ، فأنها تستهدف أيضاً تنمية روح التعاون الاختياري بينهم وكذلك بين الرئيس والمرووسين وذلك عن طريق الاتصال الفعال بين قيادة التنظيم

¹ - خالد عبد الرحمن : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الكويت ، دار السلاسل للطباعة والنشر ، 2002 ، ص 138 .

والعاملين ، الذي يؤدي إلى زيادة اتجاهات المشاعر والأحاسيس المقرونة في تحقيق أهداف المنظمة .⁽¹⁾

ثالثاً : علاقة التدريب بالمهارات القيادية :

تهدف العملية التدريبية إلى تحقيق أهداف مختلفة إدارية منها وتنظيمية على مستوى المنظمة وضمن ما تستهدفه هو التأثير المباشر في التنظيم الإداري وتحقيق أهداف إدارية معينة وبخاصة محاولة التأثير في كفاءة أداء العاملين واكتشاف المهارات والخبرات الإدارية ذات الطابع الإداري المتميز القادرة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل والأزمات الإدارية التنظيمية في المنظمة ، ومن هنا فإن التدريب وظيفة ممكن أن تساعد الإدارة في تحقيق أهدافها التنظيمية وخلق الكوادر البشرية المناسبة لها .

رابعاً : علاقة التدريب بالمعرفة :

في ضوء التطورات الاقتصادية والإدارية أصبحت المعرفة Knowledge هي وسيلة مهمة تساعد المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية وزيادة حصتها النسبية في السوق ، وذلك في ضوء ما تمتلكه من مهارات وكوادر ذات مهارات معرفية وتكنولوجية متقدمة تتناسب والتغيرات البيئية المتسارعة ، لذلك أصبح أغلب مديري منظمات الأعمال يسعون إلى زيادة ثقافتهم الاستثمارية من أجل خلق المعرفة وزيادتها لتصبح وسيلة فاعلة في تحديات التغيرات البيئية وظروف السوق غير المتوقعة ، وضمن هذا الاتجاه الاتفاقي ظهر الاهتمام بتطوير وتخطيط الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية القادرة على جذب المهارات المعرفية وإدامة وتطوير المهارات المعرفية الحالية في المنظمة وفقاً لأساليب التدريب

¹ - خالد عبد الرحيم : مصدر سبق ذكره ، ص 140 .

ذات الطابع الإداري والتقني الأكثر تطوراً وبهذا أصبح التدريب وسيلة مهمة في خلق المعارف للمنظمة وزيادة رأسمالها الفكري (المعرفي).⁽¹⁾

خامساً : علاقة التدريب بالمهام التنظيمية للمنظمة :

في ضوء مخرجات العملية التدريبية التي تنفذها المنظمات ونتائج عملية تصميم البرامج التدريبية وتقييم المشتركين في التدريب قد تلجأ المنظمة إلى إعادة النظر في تصميم هيكلها التنظيمي وإعادة توزيع المهام التنظيمية والإدارية على العاملين بما أفرزته نتائج تقييم العاملين في البرامج التدريبية التي تم تنفيذها خلال فترة زمنية معينة وبهذا يمكن القول أن نتائج التدريب تعد قناة تغذية عكسية لمتخذي القرارات في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام التنظيمية على الأقسام والأنشطة الإنتاجية والتنظيمية في المنظمة .

سادساً : العلاقة بين التدريب واستخدام الموارد :

تعتمد أغلب منظمات الأعمال بشكل كبير على البرامج التدريبية ذات العلاقة باستخدام وترشيد الموارد المتاحة في المنظمة ، لذلك نلاحظ أن هذه المنظمات أصبحت تستخدم التدريب كوسيلة للحد من هدر الموارد المالية وكذلك ترشيد واستخدام الموارد المادية استخداماً أمثل بما يفضي إلى تقليل ظاهرة الفساد المالي والإداري وبالتالي الحفاظ على المال العام ، وهذا يظهر بشكل واضح من خلال البرامج التدريبية المنفذة في مجال التخطيط المالي والتأمين وأسس أعداد الموازنات العامة للمنظمة والدورات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي وتخطيط إدارة البرامج الإنتاجية المختلفة⁽²⁾

سابعاً : التدريب وعلاقته بالكفاءة الإدارية :

¹ - Denisi A.S : Human Resources Management , Hough than Mifflin Co. U.S.A , 2001 , P 160 .
² - Lee Krajweske and Larry Ritz man : Operations Management Strategy and analysis ,4 Ed Addison - Wesley,U.S.A ,1996,P145.

يعد معيار الكفاءة من المعايير المهمة المستخدمة في قياس التطور الإداري ويستمد هذا المعيار أصوله من مدرسة الإدارة العلمية الداعية إلى تحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة مادية ممكنة وقد استخدم فردريك تايلر هذا المعيار لقياس كفاءة العامل ، وفي الوقت الحاضر أصبحت منظمات الأعمال تستخدم التدريب كوسيلة من وسائل تحقيق هذا المعيار وذلك من خلال أعداد وتنفيذ البرامج التدريبية القادرة على زيادة إنتاجية العاملين ورفع كفاءة أداء العاملين بما يؤدي إلى تحقيق فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها الإنتاجية .

ثامناً : دور التدريب في اتخاذ القرارات :

تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد الإداري ، ومن هنا وضعت عملية صنع واتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة ووصف القائد بأنه يتخذ قرارات (Decision maker) ، وتبدو أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأية منظمة إدارية من خلال كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وسياسات واتصالات وتفويض . انطلاقاً من ذلك اهتمت منظمات إدارة الأعمال بتنظيم الدورات التدريبية ذات العلاقة بصنع واتخاذ القرارات الإدارية من أجل خلق المدير القادر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية عالية .

تاسعاً : اثر تدريب الموارد البشرية على الإبداع :

بدأت العديد من المنظمات الكبيرة تأخذ نمط التدريب الذي يستند على افتراض تعلم وتعليم الإبداع بهدف مساعدة العاملين في حل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم بطرق مبتكرة . ومن الطرق أو الأساليب المساهمة في

زيادة الإبداع هي طريقة العصف الذهني* (Brain storming) حيث يمنح المشاركون فرصة حث الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع ، إذ أن إجراءات العصف الذهني تساعد في تحقيق كل المتطلبات الخاصة ببحث وانبثاق الأفكار الجديدة ، والتي تبدو خيالية ، وكذلك الأفكار والتطبيقات المنسجمة مع الواقع .

ويتطلب التدريب الإبداعي أيماناً من قبل إدارة المنظمة بضرورة التغيير والتجديد ، فضلاً عن إلى تعزيز ودعم الأفكار والتي قد تبدو غريبة . ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود عدد لا بأس به من ممارسات التدريب والتي لها علاقة بالإبداع من بينها دراسة (Claver & Liopis) التي بينت أنه يمكن تنمية وتطوير القدرة لدى الأفراد بالتدريب وخصوصاً عند الأفراد ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر .

وأن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع ، وخصوصاً في مجال حل المشكلات وبهذا فإن الإبداع يمكن تعريفه بالآتي "كل شيء جديد لم يكن موجوداً سواء كان فكرة أو منتجاً أو إبداع عملية أو تصميم جديد نتيجة تطوير وتأهيل تدريب الأفراد العاملين .

عاشراً : اثر تدريب الموارد البشرية على التميز :

يشير المفكر الإداري (Drucker) إلى أن تميز المنظمات يأتي من تميز الأفراد بالمعرفة التي يمتلكونها فهي تمثل محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات . وتمثل الموارد البشرية أحد مصادر التميز الذي يحقق للمنظمة ميزة التنافسية فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساساً إلى ما تمتلكه من

* العصف الذهني : هو أسلوب يستخدم للوصول إلى أفكار جديدة لحل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج ما أو للوصول إلى أفكار جديدة لاستخدام شيء ما . فعصف الذهن يساعد على توليد أفكار جديدة.
(www.samrhar.wordpress.com) .

مهارات وقدرات بشرية تكونت وانصقلت من خلال البرامج التدريبية فأصبحت مهارات مؤهلة ومدربة ، لذلك يمكن القول أن التدريب يعد الوسيلة أو المصدر الرئيسي لخلق الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة التي تضيف قدرات تنافسية وتميزه لمنظمات الأعمال في سوق العمل .

الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

تحليل العلاقة الترابطية بين التدريب وبناء القدرات الإدارية القيادية

المبحث الأول : نبذة مختصرة
عن عينة البحث

"الشركة العامة للصناعات

الكهربائية"

**المبحث الثاني : وصف وتحليل متغيرات
الدراسة**
**المبحث الثالث : تحليل علاقة التأثير
والارتباط بين**
التدريب والقدرات الإدارية القيادية

المبحث الأول
نبذة مختصرة عن عينة البحث
"الشركة العامة للصناعات الكهربائية"
أولاً : وصف الشركة المبحوثة ومبررات اختيارها :

تعد الشركة العامة للصناعات الكهربائية أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها القطاع الصناعي في العراق ، ويتضح ذلك من خلال مساهمتها في تهيئة مستلزمات النهوض بالصناعة الوطنية وارتفاع نسب مساهمتها في ناتج القطاع الصناعي ، ونظراً لوضوح متغيرات هذه الدراسة في الشركة المبحوثة ، فقد تم اختيارها ميداناً تطبيقياً للدراسة الحالية ، وتعود أسباب اختيار الباحث للشركة العامة للصناعات الكهربائية ميداناً للدراسة للأسباب التالية :

(1) قام الباحث بزيارات ميدانية استطلاعية للعديد من الشركات الحكومية قبيل اختيار ميدان الدراسة ، وجد أغلب الشركات ليس لديها الاهتمام الكافي بالبرامج التدريبية وقلة الاهتمام بالموارد البشري فضلاً عن عدم وضوح متغيرات الدراسة فيها لذلك لم يتم اختيارها كمجال تطبيقي للدراسة .

(2) الشركة العامة للصناعات الكهربائية تعد من الشركات الإنتاجية المهمة ضمن هيكلية قطاع الصناعة في العراق . وهي من الشركات التي استمرت في الإنتاج والعمل رغم الظروف الأمنية الصعبة التي مر بها البلد .

(3) اعتماد التقنية في مصانع الشركة وأنشطتها الإنتاجية المختلفة على العنصر البشري المدرب الذي يشكل محوراً مهماً من محاور الدراسة فضلاً عن إستراتيجية التدريب في هذه الشركة الهدف منها بناء القدرات الإدارية المؤهلة في قيادة الأنشطة الإنتاجية في الشركة فنياً وإدارياً .

(4) تسعى الشركة حالياً للحصول على ميزة تنافسية تستطيع من خلالها دخول السوق ومنافسة الشركات الأخرى المحلية والأجنبية في ظل سياسة الإنتاج التي يشهدها البلد ودخول المنتجات والسلع الكهربائية المختلفة .

ثانياً : نشأة وتطور الشركة العامة للصناعات الكهربائية :

تعد الشركة العامة للصناعات الكهربائية (عينة البحث) واحده من الشركات التي لها شأن في قطاع الصناعة العراقي ، وقد تأسست استناداً إلى قرار مجلس إدارة المؤسسة الاقتصادية الملغاة المتخذة بالجلسة (45) في (17 / 8 / 1965) على أثر اتفاقية التعاون الفني بين العراق والاتحاد السوفيتي عام (1959) وقد صدر تأسيس الشركة باسم (الشركة العامة للأجهزة والمعدات الكهربائية) المنشور في جريدة الوقائع العراقية في العدد

(1367) في (2 / 2 / 1997) وبوشر تنفيذ المشروع في شهر مايس (1963) على أرض مساحتها (108) ألف متر مربع ، وافتتاح الشركة رسمياً في (28 / 4 / 1967) وبوشر بالإنتاج ، وأصبحت من المنشآت التابعة إلى المؤسسة العامة للصناعات الهندسية عام (1970) ، تم تغيير أسمها إلى (الشركة العامة للصناعات الكهربائية) بعد إلغاء المؤسسات العامة ، وأصبحت ارتباطها بوزارة الصناعات الثقيلة عام (1987) ، ثم نقلت إلى هيئة التصنيع العسكري ، وأصبح ارتباط الشركة بوزارة الصناعة والمعادن بموجب الأمر الصادر عن هيئة التصنيع العسكري المرقم (6658) في (20 / 1 / 1993) ، وتنفيذاً لأحكام قانون الشركات العامة المرقم (22) لسنة (1997) وصدر شهادة الشركة المرقم (26) في (15 / 12 / 1997) .

أولاً : معامل الشركة العامة للصناعات الكهربائية :-

تتألف الشركة العامة للصناعات الكهربائية (عينة البحث) من عدد من المعامل موزعة في موقعين جغرافيين وكما يلي :-
❖ معامل الوزيرية .

❖ معمل المصابيح الكهربائية / التاجي .

ويوضح الشكل (1) الهيكل التنظيمي للشركة عينة البحث وتتألف من مجموعة من المصانع لإنتاج منتجات الشركة ، وكالاتي :-

1. مصنع المحركات :-

ويشمل هذا المصنع على أربعة معامل ، وكما مبين في أدناه :-

- أ- **معمل محرك مبردة الهواء :-** من المعامل المتخصصة لإنتاج محركات أحادية الطور لمبردات الهواء التبخيرية وبقدرة (4/1 حصان ، 2/1 حصان ، 4/3 حصان) بامتياز من شركة ويستنكهاوس الأمريكية) .

ب- **معمل المراوح :-** وهو معمل تجميعي للمراوح السقفية والمنضدية والعمودية ويستند الأجزاء نصف المصنعة من المصنع الرئيس في الشركة ، ويحتوي على مكائن خراطة مبرمجة ، ومكائن أخرى لتشغيل بعض أجزاء المراوح.

ج- **معمل محرك المكيفة الشبكية (3طن) :-** وهو معمل شبه متكامل يستمد أجزاؤه نصف المصنعة من المصنع الرئيس في الشركة .

د- **معمل مضخة الماء المنزلية :-** وهو معمل تجميعي يستمد أجزاؤه من المصنع الرئيس في الشركة .

2. مصنع المكيفات :-

يتكون هذا المصنع من ثلاثة معامل رئيسية وهي :-

ا- معمل تموز لإنتاج المكيف الشبكي (1.5 طن) ، (2 طن) بامتياز من شركة جنرال إلكتريك اليابانية.

ب- معمل الميلاد لإنتاج المكيفات المركزية لغاية (22 طن) بامتياز من شركة هيتاشي اليابانية .

ج- معمل الفتح لإنتاج المكيف المنفصل (2 طن) / القطعة الخارجية ، ومبردات الماء حنفية واحدة ، وثلاث حنفيات ، مع إمكانية تجميع غرف مبردة ومجمدة وطرقات.

3. مصنع الأجهزة الكهربائية :-

يتكون من ثلاثة معامل تشكل مكونات مصنع الأجهزة الكهربائية وهي :-

ا- معمل قاعدة الفلورسنت لإنتاج الفلورسنت الأحادية والثنائية بامتياز ألماني .

ب- معمل قاعدة الدورة ولوحة التوزيع لإنتاج لوحات التوزيع المنزلية بامتياز ألماني .

ج- **معمل الجوك** لإنتاج جول قاعدة الفلورسنت وهو معمل متخصص بامتياز ألماني .

4. المصنع الرئيس :-

يتخصص هذا المصنع بعمليات التشغيل الميكانيكي وإنتاج الأجزاء المختلفة لمنتجات الشركة بقوالب السباكة والقطع البارد والبلاستيك ، ويتكون هذا المصنع من المعامل المبينة في أدناه :-

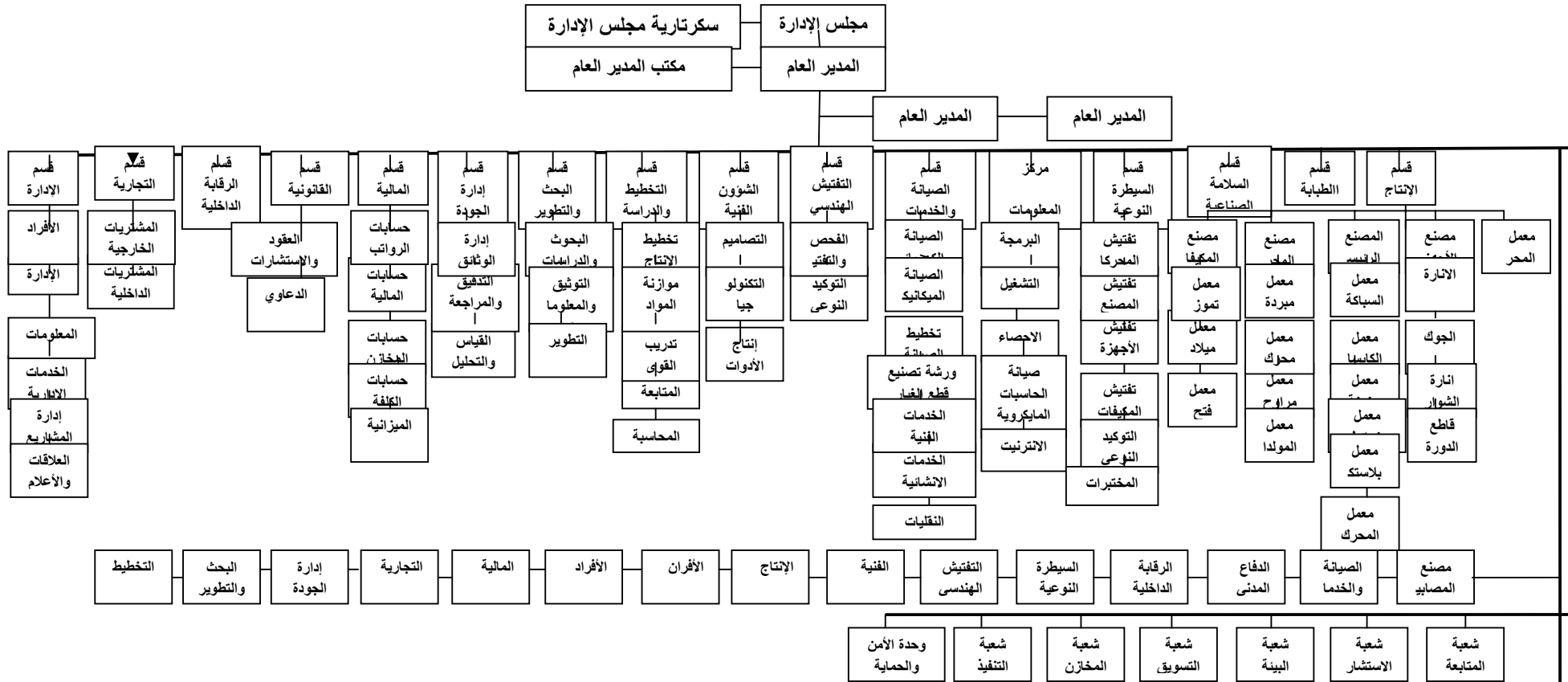
- أ- **معمل الألمنيوم** : وهو معمل متخصص لسباكة الألمنيوم بالضغط وبمكائن متطورة للأجزاء المختلفة لمنتجات الشركة .
- ب- **معمل الكابسات** : وهو معمل متخصص لإنتاج الأجزاء المعدنية بالكبس البارد وتتوافر فيه مجموعة من المكابس المتطورة بسعات مختلفة .
- ج- **معمل الخراطة** : وهو معمل متخصص بعمليات التشغيل الميكانيكي ، ويحتوي على مكائن متطورة من مخارط وفريزات ، ومثاقب ومكائن صقل وأجهزة مازنة الأجزاء الدوارة للمحركات .
- د- **معمل البلاستيك** : وهو معمل متخصص لإنتاج البلاستيك بالحقن والكبس ، ويحتوي على مكائن متطورة .
- هـ- **معمل تجميع مضخة الماء** : وهو معمل متخصص لإنتاج مضخات الماء لمبردات الهواء التبخيرية ويستلم الأجزاء نصف المصنعة من المعمل الرئيس .
- و- **معمل المحرك الصناعي** : وهو معمل متخصص بإنتاج المحركات بثلاثة أطوار بالقدرات المختلفة (160 - 1.1) كيلو واط .

5. مصنع المصابيح الكهربائية :-

يقع هذا المصنع في منطقة التاجي بالقرب من معمل الغاز ، ويختص بإنتاج المصابيح الوهاجة (60 واط) ، ومصابيح الفلورسنت (4/قدم 40 واط) و (2/قدم 20 واط) .

وفيما يلي الهيكل التنظيمي للشركة هيئة البحث ، كما في الشكل (1) .

شكل (1) الهيكل التنظيمي للشركة العامة للصناعات الكهربائية



المصدر : الشركة العامة للصناعات الكهربائية

ثالثاً : تدريب الموارد البشرية والقيادات الإدارية في الشركة قيد الدراسة :

رغم تعدد أشكال التدريب إلا إن المراحل التي تمر بها العملية التدريبية تمثل نظاماً مترابطاً ومتكاملاً وجهداً مخططاً ومنظماً في مراحل متتالية يكمل بها البعض ويؤثر ويتأثر بعضها في البعض . والحقيقة هذه المراحل التتابعية تتم وتطبق في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بشكل كامل وبخاصة إذا كانت تتوفر لديها إمكانيات للتدريب الداخلي ، أو لدى الجهات التدريبية الخارجية ، أو بالتعاون بين الشركات ومراكز التدريب في مرحلة أو أكثر من مراحل العملية التدريبية ، فأن هذه العملية في كل الحالات تنجز وفقاً للسياقات التالية* :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية .
 2. تصميم البرنامج التدريبي وأعداده .
 3. تنفيذ البرنامج التدريبي .
 4. تقييم البرنامج التدريبي (بيان تأثيره على الكوادر الفنية والإدارية) .
- وتتمثل هذه المراحل بالآتي :

1 - تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية وتؤثر في جميع المراحل اللاحقة حيث تحدد الفئة المستهدفة من المتدربين والأهداف التدريبية وتساعد في التخطيط الجيد للبرامج التدريبية ، وتحدد الاحتياجات التدريبية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية من رؤساء الأقسام حيث يقوم كل رئيس قسم بتحديد الأفراد الذين يعانون من نقص الأداء ، أو الذين يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم ، وبعدها يتم حصر جميع الاحتياجات على مستوى الشركة ، ونستدل من ذلك بأن الاحتياجات التدريبية تحدد كالآتي :

✚ على المستوى الوظيفي (القسم) .

✚ على المستوى المنظمي (الشركة) .

* معلومات مستقاة من المقابلة الشخصية لمدير التدريب والتطوير في الشركة العامة للصناعات الكهربائية .

2 - تصميم البرنامج التدريبي :

يكون للإدارة العليا في الشركة دور في تصميم البرنامج التدريبي في حالة تنفيذ البرنامج داخل الشركة فقط كما ذكر أنفاً ، ومن خلال ملاحظة البرامج التدريبية المنفذة تبين أن أغلبها تكون خارج الشركة إلا عدد قليل منها ويكون على شكل محاضرات . وتتضمن بشكل مختصر الخطوات الآتية :

- **أهداف البرامج التدريبية للشركة العامة للصناعات الكهربائية .**
 - زيادة كفاءة الفرد العامل .
 - مواكبة التطور التكنولوجي .
- **محتوى البرنامج :** يتم أعداده من المراجع العلمية ويكلف المدرب بأعداده ، ويكون دائماً مواكباً التطور التكنولوجي . ويتم التأكيد فيه على عملية بناء القدرات الإدارية والفنية .
- **أسلوب التدريب :** يتم إعداد أسلوب المحاضرة في نقل المادة التدريبية.
- **تهيئة المستلزمات التدريبية :** تهيئ الشركة أجهزة الحاسوب وأجهزة العرض (Data show) والسبورات ، ولديها قاعة كبيرة للدورات التدريبية والمحاضرات تسع إلى (200) متدرب مكيفة بأجهزة التدفئة والتبريد، فضلاً عن طباعة الملازم (كتيبات) وتوزيعها على المتدربين .
- **تحديد مكان التنفيذ :** تحدد الشركة مكان التدريب حسب نوع التدريب أن كان داخلياً فيوجد قاعة مخصصة للتدريب ، أما أن كان خارجياً فالأمر يعود إلى الجهة المنفذة للبرنامج التدريبي .
- **الجدول الزمني :** تتراوح الفترة التي تحددها الشركة للبرامج التدريبية بين (7 - 12) يوم هذا إذا كان التدريب يتم داخل الشركة .

وقد تم اختيار البرامج التدريبية المنفذة في الشركة لعام 2010 كما يظهر في الجداول (1) لمعرفة نوع الدورات وعدد المتدربين والجهة التي نفذت البرنامج التدريبي ، علماً أن المتدربين لا يستطيعون تطبيق ما تعلموه في البرامج التدريبية خلال مدة قصيرة من انتهاء الدورات إلا بعد مضي فترة لا تقل عن سنة وأشهر

وذلك في محاولة تطبيق البرامج التدريبية وتعشيقها مع الخبرات العملية والمهنية
لمنتسبي الشركة .

الجدول رقم (1)

البرامج التدريبية المنفذة داخل الشركة العامة للصناعات الكهربائية لعام 2010

ت	عنوان الدورة	أشهر	مكان التنفيذ	عدد المتدربين	حجم النشاط	
					المخطط	المنفذ
1	دورة نظم الإدارة الحديثة	نيسان	مقر الشركة	65	حسب الخطة السنوية	منفذ
2	دورة في التخطيط الإستراتيجي	شباط	مقر الشركة	36	حسب الخطة السنوية	منفذ
3	دورة في عملية صنع واتخاذ القرارات	آذار	مقر الشركة	45	حسب الخطة السنوية	منفذ
4	دورة في إدارة وبناء نظم الجودة وتحسين مواصفات المنتج	ت 1	مقر الشركة	50	حسب الخطة السنوية	منفذ
5	دورة في إدارة المخازن	ك 1	مقر الشركة	40	حسب الخطة السنوية	منفذ
6	دورة في الاعتمادات المستندية وتعليمات المشتريات والشروط العامة للمناقصات	أيلول	مقر الشركة	45	حسب الخطة السنوية	منفذ
المجموع				281		

جدول رقم (2)

ثانياً : البرنامج التدريبي المنفذ خارج الشركة العامة للصناعات الكهربائية

ت	عنوان الدورة	الشهر	مكان التنفيذ	عدد المتدربين
1	لا توجد دورة	كانون الأول	لا توجد دورة	/
2	لا توجد دورة	شباط	لا توجد دورة	/
3	لا توجد دورة	آذار	لا توجد دورة	/
4	دورة تعريفية في شبكات الحاسبات	نيسان	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد	6
5	دورة الايزو	نيسان	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد	17
6	دورة استخدام التقنيات الحديثة	نيسان	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد	4
7	دورة الأساليب الحديثة في الإدارة	نيسان	المعهد التقني/الموصل	6
8	دورة تطويرية	نيسان	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد	4
9	دورة إدارية التسويق والمخازن	أيار	كلية القانون/جامعة بغداد	12
10	دورة Visual Basic	أيار	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد	11
11	دورة العلاقات العامة	أيار	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد	6
12	دورة في تصميم النظم المحاسبية	أيار	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد	7
13	دورة في القانون التجاري	حزيران	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد	5
14	دورة الأسس والمفاهيم العامة الإدارية والاقتصادية	حزيران	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد	10
15	الحوادث وإصابات العمل	حزيران	كلية الهندسة/جامعة بغداد	1

16	دورة المهارات التفاوضية	تموز	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد	3
17	دورة أسلوب ممارسة المهنة في مجال العمل	تموز	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد	7
18	دورة متقدمة في الحاسبة والانترنت	تموز	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد	11
19	دورة التخصص الدقيق للمحاسبين	أب	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد	2
20	لا توجد دورة	أيلول	لا توجد دورة	/
21	دورة طرائق التدريس	تشرين الأول	جامعة بغداد	10
22	دورة طرائق التدريس	تشرين الثاني	جامعة بغداد	9
23	دورة مشتريات خارجية (استيراد*)	تشرين الثاني	مبنى البنك المركزي العراقي	2
24	دورة تطويرية	كانون الأول	كلية القانون/جامعة بغداد	4
137	المجموع			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الشركة المبحوثة

الجدول (3)

ثالثاً : البرنامج التدريبي المنفذ خارج البلد للشركة العامة للصناعات الكهربائية

لعام 2006

ت	عنوان الدورة	الوقت	مكان التنفيذ	عدد المتدربين	عدد الدورات
1	الدورات الإدارية	خلال سنة 2006	المعهد المتخصص للصناعات الهندسية بالتعاون والتنسيق مع شركة اينانا السورية للخدمات الهندسية	59 متدرب	دورة تنفيذ 21 دورة
2	الدورات الفنية				
3	الدورات المالية وغيرها				
المجموع				59	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الشركة المبحوثة

ت	عنوان الدورة	مكان التنفيذ	عدد المتدربين
1	دورة في بناء الهياكل التنظيمية والوظيفية	تركيا	35
2	دورة في مهارات الاتصال الفعال	تركيا	30

3	دورة في إدارة المشاريع	عمان	20
4	دورة في أنظمة المعلومات التقنية والهندسية	عمان	32
5	دورة في البناء الإستراتيجي للمنظمات	عمان	30
6	دورة في التصميم الهندسي للمنتجات الكهربائية	تركيا	25
	المجموع	—	172

الجدول (4)

رابعاً : البرامج التدريبية المتفرقة المنفذة خارج البلد خلال عام 2008

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الشركة المبحوثة

رابعاً : وصف عينة الدراسة :

اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين المتدربين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، حيث تم توزيع 150 استثمار واسترجعت منها (20) استثمار وأهملت (10) منها لتصبح الاستثمارات المعتمدة في التحليل (120) استثمار ، واتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول من استبانة الدراسة الخاصة بالخصائص المبينة في الجداول الآتية :

1 - العمر

يتضح من الجدول (5) إن (41%) من الأفراد المتدربين لا تتجاوز أعمارهم الـ(30) سنة وهي تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة . تليها الفئة العمرية (31 - 39) والفئة (40 - 49) التي شكلت نسبتها (35%) (29%) على التوالي وهذا دليل على كثرة الدورات التدريبية التي شاركوا بها ، في حين أظهرت الدراسة أن (15) من عينة الدراسة تقع أعمارهم بين (50) فأكثر وهي النسبة الأقل من أفراد العينة .

الجدول (5)

توزيع الأفراد المبحوثين حسب الفئات العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30	41	34
31 - 39	35	29
40 - 49	29	24
50 - فأكثر	15	13
المجموع	120	100

الجدول : إعداد الباحث

2 - الجنس

أظهرت الدراسة أن نسبة الذكور هي الأكبر من أفراد العينة وشكلت ما يقارب (66%) في حين كانت نسبة الإناث تمثل (34%) كما مبينه بالجدول (6) .

الجدول (6)

توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	63	66
أنثى	33	34
المجموع	96	100

الجدول : إعداد الباحث

3 - التحصيل الدراسي

يتضح من الجدول (7) إن التحصيل الدراسي لأغلب أفراد العينة هو شهادة البكالوريوس حيث شكلت ما نسبته (76%) وهذا يعكس مدى الاستفادة الأفراد المتدربين من البرامج التدريبية المنفذة في الشركة المبحوثة ، وتليها النسبة (8%) لحملة شهادة الدبلوم والإعدادية ، في حين شكلت نسبة حملة الشهادات العليا (دكتوراه - ماجستير - دبلوم عالي) من أفراد العينة (7%) لكل منهما .

الجدول (7)

توزيع الأفراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية (%)
إعدادية فما دون	8	8
دبلوم	8	8
بكالوريوس	73	76
دبلوم عالي	1	1
ماجستير	5	5
دكتوراه	1	1
المجموع	96	100

الجدول : إعداد الباحث
4 - سنوات الخدمة الإجمالية

يتضح من الجدول (8) أن أغلب أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم بين (1 - 5) حيث كانت نسبتهم (50%) تأكيد الشركة على الكوادر الحديثة وحاجاتهم للتطوير الأكثر من خلال تدريبهم ، وتلتها النسبة (22%) الذين مدة خدمتهم (21) فأكثر وهذا يدل أن هؤلاء الأفراد هم الذين يغذون حلقة القيادات الإدارية والفنية العليا في الشركة ، أما الأفراد المتدربين الذين مدة خدمتهم أقل من (20) سنة فكانت نسبتهم (12%) ، في حين شكلت نسبة الأفراد المتدربين (11.6) كانت مدة خدمتهم تتراوح بين (6 - 10) ، في حين كان الذين لديهم مدة خدمة (16 - 20) يشكلون نسبة (7.5%) وهي أقل نسبة من الأفراد المبحوثين .

الجدول (8)

توزيع الأفراد المبحوثين حسب مدة الخدمة في الشركة

مدة الخدمة في الشركة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1 - 5	60	50
6 - 10	14	11.6
11 - 15	9	7.5
16 - 20	15	12.5
21 فأكثر	22	18.3
المجموع	120	100

الجدول : إعداد الباحث

5 - عدد الدورات التدريبية العامة

يبين الجدول رقم (9) أن أكبر نسبة من الأفراد المبحوثين والتي بلغت (75%) قد دخلوا دورات تدريبية تتراوح ما بين (1 - 3) دورات ، تليها الدورات التدريبية للذين تتراوح خدمتهم ما بين (4 - 6) نسبة (35%) ، في حين بلغت نسبة (5.8%) من الأفراد المبحوثين الذين دخلوا (10 - فأكثر) من الخدمة ، وأما الأفراد المبحوثين والذين لديهم (7 - 9) دورات كانت نسبتهم (3%) .

الجدول (9)

توزيع الأفراد المبحوثين حسب عدد الدورات التدريبية العامة

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية (%)
-----------------------	---------	--------------------

62.5	75	3 - 1
29.1	35	6 - 4
2.5	3	9 - 7
5.8	7	10 فأكثر
100	120	المجموع

الجدول : إعداد الباحث

6 - مكان الدورات التدريبية

يتضح من الجدول (10) أن (54%) من الدورات التي شارك فيها أفراد عينة الدراسة تم تنفيذها داخل مقر الشركة ، بينما (20%) منها تم تنفيذها خارج مقر الشركة مثل المراكز المتخصصة - جامعة بغداد ، الجامعة التكنولوجية - هيئة التدريب والتأهيل/بغداد ، في حين كانت نسبة الدورات التدريبية التي تم تنفيذها خارج القطر الايفادات (25%) .

الجدول (10)

توزيع الأفراد المبحوثين حسب مكان الدورات التدريبية العامة والمتخصصة

مكان الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية (%)
داخل المنظمة	65	54
خارج المنظمة	25	20.8
خارج البلد	30	25
المجموع	120	100

الجدول : إعداد الباحث

7 - نوع الدورات التدريبية

يوضح الجدول (11) أن (39%) من أفراد عينة الدراسة دخلوا دورات تدريبية في مجال (إدارة الجودة - الجودة الشاملة - الايزوا) ، بينما (27%) منهم شاركوا في دورات تطويرية ، في حين (19%) من عينة الدراسة شاركوا في دورات متنوعة (كالحاسوب ، فنية ، سيطرة على الخزير) بينما كانت نسبة الدورات الإدارية التي شارك فيها المتدربون (15%) .

الجدول (11)

نوع الدورات التدريبية العامة وعددها التي تم للحاق المتدربين بها

نوع الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية (%)
جودة - ايزوا ، جودة شاملة	50	39
الدورات التطويرية	35	27
الدورات الإدارية	19	15
أخرى	24	19
المجموع	124	100

الجدول : إعداد الباحث

المبحث الثاني

وصف وتحليل واختبار متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها ، إذ تم ترميز وتصنيف هذه المتغيرات بهدف معالجتها ابتداء من التحليل الأولي للبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحاسبية والانحرافات المعيارية ولكل متغير من متغيرات الدراسة ونود أن نشير هنا انه إذا حقق المتغير وسط حسابي فرضي أعلى من أداة القياس وهي (3) دل ذلك على توافر مستوى أهمية لهذا المتغير وبالعكس إذا حقق المتغير وسط فرضي أقل من (3) لا تتوافر أهمية نسبية له ولتحقيق ذلك فقد تم تقسيم هذا المبحث على فترتين :

أولا : وصف وتشخيص متغيرات تدريب الموارد البشرية(المتغير المستقل)

1. تحديد الاحتياجات التدريبية :

تشير معطيات الجدول (12) * إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (X1-X9) إذ تشير النسب إلى أن (64.1%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير ، و(15.9%) منهم غير متفقين مع عناصر هذا المتغير ، و(20%) محايدا وذلك بوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.97) .

ومن ابرز المؤشرات التي أسهمت في أغناء المتغير هو (X3) الذي ينص على أن دقة تحديد الاحتياجات التدريبية من الشركة يسهم في زيادة فرص نجاح البرنامج التدريبي وباتفاق (58.3%) من الأفراد المبحوثين ، ويدعم ذلك وسط حسابي وانحراف معياري (4.03) (0.78) على التوالي ، كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد الشركة في التركيز على الأداء الجيد للأفراد (X2) وباتفاق (57.3%) من المبحوثين وبوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.77) .

وينسجم ذلك مع العديد من الدراسات النظرية والعملية ومنها دراسة Miller (2002, Osinki &) و(يونس 2006) التي تشير إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يسهم في نجاح بقية مراحل العملية التدريبية مما ينعكس على كفاءة أداء العاملين في المنظمة .

جدول (12)

التوزيعات التكرارية المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الكلي للشركة المبحوثة

المتغير	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية											
		اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق إطلاقا			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
الاحتياجات التدريبية	X1	31	32.3	42	43.8	20	20.8	0	0	3	3.1	4.02	0.91
	X2	19	19.8	56	57.3	15	15.6	6	6.3	0	0	3.92	0.77
	X3	25	26.0	55	58.3	10	10.4	6	6.3	0	0	4.03	0.78
	X4	16	16.7	41	42.7	25	26.0	14	14.6	0	0	3.61	0.93

* الجداول الواردة في متن الرسالة هي من أعداد الباحث بالاعتماد مخرجات الحاسبة الالكترونية برنامج SPSS .

1.05	3.50	0	0	27.1	26	11.5	11	45.8	44	15.6	15	X5
0.98	3.55	2.1	2	11.5	11	33.3	32	35.4	34	17.7	17	X6
0.97	3.64	0	0	17.7	17	18.8	18	45.8	44	17.7	17	X7
1.17	3.14	6.3	6	28.1	27	26.0	25	25.0	24	14.6	14	X8
1.19	3.46	11.5	11	8.3	8	17.7	17	47.9	46	14.6	14	X9
		2.6		13.3				44.6		19.5		المعدل
0.97	3.65	15.9				20		64.1				

2. تصميم البرنامج التدريبي :

تشير نتائج الجدول (13) إلى أن مؤشرات تصميم البرنامج التدريبي (X10-X21) حصلت على أعلى نسب التوزيعات التكرارية عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) إذ بلغت (66.2%) بالمقابل (11.4%) من المبحوثين الذين لا يتفقون مع مؤشرات هذا التغير ، في حين نجد أن (22.4%) من عينة الدراسة كان محايدا ، وجاءت الإجابات بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.98) .

وهناك مؤشران اسمها في ايجابية هذا المتغير أولهما حرص الشركة على أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة من قبل المتدربين (X10) وبتوافق (82.3%) من المبحوثين ، والثاني تحرص الشركة على اختيار المكان (البيئة) المناسب لتدريب عاملها (X20) وبتوافق (78.1%) وبوسط حسابي (3.96) و (3.89) على التوالي وبانحراف معياري (1.05) (0.87) على التوالي أيضا . مما يدل على التجانس في إجابات المبحوثين .

جدول (13)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تصميم البرنامج التدريبي على المستوى الكلي للشركة المبحوثة

المتغير	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المتغير	
		اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق إطلاقا			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
تصميم البرنامج	X10	29	30.2	50	52.1	7	7.3	4	4.2	6	6.3	3.96	1.05
	X11	17	17.7	39	40.6	28	29.2	11	11.5	1	1.0	3.63	0.94
	X12	25	26.0	49	51.0	16	16.7	5	5.2	1	1.0	3.96	0.86
	X13	17	17.7	47	49.0	22	22.9	9	9.4	1	1.0	3.73	0.90
	X14	23	24.0	24	25.0	42	43.8	6	6.3	1	1.0	3.65	0.95
	X15	15	15.6	38	39.6	33	34.4	7	7.3	3	3.1	3.57	0.95
	X16	20	20.8	52	54.2	16	16.7	7	7.3	1	1.0	3.86	0.86

1.07	3.67	3.1	3	13.5	13	19.8	19	40.6	39	22.9	22	X17
1.23	3.41	11.5	11	8.3	8	28.1	27	32.3	31	19.8	19	X18
1.20	3.49	12.5	12	4.2	4	21.9	21	44.8	43	16.7	16	X19
0.87	3.89	0	0	10.4	10	11.5	11	57.3	55	20.8	20	X20
0.88	3.94	0	0	8.3	8	16.7	16	47.9	46	27.1	26	X21
		3.5		7.9				44.6		21.6		المعدل
0.98	3.73	11.4				22.4		66.2				

3. تنفيذ البرنامج التدريبي :

تشير نتائج الجدول (14) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات المتغير (X22-X30) إذ تشير النسب إلى اتفاق (63.4%) من عينه الدراسة بالمقابل (12%) من المبحوثين لا يتفقون ،بينما (24.6%) من الأفراد المبحوثين محايدون ويعزز ذلك وسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.94) .

ومن أكثر المؤشرات التي أسهمت التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو : حرص الشركة على الاتصال بالمدرسين لإعلامهم بوقت ومكان تنفيذ البرنامج التدريبي (X27) وجاء باتفاق (85.5%) وبوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.80) ، وحرص الشركة على أعلام المتدربين بمواعيد وأماكن تنفيذ البرنامج التدريبي في الوقت المناسب أيضا وباتفاق (78.1%) وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.92) .

ويتوافق ذلك مع العديد من الدراسات النظرية والعملية ومنها دراسة (Juang et al 2007) التي تشير إلى ضرورة الاهتمام بوقت تنفيذ البرنامج التدريبي لما للوقت من أهمية في حياة المنظمات .

جدول (14)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تنفيذ البرنامج التدريبي على المستوى الكلي للشركة المبحوثة

المتغير	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المتغير	
		اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق إطلاقا			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
تنفيذ البرنامج التدريبي	X22	24	25.0	58	60.4	12	12.5	2	2.1	0	0	4.08	0.68
	X23	16	16.7	43	44.8	32	33.3	5	5.2	0	0	3.73	0.80
	X24	15	15.6	38	39.6	38	39.6	55	5.2	0	0	3.66	0.81
	X25	13	13.5	31	32.3	34	35.4	12	12.5	6	6.3	3.34	1.06
	X26	20	20.8	55	57.3	12	12.5	6	6.3	3	3.1	3.86	0.92
	X27	29	30.2	55	57.3	5	5.2	7	7.3	0	0	4.10	0.80
	X28	18	18.8	14	14.6	27	28.1	10	10.4	27	28.1	2.85	1.46
	X29	18	18.8	38	39.6	32	33.3	7	7.3	1	1.0	3.68	0.90
	X30	22	22.9	40	41.7	21	21.9	12	12.5	1	1.0	3.73	0.99
	المعدل	20.3		43.1				7.6		4.4			
	63.4				24.6				12		3.67	0.94	

4. تقييم البرنامج التدريبي :

توضيح نتائج الجدول (15) إلى أن مؤشرات تقييم البرنامج التدريبي (X31-X38) على أعلى نسب للتوزيعات التكرارية عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) إذ بلغت (53%) ، وفي المقابل (لا اتفق ، ولا اتفق بشدة) بمعدل (15.9%) في حين نجد (31.1%) من الأفراد المبحوثين محايد ، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.90) .

ولعل أفضل المؤشرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (X34) الذي يشير إلى أن البرامج التدريبية تسهم في زيادة معلومات ، وخبرات ، وقدرات المتدربين ، ويدعمه وسط حسابي معياري (3.86) (0.97) على التوالي .

وجاء بعدة المتغير (X35) الذي ينص على أن الشركة تجري اختبارا تحريريا شاملا في نهاية البرنامج التدريبي للتعرف على المعلومات والمعارف والخبرات التي اكتسبها المتدربون منه ، وبتفاق (70.9%) من المبحوثين ، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3.77) وانحراف معياري (0.23) .

وهذا ينسجم مع العديد من الدراسات النظرية والعملية ومنها دراسة (Byars, 2005) والتي تشير إلى إن الشركة تجري اختباراً تحريراً في نهاية كل برنامج تدريبي لتقويمه .

جدول (15)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية
لمتغير تقويم البرنامج التدريبي على المستوى الكلي للشركة المبحوثة

المتغير	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق إطلاقاً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
تفويض البرنامج التدريبي	X31	16	16.7	22	22.9	49	51.0	5	5.2	4	4.2	3.43	0.97
	X32	16	16.7	52	54.2	19	19.8	6	6.3	3	3.1	3.75	0.92
	X33	14	14.6	24	25.0	33	34.4	19	19.8	6	6.3	3.22	1.11
	X34	24	25.0	46	47.9	19	19.8	3	3.1	4	4.2	3.86	0.97
	X35	30	31.3	38	39.6	13	13.5	6	6.3	9	9.4	3.77	0.23
	X36	16	16.7	37	38.5	30	31.3	11	11.5	2	2.1	3.56	0.97
	X37	15	15.6	22	22.9	33	34.4	23	24.0	3	3.1	3.24	1.08
	X38	12	12.5	23	24.0	43	44.8	15	15.6	3	3.1	3.27	0.98
	المعدل	18.6		34.4		11.5		4.4					
53		31.1		15.9				3.51	0.90				

ثانياً : وصف وتشخيص المتغيرات الإدارية (المعتمدة)

1 - جودة المنتج :

جدول رقم (16)

ت	المؤشرات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتفاق أو عدم اتفاق
1	X1	تسهل البرامج التدريبية في تحسين جودة المنتج	3.62	1.18	72.33	اتفاق
2	X2	يسهل التدريب في الشركة في تقليل نسب المعيب من الإنتاج	3.7	1.01	74.00	اتفاق
3	X3	تهتم الشركة بالبرامج التدريبية الخاصة بتحسين جودة المنتج	3.77	1.05	75.33	اتفاق

4	X4	تسعى الشركة إلى تقديم منتجات مطابقة للمواصفات من خلال البرامج التدريبية	3.53	1.03	70.67	اتفاق
5	X5	تهتم الشركة في تصميم البرامج التدريبية لتحقيق أفضل جودة	3.78	1.03	75.67	اتفاق
6	X6	يمارس التدريب في الشركة أثره على جودة الإنتاج بفاعلية	3.9	0.88	78.00	اتفاق
		المعدل العام	3.68	1.1	74.3	

يظهر الجدول رقم (16) اتفاق العينة بشكل عام على أن التدريب يترك أثر إيجابي وفعال على جودة المنتج النهائي ويظهر ذلك من خلال الوسط الحسابي لإجمالي مؤشرات هذا المتغير الذي بلغت قيمته (3.68) وانحراف معياري (1.1) وأهمية نسبية (74.3%) وما يؤكد حقيقة هذه النتائج أن معيار (X6) قد بين أن التدريب له فاعلية في التأثير على متغير جودة المنتج النهائي بوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.88) وأهمية نسبية قدرت بـ (78.0%) ، ولذلك الشركة بدأت تهتم بعملية تصميم البرامج التدريبية لتحقيق أفضل جودة ممكنة في الإنتاج النهائي بأهمية نسبية حوالي (75%) .

2 - متغير الإبداع التنظيمي :

جدول رقم (17)

ت	المؤشرات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتفاق أو عدم اتفاق
1	X1	تهتم الشركة بالإبداع من أجل تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب	4.22	0.74	84.67	اتفاق
2	X2	تشجع الشركة كل ما هو جديد في العمل عن طريق التعلم الذاتي	3.98	0.85	79.6	اتفاق
3	X3	تحرص الشركة على تنمية روح الإبداع من خلال التدريب لمواجهة تحديات بنية العمل	3.97	0.94	79.3	اتفاق
4	X4	تحقق الشركة ميزة تنافسية إبداعية من خلال استخدام أساليب حديثة في التدريب مثل أسلوب العصف الذهني	3.78	1.08	75.67	اتفاق
5	X5	تسعى الشركة إلى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين عن طريق التدريب	3.67	1.12	73.32	اتفاق
6	X6	تعتمد الشركة باستمرار على البرامج التدريبية المتميزة كوسيلة لتطوير ابتكارات العاملين	3.38	1.29	67.67	اتفاق

المعدل العام	8.3	1.1	76.6
--------------	-----	-----	------

يتضح من الجدول رقم (17) أن التدريب كوظيفة إدارية له تأثير على عملية الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال والدليل على ذلك أن الشركة العامة للصناعات الكهربائية تهتم بعملية تطوير قدرات العاملين الإبداعية ومواجهة تحديات البيئة الخارجية من خلال تنفيذها البرامج التدريبية والحقيقة أن (76.6%) من الأفراد المبحوثين متفقون على أن شركتهم فعلاً تحقق ميزة تنافسية إبداعية مقارنة بالشركات الأخرى من خلال استخدام أساليب حديثة في التدريب وبشكل خاص أسلوب العصف الذهني الذي يوجب القدرات الإبداعية للعاملين المشتركين في الدورات التدريبية ويساهم في اكتشاف القدرات الإدارية المؤهلة لأشغال المناصب القيادية ويعزز هذه النتائج الوسط الحسابي لقيمة المتغير الإبداعي الذي بلغت قيمته (8.3) والانحراف المعياري الذي بلغت قيمته (1.1) ومن أهم المؤشرات التي أغنت هذا المتغير هو العنصر (X2 , X3) الذي حقق أعلى أهمية نسبية مقارنة بالعناصر الأخرى .

3 - متغير التميز :

جدول رقم (18)

ت	المؤشرات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتفاق أو عدم اتفاق
1	X1	تقدم الشركة منتجات متميزة للزبائن بسبب امتلاكها برامج تدريبية متطورة	3.67	0.99	73.3	اتفاق
2	X2	تستخدم الشركة برامج أساليب تدريبية متقدمة تختلف عن باقي الشركات المنافسة	3.53	1.14	70.67	اتفاق
3	X3	تحرص الشركة على أن تسهم البرامج التدريبية بناء قوى بشرية ذات مستويات معرفية عالية مقارنة بمنافسيها	3.67	0.93	73.3	اتفاق
4	X4	تسهم البرامج التدريبية في الشركة بتقديم منتجات ذات جودة عالية لتكون متميزة عن باقي الشركات في السوق	4.3	0.81	86.0	اتفاق
5	X5	تسهم البرامج التدريبية بامتلاك الشركة تكنولوجيا متطورة تختلف عن منافسيها	3.53	0.81	86.0	اتفاق
		المعدل العام	3.74	0.93	77.8	

التميز أكثر الإستراتيجيات التي أكد عليها بورتر في نموذج المقترح الذي

يدعى إستراتيجيات بورتر التنافسية القائمة أساساً على ثلاث عناصر أساسية هي "قيادة الكلفة" ، التميز أو التفرد أي نجاح أو فشل هذه العناصر الإستراتيجية تعتمد بشكل أو بآخر على مجموعة من المتغيرات من ضمنها وظيفة التدريب وما يؤكد

حقيقة هذا التوجه ، أن الشركة المبحوثة وهي الشركة العامة للصناعات الكهربائية تعتمد في تطبيق هذه الإستراتيجية على تنفيذ البرامج التدريبية التي ينتج عنها تقديم منتجات متميزة للزبائن مقارنة بالشركات الأخرى العاملة في السوق ، كذلك تحرص الشركة دائماً على أساليب تدريبية متقدمة تختلف عن باقي الشركات المنافسة ، وتشير نتائج الجدول رقم (18) إلى إثبات حقيقة ذلك حيث أن (77.8%) من الأفراد المبحوثين يؤيدون مضمون الأسئلة المطروحة في الاستبانة والمتمثلة بشكل خاص بالعنصرين (X4 , X5) إذ جاءت الإجابات بوسط حسابي (3.5 ، 4.3) وانحراف معياري (0.81 لكلا العنصرين) وأهمية نسبية (86%) لكل منهما .

4 - متغير الإنتاج والإنتاجية :

جدول رقم (19)

ت	المؤشرات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتفاق أو عدم اتفاق
1	X1	تعتمد الشركة البرامج التدريبية في تطوير أساليب الإنتاج	3.38	1.29	67.67	اتفاق
2	X2	تستمد خطط الإنتاج في الشركة مؤشرات المهمة من البرامج التدريبية التي تم تنفيذها	3.6	1.25	72.0	اتفاق
3	X3	تساعد البرامج التدريبية في تطوير الإنتاج المتحقق في الشركة كما ونوعاً	3.8	0.90	76.0	اتفاق
4	X4	للتدريب اثر واضح على زيادة إنتاجية الأفراد العاملين في الشركة	3.8	1.02	76.00	اتفاق
5	X5	تتزايد إنتاجية المكنان والآلات في الشركة كلما زاد عدد البرامج التدريبية المنفذة	4.18	0.73	83.67	اتفاق
6	X6	تعتمد الشركة دائماً على البرامج التدريبية التي تستخدم الأساليب التكنولوجية والأنظمة التقنية التي تؤثر على الإنتاج والإنتاجية	3.62	0.92	72.33	اتفاق
		المعدل العام	3.73	1.01	74.8	

تعتمد الزيادات المتحققة في الإنتاج والإنتاجية في الشركة المبحوثة على عدد ونوعية البرامج التدريبية المنفذة ، حيث تشير إجابات العينة المبحوثة أن (75%) منهم يؤيد فاعلية نتائج البرامج التدريبية وتأثيرها على معدلات إنتاجية العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية حيث أفرزت هذه الإجابات بشكل عام وسطاً حسابياً قدرة (3.73) وهو اقل من الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته (1.01) ،

ومن أكثر العناصر تأثيراً على هذا المتغير هو المؤشر (X5) الذي بلغت نسبته (83%) وهي أعلى نسبة مقارنة بالعناصر الأخرى .

5 - متغير المعرفة :

جدول رقم (20)

ت	المؤشرات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتفاق أو عدم اتفاق
1	X1	تهتم الشركة بالبرامج التدريبية التي تعزز جانب المعرفة باعتبارها ميزة تنافسية تميزها على الشركات الأخرى	8.3	0.94	78.6	اتفاق
2	X2	تحرص الشركة على إثراء معارف العاملين بالاعتماد على البرامج التدريبية والخبراء والاختصاصات التي تنفذ البرامج	3.98	0.87	79.0	اتفاق
3	X3	تسهم البرامج التدريبية في تعزيز عملية التراكم المعرفي لدى الأفراد العاملين في الشركة	4.37	0.71	80.3	اتفاق
4	X4	تسهم البرامج التدريبية المنفذة في الشركة على اكتشاف المعرفة الضمنية لدى العاملين	5.6	1.1	85.0	اتفاق
5	X5	تسهم البرامج التدريبية في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة	5.7	1.3	86.1	اتفاق
6	X6	تحصل الشركة على الخبرات والمهارات ذات المعرفة العالية من خلال البرامج التدريبية	6.1	1.5	87.3	اتفاق
7	X7	يعد التدريب وسيلة في خلق المعارف وزيادة رأسمالها المعرفي والفكري	.67	1.6	88.3	اتفاق
المعدل العام			6.04	3.2	97.4	

توضح نتائج الجدول رقم (20) أن نسبة جيدة من الأفراد المبحوثين متفقون على شركاتهم تهتم بالبرامج التدريبية لتعزيز ميزة المعرفة ، إذ بلغ تأثير التدريب على هذا المتغير بوسط حسابي بقدر (6.04) ، وهذا يؤكد نسبة الإجابات العالية التي جاءت بنسبة (97%) والنسبة المخفضة للانحراف المعياري البالغة (3.2) . ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو المؤشر (X7) الذي يؤكد أن الشركة تهتم بالبرامج التدريبية بوصفها وسيلة مهمة في خلق المعارف وزيادة رأسمالها المعرفي باتفاق (88%) وبوسط حسابي (6.7%) وانحراف معياري (1.6%) ، وبذلك يمكن القول أن التدريب في الشركة يعد هو مصدر الحصول على الخبرات والمهارات ذات المعرفة العالية وبخاصة الفنية منها وبدعم

هذا الكلام نسبة اتفاق المبحوثين البالغة (87%) والوسط الحسابي (6.1%) والانحراف المعياري الواطي (1.5%) .

6 - متغير أداء العاملين :

جدول رقم (21)

ت	المؤشرات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتفاق أو عدم اتفاق
1	X1	تساعد البرامج التدريبية في الشركة على تزويد الأفراد العاملين بالمفاهيم والأسس ذات العلاقة بالعمل	4.3	1.3	65.3	اتفاق
2	X2	تساعد البرامج التدريبية العاملين في الشركة على فهم اللوائح والقوانين المرتبطة بالوظيفة	4.1	1.5	67.0	اتفاق
3	X3	التدريب يساهم في تعزيز وتطوير السلوك التنظيمي للعاملين في الشركة	5.4	2.0	70.0	اتفاق
4	X4	تستفيد الشركة من خلال تقييمها لنتائج التدريب في تحديد نظام الحوافز للعاملين	6.1	3.2	75.0	اتفاق
5	X5	تستفيد الشركة من نتائج البرامج التدريبية في تحديد سياسة الأجور والرواتب للعاملين	6.0	4.0	80.0	اتفاق
6	X6	يؤثر التدريب في الشركة على سلوك العاملين وتعزز من جانب العلاقات الإنسانية بين المشتركين في الدورات التدريبية	5.6	3.8	68.0	اتفاق
		المعدل العام	5.3	2.6	70.8	

تؤكد نتائج المؤشرات المبينة في الجدول أعلاه أن حوالي (70%) من عينة البحث يتفقون في إجاباتهم بأن التدريب كوظيفة إدارية لها تأثير فعال على أداء العاملين وما يؤكد صحة هذه النتيجة أن الوسط الحسابي لمجموع الإجابات بلغ (5.3%) بنسبة انحراف معياري هي أقل من (3%) (2.6%) ، ومن أبرز الفقرات التي أيدت هذه النتيجة أيضاً هي الفقرة (X5) ، حيث مثلت أهمية نسبية من بين مجموع الفقرات الأخرى تبلغ (80%) ، حيث أن (80%) من إجابات عينة البحث تؤكد بأن النتائج البرامج التدريبية الخاصة بالشركة لها تأثير على سياسة الأجور والرواتب تليها بالمرتبة الثانية الفقرة (X4) التي تبين أن التدريب ونتائج تقييم هذه العملية تستفيد الشركة في تحديد نظام الحوافز الخاصة بالعاملين أيضاً بأهمية نسبية بلغت (80%) ووسط حسابي (6.0%) وانحراف معياري (4%) وتتفاوت الأوساط الحسابية للمؤشرات الأخرى ما بين (65 - 70%) .

7 - متغير القيادة الإدارية :

جدول رقم (22)

ت	المؤشرات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتفاق أو عدم اتفاق
1	X1	يساعد التدريب على إيجاد الحلول للمشاكل الفنية التي تعترض سير العمل في الشركة	8.3	3.6	78.0	اتفاق
2	X2	يساعد التدريب المدير على فهم اللوائح والقوانين والإجراءات التنظيمية للعمل	8.4	3.2	79.0	اتفاق
3	X3	تسهم البرامج التدريبية في تزويد مدراء أقسام الشركة بمهارات الاتصال وأعداد التقارير	7.3	2.6	77.0	اتفاق
4	X4	تسهم البرامج التدريبية في تزويد مدراء أقسام الشركة بالمهارات المطلوبة في اتخاذ القرارات	8.1	2.1	79.0	اتفاق
5	X5	تسهم البرامج التدريبية في فهم المدير وإدراكه لأهمية تلقي شكاوي العاملين ودراساتها بدقة وعناية	7.9	2.3	79.0	اتفاق
6	X6	يساعد التدريب على استخدام الموارد المتاحة في الشركة بكفاءة عالية	8.3	2.4	78.0	اتفاق
7	X7	يسهم التدريب في تعزيز قدرة المدير على القيادة والتوجيه	8.4	2.1	77.0	اتفاق
8	X8	البرامج التدريبية المنفذة في الشركة أسهمت بتزويد المدراء بمهارات متقدمة وقدرة عالية في مجال التخطيط الاستراتيجي	7.9	1.1	79.2	اتفاق
المعدل العام			8.0	2.4	78.2	

تشير أغلب أدبيات الفكر الإداري أن القيادة الإدارية باختلاف أنماطها تتأثر بمجموعة من العوامل البعض منها لها علاقة بشخصية المدير وسلوكه الذاتي والبعض الآخر لها علاقة بمتغيرات البيئة الداخلية للمنظمة ، والنتائج الكمية للمؤشرات المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن التدريب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر على القيادات الإدارية في منظمات الأعمال بحيث أن الأهمية النسبية لجميع المؤشرات الخاصة بهذا المتغير (من X1 - X8) لا تقل عن (77%) وهذا يعني أن هنالك علاقة مباشرة بين وظيفة التدريب والنمط القيادي لمدير المنظمة أو مدير القسم ، حيث بلغ المعدل العام لهذه المؤشرات (78%) بوسط حسابي مرتفع مقداره (8%) ووسط حسابي منخفض قدرة (2.4%) .

8 - متغير المهارات الوظيفية للعاملين :

جدول رقم (23)

ت	المؤشرات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتفاق أو عدم اتفاق
1	X1	تسهم البرامج التدريبية في تعزيز قدرة العاملين في الشركة على إنجاز أعمال متعددة في وقت محدد	5.2	3.1	56.0	اتفاق
2	X2	تسهم البرامج التدريبية المنفذة من قبل الشركة في تعزيز التعاون بين الأفراد العاملين والعمل بروح الفريق الواحد	5.3	3.0	57.0	اتفاق
3	X3	تسهم البرامج التدريبية وتساعد العاملين في الشركة على إقامة اتصالات وعلاقات اجتماعية وإنسانية بين العاملين	5.0	3.3	60.0	اتفاق

4	X4	تعزز علاقة الرئيس بالمرووسين من خلال نتائج البرامج التدريبية المنفذة من قبل الشركة	4.1	3.2	62.0	اتفاق
5	X5	تساهم البرامج التدريبية في زيادة تحمل المسؤولية لدى الأفراد العاملين في الشركة	5.3	2.3	65.0	اتفاق
6	X6	تعتمد الشركة على بعض البرامج التدريبية المتخصصة لزيادة وتطوير المهام الوظيفية للعاملين وخاصة الفنية منها	4.6	2.1	64.0	اتفاق
7	X7	نتيجة برامج التدريب تظهر في بعض التخصصات الفنية ذات العلاقة بعمل الشركة	4.3	2.2	65.0	اتفاق
المعدل العام			5.6	2.3	61.2	

تشير نتائج الجدول أعلاه أن المهارات الوظيفية للعاملين في الشركة تتأثر

بنتائج التدريب المنفذة من قبل الشركة ، حيث أن (61%) من إجابات العينة المشمولة بالبحث تؤكد صحة ذلك بوسط حسابي بلغ (5.6%) وهو منخفض مقارنة بنسبة الانحراف المعياري البالغة (2.3%) ، ومن أبرز هذه الفقرات تأثيراً هي الفقرة التي يعبر عنها المؤشر (X7) التي تؤكد ضمن الاختصاص العام لعمل الشركة حيث أن (65%) من إجابات العينة تؤكد حقيقة هذه النتيجة بوسط حسابي بلغ (4.3%) وانحراف معياري (2.2%) .

9 - متغير صنع واتخاذ القرار :

جدول رقم (24)

ت	المؤشرات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتفاق أو عدم اتفاق
1	X1	يستفيد مدراء الأقسام في الشركة من نتائج التدريب في عملية صنع واتخاذ القرارات	6.1	3.2	78.0	اتفاق
2	X2	يساهم التدريب في الشركة يساهم في عملية تحديد الخيارات الاستراتيجية	6.0	2.8	79.0	اتفاق
3	X3	تعتمد الإدارة العليا في الشركة في تحديد قراراتها الاستراتيجية في ضوء نتائج البرامج التدريبية	5.6	2.9	78.0	اتفاق
4	X4	تستخدم الإدارة الوسطى في الشركة نتائج التدريب كمدخلات في قراراتها	6.0	3.2	79.0	اتفاق
5	X5	تستخدم القيادات الإدارية في الشركة نتائج التدريب كوسيلة في حل المشكلات الإدارية بكفاءة وفاعلية	5.8	2.8	78.0	اتفاق
6	X6	يستفيد المدير في الشركة من نتائج التدريب في حل ومعالجة الأزمات التنظيمية	4.3	2.1	68.0	اتفاق
7	X7	يستفيد المدير في الشركة من التدريب في الكشف عن الأزمات المتوقعة (التنبؤ بالأزمة)	4.4	2.0	69.0	اتفاق
المعدل العام			5.4	2.7	75.5	

عملية صنع واتخاذ القرار هي وظيفة من وظائف المدير ، والحقيقة أن هذه العملية لم تكتمل إلا من خلال توفر مجموعة من الشروط والمقومات الأساسية والقرارات هي متنوعة منها إستراتيجية ، وقرارات تشغيلية أو ما يسمى بالقرارات الوظيفية ، نتائج الجدول أعلاه تشير أن (75%) من إجابات عينة البحث تؤكد أن لوظيفة التدريب علاقة مباشرة بنجاح وفاعلية هذه الوظيفة وما يؤكد ذلك أن الوسط الحسابي لمجموع الإجابات بلغ (5.4%) بنسبة انحراف معياري هي أقل من نسبة الوسط الحسابي بلغن حوالي (2.7%) والحقيقة أن الشركة تعتمد على نتائج العملية التدريبية في عملية صنع القرارات وتحديد الخيارات الإستراتيجية ، أي الإدارة العليا ممكن أن تستفيد من نتائج التدريب في تحديد اتجاهات قراراتها الإستراتيجية ونقلًا أكد صحة ذلك إجابة العينة بنسبة (78%) بوسط حسابي (5.6%) وانحراف معياري أقل من (3%) ، فضلاً عن ذلك أن الإدارة الإستراتيجية في الشركة (القيادة العليا) تعتمد لحل نتائج العملية التدريبية في اتخاذ القرارات الخاصة بمعالجة الأزمات التنظيمية المتوقعة ولكن بنسب أقل من النسب الخاصة باتخاذ القرارات الأخرى .

10 - تصميم الهيكل التنظيمي :

جدول رقم (25)

ت	المؤشرات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتفاق أو عدم اتفاق
1	X1	تعتمد الإدارة العليا في الشركة على نتائج التدريب في عملية تصميم وإعادة وتغير الهيكل التنظيمي	4.3	1.2	77.0	اتفاق
2	X2	تتبع نتائج التدريب في الشركة على عملية تفويض السلطات	4.5	1.1	76.0	اتفاق
3	X3	عملية توزيع المهام التنظيمية الإدارية على أقسام الشركة تعتمد بشكل أو بآخر على نتائج تقويم البرامج التدريبية	5.3	2.0	77.0	اتفاق
4	X4	تستطيع الشركة أن تحدد نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي من خلال نتائج تقويم البرامج التدريبية	5.6	2.1	79.0	اتفاق
5	X5	تستخدم الشركة التدريب كوسيلة في أعداد نظم المعلومات الإدارية	5.0	2.0	66.0	اتفاق
6	X6	نتائج العملية التدريبية تنتج أمام الإدارة العليا في الشركة من إيجاد الطرق والأساليب المثالية والمعاصرة في تحديد وسائل الاتصال بين الرئيس والمؤسسين	5.3	1.9	78.2	اتفاق
		المعدل العام	5.0	1.7	75.5	

أن خارطة التنظيمية للشركة أو ما يسمى بالهيكل التنظيمي بتحديد المهام الوظيفية وتوزيع الصلاحيات على الأقسام والوحدات التنظيمية في الشركة بتحديد

بمجموعة من المتغيرات التنظيمية كحجم الشركة وطبيعة إنتاجها تتأثر ومتغيرات البيئة الخارجية وما يستجد من متغيرات وعوامل تحددها ظروف السوق غير المستقرة ، تشير لنا البيانات في الجدول أعلاه أن عملية التدريب هو أحد المتغيرات التي تعتمد عليها إدارة الشركة في تصميم الهيكل التنظيمي وإجراء التغيرات المستمرة عليه في ضوء نتائج هذه العملية حيث أن (75%) تقريباً من إجابات عينة البحث تؤكد هذا الاستنتاج بنسبة وسط حسابي بلغت (5%) وهي أعلى من نسبة الانحراف المعياري البالغة (1.7%) ، وبرز فقرات هذا المتغير تأثيراً على عملية تصميم الهيكل التنظيمي هي الفقرة (X6) حيث أن الإدارة العليا في الشركة تستفيد من نتائج العملية التدريبية في اكتشاف الطرق والأساليب المعاصرة في تحديد وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وكذلك في تفويض السلطات على الأقسام والمدراء في الشركة إضافة إلى ذلك نتائج هذه العملية تستفيد منها الشركة في تحديد نقاط القوة والضعف في هيكلها التنظيمي .

11 - استخدام الموارد المتاحة :

جدول رقم (26)

ت	المؤشرات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتفاق أو عدم اتفاق
1	X1	تعتمد الإدارة العليا في الشركة على نتائج التدريب في عملية تصميم وإعادة وتغير الهيكل التنظيمي	4.3	2.0	75.0	اتفاق
2	X2	تتبع نتائج التدريب في الشركة على عملية تفويض السلطات	4.2	1.9	76.0	اتفاق
3	X3	عملية توزيع المهام التنظيمية الإدارية على أقسام الشركة تعتمد بشكل أو بآخر على نتائج تقويم البرامج التدريبية	4.5	2.3	77.0	اتفاق
4	X4	تستطيع الشركة أن تحدد نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي من خلال نتائج تقويم البرامج التدريبية	4.3	1.8	78.0	اتفاق
5	X5	تستخدم الشركة التدريب كوسيلة في أعداد نظم المعلومات الإدارية	4.6	1.7	79.0	اتفاق
		المعدل العام	4.3	1.9	77.0	

للتدريب أيضاً تأثير فعال في تحديد حجم واتجاهات الموازنات المالية والتخطيطية للشركة العامة للصناعات الكهربائية ، إذ إن نتائج البرامج التدريبية ممكن أن تستفيد منها الشركة في إعادة النظر في بعض فقرات موازناتها المالية التخطيطية أو استحداث فقرات جديدة في هذه الموازنة في ضوء ما تعززه نتائج البرامج التدريبية ، وما يؤكد ذلك أن نسبة عالية بلغت حوالي (77%) من إجابات عينة البحث تؤكد هذا الاتجاه بوسط حسابي (4.3%) ونسبة انحراف معياري أقل

من (2%) . والحقيقة أن ذلك يعني أن الشركة تسعى في أغلب الفترات إلى تنظيم الدورات التدريبية الخاصة بالجوانب المالية والمحاسبية والدورات الخاصة بإدارة المخزون وأعداد الموازنات التخطيطية كل ذلك بهدف محاولة توجيه العاملين على الطرق والأساليب الصحيحة والسليمة في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة في الشركة استخداماً أمثل وكذلك بغية تفادي محاولات الفساد المالي والإداري والمحافظة على المال العام في الشركة .

المبحث الثالث

تحليل علاقة التأثير والارتباط بين التدريب والقدرات الإدارية القيادية

بعد أن تبين في المبحث السابق وصف وتحليل متغيرات الدراسة وتبيان نتائج إجابات عينة البحث بصدد ماهية العلاقة بين متغير التدريب والمتغيرات التنظيمية والإدارية المختلفة ، خصص هذا المبحث للتحقق أولاً من نتائج هذه العلاقة من الناحية الكمية وللتحقق من سريان وحقيقة النموذج الافتراضي الذي قامت عليه الدراسة ثانياً القائم أساساً على أنه :

1. توجد علاقة تأثير وارتباط بين التدريب كمتغير مستقل والقدرات الإدارية التنظيمية (كمتغير تابع) .

2. توجد علاقة تأثير وارتباط بين التدريب كمتغير مستقل والقدرات الإدارية القيادية (كمتغير تابع) .

والحقيقة أن عملية تحليل أنموذج الدراسة وافترضاها الرئيسة والفرعية بحسب ورودها في منهجية الدراسة (الفصل الأول) واختبار صحة هذه الفرضية ومنطقتها الرئيسة التي تؤكد أنه توجد علاقة تأثير وارتباط مباشر بين التدريب كوظيفة إدارية وبناء القدرات الإدارية لمنظمات الأعمال بجانبها (القدرات التنظيمية) (والقدرات القيادية) . ونود أن نشير هنا إلى أن هذه المتغيرات يمكن أن تعبر عنها بالأبعاد التالية :

أولاً : متغير القدرات التنظيمية وتضم :

1. جودة المنتج .
 2. الإنتاج والإنتاجية .
 3. المعرفة .
 4. استخدام الموارد .
 5. الإبداع التنظيمي .
- ثانياً : متغير القدرات القيادية ويضم :

1. أداء العاملين .
2. القيادة الإدارية .
3. صنع واتخاذ القرارات .
4. المهارات الوظيفية القيادية .
5. تصميم الهيكل التنظيمي .

وللتأكد من ذلك قام الباحث معتمداً على نتائج استمارة الاستبيان وإجابات عينة البحث من بناء نموذج رياضي كمي لبيان قوة العلاقة والارتباط بين المتغير المستقل المعبر عنه (التدريب) وكل متغير من المتغيرات التابعة المعبر عنها بـ(المتغيرات التنظيمية بأبعاده المختلفة) (والمتغيرات القيادية بأبعادها المختلفة أيضاً) وذلك باستخدام معامل ارتباط (سبيرمان) R^2 اعتماداً على نموذج الانحدار المتعدد الذي اعتمد التدريب كمتغير مستقل له تأثير على المتغير التابع وهو (القدرات التنظيمية) و (القدرات القيادية) . وسنتناول نتائج التحليل على النحو الآتي

:

أولاً : علاقة تأثير الارتباط بين تدريب الموارد البشرية والقدرات الإدارية
التنظيمية

1 - العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وجودة المنتج :

جدول رقم (27)

T		F		R2	تدريب الموارد البشرية (X)		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد (y1)
1.652	13.07	3.07	135.91	0.62	0.653	0.782	جودة المنتج (y1)

نستطيع أن نعبر عن المؤشرات أعلاه بمعادلة الانحدار الخطي التالية :

$$y1 = F (X) \quad \text{حيث أن : } y1 = \text{جودة المنتج}$$

$$y1 = B0 + B1 X \quad \text{التدريب} = X$$

وهذه المعادلة بصيغتها الخطية تأخذ الشكل الآتي :

$$y1 = 0.782 + 0.653 X$$

$$T . \text{ test} = 3.98$$

$$F . \text{ test} = 135.91$$

$$R2 = \%62$$

يشير الجدول أعلاه رقم (27) أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب الموارد البشرية كمتغير مستقل (X) وجودة المنتج في الشركة كمتغير تابع (y1) ويستدل ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط البالغة (65%) وتشير هذه النتيجة إلى إن طبيعة البرامج التدريبية التي تنفذها الشركة تسهم في تطوير وتحسين جودة المنتج النهائي وما يؤكد على معنوية هذه العلاقة الترابطية أن قيمة اختبار F المحسوبة هي أكبر من قيمة F الجدولية ، وكذلك أن قيمة اختبار T المحسوبة هي أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 وعدد المشاهدات N = 120 .

2 - العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والتميز :

جدول رقم (28)

T	F	R2	تدريب الموارد البشرية (X)	المتغير المستقل
---	---	----	---------------------------	-----------------

المتغير المعتمد (2y)	B0	B1	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
التمييز (2y)	0.632	0.573	0.65	172.3	4.321	14.52
1.32						

نستطيع أن نعبر عن المؤشرات أعلاه بمعادلة الانحدار الخطي التالية :

$$y_2 = F(X)$$

$$y_2 = B_0 + B_1 X$$

حيث أن : y_2 = متغير التمييز

X = التدريب

$$y_2 = 0.573 + 0.632 X$$

$$T . test = 14.52$$

$$F . test = 172.3$$

$$R^2 = \%57$$

حيث تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير التابع (y_2) والمتغير المستقل (X) إلى وجود تأثير معنوي لتدريب الموارد البشرية على عوامل التمييز الخاصة بالشركة مقارنة بالشركات الأخرى وقد يكون هذا الأثر من خلال أثر التدريب على تمييز الأفراد العاملين في الشركة بالمعرفة التي يمتلكونها أو التمييز في جودة المنتج أو التمييز في كلفة المنتج المنخفضة أو في أداء العاملين . حيث ظهر معامل الارتباط بين هذين المتغير بنسبة (65%) وهي نسبة مقبولة وما يؤكد ذلك أن اختبار T المحسوبة ظهر بقيمة تقدر بـ(14.52) وهي أعلى من الجدولية البالغة (1.32) بمستوى معنوية 0.05 وعدد المشاهدات $N = 120$ وكذلك اختبار F المحسوبة هي أعلى من F الجدولية .

3 - العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والإنتاجية :

T		F		R2	تدريب الموارد البشرية (X)		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد (y3)
2.32	12.411	3.21	121.1	0.67	0.652	0.723	الإنتاجية (y3)

معادلة الانحدار الخطي للمتغير أعلاه هي :

$$y_3 = F(X)$$

$$y_3 = B_0 + B_1 X$$

$$y_3 = 0.723 + 0.652 X$$

$$T . test = 12.411$$

$$F . test = 121.1$$

$$R^2 = 0.67$$

من مؤشرات الجدول السابق ونتائج الانحدار الخطي يتضح أن تدريب الموارد البشرية التي تنفذها الشركة له تأثير واضح على الإنتاجية والاختبارات التي تؤكد على ذلك ، أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين R^2 بلغ (67%) وهي نسبة جيدة تدل إن هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين متغير التدريب والإنتاجية المتحققة في الشركة ويحقق هذه النتيجة أيضاً اختبار T الذي بلغت نسبته 12% وهي أعلى من القيمة الجدولية (2.3) إضافة إلى اختبار F الذي بلغت قيمته المحسوبة (121.1) وكذلك هي أعلى من الجدولية البالغة (3.21) واختبارات الثقة هذه احتسبت بمستوى معنوية 0.05 وعدد المشاهدات $N = 120$.

4 - العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والمعرفة :

جدول رقم (30)

T		F		R2	تدريب الموارد البشرية (X)		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد (y4)
3.211	12.311	4.321	11.213	0.561	0.361	0.521	المعرفة (y4)

معادلة الانحدار الخطي للمتغير أعلاه هي :

$$y4 = F (X)$$

$$y4 = B0 + B1 X$$

$$y4 = 0.521 + 0.361 X$$

$$T . test = 11.213$$

$$F. test = 12.311$$

$$R2 = 0.56$$

من مؤشرات الجدول أعلاه ، يتضح أن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) والمتغير التابع (المعرفة هي ضعيفة نوعاً ما ويظهر ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط البالغة (56%) وقيمة المعامل البالغة (0.361) ، أن اختبار T وكذلك اختبار F تدل على معنوية اختبار المعامل عند مستوى ثقة 0.05 وعدد المشاهدات N = 120 .

5 - العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والإبداع التنظيمي :

جدول رقم (31)

T		F		R2	تدريب الموارد البشرية (X)		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد (y5)
2.321	11.412	3.521	10.321	0.780	0.4211	0.732	الإبداع التنظيمي (y5)

معادلة الانحدار الخطي للمتغيرات أعلاه هي :

$$y5 = F (X)$$

$$y5 = B0 + B1 X$$

$$T . test = 11.412$$

$$F. test = 10.321$$

$$R2 = \%78$$

من نتائج النموذج أعلاه ، يتضح أن علاقة الارتباط قوية بين تدريب الموارد البشرية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ومتغير الإبداع التنظيمي ، حيث بلغ معامل الارتباط (%78) وقيمة معامل المتغير حوالي (42%) ويعزز معنوية هذه الاختبارات اختبار T الذي بلغت قيمته (11.412) وهي أعلى من قيمة T الجدولية البالغة (2.321) بمستوى ثقة 0.05 وعدد المشاهدات الخاصة بعينة البحث هي 120 .

6 - العلاقة بين تدريب الموارد البشرية واستخدام الموارد الاقتصادية المتاحة في الشركة :

جدول رقم (32)

T		F		R2	تدريب الموارد البشرية (X)		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد (y6)
4.531	13.632	5.621	12.421	0.85	0.821	0.521	استخدام الموارد المتاحة في الشركة (y6)

معادلة الانحدار الخطي للمتغيرات أعلاه هي :

$$y6 = F (X)$$

$$y6 = B0 + B1 X$$

$$y6 = 0.521 + 0.821 (X)$$

$$T . test = 13.632$$

$$F . test = 12.421$$

$$R2 = \%85$$

المتغير الخاص باستخدام الموارد الاقتصادية المتاحة في الشركة عينة البحث هو أكثر كل المتغيرات تأثراً بنتائج البرامج التدريبية المنفذة من قبل الشركة المعنية ، ويظهر ذلك من خلال معامل الارتباط R2 البالغة قيمته (0.85) أي أن (%85) من التغيرات التي تحدث بشكل إيجابي في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة في الشركة استخداماً أمثل من قبل العاملين في الشركة هو بسبب ما تعلمه المتدربين من طرق وأساليب علمية سليمة تؤكد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وتوزيعها بشكل عادل على أقسام الشركة وما يؤكد حقيقة قوة علاقة الارتباط هذه ، اختبار T . test البالغة قيمته (13.632) مقارنة بالجدولية البالغة (4.531) .

أولاً : علاقة تأثير الارتباط بين تدريب الموارد البشرية والقدرات الإدارية القيادية

1 - العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والقيادة الإدارية :

جدول رقم (33)

T		F		R2	تدريب الموارد البشرية (X)		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد
6.313	15.621	6.781	14.321	0.88	0.912	0.621	القيادة الإدارية (Z1)

معادلة الانحدار الخطي المتغير أعلاه هي :

$$L1 = F (X)$$

$$L1 = B0 + B1 X$$

$$L1 = 0.621 + 0.912 X$$

$$T . test = 15.621$$

$$F. test = 14.321$$

يعد موضوع القيادة من أبرز الموضوعات وأهمها في مجال الإدارة كعملية ، ويتطلع كافة مديري منظمات الأعمال للتمكن من مهاراتها ، ومن أهم العوامل المؤثرة على هذه المهارات هي "عامل التدريب والتطوير وإعادة تأهيل القادة والمديرين تشير البيانات أعلاه أن تدريب الموارد البشرية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية له تأثير وعلاقة ارتباط قوية بين إمكانية خلق القادة أو المديرين الناجحين في الشركة حيث ظهر معامل الارتباط بين هذين المتغيرين (88%) وقيمة معامل المتغير المستقل (التدريب) هي (0.912) أي كلما يزيد التدريب بنسبة 1% تزيد إمكانية الحصول العناصر القيادية في الشركة بنسبة (91%) تقريباً وما يؤكد ذلك قيمة اختبار T البالغة (15.621) وهي أعلى من المحسوبة البالغة (6.313) عند مستوى معنوية 0.05 وعدد المشاهدات العينة المبحوثة 120 .

2 - العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وعملية صنع واتخاذ القرار :

جدول رقم (34)

المتغير المستقل	تدريب الموارد البشرية (X)	R2	F	T
-----------------	---------------------------	----	---	---

المتغير المعتمد	B0	B1		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
صنع واتخاذ القرار (L2)	0.532	0.914	0.9012	142.441	8.211	14.561	8.231

معادلة الانحدار الخطي للعلاقات أعلاه هي :

$$L2 = F (X)$$

$$L2 = B0 + B1 X$$

$$L2 = 0.532 + 0.914 X$$

$$T . test = 14.561$$

$$F . test = 13.441$$

أن عملية صنع واتخاذ القرار هو أحد المهام الرئيسية في الإدارة وهو غالباً ما يشكل مصدر الإزعاج لكثير من المدربين والقادة خاصة إذا كان خاطئ أو غير موثوق فيه لذلك أن القرار ينبغي أن يعتمد على أسس ومقومات واضحة في المجال الإداري ينبغي على المدير أن يدركها ويفهمها قبل عملية صنع واتخاذ القرار وهذه المعلومات قد يحصل عليها من خلال البيئة الداخلية وظروف العمل السائدة في المنظمة والبعض الآخر يحصل عليها من المعلومات والمصادر الخارجية ومن أهم هذه المصادر وهو التدريب ، إذ إن الشركات الإنتاجية بما فيها الشركة المبحوثة تهتم بعملية تنظيم الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية ، لذلك تظهر العلاقة قوية بين هذين المتغيرين ، حيث ظهرت قيمة معامل الارتباط (90%) وكل الاختبارات تؤكد حقيقة ذلك إذ ظهر فيه اختبار T وقيمة اختبار F المحتسبة هي أعلى من قيمتها الجدولية بمعامل ثقة قدرة (0.05) وبنفس عدد المشاهدات (120) .

3 - العلاقة بين التدريب والمهارات القيادية :

جدول رقم (35)

المتغير المستقل		تدريب الموارد البشرية (X)		R2	F		T	
المتغير المعتمد		B1	B0		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية

8.312	14.612	9.312	12.413	0.912	0.863	0.425	المهارات القيادية (L3)
-------	--------	-------	--------	-------	-------	-------	------------------------

معادلة الانحدار الخطي للمتغيرات أعلاه هي :

$$L3 = F (X)$$

$$L3 = B0 + B1 X$$

$$L3 = 0.425 + 0.863 X$$

$$T . test = 14.612$$

$$F. test = 12. 413$$

تساهم البرامج التدريبية المنفذة من قبل الشركة المبحوثة في تنمية وتطوير المهارات القيادية للعاملين المشتركين في هذه الدورات ، ومهارات القيادة تتمثل بمهارات التقويم والرقابة الإدارية والمهارات الإنسانية وطرق التعامل مع الآخرين ، كذلك تساهم البرامج التدريبية في تطوير القادة والمديرين المشتركين في هذه البرامج في مجال المهارات الفنية والتعامل مع الطرق التكنولوجية الحديثة وخاصة بالنسبة للمهندسين والفنيين وحقيقة هذه النتائج يؤكدها معامل الارتباط البالغة نسبته (91%) والاختبارات الإحصائية مثل اختبار T وكذلك اختبار F .

4 - العلاقة بين تدريب الموارد البشرية ومهارات الاتصال الشخصي للقائد:

جدول رقم (36)

T	F	R2	تدريب الموارد البشرية (X)	المتغير المستقل
---	---	----	---------------------------	-----------------

المتغير المعتمد	B0	B1	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
مهارات الاتصال الشخصي للقائد (L4)	0.321	0.752	0.781	9.321	4.682	10.311
						5.631

معادلة الانحدار الخطي للمؤشرات السابقة هي :

$$L4 = F (X)$$

$$L4 = B0 + B1 X$$

$$L4 = 0.321 + 0.752 X$$

$$T . test = 10.311$$

$$F . test = 9.321$$

يساهم تدريب الموارد البشرية في الشركة المبحوثة في تطوير مهارات الاتصال الشخص للعاملين وخاصة العناصر القيادية في الشركة إذ ينمي فيهم الحرص على الاستماع الفعال للآخرين وعدم الانشغال في أمور أخرى أثناء حديثكم ، وينمي لديهم القدرة على اكتشاف المزاج الشخصي للآخرين والانتباه لتعليقات الآخرين (المستمعين) ولردود أفعالهم وتقبل النقد الموضوعي بإيجابية والاعتراف بالخطأ دون خجل أو تردد . الحقيقة كل هذه المهارات ممكن أن تفعل من خلال البرامج التدريبية التي تنفذها إدارة الشركة في المجال الإداري والدورات الخاصة بأعداد المديرين واتخاذ القرارات الإستراتيجية أو التشغيلية ، طبيعة العلاقة بين التدريب وهذه المهارات هي قوية نوعا ما كما يظهرها معامل الارتباط الذي بلغت نسبة 78% والقيم المعنوية للاختبارات الإحصائية لكل من (F,T) تؤكد ذلك .

5 - العلاقة بين التدريب وعملية تحديد الأهداف :

T		F		R2	التدريب (X)		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	Bd	المتغير المعتمد
3.671	8.211	4.621	10.121	0.750	0.653	0.481	عملية تحديد الأهداف (L5)

معادلة الانحدار للمتغيرات أعلاه هي :

$$L5 = F (X)$$

$$L5 = B0 + B1 X$$

$$L5 = 0.481 + 0.653$$

$$T . test = 8.211$$

$$F. test = 10.121$$

تعد عملية تحديد الأهداف من مهام الإدارة الإستراتيجية أو القيادة العليا في منظمات الأعمال والحقيقة تتنوع وتختلف هذه الأهداف حسب المستويات الإدارية فهناك أهداف إستراتيجية تتخذ من قبل الإدارة العليا في المنظمة وأهداف تشغيلية تتخذ وتقر من قبل الإدارة الوسطى وأهداف تنفيذية تتخذ من قبل الإدارة الدنيا .. هنالك علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين البرامج التدريبية وعملية تأهيل وتطوير القادة الإداريين على كيفية تحديد الأهداف حسب المستويات الإدارية وحسب طريقة إستراتيجية المنظمة وخططها الإنتاجية إذ أن هذه الأهداف يجب أن تتسق مع رسالة المنظمة ورؤيتها التشغيلية . البرامج التدريبية المنفذة في الشركة المبحوثة ساهمت في تنمية قدرات المديرين المشتركين في هذه الدورات على عملية تحديد الأهداف ذات العلاقة بعمل الشركة المبحوثة وبما يتسق مع أهداف الشركة الإستراتيجية والتشغيلية ، حيث قدرت نسبة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين حوالي 75% وما يؤكد ذلك قيمة الاختبارات الإحصائية التي ظهرت أقياما مناسبة وتتفق مع المؤشرات الإحصائية .

6 - العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتصميم الهيكل التنظيمي :

جدول رقم (38)

T		F		R6	تدريب الموارد البشرية (X)		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد
3.312	4.573	1.31	9.821	0.701	0.661	0.3211	تصميم الهيكل التنظيمي

							(L6)
--	--	--	--	--	--	--	------

معادلة الانحدار الخطي للمتغيرات أعلاه هي :

$$L6 = F (X)$$

$$L6 = B0 + B1 X$$

$$L6 = 0.321 + 0.661 (X)$$

$$T . test = 4.563$$

$$F. test = 9.821$$

سبق وان ذكرنا أن الهيكل التنظيمي هو يمثل الخارطة التنظيمية للمنظمة التي من خلالها تحدد الإدارة العليا المهام الوظيفية (التشغيلية) على الأقسام والوحدات الإنتاجية وتوزيع الصلاحيات على المدراء العاملين في الشركة الذين حددت لهم هذه المهام وذلك لتحديد المسؤوليات عند بدء عملية الرقابة وتقييم الأداء . الحقيقة ان الهيكل التنظيمي هو عرضه للتغير المستمر من قبل الإدارة العليا (القيادة الإدارية) في الشركة في ضوء طبيعة عمل الشركة وظروفها البيئة الداخلية وما يطرأ من تغيرات على ظروف السوق تملّي استحداث أو حذف بعض المهام أو الأقسام ... الحقيقة أن المدراء الذين يشاركون في برامج التدريب تصبح لديهم قدرة ودراية على تصميم الهيكل التنظيمي أو إعادة تغيره في ضوء ما يستجد لديهم من معلومات تطرح أثناء الدورات التدريبية . لذلك نظهر العلاقة قوية بين متغير التدريب (المتغير المستقل) وعملية تصميم الهيكل التنظيمي كمتغير تابع الذي يعد من مسؤولية القيادة الإدارية في الشركة وحدها ، ويظهر ذلك من خلال معامل الارتباط الذي بلغت نسبة (70%) على مستوى الشركة العامة للصناعات الكهربائية عينة البحث .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات
ثانياً : التوصيات

أولاً : الاستنتاجات

من خلال ما ورد من تحليل نظري في فصول الدراسة وتشخيص مسار المتغيرات الرئيسية للجانب التطبيقي فيها ، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات نكر بعض منها من خلال النقاط التالية :-

1. أوضحت النتائج التطبيقية أن الشركة المبحوثة "الشركة العامة للصناعات الكهربائية" تولي اهتمام كبير لمراحل العملية التدريبية ، حيث تركزت إجابات عينة البحث كما ورد في الأسئلة المبينة في استمارة الاستبيان في الإشارة إلى (الموافقة والموافقة بشدة) وهذا بعكس أهمية التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة المذكورة .

2. أن ما يؤكد الاتجاه السابق ، أن الشركة المبحوثة نفذت فقط في عام (2010) حوالي أكثر من (24) دورة تدريبية متخصصة في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات والدورات الإدارية المتخصصة في تكوين المهارات القيادية واشترك في الدورات ما يقارب (137) متدرب من أقسام الشركة المختلفة .

3. تركز الخطة التدريبية للشركة على تدريب وتطوير الكوادر الشابة الحديثة ، حيث اُغلب أفراد عينة البحث هم الذين تتراوح خدمتهم من (1 - 7) سنوات لحاجتهم الماسة للتدريب وتطوير قدراتهم الإدارية والوظيفية ، ثم يأتي بالمرتبة الثانية الذين مدة خدمتهم 21 سنة فما فوق وهذه الفئة هي التي تغذي حلقة القيادات الإدارية والفنية العليا في الشركة .

4. أغلب أهداف البرامج التدريبية تكون واضحة من قبل المتدربين في اتفاق وإجابة حوالي 82% من عينة البحث وكذلك تحرص الشركة على اختيار المكان المناسب والبيئة المناسبة لتدريب عاملها باتفاق 78% من عينة البحث وبوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري أقل (1.05) .

5. أشارت نتائج الدراسة التطبيقية ، أن التدريب في الشركة العامة للصناعات الكهربائية يمارس تأثيراً فعالاً على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها (الإنتاجية ، الإبداعية ، المهارية ، القيادية ، السلوكية) وهناك علاقة ترابط وتأثير قوية بين التدريب وهذه المتغيرات ولكن بدرجات متفاوتة ، فمثلاً الشركة العامة للصناعات الكهربائية تحقق ميزة تنافسية إبداعية مقارنة بالشركات الأخرى من خلال استخدامها الأساليب الحديثة في العملة التدريبية وبشكل خاص

أسلوب العصف الذهني الذي يوجب القدرات الإبداعية للعاملين المشتركين في الدورات ويساهم في اكتشاف القدرات الإدارية لأشغال المناصب القيادية تعززت هذه النتيجة بوسط حسابي لهذا المتغير قيمته (3.8) وانحراف معياري قدره (1.1) .

6. استنتجت الدراسة أن الشركة المبحوثة تعتمد على نتائج العملية التدريبية في عملية صنع واتخاذ القرار وبخاصة تحديد الخيارات الإستراتيجية ، أي أن الإدارة العليا تستفيد من نتائج البرامج التدريبية في تحديد اتجاهات قراراتها الإستراتيجية ، وما يؤكد صحة ذلك إجابة العينة بنسبة 78% (ضمن ما يؤيد هذا الاستنتاج) وذلك بوسط حسابي 5.6 % وانحراف معياري اقل من 3 % ، فضلاً عن ذلك أن إدارة الشركة تعتمد على نتائج العملية التدريبية في اتخاذ القرارات الخاصة بمعالجة الأزمات المتوقعة أو غير المتوقعة (كوسيلة للتنبؤ بحدوث الأزمة) .

7. أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن هنالك علاقة ترابط وتأثير مباشر بين تدريب الموارد البشرية في الشركة المبحوثة وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة في الشركة (مكائن وآلات ، موارد مالية ، مستلزمات إنتاج ، ...) ويظهر ذلك من خلال معامل ارتباط سبيرمان الذي بلغت قيمته ($R^* = 85\%$) وذلك بسبب ما يتعلمه المتدربين في البرامج التدريبية المتخصصة في مجال أعداد الموازنات المالية السنوية ، أو البرامج المتخصصة في إدارة المخزونة السلعي أو البرامج التدريبية الخاصة يتدفق الموارد المالية حيث جميع هذه البرامج تعلم العاملين على كيفية الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وتوزيعها بشكل عادل على أقسام الشركة وتفادي الهدر فيها والحفاظ عليها لأنها تشكل جزء من المال العام الذي يجب المحافظة عليه .

8. توصلت الدراسة التطبيقية أن البرامج التدريبية المنفذة من قبل الشركة المبحوثة تساهم في تنمية وتطوير المهارات القيادية للعاملين المشتركين في الدورات التدريبية ، والحقيقة مهارات القيادة تتمثل بمهارات التقييم والرقابة الإدارية

والمهارات الإنسانية ، ومهارات الاتصال الشخصي للقادة وطرق التعامل مع الآخرين وكذلك المهارات الفنية وكيفية التعامل مع الأساليب التكنولوجية الحديثة وخاصة بالنسبة للمهندسين والفنيين وحقيقة هذه النتائج تأكدت من خلال معامل الارتباط R^2 الذي بلغت قيمته 91 % والاختبارات الإحصائية الخاصة باختبار T. test واختبار F. test وقيمة معامل المتغير المستقل الذي بلغت حوالي 42 % .

9. أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة المبحوثة تتم على المستوى الوظيفي حيث يقوم رئيس كل قسم في الشركة بتحديد الأفراد الذين يعانون من نقص في الأداء ، من أجل تطوير قدراتهم وزيادة معارفهم ، وتحسين كفاءتهم .

10. تختلف مهمة الشركة المبحوثة في تصميم البرامج التدريبية باختلاف نوع البرامج التدريبي ففي حالة البرامج التدريبية الداخلية التي تنفذها الشركة ، تقوم الشركة المبحوثة متمثلة بشعبة التدريب بوضع أهداف البرامج وتحديد المحتوى وتهيئة المستلزمات الضرورية من أجهزة الحاسوب وأجهزة العرض والقاعة التدريبية أما في حالة البرامج التدريبية الخارجية فما على الشركة المبحوثة سوى تحديد الاحتياجات التدريبية (المتدربين المرشحين) وإرسالهم بعد تلقي الدعوة من الجهة المنفذة .

11. أن مرحلة تنفيذ البرامج في الشركة المبحوثة تعتمد على مكان تنفيذ البرامج ، فتقع مهمة الشركة المبحوثة على تنفيذ الدورات التدريبية الداخلية من حيث القيام بتوضيح أهداف الدورة التدريبية وتهيئة المستلزمات التدريبية ، والقاعة التدريبية وتوزيع المطبوعات على المتدربين . أما الدورات الخارجية فتقع مهمة التنفيذ على الجهة الخارجية التي تقوم بإرسال دعوات التدريب إلى الشركة المبحوثة .

12. تعتمد الشركة المبحوثة على تقويم البرامج التدريبية التي تقوم بتنفيذها على إجراء اختبار تحريري شامل في نهاية كل برنامج تدريبي للتأكيد من مدى تحقيق البرنامج لأهدافه التي صمم من أجلها ، وما هي المعلومات والمعارف والخبرات

والقدرات التي اكتسبها المتدربون منه . أما بخصوص الدورات التدريبية الخارجية التي تنفذها الشركة المبحوثة فتعتمد على نتائج الاختبار الذي تجريه الجهة المنفذة وترسلها إلى الشركة المبحوثة .

5 - 2 التوصيات

يتناول هذا الجزء أهم التوصيات التي أسفرت عنها الدراسة واستنادا إلى نتائج تحليل الدراسة ، والاستنتاجات التي تم التوصل إليها توصي بما يأتي :-

1. ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم البرامج التدريبية (سواء كانت الداخلية أو الخارجية والخارج القطر) وفقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين ، بدلا من اعتماد برامج معدة مسبقا ليتم إلحاق المتدربين بها خصوصا وان البرامج التي تنفذ خارج مقر الشركة تتم عن طريق توجيه دعوة من الجهة المنفذة إلى الشركة بأنه يوجد دورة تدريبية في مجال معين دون مراعاة الاحتياجات الفعلية كما ذكرنا سلفا .

2. ضرورة قيام الشركة المبحوثة بزيارات استطلاعية على المراكز التدريبية المتخصصة وجمع معلومات عنها وعن الإمكانيات والوسائل المتاحة بها ، مع وضع ضوابط للالتزام بها ، مما يساعد الشركة المبحوثة على اختيار الجهة المناسبة للتدريب (مركز التدريب) .

3. يوصي الباحث الشركة المبحوثة باعتماد مراحل واضحة وهادفة لانجاز العملية التدريبية ابتداء من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بأسس علمية وانتهاء بمرحلة تقييم البرنامج التدريبي بهدف إجراء التحسين والتطوير المستمر .

4. نوصي بضرورة استمرار الشركة في تنفيذ البرامج التدريبية ذات التخصص العالي والدقيق في مجال تكوين المهارات الإدارية وبخاصة القيادية منها مع التركيز على الدورات الخاصة بموضوع التخطيط الإستراتيجي والدورات الخاصة بعملية صنع اتخاذ القرارات ، وهنا تبرز أهمية إجراء الموازنة من قبل إدارة الشركة بين الكوادر الإدارية المطلوبة والكادر الفنية ذات التخصصات الهندسية الدقيقة .

5. ضرورة قيام الجهات الحكومية ببناء مراكز تدريبية من اجل رفع مستوى شركات القطاع الصناعي وخصوصا قطاع الصناعات الكهربائية لما لها من دور في حياة المجتمع من جهة وبناء الاقتصاد الوطني من جهة أخرى .
6. ضرورة انتباه الشركة المبحوثة إلى الشركات المنافسة في مجال المنتج النهائي على مستوى القطر أو على المستوى العالمي ،والعمل على زيادة خبرة الأفراد العاملين للتواصل مع الابتكارات الحديثة في البيئة سريعة التغير من خلال الاهتمام ببرامج التدريب المتواصل .

ثلاث مصادر البحث

- المصادر العربية .
- المصادر الأجنبية .
- المصادر العربية

• القرآن الكريم .

1. إبراهيم خليل :الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، 2005 .

2. أبو بكر مصطفى : القيادة الإدارية الأسس والنظريات ، المجلة العربية للإدارة ، الرياض ، 2005 .
3. أحمد خضير عباس : مقومات صناعة واتخاذ القرار ، الأردن ، عمان ، دار العقل للطباعة والنشر ، 2010 .
4. القريوني ومهدي زويلف : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، الأردن ، عمان ، 1993 .
5. القريوتي : أسس السلوك التنظيمي ، الأردن ، عمان ، اليازوري للطباعة والنشر ، 2010 .
6. المنظمة العربية الاجتماعية ، التقرير السنوي للمنظمة ، القاهرة ، 2003 .
7. بسام يحيى : الخيار الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005 .
8. بشير محمد خضير : التخطيط الإستراتيجي الأسس والمفاهيم ، الأردن ، عمان ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، 2010 .
9. ثامر سليمان : إدارة رأس المال البشري في شركات الأعمال ، مجلة الإداري ، العدد السادس ، جامعة سلطنة عمان ، 1998 .
10. جاسم الذهبي : مبادئ الإدارة العامة من منظور إستراتيجي شامل ، ط1 مكتب الجزيرة للطباعة ، بغداد ، 2002 .
11. حاتم زينل : الاحتياجات التدريبية وأهميتها في تدريب الموارد البشرية ، القاهرة ، دار المنشورات ، 2003 .
12. حامد عبد الله : القيادة الإدارية المفاهيم والأساليب ، دمشق ، دار العربي للطباعة والنشر ، 1998 .
13. خالد حسين عبد الرحمن : أسس الأعمال مدخل لوظائفها الأساسية ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، 2006 .
14. خالد عبد الرحمن : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الكويت ، دار السلاسل للطباعة والنشر ، 2002 .

15. خالد حسين عبد الرحمن : إستراتيجية التمكين وأثرها في إدارة الموارد البشرية ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد الثامن عشر ، السنة السادسة ، 1998 .
16. خالد عبد الرحمن : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الكويت ، دار السلاسل للطباعة والنشر ، 2002 .
17. خليل الشماع وخضير حمود : مبادئ إدارة الأعمال ، عمان ، دار الإثراء للنشر والتوزيع ، 2007 .
18. داود عبد الجبار حسين : اتخاذ القرار المقومات والمراحل الأساسية ، مجلة التقنية الإدارية ، جامعة الإسكندرية ، 1997 .
19. داني مركس وجون هرمز : القيادة وقت الأزمات ، القاهرة ، 1999 .
20. سامر حسين : أسس صنع واتخاذ القرارات ، عمان ، الأردن ، مكتبة الجامعة للطباعة والنشر ، 2009 .
21. سامر نصر الله : إدارة الموارد البشرية ، عمان ، الأردن ، دار العقل للنشر والتوزيع ، 2003 .
22. سعدون محمد : التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، المعرفة للنشر والتوزيع ، 2006 .
23. سلامه كايد : الإدارة العامة المهام والأساليب ، الأردن ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010 .
24. صابر حسين : أساسيات إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 1999 .
25. صادق حسين : تدريب وتخطيط الموارد البشرية المفاهيم والأسس ، عمان ، اليازوري للطباعة والنشر ، 1999 .
26. صالح سليمان : تقنية تدريب الموارد البشرية ، عمان ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، 2007 .
27. صلاح محمد حسين : القيادة والتفكير الإستراتيجي ، عمان ، مكتبة الجامعة للطباعة والنشر ، 2009 .

28. طارق مجيد : أساليب جودة التدريب ، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية ، مصر، 2001 .
29. عادل سالم : تنظيم وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات العربية ، الشارقة ، الإمارات ، 2003 .
30. عادل محمد حسين : أسس قياس عامل التدريب ، القاهرة ، دار العربي للنشر والتوزيع ، 2003 .
31. عبد الرحمن حسين الهيتي : إدارة الموارد البشرية / مدخل إستراتيجي ، عمان ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2007 .
32. عبد الستار عبد الواحد : قواعد تحديد الاحتياجات التدريبية ، عمان ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، 1999 .
33. عبد الستار وعد الله : إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية ، الأردن ، عمان ، دار العقل للطباعة والنشر ، 2006 .
34. عبد العالي الشامي : تنظيم وتدريب الموارد البشرية ، المعهد القومي للتخطيط في الكويت ، 1999 .
35. عبد القادر حسين: أساسيات تدريب الموارد البشرية ، دمشق ، دار العربي للطباعة والنشر ، 2002 .
36. عبد المحسن نعمان : إدارة الموارد البشرية / كمدخل تحليلي ، سوريا ، دمشق ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، 2003 .
37. علي السلمي : اتخاذ القرارات الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 1970 .
38. عمر صالح سلمان : مميزات إدارة الموارد البشرية ، شبكة الانترنت العالمية www.Human.p.cc/1310 .
39. عمر محمد العمائره : القيادة الفاعلة والقائدة الفعال ، عمان ، الأردن ، الراصد للطباعة والنشر ، 2009 .

40. غالب مهدي الفريجات: الإدارة والتخطيط / تجارب عربية ، المعهد العربي للتخطيط في الكويت ، مجموعة محاضرات غير منشورة ، 1998 .
41. غالب فرحان : دليل الاتصال الإداري ، الأردن ، عمان ، دار حامد للطباعة والنشر ، 2008 .
42. فائق جميل : التحليل الإستراتيجي في تدريب الموارد البشرية ، مجلة البحوث الاقتصادية العربية ، ع 16 ، السنة الرابعة ، القاهرة ، 2002.
43. فاضل علي : تصميم إدارة نظام الموارد البشرية ، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، ع 3 ، 2007 .
44. فؤاد الشيخ : المفاهيم الإدارية الحديثة ، عمان ، مركز الكتب الأردني ، 1995 .
45. ليث عبد الرحمن : تخطيط الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الحكومية ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد 321 .
46. مازن أحمد عزيز : مهارات القيادة الإدارية ، الأردن ، عمان ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، 2009 .
47. مازن محمد عزيز : القيادة والقائد / أسس ومفاهيم ، عمان ، دار الحامد للطباعة والنشر ، 2006 .
48. محمد القريوتي : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، عمان ، الأردن ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، 2008 .
49. محمد ثامر القريوتي : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي ، ط1 ، عمان ، 2010 .
50. محمد خضير : أسس تقييم أداء العاملين ، مكتبة العاني للطباعة والنشر ، بغداد ، العراق ، 1989 .
51. محمد داود : أسس الإبداع التنظيمي ، بيروت ، دار المعرفة للطباعة والنشر ، 2009 .

52. محمد سلامه : مهارات الاتصال / مهارة أساسية للمدير الفعال ، مركز البحث والتطوير ، جامعة اليرموك ، أربد ، الأردن ، 2011 .
53. محمد شعبان حسين : الإدارة والأنماط القيادية ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، 2009 .
54. محمد صدام : المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات ، المنظمة الدينية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 1985 .
55. محمد عطية : استخدام الأساليب الحديثة في تدريب الموارد البشرية ، بيروت ، دار الفارابي للنشر والتوزيع ، 2003 .
56. محمد مساعد : تخطيط الاحتياجات التدريبية ، القاهرة ، دار العربي للنشر والتوزيع ، 1995 .
57. محمد وادي حسين : المفاهيم الحديثة في القيادة الإدارية ، الأردن ، الحامد للنشر والطباعة ، 2007 .
58. محمد ياسر علي : إدارة هندسة الموارد البشرية ، عمان ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008 .
59. مدحت حسين ليث : دور التدريب في أداء العاملين ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد السادس عشر، السنة الخامسة ، 2007 .
60. مهدي زريلف : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، عمان ، دار العقل للطباعة والنشر ، 2006 .
61. ميس عبد الستار : التخطيط الإستراتيجي المنطلقات النظرية والحالات التطبيقية ، منشورات معهد التخطيط ، الكويت ، 1988 .
62. نجم عبد كاظم : القيادة المفاهيم والإستراتيجيات ، الأردن ، عمان ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، 2006 .
63. نشوان يعقوب : أساسيات الإبداع التنظيمي ، عمان ، اليازوردي للطباعة والنشر ، 2007 .

64. نعمة عباس خضير : قياس السمات القيادية للمدراء ، دراسة اختيارية في منظمات صناعية ، المجلة العربية للإدارة ، مجلة 16 ، ع 1 ، 1994 .
65. نوري محمد الجاسم : أساسيات البرامج التدريبية ، دار دمشق للنشر والتوزيع ، 2001 .
66. هاني عبد الرحمن : إدارة السلوك التنظيمي ، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر ، 1999 .
67. هيثم عبد العال : القيادة الفاعلة / برنامج لتطوير الذات ، ط1 ، سوريا ، حلب ، مكتب الشعاع للطباعة ، 2004 .
68. وائل عبد القادر : إدارة أسس التدريب ، معهد التخطيط العربي في الكويت ، 2001 .
69. يعقوب محمد : التدريب أثناء الخدمة المفهوم والأهمية ، المعهد العربي للتخطيط في الكويت ، 2002 .
70. يوسف محمد عبد الستار : إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2006 .
71. يونس كمال حسين : التدريب وتنمية الموارد البشرية/ رؤية مستقبلية ، عمان ، مركز الاستشارات والخدمات الاجتماعية ، 2005 .

المصادر الأجنبية

1. Alan Rowe : Strategic Management Mythology Approach , Hued Addison - weal publishing Co Inc U.S.A .
2. Burns Tom Stalker : Management of Innovation , London Tailstock publications , 1992 .
3. Certo and Peter :The strategic Management process 3 ed ,U.W.A , 1995 .
4. Daft R.L :Organization theory and design , 2 Ed , West pub ,San Francisco , 2002 .
5. Debra L. pahal : Effective Leadership Journal of Distance Learning Administration Vol 2 , 1999 .
6. Dessler cary : Human Resource Management prentice - hall , Newyork , 1998 .
7. Dessler cary : Human Resource Management , 7th ed , pretice - hall , Newyork , 2001 .
8. Denisi A.S : Human Resources Management , Hough than Mifflin Co. U.S.A , 2001 .
9. Jamesse Joun:Communication of Manager Apprenticing Hand Book , London , 1993 .
10. Koontz , H : Principles of Management , Mc Grow hill , Book Co, Inc , 1993 .
11. Lee Krajweske and Larry Ritz man : Operations Management Strategy and analysis ,4 Ed Addison - Wesley, U.S.A ,1996 .

12. Lynch , Richard and Baines : Strategy development in UK higher education policy , Journal of higher education policy and Management Vol ,26 , No 2 July.
13. Michal Porter wilier : how Information gives you competitive Advantage , Harvard Business Review , July , 1985 .
14. NDe Hansen : Employee training and development , 2ed Mc Grow - hill , U.S.A , 2002 .
15. Ressel Robart : Operation Management , 2ed , prentice - hall , Newyork , 1998 .
16. Zeleznick :Principle of Leadership Management , London , 1992 .

الملاحق

ملحق رقم (1)

استمارة الاستبيان

السادة المدراء الأعزاء السيدات المديرات المحترمات

تحية طيبة

نعرض على جنابكم استبانة ، وهي جزء من استكمال أطروحة دكتوراه بعنوان "دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية" إذ تهدف الدراسة إلى محاولة بيان الأثر الذي تتركه عملية التدريب في أداء المديرين واتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى الشركة .

نرجو الإجابة عليها بدقة وكلنا ثقة في تعاونكم معنا ، علماً أن المعلومات التي تقدموها لنا ستعامل بسرية تامة ، وستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط . دون الحاجة لذكر الأسماء . وأخيراً تفضلوا بقراءة فقرات الاستمارة ، وتثبيت أية علاقة مميزة في الحقل الذي يمثل اتفاقكم من عدمه إزاء الفقرات المطروحة .

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام

شاكرين تعاونكم معنا

المشرف

الباحث

أ.د حسين عجلان حسن

طالب الدكتوراه علي ثابت

أولاً : أبعاد عملية التدريب :

1 - تحديد الاحتياجات التدريبية : الاحتياجات التدريبية : مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها الفرد ، والمتعلقة بمعلوماته ، وخبراته ، وسلوكه ، واتجاهاته ، لجعله مناسباً لشغل وظيفة وأداء اختصاصات ، وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية .

ت	الفقرات	لا اتفق	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق
---	---------	---------	---------	-------	------	------

بشدة				بشدة		
					1	تسعى المنظمة من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تغيير سلوك العاملين نحو الأفضل
					2	تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل المنظمة يساعد في التركيز على الأداء الجيد
					3	تسهم دقة تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة بزيادة فرص نجاح البرنامج التدريبي
					4	تمثل الاحتياجات التدريبية في المنظمة عنصراً فاعلاً لتقويم الأداء الوظيفي للعاملين
					5	تحدد المنظمة الاحتياجات التدريبية وفقاً لأهدافها التنظيمية
					6	تتباين الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها
					7	تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة مدخلاً لتحليل عوامل القوة ونقاط الضعف لدى المتدربين
					8	تحرص المنظمة على تحديد المتدربين الذين يعانون من نقص في الأداء
					9	تبغي المنظمة من تحديد احتياجاتها التدريبية إلى تشخيص المهارات التي يمتلكها المتدربون

2 - تصميم البرنامج التدريبي : ويتضمن تحديد أهداف البرنامج التدريبي ومحتوى

البرنامج وتحديد الأسلوب التدريبي وتهيئة المستلزمات الضرورية.

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
10	تحرص المنظمة على أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة للمتدربين					
11	تسعى المنظمة من تصميم البرنامج التدريبي إلى تلبية الاحتياجات الفعلية للمتدربين					
12	تضع المنظمة أهدافاً للبرنامج التدريبي بحيث تكون قابلة للتطبيق					
13	تحرص المنظمة على أن تكون المواد التدريبية					

					مواكبة للاتجاهات الإدارية المعاصرة	
					تعد المنظمة الموضوعات التدريبية التي تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي عند تصميم البرنامج التدريبي	14
					تسعى المنظمة إلى حالة المواءمة بين محتوى الموضوعات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي عند التصميم	15
					تعتمد المنظمة على تقنيات متنوعة عند تصميم البرنامج التدريبي (أجهزة عرض ، فيديو ...)	16
					تقوم المنظمة بطباعة كتيبات ونماذج لتعريف المتدربين بالبرنامج التدريبي	17
					تختار المنظمة المدربين على أساس الكفاءة والخبرة العلمية	18
					تخصص المنظمة موازنة مالية عند تصميم البرنامج التدريبي	19
					تحرص المنظمة على المكان المناسب لتدريب عاملها	20
					تحدد المنظمة جدولاً زمنياً لبدء وانتهاء البرنامج التدريبي عند تصميمه	21

3 - تنفيذ البرنامج التدريبي : ويقصد به ترجمة الاحتياجات والأهداف التدريبية إلى

الواقع عملي ملموس بغية التنفيذ بشكل سليم .

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	أُتفق بشدة
22	تلتزم المنظمة بموعد بدء وانتهاء البرنامج التدريبي عند التنفيذ					
23	تهتم المنظمة بتحديد المكان المناسب للتدريب وفقاً لمتطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي					
24	تهيئ المنظمة المستلزمات الضرورية لتنفيذ البرنامج التدريبي					
25	تقوم المنظمة بتوزيع كتيبات ومطبوعات على المتدربين للإطلاع عليها أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي					

26	تحرص المنظمة على إعلام المتدربين بمواعيد وأماكن البرنامج التدريبي في الوقت المناسب				
27	تحرص المنظمة على الاتصال بالمدرسين لأعلامهم بوقت تنفيذ البرنامج التدريبي				
28	تلتزم المنظمة بتوفير وسائل نقل مريحة لنقل المتدربين عند استخدام أسلوب التدريب الخارجي (كالجامعات ، أو المراكز التدريبية)				
29	توضح المنظمة أهداف البرنامج التدريبي لكل من المدرسين والمتدربين				
30	تعتمد المنظمة التقنيات والأساليب الحديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي				

4 - تقييم البرنامج التدريبي : الإجراءات التي تقيس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة .

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	أُتفق بشدة
31	تحرص المنظمة على تقييم البرنامج التدريبي من خلال التغذية العكسية* للمتدربين على البرنامج					
32	تسهم البرامج التدريبية في المنظمة بزيادة معرفة المتدربين في مجال عمله					
33	تقيس المنظمة أداء المتدربين قبل وأثناء وبعد التدريب لغرض تقييم البرنامج التدريبي					
34	تسهم البرامج التدريبية في زيادة معلومات ، وخبرات ، وقدرات المتدربين					
35	تجري المنظمة اختباراً تحريراً شاملاً في نهاية البرنامج التدريبي للتعرف على المعارف والمعلومات والخبرات التي اكتسبها المتدربون منه					
36	تستخدم المنظمة وسائل معينة لتقييم البرنامج كتقارير المشرفين ، وتقارير الأداء					

* التغذية العكسية : هي ردود أفعال المتدربين تجاه تنفيذ البرنامج التدريبي.

37	تقوم المنظمة بعد انتهاء البرنامج التدريبي بتوزيع استمارات استبيان على المتدربين لغرض تقويمه				
38	تسهم البرامج التدريبية المطبقة في المنظمة بتخفيض معدلات دوران العمل* بين العاملين				

ثانياً : أبعاد القيادة الإدارية والتنظيمية :

1 - أثر التدريب على جودة المنتج :

الجودة يعني بها تقويم المنتجات التي تلبي احتياجات وتوقعات الزبائن والتحسين المستمر في مواصفات السلعة المنتجة وفقاً لمتطلبات السوق .

ت	الفقرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
1	تسهم البرامج التدريبية في تحسين جودة المنتج					
2	يسهم التدريب في الشركة في تقليل نسب المعيب من الإنتاج					
3	تهتم الشركة بالبرامج التدريبية الخاصة بتحسين جودة المنتج					
4	تسعى الشركة إلى تقديم منتجات مطابقة للمواصفات من خلال البرامج التدريبية					
5	تهتم الشركة في تصميم البرامج التدريبية لتحقيق أفضل جودة					
6	يمارس التدريب في الشركة أثره على جودة الإنتاج بفاعلية					

* دوران العمل : هو حركة العاملين من وإلى المنظمة (ترك العمل ، التعيين) .

2 - التدريب والإبداع التنظيمي :

الإبداع هو عملية خلاقة تهدف إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة من الأفراد الذين يعملون سوية لتحقيق هدف مشترك لتطبيقها لترجمتها إلى منتجات جديدة .

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
7	تهتم الشركة بالإبداع من أجل تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب					
8	تشجع الشركة كل ما هو جديد في العمل عن طريق التعلم الذاتي					
9	تحرص الشركة على تنمية روح الإبداع من خلال التدريب لمواجهة تحديات بنية العمل					
10	تحقق الشركة ميزة تنافسية إبداعية من خلال استخدام أساليب حديثة في التدريب مثل أسلوب العصف الذهني					
11	تسعى الشركة إلى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين عن طريق التدريب					
12	تعتمد الشركة باستمرار على البرامج التدريبية المتميزة كوسيلة لتطوير ابتكارات العاملين					

3 - التدريب والتميز :

التميز يعني تميز المنتجات المقدمة من قبل الشركة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل به الشركة بأنه فريد ومتميز مقارنة بالشركات المماثلة في الإنتاج ويمكن أن يعبر عنه بالمؤشرات التالية :

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
13	تقدم الشركة منتجات متميزة للزبائن بسبب امتلاكها برامج تدريبية متطورة					
14	تستخدم الشركة برامج أساليب تدريبية متقدمة تختلف عن باقي الشركات المنافسة					
15	تحرص الشركة على أن تسهم البرامج التدريبية بناء قوى بشرية ذات مستويات معرفية عالية مقارنة بمنافسيها					
16	تسهم البرامج التدريبية في الشركة بتقديم منتجات ذات جودة عالية لتكون متميزة عن باقي الشركات في السوق					
17	تسهم البرامج التدريبية بامتلاك الشركة تكنولوجيا متطورة تختلف عن منافسيها					

4 - التدريب وعلاقته بالمعرفة :

المعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بإتقان أو اتخاذ قرارات صائبة . وهي على نوعين ضمنية وهي المعرفة التي يمتلكها الفرد في عمله والتي تتطور لديه نتيجة خبرته ومهاراته الخاصة وهناك ما يسمى بالمعرفة الظاهرة ، هي المعرفة التي يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل معلومات أو وثائق أو مقابلات .

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
18	تهتم الشركة بالبرامج التدريبية التي تعزز جانب المعرفة باعتبارها ميزة تنافسية تميزها على الشركات الأخرى					
19	تحرص الشركة على إثراء معارف العاملين بالاعتماد على البرامج التدريبية والخبراء والاختصاصات التي تنفذ البرامج					
20	تسهم البرامج التدريبية في تعزيز عملية التراكم المعرفي لدى الأفراد العاملين في الشركة					
21	تسهم البرامج التدريبية المنفذة في الشركة على اكتشاف المعرفة الضمنية لدى العاملين					
22	تسهم البرامج التدريبية في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة					
23	تحصل الشركة على الخبرات والمهارات ذات المعرفة العالية من خلال البرامج التدريبية					
24	يعد التدريب وسيلة في خلق المعارف وزيادة رأسمالها المعرفي والفكري					

5 - التدريب والإنتاج والإنتاجية :

تعد الإنتاجية أحد المؤشرات المهمة التي تعبر عن الكفاءة الاقتصادية للشركة ومدى قدرتها في استخدام الموارد المتاحة لديها في تحقيق أعلى معدلات للإنتاج والإنتاجية ، وهي نوعين إنتاجية جزئية تتعلق لخبرته إنتاجية العاملين وإنتاجية المكنات والآلات والإنتاجية الكلية تمكن المؤشرات الإجمالية لإنتاجية الشركة . يمارس التدريب أثراً واضحة على هذه المؤشرات من خلال المعايير الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
25	تعتمد الشركة البرامج التدريبية في تطوير أساليب الإنتاج					
26	تستمد خطط الإنتاج في الشركة مؤشرات المهمة من البرامج التدريبية التي تم تنفيذها					
27	تساعد البرامج التدريبية في تطوير الإنتاج المتحقق في الشركة كماً ونوعاً					
28	للتدريب اثر واضح على زيادة إنتاجية الأفراد العاملين في الشركة					
29	تتزايد إنتاجية المكنات والآلات في الشركة كلما زاد عدد البرامج التدريبية المنفذة					
30	تعتمد الشركة دائماً على البرامج التدريبية التي تستخدم الأساليب التكنولوجية والأنظمة التقنية التي تؤثر على الإنتاج والإنتاجية					

6 - التدريب وعلاقته بأداء العاملين :

أداء العاملين يعبر عنه بقدرة الأفراد العاملين في الشركة على انجاز مهامهم الوظيفية والإدارية بكفاءة وفاعلية عالية .

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
31	تساعد البرامج التدريبية في الشركة على تزويد الأفراد العاملين بالمفاهيم والأسس ذات العلاقة بالعمل					
32	تساعد البرامج التدريبية العاملين في الشركة على فهم اللوائح والقوانين المرتبطة بالوظيفة					
33	التدريب يساهم في تعزيز وتطوير السلوك التنظيمي للعاملين في الشركة					
34	تستفيد الشركة من خلال تقييمها لنتائج التدريب في تحديد نظام الحوافز للعاملين					
35	تستفيد الشركة من نتائج البرامج التدريبية في تحديد سياسة الأجور والرواتب للعاملين					
36	يؤثر التدريب في الشركة على سلوك العاملين وتعزز من جانب العلاقات الإنسانية بين المشتركين في الدورات التدريبية					

7 - التدريب ومهام القيادة الإدارية :

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
37	يساعد التدريب على إيجاد الحلول للمشاكل الفنية التي تعترض سير					

					العمل في الشركة	
					يساعد التدريب المدير على فهم اللوائح والقوانين والإجراءات التنظيمية للعمل	38
					تسهم البرامج التدريبية في تزويد مدراء أقسام الشركة بمهارات الاتصال وأعداد التقارير	39
					تسهم البرامج التدريبية في تزويد مدراء أقسام الشركة بالمهارات المطلوبة في اتخاذ القرارات	40
					تسهم البرامج التدريبية في فهم المدير وإدراكه لأهمية تلقي شكاوي العاملين ودراساتها بدقة وعناية	41
					يساعد التدريب على استخدام الموارد المتاحة في الشركة بكفاءة عالية	42
					يسهم التدريب في تعزيز قدرة المدير على القيادة والتوجيه	43
					البرامج التدريبية المنفذة في الشركة أسهمت بتزويد المدراء بمهارات متقدمة وقدرة عالية في مجال التخطيط الإستراتيجي	44

8 - التدريب ومهام الوظيفية للعاملين :

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
45	تسهم البرامج التدريبية في تعزيز قدرة العاملين في الشركة على انجاز أعمال متعددة في وقت محدد					
46	تسهم البرامج التدريبية المنفذة من قبل الشركة في تعزيز التعاون بين الأفراد					

					العاملين والعمل بروح الفريق الواحد	
					تسهم البرامج التدريبية وتساعد العاملين في الشركة على إقامة اتصالات وعلاقات اجتماعية وإنسانية بين العاملين	47
					تعزز علاقة الرئيس بالمرووسين من خلال نتائج البرامج التدريبية المنفذة من قبل الشركة	48
					تساهم البرامج التدريبية في زيادة تحمل المسؤولية لدى الأفراد العاملين في الشركة	49
					تعتمد الشركة على بعض البرامج التدريبية المتخصصة لزيادة وتطوير المهام الوظيفية للعاملين وخاصة الفنية منها	50
					نتيجة برامج التدريب تظهر في بعض التخصصات الفنية ذات العلاقة بعمل الشركة	51

9 - التدريب وعملية صنع واتخاذ القرار :

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
52	يستفيد مدراء الأقسام في الشركة من نتائج التدريب في عملية صنع واتخاذ القرارات					
53	يساهم التدريب في الشركة يساهم في عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية					
54	تعتمد الإدارة العليا في الشركة في تحديد قراراتها الإستراتيجية في ضوء نتائج البرامج التدريبية					

					تستخدم الإدارة الوسطى في الشركة نتائج التدريب كمدخلات في قراراتها	55
					تستخدم القيادات الإدارية في الشركة نتائج التدريب كوسيلة في حل المشكلات الإدارية بكفاءة وفاعلية	56
					يستفيد المدير في الشركة من نتائج التدريب في حل ومعالجة الأزمات التنظيمية	57
					يستفيد المدير في الشركة من التدريب في الكشف عن الأزمات المتوقعة (التنبؤ بالأزمة)	58
					توفر البرامج التدريبية معلومات كافية لمتخذي القرارات	59

10 - التدريب وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي :

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
60	تعتمد الإدارة العليا في الشركة على نتائج التدريب في عملية تصميم وإعادة وتغير الهيكل التنظيمي					
61	تنعكس نتائج التدريب في الشركة على عملية تفويض السلطات					
62	عملية توزيع المهام التنظيمية الإدارية على أقسام الشركة تعتمد بشكل أو بآخر على نتائج تقويم البرامج التدريبية					
63	تستطيع الشركة أن تحدد نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي من خلال					

					نتائج تقويم البرامج التدريبية	
					تستخدم الشركة التدريب كوسيلة في أعداد نظم المعلومات الإدارية	64
					نتائج العملية التدريبية تنتج أمام الإدارة العليا في الشركة من إيجاد الطرق والأساليب المثالية والمعاصرة في تحديد وسائل الاتصال بين الرئيس والمرووسين	65

11 - التدريب واستخدام الموارد المتاحة :

يمكن قياس كفاءة الشركة من الناحية الاقتصادية من خلال استخدامها الأمثل والرشد للموارد الاقتصادية المتاحة في الشركة وبرامج التدريب ممكن أن تكون وسيلة فعالة في تحقيق هذا الهدف من خلال المؤشرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
66	تعتمد الإدارة العليا في الشركة على نتائج التدريب في عملية تصميم وإعادة وتغير الهيكل التنظيمي					
67	تنعكس نتائج التدريب في الشركة على عملية تفويض السلطات					
68	عملية توزيع المهام التنظيمية الإدارية على أقسام الشركة تعتمد بشكل أو بآخر على نتائج تقويم البرامج التدريبية					
69	تستطيع الشركة أن تحدد نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي من خلال					

					نتائج تقويم البرامج التدريبية	
					تستخدم الشركة التدريب كوسيلة في أعداد نظم المعلومات الإدارية	70

ملحق رقم (2)

جدول أسماء الخبراء المحكمين

ت	الاسم واللقب العلمي	مكان العمل
1	أ.د سعد حمود عبد	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
2	أ.م.د عبد الرضا جواد	كلية دجلة الجامعة
3	أ.م.د مؤيد عبد الكاظم	كلية دجلة الجامعة
4	أ.م.د عبد الكريم محمد حسين	كلية دجلة الجامعة
5	أ.م.د رحيم عبد النبي	كلية التراث الجامعة

بسم الله الرحمن
الرحيم
وما أوتيتم من
العلم إلا قليلاً

صدق الله العلي العظيم

القرآن

الكريم (سورة الإسراء
الآية (85))

إقرار المشرف

أشهد أن أعداد هذه الأطروحة الموسومة بـ" دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ بغداد" التي تقدم بها الطالب : علي تايه مسعود .

قد جرت بإشرافي في جامعة سانت كلمينس / العراق وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال .

:

2012 / / :

إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن هذه الأطروحة الموسومة بـ " دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ بغداد" التي تقدم بها الطالب : علي تايه مسعود .

قد جرى تقييمها لغوياً من قبلي وأنها مستوفية لمتطلبات اللغة .

ولأجله وقعت

:

:

2012 / / :

أقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة أننا قد أطلعنا على الأطروحة الموسومة بـ "دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ بغداد" التي تقدم بها طالب الدكتوراه "علي تايه" . وقد

ناقشنا الطالب في محتوياتها وما له علاقة بها وقد وجدنا أنها جديرة
بالقبول لنيل درجة الدكتوراه اختصاص "إدارة الأعمال" بتقدير () .

الأستاذ الدكتور الأستاذ المساعد الدكتور الأستاذ المساعد الدكتور

حسين عجلان حسن

مشرفاً عضواً عضواً

الأستاذ الدكتور المساعد الأستاذ الدكتور المساعد

عضواً عضواً

مصادقة مجلس الجامعة :

صادق مجلس الجامعة / جامعة كلمنتس العالمية / مكتب بغداد ، على إقرار
لجنة المناقشة .

الأستاذ الدكتور

نزار الربيعي

رئيس الجامعة / العراق

الإهداء

(وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)
أهدي بحثي المتواضع إلى والديّ الذين لهم الفضل في
تربيتي وتعليمي وأساتذتي الأفاضل بمختلف مستوياتهم
الذين أعانوني بعلمهم وساعدوني بالسير على طريق التعلم
الصحيح وإلى أخوتي وأصدقائي الطيبين وإلى جميع
العاملين في الجامعة عمادة وهيئة تدريسية وموظفين وإلى
كل من ساعدني في انجاز هذا البحث .

الباحث

شكر و عرفان

خير ما ابتدأ به أن أشكر الله عز وجل على نعمته بما منَّ عليَّ من صبر
لتخطي الصعوبات والعقبات التي واجهتني أثناء إعداد هذه الأطروحة ، وأتقدم
بالشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف الدكتور حسين عجلان حسن ، إذ كان لأرائه
وملاحظاته العلمية السديدة الأثر الكبير في إخراج الأطروحة بصيغتها وإطارها
العلمي والأكاديمي المتكامل ، فله مني ألف شكر وتحية أعجاب وتقدير .

كما أتقدم بالشكر والاحترام إلى الهيئة العلمية والإدارية المشرفة على جامعة
سانت كلمنتس / مكتب بغداد لتعاونهم مع طلبة الدراسات العليا وتذليل كافة
الصعوبات العلمية والإدارية التي واجهتهم أثناء الدراسة وأخص بالذكر منهم
الأستاذ الدكتور نزار الربيعي / رئيس الجامعة والأستاذ الحاج جاسم الساعدي
مساعد رئيس الجامعة والأستاذ فاضل عباس مدير شؤون التسجيل .

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى زملاء الدراسة وكذلك شكري وتقديري إلى
كل من أعانني وأسدى بكلمة طيبة لي ، وفقهم الله جميعاً وجزأهم عني خير الجزاء
، أنه على كل شيء قدير .

الباحث

ملخص الرسالة

عند مراجعة أوليات الفكر الإداري وعدد من الدراسات والبحوث السابقة ،
نلاحظ أن أغلب هذه الدراسات والأفكار التي جاء بها الباحثين والدراسيين قد
اختصت بموضوع إدارة الموارد البشرية ولم تولي موضوع التدريب الاهتمام
الكافي ضمن إطار إدارة الموارد البشرية وأغفلت عمق العلاقة بين هذه الوظيفة
(وظيفة التدريب) وعملية بناء وتعزيز القدرات والمهارات الإدارية بجانبها

التنظيمي والقيادي على مستوى المنظمة ، ومن هنا تحددت مشكلة الدراسة بضرورة الحاجة إلى بيان طبيعة علاقة الترابط والتأثير بين هذه الوظيفة الإدارية (التدريب) وعملية بناء المهارات الإدارية في منظمات الأعمال ، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في محافظة بغداد .

وعليه فإن الدراسة استهدفت الكشف عن مضامين وحدود هذه العلاقة كمياً ضمن عينة البحث (الشركة المبحوثة) فضلاً عن استعراض وتحليل طبيعة ونوع البرامج التدريبية في هذه الشركة وما هو واقع وأفاق إستراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية فيها .

استنتجت الدراسة من خلال النتائج التطبيقية ، إن الشركة العامة للصناعات الكهربائية تولي اهتمام كبير لمراحل العملية التدريبية ، وما يؤكد هذا الاتجاه ، إنها نفذت في عام (2010) حوالي أكثر من (24) دورة تدريبية متخصصة في مجال الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ودورات أخرى في مجال الإدارة واتخاذ القرارات ، وتركز الخطط التدريبية في الشركة على تدريب وتطوير الكوادر الشابة الحديثة لحاجة هذه الفئة العمرية التي تتراوح خدماتهم الوظيفية من (1 - 7) سنوات إلى تطوير قدراتهم الإدارية والوظيفية ، ثم يأتي بالمرتبة الثانية اهتمام إدارة الشركة في تدريب الفئة التي تتراوح خدماتها من 21 سنة فما فوق لكونها الفئة التي تغذي حلقة القيادات الإدارية والفنية العليا في الشركة ... وضمن هذا الإطار توصلت الدراسة من خلال الأسلوب الإحصائي وبناء النماذج الرياضية والكمية أن هنالك علاقة ترابط وتأثير مباشر بين تدريب الموارد البشرية في الشركة المبحوثة والمهارات الإدارية والقيادية في الشركة بأبعادها ومتغيراتها المختلفة . لذلك توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من ضمنها ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين وبما يتسق وينسجم مع أهدافها وخططها الإستراتيجية .

